

# Specifičnosti primjene vještine pregovaranja prilikom selekcijskog intervjua

---

Jagić, Petra

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:310159>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-14**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**SPECIFIČNOSTI PRIMJENE VJEŠTINE PREGOVARANJA  
PRILIKOM SELEKCIJSKOG INTERVJUA**

Diplomski rad

**Petra Jagić**

**Zagreb, rujan 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**SPECIFIČNOSTI PRIMJENE VJEŠTINE PREGOVARANJA  
PRILIKOM SELEKCIJSKOG INTERVJUA  
SPECIFICS OF APPLYING NEGOTIATION SKILLS DURING A  
SELECTION INTERVIEW**

Diplomski rad

**Student: Petra Jagić  
JMBAG studenta: 2223075116  
Mentor: izv. prof. dr. sc. Maja Klindžić**

**Zagreb, rujan 2021.**

## Zahvale

Zahvaljujem se svojoj mentorici, izv. prof. dr. sc. Maji Klindžić na njenom ohrabrenju, iskrenosti, usmjeravanju, a najviše na strpljenju. Bez nje ovaj rad ne bi bio što je. Hvala i profesorima i profesoricama s Katedre za organizaciju i menadžment koji svojim predavanjem svakodnevno inspiriraju studente poput mene.

Posebne zahvale idu mojoj obitelji, dečku i prijateljima koji su bili uz mene i navijali za mene tijekom cijelog mog studiranja. Na podršci zahvaljujem i kolegama i kolegicama s posla, bez kojih izvedba ovog rada ne bi bila moguća.

## Sažetak i ključne riječi

Proces pregovaranja integriran je u svakom aspektu života, posebice poslovnog, stoga je primjena pregovaračkih vještina ključna za ostvarivanje rezultata. U području IT sektora ponuda poslova značajno raste, dok je kvalificiranih stručnjaka sve manje. Globalizacija omogućuje otvaranje novih tržišta i novih mogućnosti za visokoobrazovane stručnjake u djelatnosti informacijskih tehnologija (IT), te time njihova pregovaračka moć, u odnosu na poslodavce, raste. U ovom diplomskom radu prikazano je istraživanje provedeno metodom promatranja 43 kandidata prilikom selekcijskih intervjua, u odabranom poduzeću iz IT djelatnosti. Cilj istraživanja je bio ustanoviti specifičnosti primjene pregovaračkih vještina prije i za vrijeme selekcijskog intervjua. Podaci su analizirani metodom analize sadržaja, koji su potom klasificirani i uvršteni u pojedine kategorije. U istraživanju se pokazalo da kandidati mlađe dobi imaju razvijene pregovaračke vještine i pokazuju visoku razinu pripremljenosti za proces pregovaranja. Analizirani podaci također upućuju na spremnost kandidata na pregovaranje o plaći i uvjetima rada na samom početku selekcijskog procesa, što nije u skladu sa spoznajama dobivenima iz sekundarne analize stručne i znanstvene literature.

**Ključne riječi:** proces pregovaranja, pregovaračke vještine, selekcijski intervju, neverbalna komunikacija, pregovaranje o plaći

## Summary and key words

The negotiation process is integrated in every aspect of life, especially business, so the application of negotiation skills is key to achieving results. In the area of the IT sector, the supply of jobs is growing significantly, while the number of qualified professionals is decreasing. Globalization enables the opening of new markets and new opportunities for highly educated professionals in the field of information technology (IT), and thus their bargaining power, in relation to employers, grows. This thesis presents a study conducted by observing 43 candidates during selection interviews, in a selected company from the IT industry. The aim of the research was to establish the specifics of the application of negotiation skills before and during the selection interview. The data were analyzed by the method of content analysis, which were then classified and included in individual categories. The research showed that younger candidates have developed negotiation skills and show a high level of readiness for the negotiation process. The analyzed data also indicate the readiness of candidates to negotiate salary and working conditions at the very beginning of the selection process, which is not in line with the knowledge gained from the secondary analysis of professional and scientific literature.

**Key words:** negotiation process, negotiation skills, selection interview, nonverbal communication, salary negotiation

## Izjava o akademskoj čestitosti

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

# SADRŽAJ

Zahvale .....	i
Sažetak i ključne riječi .....	ii
Summary and key words.....	iii
Izjava o akademskoj čestitosti .....	iv
SADRŽAJ .....	v
1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	2
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. KORIŠTENJE SELEKCIJSKOG INTERVJUA KAO METODE ZA ODABIR ZAPOSLENIKA .....	4
2.1. Vrste selekcijskog intervjua.....	4
2.1.1. Karakteristike selekcijskih intervjua prema obliku.....	6
2.1.2. Karakteristike selekcijskih intervjua prema broju sudionika .....	8
2.1.3. Karakteristike selekcijskih intervjua prema strategiji intervjuiranja.....	9
2.1.4. Karakteristike selekcijskih intervjua prema ulozi u procesu odabira.....	11
2.1.5. Karakteristike selekcijskih intervjua prema mediju kojim se provodi.....	12
2.2. Proces provedbe selekcijskog intervjua kao metode za odabir zaposlenika .....	13
2.2.1. Faze selekcijskog intervjua .....	13
2.2.2. Temeljne pretpostavke uspješnog procesa selekcijskog intervjua .....	15
2.3. Najčešći nedostaci i pogreške pri provođenju selekcijskog intervjua.....	17
2.3.1. Pogreške i nedostaci na strani intervjua.....	17
2.3.2. Pogreške i nedostaci na strani kandidata.....	19
3. TEMELJNE ODREDNICE PREGOVARANJA I PREGOVARAČKIH VJEŠTINA TE NJIHOVA PRIMJENA PRILIKOM SELEKCIJSKOG INTERVJUA.....	21
3.1. Pojmovno određenje i temeljni pristupi pregovaranju .....	21
3.1.1. Temeljni pristupi pregovaranju.....	21
3.1.2. Pregled osnovnih pojmova i strategija u procesu pregovaranja .....	23
3.2. Faze procesa pregovaranja i elementi uspješnog pregovaranja .....	25
3.2.1. Temeljne aktivnosti prve faze pregovaranja .....	25
3.2.2. Temeljne aktivnosti druge i treće faze pregovaranja .....	27
3.2.3. Temeljne aktivnosti četvrte i pete faze pregovaranja.....	28
3.3. Karakteristike i primjena različitih taktika pregovaranja.....	29



3.3.1. Taktike pregovaranja i njihova primjena .....	29
3.3.2. Uloga neverbalne komunikacije u pregovaranju.....	33
3.4. Specifičnosti primjene pregovaračkih vještina prije selekcijskog intervjua .....	36
3.5. Specifičnosti primjene pregovaračkih vještina za vrijeme selekcijskog intervjua .....	38
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O PRIMJENI VJEŠTINA PREGOVARANJA PRILIKOM SELEKCIJSKOG INTERVJUA .....	43
4.1. Metodologija istraživanja.....	43
4.1.1. Instrument istraživanja.....	43
4.1.2. Uzorak istraživanja i proces prikupljanja podataka .....	45
4.2. Rezultati istraživanja.....	48
4.2.1. Analiza primjene pregovaračkih vještina prije selekcijskog intervjua.....	48
4.2.2. Analiza primjene pregovaračkih vještina za vrijeme selekcijskog intervjua .....	50
4.3. Ograničenja istraživanja.....	64
5. ZAKLJUČAK .....	65
Popis izvora.....	67
Popis tablica .....	74
Slika .....	76
Prilog: Obrazac za promatranje.....	77
ŽIVOTOPIS AUTORICE.....	80

## 1. UVOD

Promjene na tržištu rada tijekom proteklih deset godina rezultat su globalizacije, sve bržeg razvoja informacijskih tehnologija ali i migracije radno sposobnog stanovništva. Dok mnoga radna mjesta postaju nepotrebna i mogu ih zamijeniti računala ili roboti, stvaraju se nova radna mjesta za koja je potrebno posjedovati čitav skup raznolikih vještina, a koja nisu postojala u prošlom desetljeću. Poduzeća se danas međusobno natječu kako bi privukla i zadržala visokoobrazovane kandidate sposobne upotpuniti ta radna mjesta. Razlog tomu leži u nesrazmjeru između ponude i potražnje, gdje ponuda poslova premašuje potražnju istih, a talentirana radna snaga stoga posjeduje rastuću moć odabira poslodavca odnosno pregovaranja za vrijeme selekcijskog postupka. Taj odabir, osim uz poslodavca, vezan je uz uvjete rada i plaću, ali i mnoge druge pogodnosti. Prema podacima Eurostat-a, broj zaposlenih u IT sektoru u Europskoj uniji povećao se za 50,5% u razdoblju od 2011. do 2020. godine, što ukazuje na rast popularnosti te industrije. Iznos prosječne bruto plaće za stručnjake u području informacijske tehnologije uvelike nadmašuje prosječne bruto plaće u ostalim industrijama (Državni zavod za statistiku, 2021.), dok je ponuda poslova veća od same potražnje. Zbog svega navedenog, uvjeti rada u toj industriji privlačni su svim dobnim skupinama, poput fleksibilnosti radnog vremena, mogućnosti rada od kuće i plaćenih edukativnih sadržaja.

Pregovaranje kao proces u kojem dvije suprotstavljene strane pokušavaju izvući najbolje moguće rješenje, neizostavni je dio poslovnog okruženja (Bahtijarević-Šiber et al., 2008.). Međutim, taj proces više nije rezerviran samo za menadžere i odvjetnike, nego je sastavni dio selekcijskog procesa u kojem kandidati i odjel za ljudske potencijale, na strani poduzeća, primjenjuju vještine i taktike kako bi postigli željene rezultate. Također, ishod selekcijskog procesa u velikoj mjeri je specifičan s obzirom na način, stil i taktike koje se mogu koristiti tijekom pregovaranja o uvjetima rada i plaći.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog diplomskog rada jest prepoznavanje i utvrđivanje specifičnosti primjene pregovaračkih vještina prilikom selekcijskog intervjua kod visokoobrazovanih kandidata za radno mjesto u poduzeću iz djelatnosti informacijskih tehnologija (IT). Cilj rada jest teorijski opisati korištenje selekcijskog intervjua za odabir zaposlenika, te pregovaranje i pregovaračke vještine, dok je empirijski dio namijenjen istraživanju i analizi primjene pregovaračkih vještina prilikom inicijalnih i prijavnih selekcijskih intervjua.

## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Teorijski dio diplomskog rada napisan je korištenjem različitih izvora, u najvećoj mjeri internetskim pretraživanjem baza podataka kao što su Google Scholar, ResearchGate i SpringerLink, za znanstvene radove, članke i ostale stručne radove iz područja psihologije, menadžmenta, menadžmenta ljudskih potencijala i menadžerskih vještina.

U empirijskom dijelu rada, korištena je kombinacija metode promatranja prilikom selekcijskih intervjua prilikom kojeg se popunjavao unaprijed kreirani obrazac. Istraživanje je provedeno na uzorku slučajeva odabranih prema zadanom kriteriju, u ovom slučaju, završeno fakultetsko obrazovanje, te je sveukupno promatrano 43 kandidata (*ispitanika*). Obrazac korišten za prikupljanje podataka sadrži osnovne demografske karakteristike, standardizirana i situacijska pitanja, te značajke neverbalne komunikacije kako bi se utvrdila primjena pregovaračkih vještina kroz prizmu odgovora kandidata i njihove neverbalne komunikacije.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad se sastoji od 5 poglavlja od kojih su dva teorijska, jedno empirijsko a preostala dva poglavlja čine uvod i zaključak. Uvod se sastoji od predmeta i cilja rada, izvora i metoda prikupljanja podataka, te sadržaja i strukture rada. Drugo poglavlje bavi se tematikom selekcijskog intervjua kao metode odabira zaposlenika, njegovim vrstama, procesom provedbe, temeljnim pretpostavkama za uspjeh selekcijskog intervjua te najčešćim pogreškama pri provođenju istog

(od strane intervjuera). U trećem poglavlju riječ je o pojmovnom određenju pregovaranja i pregovaračkih vještina, fazama procesa pregovaranja, karakteristikama i primjeni različitih taktika pregovaranja, te o primjeni pregovaračkih vještina prije i za vrijeme selekcijskog intervjua. Metodologija i rezultati empirijskog istraživanja o specifičnosti primjene pregovaračkih vještina prilikom selekcijskih intervjua prikazani su u četvrtom poglavlju, dok su u petom poglavlju sažete ključne spoznaje cijelog rada. Nakon zaključka navedeni su izvori korišteni pri izradi teorijskog i empirijskog dijela rada, popis tablica i slika, obrazac korišten prilikom provedbe istraživanja, te životopis autorice rada.

## 2. KORIŠTENJE SELEKCIJSKOG INTERVJUA KAO METODE ZA ODABIR ZAPOSLENIKA

Odabir zaposlenika (eng. *employee selection*) jedna je od ključnih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, a vezan je uz zapošljavanje pravih ljudi koji će doprinijeti uspjehu organizacije (Pološki Vokić, 2018.). Seleksijski intervju može se definirati kao metoda kojom se procjenjuju kandidati za određeno radno mjesto, a osnovna svrha jest prikupljanje informacija o kandidatima, te evaluacija njihovih sposobnosti i razine znanja potrebnih za obavljanje posla (Hajncel, 2018.). Pored toga, potrebno je kandidatima pružiti osnovne podatke o organizaciji, zaposlenicima i poslu, te odgovoriti na njihova pitanja.

Provedena su brojna istraživanja o valjanosti i vrijednosti intervju kao vjerodostojne metode za odabir zaposlenika, no prema Global Talent Trends istraživanju iz 2019. godine provedenog putem LinkedIn platforme, 74% stručnjaka u području upravljanja ljudskim potencijalima, koriste upravo seleksijski intervju kako bi odabrali najbolje kandidate za svoje organizacije.

Postoji nekoliko metoda za odabir zaposlenika, od kojih je intervju najčešće korištena metoda (Dipboye, 2017.). Uz intervju, ostale metode odabira zaposlenika su sljedeće (Pološki Vokić, 2018.): standardni izvori informacija o kandidatima, testovi, metode vezane uz posao, medicinska ispitivanja te nekonvencionalne metode odabira zaposlenika.

### 2.1. Vrste seleksijskog intervju

Primjena seleksijskog intervju kao metode za odabir zaposlenika raširena je u svim industrijama i znanstvenim područjima, zbog različitih vrsta i načina provođenja. Postoje različiti načini podjele intervju, te oni ovise o primjeni i rezultatu koji se očekuje nakon provedbe. Najopćenitija podjela seleksijskih intervju je podjela prema obliku, to jest načinu strukture intervju (Dipboye, 1994.) gdje se razlikuju nestrukturirani, polustrukturirani i strukturirani intervju. Jennings (2005.) navodi broj sudionika u intervjuu kao mogući kriterij podjele seleksijskih intervju, a radi se o grupnim

(fokus) intervjuima, panel te naposljetku individualnim intervjuima. Podjela selekcijskih intervjuja prema strategiji intervjuiranja u korelaciji je s rezultatima koji se žele postići, te analizi posla i kriterijima za obavljanje radnih zadataka (Huffcutt et al., 2006.; Florea et al., 2016.) a u literaturi se najčešće spominju: tradicionalni, situacijski, bihevioristički, stresni i multimodalni intervju.

Od ostalih kriterija podjele selekcijskih intervjuja u literaturi se navodi količina i značenje informacija koje se žele saznati prilikom intervjuiranja, kao što su to primjerice dijagnostički intervju (engl. *in-depth interview*), preliminarni intervju (eng. *screening interview*), neformalni intervju (eng. *informal interview*) i općeniti intervju (eng. *general interview*) (Florea et al., 2016.). Blacksmith i drugi (2016.) navode podjelu selekcijskih intervjuja prema mediju kojim se intervju provodi, a čemu su pridonijeli globalizacija i ubrzani razvoj tehnologije. Uz intervju koji se odvija oči-u-oči, tu su i pomagala koja olakšavaju proces intervjuiranja ukoliko se kandidat ne nalazi u istom gradu (ili državi), kao što su to telefonski i video pozivi. U tablici 1 prikazana je podjela intervjuja prema određenim karakteristikama.

Tablica 1. Podjela vrsta selekcijskih intervjuja prema različitim karakteristikama

KARAKTERISTIKA	PODJELA
OBLIK	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nestrukturirani</li> <li>➤ Strukturirani</li> <li>➤ Polustrukturirani</li> </ul>
BROJ SUDIONIKA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Individualni (jedan ispitivač i jedan ispitanik)</li> <li>➤ Sekvencijalni (više individualnih intervjuja u nizu)</li> <li>➤ Panel (jedan ispitanik i više ispitivača)</li> <li>➤ Grupni (skupina ispitanika i više ispitivača)</li> </ul>
STRATEGIJA INTERVJUIRANJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tradicionalni</li> <li>➤ Situacijski</li> <li>➤ Bihevioristički</li> <li>➤ Stresni</li> <li>➤ Multimodalni</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preliminarni ili inicijalni</li> <li>➤ Dijagnostički</li> <li>➤ Prijamni</li> </ul>

ULOGA U PROCESU ODABIRA	
MEDIJ KOJIM SE INTERVJU PROVODI	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Oči u oči</li> <li>➤ Telefonski</li> <li>➤ Videom (s pomoću informacijsko-komunikacijskih aplikacija za računala, pametnih telefona i sl.)</li> </ul>

Izvor: Izrada autorice prema Pološki Vokić, 2018., str. 232

### 2.1.1. Karakteristike selekcijskih intervjuja prema obliku

Selekcijski intervjui prema obliku odnosno načinu strukture mogu biti nestrukturirani, strukturirani ili polustrukturirani, a izbor određenog oblika ovisi o intervjueru te karakteristikama posla za koji se intervju odvija. Dipboye (1994.) dijeli selekcijske intervjue na strukturirane i nestrukturirane, prema kriteriju formalnosti i strukturiranosti. Dok su strukturirani intervjui formalni i temeljeni na analizi posla i kriterijima koje kandidat mora zadovoljiti kako bi dobio posao, vođenje i primjena nestrukturiranih i polustrukturiranih intervjuja zasniva se na intuiciji intervjuera i neformalnog je pristupa (Macan, 2009.).

**Nestrukturirani intervjui** može se definirati kao kvalitativni način prikupljanja informacija o kandidatu u kojem pitanja nisu unaprijed pripremljena, te je pristup neformalan i nalikuje prijateljskom razgovoru (Spector, 2012.). Glavna prednost ovakvog oblika intervjuja odnosi se na uspostavljanje opuštene atmosfere, što može utjecati i na uspješnost ishoda intervjuja. Međutim, brojni su nedostaci nestrukturiranih intervjuja, posebice u usporedbi sa strukturiranim oblikom intervjuja (Robertson i Smith, 2001.). S obzirom na to da su pitanja otvorenog tipa, procjena takvih odgovora podložna je subjektivnosti i predrasudama intervjuera, a također nema jednoličnog načina za utvrđivanje rezultata, te se time smanjuje kvaliteta usporedbe različitih kandidata (Chamorro-Premuzic i Furnham, 2010.). Usprkos tome, primjena nestrukturiranih intervjuja predlaže se za ispitivanje osobnih podataka o kandidatu, tako da se utvrđuje njegova podobnost za posao.

**Strukturirani intervju** vrsta je intervjuja koji se zbog svojih karakteristika može koristiti ne samo za potrebe zapošljavanja, već i u svrhu kliničkih i psihijatrijskih istraživanja kako bi se prikupilo što više informacija o ispitanicima, a koje se istovremeno mogu lako usporediti (Jennings, 2005.). Karakteristike strukturiranih intervjuja čine unaprijed utvrđena i precizno planirana pitanja zatvorenog tipa kako bi usporedba dobivenih podataka bila objektivna i pravedna. Cilj ovakvog intervjuja jest postavljanje jednakih pitanja svim sudionicima/kandidatima, istim redoslijedom, kako bi se sustavno prikupile sve potrebne informacije (Spector, 2012.). Prednost ovog oblika intervjuiranja leži u objektivnosti prilikom samog intervjuiranja ali i kod ocjenjivanja i usporedbe kandidata (Dipboye, 1994.). Nedostaci koji se vežu uz strukturirane intervjuje odnose se na pripremu koja iziskuje trud i stručnost, a također je potrebno unaprijed ih testirati i pobrinuti se da ih intervjueri izvode kako je zamišljeno (jednaka pitanja istim redoslijedom) (McDaniel et al., 1994.). Uz to, postavljanje jednakih pitanja u svakom selekcijskom procesu otvara mogućnost budućim kandidatima bolju pripremljenost. Unatoč nedostacima, primjena ove vrste intervjuja pogodna je za vrednovanje rezultata u slučaju velikog broja kandidata, te se može koristiti za utvrđivanje radne sposobnosti za mnoga radna mjesta (Hajnc1, 2018.).

**Polustrukturirani intervju** kombinacija je prethodno navedenih oblika, te je stoga u praksi i najčešće primjenjiv oblik (Dipboye, 1994.). Ovaj oblik spaja prednosti strukturiranog i nestrukturiranog intervjuja, te omogućava uspješne rezultate, ako se koristi na pravi način. Pitanja u polustrukturiranom intervjuu većinom su neplanirana, dok je tek nekoliko pitanja zatvorenog tipa (poput pitanja u strukturiranom intervjuu) (Adams, 2010.). Ovakav način intervjuiranja omogućuje objektivnu usporedbu kandidata, no isto tako pogoduje personaliziranom pristupu i dobivanje širokog spektra informacija o kandidatu, a time i pospješuje donošenje najbolje odluke.

Chamorro-Premuzic i Furnham (2010.) navode kako je u stvarnosti teško odrediti standardni selekcijski intervju iz razloga što većina nije strukturirana, nego polustrukturirana ili nestrukturirana. Tome pridonosi činjenica da je nekolicina intervjuera educirana o ispravnom



načinu provođenja selekcijskog intervjua, te su kriteriji za odabir kandidata često irelevantni za obavljanje određenog posla (Odeku, 2015.).

### 2.1.2. Karakteristike selekcijskih intervjua prema broju sudionika

U svrhu selekcije zaposlenika intervjui se mogu razlikovati i prema broju sudionika. Najčešće korišten oblik selekcijskog intervjua jest **individualni intervju** u kojem su sudionici intervjuer i kandidat (Jennings, 2005., Macan, 2009.). Individualni intervju karakterizira jednostavnost planiranja i primjene u odnosu na ostale vrste intervjua prema broju sudionika. S druge strane, primjena ovakvog tipa intervjua može ograničiti objektivnost u usporedbi različitih kandidata zato što intervju provodi jedan intervjuer, te kvaliteta intervjua može biti podložna razini educiranosti samog intervjuera (Odeku, 2015.). Unatoč nedostacima, individualni intervju primjenjiv je ne samo za potrebe selekcije, nego je njegova uporaba široko rasprostranjena u ostalim područjima, poput psihologije, sociologije i medicine.

**Sekvencijalni intervju** naziv je za dva ili više individualnih intervjua u nizu, gdje se jedan sudionik susreće s različitim intervjuerima, u određenom vremenskom periodu (Jennings, 2005.). Prilikom primjene ovakvog načina intervjuiranja potrebno je planiranje unaprijed i veća razina organizacije u odnosu na individualni intervju (Hajncel, 2018.). Također, umanjena je subjektivnost kod procjene i usporedbe kandidata zbog više od jednog intervjuera, no može doći do problema kod odlučivanja ukoliko se radi o uporabi nestrukturiranih ili polustrukturiranih intervjua unutar ovakvog načina intervjuiranja (Jennings, 2005.).

**Panel intervju** vrsta je intervjua u kojem više intervjuera ispituje kvalifikacije i sposobnost jednog kandidata, a najčešće se primjenjuje u svrhu ocjenjivanja više od jednog aspekta potrebnog za obavljanje određenog posla (Dmitrieva et al., 2015.). Tako, primjerice, intervjueri mogu biti iz različitih odjela i mogu ispitivati različite vještine i sposobnosti kandidata, a sve to unutar jednog intervjua (Robertson i Smith, 2001.). Glavna prednost panel intervjua jest ušteda vremena i pokrivenost više od jednog područja (Dmitrieva et al., 2015.).

**Grupni intervju** je omogućava istovremenu procjenu više kandidata tako da jedan (ili dva) intervjuera razgovaraju s grupom kandidata za isto radno mjesto (Spector, 2012.). Osim mogućnosti ocjenjivanja više kandidata istovremeno, ovakav način intervjuiranja osmišljen je kako bi se promatrala i interakcija između tih kandidata, koja nije prisutna prilikom primjene ostalih vrsta intervju (Jennings, 2005.). To omogućava intervjueru donošenje bolje odluke za zapošljavanje određenog kandidata, posebice za poslove u kojima je svakodnevna interakcija s drugim ljudima (zaposlenicima, kolegama, klijentima) svakodnevna i sveprisutna (McDaniel et al., 1994.).

### 2.1.3. Karakteristike selekcijskih intervju prema strategiji intervjuiranja

**Tradicionalni intervju** je temeljna vrsta intervju prilikom kojeg intervjuer ispituje kandidata koristeći se generičkim/općenitim pitanjima koja su direktno vezana uz obavljanje posla za koji se kandidat prijavio (Hajnc1, 2018.). Također, pitanja koja se postavljaju kandidatu za vrijeme tradicionalnog intervju odnose se većinom na biografska pitanja o kandidatu i njegovom prijašnjem radnom iskustvu (Huffcut et al., 2006.). **Primjer pitanja koja se mogu koristiti** su sljedeća: *Zašto ste otišli iz prijašnje kompanije? Zašto ste Vi prava osoba za ovaj posao?* Ova metoda intervjuiranja nije primjenjiva za menadžerske i rukovodeće pozicije, nego se koristi za zapošljavanje velikog broja ljudi istih ili sličnih profila, kao primjerice za ljude u maloprodaji, tvornicama i slično (Macan, 2009.).

**Situacijski** intervju zasnovan je na pretpostavci da se buduće ponašanje može predvidjeti na temelju sadašnje namjere za neko ponašanje (Hajnc1, 2018.). Oostrom et al. (2016.) navode kako se u prilikom provedbe situacijskog intervju kandidatu postavlja pitanje o njihovoj reakciji ili djelovanju u slučaju da se dogodi određena situacija, a najčešće se radi o problematičnom događaju relevantnom za budući posao. Sadržaj pitanja i opis događaja određuje se unaprijed, te postoji jasno utvrđeni kriteriji vrednovanja odgovora. Ova vrsta selekcijskog intervju ima strogu strukturu, te se omogućuje objektivna procjena odgovora zato što se radi o evaluaciji konkretnog ponašanja, a ne generalnih dojmova (Culbertson et al., 2016.). Primjer pitanja prilikom

situacijskog intervjua je: *"Pretpostavite da ste zajedno s Vašim kolegom dobili zadatak od šefa, čiji je rok do kraja tjedna. Pokušali ste dogovoriti sastanak s navedenim kolegom, no već Vas je dva puta odbio, s isprikom da ima važnijeg posla. Zadatak koji ste dobili vezan je uz prijedlog kojeg morate predstaviti Upravi i važno je da oboje budete prisutni. Na koji način ćete pristupiti Vašem kolegi i što ćete učiniti kako bi zadatak uspješno dovršili na vrijeme?"*

**Bihevioralni intervju** opisao je Janz (1982., prema Hajncl, 2018.) kao intervju kojim se nastoji prepoznati buduće ponašanje kandidata prilikom ispitivanja prošlog ponašanja. Svrha ovakve metode intervjua jest ustanoviti na koji način su se kandidati ponašali u prošlim situacijama kada bi nastupio neki problem (Macan, 2009.). Pored toga, to je povoljan način ispitivanja kandidatovih kompetencija i vještina koje su potrebne za postizanje rezultata na poslu (McDaniel et al., 1994.). Primjer pitanja iz bihevioralnog intervjua može biti kako slijedi: *"Sjetite se situacije u kojoj ste se našli u konfliktu s osobom na poslu? O kakvom se konfliktu radilo i na koji način ste pristupili rješavanju tog konflikta?"*

**Stresni intervju** specifična je vrsta intervjua čija je svrha simulacija stresne situacije i napetosti kako bi se na najbolji mogući način procijenila sposobnost kandidata za snalaženje u takvim situacijama, ali i kako bi se prepoznala sposobnost pristupa rješavanju problema (Dmitrieva et al., 2015.). Sposobnost upravljanja stresom i stresnim situacijama kritična je za menadžerske pozicije, ali i za zaposlenike na radnim mjestima koji se svakodnevno nalaze u takvim situacijama, primjerice na burzi. Prednost ovakve vrste intervjua odnosi se na precizne rezultate koji se mogu postići primjenom stresnih pitanja i simulacijom takvih situacija (Florea i Duica, 2016.).

**Multimodalni** selekcijski intervju vrsta je intervjua koja spaja pitanja bihevioralnog karaktera sa situacijskim pitanjima (Culbertson, 2016.). Njime se namjerava istražiti budući radni učinak kandidata a povoljan je za ispitivanje prošlog ponašanja i budućih reakcija relevantnih za veliku većinu poslova (Hochwater et al., 2006.). Hajncl (2018.) navodi najčešći oblik ovakvog intervjua kao cjelinu podijeljenu na četiri dijela. Intervju započinje informacijskim razgovorom, zatim

slijede standardizirana pitanja o dosadašnjem karijernom putu i relevantnog poslovnog znanja, nakon čega se ispituje iskustvo kandidata iz različitih razdoblja. Osim toga, moguće je i simulirati određeni radni zadatak, te situacijskim pitanjima ispitati ponašanje kandidata iz relevantnih poslovnih situacija, na temelju čega se može doći do zaključka o budućem poslovnom uspjehu (Jennings, 2005.).

#### 2.1.4. Karakteristike selekcijskih intervjuja prema ulozi u procesu odabira

**Preliminarni ili inicijalni intervju** najčešće obilježava prvi kontakt kandidata s organizacijom, koju u većini slučajeva predstavlja osoba iz odjela ljudskih potencijala, a za manje organizacije, i vlasnik (Dipboye, 2017.). Cilj preliminarnog intervjuja za kandidata je predstaviti se, te pokazati svoj interes i motivaciju za ostvarivanjem karijere u tom poduzeću (Dmitrieva et al., 2015.). S druge strane, cilj intervjuera je utvrditi je li kandidat potencijalni budući zaposlenik i hoće li nastaviti selekcijski proces, uz predstavljanje organizacije, ljudi i radnog mjesta. Preliminarni intervju može se provoditi na više načina, ovisno o uspostavljenom selekcijskom procesu, o potrebama organizacije i o radnom mjestu koje je potrebno popuniti. Informacije koje se žele saznati u ovakvoj vrsti intervjuja odnose se na biografske podatke, prijašnje radno iskustvo, motivaciju i interes za određeno radno mjesto (Hajncel, 2018.). Uz navedeno, intervjuer može ispitati i očekivanja o plaći. Ovaj intervju prolazi najveći broj inicijalno odabranih kandidata, te u svakom idućem intervjuu broj kvalificiranih kandidata se smanjuje (Florea i Duica, 2016.).

**Dijagnostički intervju** može se definirati kao dubinska procjena kandidatovih sposobnosti i vještina potrebnih za uspješno obavljanje radnih zadataka (Florea i Duica, 2016.). Prilikom dijagnostičkog intervjuja intervjuer kandidatu postavlja pitanja koja mogu biti situacijska ili bihevioralna, te njihova kombinacija (Oostrom et al., 2016.). Također, obilježja ovog intervjuja ovise o načinu provođenja selekcijskog postupka, te se stoga dijagnostički intervju može provoditi kao sekvencijalni, panel ili individualni intervju. Samo nekolicina kandidata nakon ovog intervjuja ide u idući, i u većini slučajeva, posljednji krug razgovora (Florea i Duica, 2016.).

**Prijamni ili finalni intervju** posljednji je korak u selekcijskom postupku, te se prilikom provođenja nastoje utvrditi spoznaje iz prethodno provedenih intervjuja kako bi se mogla donijeti odluka o zapošljavanju najboljeg kandidata (Macan, 2009.). Ovom intervjuu prisustvovat će samo najbolji kandidati u selekciji, te je to ujedno i prilika za organizaciju i kandidate za pregovore o plaći i uvjetima rada (Hajncel, 2018.).

#### 2.1.5. Karakteristike selekcijskih intervjuja prema mediju kojim se provodi

Selekcijski intervjui mogu se provoditi na nekoliko načina, a najrasprostranjenija je primjena **intervjuja uživo**, to jest **oči-u-oči**. To je intervju u kojem kandidat osobno dolazi u prostorije poduzeća, te razgovara s intervjuerom. Prilikom provedbe ove vrste intervjuja, uz ispitivanje kandidata i procjenu njegovih vještina i sposobnosti, pratiti se može i njegova neverbalna komunikacija čiji znakovi mogu potvrditi ili opovrgnuti zaključke koje intervjuer donosi o kandidatu (Dipboye et al., 2012.).

**Telefonski intervju** primjenjiv je u selekcijskim postupcima u kojima je potrebno od velikog broja prijavljenih kandidata odrediti one koji će biti pozvani na preliminarni intervju. Svrha telefonskog intervjuja odnosi se na uštedu vremena i na eliminaciju kandidata koji ne zadovoljavaju minimalne kriterije za obavljanje određenog posla (Shafique, 2012.).

Razvojem tehnologije i pojavom novih radnih mjesta za koje nije potrebno obavljati radne zadatke iz sjedišta ili ureda poduzeća, **video** je jedan od sve češće korištenih medija za provođenje intervjuja. Takav način provedbe intervjuja omogućuje određenu slobodu kandidatu i intervjueru, no samim time umanjuje i mogućnost promatranja cjelovite neverbalne komunikacije (Blacksmith et al., 2016.). Prednost provođenja intervjuja putem videa obuhvaća jednostavnost primjene i uštedu vremena (kandidat ne mora putovati u ured poduzeća) te omogućava zapošljavanje najboljeg kandidata usprkos lokaciji (ako obavljanje radnih zadataka to dopušta) (Blacksmith et al., 2016.). Glavni nedostatak jest izostanak ljudskog kontakta, a s time i promatranje i procjena znakova neverbalne komunikacije (Blacksmith et al., 2016.).

## 2.2. Proces provedbe selekcijskog intervjua kao metode za odabir zaposlenika

### 2.2.1. Faze selekcijskog intervjua

Definiranje selekcijskog i faza koje ga karakteriziraju ovise o vrsti organizacije i industriji u kojoj organizacija posluje, veličini odjela za ljudske potencijale, te uspostavljenom selekcijskom procesu (Armstrong et al., 2020.). Četiri su faze koje karakteriziraju provedbu selekcijskog intervjua (Chamorro-Premuzic i Furnham, 2010.): dobrodošlica i uspostavljanje odnosa, prikupljanje podataka o kandidatu, upoznavanje kandidata s organizacijom i odgovaranje na njegova pitanja te zahvala i okončanje intervjua.

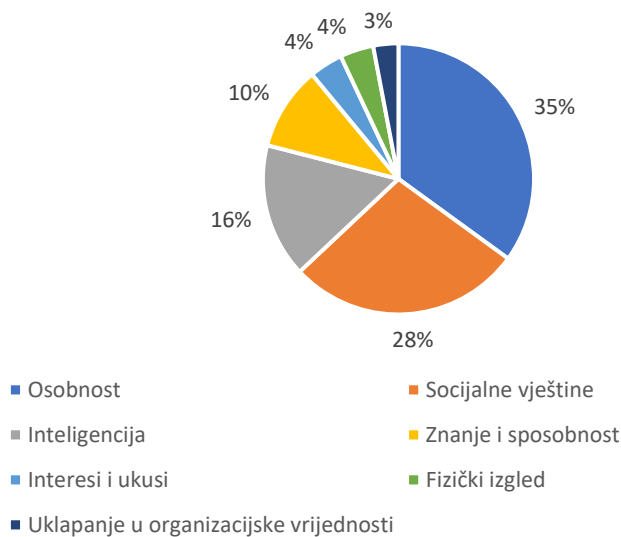
**U prvoj fazi, dobrodošlici i uspostavljanju odnosa,** poželjno je uspostaviti dobar odnos s kandidatom i stvoriti ugodnu atmosferu kako bi umanjili potencijalni stres koji kandidat može osjećati (Long, 2014.). Također je prihvatljivo intervju započeti kratkim razgovorom koji se ne tiče svrhe intervjua, a može se odnositi na teme iz svakodnevnog života, poput vremena, sporta i slično (Wiersma, 2016.). Za vrijeme ove faze formiraju se prvi dojmovi koji mogu utjecati na odluku o zapošljavanju, a odnose se na izgled i rukovanje (Fiske et al., 2006.). Prilikom nestrukturiranih i polustrukturiranih intervjua veća je vjerojatnost da se kandidate ocjenjuje prema njihovom izgledu, nego li je to slučaj pri strukturiranim intervjuima (Wiersma, 2016.).

**Druga faza se odnosi na prikupljanje podataka o kandidatu.** Najopsežniji dio intervjua sastoji se upravo od prikupljanja relevantnih informacija o kandidatu, a koje su vezane uz njegovo prethodno iskustvo, obrazovanje, interese i hobije, te ispitivanje vještina i sposobnosti potrebnih za uspješno obavljanje navedenog posla (Wiersma, 2016.; Armstrong et al., 2020.). Postoje različite vrste i načini ispitivanja, a to mogu biti bihevioralna ili situacijska pitanja, a može biti i kombinacija prethodno navedenih. Poželjno je unaprijed utvrditi koja će se pitanja postaviti kandidatu, te je vrlo važno uspostaviti kriterije vrednovanja njegovih odgovora, kako bi se na što bolji način moglo usporediti veliki broj kandidata (Robertson i Smith, 2001.).

Osim utvrđivanja kandidatovih sposobnosti i vještina relevantnih za obavljanje posla, intervjueeri procjenjuju i ostale karakteristike među kojima su socijalne vještine i uklapanje kandidata u organizacijsku okolinu koju određuju vrijednosti specifične za tu organizaciju (izvor). Socijalne vještine mogu se definirati kao skup vještina koje ljudi koriste za interakciju i komunikaciju s okolinom (Norozy et al., 2013). Temelje se na društvenim normama a ukazuju na one stavove i ponašanje koje se smatraju normalnim, prihvatljivim i očekivanim u određenoj društvenoj situaciji (Patrick, 2008. prema Norozy et al., 2013.). Prema Chamorro-Premuzic i Furnham (2010.) osobnost kandidata i njihove socijalne vještine zauzimaju najveći postotak onoga što intervjueeri procjenjuju prilikom provedbe selekcijskog intervjua. Goleman (2001.) te Gailiene et al. (1996. prema Jurevičiene et al., 2012.) prikazuju socijalne vještine kroz prizmu sljedećih vještina: samosvijest, samokontrola, empatija i socijalna inteligencija (učinkovita komunikacija i upravljanje odnosima. Metode kojima se procjenjuje osobnost i socijalne vještine kandidata uključuju organiziranje situacije u kojoj se može promatrati međusobna interakcija kandidata (primjerice grupni intervjui), te kontaktiranje preporuka bivšeg kolege i/ili nadređenog (Riggio et al., 1988.).

Obilježja koja se nastoje ustanoviti prilikom provedbe selekcijskog intervjua prikazana su na slici 1.

Slika 1. Obilježja kandidata koja se procjenjuju prilikom selekcijskog intervjua



Izvor: Izrada autorice prema Chamorro-Premuzic i Furnham, 2010., str. 50

Treća faza se odnosi na **percipirano uklapanje kandidata u organizaciju**, na temelju vrijednosti i kulture koju poduzeće njeguje (Chamorro-Premuzic i Furnham, 2010.). S obzirom na to da je selekcijski intervju oblik dvosmjjerne interakcije između kandidata i intervjuera gdje se oni po prvi puta upoznaju, znakovi neverbalne komunikacije poput tona glasa, izraza lica i govora tijela mogu biti od presudne važnosti (Frauendorfer i Schmid Mast, 2014.).

**Informiranje kandidata o organizaciji i odgovaranje na njegova pitanja** je konačna faza provedbe selekcijskog intervju. Kako bi se kandidatu približila organizacija i njeno djelovanje, ali i zainteresiralo ga za zaposlenje, ovaj dio rezerviran je za opis organizacije i radnog okruženja, timova i uobičajenih radnih zadataka (Dipboye et al., 2012.). Način na koji intervjuer predstavi organizaciju može utjecati na kandidatov odabir baš tog posla i te organizacije (ako ima više poslovnih prilika i ponuda od ostalih), a također može utjecati i na imidž same organizacije i na buduće selekcijske procese (Odeku, 2015. i Shafique, 2012.). Osim toga, u ovom dijelu potiče se kandidate na postavljanje pitanja te se od intervjuera očekuju iskreni i točni odgovori (Bolles, 2009.). Tullar (1989. prema Wiersma, 2016.) ukazuje na prošla istraživanja u kojima su rezultati pokazali da su intervjueri imali bolje mišljenje o onim kandidatima koji su postavljali pitanja relevantna za obavljanje posla i općenito organizaciju (Taylor et al., 2010.) u odnosu na one koji nisu.

Konačno, selekcijski intervju završava **zahvalom i okončanjem intervju**. Na samom kraju intervju poželjno je kandidata informirati o procesu donošenja odluke u vidu očekivanja povratne informacije vezane uz ishod, a ako je potrebno, obavijestiti ga o daljnjim koracima u selekcijskom procesu (Dipboye et al., 2012.). Prikladno je zahvaliti se kandidatu na njegovom vremenu i završiti intervju u ugodnoj atmosferi.

### 2.2.2. Temeljne pretpostavke uspješnog procesa selekcijskog intervju

U literaturi se navode mnogi načini i obrasci uspješne provedbe selekcijskog intervju među kojima su stručnost i pripremljenost intervjuera (Cooper i Robertson, prema Hajncl, 2018.),



planiranje toka i mogućih ishoda intervjua, te uspostavljanje ugodne atmosfere za kandidata (Florea i Duica, 2016.). Pretpostavke uspješnog provođenja selekcijskog intervjua sistematizirane su u sljedećoj tablici.

Tablica 2. Prikaz pretpostavki za provođenje uspješnog selekcijskog intervjua

<b>Pretpostavka</b>	<b>Pojašnjenje</b>
<b>Sadržaj pitanja temeljen je na kvalitetnoj analizi posla</b>	Pitanja trebaju biti relevantna za posao i dovoljno razumljiva, a određena su vrstom selekcijskog intervjua (situacijski, bihevioralni, multimodalni, empirijski). Često su to pitanja o prijašnjem iskustvu i obrazovanju, te pitanja prilagodbe specifičnim značajkama posla poput smjenskog ili terenskog rada (Hajnc1, 2018.).
<b>Tijek intervjua je planiran</b>	Florea i Duica (2016.) ukazuju na važnost pripreme tjeka intervjua ovisno o metodi koja će se koristiti.
<b>Intervjueri su educirani za provođenje selekcijskih intervjua</b>	Neophodno je posjedovati pojedine praktične vještine intervjuiranja, što je moguće poboljšati i indirektnim sudjelovanjem na brojnim drugim intervjuima (Florea i Duica, 2016.), te educiranjem o najboljim načinima intervjuiranja i prisustvovanju raznim treninzima na tu temu (Hajnc1, 2018.).
<b>Aktivno, smisaono i procesno slušanje</b>	Temelj kvalitetne interakcije je aktivno slušanje i procesiranje informacija kako bi se mogla pružiti dosljedna povratna informacija (Jennings, 2005.).
<b>Vrijeme intervjuiranja je optimalno i prilagođeno potrebama selekcije</b>	Prema Chamorro-Premuzic i Furnham (2010.) za kvalitetnu i dovoljno opsežnu provedbu intervjua potrebno je 30 do 120 minuta.
<b>Odgovori se ocjenjuju prema unaprijed utvrđenim kriterijima</b>	Kako bi selekcijski proces bio uspješan nužno je unaprijed odrediti kriterije prema kojima će se odgovori svih kandidata ocjenjivati na isti način. Jedino je na temelju takvog ocjenjivanja moguće donijeti ispravnu i najbolju moguću odluku za organizaciju (Dipboye, 1994.).
<b>Veći broj intervjuera omogućuje objektivniju procjenu</b>	U većini slučajeva poželjno je imati više od jednog intervjuera, no ne više od tri, kako bi se smanjila pristranost (Hajnc1, 2018.).
<b>Isti postupak se dosljedno primjenjuje za svakog kandidata</b>	Postupak koji je potrebno primjenjivati pri provođenju selekcijskog intervjua ne bi se smio razlikovati, te je potrebna dosljednost u vođenju zabilježki, koje mora biti detaljno i opsežno (Wiersma, 2016.).
<b>Tijekom provedbe intervjua stvara se i održava ugodna atmosfera</b>	Okolina u kojoj se odvija selekcijski intervju mora biti ugodna i ne smije izazivati stres kod kandidata (Florea i Duica, 2016.). Mnogi su načini na koji se može stvoriti i održati ugodna atmosfera tijekom intervjua, a to su predstavljanje i

	uspostavljanje prijateljskog odnosa, te je prigodno i pojasniti tijek intervjua, svrhu te ukratko opisati o čemu će se pričati (Wiersma, 2016.).
<b>Upravlja se imidžom organizacije i pružaju se točne informacije</b>	Svrha intervjua jest prikupiti informacije o kandidatu, te isto tako kandidatu dati uvid u samu organizaciju i zaposlenike. Potrebno je kandidatu dati točne informacije i na taj način upravljati njegovim očekivanjima o imidžu organizacije (Florea i Duica, 2016.).
<b>Informiraju se kandidati o daljnjim koracima i dobivanju povratne informacije</b>	Ostavljanje dobrog dojma ključno je ne samo za kandidata nego i za intervjuera, stoga je poželjno uputiti kandidata o načinu donošenja odluke i o tome kada može očekivati povratnu informaciju (Chamorro-Premuzic i Furnham, 2010.).

Izvor: Izrada autorice prema Chamorro-Premuzic, 2010.; Hajncl, 2018.; Wiersma, 2016; Florea i Duica, 2016.; Jennings, 2005.

Navedene pretpostavke odnose se na organizaciju selekcijskog procesa i intervjua, a kojima upravlja intervjuer, indirektno i organizacija. S druge strane, kandidati također imaju ulogu u percipiranom uspjehu selekcijskog intervjua, a odnosi se na upravljanje vlastitim očekivanjima, osobnu prezentaciju i razinu pripremljenosti (Muir, 2005.). Istraživanje koje su proveli Higgins i Judge (2004.) prikazuje utjecaj primjerenog ophođenja i stvaranje ugodne atmosfere od strane samog kandidata na uspjeh intervjua, a u konačnici i na rezultate (ponuda za posao). Muir (2005.) također navodi da osobna prezentacija i način ophođenja za vrijeme intervjua imaju veću ulogu od diplome i radnog iskustva o kojima se može saznati i iz životopisa.

## 2.3. Najčešći nedostaci i pogreške pri provođenju selekcijskog intervjua

### 2.3.1. Pogreške i nedostaci na strani intervjuera

Prilikom selekcijskog procesa, s naglaskom na selekcijski intervju, kandidat se po prvi puta susreće s organizacijom i osobom koja ju predstavlja, u ovom slučaju, intervjuerom. Dok je pažnja usmjerena na zapošljavanje najboljeg kandidata, moguće je zanemariti određene stavke potrebne za smanjenje pogrešaka prilikom provedbe selekcijskog intervjua. Korištenjem polustrukturiranih i nestrukturiranih intervjua veća je mogućnost pogrešaka koje se temelje na **nepripremljenosti** (Adams, 2010.).

Priistranost od strane intervjuera koja se odnosi na spol u najvećoj mjeri rezultira odlukama koje nemaju veze s potencijalnom radnom uspješnosti, već su vezane uz način na koji intervjuer percipira kandidata (Hassan, 2019.). Najčešći oblici predrasuda koji se mogu pojaviti prilikom ocjenjivanja kandidata ženskog spola za vrijeme selekcijskog intervjua su: predrasude o roditeljstvu i roditeljskim odgovornostima, predrasude o asertivnosti i liderskim sposobnostima, predrasude o emocionalnoj kontroli, te predrasude o prikladnosti uloga (Williams i Phillips, 2016.). Iako je ilegalno pitati kandidate ženskog spola o njihovim majčinksim ulogama i bračnom stanju, moguće je donositi pretpostavke i zaključke samo temeljem nečijeg spola. Predrasude o asertivnosti i liderskim sposobnostima, te o prikladnosti uloga vezane su uz društveno poimanje muškog spola kao jačeg, a ženskog kao slabijeg, te to ima utjecaj na ocjenjivanje kandidata prilikom selekcije za buduću radnu uspješnost (Hassan, 2019.). To se posebice odnosi na zapošljavanje u industrijama u kojima prevladavaju osobe muškog spola, primjerice u IT industriji i građevini (Williams i Phillips, 2016.).

Ostale pogreške koje direktno proizlaze iz subjektivnih stavova i mišljenja intervjuera odnose se na pogreške poput **halo-efekta, diskriminacije i stereotipiziranja** (Perera et al., 2010.). Kod strukturiranih intervjua ovakve pogreške svedene su na minimum (ako je intervjuer educiran o provođenju takvog tipa intervjua) zato što se radi o obrascu za pitanja i procjena kandidata odnosi se na njegove odgovore. Odjel ljudskih potencijala u organizacijama trebao bi se, između ostalog, baviti edukacijom intervjuera, posebice po pitanju (ne)priistranosti. Pogreške na strani intervjuera prilikom provođenja selekcijskog intervjua sistematizirane su u tablici 3.

Tablica 3. Pogreške na strani intervjuera prilikom provođenja selekcijskog intervjua

<b>Pogreška</b>	<b>Pojašnjenje</b>
<b>Halo-efekt</b>	Proširivanje općeg dojma o kandidatu temeljem neke od njegovih izraženih osobina
<b>Stereotipiziranje</b>	Procjena kandidata prilikom intervjuiranja koja se temelji na subjektivnom mišljenju intervjuera
<b>Diskriminacija (spol, dob, rasa i dr.)</b>	Upravljanje dojmom o kandidatu na temelju njegovog spola, dobi, rase, koje je u većini slučajeva negativno

<b>Nedostatak obuke i treninga</b>	Izostanak edukacije i treninga može rezultirati ostalim pogreškama i lošoj procjeni kandidata
<b>Nepripremljenost</b>	Nedostatak pripreme (čitanje životopisa i motivacijskog pisma), izostanak vođenja bilješki
<b>Priistranost i predrasude</b>	Zaključivanje na temelju osobnih preferencija ili pozitivnog prijašnjeg iskustva; predrasude vezane uz spolne razlike
<b>Pogrešna interpretacija znakova neverbalne komunikacije</b>	Moguće je da intervjuer pogrešno protumači određene znakove neverbalne komunikacije, a koje idu u korist određenom tipu kandidata (spol, rasa, kultura i sl.)

Izvor: Izrada autorice prema Perera et al., 2010.; Long, 2014.; Hassan, 2019.

### 2.3.2. Pogreške i nedostaci na strani kandidata

Selekcijski proces je dvosmjerna komunikacija u kojoj sudjeluje intervjuer, predstavljajući organizaciju, i kandidat, čiji je cilj predstaviti se na najbolji mogući način kako bi taj proces rezultirao ponudom za posao. Stanje na tržištu je konkurentno i kandidati nastoje svojim "nastupom" prilikom selekcijskog intervjua prikazati vlastite vještine, sposobnosti i motivaciju za obavljanjem određenog posla (Koka i Raman, 2016.). Od kandidata se očekuje da na intervju dođe u dogovoreno vrijeme i da se profesionalno ophodi (Goleman, 2001.). Poželjno je da se kandidat informira o organizaciji, djelatnosti i da pripremi pitanja koja se tiču posla za koji se prijavljuje (Malhotra, 2014.). Moguće pogreške koje kandidat može (svjesno ili nesvjesno) počinuti prilikom selekcijskog intervjua prikazane su u tablici 4.

Tablica 4. Popis najčešćih pogrešaka koje kandidat može činiti prilikom selekcijskog intervjua

<b>Pogreška</b>	<b>Pojašnjenje</b>
<b>Manjak interesa i entuzijazma</b>	Interes i entuzijazam za posao i organizaciju igra veliku ulogu u procjeni kandidata
<b>Nepripremljenost</b>	Manjak znanja o organizaciji, industriji i izostanak postavljanja relevantnih pitanja
<b>Kašnjenje</b>	Kašnjenje ukazuje na manjak profesionalnosti i motivacije za zaposlenje
<b>Neprijmjerena odjeća</b>	Nedovoljno uloženi trud u vlastitu prezentaciju koja ima utjecaj na pozitivan ili negativan prvi dojam
<b>Previše/premalo govorenja</b>	Previše govorenja i upadanje u riječ jednako je loše kao i jednorječni odgovori

<b>Negativni komentari o bivšem šefu/poslu</b>	Negativni komentari o bivšem poslodavcu ukazuju na profesionalnu nezrelost
<b>Korištenje mobitela</b>	Korištenje mobitela za vrijeme intervjua ukazuje na veliku razinu neprofesionalnosti
<b>Defanzivnost</b>	Zatvoreni položaj tijela, poput prekrštenih ruku, može rezultirati stvaranju negativne atmosfere te isto tako potaknuti defanzivnost kod intervjera
<b>Izbjegavanje pogleda</b>	Kontakt očima vrlo je važan indikator povoljnog korištenja znakova neverbalne komunikacije, te izbjegavanje pogleda se može protumačiti kao indikator krivnje i nelagode, ali i laganja
<b>Loš, isprekidan govor</b>	Loš i isprekidan govor ukazuju na nisku razinu pripremljenosti i moguće je da se krivo protumači što kandidat govori

Izvor: Izrada autorice prema Perera et al., 2010.; Messmer, 2005.

### 3. TEMELJNE ODREDNICE PREGOVARANJA I PREGOVARAČKIH VJEŠTINA TE NJHOVA PRIMJENA PRILIKOM SELEKCIJSKOG INTERVJUA

#### 3.1. Pojmovno određenje i temeljni pristupi pregovaranju

Menadžerske vještine su skup vještina koje menadžer treba usavršiti kako bi bio uspješan u svom poslu. Među najvažnijim vještinama ističu se osobne, komunikacijske, interpersonalne i grupne (Bahtijarević-Šiber et al., 2008.). **Pregovaračke vještine** su dio komunikacijskih vještina menadžera, s obzirom na to da je u poslovnim situacijama neophodno znanje o umijeću pregovaranja. Značenje pregovora u širem smislu obuhvaća mogućnost utjecanja na događaje i okolinu koja nas okružuje (Vukmir, 2001.), dok u užem smislu riječi, pregovaranje je pojam vezan uz poslovne prilike, te se najčešće opisuje kao proces (McCarthy i Hay, 2015.). Pregovaranje se stoga može definirati kao proces između dvije ili više suprotstavljenih strana čiji je cilj dobiti ono što žele (Bahtijarević-Šiber et al., 2008.).

Pregovaranje se pojavljuje na svim društvenim razinama i u različitim socijalnim interakcijama, te to može biti kada se državni službenici dogovaraju o alokaciji budžeta, kada vrhovni menadžeri nastoje postići dogovor u slučaju preuzimanja poduzeća, a isto tako kada se prodavatelj i kupac nadmeću oko cijene nekretnine (De Dreu et al., 2007.).

##### 3.1.1. Temeljni pristupi pregovaranju

Temeljni pristupi pregovaranju dijele se na dva stila: distributivno i integrativno pregovaranje (Bahtijarević-Šiber et al., 2008.). Razlike između ta dva temeljna pristupa očituju se u karakteristikama pregovarača, kvaliteti procesa pregovaranja i željenog rezultata. Više o obilježjima dvaju pristupa nalazi se u tablici 5.

Tablica 5. Karakteristike temeljnih pristupa pregovaranju

DISTRIBUTIVNO PREGOVARANJE	INTEGRATIVNO PREGOVARANJE
Čvrsto/muško/crveno	Blago/žensko/plavo
Pristup pobjednik – gubitnik	Pristup pobjednik – pobjednik
Ja pobjeđujem, ti gubiš	Oboje pobjeđujemo
Više za mene znači manje za druge	Više za mene znači više i za druge
Briga samo za sebe	Briga za obje strane
Distributivno: analiza i podjela	Kolaborativno i kreativno: integracija i rast
Igra s nultim zbrojem: $(4 - 2 - 2 = 0)$	Povećanje "kolača": $(2 + 2 = 5)$
Usredotočenost na poziciju (pozicijsko pregovaranje)	Usredotočenost na ciljeve
Konkurencija	Kooperacija
Dominacija	Dijeljenje
Kratkoročno	Dugoročno
Nije usmjereno na održavanje odnosa	Usmjereno na održavanje odnosa
Agresivno, ponižavajuće, manipulativno	Podržavajuće, puno povjerenja, pomirljivo

Izvor: Bahtijarević-Šiber et al., 2008., str. 125

**Distributivno ili čvrsto pregovaranje** obilježava konkurentski pristup procesu pregovaranja a glavni cilj jest izaći kao pobjednik i dobiti više od 'protivnika' (Tudor, 1992.). Ovakav stil pregovora i nastup distributivnog pregovarača potiče i od suprotstavljene strane jednaki pristup, no iako je u svijetu prihvaćen i rasprostranjen, ishod je uvijek negativan za jednu stranu, to jest, netko je gubitnik (Tinsley et al., 2002.). Upotreba ovakve taktike pregovaranja u više slučajeva ima utjecaj na veći ekonomski rezultat u odnosu na integrativno pregovaranje (Huffmeier et al., 2011.). Distributivni pregovarači djeluju pod pretpostavkom da su resursi koji se moraju podijeliti, fiksni i konačni, te na osnovu toga koriste ovu vrstu pregovaranja. Tudor (1992.) navodi nekoliko situacija u kojima je primjenjiv distributivan stil pregovaranja:

- Situacija u kojoj pregovarač ima vidljivu prednost koja ga stavlja u bolji položaj
- Karakteristike pregovarača su takve da mu nijedan drugi pristup ne 'leži'
- Nije potrebno uspostaviti niti održati odnos sa suprotstavljenom stranom, već se radi o 'jednom i nikad više' scenariju

**Integrativno ili blago pregovaranje** je pristup čiji je glavni cilj obostrano zadovoljstvo, a karakterizira ga usredotočenost na dugoročnost i održavanje odnosa (Bahtijarević-Šiber et al., 2008.). Ovakav stil pregovaranja ukazuje na mogućnost stvaranja vrijednosti, te pozitivnog ishoda za obje pregovaračke strane (Beersma i De Dreu, 2002.), a glavna obilježja su: fleksibilnost, zainteresiranost za potrebe ostalih, kooperativnost i spremnost na kompromise (Bahtijarević-Šiber et al., 2008.). Istraživanja potvrđuju da upotreba integrativnih taktika pregovaranja vodi ka većim zajedničkim rezultatima, u odnosu na upotrebu distributivnog pregovaranja (Yong i Adair, 2007.). Integrativni pregovarači vode se pretpostavkom da pojedinačne razlike omogućuju ostvarivanje obostrano prihvatljivog rezultata pregovora (Fisher i Ury, 1981. prema Bahtijarević-Šiber et al., 2008.). Glavno obilježje integrativnog pregovarača jest usmjerenje na pravednost i jednakost, te na suprotstavljenu stranu gledaju kao partnere, a ne konkurenciju (Beersma i De Dreu, 2002.). Prema Fisher i Ury (1981., prema Bahtijarević-Šiber et al., 2008.) integrativno pregovaranje se može nazvati i **principijelnim pregovaranjem**, te se može promatrati kroz četiri elementa:

- Potrebno je odvojiti ljude od problema
- Fokus bi trebao biti na interesima, a ne na pozicijama suprotstavljenih strana
- Prije donošenja odluke poželjno je pronaći i druge mogućnosti koje bi pridonijele zadovoljstvu svih sudionika
- Uspostavljanje objektivnih mjerila prema kojima će se temeljiti krajnji rezultat

### 3.1.2. Pregled osnovnih pojmova i strategija u procesu pregovaranja

Osnovni pojmovi vezani uz proces pregovaranja odnose se na termine poput BATNA-e (eng. *best alternative to a negotiated agreement*), WATNA-e (eng. *worst alternative to a negotiated agreement*) (Dwyer, 2012.). **BATNA** ili NAPS (hrv. najbolja alternativa pretpostavljenom sporazumu) predstavlja najbolje alternativno rješenje koje se može postići u pregovoru (Bartolović, 2017.), dok je **WATNA** najgore rješenje do kojeg je moguće doći pregovaranjem. Razlog za započinjanjem i sudjelovanjem u procesu pregovaranja zasniva se na uvjerenju da se može postići bolji ishod od onog do kojeg se može doći i bez pregovaranja (Rhoades i Carnevale, 1999.). Dwyer (2012.) navodi kako je NAPS zapravo opcija za postizanje dogovora, ukoliko pregovori ne uspiju iz prve. Svaka od suprotstavljenih stranaka trebala bi utvrditi svoju WATNU



kako bi tijekom procesa pregovora znali koje su opcije prihvatljive, a koje ne. **WAP** (eng. *walk away price*) je najniža ponuda koju pregovarač može prihvatiti, i od velike je važnosti da se taj podatak ne otkrije suprotnoj strani (Liu i Chai, 2014.).

Navedeni pojmovi ključni su za kvalitetnu pripremu procesa pregovaranja, a isto tako za definiranje vlastite pozicije. Osim toga, postoje četiri strategije konačnog ishoda koje pregovarači mogu koristiti uz različite stilove i taktike pregovaranja (Dwyer, 2012., Prasad, 2013.). Upotreba određene strategije ovisi o načinu i stilu pregovaranja, željenom ishodu i interakciji i povezanosti sa suprotstavljenom stranom. Strategije mogu biti: Win-Win, Win-Lose, Lose-Win i Lose-Lose, te su prikazane u tablici 6.

Tablica 6. Strategije pregovaranja i rezultati njihovih primjena

<b>STRATEGIJA</b>	<b>PRIMJENA I REZULTAT</b>
WIN-WIN	Fokus je na rješavanju problema, a rezultat je povoljan za obje strane. Radi se o nalaženju kompromisa i obje strane rade zajedno kako bi se do njega došlo.
WIN-LOSE	Korištenje agresivnog pristupa, gdje je jedini mogući ishod pobjeda jedne, a gubitak druge strane.
LOSE-WIN	Strategija u kojoj jedna strana popusti u korist druge strane, bez inzistiranja na vlastitim interesima.
LOSE-LOSE	Često rezultat pregovora u kojima su obje strane agresivni pregovarači, a njihovi zahtjevi nimalo fleksibilni.

Izvor: Izrada prema Dwyer, 2012.; Pinkley, 2007.; Prasad, 2013.; Falcao, 2010.

### 3.2. Faze procesa pregovaranja i elementi uspješnog pregovaranja

Pregovaranje je proces koji, kako bi bio uspješan, mora imati određenu strukturu i poželjno je slijediti unaprijed utvrđeni redoslijed. Dwyer (2012.) proces pregovaranja objašnjava kroz dobru organizaciju samog procesa, ali i uzajamnog poštivanja suprotstavljenih stranaka. Proces pregovaranja temeljen na zadovoljenju interesa obje strane prikazan je u tablici.

Tablica 7. Faze procesa pregovaranja i temeljne aktivnosti

Faza	Temeljne aktivnosti
Definiranje problema	Definirati problem zbog kojeg je proces pregovaranja započeo.
Definiranje zahtjeva i interesa	Definirati vlastite zahtjeve u skladu s definiranim problemom, i uz poštivanje suprotstavljene strane.
Smišljanje opcija	Osmisliti što više opcija ključnih za rješenje problema i postizanje dogovora.
Dogovaranje kriterija za pregovaranje	Evaluirati opcije prema definiranim kriterijima.
Odabir opcija	Odabir opcije koja je najbolja u danom trenutku s obzirom na dogovorene kriterije.

Izvor: Izrada autorice prema Dwyer, 2012.

#### 3.2.1. Temeljne aktivnosti prve faza pregovaranja

Faza koja prethodi procesu pregovaranja ključna je za kvalitetu i uspjeh pregovora, stoga proces pregovaranja ne bi trebao započeti dok se ne napravi kvalitetna priprema (Kennedy, 1998. prema Bahtijarević-Šiber et al. (2008.)). Idealno, priprema sadrži: **definiranje vlastite pozicije, prikupljanje informacija o suprotnoj strani i o konkurenciji, razvijanje taktika pregovaranja, dogovor o mjestu na kojemu će se pregovarati te pripremu prostora** (Bahtijarević-Šiber et al., 2008.).

Proces planiranja i vremenski okvir vezani su uz prirodu pregovora, te je nekad potrebno vrlo malo vremena, a ovisno o situaciji u pitanju je i nekoliko i mjeseci. Također, ova faza ujedno služi za oblikovanje cijelog procesa i, ako se kvalitetno izvede, pozitivno utječe na ishod pregovora (Baber, 2018.). Yong i Adair (2007.) u provedenom istraživanju došli su do zaključka da planiranje pregovora i način planiranja utječe na rezultate pregovora. Oni pregovarači koji su fokusirani na sebe i svoje ciljeve, umjesto na tuđe, postići će povoljan rezultat (McCarthy i Hay, 2015.).

**Definiranje vlastite pozicije** obuhvaća utvrđivanje ciljeva, ključnih zahtjeva i sagledavanje drugih opcija (Buelens et al., 2007.). Ovaj dio se odnosi na definiranje određenih aspekata koji bi mogli utjecati na tijek i rezultate pregovora, a radi se o utvrđivanju BATNA-e, WAP-a i WATNA-e. Pomoću utvrđivanja drugih mogućih opcija, i saznanja o vlastitim očekivanjima i spremnosti na ustupke i kompromis, moguće je upravljati očekivanjima suprotstavljene strane i na taj način utjecati na povoljan rezultat pregovaračkog procesa (Falcao, 2010.). Utvrđivanje ciljeva važan je dio procesa planiranja zato što se proces pregovaranja započinje kako bi se postiglo nešto što nije moguće postići bez pregovaranja. Potrebno je utvrditi koji su ključni zahtjevi oko kojih će se pregovori i odvijati, a oni su usko povezani s ciljevima koji se žele postići procesom pregovaranja (Liu i Chai, 2014.).

McCharty i Hay (2015.) smatraju kako je **prikupljanje informacija** jedna od najbitnijih stavki u pripremi pregovora, s obzirom na to da je poželjno ući u proces pregovaranja sa što više informacija o suprotnoj strani, jer se tako može odrediti i način pristupanja ali i biranja odgovarajuće taktike pregovaranja kasnije u procesu. Bahtijarević-Šiber et al. (2008.) upotpunjuju ovaj dio s prikupljanjem informacija o konkurenciji, zato što je važno u poslovnim pregovorima biti svjestan svojih snaga i slabosti, i položaja u odnosu na konkurenciju.

**Razvijanje taktike pregovaranja** ovisi o mogućim ishodima pregovora, o karakterima pregovarača i o okolini u kojoj se odvijaju pregovori (McCharty i Hay, 2015.). Pri određivanju taktike pregovaranja, mnogi se oslanjaju na prethodna iskustva s pregovaranjem i rezultatom

prijašnjih procesa pregovaranja (Lipovsky, 2006.). Također, mnogi čimbenici, poput individualnih karakteristika i situacijskih čimbenika, imaju ulogu u odabiru, a naposljetku i korištenju određene taktike. Od individualnih čimbenika mogu se izdvojiti dob, spol, kultura, moralni razvoj, emocionalna inteligencija, društvene vrijednosti i stav prema pregovaranju (Kidder i Ogilvie, 2007.).

Posljednja faza pripreme za pregovore sastoji se od **dogovora o mjestu održavanja pregovora**, te pripremi tog prostora, a najvažnije je omogućiti ugodnu atmosferu i okolinu prilagođenu odvijanju pregovora (Bahtijarević-Šiber, et al., 2008.).

### 3.2.2. Temeljne aktivnosti druge i treće faze pregovaranja

Faza koja započinje nakon temeljite pripreme je definiranje zahtjeva i interesa, te smišljanje opcija. Iako je od velike važnosti imati dobro razrađeni plan, na početku druge faze suprotne strane po prvi puta kreću u raspravu i potrebno je uspostaviti ozračje u kojem će teći daljnji pregovori. Poželjno je ostvariti uzajamno povjerenje i tako podijeliti podatke, s obzirom na to da je opće poznato da je lakše postići dogovor ukoliko se radi o suradnji, a ne o natjecanju (Thompson et al., 2017.). Kako bi postigli što bolje rezultate već u ovoj fazi, savjetuje se više slušati nego govoriti, kako bi se saznali interesi suprotne strane, a na taj način se može doći i do alternativnih opcija koje bi bile povoljne za obje strane (Alavoine, 2012.). S druge strane, neverbalna komunikacija je također jedan od ključnih aspekata ove faze, te nije dovoljno samo pasivno slušati, već je potrebno pokazati iskreni interes i angažirati se aktivnim slušanjem (Curhan et al., 2006.).

Nakon rasprave i uspostavljanja dobrog uzajamnog odnosa, obje strane iznose svoje zahtjeve. Ovisno o načinu pripreme i ciljevima suprotnih strana, moguće je započeti s većim ili manjim zahtjevima, te na taj način indirektno utjecati na daljnji tok pregovora (Baber, 2018.). Taktike pregovaranja koje je moguće koristiti detaljno su pojašnjene u narednom podpoglavlju.

### 3.2.3. Temeljne aktivnosti četvrte i pete faze pregovaranja

Dogovaranje kriterija za pregovaranje i odabir opcija posljednje su faze u procesu pregovaranja, no, iako se već u prijašnjoj fazi iznose zahtjevi, ovo je faza u kojoj se zapravo pregovara i postiže kompromis. Postizanje kompromisa svodi se na odricanje i prihvaćanje nečega u zamjenu za to, te je u većini pregovora ono čega se jedna strana odriče upravo to što druga strana želi (Alavoine, 2012.). No, na ishod ove faze utjecaj imaju i čimbenici poput adrenalina i prekomjernog samopouzdanja, a koji mogu negativno utjecati na konačan rezultat (Gomes et al., 2014). Iz tog razloga bitno je osloniti se na činjenice i zaključke iz faze planiranja, te na taj način umanjiti utjecaj ranije navedenih čimbenika. Kako bi se olakšala faza pregovaranja i postizanja kompromisa, poželjno je imati na umu tri pitanja (Armstrong i Taylor, 2020.):

- Koja je cijena toga?
- Koliko to vrijedi suprotnoj strani?
- Što želim zauzvrat?

Cijena nije jedini element oko kojeg je moguće pregovarati, a iskusni pregovarači znaju kako postoji bezbroj ostalih stavki oko kojih se može postići kompromis, a naposljetku, i dogovor.

Posljednja faza u procesu pregovora služi kako bi se formaliziralo sve o čemu je bilo riječ u prijašnjim fazama (Liu i Chai, 2014.). Poželjno je prije zaključivanja sporazuma utvrditi stupanj postignuća ciljeva određenih u fazi planiranja, a tek onda krenuti s formalizacijom. Kako bi se izbjegle pogreške do kojih može doći krivom interpretacijom ili izostavljanjem dogovorenih stavki, potrebno je sporazum formalizirati u pisanom obliku, u najkraćem mogućem roku (De Dreu et al., 2007.).

**Analiza pregovora.** Fisher i Ury (1998. prema Bahtijarević-Šiber et al., 2008.) navode da je analiza pregovora jednako važna kao i ostali procesi, iako nije vezana uz ishod već obavljenih pregovora, ali može postati dobrim temeljem za buduće pregovore. To uključuje obradu dobrih i

loših stvari koje su se dogodile, te razloge zbog kojih je došlo do povoljnih ili nepovoljnih rezultata pregovora.

### 3.3. Karakteristike i primjena različitih taktika pregovaranja

Taktika kojom će neka strana pregovarati određuju se prije nego sam proces pregovaranja započne, a ovisi o postavljenim ciljevima i poziciji u kojoj se ta strana nalazi, ali isto tako, o karakteru pregovarača (Volkema i Fleury, 2002.). U poslovnim pregovorima, taktika pregovaranja može biti izvor moći, te je potrebno identificirati određeni obrazac ponašanja i karakteristika unutar određene taktike kako bi pregovarači to mogli primijeniti (Kidder i Ogilvie, 2007.). Također, koristeći stečeno znanje, pregovarač ima mogućnost na vrijeme otkriti taktiku koju njegov protivnik koristi, te pravodobno reagirati i to okrenuti u svoju korist (De Dreu i Van Kleef, 2004.).

Taktike pregovaranja mogu se podijeliti u dvije skupine: primjerene i neprimjerene (Fleck et al., 2016.). Primjena primjerenih taktika, poput ekstremnih zahtjeva, je češća te ima utjecaj na povoljan ishod i održavanje odnosa sa suprotnom stranom, dok primjena neprimjerenih taktika poput lažnog prikazivanja, potiče primjenu istih kod suprotne strane (Fleck et al., 2016.). Upotreba neprimjerenih taktika na samom početku procesa pregovaranja rezultira u korištenju samo takvih taktika kroz cijeli proces, što utječe na narušavanje odnosa, ali i sporiije rezultate (Alavoine, 2012.).

#### 3.3.1. Taktike pregovaranja i njihova primjena

Bahtijarević-Šiber et al. (2008.) objasnili su različite taktike koje se mogu primijeniti prilikom procesa pregovaranja: niska ponuda, ekstremni zahtjevi, neprestani zahtjevi, dijeljenje razlike, iskorištavanje rokova, ignoriranje rokova, odgađanje, uzmi ili ostavi, prijetnja, uzimanje malo po malo, upornost, tvrdoglavost, standardna praksa, pozivanje na prethodna iskustva, ograničeni autoritet, poštenu dogovor, slučajni događaj, pretvaranje, dobar-loš, osobni napad, trebam pomoć, inzistiranje na moralnosti. U tablici 8 prikazane su taktike pregovaranja i njihove karakteristike.

Tablica 8. Moguće taktike pregovaranja i njihove karakteristike

<b>Taktika</b>	<b>Karakteristike</b>
<b>Niska ponuda</b>	Taktika koja se primjenjuje s ciljem da suprotna strana smanji svoje zahtjeve.
<b>Ekstremni zahtjevi</b>	Suprotno taktici niske ponude, ovu taktiku karakterizira iznošenje vrlo viskih zahtjeva kako bi se smanjila ponuda suprotne strane.
<b>Neprestani zahtjevi</b>	Primjena ove taktike usmjerena je na izazivanje psihološkog učinka na suprotnu stranu, s ciljem da se pregovori što prije privedu kraju i da ne postoji mogućnost iznošenja novih zahtjeva.
<b>Dijeljenje razlike</b>	Rezultat pregovora postiže se prihvaćanjem srednje vrijednosti konačnih ponuda suprotnih strana.
<b>Iskorištavanje rokova</b>	Jedna od najčešće primjenjivanih taktika u poslovnom svijetu, a odnosi se na postizanje dogovora zbog iskorištavanja vremenskih rokova kojima je suprotna strana podležna. Ovu taktiku moguće je primjeniti ako jedna strana ima takvu vrstu informacija o suprotnoj strani.
<b>Ignoriranje rokova</b>	Taktika slična iskorištavanju rokova, no u ovom slučaju radi se o svjesnom ignoriranju rokova kako bi se uvjerilo suprotnu stranu da vremenski okvir i rokovi nisu važni.
<b>Odgadanje</b>	Način na koji se može utjecati na ishod pregovora jest odugovlačenje i nepoštovanje vremenskog okvira pregovora.
<b>Simulacija povlačenja</b>	Taktika koja može, i ne mora negativno utjecati na ishod i okruženje pregovora, s obzirom na to da se radi o prividnom povlačenju iz pregovora kako bi suprotna strana popustila svoje zahtjeve, ili prihvatila zahtjeve suprotne strane.
<b>Uzmi ili ostavi</b>	Jedna od ekstremnijih taktika u pregovorima, gdje se riskira dobar odnos sa suprotnom stranom, a karakteristična je za distributivne pregovarače koji su spremni odustati od pregovora ukoliko ne dobiju ono što traže.
<b>Prijetnja</b>	Taktika koju karakterizira agresivan nastup i stavljanje suprotne strane u obrambeni položaj, kako bi se postigli željeni rezultati.
<b>Uzimanje malo po malo</b>	Taktika u kojoj pregovarač svoj zahtjev dijeli na manje zahtjeve kako bi ih realizirao jednog po jednog. Primjenjiva u situacijama kada je jedan zahtjev dovoljno kompleksan i opsežan da ga se može rascjepkati na manje dijelove, što također ima učinak i na psihološku stranu samih pregovora, gdje više manjih zahtjeva ne izgleda zastrašujuće.
<b>Upornost</b>	Slična prethodno navedenoj taktici, ali karakteristična za pregovarače čija je namjera odugovlačenje procesa pregovaranja i inzistiranje na ispunjavanju svojih zahtjeva kroz upornost u ostvarivanju ciljeva putem realizacije manjih zahtjeva.
<b>Tvrdoglavost</b>	Kako bi se postigli željeni ciljevi, jedna strana može odugovlačiti proces pregovaranja zajedno s taktikom upornosti.
<b>Standardna praksa</b>	Korištenje ove taktike zahtijeva dobru informiranost o djelatnosti ili industriji, općenito standardnim praksama u pregovaranju, te je potrebna detaljna priprema i plan izvedbe ove taktike.

<b>Pozivanje na prethodna iskustva</b>	Taktika koja, kao i taktika standardne prakse, zahtijeva pripremu i informiranost a karakteristična je za situacije u kojima se pregovarač već jednom našao, te se stoga može i pozvati na prethodna iskustva.
<b>Ograničeni autoritet</b>	Pregovarač koji koristi ovu taktiku poziva se na ograničenost svog položaja, dajući na znanje drugoj strani da nije u mogućnosti mijenjati svoje zahtjeve ili davati određene ustupke, zbog ograničenosti autoriteta u odnosu na njegove nadređene, koji nisu prisutni na pregovorima.
<b>Pošteni dogovor</b>	Taktika koja se zasniva na međusobnom povjerenju i suradnji kako bi se postigao dogovor koji će biti prihvatljiv za obje strane, na način da obje strane sudjeluju u definiranju objektivno poštenog sporazuma.
<b>Slučajni događaj</b>	Taktika koju karakterizira potpuna objektivnost s obzirom na to da se radi o uvođenju nekog slučajnog događaja poput bacanja novčića da bude odrednica odluke u pregovorima. Ova se taktika ne smatra pravednom iako se temelji na tome da svaka strana ima jednaku šansu za 'pobijediti' u pregovorima.
<b>Pretvaranje</b>	Taktika u kojoj se jedan od pregovarača 'pretvara' da želi jedno, a zapravo mu je cilj nešto drugo. Primjenjuje se kada je pregovarač dovoljno dobro informiran o ograničenjima druge strane, i na taj način povećava svoje šanse za realizacijom svojih zahtjeva. Primjer ove taktike je kada zaposlenik pregovara o unaprijeđenju, a zapravo želi povećanje plaće..
<b>Dobar-loš</b>	Taktika koju je moguće primjenjivati ako je jedna strana pregovarača kao tim (barem ih je dvoje), te na taj način mogu iscenirati situaciju u kojoj je jedan od njih loš, a drugi dobar, te tako mogu utjecati na drugu stranu na ustupke ili prihvaćanje ponude ili zahtjeva. Jedan od pregovarača trudi se biti zao i 'težak' kako bi omogućio partneru da pokaže bolju stranu i na taj način pridobije povjerenje suprotne strane.
<b>Osobni napad</b>	Taktika osobnog napada je taktika koju obilježava napad na pojedinca, to jest, napad na suprotnu stranu u pregovorima, kako bi se postigli željeni ciljevi. Taktika koju karakterizira slogan: 'Cilj opravdava sredstvo'.
<b>Trebam pomoć</b>	Ova taktika može biti primjenjiva u raznim situacijama a temelji se na izazivanju određenih emocija i empatije kod suprotne strane u pregovorima. Dobar je način za postizanje ciljeva bez korištenja agresivnog pristupa, a i može utjecati na izgradnju budućih odnosa između dvije suprotstavljene strane zato što otvara mogućnost stvaranju povjerenja i opuštene atmosfere.
<b>Inzistiranje na moralnosti</b>	Ova taktika može se koristiti u situacijama u kojima se može ispitivati nečija moralnost etičnost, što znači da pregovarač koji će inzistirati na tome mora biti informiran o okolnostima i može ukazati na posljedice odbijanja određenih zahtjeva ili ustupaka.

Izvor: Izrada autorice prema Bahtijarević-Šiber et al., 2008.; Tudor, 1991., Prasad, 2013.



Prema Kidder i Ogilvie (2007.) čimbenici koji mogu utjecati na odabir taktike pregovaranja dijele se u dvije skupine: individualne razlike i situacijski čimbenici. Popis tih čimbenika nalaz se u tablici 9.

Tablica 9. Čimbenici koji mogu utjecati na odabir taktike pregovaranja

INDIVIDUALNE RAZLIKE	SITUACIJSKI ČIMBENICI
Osobnost	Pristup pregovaranju
Spol	(integrativni/distributivni)
Kultura	Vremenski okvir, rokovi
Moralni razvoj	Obilježja protivnika (moć, položaj/očekivana
Emocionalna inteligencija	pregovaračka taktika)
Društvene vrijednosti	Važnost odnosa i ishoda
Stav prema pregovaranju	Oblik pregovora (licem u lice, telefonski/dvoje ili više pregovarača)

Izvor: Izrada autorice prema Kidder i Ogilvie, 2007., str. 135

Eckel et al. (2008.) navode da, u odnosu na muškarce, žene imaju blaži pristup pregovaranju. Elfenbein et al. proveli su istraživanje (2015.) u kojem su pokušali povezati individualne karakteristike i njihov utjecaj na način na koji pojedinci pregovaraju, s obzirom na to da dotadašnja istraživanja nisu uspjela u tome. Oni su individualne karakteristike prikazali kroz podrijetlo, vještine, osobnost, motivaciju, očekivanja i uvjerenja, a rezultati istraživanja potvrdila su da očekivanja i pozitivan stav prema pregovaranju imaju utjecaj na vještinu pregovaranja i bolji ishod pregovaranja. Također, ti čimbenici, osim što imaju najveći utjecaj na pregovaračke vještine, su i najviše podložni promjenama, te stoga je moguće poboljšati ili promijeniti pregovaračke vještine. Kultura također ima utjecaj na stilove i odabir taktika pregovaranja, gdje se najviše spominju razlike u individualističkim i kolektivnim društvima, gdje u zemljama kao što su Japan, Meksiko i Brazil postoji tendencija ostvarivanja kompromisa, dok je u individualističkim društvima naglasak na pobjedi (Kidder i Ogilvie, 2007.).

Falcao (2010.) u svojoj knjizi brani stav o konzistentnosti jedne pregovaračke taktike, uspoređujući ih sa sportom i postignućima, gdje je važan fokus na određeni stil i usavršavanje tog jednog stila. Isto tako je s pregovaranjem, potrebno je odabrati, usavršiti i upotrebljavati jedan stil, jer na taj način mogu se postići izvrsni rezultati.

### 3.3.2. Uloga neverbalne komunikacije u pregovaranju

Komunikacija je neizostavni dio svake poslovne situacije, a sastoji se od verbalne i neverbalne, gdje pritom neverbalna komunikacija čini 70 posto ukupne komunikacije (Burgoon et al., 2016.). Kako bi se ostvarili povoljni poslovni odnosi, postigli strateški ciljevi i realizirali rezultati važno je znati uskladiti verbalnu komunikaciju sa znakovima neverbalne komunikacije. Promatranje neverbalne komunikacije u procesu pregovaranja može dovesti do realističnog dojma o suprotnoj strani, o njegovim osjećajima, raspoloženju, očekivanjima i namjerama (Peleckis et al. 2016.).

Peleckis et al. (2016.) definirali su najvažnije aspekte neverbalne komunikacije u poslovnim pregovorima: držanje tijela, ton glasa, osmjeh, kontakt očima, udaljenost od ostalih sudionika, dodir, te određene fizičke manifestacije poput znojenja dlanova ili čela, crvenila lica i vrata. Neki od znakova neverbalne komunikacije mogu biti namjerni ili prirodni, dok se drugi prenose okolinom, nenamjerno, reakcijom i instinktivnim odgovorom na primljene informacije (Peleckis et al. 2016.). Peleckis et al. (2016.) tvrde da signali koje otkriva govor tijela mogu biti od velike važnosti u poslovnim pregovorima kroz nekoliko aspekata:

- Otkrivaju fizičko i emocionalno stanje druge osobe, te njihovu promjenu (protivnika)
- Dopunjuju, pojačavaju ili oslabljuju izgovorene riječi
- Omogućuju onima koji mogu čitati neverbalne komunikacijske znakove, da utvrde je li ono što je rečeno istinito ili netočno

Thompson et al. (2017.) ulogu neverbalne komunikacije u pregovaranju prikazuju kao ključnu ne samo za komunikaciju i interpretaciju individualnih poruka, već u područjima povjerenja,

percepcije profesionalnog ophođenja, međusobnih odnosa te gradnju istih, a naposljetku i u izražavanju empatije. Oni su razvili model koji prikazuje pet dimenzija neverbalne komunikacije kako bi se jasnije mogli prepoznati znakovi i utjecaj neverbalne komunikacije na tijek i na ishod procesa pregovaranja. Uz to, korištenje tog modela moglo bi omogućiti pregovaračima, i onima koji to žele biti, s ciljem da postanu bolji pregovarači. U tablici 10 prikazan je navedeni model neverbalne komunikacije.

Tablica 10. Petdimenzijski model neverbalne komunikacije

<b>DIMENZIJA</b>	<b>POJAŠNJENJE</b>
<b>Pokret</b>	Položaj tijela, držanje, kontakt očima, facijalne ekspresije, kimanje glavom i druge kretnje glave
<b>Okolina</b>	Lokacija, udaljenost između osoba, vrijeme, izgled prostorije
<b>Dodir</b>	Rukovanje i ostale kretnje koje uključuju dodirivanje kose, primjerice, i drugih predmeta (igranje s kemijskom olovkom)
<b>Ton</b>	Jasnoća, pauze, indikatori pozornog slušanja ("hmm" i "aha"), glasnoća, visina tona (usponi i padovi)
<b>Izgled (pojava)</b>	Odjeća, modni dodaci i nakit

Izvor: Izrada autorice prema Thompson et al., 2017.

U procesu pregovaranja sudionici se često nađu 'licem u lice' a tijekom pregovora i ishod ovise i o njihovom načinu komuniciranja, položaju tijela, kretnji i držanja i izgovorenim riječima, što u konačnici predstavlja neverbalnu komunikaciju (Glenn i Susskind, 2010.). Niemeier (2016.), Zhou i Zhang (2008.) dodaju kako je neverbalna komunikacija utjelovljena unutar kulturološke pozadine, što može utjecati na različitosti u načinu komunikacije, te do negativnih posljedica. Stoga je potrebno prilikom pripreme i planiranja pregovaranja pažnju posvetiti ulozi a naposljetku i kontroli aspekata neverbalne komunikacije.

Pozitivna neverbalna komunikacija može se definirati kao ponašanje koje potiče osjećaj blizine i naklonosti prema drugoj osobi u interakciji, što mogu biti održavanje kontakta očima, osmijeh i kimanje glavom, te otvoreni položaj tijela (Guerrero, 2005. prema Frauendorfer i Mast, 2014.). Kandidati koji koriste više znakova pozitivne neverbalne komunikacije od strane intervjera percipirani su ne samo prikladniji za posao, već i motiviraniji i vještiji od onih koji su imali neutralniju neverbalnu komunikaciju (Imada i Hakel, 1977. prema Frauendorfer i Mast, 2014.).

Predmet mnogih istraživanja u području pregovaranja zauzimaju emocije i njihova utjecaj na pregovarače, na proces pregovaranja i na njegov ishod. Emocije igraju važnu ulogu u razvoju odnosa među pregovaračima, olakšavanjem ili ometanjem interakcije i tijeka pregovora (Druckman i Olekalns, 2015.). Rezultati istraživanja koje su proveli Carnevale i Isen (1986. prema Shapiro, 2004.) ukazuje na to da pozitivne emocije povećavaju vjerojatnost da će pregovarači ostvariti postavljene ciljeve. U usporedbi s onima koji su neutralno raspoloženi, pregovarači pozitivnog raspoloženja postižu bolje rezultate, te ne koriste agresivne i asertivne taktike (Shapiro, 2004.).

Emocije koje utječu na tijek pregovora nisu samo one unutarnje, nego njihova manifestacija može imati i komunikacijsku ulogu, u smislu prenošenja informacija suprotnoj strani. Radi se o reakciji na interakciju s drugom stranom, na nešto što je izrečeno, gdje dolazi do promjene izraza lica poput mrštenja, stiskanja usana, pa čak i do promjene tona glasa (Shapiro, 2004.). To su indikatori da izricanje određene informacije, ili način na koji se jedan pregovarač odnosi prema drugom, imaju utjecaj na emotivno stanje druge strane. Mnogiiskusni pregovarači znaju kako iskoristiti emocije i manipulirati njima kako bi postigli vlastite ciljeve, no primjenom takve taktike moguće je narušiti uspostavljanje dugoročnih odnosa (Shapiro, 2004.).

Prije ulaska u pregovore, uz dobru pripremu, definiranje zahtijeva i strateških ciljeva, od velike je važnosti pripremiti i vlastiti emocionalni pristup i naučiti kontrolirati vlastite ali i 'čitati' tuđe emocije (Wood Brooks, 2015.).

### 3.4. Specifičnosti primjene pregovaračkih vještina prije selekcijskog intervjua

Primjena pregovaračkih vještina moguća je u gotovo svim aspektima poslovnog, ali i privatnog života. Pregovaranje je prije bilo karakteristično samo za menadžere i odvjetnike, te su oni pregovaranju pristupali svjesno i s naučenim pristupima i taktikama (Alavoine, 2012.). Danas je potrebno naučiti, usavršiti i primjenjivati pregovaračke vještine prilikom svake poslovne situacije, a veliki utjecaj mogu imati i na selekcijski postupak gdje kandidati s boljim pregovaračkim vještinama mogu postići povoljnije rezultate, veću plaću i bolje uvjete rada, kao što su to pogodnosti u smislu rada od kuće, fleksibilnosti radnog vremena, i ostalo (De Dreu et al., 2000).

Pregovaračke vještine prije selekcijskog intervjua ne razlikuju se u mnogočemu od onih koje se koriste za proces pregovaranja u poslovnom svijetu (Dwyer, 2013.). Kandidati se za selekcijski intervju također pripremaju, a priprema se sastoji od: **prikupljanja informacija o poslodavcu, prosječnim plaćama u industriji i specifičnoj djelatnosti te rasponu plaća za željenu poziciju, definiranja vlastite pozicije, te razvijanju određene strategije (taktike) koju će koristiti kako bi ne samo dobio posao, nego i željene uvjete** (Dwyer, 2013). Svaki od navedenih aspekata imaju ulogu u samom procesu pregovaranja, te je planiranje istih potrebno za realizaciju ciljeva i implementaciju izabrane strategije (Wesner i Smith, 2018.). Bottos i Coleman (2002.) uspoređuju pregovaranje o plaći s burzom dionica, gdje brokeri imaju uvid u tržišnu cijenu no usprkos tome, pregovaraju o kupnji i prodaji u odnosu na temeljni kapital i očekivanu buduću vrijednost.

Primjena pregovaračkih vještina prilikom faze planiranja i pripreme za selekcijski intervju sastoji se od stavki koje se mogu prepoznati pri samom selekcijskom intervjuu. Jedna od najvažnijih elemenata pripreme za proces pregovaranja je **razina pripremljenosti** (Pinkley, 2004.), a ona se odnosi na **informiranje o 'protivniku'**, u ovom slučaju, poslodavcu i poduzeću za čiji se posao kandidat javio. Jedan od načina prikupljanja informacija jest pregledavanje relevantnih internetskih članaka vezanih uz poslovanje poduzeća, te praćenje vijesti u industriji u kojoj poduzeće posluje. Poduzeće Bornfight objavilo je jedan takav dokument (2019.) gdje su opisane razine senioriteta njihovih zaposlenika (i način na koji se on određuje), te popis plaća za sva radna

mjesta unutar tog poduzeća. Uvid u prihode i rezultate poslovanja također je javno dostupan, te vrlo dobar izvor informacija o poduzeću.

Važnost primjene pregovaračkih vještina prije selekcijskog intervjua odnosi se na **definiranje vlastitih zahtjeva i ciljeva** koji se žele postići, kako bi prilikom selekcijskog intervjua bilo moguće pregovarati o konkretnim iznosima (plaća) ili uvjetima rada, poput fleksibilnog radnog vremena, rada od kuće i slično. Priprema za proces pregovaranja sastoji se u određivanju BATN-e i WAP-a, gdje BATNA predstavlja najbolju alternativnu opciju u odnosu na željenu, a u pregovorima o plaći to može predstavljati kompromis između očekivane i ponudene plaće, s dodatkom nekih drugih povlastica, primjerice boljih uvjeta oko fleksibilnosti rada ili budžeta za edukacijske svrhe (Pinkley, 2004.). WAP (eng. walk away price) u ovom slučaju predstavlja iznos (plaću) ispod kojeg kandidat nije voljan pristati, bez obzira na ostale aspekte ponude. Svaki od tih iznosa potrebno je utvrditi prije sudjelovanja na selekcijskim intervjuiima, a iskustvo s prijašnjih intervjua također može biti polazišna točka pripreme pregovaračkih vještina za sam proces pregovaranja prilikom selekcijskog intervjua.

**Razvijanje strategije** i taktike pregovaranja također je dio pripreme, a odnosi se na realno sagledavanje vlastite pozicije i u kombinaciji s prikupljenim informacijama moguće je unaprijed pripremiti i usavršiti taktiku pregovaranja (Pinkley, 2004.). U literaturi se navode dvije osnovne strategije koje kandidati mogu koristiti prilikom pregovaranja o plaći, jedna agresivna a druga blaga (Kidder i Ogilvie, 2008.). Agresivnu strategiju koriste kandidati koji imaju visoku razinu samopouzdanja i koriste svoje znanje i iskustvo kao podlogu za pregovaranje iz pozicije moći, i većinom zahtijevaju veću plaću od one koju je poslodavac voljan ponuditi (Lim, 1997.). S druge strane, nekim kandidatima je važnije ostvariti dobar odnos s poslodavcem odmah na početku, te se to odražava i na njihovim skromnim zahtjevima (Kang et al., 2015.). Jedan od razloga za ovakav stav leži u strahu od moguće negativne percepcije od strane poslodavca, no u današnje vrijeme, on je neopravdan zato što ponuda poslova u IT sektoru premašuje potražnji istih, te stoga kandidati iz tih sektora imaju očitu prednost (Koka i Raman, 2016.).

Informiranje o poslodavcu i industriji dobra je podloga za **pripremu pitanja** koja je moguće postaviti prilikom selekcijskog intervjua. Istraživanja su pokazala da intervjueri bolje ocjenjuju kandidate koji postavljaju relevantna pitanja u odnosu na one koji nemaju spremna pitanja (Perera et al., 2010.). Ovo je jasni pokazatelj važnosti pripreme i korištenja saznanja iz te faze kako bi ostvarili što bolje rezultate prilikom selekcijskog intervjua. Postavljanje pitanja ukazuje na interes i motivaciju, te su to također aspekti koje intervjueri procjenjuju prilikom odlučivanja o ponudi za posao (Dipboye et al., 2012.). Uz pripremu pitanja, potrebno je pripremiti se za odgovaranje na pitanja koja se tiču prijašnjeg radnog iskustva, izazova s kojima se kandidat susretao, te pitanja vezana uz motivaciju za promjenu posla. Također, povoljno je istražiti i različite tipove pitanja koja se pojavljuju na selekcijskim intervjuima, primjerice situacijska i bihevioralna pitanja koja su vezana uz obavljanje svakodnevnih radnih zadataka i interakciju s drugim zaposlenicima i nadređenima (ili podređenima).

Lipovsky (2006.) je istraživala na koji način kandidati prikazuju svoje vještine i opisuju prethodno radno iskustvo prilikom selekcijskog intervjua, te kakav utjecaj ima primjena pregovaračkih vještina na rezultat intervjua. Ukazuje na pripremljenost kandidata za razgovor o prijašnjem poslu i radnim zadacima te način na koji kandidat govori i upotrebljava izraze prikladne za radno mjesto ili poziciju. Rezultati tog istraživanja ukazuju na važnost pripreme i primjenu prezentacijskih vještina kako bi kandidati imali veću vjerojatnost dobiti posao.

### 3.5. Specifičnosti primjene pregovaračkih vještina za vrijeme selekcijskog intervjua

Primjena pregovaračkih vještina za vrijeme selekcijskog intervjua može se prikazati kroz ponašanje kandidata za vrijeme različitih faza unutar procesa pregovaranja prilikom provedbe intervjua. Na pregovaračke vještine kandidata mogu utjecati (Kidder i Ogilvie, 2007.):

- Prethodno iskustvo pregovaranja za vrijeme selekcijskog intervjua
- Razina pripremljenosti način planiranja vlastitih ciljeva i zahtjeva
- Čimbenici poput individualnih osobina (spol, dob i sl.)
- Situacijski čimbenici (oblik pregovaranja, stav o pregovaranju i sl.)

Primjena pregovaračkih vještine prilikom selekcijskog intervjua odnosi se na sposobnost **kvalitetnog raspravljanja, iznošenja zahtjeva**, te u konačnici i **formalizaciju samih pregovora**, što kod selekcijskih intervjua znači mogućnost ponude za posao (ako se radi o finalnom intervjuu) (Kang et al., 2015.). Taktike pregovaranja koje je moguće primijeniti prilikom pregovaranja o plaći su (Kidder i Ogilvie, 2008.; Prasad, 2013.): **taktika ekstremnih zahtjeva, uzmi ili ostavi, taktika simulacije povlačenja, taktika standardne prakse te pozivanje na prethodna iskustva**. Taktike pregovaranja koje je moguće koristiti prilikom pregovaranja o plaći za vrijeme selekcijskog intervjua prikazane su u tablici 11.

Tablica 11. Moguće taktike pregovaranja koje kandidat koristi prilikom pregovaranja o plaći

TAKTIKA	POJAŠNJENJE
<b>Taktika ekstremnih zahtjeva</b>	Pregovaranje u poziciji moći, iznošenje vrlo visokih zahtjeva u odnosu na prosjek, s ciljem da se potakne suprotnu stranu na povećanje inicijalne ponude.
<b>Uzmi ili ostavi</b>	Način pregovaranja u kojem se protivnoj strani daje ultimatum, uobičajeno za kandidate s ponudama iz drugih poduzeća.
<b>Taktika simulacije povlačenja</b>	Kandidat se pretvara da mu je svejedno i da mu nije bitno hoće li dobiti posao ili ne.
<b>Taktika standardne prakse</b>	Način pregovaranja u kojem kandidat posjeduje informacije i na temelju njih može pregovarati o boljim uvjetima.
<b>Pozivanje na prethodna iskustva</b>	Kandidat se poziva na svoj položaj (prethodno radno iskustvo, preporuke i sl.) kako bi osigurao što bolju ponudu.

Izvor: Izrada autorice prema Kidder i Ogilvie, 2008.; Prasad, 2013.

Kod **taktike ekstremnih zahtjeva** kandidat započinje proces pregovaranja s iznošenjem izrazito visokih zahtjeva kako bi potaknuo intervjuera (poduzeće) da mu ponudi veću plaću (od prosjeka, ili od očekivane plaće). **Taktika uzmi ili ostavi** označava iznošenje zahtjeva na samom početku procesa pregovaranja (kandidat sam inicira proces pregovaranja) kako bi ukazao na jednu ili više drugih ponuda od drugih poduzeća (Kidder i Ogilvie, 2008.). Kod **taktike simulacije povlačenja** kandidat mora biti spreman na nepovoljan ishod selekcijskog intervjua, s obzirom na to da se radi o taktici koju karakterizira pretvaranje o nezainteresiranosti za dobivanje posla, kako bi se potaknulo intervjuera da u što kraćem roku prezentira ponudu za posao. **Taktika standardne prakse** je taktika koja se koristi u slučaju izvrsne informiranosti o poduzeću, djelatnostima kojima se poduzeće bavi (i kako posluje), te ako kandidat posjeduje vjerodostojne podatke iz industrije u



kojoj poduzeće posluje, primjerice rangovi plaća i način određivanja senioriteta. Korištenje **taktike pozivanja na prethodna iskustva** odnosi se na kandidate s prijašnjim radnim iskustvom koji će na temelju svojeg znanja i vještina koje posjeduju, argumentirati dobivanje zadovoljavajuće ponude (Prasad, 2013.)

**Kvalitetnu raspravu** karakterizira nekoliko aspekata a neki od njih vezani uz prethodno iskustvo, motivaciju i zainteresiranost kandidata, a drugi su vezani uz znakove neverbalne komunikacije. Seleksijski intervju nerijetko je situacija u kojoj se intervjuer i kandidat upoznaju po prvi puta te **neverbalna komunikacija** ima važnu ulogu u oblikovanju prvih dojmova, poput osmijeha, kimanja, kontakta očima, držanja tijela, ali i tona glasa (Frauendorfer i Mast, 2014.). Prvi dojmovi mogu utjecati na tijek te na ishod seleksijskog postupka, te su brojna istraživanja (Guerrero, 2005. prema Frauendorfer i Mast, 2014.) pokazala da postoji povezanost između pozitivne neverbalne komunikacije i odluke o zapošljavanju. Uz prvi dojam, koji je nekada i presudan za atmosferu i tijek seleksijskog intervjuja, potrebno je kroz cijeli razgovor povezati se s intervjuerom i svojim riječima, i znakovima neverbalne komunikacije, pokazati motivaciju i potrebne vještine za obavljanje određenog posla (Bolles, 2018.).

**Iznošenje zahtjeva** u direktnoj je korelaciji sa spoznajama iz faze pripreme za proces pregovaranja, gdje je kandidat, ako je napravio kvalitetnu pripremu, pripremio se na pitanja intervjuera, ne samo o plaći i uvjetima rada, nego i ostalim aspektima seleksijskog intervjuja, poput situacijskih i bihevioralnih pitanja vezanih uz prijašnje radno iskustvo, motivaciju i ostalo. Predmeti pregovaranja mogu biti razni, a za vrijeme seleksijskih intervjuja riječ je o **plaći i uvjetima rada** (Pinkley, 2004.). Plaća koju kandidat očekuje povezana je s njegovom percepcijom vlastite vrijednosti, prikupljenim informacijama o prosječnim plaćama ili plaćama za određenu razinu znanja i/ili iskustva, te troškovima života (Arnold et al., 2005.). Kandidat ne mora otkriti očekivanja o plaći za vrijeme seleksijskog intervjuja, nego može čekati da intervjuer prikaže raspon ili specifičan iznos za poziciju/posao. Ne postoji pravi i krivi način, nego je riječ o načinu na koji se definiraju i iznose zahtjevi o plaći, te na temelju toga se može procijeniti primjena pregovaračkih vještina za vrijeme seleksijskog intervjuja (Bolles, 2018.). Uz plaću, uvjeti rada su također vrlo

važna stavka svake ponude za posao, i u posljednjih 10 godina, stavovi i interesi radno sposobnog stanovništva značajno su se promijenili. Danas je uobičajeno zahtijevati potpuno fleksibilno radno vrijeme, mogućnost rada od doma, te najnoviju opremu za rad (Pinkley, 2004.). Pregovaranje o uvjetima rada može otkriti mnogo o kandidatu, zato što time otkriva ključne zahtjeve kojima se tada može i upravljati (Kang et al., 2015.).

**Formalizacija pregovora** u ovom se slučaju odnosi na ponudu za posao, ako kandidat zadovolji sve uvjete potrebne za taj korak (Gelfand i Brett, 2004.) navodi kako kandidati koji pregovaraju o plaći i uvjetima rada postignu bolje rezultate prilikom odabira najboljeg, zato što spremnost na pregovaranje, uz kvalitetnu podlogu (pripremu i planiranje) ukazuje na profesionalnu zrelost, ali i na samovrednovanje. Kandidati koji znaju da vrijede, i koji se pozivaju na svoje znanje i iskustvo imat će bolje rezultate ne samo za vrijeme selekcijskih intervjua, već i u obavljanju radnih zadataka i cjelokupnog posla. Oni koji znaju više i bolji su, tražit će veću plaću, a istraživanja potvrđuju da to rezultira boljom financijskom ponudom, ali i boljim uvjetima rada (Lipovsky, 2006.).

Pregovaračke vještine stječu se iskustvom i prakticiranjem istih, a potrebne su u svakom aspektu ljudskog života. Pinkley (2004.) navodi kako je najvažnija stvar o kojoj će osoba u životu pregovarati zapravo plaća za obavljanje posla. Stoga je potrebno primjenjivati pregovaračke vještine i taktike pregovaranja kako bi se postigli zadovoljavajući, a naposljetku i željeni rezultati prilikom pregovaranja za vrijeme selekcijskog intervjua. Prasad (2013.) ukazuje na potrebu usavršavanja potpornih vještina u kontekstu pregovaračkih vještina, kako bi proces pregovaranja tekao u željenom smjeru. Vještine o kojima je riječ su: sposobnost definiranja ciljeva (eng. *goal setting*), sposobnost donošenja odluka (eng. *decision making*) i sposobnost rješavanja problema (eng. *problem-solving skill*). Usavršavanjem i korištenjem navedenih vještina moguće je unaprijediti primjenu pregovaračkih vještina i poboljšati poziciju prilikom pregovaranja. O'Shea i Bush (2002.) proveli su istraživanje koje se odnosilo na odnos pregovaranja o plaći i ishoda takvih pregovora kod mladih osoba koji su nedavno diplomirali. Rezultati istraživanja pokazali su da kandidati koji su pregovarali o plaći dobili veću prosječnu plaću od onih koji nisu pregovarali. To ukazuje na važnost usavršavanja pregovaračkih vještina te na njihovu primjenu prilikom selekcijskih intervjua.

Malhotra (2014.) je tijekom predavanja na Harvardu naveo nekoliko pravila pregovaranja koja pomažu kandidatima da postignu željene rezultate prilikom pregovaranja o uvjetima i plaći. Pravila su definirana tako da ih svatko može slijediti, te na taj način primijeniti pregovaračke vještine i koristiti ih u vlastitu korist. Veliki naglasak je na vještinama komuniciranja te neverbalnoj komunikaciji, kao i na temeljitoj pripremi za moguća pitanja. Također, pregovaranje samo radi pregovaranja nije preporučljivo, potrebno je primjenom pregovaračkih vještina postići zadani cilj: veća plaća, bolji uvjeti, bolji položaj i slično.

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O PRIMJENI VJEŠTINA PREGOVARANJA PRILIKOM SELEKCIJSKOG INTERVJUA

Empirijski dio rada prikazuje metodologiju istraživanja, rezultate te ograničenja istraživanja. Cilj empirijskog istraživanja jest utvrditi način primjene vještina pregovaranja prilikom selekcijskog intervjua. U metodologiji istraživanja opisani su instrumenti i uzorak istraživanja, rezultati su objedinjeni na temelju zaključaka dobivenih prilikom istraživanja, a opisana su i ograničenja istraživanja.

### 4.1. Metodologija istraživanja

#### 4.1.1. Instrument istraživanja

Empirijsko istraživanje o specifičnosti primjene pregovaračkih vještina prilikom selekcijskog intervjua provedeno je **metodom promatranja (opservacije)**. Metoda promatranja jedna je od najraširenijih i najdostupnijih metoda za prikupljanje kvalitativnih podataka (Tadej, 1983.), te je stoga i prikladna ovakvom istraživanju gdje je cilj prikupiti određene kvalitativne podatke kako bi se rezultati mogli usporediti s prethodnim istraživanjima i teorijama na istu temu.

Podaci su prikupljeni prilikom provedbe preliminarnih i prijamnih (finalnih) intervjua pomoću unaprijed utvrđenog obrasca kreiranim za pisanje bilješki tijekom opažanja. Podaci prikupljeni metodom promatranja su kvalitativne prirode, te su analizirani metodom analize sadržaja. **Analiza sadržaja** je metoda kojom se izučava ljudsko ponašanje ili socijalna interakcija, a obilježava ju objektivno i sustavno opisivanje sadržaja određenog oblika komunikacije (Holsti, 1968., prema McTavish i Pirro, 1990.). Analiza sadržaja korištena je uz primjenu **ordinalne** (redosljedne) **ljestvice** pomoću koje su se odgovori kandidata grupirali i određivali stupnjevima: **loše, osrednje i izvrsno**. Korištena su tri stupnja kako bi se naglasila razlika između stupnjeva s obzirom na opažanje aspekata poput znakova verbalne i neverbane komunikacije.

Budući da se u istraživanju radi o kvalitativnim podacima, obrada podataka vezana je uz djelomično subjektivnu procjenu promatrača, te su korištene bilješke prikupljene prilikom selekcijskog intervjua uz ispunjen obrazac. Obrazac za promatranje unaprijed je oblikovan i definiran s ciljem vođenja cjelovitih bilješki. Promatrač je u potpunosti bio uključen u čitav proces, no njegova uloga ostala je prikrivena kako bi se dobili što dostojniji podaci, tako što se kandidatima nije pripćilo da će ih se promatrati u kontekstu koji nije direktno povezan sa selekcijskim procesom. Ukljućenost promatrača uvjetovana je ulogom u selekcijskom intervjuu, gdje je promatrač ujedno i intervjuer, a kvalifikacije potrebne za provođenje ovog istraživanja odnose se na prethodno i tekuće radno iskustvo u Odjelu za ljudske potencijale, te pohađanje i polaganje kolegija u području upravljanja ljudskim potencijalima na fakultetu odnosno pohađanje međunarodne edukacije HR World u okviru koje su također bila ponuđena predavanja u području odabira zaposlenika.

Obrazac za promatranje sastoji se od četiri dijela: (1) socio-demografske karakteristike; (2) standardna i situacijska pitanja; (3) obilježja primjene pregovaračkih vještina; (4) znakovi verbalne i neverbalne komunikacije. **Socio-demografske karakteristike** opisuju ispitanike u uzorak na temelju odabranih karakteristika, prema kojima je u rezultatima istraživanja prikazana daljnja razrada ostalih karakteristika i opažanja. Promatrane karakteristike kandidata u istraživanju su: spol, dob, broj godina radnog iskustva te završen fakultet ili veleučilište.

**Standardna i situacijska pitanja** temelje se na pitanjima iz literature o selekcijskim intervjuima i standardne prakse poduzeća u kojem je istraživanje provedeno. Standardna pitanja odnose se na pitanja o motivaciji, interesima, prijašnjem iskustvu i ambicijama, dok kroz situacijska pitanja ispituje kandidata o specifičnim događajima i njegovim reakcijama, te načinu rada. Kroz obje vrste pitanja nastoji se prepoznati upotreba socijalnih i komunikacijskih vještina te, prilikom analize, kombinirati s ostalim dobivenim podacima kako bi se donijeli zaključci o primjeni tih vještina prilikom pregovaranja o plaći i uvjetima rada.

**Obilježja primjene pregovaračkih vještina** sastoje se od opažanja i analiziranja kandidatovih odgovora koji upućuju na njegov stil/taktiku pregovaranja. Stavke koje upućuju na

(ne)pripremljenost su sljedeće: informiranost kandidata o prosječnim plaćama u IT industriji, informiranost o poslodavcu i organizaciji poduzeća i slično. Konačno, promatranje **znakova verbalne i neverbalne komunikacije** sastoji se od promatranja pojedinih znakova poput načina držanja i položaja tijela, sposobnosti slušanja i načina interakcije. Svaki od aspekata verbalne i neverbalne komunikacije, uz ostala obilježja, upućuju na primjenu pregovaračkih vještina te korištenje određene taktike pregovaranja.

#### 4.1.2. Uzorak istraživanja i proces prikupljanja podataka

Empirijsko istraživanje provedeno je na uzorku slučajeva odabranih prema unaprijed zadanom kriteriju, koji je ujedno i kriterij predseleksijskog postupka za odabir kandidata, a to je završeno fakultetsko obrazovanje na jednom od sljedećih visokoobrazovnih institucija: Fakultet elektrotehnike i računarstva, Prirodoslovno-matematički fakultet, Fakultet elektrotehnike, računarstva i informacijskih tehnologija Osijek, Fakultet organizacije i informatike, Tehnički fakultet Sveučilišta u Rijeci, Tehničko veleučilište u Zagrebu, Visoko učilište Algebra. Naime, svi kandidati odnosno subjekti istraživanja su sudjelovali u selekcijskom procesu za isto radno mjesto, za poziciju softverskog inženjera. Oglašavanje ove pozicije odvijalo se putem plaćenih marketinških kampanja na stranicama društvenih mreža kao što su Facebook i Instagram, te LinkedIn. Poduzeće se bavi razvojem softverskog rješenja i dizajniranjem, te održavanjem infrastrukture za on-line kladionice i igre na sreću. Opis radnog mjesta za koje su se kandidati natjecali u provedenom selekcijskom procesu prikazan je u tablici 13.

Tablica 12. Opis posla za radno mjesto softverskog inženjera u poduzeću XY

<b>Naziv radnog mjesta</b>	Softverski inženjer	<b>Organizacijska jedinica</b>	Razvoj
<b>Naziv radnog mjesta na engleskom jeziku</b>	Software Engineer	<b>Direktno nadređena pozicija</b>	Voditelj odjela
<b>Karakteristike radnog mjesta</b>			
<b>Osnovna svrha</b>	Planiranje i razvoj softverskih rješenja		
<b>Osnovne odgovornosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odgovornost za kvalitetu implementiranih funkcionalnosti u softverskim rješenjima</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>odgovornost za vremenski učinkovit samostalni razvoj</li> </ul>		
<b>Ključni zadaci</b>	<p>Razvoj softvera</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rad na projektima razvoja softverskih rješenja</li> <li>suradnja s ostalim članovima tima u svim fazama realizacije projekta s fokusom na razvoju</li> <li>usvajanje i primjena novih tehnologija, metoda razvoja, tehnika projektiranja i programiranja</li> <li>vođenje potrebnih evidencija u skladu s potrebama firme</li> <li>obavljanje drugih poslova za koje je osposobljen, po nalogu neposredno nadređenog</li> </ul> <p>Suradnja s klijentima, vlasnicima proizvoda ili ostalim trećim stranama</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>sudjelovanje u analizi poslovnih i tehničkih zahtjeva</li> <li>sudjelovanje na dnevnim / tjednim sastancima</li> <li>sudjelovanje u specificiranju i prezentiranju dizajna rješenja</li> <li>sudjelovanje u obuci klijenata po potrebi</li> </ul>		
<b>Pokazatelji uspješnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uspješnost u rješavanju dodijeljenih zadataka</li> <li>vremenska učinkovitost razvoja</li> </ul>		
<b>Zahtjevi radnog mjesta</b>			
<b>Razina obrazovanja</b>	VSS tehničkog smjera	<b>Potrebno iskustvo</b>	3 godine
<b>Specifična znanja i vještine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>napredno poznavanje barem jednog programskog jezika</li> <li>vještine samostalne analize tehničkih problema</li> <li>vještine samostalnog rješavanja problema</li> <li>aktivno znanje engleskog jezika u govoru i pismu</li> </ul>		
<b>Poželjne osobine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kreativnost i inovativnost</li> <li>brzo i samostalno učenje i usvajanje novih znanja i vještina</li> <li>pedantnost, upornost i pouzdanost u obavljanju zadataka i rješavanju problema</li> <li>sklonost timskom radu</li> <li>sposobnost savladavanja novih tehnologija i programskih jezika</li> </ul>		

Izvor: Pravilnik o radu poduzeća XY

Prikupljanje podataka provedeno je u razdoblju od 13. srpnja do 18. kolovoza pri provedbi preliminarnih (inicijalnih) i prijamnih (finalnih) selekcijskih intervjua. Preliminarni intervjui organizirani su kao panel intervjui, u kojem je sudjelovalo minimalno dvoje, a maksimalno troje intervjue, a primjenjivana je strategija multimodalnog intervjua. Primjena multimodalnog intervjua omogućuje opširnu procjenu kandidata i njegovih vještina i motivacije, kako bi se na najbolji način utvrdila njegova sposobnost za uspješno obavljanje radnih zadataka. Prijamni intervjui odvijao se kao individualni intervjui, a svrha tih intervjua bila je pregovaranje o plaći i

uvjetima rada, te definiranje očekivanja o obavljanju radnih zadataka i mogućnosti napredovanja. Dok su preliminarni intervjui u prosjeku trajali od 45 minuta do sat vremena, prosječno trajanje prijavnih intervjua iznosilo je 30 minuta. Za potrebe ovog istraživanja, u uzorak je uvršteno 43 visokoobrazovanih stručnjaka u području informacijske tehnologije u odabranom poduzeću iz IT sektora, gdje je krajnji cilj bio odabir najboljeg kandidata za poziciju softverskog inženjera (eng. *software engineer*). U tablici 12 je prikazan pregled socio-demografskih podataka prema navedenim kategorijama i potkategorijama.

Tablica 13. Pregled socio-demografskih značajki uzorka

N=43	POTKATEGORIJE	APSOLUTNI UDIO	RELATIVNI UDIO
SPOL	Muški	34	79%
	Ženski	9	21%
DOB	<25	15	34,9%
	26-30	21	48,8%
	>30	7	16,3%
BROJ GODINA RADNOG ISKUSTVA	<4	13	30,2%
	4-9	24	55,8%
	>10	6	14%
FAKULTET ILI VELEUČILIŠTE	Fakultet elektrotehnike i računarstva (FER)	22	51,2%
	Tehničko Veleučilište Zagreb (TVZ)	12	27,9%
	Ostalo (PMF, FOI, FERIT Osijek, RITEH, Algebra)	9	20,9%

U promatranom uzorku veći postotak zauzimaju muškarci, s čak 79% no ovako visoki postotak nije neobičan s obzirom na to da se radi o kandidatima u IT sektoru gdje uglavnom još uvijek prevladavaju zaposlenici muškog spola. Dobna struktura prikazuje također očekivane podatke,



prevladavaju kandidati mlađe dobi, čak 83.7% njih je u dobi do 30 godina. Prema broju godina radnog iskustva većina kandidata ima manje od 10 godina radnog iskustva, što je i uobičajeno, s obzirom na njihovu dob. Kategorija završenog fakultetskog obrazovanja upućuje na visoki postotak kandidata sa Zagrebačkih Sveučilišta i Veleučilišta, gotovo 80%, a taj podatak vezan je uz lokaciju ureda poduzeća (Zagreb).

## 4.2. Rezultati istraživanja

Analiza rezultata dobivenih prilikom empirijskog istraživanja prikazana je u dva potpoglavlja. U prvom potpoglavlju prikazani su analizirani podaci prikupljeni metodom promatranja, a odnose se na primjenu pregovaračkih vještina prije selekcijskog intervjua, poput planiranja i pripreme. Podaci vezani uz analizu primjene pregovaračkih vještina za vrijeme selekcijskog intervjua prikazani su u drugom potpoglavlju. Primjena pregovaračkih vještina može se procijeniti analizom i grupiranjem odgovora, te kategorizacijom podataka kako bi se došlo do kvantitativnih podataka.

### 4.2.1. Analiza primjene pregovaračkih vještina prije selekcijskog intervjua

Primjena pregovaračkih vještina prije selekcijskog intervjua odnosi se na razinu pripremljenosti koju kandidat prikazuje kroz odgovore na pitanja koja se odnose uz informacije o poduzeću, industriji općenito, poslu i radnim zadacima, očekivanjima od zaposlenika na tom radnom mjestu i ostalo. Način ocjenjivanja **razine pripremljenosti** sastojao se od analize odgovora koje su kandidati pružali prilikom provedbe selekcijskog intervjua, te učestalost i primjerenost postavljenih pitanja s njihove strane. Primjerice, visoka razina pripremljenosti može se pripisati kandidatima koji su intervjuu pristupili s unaprijed pripremljenim pitanjima o poduzeću sukladno onome što su proučili kada su se prijavili na natječaj za posao. Ta se pitanja uglavnom odnose na hijerarhijsku strukturu poduzeća, broj ljudi u timovima i razinu odgovornosti voditelja timova, te pitanja vezana uz sustav napredovanja i mogućnost učenja na radnom mjestu. Odgovori koji su ukazivali na nisku pripremljenost sastoje se od pružanja polovičnih informacija na pitanja vezana

uz znanje o poduzeću i industriji u kojoj poduzeće djeluje, te nezainteresiranost za postavljanje pitanja vezanih uz obavljanje posla i očekivanja od novih zaposlenika.

Tablica 14 prikazuje procijenjeni stupanj razine pripremljenosti kandidata za proces pregovaranja prilikom provedbe selekcijskog intervjua.

Tablica 14. Procijenjeni stupanj razine pripremljenosti kandidata za proces pregovaranja

Razina pripremljenosti	Apsolutni udio	Relativni udio
Niska	7	16,3%
Srednja	13	30,2%
Visoka	23	53,5%

U tablici 14 može se vidjeti prikaz kvantificiranih podataka koji su uvršteni u kategorije stupnja pripremljenosti, gdje **niska razina** pripremljenosti označava nikakvu do **slabu** pripremljenost kandidata za sve aspekte procesa pregovaranja. To znači da kandidati nisu znali gotovo ništa o poduzeću, niti o očekivanjima za određeno radno mjesto. Osim toga, u tu kategoriju svrstavaju se i kandidati koji nisu pokazali spremnost na raspravu o uvjetima i plaći što može biti indikator loše pripreme za proces pregovaranja, a koji može utjecati na ocjenjivanje i procjenu kandidata kao potencijalnog novog zaposlenika. Kriterij za određivanje spremnosti na raspravu o navedenim stavkama može se prikazati kroz definiranje zahtjeva i ciljeva, te izostanak iznošenja tih zahtjeva. *Primjerice, kandidat muškog spola s manje od 4 godine iskustva pokazuje nisku razinu pripremljenosti za proces pregovaranja kroz nedostatak informacija o prosječnim plaćama za poziciju softverkog inženjera, u odnosu na ostale kandidate muškog spola s jednakim brojem godina radnog iskustva.* Od ukupno 43 kandidata, 16,3% nije bilo pripremljeno na proces pregovaranja, a manjak pripreme utjecao je i na rezultate u drugim aspektima intervjua.

S druge strane, **visoka razina** pripremljenosti jasno je vidljiva prema odgovorima koji upućuju na interes kandidata za zaposlenje u poduzeću. Kandidati s visokom razinom pripremljenosti

prevladavaju u uzorku a procijenjeno je da je čak njih 53,5% intervjuu i procesu pregovaranja pristupili ozbiljno i profesionalno. Primjerice, kandidati su postavljali pitanja relevantna za obavljanje posla, za mogućnost napredovanja te su bili informirani o rasponima plaća i svoje su zahtjeve definirali s preciznošću. Pitanja koju su ti kandidati postavljali odnose se na obavljanje posla i specifičnost radnih zadataka, kao što su: *Obavljaju li se radni zadaci samostalno ili u timu? Tko i na koji način određuje rokove isporuke određenog projekta/zadatka? Koliko je česta komunikacija s klijentima/vanjskim korisnicima?* Najčešće postavljeno pitanje od strane kandidata sa srednjom i visokom razinom pripremljenosti odnosilo se na mogućnost napredovanja unutar poduzeća i način na koji se ocjenjivala radna uspješnost.

Preostali kandidati grupirani su u kategoriju **srednje pripremljenosti**, koju karakterizira uobičajena razina pripreme i planiranja. To su većinom bili kandidati koji su u pasivnoj potrazi za poslom, zadovoljni su s trenutnim okruženjem, no istovremeno zainteresirani su za mogućnost bolje ponude. Takvi su kandidati u najvećoj mjeri bili zainteresirani samo za informacije o plaćama za to radno mjesto, te su stoga bili pripremljeni za raspravu i pregovaranje, no nedostatak interesa za ostale aspekte posla i obavljanje radnih zadataka te pripadnost poduzeću ukazuje na srednju razinu pripremljenosti. Kandidat muškog spola s deset godina radnog iskustva na pitanje o motivaciji za promjenu posla navodi: "značajno povećanje plaće", specifičnije: *Jedina motivacija za promjenu posla u ovom trenutku u karijeri vezana je uz značajno veću plaću koja će mi omogućiti ostvarenje dugoročnih ciljeva u kraćem vremenskom periodu, što znači barem 50% veća primanja od sadašnjih.*

#### 4.2.2. Analiza primjene pregovaračkih vještina za vrijeme selekcijskog intervjua

Prilikom provedbe selekcijskog intervjua moguće je procijeniti više aspekata, poput znakova neverbalne komunikacije i komunikacijskih vještina, a između ostalog, i pogreške na strani kandidata koje utječu na cjelokupan dojam i može utjecati na ishod selekcijskog intervjua.

Prepoznavanje korištene **taktike pregovaranja** odnosi se na promatranje različitih aspekata, te grupiranje odgovora značajnih za korištenje određene taktike. Aspekti koje su promatrani kako bi se ustanovila korištena taktika pregovaranja vezani su uz način na koji su kandidati definirali svoje zahtjeve i u kojoj su mjeri bili spremni na pregovaranje. Primjenjivanje **taktike ekstremnih zahtjeva** specifično je za kandidate koji su u prošlosti sudjelovali u nekim selekcijskim procesima, te to iskustvo može imati veliku ulogu u načinu iznošenja zahtjeva (bez čekanja da intervjuer započne raspravu, to jest, proces pregovaranja). Indikator primjene ove taktike može biti visoka razina samopouzdanja koja se manifestira kroz znakove verbalne i neverbalne komunikacije, poput korištenja jakog i jasnog glasa, te izostanka znakova straha od javnog govora, poput neprestanog premještanja. Od neverbalnih znakova komunikacije može se istaknuti opušten i otvoren položaj tijela, te uspravno držanje.

**Taktika uzmi ili ostavi** može se prepoznati po situaciji u kojoj kandidat sam inicira proces pregovaranja, na samom početku selekcijskog procesa, kako bi ukazao na jednu ili više drugih ponuda od drugih poduzeća. To je uobičajeno za kandidate koji su uključeni u više od jednog selekcijskog procesa (istovremeno), te korištenjem ostalih ponuda pokušava ostvariti veću ponudu od poduzeća u kojem se zapravo želi zaposliti. Kao i kod taktike ekstremnih zahtjeva, indikatori ove taktike su visoka razina samopouzdanja, te visoka razina pripremljenosti kandidata za proces pregovaranja, što se može vidjeti kroz količinu informacija koje kandidat posjeduje o industriji, poduzećima i plaćama koje je moguće ostvariti na trenutnom tržištu rada.

Primjenom **taktike simulacije povlačenja** kandidat se pretvara da je nezainteresiran i da mu je svejedno hoće li dobiti ponudu za posao, ili ne, no znakovi verbalne i neverbalne komunikacije, poput neprestanog premještanja i lošeg i isprekidanog govora ukazuju na nervozu i nisku razinu samopouzdanja. Indikatori ove taktike očituju se u ponekad suprotstavljenim znakovima verbalne i neverbalne komunikacije s onime što govori. Jedan od indikatora može biti i niska razina pripremljenosti s obzirom na to o kojoj se poziciji radi i koliko je ta pozicija dugo otvorena. Primjena ove taktike može biti povoljna ukoliko se radi o teško zapošljivoj poziciji gdje na tržištu nema mnogo kvalificiranih kandidata i kada je oglas za tu istu poziciju već duže aktivan. Kada to

nije slučaj, a kandidat koristi ovu taktiku, velika je vjerojatnost da će doći do nepovoljnog ishoda za njega, to jest, do izostanka ponude za posao.

Visoka razina pripremljenosti u kombinaciji s visokom razinom samopouzdanja dobar je pokazatelj korištenja **taktike standardne prakse**, u kojoj kandidat ne mora nužno inicirati proces pregovaranja, no kad je proces već započet, on je spreman argumentirati svoje stavove i svoje zahtjeve. Informacije koje kandidat posjeduje usko su vezane uz samu industriju i vjerodostojne izvore, kao što su to podaci o plaćama iz dzugih poduzeća u istoj industriji (dokument koji je poduzeće Bornfight javno objavilo o određivanju senioriteta i plaćama za različite razine senioriteta).

Kako bi osigurao što bolju ponudu, kandidat može koristiti **taktiku pozivanja na prethodna iskustva**, kao što je to slučaj s kandidatima koji imaju određeni broj godina radnog iskustva i primjerice ako su na položaju voditelja tima u trenutnom poduzeću. Također, ova taktika primjerena je i u situacijama kada kandidat ima preporuku od zaposlenika u poduzeću, te se na taj način može utvrditi i njegova radna etika (intervjuer može saznati informacije putem te preporuke). Indikatori ove taktike mogu biti srednja do visoka razina pripremljenosti (kandidat je u položaju da zbog vlastitog iskustva može argumentirati svoj trenutni i svoj novi, željeni položaj u novom poduzeću), te određena razina samopouzdanja koja se očituje kroz jasne i odlučne znakove verbalne i neverbalne komunikacije, u kombinaciji s unaprijed utvrđenim argumentima koje će biti potrebno prezentirati kako bi se ostvarila najbolja moguća ponuda.

U tablici 15 sistematizirana je podjela prema taktikama pregovaranja i primjena istih s obzirom na spol.

Tablica 15. Taktike pregovaranja i učestalost njihove primjene kod kandidata za posao prilikom selekcijskog intervjua s obzirom na spol

PRIMJENA TAKTIKE PREGOVARANJA	MUŠKARCI (34)		ŽENE (9)	
	Apsolutni udio	Relativni udio	Apsolutni udio	Relativni udio
Taktika ekstremnih zahtjeva	1	3%	0	0
Uzmi ili ostavi	1	3%	0	0
Simulacija povlačenja	0	0	0	0
Standardna praksa	2	6%	0	0
Pozivanje na prethodna iskustva	26	76%	5	55%

Zanimljivo je primijetiti kako je samo 55% žena pristupilo procesu pregovaranja, no tek nakon što je intervjuer započeo proces pregovaranja, i to primjenom **taktike pozivanja na prethodna iskustva**. Taj podatak potvrđuje ranije navedeno istraživanje (Eckel et al., 2008.) u kojem se navodi kako žene, u odnosu na muškarce, imaju blaži pristup pregovaranju. Ostalih 45% žena nisu pristupile pregovaranju, niti ponudile protuprijedlog.

Od ukupnog uzorka, 88% muškaraca stupilo je u proces pregovaranja, što je u skladu sa specifičnostima industrije u kojoj i dalje dominira muški spol. Oni koji nisu pristupili procesu pregovaranja imali su nisku razinu pripremljenosti i nisu bili spremni za raspravu o plaći, što je bio slučaj kod osoba u dobi do 25 godina. To može biti povezano s malim brojem godina radnog iskustva, te izostanak prisustvovanja u drugim selekcijskim procesima. Takvi kandidati nemaju visoku razinu samopouzdanja, te ih karakterizira sramežljiv i suzdržan pristup.

Jedina taktika koja nije bila primijenjena tijekom selekcijskog intervjua jest taktika **simulacije povlačenja**, dok od ostalih taktika, samo je jedan kandidat primijenio taktiku **ekstremnih zahtjeva**, pokazujući visoku razinu samopouzdanja. Kandidat muškog spola s više od deset godina iskustva inicirao je proces pregovaranja argumentirajući svoje zahtjeve na temelju svojeg znanja koje je prikazao na intervjuima koji su prethodili prijamnom intervjuu (dijagnostički intervjui u

obliku procjene specifičnih vještina i znanja, u poduzeću poznati kao *tehnički intervjui*). U ovom slučaju, ta taktika odnosi se na definiranje visokih zahtjeva po pitanju plaće i uvjeta rada, pri čemu je kandidat spremno argumentirao svoje ciljeve i time pokušao uvjeriti intervjue da je on prava osoba za taj posao.

Najveći postotak, čak 76% slučajeva, zauzima primjena taktike pozivanja na **prethodna iskustva**, što je u skladu s rezultatima prethodnih istraživanja (Muir, 2005.), te iz ostale literature (Bolles, 2018.; Voss i Raz, 2016.). Kandidati koji pristupaju procesu pregovaranja koristeći ovu taktiku argumentiraju svoje zahtjeve u odnosu na svoje prijašnje radno iskustvo, gdje su ostvarili određenu razinu sigurnosti koju onda prikazuju visokom razinom samopouzdanja. Takvu razinu samopouzdanja karakterizira izvrstan stupanj razine komunikacijskih vještina poput otvorenog položaja tijela i uspravnog držanja, te ostvarivanjem čestog kontakta očima s primjerenim facijalnim ekspresijama poput laganog osmjeha i kimanja glavom dok sugovornik govori.

Slično taktici pozivanja na prethodna iskustva, **taktika standardne prakse** ukazuje na visoku razinu pripremljenosti i jasnu argumentaciju vlastitih stavova, no samo je 6% ispitanika koristilo tu taktiku.

**Uzmi ili ostavi** taktika je koja je, kao i taktika ekstemnih zahtjeva, primijenjena svega jednom, a također ju karakterizira vrlo visoka razina samopouzdanja, a uz to i zahtjevi potkrijepljeni ponudama iz drugih poduzeća. Kandidat muškog spola s pet godina iskustva argumentirao je svoj stav na sljedeći način: *Znam koliko vrijedim, a to potvrđuju i dvije druge ponude, ali volio bih raditi u kod Vas (u ovom poduzeću), ako ste mi spremni ponuditi više od ostalih.*

U tablici 16 sistematizirana je podjela prema taktikama pregovaranja i primjena istih s obzirom na broj godina radnog iskustva.

Tablica 16. Taktike pregovaranja i učestalost njihove primjene kod kandidata za posao prilikom selekcijskog intervjua s obzirom na broj godina radnog iskustva

PRIMJENA TAKTIKE PREGOVARANJA	BROJ GODINA RADNOG ISKUSTVA					
	<4		4-9		>10	
	Apsolutni udio	Relativni udio	Apsolutni udio	Relativni udio	Apsolutni udio	Relativni udio
Taktika ekstremnih zahtjeva	0	0	0	0	1	16,7%
Uzmi ili ostavi	0	0	1	4,2%	0	0%
Simulacija povlačenja	0	0	0	0%	0	0%
Standardna praksa	0	0	1	4,2%	1	16,7
Pozivanje na prethodna iskustva	0	0	22	91,6%	4	66,6%

Prema broju godina radnog iskustva može se zaključiti da većina kandidata koja koristi određenu taktiku pregovaranja prilikom selekcijskog intervjua ima od 4 do 9 godina radnog iskustva, a najviše je zastupljena taktika **pozivanja na prethodna iskustva**. Kandidati koji imaju više od deset godina radnog iskustva prilikom selekcijskih intervjua koriste taktiku pozivanja na prethodna iskustva, čak njih 66,6%. Pozivanje na prethodna iskustva odnosi se na broj godina radnog iskustva, te znanje i vještine koje su stekli za vrijeme dosadašnjeg radnog vijeka.

Važni čimbenici koji utječu na način primjene pregovaračkih vještina i na tijek selekcijskog intervjua, te na sam rezultat su znakovi neverbalne komunikacije i aspekti komunikacijskih vještina. Promatranjem određenih aspekata **neverbalne komunikacije i komunikacijskih vještina** moguće je utvrditi razinu samopouzdanja, opuštenosti ili razine stresa kod kandidata prilikom provedbe selekcijskih intervjua. U ovom istraživanju prikazani su samo određeni elementi koji su se mogli nesmetano promatrati za vrijeme trajanja selekcijskog intervjua. Ti elementi stavljeni su u matricu u kombinaciji s razinom procjene (loše, dobro, izvrsno), te se kao takvi i prikazuju u rezultatima istraživanja. Skup tih elemenata prikazuje razinu upotrebe



komunikacijskih vještina i način manifestacije neverbalnih znakova komunikacije (Glenn i Susskind, 2010.).

U tablici 17 sistematizirana je podjela aspekata komunikacijskih vještina kao što su to retorika, sposobnost slušanja, te postavljanje pitanja.

Tablica 17. Sistematizacija podataka o aspektima komunikacijskih vještina potencijalnih kandidata za vrijeme selekcijskog intervjua s obzirom na spol

Komunikacijske vještine		Muškarci (34)		Žene (9)	
		Apsolutni udio	Relativni udio	Apsolutni udio	Relativni udio
Retorika	Loše	4	11,8%	0	0%
	Osrednje	10	29,4%	4	44,5%
	Izvršno	20	58,8%	5	55,5%
Sposobnost slušanja	Loše	2	5,9%	0	0%
	Osrednje	13	38,2%	0	0%
	Izvršno	19	55,9%	9	100%
Postavljanje pitanja	Loše	10	29,4%	2	22,2%
	Osrednje	17	50%	1	11,1%
	Izvršno	7	20,6%	6	66,7%

**Retorika** kao jedan od aspekata komunikacijskih vještina procjenjuje se putem opažanja stila govora, davanja konstruktivnih odgovora upotrebom jasnih i smislenih rečenica, bez čestih poštapalica i izostanak isprekidanog govora i odugovlačenja s odgovorima. Više od polovice kandidata muškog spola pokazalo je izvrsnu upotrebu retorike kao komunikacijske vještine, upotrebom jasno formiranih rečenica i bez učestalog korištenja poštapalica i ponavljanja već izgovorenog. Kod kandidata ženskog spola taj je postotak još izraženiji, gdje nije primjećena loša upotreba retorike te je polovica (55,5%) imala izvrsnu upotrebu retorike.

**Sposobnost slušanja** obilježava sposobnost aktivnog slušanja i izostanak upadanja u riječ te potpuna koncentracija na sugovornika kako bi se mogla postaviti relevantna pitanja i pružiti odgovori u skladu s postavljenim pitanjem. Ovaj aspekt komunikacijske vještine dominantniji je kod kandidata ženskog spola, sve su pokazale izvrsnu razinu sposobnosti slušanja, u odnosu na samo polovicu kandidata muškog spola koji su to isto pokazali.

**Postavljanje pitanja i parafraziranje** sugovornikovih rečenica kako bi se pojasnile nejasnoće također su elementi komunikacijskih vještina koje je potrebno primjenjivati prilikom procesa pregovaranja. Ovaj pokazatelj komunikacijske vještine prikazuje najveću razliku između kandidata muškog i ženskog spola, gdje je polovica kandidata muškog spola procijenjena osrednje, a više od pola kandidata ženskog spola procijenjeno izvrsno u kategoriji postavljanja pitanja.

U tablici 18 prikazana je podjela aspekata komunikacijskih vještina kao što su to retorika, sposobnost slušanja, te postavljanje pitanja kod potencijalnih kandidata u odnosu na broj godina radnog iskustva.

Tablica 18. Sistematizacija podataka o aspektima komunikacijskih vještina potencijalnih kandidata za vrijeme selekcijskog intervjua s obzirom na broj godina radnog iskustva

Komunikacijske vještine		Broj godina radnog iskustva					
		<4		4-9		>10	
		Apsolutni udio	Relativni udio	Apsolutni udio	Relativni udio	Apsolutni udio	Relativni udio
Retorika	Loše	2	4,6%	1	2,3%	1	2,3%
	Osrednje	4	9,4%	8	18,6%	2	4,6%
	Izvrsno	7	16,3%	15	34,9%	3	7%
	Loše	2	4,6%	0	0	0	0

<b>Sposobnost slušanja</b>	<b>Osrednje</b>	9	20,9%	4	9,4%	0	0%
	<b>Izvrсно</b>	2	4,6%	20	46,5%	6	14%
<b>Postavljanje pitanja</b>	<b>Loše</b>	4	9,4%	5	11,6%	3	7%
	<b>Osrednje</b>	6	13,9%	9	20,9%	3	7%
	<b>Izvrсно</b>	3	7%	10	23,2%	0	0%

Broj godina radnog iskustva također može utjecati na komunikacijske vještine koje kandidat pokazuje tijekom selekcijskog intervjua. Kandidati s manje od četiri godine radnog iskustva za dvije od tri navedene komunikacijske vještine, sposobnost slušanja te postavljanje pitanja, postigli su većinom osrednje rezultate, dok je upotreba retorike ocijenjena s izvrsnim rezultatima. Više godina radnog iskustva upućuje i na bolju upotrebu komunikacijskih vještina, što može biti rezultat već prijašnjeg prisustvovanja u selekcijskim procesima, ali i određenih edukativnih sadržaja koje mogu biti na raspolaganju kandidatima kroz obrazovni sustav ili na radnom mjestu. Tako kandidati s četiri do devet godina radnog iskustva većinom raspolažu s izvrsno ocijenjenim aspektima komunikacijskih vještina.

Postavljanje pitanja prilikom selekcijskog intervjua jedan je od aspekata koje kandidati spola nisu često koristili, samo je njih 30% prilikom selekcijskog intervjua postavljalo pitanja. Primjerice, kandidati s manje od četiri godine radnog iskustva postavljali su pitanja vezana uz pogodnosti koje poduzeće nudi, i na koji način je uspostavljen sustav mentoriranja, ako takav postoji. S druge strane, kandidati s više od deset godina iskustva nisu pokazali interes za postavljanje pitanja, te su jedino za sposobnost slušanja primili ozvrzne ocjene. Primjerice, dok su kandidati s manje od četiri godine iskustva često upadali u riječ intervjuerima, kandidati s više od deset godina iskustva tijekom provedbe selekcijskih intervjua pokazali su izvrsnu sposobnost slušanja, na način da su pokazali znakove aktivnog slušanja kroz parafraziranje i jasno odgovaranje na postavljena pitanja.

U tablici 19 prikazana je sistematizacija odabranih znakova neverbalne komunikacije, poput kontakta očima, položaja tijela i facijalnih ekspresija.

Tablica 19. Sistematizacija aspekata znakova neverbalne komunikacije i način manifestacije kod kandidata za vrijeme selekcijskog intervjua s obzirom na spol

Znakovi neverbalne komunikacije		Muškarci (34)		Žene (9)	
		Apsolutni udio	Relativni udio	Apsolutni udio	Relativni udio
Kontakt očima	Loše	4	11,8%	0	0%
	Osrednje	2	5,95	1	11,1%
	Izvršno	28	82,3%	8	88,9%
Položaj tijela	Loše	4	11,8%	0	0%
	Osrednje	2	8,9%	1	11,1%
	Izvršno	28	82,3%	8	88,9%
Facijalne ekspresije	Loše	4	11,8%	0	0%
	Osrednje	2	5,9%	1	11,1%
	Izvršno	28	82,3%	8	88,9%

Navedeni znakovi neverbalne komunikacije promtrali su se grupno, s obzirom na to da se prilikom provedbe istraživanja prikazala jasna poveznica između ta tri aspekta, te nije bilo moguće izdvojiti ijedan od aspekata zasebno. Podaci ukazuju na visoke postotke izvrsne razine upotrebe neverbalne komunikacije kod kandidata obaju spolova.

**Kontakt očima** jedan je od glavnih pokazatelja neverbalne komunikacije i izvrstan pokazatelj načina na koji se događaji u okolini odražavaju na nečije ponašanje i ophođenje. Interpretacija može biti različita, a ovisi o onome što se točno promatra (Burgoon et al., 2016.), a za potrebe ovog istraživanja opažanje se svodilo na učestalost kontakta s očima i je li bilo konzistentno. **Položaj tijela** otkriva mnogo o tome kako se ispitanik osjeća prilikom selekcijskog intervjua i za vrijeme pregovaranja o plaći (Zhou i Zhang, 2008.). Položaj tijela može se promatrati kroz

nekoliko aspekata, no u ovom slučaju promatrane su razlike između otvorenog/zatvorenog položaja, od kojih otvoreni položaj karakterizira uspravno držanje, ruke su opuštene uz tijelo, a položaj sjedenja je otvoren. Za razliku od otvorenog, zatvoreni položaj tijela manifestira se kroz prekrizene ruke i stav obrambenog položaja, pogrbljeno držanje i prekrizene noge. **Facijalne ekspresije** također su jedan od zanimljivijih aspekata neverbalne komunikacije, čija je interpretacija podložna subjektivnoj procjeni promatrač (Burgoon et al., 2016.). Facijalne ekspresije mogu prikazivati osmijeh (nasmiješenost), namrštenost i grimase.

U tablici 20 prikazana je sistematizacija aspekata znakova neverbalne komunikacije i način manifestacije kod kandidata prilikom provedbe selekcijskog intervjua u odnosu na broj godina radnog iskustva.

Tablica 20. Sistematizacija aspekata znakova neverbalne komunikacije i način manifestacije kod kandidata za vrijeme selekcijskog intervjua s obzirom na broj godina radnog iskustva

Znakovi neverbalne komunikacije		Broj godina radnog iskustva					
		<4		4-9		>10	
		Apsolutni udio	Relativni udio	Apsolutni udio	Relativni udio	Apsolutni udio	Relativni udio
Kontakt očima	Loše	3	7%	1	2,3%	0	0%
	Osrednje	0	0%	3	7%	0	0%
	Izvršno	10	23,2%	20	46,5%	6	14%
Položaj tijela	Loše	3	7%	1	2,3%	0	0%
	Osrednje	0	0%	3	7%	0	0%
	Izvršno	10	23,2%	20	46,5%	6	14%
Facijalne ekspresije	Loše	3	7%	1	2,3%	0	0
	Osrednje	0	0	3	7%	0	0

	<b>Izvršno</b>	10	23,2%	20	46,5%	6	14%
--	----------------	----	-------	----	-------	---	-----

Znakovi neverbalne komunikacije kao što su kontakt očima, položaj tijela i facijalne ekspresije, mogu se promatrati u odnosu na broj godina radnog iskustva. Rezultati provedenog istraživanja ne ukazuju na to da broj godina radnog iskustva ima značajni utjecaj na uspješnu manifestaciju znakova neverbalne komunikacije. Razlika u podacima za kandidate sa različitim brojem godina radnog iskustva odnosi se na demografsku strukturu kandidata u uzorku, gdje prevladavaju kandidati s 4 do 9 godina radnog iskustva

Pogreške koje kandidati rade prilikom selekcijskog intervjua mogu ukazivati i na njihovo ponašanje van radnog okruženja, a također mogu biti i indikator budućeg ponašanja prilikom obavljanja posla. Također, manjak interesa i entuzijazma, te nepripremljenost nisu uobičajene pogreške, ali u ovom slučaju njihova je prisutnost od velikog značaja. Pogreške na strani kandidata s obzirom na spol ispitanika prikazane su u tablici 21.

Tablica 21. Sistematizacija pogreški kandidata za posao za vrijeme selekcijskog intervjua s obzirom na spol

Pogreška na strani kandidata	MUŠKARCI		ŽENE	
	Apsolutni udio	Relativni udio	Apsolutni udio	Relativni udio
Manjak interesa i entuzijazma	2	5,9%	0	0
Nepripremljenost	5	14,7%	3	33,3%
Kašnjenje	3	8,8%	0	0
Neprijerena odjeća	0	0	0	0
Previše/premalo govorenja	7	20,6%	6	66,7%
Negativni komentari o bivšem šefu/poslu	17	50%	0	0
Korištenje mobitela	0	0	0	0

Zanimljivo je primijetiti kako nitko od kandidata nije koristio mobitel, niti su bili neprimjereno odjeveni, s obzirom na činjenicu da je većina ispitanika u uzorku u dobi do 30 godina. Svi su kandidati na intervju došli obučeni profesionalno, muškarci su na sebi imali duge hlače i košulje ili polo majice kratkih rukava, dok je kod žena prevladavao poluformalni stil (eng. *business casual*), koji se sastojao o košulja i hlača, ili haljina do koljena i s rukavima.

Također, kod žena je primjetno manji postotak pogrešaka, a taj postotak raspoređen je na dvije pogreške od kojih je jedna nepripremljenost, a druga previše govorenja, što je mogući indikator nervoze ili niske razine samopouzdanja.

Najveći postotak zauzima pogreška koja označava negativno komentiranje bivšeg šefa ili nečeg vezanog uz posao, a čak trećina muških ispitanika u uzorku barem je jednom tijekom intervjua na negativan način opisalo bivši posao i/ili šefa. Primjeri takvih komentara koje su kandidati muškog spola, u dobi do 30 godina, navodili su sljedeći: *Nisam imao dobar odnos s bivšim šefom zato što mi nikada nije dao konstruktivni feedback već mi je samo govorio da loše radim. Nisam volio raditi svoj posao jer sam smatrao kako sam sve savladao i postalo mi je dosadno, no nisam imao prilike pričati sa šefom o tome, jer nikada nije imao vremena.* To nije ključna pogreška koju kandidat prilikom intervjua može učiniti - uobičajeno je pričati o prijašnjim iskustvima na razgovorima za novi posao. Međutim, Hochwater i drugi (2006.) navode kako je potrebno upravljati takvim situacijama i ne dozvoliti da zbog takve pogreške procjena ne bude zadovoljavajuća.

U tablici 22 prikazana je sistematizacija pogreški kandidata za posao prilikom provedbe selekcijskog intervjua s obzirom na broj godina radnog iskustva.

Tablica 22. Sistematizacija pogreški kandidata za posao za vrijeme selekcijskog intervjua s obzirom na broj godina radnog iskustva

Pogreška na strani kandidata	Broj godina radnog iskustva					
	<4		4-9		>10	
	Apsolutni udio	Relativni udio	Apsolutni udio	Relativni udio	Apsolutni udio	Relativni udio
Manjak interesa i entuzijazma	0	0	0	0	2	4,6%
Nepripremljenost	3	7%	5	11,6%	0	0
Kašnjenje	1	2,3%	2	4,6%	0	0
Neprimjerena odjeća	0	0	0	0	0	0
Previše/premalo govorenja	2	4,6%	7	16,3%	4	9,4%
Negativni komentari o bivšem šefu/poslu	7	16,3%	10	23,3%	0	0
Korištenje mobitela	0	0	0	0	0	0

Najzastupljenija pogreška kod kandidata s manje od četiri godine radnog iskustva odnosi se na negativne komentare o bivšem šefu i poslu. Primjerice, kandidati s manje od četiri godine radnog iskustva imali su prilike raditi na pozicijama koje su dio potpornih funkcija, poput pripravnika i slično, te je visoki postotak ove pogreške uvjetovan lošim međuljudskim odnosima na prijašnjem radnom mjestu. Primjerice, kandidat muškog spola s jednom godinom radnog iskustva prilikom intervjua kazao je: *Moji nadređeni me nikada nisu tretirali kao nekog tko je sposoban, već sam imao osjećaj kako sam tamo samo da radim beznačajne poslove koji nemaju neku preveliku svrhu, te nisam mislio da mogu napredovati i razvijati svoje vještine.* Kandidati s četiri do devet godina radnog iskustva također imaju visoki postotak ranije navedene pogreške, gdje su prilikom opisivanja bivšeg šefa i kolega izražavali značajno nezadovoljstvo, poput kandidata s osam godina radnog iskustva koji je veliki dio intervjua opisivao kako je imao loš odnos s bivšim kolegama. Kandidati s više od deset godina radnog iskustva činili su pogreške poput manjka entuzijazma i interesa, na način da nisu pokazali nikakav interes za industriju ili posao koji bi se obavljao, već ih je zanimala isključivo plaća i kako se određuje. Također, u skladu s manjkom interesa i entuzijazma, nisu htjeli previše pričati, već su na postavljena pitanja davali odgovore s kratkim rečenicama, te nisu postavljali nikakva dodatna pitanja.



### 4.3. Ograničenja istraživanja

Ograničenja provedenog istraživanja vezana su velikim dijelom uz metodu promatranja kao metodu prikupljanja podataka. Nedostaci promatranja odnose se na situacijski pristup u kojem se uzorci promatraju, te nemogućnost direktnog ispitivanja stavovima i mišljenjima. Također, radi se o uzorku slučajeva odabranih prema zadanom kriteriju, te je istraživanje provedeno u samo jednoj kompaniji. Subjektivna uloga promatrača kao intervjuera ima veliku ulogu u prikupljanju i naknadnoj obradi prikupljenih podataka, te također, podaci su dobiveni temeljem interakcije ispitanika i promatrača/intervjuera. Atmosfera prilikom provedbe ovog tipa istraživanja (prilikom provedbe selekcijskog intervjua) također utječe na prikupljanje podataka, s obzirom na to da nije moguće staviti ispitanike u neutralnu situaciju, kada su zapravo sudionici selekcijskog intervjua.

S obzirom na specifičnost odabranog uzorka, većina ispitanika je muškog spola, te nije moguće dodatno utvrditi odnos individualnih razlika na temelju spola kod primjene pregovaračkih vještina. Osim toga, dodatno ograničenje veže se uz dob ispitanika, gdje zbog strukture poduzeća u kojem se istraživanje provodilo, prevladavaju zaposlenici mlađi od 30, te se to odražava i na kandidate za otvorene natječaje. Vrijeme provedbe istraživanja odvijalo se u ljetnim mjesecima (srpanj i kolovoz), te je posljedica toga i relativno malen broj ispitanika izabranog u uzorak (tijekom ljetnih mjeseci većina je zaposlenika na godišnjim odmorima, te ne razmišljaju o promjeni posla ni ulasku u selekcijske procese).

Kao jedno od ograničenja može se navesti i manjak literature i istraživanja u području primjene pregovaračkih vještina prilikom selekcijskih intervjua, te se na taj način smanjuje i doseg ovog istraživanja.

## 5. ZAKLJUČAK

Trendovi u razvoju tehnologije postaju sve napredniji a s time i stvaranje novih radnih mjesta koja će poduzeća morati popuniti, dok visokoobrazovana i talentirana radna snaga ima mogućnost izbora, i to ne samo na lokalnoj, već i na globalnoj razini. Rast ponude poslova naspram potražnje tih radnih mjesta uzrokuje rast pregovaračke moći stručnjaka u IT industriji, te se to može promatrati kroz visoke plaće, konkurentne pogodnosti i fleksibilne uvjete rada.

Pregovaranje kao proces ima važnu ulogu u svakodnevnom životu, a posebice u poslovnom svijetu, gdje nekada nije moguće doći do nečega ako se oko toga ne pregovara. Temeljni princip je da svaka od suprotstavljenih strana u pregovorima ulazi u proces s namjerom da iz tog procesa izađe kao pobjednik, to jest, s onime što nije imala prije ulaska u pregovore. Većina pojmova koja se veže uz pregovaranje odnosi se na odvjetnike i menadžere, i njihove poslovne pothvate, no primjena pregovaračkih vještina može koristiti i u drugim područjima. Jedan od takvih je i selekcijski proces u kojem je cilj procijeniti potencijalne kandidate, odabrati najbolje od najboljih, i pregovarati za plaću i uvjete. Cilj ovog diplomskog rada veže se uz analizu postojeće literature na temu pregovaranja i pregovaračkih vještina, te korištenje selekcijskog intervjua kao metode za odabir zaposlenika. Specifičnost istraživanja odnosi se na primjenu pregovaračkih vještina prilikom pregovaranja o plaći i uvjetima rada pri selekcijskim intervjuima, kod osoba koje nisu pregovarači (odvjetnici i menadžeri), već visokoobrazovani stručnjaci u IT sektoru.

Provedenim istraživanjem pokušao se prikazati spektar primjene pregovaračkih vještina i utjecaj određenih aspekata poput neverbalne komunikacije i komunikacijskih vještina na korištenje određene taktike pregovaranja, te način na koji su kandidati pristupili procesu pregovaranja prije i za vrijeme provedbe selekcijskog intervjua. Rezultati istraživanja ukazuju na pozitivan trend korištenja taktika pregovaranja pri pregovaranju o plaći. Većina ispitanika ima vrlo dobru sposobnost komunikacijskih vještina i promatranje znakova neverbalne komunikacije to i potvrđuje. Podaci iz provedenog istraživanja upućuju na promjene u trendovima na tržištu rada, gdje se poslodavci natječu za najbolje talente, a ti talenti na izbor imaju značajno više povoljnih i

zanimljivih ponuda, te to počinju koristiti prilikom pregovaranja o plaći i uvjetima za vrijeme selekcijskih intervjua.

Povezanost ovog istraživanja s praktičnim aspektima provedbe selekcijskih intervjua ukazuje na mogućnost daljnjeg istraživanja i educiranja na temu pregovaranja i primjene pregovaračkih vještina, ne samo za vrijeme intervjua, već i prilikom razgovora o radnoj uspješnosti, napredovanju i slično. Također, primjena pregovaračkih vještina od sve veće je važnosti za percipiranu vrijednost sposobnosti i vještina kandidata prilikom selekcijskih intervjua, a uz to, usko je povezano s ishodom intervjua.

## Popis izvora

1. Adams, E. (2010.), The joys and challenges of semi-structured interviewing, *The Journal of the Community Practitioners' & Health Visitors' Association*, 83(7): 18-21
2. Alavoine, C. (2012.), You Can't Always Get What You Want: Strategic Issues in Negotiation, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58(12): 665-672
3. Armstrong, M. i Taylor, S. (2020.), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, KoganPage, London
4. Arnold, J. A., O'Connor, C. M. i Burris, E. R. (2005.), Negotiators' Bargaining Histories and Their Effects on Future Negotiation Performance, *Journal of Applied Psychology*, 90(2): 350-362
5. Baber, W. (2018.), Identifying Macro Phases Across the Negotiation Lifecycle, *Group Decision Negotiation*, 27(6): 885-903
6. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
7. Bartolović, V. (2017.), *Vještine prodavanja i pregovaranja*, Veleučilište u Požegi, Požega
8. Beersma, B. i De Dreu, C. K. W. (2002.), Integrative and Distributive Negotiation in Small Groups: Effects of Task Structure, Decision Rule, and Social Motive, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(2): 227-252
9. Blacksmith, N., Behrend, T. S. i Willford, J. C. (2016.), Technology in the Employment Interview: A Meta-Analysis and Future Research Agenda, *Personnel Assessment and Decisions*, 2(1): 12-20
10. Bolles, R. N. (2018.), *What Color is Your Parachute? A practical Manual for Job-Hunters and Career-Changers*, Ten Speed Press, New York
11. Bottos, L. M. i Coleman, B. (2002.), The New Salary Negotiation, *Compensation & Benefits Review*, 34(2): 22-27
12. Burgoon, J. K., Guerrero, L. K. i Floyd, K. (2016.), *Nonverbal communication*, Routledge, New York
13. Chamorro-Premuzic, T. i Furnham, A. (2010.), *The Psychology of Personnel Selection*, Cambridge University Press, New York

14. Culbertson, S. S., Weyhrauch, W. i Huffcutt, A. (2016.), A tale of two formats: Direct comparison of matching situational and behavior description interview questions, *Human Resource Management Review*, 27(1): 167-177
15. Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., i Xu, H. (2006.), What do people value when they negotiate? Mapping the domain of subjective value in negotiation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(3): 493–512
16. De Dreu, C. K.W. i Van Kleef, G. A. (2004.), The influence of power on the information search, impression formation, and demands in negotiation, *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(3): 303-319
17. De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R. i Kwon, S. (2000.), Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories, *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5): 889-905
18. Deming, D. J. (2017.), The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market, *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4): 1593-1640
19. Dipboye, R. L. (1994.), Structured and unstructured selection interviews: Beyond the job-fit model, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 12(1): 79-123
20. Dipboye, R. L. (2017.), The Selection/Recruitment Interview: Core Processes and Contexts, u: Evers, A., Anderson, N. i Voskuijl, O. (eds.), *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, Blackwell Publishing Ltd., Oxford, 119-142
21. Dipboye, R. L., Macan, T. i Shahani-Denning, C. (2012.), The Selection Interview from the Interviewer and Applicant Perspectives: Can't Have One without the Other, u: Schmitt, N. (ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*, Oxford University Press, Inc., New York, 323-352
22. Dmitrieva, N. V., Zaitseva, N. A., Kulyamina, O. S., Larionova, A. A. i Surova, S. A. (2015.), Scientific and Theoretical Aspects of the Staff Recruitment Organization within the Concept of "Talent Management", *Asian Social Science*, 11(3): 358-365
23. Druckman, D. i Olekalns, M. (2007.), Emotions in negotiation, *Group Decision and Negotiation* 17(1): 1-11

24. Državni zavod za statistiku (2021.), *Prosječne mjesečne neto i bruto plaće zaposlenih za siječanj 2021.* na dan: 04.09.2021., preuzeto s [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2021/09-01-01\\_01\\_2021.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2021/09-01-01_01_2021.htm)
25. Dwyer, J. (2013.), *Communication for Business and the Professions: Strategies and Skills*, Pearson Australia, New South Wales
26. Eckel, C., Oliviera, A. C. M. i Grossman, P. J. (2008.), Gender and Negotiation in the Small: Are Women (Perceived to Be) More Cooperative than Men?, *Negotiation Journal*, 24(4): 429-445
27. Efenbein, H. A. (2015.), Individual Differences in Negotiation: A nearly Abandoned Pursuit Revived, *Current Directions in Psychological Science*, 24(2): 131-136
28. Falcao, H. (2010.), *Value Negotiation: How to Finally Get the Win-Win Right*, Prentice Hall, Singapore
29. Ferris, G. R., Perrewe, P. L. i Douglas, C. (2002.), Social effectiveness in organizations: Construct validity research directions, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1): 49-63
30. Fiske, S., Cuddy, A. i Glick, P. (2006.), Universal dimensions of social cognition: warmth and competence, *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2): 77-83
31. Fleck, D., Volkema, R. J. i Pereira, S. (2016.), Dancing on the Slippery Slope: The Effects of Appropriate Versus Inappropriate Competitive Tactics on Negotiation Process and Outcome, *Group Decision and Negotiation*, 25(5): 873-899
32. Florea, N. V. i Duica, A. (2016.), Selection interview – a Necessary Tool in Discovering the Best Candidates, *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(3): 105-114
33. Frauendorfer, D. i Mast, M. S. (2014.), The impact of Nonverbal behavior in the job interview, u: Kostic, A. i Chadee, D. (eds.), *The Social Psychology of Nonverbal Communication*, Palgrave Macmillan, London, 220-247
34. Gelfand, M. J. i Brett, J. M. (2004.), *The Handbook of Negotiation and Culture*, Stanford University Press, California
35. Glenn, P. i Susskind, L. (2010.), How Talk Works: Studying Negotiation Interaction, *Negotiation Journal*, 26(2): 117-123

36. Goleman, D. (2001.), An EI-based theory of performance, u: Cherniss, C. i Goleman, D. (eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*, 27-44, San Francisco, Jossey-Bass
37. Gomes, M., Oliveira, T., Carneiro, D., Novais P. i Neves, J. (2014.), Studying the Effects of Stress on Negotiation Behavior, *Cybernetics and Systems: An International Journal*, 45(3): 279-291
38. Hajncl, Lj. (2018.), *Psihologijski intervju: Kvalitativna metoda prikupljanja podataka*, Naklada Slap, Jastrebarsko
39. Hassan, N. (2019.), Gender Biases and Discrimination while Hiring, *Artha Journal of Social Sciences*, 18(1): 13-21
40. Higgins, C. A. i Judge, T. A. (2004.), The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: A field study, *Journal of Applied Psychology*, 89(4): 622-632
41. Hochwater, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C. i Ferris, G. R. (2006.), The interaction of social skill and organizational support on job performance, *Journal of Applied Psychology*, 91(2): 482-489
42. Huffcutt, A. I., Weekley, J. A., Wiesner, W. H., Degroot, T. G. i Jones, C. (2006.), Comparison of Situational and Behavior Description Interview Questions for Higher-Level Positions, *Personnel Psychology*, 54(3): 619-644
43. Huffmeier, J., Freund, P. A., Zerres, A., Backhaus, K. i Hertel, G. (2014.), Being Tough or Being Nice? A Meta-Analysis on the Impact of Hard- and Softline Strategies in Distributive Negotiation, *Journal of Management*, 40(3): 866-892
44. Jennings, G. R. (2005.), Interviewing: a Focus on Qualitative Techniques, u: Ritchie, B. W., Burns, P. i Palmer, C. (eds.), *Tourism Research Methods: Integrating Theory with Practice*, CABI Publishing, London
45. Jurevičiene, M., Kaffemaniene, I. i Ruškus, J. (2012.), Concept and Structural Components of Social Skills, *Baltic Journal of Sports and Health Sciences*, 86(3): 42-52
46. Kang, G., Xiu, L. i Roline, A. C. (2015.), How do interviewers respond to applicants' initiation of salary negotiation? An exploratory study on the role of gender and personality, *Evidence-based HRM*, 3(2): 145-158

47. Kidder, D. i Ogilvie, J. R. (2008.), What about Negotiator Styles?, *International Journal of Conflict Management*, 19(2): 132-147
48. Koka, A. S. i Raman, M. (2016.), Developing Soft Skills in Engineering Students for Better Employability in IT industry: Academicians' Perspective, *International Journal of English Language, Literature and Humanities*, 4(3): 580-594
49. Lim, R. G. (1997.), Overconfidence in Negotiation Revisited, *International Journal of Conflict Management*, 8(1): 52-79
50. Lipovsky, C. (2006.), Candidates' negotiation of their expertise in job interviews, *Journal of Pragmatics*, 38(8): 1147-1174
51. Liu, M. i Chai, S. (2014.), Planning and Preparation for Effective Negotiation, u: Benoliel, M. (ed.), *Negotiation Excellence: Successful Deal Making*, World Scientific Publishing, Singapore, 1-22
52. Long, C. S. (2014.), Making the most of that all-important job interview: Employers who do their homework get the best results, *Human Resource Management International Digest*, 22(4): 1-3
53. Macan, T. (2009.), The Employment Interview: A Review of Current Studies and Directions for Future Research, *Human Resource Management Review*, 19(3): 203-218
54. Malhotra, D. (2014.), 15 Rules for Negotiating a Job Offer, *Harvard Business Review*, 92(4): 117-122
55. McCarthy, A. i Hay, S. (2015.), *Advanced Negotiation Techniques*, Apress, New York
56. McDaniel, M. A., Whetzel, D., Schmidt, F. L. i Maurer, S. D. (1994.), The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis, *The Journal of Applied Psychology*, 79(4): 599-616
57. McTavish, D. G. i Pirro, E. B. (1990.), Contextual content analysis, *Quality and Quantity*, 24(1): 245-265
58. Muir, C. (2005.), Managing the Initial Job Interview: Smile, Schmooze, and Get Hired?, *The Academy of Management Perspectives*, 19(1): 156-158
59. Niemier, S. (2016.), Nonverbal signs in an intercultural business negotiation, u: Noth, W. (ed.), *Semiotics of the Media*, Berlin, Boston: De Gruyter Mouton, 851-866



60. Norozy, T. i Beheshtifar, M. (2013.), Social Skills: A factor to Employees' Success, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3): 74-79
61. Odeku, K. O. (2015.), The role of interviewers in job effective recruitment and selection processes, *Journal of Governance and Regulation*, 4(1): 224-229
62. Oostrom, J. K., Melchers, K. G., Ingold, P. V. i Kleinmann, M. (2016.), Why Do Situational Interviews Predict Performance? Is it Saying How Would You Would Behave or Knowing How You Should Behave?, *Journal of Business and Psychology*, 31(2): 279-291
63. O'Shea, P. G. i Bush, D. F. (2002.), Negotiation for Starting Salary: Antecedents and Outcomes Among Recent College Graduates, *Journal of Business and Psychology*, 16(3): 365-382
64. Peleckis, K., Peleckiene, V., Peleckis, K. i Polajeva, T. (2016.), Towards Sustainable Entrepreneurship: Role of Nonverbal Communication in business negotiations, *The International Journal, Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 4(2): 228-240
65. Perera, H. K. D. H., Perera, M. A. R. S., Karunarathna, M. M. C. M., Wijerathne, R. H. D., Nawagamuwa, N. M. T. i Cooray, P. J. P. (2010.), Interview Mistakes: Job Applicants' Perspective, *Human Resource Management Journal*, 1(1): 43-49
66. Pinkley, R. I. (2004.), Salary and Compensation Negotiation Skills for Young Professionals, *Journal of the American Dietetic Association*, 104(7): 1064-1068
67. Pološki Vokić, N. (2018.), Ljudi u organizaciji, u: Hernaus, T. i Brčić, R. (ur.), *Koraci uspješnog organiziranja*, Školska knjiga, Zagreb
68. Prasad, M. S. (2013.), Negotiation skills during interview, *Research Journal of English Language and Literature*, 1(3): 245-246
69. Rhoades, J. A. i Carnevale, P. J. (1999.), The Behavioral Context of Strategic Choice in Negotiation: A Test of the Dual Concern Model, *Journal of Applied Social Psychology*, 29(9): 1777-1802
70. Robertson, I. T. i Smith, M. (2001.), Personnel selection, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4): 441-472
71. Shafique, O. (2012.), Recruitment in the 21<sup>st</sup> Century, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2): 887-901
72. Shapiro, D. L. (2004.), Emotions in Negotiation: Peril or Promise?, *Marquette Law Review*, 87(4): 737-745

73. Spector, P. E. (2012.), *Industrial and Organizational Psychology, Research & Practice*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken
74. Tadej, P. (1983.), Mogućnosti i perspektive promatranja sa sudjelovanjem, *Revija za sociologiju*, 13(1-4): 81-94
75. Tinsley, C. H., O'Connor, K. M. i Sullivan, B. A. (2002.), Tough guys finish last: the perils of a distributive reputation, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2): 621-642
76. Tudor, G. (1992.), *Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja*, MEP Consult, Zagreb
77. Volkema, R. J. i Fleury, M. T. (2002.), Alternative Negotiating Conditions and the Choice of Negotiation Tactics: A Cross-cultural Comparison, *Journal of Business Ethics*, 36(4): 381-398
78. Voss, C. i Raz, T. (2016.), *Never split the difference: Negotiating as if your life depended on it*, Harper Collins, New York
79. Vukmir, B. (2001.), *Strategija i taktika pregovaranja*, RRIF-plus, Zagreb
80. Wesner, B. S. i Smith, A. B. (2019.), Salary Negotiation: A Role-Play Exercise to Prepare for Salary Negotiation, *Management Teaching Review*, 4(1): 14-26
81. Wiersma, U. J. (2016.), The Four Stages of the Job Interview: Helping Interviewers Put Two and Two together, *Evidence-based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(3): 232-239
82. Williams, J. C. i Phillips, K. W. (2016.), Tools for Change: Boosting the Retention of Women in the STEM Pipeline, *Journal of Research in Gender Studies*, 1(1): 11-75
83. Wood Brooks, A. (2015.), Emotion and the art of negotiation, *Harvard Business Review*, 93(12): 56-64
84. Yong, K. i Adair, W. L. (2007., lipanj), Negotiation Planning with a Self Versus Other Focus and Integrative Versus Distributive Tactics, *SSRN Electronic Journal*, preuzeto s [https://www.researchgate.net/publication/228182813 Negotiation Planning with a Self Versus Other Focus and Integrative Versus Distributive Tactics](https://www.researchgate.net/publication/228182813_Negotiation_Planning_with_a_Self_Versus_Other_Focus_and_Integrative_Versus_Distributive_Tactics)
85. Zhou, H. i Zhang, T. (2008.), Body language in business negotiation, *International Journal of Business and Management*, 3(2): 90-96

## Popis tablica

Tablica 1. Podjela vrsta selekcijskih intervjua prema različitim karakteristikama.....	5
Tablica 2. Prikaz pretpostavki za provođenje uspješnog selekcijskog intervjua .....	16
Tablica 3. Pogreške na strani intervjuaera prilikom provođenja selekcijskog intervjua .....	18
Tablica 4. Popis najčešćih pogrešaka koje kandidat može činiti prilikom selekcijskog intervjua	19
Tablica 5. Karakteristike temeljnih pristupa pregovaranju.....	22
Tablica 6. Strategije pregovaranja i rezultati njihovih primjena.....	24
Tablica 7. Faze procesa pregovaranja i temeljne aktivnosti .....	25
Tablica 8. Moguće taktike pregovaranja i njihove karakteristike.....	30
Tablica 9. Čimbenici koji mogu utjecati na odabir taktike pregovaranja .....	32
Tablica 10. Petdimenzijski model neverbalne komunikacije .....	34
Tablica 11. Moguće taktike pregovaranja koje kandidat koristi prilikom pregovaranja o plaći ..	39
Tablica 12. Opis posla za radno mjesto softverskog inženjera u poduzeću XY.....	45
Tablica 13. Pregled socio-demografskih značajki uzorka .....	47
Tablica 14. Procijenjeni stupanj razine pripremljenosti kandidata za proces pregovaranja .....	49
Tablica 15. Taktike pregovaranja i učestalost njihove primjene kod kandidata za posao prilikom selekcijskog intervjua s obzirom na spol .....	52
Tablica 16. Taktike pregovaranja i učestalost njihove primjene kod kandidata za posao prilikom selekcijskog intervjua s obzirom na broj godina radnog iskustva .....	55
Tablica 17. Sistematizacija podataka o aspektima komunikacijskih vještina potencijalnih kandidata za vrijeme selekcijskog intervjua s obzirom na spol.....	56
Tablica 18. Sistematizacija podataka o aspektima komunikacijskih vještina potencijalnih kandidata za vrijeme selekcijskog intervjua s obzirom na broj godina radnog iskustva .....	57
Tablica 19. Sistematizacija aspekata znakova neverbalne komunikacije i način manifestacije kod kandidata za vrijeme selekcijskog intervjua s obzirom na spol.....	59
Tablica 20. Sistematizacija aspekata znakova neverbalne komunikacije i način manifestacije kod kandidata za vrijeme selekcijskog intervjua s obzirom na broj godina radnog iskustva .....	60
Tablica 21. Sistematizacija pogreški kandidata za posao za vrijeme selekcijskog intervjua s obzirom na spol.....	61

Tablica 22. Sistematizacija pogreški kandidata za posao za vrijeme selekcijskog intervjua s obzirom na broj godina radnog iskustva..... 63

## Slika

Slika 1. Obilježja kandidata koja se procjenjuju prilikom selekcijskog intervjua..... 14

## Prilog: Obrazac za promatranje

### SOCIO-DEMOGRAFSKE KARAKTERISTIKE KANDIDATA

1. **Spol:** M/Ž
2. **Dob:**
3. **Fakultet ili veleučilište:**
4. **Broj godina radnog iskustva:**

### STANDARDNA PITANJA:

- Koja je Vaša motivacija za promjenu/trazenje novog posla?
- Koji čimbenici su Vam važni kod traženja posla? (Smjernice za odgovor: kolege, sadržaj posla koji obavljate, atmosfera na poslu, plaća, beneficije/pogodnosti i slično)
- Jeste li skloniji radu u timu ili preferirate samostalno obavljati radne zadatke?
- Jeste li imali prilike na sadašnjem/prijašnjem poslu mentorirati nekog? Ako da, kakvo je bilo to iskustvo?
- Što biste rekli, koje su Vaše jače strane, a za koje mislite da bi na njima mogli poraditi?
- Na koji način stječete znanje izvan poslovnih okvira?
- Koje su Vaše ambicije za budućnost? Gdje se vidite za 2-5 godina?
- Koliko Vam je važno napredovanje na poslu?

### SITUACIJSKA PITANJA:

- Jeste li bili u situaciji da ste morali nekom dati konstruktivnu kritiku (kako je to izgledalo ako da, kako bi to izgledalo hipotetski ako ne)?
  - Imali ste priliku raditi s novim kolegom na jednom zadatku, i menadžer je zamolio da kolegi uputite feedback na njegov rad i radnu etiku općenito, s obzirom na to da je na probnom roku i potrebno je odlučiti hoće li mu se ugovor produžiti
  - Ovo pitanje za kandidate koji su već u poziciji menadžera (team lead-a) ili ako imaju želju to postati (iz odgovora prije može se zaključiti): Jedan od podređenih ne obavlja radne zadatke onako kako ih je inače obavljao, i potrebno mu je ukazati na to – na koji način biste mu pristupili?
- Jeste li bili u situaciji u kojoj je Vama netko dao konstruktivnu kritiku i kako je to izgledalo?
- Možete li opisati neko negativno iskustvo koje ste doživili na poslu? Na koji način ste reagirali?
  - Biste li za sebe rekli da izbjegavate konflikte na poslu?

- Na koji način pokušavate riješiti sukob na poslu (na poziciji vođe tima, a dvoje kolega u timu se svađaju oko podjele zadataka)?
  - Ili kada ste Vi taj koji je u poziciji unutar samog sukoba – kolega nije zadovoljan s podjelom radnih zadataka (a radite na istom projektu) – na koji način biste pristupili u takvoj situaciji?
- Smatrate li da ste proaktivni na poslu i kod obavljanja radnih zadataka? Kako se to manifestira?
- Možete li se prisjetiti neke stresne situacije na poslu? Kako ste se nosili s time? (smjernice za odgovor: rokovi, zahtjevan šef, nova uloga, odnosi s kolegama)
- Kada se dogodi nešto neočekivano, neki problem na poslu (s danim zadatkom), na koji način pokušavate to riješiti?
- Postoji li nešto što bi promijenili na trenutnom/bivšem poslu?

#### OBILJEŽJA PRIMJENE PREGOVARAČKIH VJEŠTINA

- Ima li kandidat informacije koje će mu pomoći u pregovaranju? Je li se kandidat informirao o rasponu plaća za poziciju za koju se prijavljuje/za koju ga se intervjuira?
- Je li kandidat iznio svoje zahtjeve prije održavanja intervjua?
- Je li se kandidat pripremio za intervju? Ima li spremna pitanja za intervjuere? Zna li općenito o organizaciji i o području rada?
- Na koji je način kandidat pristupio upoznavanju i stvaranju atmosfere prije završnog razgovora?
- Je li kandidat prvi iznio zahtjev ili je čekao našu ponudu?
- Je li kandidat iznio svoj WAP?
- Je li kandidat otvoren za pregovaranje o plaći? Ako je, koju taktiku koristi?
- Ima li kandidat obilježja distributivnog ili integriranog pregovarača? (asertivnost, kooperativnost i sl.)
- Kako se kandidat ponio/izrazio svoje (ne)slaganje nakon završenih pregovora:
  - Ponuda niža od očekivane
  - Ponuda jednaka očekivanoj
  - Ponuda viša od očekivane
- Ako je kandidat odbio ponudu, kako je to učinio, i ukoliko je naveo razloge, koji su?

#### ZNAKOVI VERBALNE I NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

Verbalna komunikacija (javni govor, prezentiranje):

- Retorika:
  - Konstruktivni odgovori – jasne rečenice i odgovranje na postavljena pitanja bez okolišanja, u smislu bez izbjegavanja odgovora na određena pitanja
- Indikatori straha od javnog govora
  - Upotreba poštapalica
  - Loš, isprekidan govor i sl.
  - Izbjegavanje kontakta u oči
  - Neprestano premještanje
  - Znojenje
- Sposobnost slušanja (upadanje u riječ)
  - Ne uskakanje u konverzaciju, koncentriranje na sugovornika
  - Rezimiranje
  - Postavljanje pitanja i parafraziranje

Neverbalni znakovi komunikacije:

- Kontakt očima
- Kimanje glavom
- Postura (položaj tijela)
  - U kojem su položaju ruke: prekrížene, uz tijelo, opuštene
  - Otvorena/zatvorena
  - Položaj sjedenja – prekrížene noge
  - Držanje: Uspravno/pogrbljeno
- Facijalne ekspresije
  - Osmijeh
  - Namrštenost
  - Grimase – pogotovo kad govori o bivšem poslu, kolegama ili neugodnim situacijama na poslu



## ŽIVOTOPIS AUTORICE

Petra Jagić

Tel: +385916040573

e-mail: [pjagic@net.efzg.hr](mailto:pjagic@net.efzg.hr)

### **OBRAZOVANJE**

10/2015 – 09/2021

INTEGRIRANI STUDIJ, Poslovna ekonomija, smjer Menadžment, Ekonomski fakultet Zagreb

09/2005 – 06/2009

Prva riječka hrvatska gimnazija, Rijeka, jezični smjer

### **RADNO ISKUSTVO**

09/2020 – danas

Axilis, d.o.o., Specijalist za akviziciju talenata

11/2019 – 04/2020

Oradian, d.o.o., Specijalist za akviziciju talenata

06/2019 – 11/2019

Zagrebačka banka, Asistent u Pravnom odjelu

10/2018 – 09/2019

Oracle Croatia, Asistent na recepciji

02/2016 – 10/2018

DM d.o.o, Student prodavač