

# Povezanost razvijenosti interpersonalnih vještina i stila pregovaranja u poduzetništvu

---

Sever, Krešimir

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

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:148:628733>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom](#).

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-17**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Specijalistički diplomski stručni studij-Ekonomika poduzetništva**

**POVEZANOST RAZVIJENOSTI INTERPERSONALNIH  
VJEŠTINA I STILA PREGOVARANJA U PODUZETNIŠTVU**

**Diplomski rad**

**KREŠIMIR SEVER**

**Zagreb, rujan, 2022. godine**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Specijalistički diplomski stručni studij-Ekonomika poduzetništva**

**POVEZANOST RAZVIJENOSTI INTERPERSONALNIH  
VJEŠTINA I STILA PREGOVARANJA U PODUZETNIŠTVU**

**The relationship between the development of interpersonal skills and styles of  
negotiation in entrepreneurship**

**Diplomski rad**

**Krešimir Sever, 0067559750**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Maja Klindžić**

**Zagreb, rujan, 2022. godine**

## SAŽETAK

Razvijene interpersonalne vještine su sve češće tražene kod potencijalnih kandidata prilikom zaposlenja. Utječu na motivaciju, sinergiju i zadovoljstvo zaposlenika te su izuzetno bitne za menadžere i poduzetnike koji su zaduženi za vlastiti tim ljudi. Većina uspješnih poduzetnika ima razvijene interpersonalne vještine koje koriste prilikom umrežavanja s potencijalnim klijentima, kupcima ili partnerima. Osim u poslovnom, spomenute vještine koriste se i u privatnom životu te su od velikog značaja u situacijama rješavanja sukoba, problema ili održavanju i sklapanju prijateljstva. Pregovaranje kao i interpersonalne vještine koriste se svakodnevno, pregovara se u raznim situacijama čak i kada toga ljudi nisu svjesni. U ovom radu je pobliže opisano pregovaranje kao jedna od poduzetničkih vještina, te su navedeni i opisani procesi pregovaranja. Također opisan je i sam proces pregovaranja zajedno s taktikama i stilovima kojim se pregovarači koriste. Osim toga detaljnije se pojasnio pojam interpersonalnih vještina i koje interpersonalne vještine postoje. Opisana je njihova dnevna primjena u poduzetničkom okruženju te njihova primjena u pregovaranju. Cilj ovog rada bio je istražiti postoji li veza između razvijenosti interpersonalnih vještina i stila pregovaranja poduzetnika. Istraživanjem je utvrđeno kako poduzetnici imaju iznadprosječno razvijene interpersonalne vještine, također se pokazalo da su pripadnice ženskog spola bolje u interpersonalnim vještinama aktivnog slušanja i umrežavanja dok muškarci imaju razvijeniju vještinu utjecaja na druge. Velika većina ispitanika je birala principijelni stil pregovaranja, čak 90% ispitanika te je utvrđeno da oni ispitanici koji su birali ostale stilove pregovaranja imaju nezamjetno razvijenije interpersonalne vještine od onih ispitanika koji su birali principijelni stil pregovaranja.

**Ključne riječi:** interpersonalne vještine, pregovaranje, poduzetništvo, emocionalna inteligencija

## **SUMMARY**

Developed interpersonal skills are more and more in demand in potential job candidates. They greatly impact motivation, synergy and satisfaction of the employees, and they are very important for managers and entrepreneurs that manage their own teams. Most of the successful entrepreneurs have developed interpersonal skills which they use while networking and negotiating with potential clients, buyers, or partners. Except in business, interpersonal skills are used in people's private lives, and they are of great importance in situations of resolving conflicts, problems or maintaining old friendships and making new ones. People use negotiating daily as well as interpersonal skills even when they are not aware of that. In this paper the negotiation and its processes are described in detail as one of the managerial and entrepreneurial skills. In addition, the tactics and styles of negotiation are also described. Interpersonal skills and their types are clarified in detail, as well as the daily use of those skills in an entrepreneurial environment and their use in negotiation process. The purpose of this paper was to explore the connection between interpersonal skills and style of negotiating which will be used by an entrepreneur. Research has established that entrepreneurs pose above average interpersonal skills. Women entrepreneurs tested better in active listening and networking skills while men tested better in the ability to influence others. Most of the participants choose the principled style of negotiation, 90% of them and based on the given results those participants that chose other styles of negotiation had slightly better interpersonal skills than those who chose the principled style of negotiation,

**Key words:** interpersonal skills, negotiating, entrepreneurship, emotional intelligenc

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	i
SUMMARY .....	ii
1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. TEMELJNE ODREDNICE POSLOVNOG PREGOVARANJA U PODUZETNIŠTVU.....	3
2.1. Određenje i važnost pregovaranja kao menadžerske i poduzetničke vještine ....	3
2.2. Pristupi pregovaranju u poduzetništvu.....	5
2.3. Proces i karakteristike faza pregovaranja.....	6
2.4. Stilovi i taktike pregovaranja poduzetnika.....	9
2.4.1. Karakteristike različitih stilova pregovaranja .....	9
2.4.2. Taktike pregovaranja.....	12
2.5. Karakteristike dobrog pregovarača .....	14
3. ODREĐENJE INTERPERSONALNIH VJEŠTINA PODUZETNIKA I NJIHOVA ULOGA U POSLOVNOM PREGOVARANJU.....	15
3.1. Definiranje i sistematizacija interpersonalnih vještina.....	15
3.2. Primjena interpersonalnih vještina u poduzetničkom okruženju .....	19
3.3. Važnosti interpersonalnih vještina poduzetnika u poslovnom pregovaranju....	21
4. ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI RAZVIJENOSTI INTERPERSONALNIH VJEŠTINA I STILA PREGOVARANJA U PODUZETNIŠTVU.....	25
4.1 Metodologija istraživanja.....	25
4.2. Rezultati istraživanja.....	27
4.2.1. Rezultati analize interpersonalnih vještina poduzetnika .....	27
4.2.2 Usporedba razvijenosti interpersonalnih vještina kod muškaraca i žena....	28

4.2.3. Prikaz razvijenosti interpersonalnih vještina po dobi ispitanika.....	29
4.2.4. Deskriptivna analiza stilova pregovaranja .....	30
4.2.5. Odnos između razvijenosti interpersonalnih vještina i stilova pregovaranja u poduzetništvu .....	31
4.3. Ograničenja istraživanja.....	31
5. ZAKLJUČAK .....	33
POPIS IZVORA.....	34
POPIS TABLICA .....	36
POPIS SLIKA .....	37
PRILOZI .....	38
Prilog 1. Anketni upitnik.....	38
ŽIVOTOPIS .....	43

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet rada je istraživanje povezanosti interpersonalnih vještina poduzetnika i njihovog stila pregovaranja. U posljednje vrijeme interpersonalne vještine u poslovnom okruženju dobivaju sve više na važnosti iz razloga što doprinose produktivnosti, ugodnoj radnoj atmosferi te boljoj suradnji, kako među kolegama tako i sa klijentima.

Poduzetnici trebaju imati jasno određen cilj, viziju te imati razvijene tehničke vještine u području kojim se bave ali isto tako moraju posjedovati dobre interpersonalne vještine. Poduzetnik bi trebao imati istančane interpersonalne vještine iz razloga što svakodnevno komunicira s kupcima, suradnicima, dobavljačima te rukovodi određenim brojem ljudi. Današnje tržište je sve kompetitivnije te kako bi ostvario željene rezultate, osoba treba biti bolja od konkurencije, a to može ostvariti boljom prodajom svojih usluga ili proizvoda, boljim pregovaranjem ili boljim međuljudskim odnosima sa svojim suradnicima, klijentima i kupcima.

Pregovaranje je veoma dinamičan proces u koji ulaze najmanje dvije strane sa zasebnim ciljevima koje žele ostvariti. Postoje razni faktori koji utječu na stil pregovaranja poduzetnika, neki od tih faktora mogu biti povezani sa trenutnom situacijom na tržištu, koja strana ima veću pregovaračku moć, prijašnji odnos dviju strana ili njihova sposobnost pregovaranja u koju je uključena i emocionalna inteligencija pojedinca kao temelj razvoja interpersonalnih vještina.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U izradi ovog diplomskog rada koristili su se primarni i sekundarni izvori podataka. Sekundarni izvori podataka su prikupljeni iz domaće i strane znanstvene literature kao i iz raznih stručnih članaka. Za empirijsko istraživanje povezanosti razvijenosti interpersonalnih



vještina i stila pregovaranja koristili su se primarni izvori podataka dobiveni anketnim upitnikom provedenim među poduzetnicima, vlasnicima malih i srednjih poduzeća. Anketni upitnik je sastavljen od dva dijela. Prvi dio upitnika se odnosi na analizu razvijenosti različitih elemenata interpersonalnih vještina dok se drugi dio odnosi na analizu preferiranog stila pregovaranja.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad se sastoji od pet poglavlja u kojima su se prvotno teorijski odredili poslovni pregovori, stilovi pregovaranja u poduzetništvu te pobliže objasnili što su interpersonalne vještine. Predmet i ciljevi rada su objašnjeni u uvodnom djelu a u četvrtom poglavlju je prikazano istraživanje koje se sastoji od anketnog upitnika, te interpretiranih dobivenih rezultata.

U prvom teorijskom poglavlju pod naslovom „Temeljne odrednice poslovnog pregovaranja u poduzetništvu“ pregovaranje je prikazano kao jedna od menadžerskih i poduzetničkih vještina. Također su obrađeni stilovi, pristupi, karakteristike te sami proces pregovaranja kao i karakteristike dobrog pregovarača.

Tema sljedećeg poglavlja je određivanje interpersonalnih vještina poduzetnika i koja je njihova uloga u pregovaranju. Emocionalna inteligencija je prikazana kao temelj za razvoj interpersonalnih vještina te su navedene vrste interpersonalnih vještine i njihova primjena u poduzetništvu, posebice na radnom mjestu i u pregovorima.

Nakon objašnjenja glavnih pojmova slijedi poglavlje u kojem se istraživalo postojanje veze između razvijenosti interpersonalnih vještina i stilova pregovaranja koje će poduzetnici koristiti. Rezultati koji su dobiveni anketnim upitnikom provedenim među poduzetnicima, vlasnicima malih i srednjih poduzeća u raznim područjima. su detaljno interpretirani.

Na posljetku slijedi završno poglavlje u kojem je sumiran cijeli rad te je donijet zaključak prema ishodu istraživanja. Također je prikazan popis literature, slika, tablica, priloga zajedno sa anketnim upitnikom koji je korišten prilikom istraživanja.

## **2. TEMELJNE ODREDNICE POSLOVNOG PREGOVARANJA U PODUZETNIŠTVU**

### **2.1. Određenje i važnost pregovaranja kao menadžerske i poduzetničke vještine**

Pregovaranje je proces koji se odvija između najmanje dvije zasebne strane, od kojih svaka ima vlastite interese i ciljeve koje želi ostvariti (Fisher, 2019). Pregovori se odvijaju u poslovnom ali i u privatnom životu. Ljudi ne obraćaju toliku pozornost na pregovore u privatnom životu zbog učestalosti i uobičajenosti tih situacija, primjerice, roditelji pregovaraju sa svojom djecom o zadanom vremenu kada se trebaju vratiti kući ili o kućanskim poslovima. U poslovnom okruženju može se pregovarati s nadređenim oko povišice, radnog vremena, pregovaranje s klijentom oko cijene proizvoda ili s dobavljačem oko troškova nabave.

Pregovaranje je zapravo proces kojim jedna strana pokušava uvjeriti drugu da ispuni njene zahtjeve, ciljeve i interese i obrnuto. Za postizanje sporazuma potrebno je međusobno razumijevanje, međusobno uvažavanje želja, ciljeva i interesa (Fisher, 2019). Dobri menadžeri bi trebali imati razvijenu vještinu pregovaranja koja je bitna za sve četiri vrste menadžerskih vještina a to su: konceptualne vještine, vještine rada s ljudima, tehničke vještine te vještine oblikovanja (Bahtijarević-Šiber et al, 2008).

Razlog te tvrdnje je taj, da bi menadžer bio dobar pregovarač on mora posjedovati dobre vještine rada s ljudima, posebice prepoznavanje tuđih emocija te utjecanje na iste, prepoznavanje neverbalne komunikacije i raznih signala koje osoba nesvjesno ili svjesno šalje (Hayes, 2002). Također je bitno znati kada biti asertivniji a kada pasivniji prema drugoj osobi, drugim riječima bitno je znati kako se prilagoditi osobi sa druge strane pregovaračkog stola. (Fisher, 2019)

Što se tiče konceptualnih vještina, u pregovorima je vrlo bitno postaviti prave ciljeve, strateške ciljeve za budućnost koji se samim pregovorima žele ostvariti. Menadžeri koji žele osigurati napredak i boljitak za svoje poduzeće, u slučaju važnih pregovora kao što su

kreiranje ugovora s dobavljačem u narednih deset godina ili dogovaranja financiranja iz državnih fondova, moraju moći strateški sagledati situaciju i koje će učinke ti pregovori imati na njih za naredni dugoročni period (Bahtijarević-Šiber et al, 2008). Kod pregovaranja cijene određenog proizvoda, roka isporuke ili količine proizvoda koja se može proizvesti vrlo je bitno poznavati proces proizvodnje. U slučaju da prilikom pregovaranja poduzetnik pristane na prekratak rok isporuke, pogrešno procijeni količinu koja se može proizvesti u danom vremenu ili ako je dogovorena kriva prodajna cijena, tada njegova odluka, točnije sporazum koji je postigao može znatno naštetiti proizvodnji i samom poduzeću. (Dračić, 2012)

Stoga je od velike važnosti za poduzetnika da tokom pregovora posjeduje prave odgovore i prijedloge što se tiče proizvodnje i općenitog načina poslovanja poduzeća. Poduzetnici ne pregovaraju samo s vanjskim strankama, kupcima i klijentima, već se pregovori odvijaju i unutar poduzeća, među različitim razinama menadžmenta (Dračić, 2012). Vještina oblikovanja u pregovorima dolazi do izražaja kada se odvijaju pregovori između srednjeg i vrhovnog menadžmenta o načinu reagiranja i brzog rješavanja novonastalih problema u poduzeću. U pregovorima je vrlo bitno posjedovati ovakvu vještinu zbog davanja brzih i konstruktivnih odgovora na postojeće situacije u poduzeću, te predlaganja načina kako te iste situacije ispraviti (Goleman, 2000).

Vještine koje posjeduju poduzetnici se ne razlikuju znatnije od vještina koje posjeduju menadžeri, zato što su većina poduzetnika i menadžeri u svojim poduzećima. Razlika između poduzetnika i menadžera je ta što poduzetnik ima veću strast za poslom, mora preuzimati inicijativu u velikoj većini slučajeva, mora biti odlučan, snalažljiv i kreativan kako bi opstao na tržištu i bio bolji od konkurencije te se isticao kvalitetom svojih proizvoda i usluga (Dračić, 2012).

Pregovaranje u poduzetništvu ima vrlo velik značaj, iz razloga što poduzetnik značajan dio svog radnog vremena provodi pregovarajući. Pregovara sa svojim zaposlenicima o rokovima određenih projekata, o njihovom slobodnom vremenu i godišnjim odmorima, o financijskoj pomoći od države za vlastito poduzeće, o cijeni svojih proizvoda ili sa dobavljačima o cijeni sirovina koje su mu potrebne za proizvodnju (Škrtić i Mikić, 2011). Način na koji poduzetnik pregovara uvjetuje kako će se pozicionirati na tržištu, hoće li biti

bolji od svojih konkurenata, hoće li moći zadovoljiti zahtjeve kupaca te hoće li njegovo poduzeće biti uspješno. (Škrtić i Mikić, 2011).

## 2.2 Pristupi pregovaranju u poduzetništvu

Pregovori se odvijaju svakodnevno, unutar obitelji, između prijatelja ili na poslu. Prilikom navedenih pregovora koriste se različiti pristupi. Na odabir pristupa može utjecati više faktora, kao što su ciljevi pregovora, jesu li međuljudski odnosi važniji od ishoda pregovora, tko ima veću pregovaračku moć ili izgradnja dugoročnog poslovnog odnosa (Fisher, 2019).

Postoje dva glavna pristupa pregovaranju, a to su **kompetitivni i kooperativni pristup**. (Lewicki et al, 2009). **Kompetitivni** pristup još se naziva i integrativni pristup te se bazira na ne uvažavanju ili minimalnom uvažavanju interesa ili ciljeva suprotne strane (Lewicki et al, 2009). U praksi se više koristi kompetitivni pristup koji podrazumijeva zauzimanje pozicija i često narušavanje međuljudskih odnosa kako bi se došlo do željenog cilja koji se želi ostvariti pregovaranjem (Lewicki et al, 2009).

Kompetitivni pristup ili suparnički pristup pregovaranju karakterizira „win-lose“ situacija, naime jedna strana mora pobijediti u pregovorima te što manje ako i uopće izaći u susret suprotnoj strani (Lewicki et al, 2009). Ovakvim pristupom se potencijalno mogu ostvariti dobri rezultati ali isto tako trajno narušiti odnosi pregovarača i poduzeća koja su bila uključena, također takav pristup znatnije povećava vjerojatnost da se previde određena rješenja koja bi mogla biti korisna za obje strane (Fisher, 2019).

Ovakva vrsta pristupa je pogodna kada se pregovara o fiksnom novčanom iznosu ili o ograničenom resursu iz razloga što je u većini slučajeva u takvim situacijama ova vrsta pristupa jedina koja se može primijeniti (Hercigonja, 2017). Ovakvim pristupom se nastoji maksimizirati rezultat na kraju pregovora te su u velikoj većini slučajeva interesi dvaju strana uvelike suprotni. Razlika u interesima i međusobno neuvažavanje rezultira narušavanjem odnosa između sudionika pregovora. Uobičajeno je da se prilikom ovakvih pregovora otkriju početne ponude suprotstavljenih strana te iste budu odbijene, otkriva se i koja je ciljna suma i koja je to suma na koju će pregovarači pristati (Tomašević Lišanin, 2010).

Također često se zna dogoditi da se nakon završnih dogovora pregovori izjalove iz razloga što jedna strana nije sasvim zadovoljna dobivenim rezultatom te je za ovaj pristup karakteristična primjena „prljavih“ taktika (Lewicki et al, 2009). Kompetitivni pristup se koristi kada je pregovaračima krajnji rezultat bitniji od dugoročne suradnje i održavanja dobrih odnosa..

**Kooperativni pristup**, kao što i sam naziv nalaže, je suradnički pristup pregovaranju kojeg karakteriziraju upotreba empatije, pronalaženje sličnosti i povezivanje na temelju toga, pristup zajedničkog rješavanja problema te nastojanje ka ostvarivanju dugoročne suradnje. Suradničkim pristupom teži se ostvariti „win-win“ ishod, kako bi svaka strana u pregovorima ostvarila većinu svojih ciljeva. Ovaj pristup se još naziva i distributivni pristup. (Hercigonja, 2017).

Međusobno poštovanje i uvažavanje tuđih interesa i ciljeva je zastupljeno u ovakvim pregovorima te se očekuje ravnomjerno zalaganje po tom pitanju od svake strane. U ovom slučaju bitniji su dugoročni međuljudski odnosi nego krajnji rezultat pregovora. Pregovarači u ovakvu vrstu pregovora ulaze s uvjerenjem da će oba dvije strane profitirati od zajedničke suradnje te se podrazumijeva da su oba dvije strane spremne i otvorene za dogovor (Fisher, 2019). Kako bi se postigla takva suradnja u pregovorima jako je bitna kvaliteta i način komunikacije, pod time se misli na komuniciranje interesa suprotstavljenih strana, njihovih ciljeva i želja (Tomašević Lišanin, 2010). Logično je da će pregovarači težiti zadovoljiti svoje interese i ciljeve ali će također nastojati ispuniti zahtjeve suprotne strane kako bi i u budućnosti nastavili suradnju.

### **2.3. Proces i karakteristike faza pregovaranja**

Razni autori dijele pregovore u različite faze no prema (Vukomir, 2001) glavne faze u pregovorima su: priprema, početna faza, ugovaranje te završna faza kao što je prikazano na slici 1.

Temeljna faza pregovora je **priprema**, iz razloga što se u ovoj fazi definiraju ciljevi koji se žele postići, osoba ili osobe koje će pregovarati, koji će se pristup koristiti, prikupljaju se informacije o suprotnoj strani i njihovim mogućim interesima i postupcima (Tudor, 2009). Veliku stavku u pripremi predstavlja i detaljno objašnjenje smjernica koje se daju pregovaračima, tako da nema prostora pogrešnoj interpretaciji dobivenih naputaka. Prilikom pripreme određuju se i prioritete među ciljevima koji se žele ostvariti, također se određuju kriteriji kada bi trebalo odustati od samih pregovora (Vukomir, 2001). Temeljnost je glavna karakteristika ove faze, iz razloga što ako se pregovarački tim temeljito pripremio i istraži koji su izgledni scenariji i mogućnosti, tada ih vrlo malo stvari može iznenaditi i izglednije je da će ostvariti svoje ciljeve u tim pregovorima (Tomašević Lišanin, 2004).

Zatim slijedi **početna faza**, koja uključuje sastajanje pregovarača i upoznavanje sa problematikom, točnije sa temom pregovora iz perspektive suprotne strane. Otkrivaju se interesi i ciljevi pojedinih strana te se primjenjuju prethodno dogovorene strategije i može se uočiti koji pristup biraju suprotstavljene strane. Također iznose se i početni prijedlozi i mišljenja, kao i standardi prema kojima će se donositi odluke (Vukomir, 2001). Definira se raspored i proces kako će se pregovori odvijati (Lewicki et al. 2009). Ponekad se pregovori odvijaju u više navrata, pogotovo kada je tema pregovora dugoročna suradnja (Tudor, 2009). U takvim situacijama ova faza služi najviše za upoznavanje suprotne strane i njihovih prijedloga i interesa.

Slika 1 Faze pregovora



Izvor: izrada autora, prema Vukomir, B. (2001.), *Strategija i taktike pregovaranja*, Zagreb: RRIF d.o.o.

Zatim slijedi **središnja faza** pregovora koju u većini slučajeva karakterizira razilaženje u interesima, ciljevima i željama te iznošenje alternativnih rješenja. Ovo je faza kada pregovarači konkretno iznose svoje prijedloge i stavove iz kojih se može iščitati koji su im ciljevi i interesi te koju će poziciju zauzeti (Vukomir, 2001.). Pregovarači koji u ovoj fazi koriste kooperativni pristup se najviše fokusiraju na stvaranje empatije i povezanosti dviju suprotstavljenih strana. Stvaranjem empatije mogu nagnati drugu stranu da pomno sasluša njihov prijedlog. Također empatijom se stvara povezanost koja doprinosi stvaranju dobrih dugoročnih međusobnih odnosa (Goleman, 2000). Tokom faze ugovaranja iznositi će se konkretni prijedlozi ali će se isto tako raditi i ustupci te će se pokušati otkriti mogućnosti koje bi zadovoljile obje strane. U ovoj fazi je potrebno dosta strpljenja i razumijevanja ukoliko

pregovarači žele ostvariti zadani cilj (Lewicki et al., 2009) Na kraju ove faze ugovaranja je pogađanje oko uvjeta razmjene, fokus pregovarača mora biti na tome da njihovi ciljevi i interesi budu zadovoljeni u što većoj mjeri. Također, prema (Tomašević Lišanin, 2004.) pregovarači bi trebali procijeniti je li suprotna strana uzvratila približnom vrijednošću kada su u pitanju međusobni ustupci.

**Zadnja faza** pregovora je postizanje sporazuma gdje se remiziraju točke o kojima se pregovaralo te koji su prijedlozi i rješenja uvaženi. Često se prije ove faze napravi stanka kako bi se pregovarački timovi mogli međusobno konsolidirati te utvrditi koju odluku će donijeti (Tomašević Lišanin, 2004). U ovoj fazi pregovora se u većini slučajeva postiže dogovor, no u nekim situacijama može doći do rasta tenzija između strana, do izmjene odluka o točkama o kojima se pregovaralo ili do prekida cijelih pregovora (Tudor, 2009).

## **2.4. Stilovi i taktike pregovaranja poduzetnika**

### **2.4.1. Karakteristike različitih stilova pregovaranja**

Stilovi pregovaranja su skup metoda, tehnika i taktika koje pregovarači koriste prilikom samog pregovaranja. Pregovarači mogu odabrati stil pregovaranja prilikom faze planiranja i pripreme ili ga mijenjati sukladno toku samih pregovora. (Tudor, 1992).



Tablica 1: Stilovi pregovaranja

TVRDO PREGOVARANJE	POZICIJSKO PREGOVARANJE	MEKO PREGOVARANJE	FIKTIVNO PREGOVARANJE	PRINCIPIJELNO PREGOVARANJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cilj je ostvariti sporazum i zadovoljiti vlastite interese</li> <li>❖ Zadovoljstvo suprotne strane nije bitno</li> <li>❖ Dugoročni međuljudski odnosi nisu prioritet</li> <li>❖ Izostanak povjerenja na kraju pregovora</li> <li>❖ Neracionalan utrošak vremena i energije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pregovarači brane svoje interese i zahtjeve</li> <li>❖ Zauzimaju se pozicije te odlučni stavovi usmjereni na ostvarivanje vlastitih ciljeva</li> <li>❖ Cilj nije postići sporazum koji bi zadovoljio sve uključene strane</li> <li>❖ Troše se znatne količine energije i vremena na obranu pozicija umjesto razmatranja mogućih opcija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ -Glavni cilj je postići sporazum,</li> <li>❖ -Prioritet je ostvariti dobre međuljudske odnose</li> <li>❖ -Izbjegava se rasprava o točkama oko kojih bi moglo biti nesuglasica</li> <li>❖ -Uvelike se uvažavaju potrebe i interesi suprotne strane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cilj pregovaranja je izbjegavanje konkretnog pregovaranja i sporazuma</li> <li>❖ Koristi se u svrhu određene vrste poslovne sabotaze</li> <li>❖ Neracionalan utrošak vremena i energije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cilj je ostvariti kvalitetan sporazum te razviti dobre međuljudske odnose</li> <li>❖ Razmatranje mogućih rješenja pregovora koji bi zadovoljili sve uključene strane</li> <li>❖ Racionalan utrošak vremena i energije</li> <li>❖ - Pregovarači uvažavaju međusobne interese i zahtjeve</li> </ul>

Izvor: izrada autora, prema Tudor, G. (1992.), *Kompletan pregovarač - Umijeće poslovnog pregovaranja*, Zagreb: MEP Consult, str. 18.-53.

Pregovarači **tvrdi stil pregovaranja** koriste u više situacija, najčešće će ga koristiti kada imaju veću pregovaračku moć i bolji položaj. Mogu ga koristiti iz razloga što preferiraju taj stil te su iskusni u takvom načinu pregovaranja, no može se desiti da pregovarač korištenjem tvrdog pregovaranja želi prikriti nedovoljnu pripremu za pregovore. Upotrebom ovog stila želi izbjeći nepoznate situacije koje bi se mogle desiti (Tudor, 1992).

Kao i svaki stil, tvrdo pregovaranje ima svoje prednosti i nedostatke. Naime jedna od prednosti je da će tvrdi pregovarač gotovo uvijek nadjačati suprotnu stranu koja preferira meko pregovaranje ili jednostavno nije iskusna i snalažljiva u pregovorima. Ovaj stil ima više nedostataka nego prednosti, pogotovo kada je u pitanju očuvanje dugoročne suradnje i međuljudskih odnosa. Također se ne ostvaruje puni potencijal situacije, točnije ne razmatraju se šire mogućnosti i rješenja koja bi bila povoljnija za obje strane (Tudor, 1992). Iz tog

razloga ovakav stil pregovaranja je trošak energije i vremena koje je uloženo u pripremu i u same pregovore.

**Pozicijsko pregovaranje** je stil koji je vrlo sličan prethodnom. Motivi za odabir ovakvog stila mogu biti razni, jedan od njih je da pregovarač namjerno pretjeruje sa početnim novčanim zahtjevom kako bi kasnije dobio svotu koju zapravo želi (Hercigonja, 2017). Osim toga, motiv može biti da pregovarač želi iznenaditi drugu stranu koja možda nije toliko iskusna ili se nije dovoljno pripremila za pregovore, za slučaj da u tome ne uspije može popraviti situaciju tokom tijeka pregovora (Tudor, 1992).

Stil koji je u potpunosti drugačiji od zasad navedenih je **meki stil pregovaranja**. Glavni cilj je postići sporazum te je ostvarenje vlastitih potreba, zahtjeva i interesa manje važno u ovom slučaju a drugi cilj je postizanje dobrih međuljudskih odnosa koji su preduvjet za buduću suradnju (Hercigonja, 2017). Za meko pregovaranje je karakteristično da pregovarači imaju veliko razumijevanje za suprotnu stranu, njihove interese i potrebe. Također nerijetko je da se u takvim pregovorima izbjegavaju teme oko kojih bi moglo biti potencijalnih nesuglasica. Kada se tokom rasprave spomenu diskutabilne teme pregovarači nastoje preuranjeno popustiti (Tudor, 2009). Drugim riječima, kada bi trebalo doći do prave argumentirane rasprave, pregovarači preuranjeno daju ustupke te nalaze kompromise zbog izgradnje dobrog i prijateljskog odnosa sa drugom stranom (Tudor, 2009).

Ovakav stil se najčešće koristi kada jedna strana ovisi o drugoj te je druga strana uvelike nadmoćnija. Također se primjenjuje u situaciji kada dvije strane surađuju dugi niz godina te je trenutni dogovor manje bitan u odnosu na dugoročnu suradnju i građenje međuljudskih odnosa. (Tudor, 2009)..

Sljedeći stil pregovaranja je **fiktivno pregovaranje**, neki od razloga zbog kojeg poduzetnici i pregovarači koriste ovaj stil su poslovna špijunaža, namjera da suprotnu stranu odugovlačenjem dovedu do kraja vremenskog roka, odgađanjem žele doći do boljih i isplativijih uvjeta, namjerno odvlačenje pozornosti od unosnijih poslova ili zbog toga što jedna strana želi produžiti svoje vrijeme za izvršenje obveza (Vukomir, 2001). Ovakav stil se koristi kada se ne očekuje dugoročna poslovna suradnja i međusobni odnosi nisu prioritet.

Očiti nedostaci ovog stila se očituju u ne postizanju sporazuma za obje strane, na utrošku vremena i energije, namjernom sabotiranju druge strane te slabljenjem međuljudskih odnosa. Prema (Tudor, 1992) ovaj stil ima i pozitivne stavke za onu stranu koja se koristi njime iz razloga što je ovaj stil vrlo učinkovit kada su u pitanju situacije poput odgađanja sporazuma ili namjerno skretanje pozornosti konkurencije sa boljih prilika i poslova (Tudor, 1992).

Jedini stil pregovaranja koji za cilj ima ostvariti kvalitetan sporazum je **principijelni stil pregovaranja**. Ovaj stil zahtjeva veći napor, više truda i rad po pravilima kako bi se postigli cjeloviti pregovori. Pomoću takvih pregovora se ostvaruju najbolji rezultati u odnosu na ciljeve koji su postavljeni (Tudor, 2009). Za razliku od drugih stilova, ovaj stil je opravdan trošak vremena, rada i truda iz razloga što se korištenjem ovog stila stvarno želi postići sporazum koji će biti povoljan za sve strane u pregovorima (Tudor, 2009). Samim time ostvaruju se dobri međuljudski odnosi koji su jedan od preduvjeta za dugoročnu poslovnu suradnju. Isto tako ovaj stil karakterizira proširenje mogućnosti za pronalaženje rješenja problema o kojem se pregovara. Pregovarači se međusobno uvažavaju i poštuju te pronalaze zajednička rješenja što iziskuje puno energije (Hercigonja, 2017). Interesi i ciljevi strana u pregovorima se ne skrivaju već ih se jasno iznosi kako bi se zajedničkim radom došlo do njihova ostvarenja. Korištenjem principijelnog stila pregovaranja postoji najveća vjerojatnost za postizanje kvalitetnog sporazuma i sigurne provedbe istog (Hercigonja, 2017).

#### 2.4.2. Taktike pregovaranja

Taktike pregovaranja su sastavni dio svakih pregovora, to su unaprijed isplanirani postupci kojima se pregovarači koriste ovisno o cilju koji žele postići (Hercigonja, 2017). Određene taktike su karakteristične za specifične stilove pregovaranja. Primjerice, taktika davanja ultimatum je karakteristična za tvrdi stil pregovaranja, isto kao što je taktika odugovlačenja karakteristična za fiktivni stil pregovaranja, taktike su detaljnije opisane u tablici. (Hercigonja, 2017).

Tablica 2: Taktike pregovaranja

Vrste pregovaračkih taktika
<b>Nezainteresirani prodavač/kupac-</b> U ovoj taktici se jedna strana pravi nezainteresirana za predmet pregovaranja, te tako stvara pritisak drugoj strani. Zainteresirana strana će raditi dodatne ustupke koje inače ne bi radila, sve kako bi udovoljila drugoj nezainteresiranoj strani.
<b>Davanje ultimatumama-</b> Ova taktika se često koristi u pozicijskom pregovaranju, gdje pregovarači ne žele uopće raspravljati o pojedinim temama ili postave svoje uvjete te ako ih druga strana ne ispuni pregovori se prekidaju.
<b>Ograničeni autoritet-</b> Pregovarač cijelo vrijeme može pregovarati sa drugom stranom te iz tih pregovora saznati vrijedne informacije no kada se pregovori počnu približavati završnoj fazi pregovarač se koristi izlikom da on nema ovlasti za bilo kakve ustupke ili prihvaćanja ponude. Takvim ponašanjem i konstantnim odgađanjem stvara se pritisak na drugu stranu.
<b>Osobni napad i prijetnja-</b> Cilj ove taktike je srozati samopouzdanje suprotne strane te ju istovremeno zastrašiti kako bi odustala od svojih ciljeva ili smanjila svoje zahtjeve.
<b>Odugovlačenje-</b> Konstantnim odugovlačenjem se stavlja pritisak na drugu stranu, te se istovremeno javlja nesigurnost kod druge strane. Odugovlačenje je taktika koja se često koristi u fiktivnom pregovaranju, kada jedna strana fiktivnim pregovorima, u ovom slučaju odugovlačenjem i pretvaranjem želi drugu stranu ili konkurenciju odvratiti od unosnog posla.
<b>Neprestani zahtjevi-</b> Kao što i naziv taktike otkriva, pregovarači će stalno nastojati zahtijevati na primjer, nižu cijenu, zatim kraći rok dostave, nakon toga još manju cijenu. Cilj ove taktike je iscrpiti drugu stranu
<b>Pozivanje na prethodna iskustva-</b> Pregovarači očekuju iste uvjete koje su dobili u prošlim pregovorima. Za primjer možemo uzeti situaciju kada poduzetnik naručuje određenu robu od dobavljača te traži od dobavljača da i ovaj puta plati transport zato što je to tako bilo dogovoreno prošli put
<b>Trebam pomoć-</b> Ova taktika služi pregovaračima kako bi izmamili empatiju druge strane. Vrlo često znaju tvrditi da ako ne postignu ovaj dogovor da će dobiti otkaz te na taj način pokušavaju igrati na kartu empatije

Izvor: izrada autora, prema Hercigonja, Z. (2017.), *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju - Komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije*, Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin, str.19.

## 2.5. Karakteristike dobrog pregovarača

Poduzetnici su vrlo često dobri pregovarači, iz razloga što su proaktivni, ambiciozni te imaju veliku želju za uspjehom (Buble i Kružić, 2006). Uspješni pregovarači bi trebali imati razvijenu emotivnu, kognitivnu i društvenu inteligenciju kako bi razumjeli ljude, znali se prilagoditi drugoj strani te razmišljati „na nogama“. Pregovarač bi trebao imati izražene osobine poput strpljenja, izdržljivosti, smirenosti kako bi ostao objektivan tokom pregovora u kojima se situacija pogoršala i druga strana se služi prljavim taktikama (Tudor, 1992).

Poduzetnik kao i pregovarač mora biti spreman na preuzimanje rizika i odgovornosti te ne smije imati strah od konflikta. Pregovarači koji imaju strah od sukoba ili imaju potrebu se sviđjeti svima će uvijek ostvariti lošiji rezultat u pregovorima od onih koji su asertivniji (Tudor, 1992) Ali isto tako ne smiju biti ratoborni, brzopleti i odgovarati na provokacije druge strane, umjesto toga trebali bi biti otvoreni za davanje i primanje ustupaka, te pronalaska najboljeg rješenja za obje strane (Fisher i Ury, 1994).

Pregovarač mora biti sposoban izraziti jasno svoje stavove, interese i ciljeve, također mora imati sposobnost ne složiti s nekim a da istovremeno zadrži prijateljske i dobre odnose. Istovremeno poželjno je da ima razvijenu empatiju, da ima sposobnost staviti se u poziciju druge strane i razmišljati na način na koji oni razmišljaju. Ali isto tako dobar pregovarač bi trebao biti sposoban tražiti ispunjenje svojih zahtjeva od druge strane bez odustajanja ako vjeruje da su poštene i da su zasnovani na objektivnim kriterijima (Tomašević Lišanin, 2019). Kako u poduzetništvu tako i u pregovorima, trebali bi inzistirati na poštenju i povjerenju te građenju dobrih međuljudskih odnosa.

### **3. ODREĐENJE INTERPERSONALNIH VJEŠTINA PODUZETNIKA I NJIHOVA ULOGA U POSLOVNOM PREGOVARANJU**

#### **3.1. Definiranje i sistematizacija interpersonalnih vještina**

Interpersonalne vještine se mogu definirati kao vještine ophođenja s ljudima. Postoje razne definicije interpersonalnih vještina no gore navedena tvrdnja ukratko sumira bit tog općepoznatog pojma. Koriste se svakodnevno, prilikom razgovora, suradnje, pregovaranja ili bilo koje vrste ljudske interakcije (Hayes, 2002). Osobe koje posjeduju izražene interpersonalne vještine su nerijetko uspješnije na radnom mjestu zbog njihove sposobnosti dobrog rada u timu, efektivnog rješavanja sukoba i općeg ugodnog ophođenja sa drugim kolegama ili klijentima (Goleman, 2000). Stupanj razvijenosti interpersonalnih vještina se uvelike zasniva na crtama ličnosti osobe, no to se može promijeniti tokom iskustva stečenog interakcijom s ljudima ili učenja o istima (Goleman, 2000).

Emocionalna inteligencija je temelj za razvoj socijalnih vještina a posebno interpersonalnih.. Prema Golemanu (1995), empatija, točnije sposobnost izražavanja empatije je ključni element interpersonalnih vještina. Osobe koje imaju razvijenu empatiju često vrlo lako znaju prepoznati raspoloženje i emocionalno stanje drugih te se mogu poistovjetiti s tom osobom. Menadžeri koji imaju razvijenu empatiju će biti bolji vođe iz razloga što se mogu prilagoditi većem broju različitih ljudi te mogu shvatiti njihova stajališta i emocije (Bahtijarević-Šiber et al, 2008). Kako bi prepoznali što osjeća druga osoba potrebne su razvijene interpersonalne vještine, pogotovo vještine prepoznavanja govora tijela i aktivnog slušanja (Antolović i Sviličić, 2020).

Interpersonalne vještine se zasnivaju na vještinama verbalne i neverbalne komunikacije, aktivnog slušanja, utjecaja na druge te kontrole vlastitih emocija. Vrlo su bitne za poslovni ali i osobni uspjeh iz razloga što dobro razvijene interpersonalne vještine utječu na lakše pronalaženje posla, bolji rad u timu i rad sa grupama, te na odnose sa ljudima u potpunosti (Hayes, 2002).

Interpersonalne vještine se mogu podijeliti na četiri vrste kako je prikazano na sljedećoj slici.

Tablica 3: Vrste interpersonalnih vještina



Izvor: izrada autora, prema Hayes, J. (2002.), *Interpersonal skills at work*, drugo izdanje: Routledge 27 Church Road, Židak, A., Vizek Vidović, V. i Ajduković, M. (2012.), *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet

**Vještina utjecaja na druge** služi kako bi se utjecalo na promjenu mišljenja drugog pojedinca, kako bi se drugu osobu uvjerilo u postizanje određenog dogovora ili motiviralo prema specifičnom cilju (Hayes, 2002) a znatno je zastupljena kod osoba koje rade u prodaji

te svakodnevno moraju utjecati na mišljenja i stavove drugih ljudi kako bi prodali proizvod ili uslugu te pri vođenju timova i čitavih poduzeća. Ova vještina se zasniva na moći i povjerenju. Kako bi osoba uspješno utjecala na mišljenje drugog pojedinca ona mora posjedovati određenu vrstu moći, osobnu ili pozicijsku. Također bi trebala uživati povjerenje od onih ljudi koje nastoji uvjeriti i na koje želi utjecati (Hayes, 2002).

**Komunikacijski aspekt** interpersonalnih vještina se očituje u vještinama verbalne i neverbalne komunikacije. Međuljudsku komunikaciju je nemoguće izbjeći, iz razloga što ljudi mogu komunicirati govorom tijela, točnije položajem njihovih ruku, nogu, duljinom pogleda i izrazima lica (Eaves i Leathers, 2017). Prilikom upoznavanja, neverbalna komunikacija osobe uvelike određuje kakvu će predodžbu drugi stvoriti o njoj. Govor tijela je vrlo često spontan, stoga ako se govor tijela i verbalna komunikacija ne podudaraju, ljudi će više vjerovati znakovima koje osoba odašilje pomoću svojih pokreta, izraza lica i položaja tijela (Eaves i Leathers, 2017). Neverbalnom komunikacijom se može izraziti odnos prema drugoj osobi, točnije zainteresiranost, sviđanje, dominacija ili submisivnost i slično. Također neverbalnom komunikacijom se koristi kako bi se naglasile određene stvari tokom govora, skrenulo pažnju na bitne stavke za koje se želi da ih druga strana razumije. (Eaves i Leathers, 2017).

Verbalna komunikacija, usprkos uobičajenom mišljenju, nije važnija od neverbalne komunikacije te prema istraživanjima neverbalna komunikacija zauzima veći dio u ukupnom procesu komunikacije (Eaves i Leathers, 2017). Cilj je jasno riječima prenijeti poruku sugovorniku o događajima iz okoline, o emotivnom stanju, iznijeti ideje i prijedloge te izjasniti se o vlastitom stavu. Slušanje je iznimno važan dio u verbalnoj komunikaciji koji iznosi čak 40% procesa verbalne komunikacije (Antolović i Sviličić, 2020). Oblici verbalne komunikacije su čitanje, pisanje, govorenje i slušanje. Čitanje je oblik koji je važan prilikom učenja, dok se pisanjem ljudi služe u raznim situacijama. Slušanje i govorenje logično zauzimaju veći udio u procesu verbalne komunikacije iz razloga što su puno učestaliji u svakodnevnoj komunikaciji od pisanja i čitanja (Antolović i Sviličić, 2020).

**Slušanje** se može podijeliti na aktivno i pasivno, a vještina slušanja se zasniva na aktivnom slušanju. Aktivno slušanje je oblik komunikacije u kojemu primatelj nastoji čuti,



razumjeti i poistovjetiti se s drugom stranom, točnije primatelj pokušava doživjeti izrečene stvari iz perspektive pošiljatelja te mu povratnim informacijama i potpitanjima dati do znanja da ga pažljivo sluša (Židak et al, 2012). Također se može reći da je aktivno slušanje, slušanje s empatijom. Aktivno slušanje nije samo slušanje riječi i govora druge osobe, nego i promatranje položaja tijela, gestikulacija te izraza lica (Židak et al, 2012).

Kada se poruka koja je izrečena riječima ne podudara s govorom tijela osobe, tada će pojedinci koji su usavršili ovu vještinu češće vjerovati govoru tijela nego riječima (Eaves i Leathers, 2017). Aktivnim slušanjem se stvara ugodna atmosfera između sugovornika, iz razloga što kada pošiljatelj shvati da ga druga strana doista pozorno sluša tada će biti potaknut da iznosi sve više sadržaja, te će se osjećati cijenjeno i respektabilno od druge strane (Eaves i Leathers, 2017). Vrlo je važno davati povratnu informaciju kako bi druga strana uvidjela da ju primatelj zaista pomno sluša (Židak et al, 2012). To se najlakše čini sa potpitanjima koja se postavljaju osobi koja govori, što su zapravo potpitanja kojima se primatelj koristi kako bi saznao razumije li dobro poruku koju govornik želi poslati (Židak et al, 2012).

**Vještina umrežavanja** je vještina od velike važnosti u poslovnom svijetu. To je vještina koja se koristi za stjecanje i održavanje dobrih odnosa sa drugima iz poslovne ili privatne koristi. Služi za pronalaženje i povezivanje s osobama koje su stručne u određenim područjima, te se održavanjem dobrih odnosa može očekivati na njihovu pomoć u specifičnim situacijama. Međutim, osoba mora i sama biti spremna učiniti ustupke prema drugima (Bahtijarević-Šiber et al., 2008). Odnos se zasniva na međusobnom povjerenju i vrijednosti koje osobe posjeduju. Vještina umrežavanja je sposobnost stjecanja mreže kontakta zbog razmjene informacija ili drugih poslovnih i privatnih koristi. Osoba koja je želi biti dobar umreživač treba imati razvijene i ostale interpersonalne vještine te konstantno njegovati i održavati odnose. Postoje razne koristi umrežavanja i održavanja dobrih odnosa te se mogu podijeliti u tri skupine: opće, poslovne i privatne. Naime pod opće koristi spadaju davanje savjeta, pružanje pomoći i prenošenje znanja. Poslovne koristi predstavljaju: dobivanje povratne informacije, jasniji prikaz stanja na tržištu te dobivanje novih klijenata ili suradnika preko preporuka (Bahtijarević-Šiber et al., 2008). Zatim neke od privatnih koristi

uključuju prijateljstvo, zabavu, financijsku i emocionalnu pomoć (Bahtijarević-Šiber et al., 2008)

### **3.2. Primjena interpersonalnih vještina u poduzetničkom okruženju**

Interpersonalne vještine su vještine koje se koriste svakodnevno, a pojačano se koriste u poslovnom i poduzetničkom okruženju. Poduzetnici će se truditi istaknuti i razlikovati od konkurencije kako bi privukli više klijenata i investitora te će tu prednost nastojati postići na razne načine, uključujući i primjenu određenih interpersonalnih vještina. Jedna od interpersonalnih vještina koja je vrlo bitna za poduzetnike je vještina utjecanja na druge. Ova vještina služi kako bi pojedinac mogao utjecati na tuđe mišljenje, stavove i dijela te je uvelike zastupljena u prodaji ali i u vođenju (Hayes, 2002). Kako bi opstali na tržištu i dalje razvijali i širili svoje poduzeće, poduzetnici moraju moći uvjeriti kupce i klijente da kupe njihov proizvod ili uslugu. Ukoliko se poduzetnik želi istaknuti na zasićenom tržištu, on mora uvjeriti potencijalne klijente kako je njegov proizvod drugačiji i bolji (Buble i Kružić, 2006). To može postići raznim prodajnim tehnikama ali i vještinom utjecaja na druge. Korištenjem ove vještine ih može uvjeriti kako njegovo poduzeće nudi kvalitetniju uslugu te da će obaviti zadani zadatak za kraći period vremena od svojih konkurenata.

Isto tako vještina utjecanja na druge se koristi u poduzeću kada poduzetnik želi utjecati na svoje zaposlenike. Poduzetnici su vrlo često i menadžeri u vlastitim poduzećima te su zaduženi za određeni broj zaposlenika (Buble i Kružić, 2006). Te iste zaposlenike bi trebalo motivirati kako bi što bolje obavljali svoje zadatke te bili što produktivniji. Poduzetnici u poduzeću imaju ulogu vođe te svojim primjerom, energijom i zalaganjem trebaju utjecati na svoje zaposlenike. Kako bi mogli motivirati i utjecati na druge, poduzetnici moraju uživati povjerenje od strane svojih zaposlenika i poslovnih partnera sa kojima surađuju (Bahtijarević-Šiber et al., 2008). Također za vođenje zaposlenika poduzetnik bi trebao primjenjivati osobnu moć, što znači da primjenjuje određena stručna znanja te svoju referentnu i karizmatičku moć (Bahtijarević-Šiber et al., 2008).

Poduzetnici znatan dio svog radnog vremena provedu komunicirajući sa zaposlenicima, poslovnim partnerima ili klijentima (Buble i Kružić, 2006). Taj podatak ukazuje na važnost razvijenosti komunikacijskih vještina poduzetnika. Također se može reći da su razvijene verbalne i neverbalne komunikacijske vještine jedan od preduvjeta za uspjeh poduzetnika. Razvijenost tih vještina djelomično utječe na to kako klijenti i ostatak tržišta percipira poduzetnika i poduzeće koje predstavlja. Kao što je napomenuto, poduzetnik je u većini slučajeva i menadžer u poduzeću stoga mora imati razvijenu vještinu verbalne komunikacije kako bi uspješno komunicirao zadatke i upute svojim zaposlenicima (Bahtijarević-Šiber et al., 2008). Isto tako zadužen je za rješavanje problema i konflikata kada isti nastanu u poduzeću. Smatra se kako razina razvijenosti komunikacijskih vještina poduzetnika utječe na njegovu osobnu uspješnost ali i na uspješnost ljudi kojih zapošljava.

Poduzetnik bi trebao biti svjestan svoje neverbalne komunikacije i signala koje šalje jer će to utjecati na to kako ga njegovi zaposlenici i poslovni partneri doživljavaju. Vještina prezentacije i javnog nastupa je jedna od važnijih vještina koje poduzetnik treba posjedovati, iz razloga što razvijenost te vještine utječe na njegovu sposobnost prodaje i privlačenja novih klijenata (Tomašević Lišanin, 2010).

Vještina slušanja je temelj komunikacije, ukoliko se ne obraća pozornost na sadržaj poruke koju druga osoba želi reći, gotovo uvijek će doći do nesporazuma (Židak et al, 2012). Ako poduzetnik želi biti dobar pregovarač, voditelj, prodavač, mora imati razvijenu vještinu aktivnog slušanja. Vještina slušanja također dolazi do izražaja u razgovoru poduzetnika sa klijentom kada klijent unajmi poduzetnika za određeni projekt. Ukoliko poduzetnik ne postavlja potpitanja ili ne obraća pozornost na stvari koje klijent želi naglasiti, dolazi do nesporazuma i nezadovoljstva od strane klijenta (Židak et al, 2012). Postavljanje potpitanja je itekako važno iz razloga što se tako daje do znanja drugoj strani da ih se pažljivo sluša te ne ostavlja prostor nesuglasicama (Židak et al, 2012). Pod vještinom slušanja se ne misli samo na slušanje sugovornikovih riječi, već i na promatranje govora tijela (Hayes, 2002). Poduzetnik bi trebao biti sposoban opažati neverbalne znakove svojih zaposlenika kako bi sa njima ostvario bolju komunikaciju i samim time povećao njihovo zadovoljstvo u poduzeću.

Vještina umrežavanja u poduzetništvu može biti od velike važnosti za uspjeh poduzeća. Pomoću umrežavanja poduzetnici se povezuju s drugim poduzetnicima, poslovnim partnerima ili mogućim klijentima kako bi u budućnosti imali koristi od ostvarenih poznanstava. Poduzetnici stvaraju poznanstva kako bi stekli nova znanja, drugačije spoznaje i iskustva ili kako bi dogovorili nove projekte. Umrežavanje je vještina koju poduzetnik koristi u radnom i u privatnom okruženju te se najčešće povezuje s osobama koje imaju zajedničke interese (Bahtijarević-Šiber et al., 2008). Također, poduzetnik se može povezati sa svojim zaposlenicima unutar raznih odjela te tako doprinijeti dobroj atmosferi unutar poduzeća time što će im pokazati da ih cijeni ali isto tako može dobiti detaljniji uvid u sposobnosti i znanja svojih zaposlenika koja mogu biti od koristi u budućnosti (Bahtijarević-Šiber et al., 2008). Poduzetnici mogu birati načine na koje će se umrežavati. To mogu postići direktnim kontaktom s drugom osobom ili grupom te preko društvenih mreža od kojih je najzastupljenija LinkedIn.

### **3.3. Važnosti interpersonalnih vještina poduzetnika u poslovnom pregovaranju**

Za pregovore se može kazati da su oblik interpersonalne komunikacije, iz razloga što pregovori ne postoje ukoliko ne postoji komunikacija između najmanje dvije osobe. Proces komunikacije i interpersonalne vještine omogućavaju rješavanje problema i dolazak do zajedničkih ciljeva. Pregovori su proces u kojem ona strana koja ima više informacija o predmetu pregovaranja je u boljem položaju od svojih suparnika (Vukomir, 2001). Pregovarači teže otkrivanju informacija od suprotne strane i sakrivanju svojih vrijednih informacija, te ta osobina pregovora gdje se namjerno taje informacije može dovesti do otežane komunikacije (Lewicki et al., 2009). Kako bi komunikacija i sami pregovori tekli neometano važno je da pregovarači i poduzetnici posjeduju razvijene interpersonalne vještine kako bi s lakoćom mogli ostvariti željeni cilj u pregovorima, razriješiti nastale konflikte i pronaći najbolje rješenje problema.

Interpersonalne vještine su zastupljene prilikom međusobne komunikacije, samim time uvelike utječu na tijek pregovora (Hercigonja, 2017). U prošlom odlomku je spomenuta

važnost informacija u pregovorima, naime ukoliko poduzetnik ima razvijenu vještinu umrežavanja sigurno će imati veća saznanja o trenutnoj situaciji na tržištu od konkurencije. Te informacije može upotrijebiti u pregovorima te tako utjecati na ishod pregovora u svoju korist (Tudor, 1992). Umrežavanjem može biti u povoljnijem položaju u samom početku pregovora ukoliko se pregovori odvijaju između više strana a poduzetnik je u prijateljskim odnosima s jednom od suprotstavljenih strana. Isto tako poduzetnik koji ima veliku mrežu ljudi može više ponuditi od konkurencije (Tudor, 1992). Ukratko, dobar umreživač će stvarati odnose sa ljudima koji su stručnjaci u svojim područjima te ih koristiti za obavljanje specifičnih djelatnosti te samim time biti konkurentniji od ostalih (Bahtijarević-Šiber et al., 2008).

Prema istraživanjima neverbalna komunikacija iznosi preko 65% cjelokupne komunikacije riječima te je većinom nesvjesni dio komunikacije riječima (Eaves i Leathers, 2017). Ljudi će više vjerovati neverbalnim signalima ukoliko se ne podudaraju sa verbalnom porukom koju osoba šalje. Ponekad se ne može utjecati na reakcije i pokrete tijela te se pomoću njih može otkriti stvarno emocionalno stanje druge osobe, u ovom slučaju pregovarača.

Pod neverbalnu komunikaciju spada i fizički dodir te ukoliko poduzetnik ima razvijenu ovu vještinu, on može svjesno utjecati na druge sudionike u pregovorima. Utjecati može inicijalnim jakim stiskom ruke gdje će drugu osobu nastojati privući k sebi i svoj dlan staviti povrh tuđeg kako bi pokazao dominaciju te tim potezom pokušao destabilizirati drugu osobu (Pease A i Pease B, 2017). Isto tako ukoliko situacija u pregovorima zahtjeva od poduzetnika asertivnije i agresivnije pregovaranje, može prilagoditi svoj govor tijela kako bi drugu stranu stavio pod pritisak. U tom slučaju će promijeniti izraz lica te će se truditi zadržati ozbiljan izraz lica, ostvarivat će konstantan kontakt očima, biti će okrenut direktno prema suprotnoj strani, točnije prema osobi kojoj se obraća te će nastojati praviti što duže pauze nakon govora suprotne strane (Fisher. 2019). Ukoliko poduzetnik ima razvijenu sposobnost neverbalne komunikacije biti će svjestan svog govora tijela i znati će kako ga uspješno kontrolirati. Isto tako imati će uvid u to na što treba obratiti pažnju kod drugih pregovarača prilikom pregovora (Pease A i Pease B, 2017).

Druga sastavna komponenta komunikacije je verbalna komunikacija. Verbalna komunikacija se sastoji od dva oblika, usmenog i pismenog (Antolović i Sviličić, 2020). U pregovorima dominira usmeni dio komunikacije gdje pregovarači iznose svoje ideje, prijedloge i zaključke. Bez verbalne komunikacije proces pregovora ne postoji. Poduzetnik bi trebao imati znanje kako na pravilan način prenijeti poruku svom sugovorniku, točnije trebao bi znati kako oblikovati svoju zamisao tako da ga suprotna strana razumije u potpunosti. U pregovorima je vrlo bitno jasno i razgovjetno govoriti kako bi druga strana razumjela poruku i kako kasnije ne bi nastale nesuglasice oko izrečenog. Poduzetnik prilikom pregovora mora biti svjestan da je sadržaj njegove poruke važan ali da je i način na koji će nešto reći itekako važan. Naizgled nevažno, ali ton glasa, stanke u govoru kada se želi nešto naglasiti i jasno izgovaranje riječi uvelike utječe na to kako će drugi pregovarač shvatiti određenu poruku (Antolović i Sviličić, 2020).

Kako bi se poruka u potpunosti razumjela potrebno je aktivno slušati sugovornika. Kao što je navedeno, vrlo lako dolazi do krivog tumačenja i nesporazuma. Drugim riječima bez aktivnog slušanja nema stvarnog razumijevanja (Židak et al, 2012). Tokom pregovora bitno je da poduzetnik usmjeri pažnju na ono što druga osoba govori, kako govori i na njihov govor tijela, zato što aktivno slušanje se ne odnosi samo na verbalne poruke već i na one neverbalne koje su ponekad i važnije (Židak et al, 2012). Ukoliko se pregovori odvijaju između poduzetnika i poslovnog partnera s kojim surađuje određeni period vremena, vrlo je bitno da poduzetnik pokaže poslovnom partneru da ga istinski sluša i razumije, iz razloga što se tako stvara povjerenje i jača njihov odnos (Fisher. 2019). Također prilikom pregovora je poželjno obratiti pažnju na govor tijela pregovarača jer iz njegovog govora tijela poduzetnik može vidjeti kako reagira na ponude i prijedloge, daje li lažne informacije te u kakvom je emocionalnom stanju, osjeća li se ugodno ili neugodno (Eaves i Leathers, 2017). Isto tako aktivnim slušanjem se mogu smiriti napete situacije u pregovorima, riješiti nesuglasice i sukobi oko zahtjeva u pregovorima.

U pregovorima je cilj utjecati na mišljenje i stavove druge strane (Fisher i Ury, 1994). Kako bi osoba imala razvijenu vještinu utjecaja na druge mora imati razvijene ostale interpersonalne vještine a pogotovo verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Prema (Dobrijević, 2011) postoje principi ili zakoni uvjeravanja koji utječu na ishode poslovnih pregovora. Jedan

od zastupljenijih u pregovorima je zakon postojanosti i posvećenosti gdje pregovarač, u ovom slučaju poduzetnik, tokom dužine cijelih pregovora ostaje dosljedan, ne odstupa od svojih stavova i uvjerenja te je uporan u uvjeravanju suprotne strane. Kako bi uspješno utjecao na druge tokom pregovora poduzetnik mora uživati njihovo povjerenje, zato što se ova vještina zasniva na povjerenju i moći. Također treba posjedovati znanje o specifičnoj temi pregovora kako bi logički argumentirao svoje stavove i zahtjeve te tako pokušao uvjeriti drugu stranu (Dobrijević, 2011). Vještina utjecaja na druge u pregovorima je vrlo važna za poduzetnike koji tek počinju sa poslovanjem, iz razloga što nemaju pogodnosti velike tvrtke i dobro uhodanog poslovanja ili poznati „brand“, te se moraju fokusirati na vlastite vještine kako bi napredovali i uspjeli ostvariti zadane ciljeve.

## **4. ISTRAŽIVANJE POVEZANOSTI RAZVIJENOSTI INTERPERSONALNIH VJEŠTINA I STILA PREGOVARANJA U PODUZETNIŠTVU**

### **4.1 Metodologija istraživanja**

Instrument istraživanja bio je anketni upitnik. Uvodnim djelom upitnika predstavljena je tema istraživanja, naveden je ispitivač, ukazana je anonimnost ispitanika i dobrovoljnost ispunjavanja te je pojašnjena svrha korištenja rezultata. Ispitanici su odgovorili na ukupno šest pitanja gdje je prvo pitanje sastavljeno od tri cjeline te se svaka cjelina odnosi na jednu interpersonalnu vještinu i svaka cjelina se sastoji od pet odgovora koje su ispitanici odgovarali pomoću skale Likertovog tipa. Prva cjelina se odnosi na vještinu aktivnog slušanja, zatim druga cjelina se odnosi na vještinu umrežavanja te zadnja cjelina se odnosi na utjecaja na druge. Odgovori su sastavljeni tako da ispitanici sami ocjenjuju svoje sposobnosti. Drugi dio upitnika se odnosi na stilove pregovaranja u poduzetništvu, sastoji se od pet pitanja gdje svako pitanje ima ponuđenih pet odgovora te svaki odgovor predstavlja jedan stil pregovaranja. Odgovori predstavljaju postupke koje bi osoba koristila tijekom pregovora ovisno o stilu koji koristi, odgovori su poredani tako da predstavljaju redom: tvrdo pregovaranje, pozicijsko pregovaranje, meko pregovaranje, fiktivno pregovaranje te na kraju principijelno pregovaranje. Zadnji dio upitnika odnosi se na demografska obilježja ispitanika: spol, dob, obrazovanje te veličina tvrtke koju posjeduju.

Za potrebe istraživanja primarni podatci su prikupljeni online putem anketnog upitnika koji je kreiran pomoću Google Forms-a. Anketni upitnik je bio namijenjen poduzetnicima, osobama koje posjeduju vlastitu tvrtku te se u svakodnevnom poslovanju služe pregovaranjem. Anketni upitnik je bio distribuiran primarno putem e-maila, te je bio dostupan za popunjavanje u periodu od 18. kolovoza do 03. rujna 2022. godine u kojem je razdoblju upitnik popunilo 30 ispitanika.



Prikupljeni podatci su obrađeni u programima: MS Excel, Python te Online Calculator. Korištene funkcije u navedenom sustavu su: deskriptivna statistika te korelacijska analiza. U nastavku slijedi analiza demografskih podataka ispitanika prema kategorijama.

*Tablica 4: Demografska obilježja ispitanika*

VARIJABLA	KATEGORIJA	APSOLUTNI UDIO (N)	RELATIVNI UDIO (%)
<b>Spol</b>	Muško	14	46,7
	Žensko	16	53,3
<b>Dob</b>	18-25 godina	1	3,3
	26-35 godina	6	20
	36-45 godina	9	30
	46-55 godina	5	16,7
	56-65 godina	6	20
	Više od 66 godina	3	10
<b>Stupanj obrazovanja</b>	SSS	17	56,7
	VŠS	2	6,7
	VSS/mag.oec. ili više)	11	36,7
<b>Veličina poduzeća</b>	Malo	30	100
	Srednje	0	0

Tablica 4. ukazuje na skoro podjednak postotak muških i ženskih sudionika koji su sudjelovali u istraživanju, postotak muških ispitanika iznosi 46,7% dok postotak ženskih ispitanika iznosi 53,3%. Iz navedenog prikaza se može zaključiti kako je najviše poduzetnika koji su sudjelovali u upitniku u dobnoj skupini od 36-45 godina, točnije 30% dok je najmanje poduzetnika u dobnoj skupini od 18-25 godina, točnije 3,3%. Također u dobnoj skupini od 26-35 godina je čak 20% ispitanika.

Analizirajući karakteristike ispitanika prema stupnju obrazovanja može se iščitati kako najviše poduzetnika ima završeno srednjoškolsko obrazovanje, točnije 56,7%, zatim slijedi visoka stručna sprema sa 36,7% te viša stručna sprema sa 6,7%. Svi ispitanici koji su sudjelovali u anketi su vlasnici malih poduzeća.

## **4.2. Rezultati istraživanja**

### **4.2.1. Rezultati analize interpersonalnih vještina poduzetnika**

Razvijenost interpersonalnih vještina mjerena je putem skale Likertovog tipa od 5 stupnjeva. U prvom djelu upitnika koji je vezan za samoprocjenu interpersonalnih vještina bilo je ukupno 15 pitanja koja su podijeljena u 3 cjeline. Svaka cjelina se odnosila na jednu interpersonalnu vještinu, prva cjelina se odnosila na vještinu aktivnog slušanja, druga na vještinu umrežavanja dok se treća cjelina odnosila na vještinu utjecaja na druge.

U nastavku su prikazani rezultati dobiveni deskriptivnom statistikom: aritmetička sredina (AS), mod (Mo), medijan (Me), standardna devijacija (SD) te minimum (Min) i maksimum (Max). Dobivenim rezultatima utvrđena je ukupna razvijenost interpersonalnih vještina poduzetnika te je također prikazana svaka proučavana vještina posebno.

Tablica 5: Deskriptivna analiza razvijenosti interpersonalnih vještina

VRSTE INTERPERSONALNIH VJEŠTINA	AS	Me	Mo	SD	MIN	MAX
Vještina aktivnog slušanja	4.22	4.3	4	0.41	3.4	5
Vještina umrežavanja	4.16	4.2	4	0.50	3	5
Vještina utjecaja na druge	4.3	4.4	4.2	0.42	3.6	5
<b>UKUPNA RAZVIJENOST INTERPERSONALNIH VJEŠTINA</b>	<b>4.23</b>	<b>4.3</b>	<b>4.06</b>	<b>0.45</b>	<b>3.33</b>	<b>5</b>

Prosječna razvijenost interpersonalnih vještina poduzetnika iznosi visokih (AS=4,23) što ukazuje na iznadprosječnu razvijenost interpersonalnih vještina. Najrazvijenija vještina kod poduzetnika je vještina utjecaja na druge (AS=4.3) što je i razumljivo iz razloga što poduzetnici moraju moći pozitivno utjecati na svoje zaposlenike, dobavljače i kupce ili klijente. Poduzetnici su davali najslabije odgovore za vještinu aktivnog slušanja (SD=0,41) koja je ujedno i druga najrazvijenija interpersonalna vještina. Razvijenost navedenih interpersonalnih vještina je skoro pa jednaka ali istovremeno i iznadprosječna. Najslabije razvijena vještina je je vještina umrežavanja (AS=4,17) iako se i ona može smatrati iznadprosječno razvijenom prema samoprocjeni ispitanika.

#### 4.2.2 Usporedba razvijenosti interpersonalnih vještina kod muškaraca i žena

Sljedeća tablica prikazuje usporedbu razvijenosti interpersonalnih vještina za oba spola. Vrijednosti koje su prikazane u tablici 6. su prosječne vrijednosti.

Tablica 6: Usporedba razvijenosti interpersonalnih vještina kod muškaraca i žena

	Vještina aktivnog slušanja	Vještina umrežavanja	Vještina utjecaja na druge
<b>Muškarci</b>	4.18	4.1	4.38
<b>Žene</b>	4.25	4.22	4.22

Iz tablice se može zaključiti da su žene ostvarile bolje rezultate od muškaraca u vještini aktivnog slušanja (AS=4.25). Vještina aktivnog slušanja se smatra djelom empatije, te su mnoga istraživanja pokazala kako žene posjeduju više empatije od muškaraca, stoga ovaj rezultat nije iznenađujući. Također iz prikazanih rezultata se može zaključiti da su žene bolji umreživači (AS=4.22). Isto tako ovaj rezultat nije iznenađujući pošto su razna istraživanja pokazala da su žene bolje u komunikaciji od muškaraca, stoga lakše stvaraju nova poznanstva. Istraživanje je pokazalo da su muškarci bolji kada je u pitanju vještina utjecaja na druge (AS=4.38).

#### 4.2.3. Prikaz razvijenosti interpersonalnih vještina po dobi ispitanika

Sljedeća tablica prikazuje prosječne vrijednosti razvijenosti interpersonalnih vještina osoba koje su mlađe od 45 godina i prosječne vrijednosti razvijenosti interpersonalnih vještina za osobe koje su starije od 45 godina.

Tablica 7 Usporedba razvijenosti interpersonalnih vještina po dobi ispitanika

DOB ISPITANIKA	Vještina aktivnog slušanja	Vještina umrežavanja	Vještina utjecaja na druge
<b>MLAĐI OD 45 GODINA</b>	4.24	4.21	4.36
<b>STARIJI OD 45 GODINA</b>	4.2	4.11	4.23

U ovoj tablici je prikazana dobna usporedba zbog toga što se htjela vidjeti razlika između mlađih i starijih ispitanika. Prema rezultatima iz tablice možemo vidjeti kako su

osobe koje su mlađe od 45 godina ne zamjetno bolje u vještini aktivnog slušanja (AS=4.24) od osoba koje su starije od 45 godina. Također se može iščitati kako su mlađe osobe bolje u vještini umrežavanja (AS=4.21) što je i logično djelomično zbog toga što više koriste društvene mreže te su aktivniji po pitanju druženja i stvaranja novih poznanstava. Prema rezultatima za vještinu utjecaja na druge može se vidjeti kako su mlađe osobe te koje su bolje u ovoj vještini (AS=4.36) što je pomalo iznenađujuće iz razloga što se vještina utjecaja na druge poistovjećuje sa vođama, koji su u pravilu iskusniji i stariji.

#### 4.2.4. Deskriptivna analiza stilova pregovaranja

U sljedećoj tablici je prikazana analiza stilova pregovaranja, točnije koliko je ispitanika odabralo pojedini stil pregovaranja.

*Tablica 8* Deskriptivna analiza stilova pregovaranja

STILOVI PREGOVARANJA	APSOLUTNI UDIO SUDIONIKA (N)	RELATIVNI UDIO SUDIONIKA (%)
TVRDO PREGOVARANJE	2	6.67
POZICIJSKO PREGOVARANJE	1	3.33
MEKO PREGOVARANJE		
FIKTIVNO PREGOVARANJE		
PRINCIPIJELNO PREGOVARANJE	27	90.00

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 30 ispitanika, od kojih je čak 27 ili 90% biralo principijelni stil pregovaranja kao stil koji najviše preferiraju. Tvrdi stil pregovaranja je odabralo 2 ispitanika što iznosi 6.67% od ukupnog broj ispitanika, a pozicijski stil pregovaranja je izabrao 1 ispitanik što iznosi 3.33% od ukupnog broja ispitanika. Meko i fiktivno pregovaranje nije uopće birano.

#### 4.2.5. Odnos između razvijenosti interpersonalnih vještina i stilova pregovaranja u poduzetništvu

U sljedećoj tablici je prikaz prosječne vrijednosti razvijenosti interpersonalnih vještina za ispitanike koji su birali principijelni stil pregovaranja i za ispitanike koji su birali ostale stilove pregovaranja. Ostali stilovi pregovaranja su: tvrdo pregovaranje, pozicijsko pregovaranje, meko pregovaranje te fiktivno pregovaranje.

*Tablica 9 Prikaz prosječne vrijednosti razvijenosti interpersonalnih vještina prema odabranom stilu ispitanika*

STIL PREGOVARANJA	VJEŠTINA AKTIVNOG SLUŠANJA	VJEŠTINA UMREŽAVANJA	VJEŠTINA UTJECAJA NA DRUGE
PRINCIPIJELNO PREGOVARANJE	4.21	4.15	4.29
OSTALI STILOVI PREGOVARANJA	4.27	4.33	4.39

Prema prikazanim rezultatima u tablici možemo vidjeti kako osobe koje su odabrale druge stilove pregovaranja imaju ne zamjetno razvijeniju vještinu aktivnog slušanja (AS=4.27) od onih koje su odabrale principijelni stil pregovaranja. Također ispitanici koji su odabrali ostale stilove pregovaranja imaju razvijeniju vještinu umrežavanja (AS=4.33) i vještinu utjecaja na druge (AS=4.39). Zbog zanemarivog broja ispitanika koji su odabrali ostale stilove pregovaranja provedba statističkih testova razlike nije smisljena.

#### 4.3. Ograničenja istraživanja

Ograničenja istraživanja se očituju najviše u broju ispitanika kojih je bilo 30. Tako mali uzorak je bio izabran iz razloga što su ispitanici trebali biti poduzetnici, vlasnici malih ili srednjih poduzeća te je bilo zahtjevno prikupiti toliki broj ispitanika s vlastitim tvrtkama. Iz tog razloga neki od rezultata koji su dobiveni istraživanjem se ne mogu smatrati valjanima.

Prvi dio upitnika se zasniva na samoprocjeni ispitanika u vezi njihovih interpersonalnih vještina. Problem sa samoprocjenom je subjektivnost ispitanika, točnije davanju subjektivnih odgovora. Ljudi su prilikom samoprocjene skloni preuveličavanju vlastitih sposobnosti pogotovo kada je poznato što se ocjenjuje. Iz tog razloga na rezultate u prvom dijelu upitnika je potrebno gledati s vjerojatnošću da su pravi rezultati niži od dobivenih. Većina ispitanika je ostvarila visok rezultat razvijenosti interpersonalnih vještina te se rezultati koji su ostvarili u pojedinačnim interpersonalnim vještinama vrlo malo razlikuju.

Također, u drugom dijelu upitnika ispitanici su velikom većinom birali odgovore vezane za principijelan stil pregovaranja. Djelomično iz tog razloga ne postoji dovoljan broj odgovora za druge stilove pregovaranja te samim time izostaju i rezultati za druge stilove pregovaranja a pogotovo za meki i fiktivni stil.

## 5. ZAKLJUČAK

Pregovaranje je proces koji je izuzetno bitan za poduzetnike iz razloga što svakodnevno pregovaraju s dobavljačima, kupcima ili zaposlenicima. Pregovaranjem dolaze do boljih cijena sirovina i usluga, boljih uvjeta poslovanja i bolje pozicije na tržištu. Zbog velike konkurentnosti tržišta poduzetnici se trude usavršavati svoje znanje o pregovaranju kako bi postali još bolji pregovarači i ostvarili zadane ciljeve. Poduzetnik veliku većinu svog radnog dana provede pregovarajući te u pregovorima neizostavno koristi interpersonalne vještine. To su vještine koje se koriste prilikom svake komunikacije s drugim osobama.

U ovom radu su obrađene vještine aktivnog slušanja, verbalne i neverbalne komunikacije, vještine umrežavanja i vještine utjecaja na druge. Sve su vrlo bitne u poslovnom odnosu između poduzetnika i njegovih partnera ili klijenata. Za poduzetnike je vrlo bitno imati razvijenu mrežu ljudi iz različitih područja koji im mogu pomoći u neočekivanim i iznenadnim situacijama koje se dešavaju često. Stoga je poželjno da poduzetnik ima razvijenu vještinu umrežavanja ali isto tako i da bude osoba od povjerenja, osoba kojoj drugi vjeruju te osoba koja može svojim primjerom utjecati na druge. Vještina koja dolazi do izražaja tokom pregovaranja je vještina aktivnog slušanja pomoću koje poduzetnici bolje razumiju ciljeve, interese i motive druge strane.

Empirijskim istraživanjem se željelo istražiti postoji li odnos između razvijenosti interpersonalnih vještina i stilova pregovaranja koje će poduzetnici koristiti prilikom pregovora. Rezultati prvog dijela upitnika ukazuju na to da poduzetnici imaju iznadprosječno razvijene interpersonalne vještine što nije iznenađujuće iz razloga što se svakodnevno nalaze u nekoj vrsti komunikacije s drugim osobama. Na temelju dobivenih rezultata ustanovljeno je da ispitanici koji su odabrali principijelni stil pregovaranja imaju manje razvijene interpersonalne vještine od onih ispitanika koji su odabrali druge stilove pregovaranja.



## POPIS IZVORA

1. Antolović K. Sviličić N. (2020): *Komunikacijske vještine – Verbalne I neverbalne persuazivne tehnike*, K & K promocija, Zagreb
2. Bartolović, V. (2017). *Vještine prodavanja i pregovaranja*. Veleučilište u Požegi. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:112:193859>
3. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008.), *Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
4. Buble, M., Kružić, D., (2006.) *Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, RriF, Zagreb
5. Dračić, I. (2012), *Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje*, HZZ, Varaždin
6. Eaves, M., Leathers, D. G. (2017.), *Successful Nonverbal Communication*, 5. izdanje, New York: Routledge
7. Fisher R. Ury W. (2019): *Kako do DA – postizanje sporazuma pregovaranjem bez popuštanja*, Školska knjiga, Zagreb
8. Fox, R., (2001.). *Poslovna komunikacija*, Hrvatska Sveučilišna naklada, Zagreb
9. Fox, R., (2006.). *Poslovna komunikacija*, Hrvatska Sveučilišna naklada, Pučko otvoreno učilište, Zagreb
10. Goleman D. (1995.): „*Emocionalna inteligencija. Zašto je važnija od kvocijenta inteligencije*“, Mozaik knjiga, Zagreb
11. Goleman D. (2000.): „*Emocionalna inteligencija u poslu*“, Mozaik knjiga, Zagreb
12. Goleman, D., Boyatzis, R., Mckee, A., (2002.). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, MA
13. Hayes J. (2002): *Interpersonal skills at work*, Second edition, Routledge, 27 Church Road,
14. Hercigonja, Z.,(2017). *Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju - Komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije*, TIVA Tiskara, Varaždin
15. Lewicki, R. J., Saunders D. M., Barry B. (2009.) *Pregovaranje*. Mate d.o.o, Zagreb
16. McConnell, C. R. (2004), *Interpersonal skills: What they are, how to improve them, and how to apply them*, Health Care Management, 23(2): 177-187.
17. Nierenberg J., Ross I. S. (2005): *Tajne uspješnog pregovaranja*, Školska knjiga, Zagreb

18. Pease, Allan, and Barbara Pease. (2017). *The Definitive Book of Body Language*. London, England: Orion
19. Reardon, K., (1998), *Interpersonalna komunikacija - Gdje se misli susreću*, Alinea, Zagreb
20. Simmons S. i Simmons Jr J.C. (2000.): *Emocionalna inteligencija: procjene i vrste*, Impresum, Zagreb
21. Škrtić, M., Mikić, M., (2011.), *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb
22. Tomašević Lišanin, M. (2004). *Pregovaranje-poslovni proces koji dodaje vrijednost*, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb
23. Tomašević Lišanin, M. (2010.), *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, HUP, Zagreb
24. Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N. (2019.), *Principi prodaje i pregovaranja*, Ekonomski fakultet, Zagreb
25. Tudor G. (2009): *Veliki poslovni pregovori*. MEP d.o.o., Zagreb
26. Tudor, G. (1992.), *Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja*, MEP Consult, Zagreb
27. Ury, W. (1994.), *Kako izbjeći "ne" – pregovaranje s nepopustljivima*, Urieux, Zagreb.
28. Vukomir, B. (2001.), *Strategija i taktike pregovaranja*, RRIF d.o.o., Zagreb
29. Židak A. Vizek Vidović V. Ajduković M. (2012): *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*, Sveučilište u Zagrebu, Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Zagreb

## POPIS TABLICA

Tablica 1: <b>Stilovi pregovaranja</b> .....	10
Tablica 2: <b>Taktike pregovaranja</b> .....	13
Tablica 3: <b>Vrste interpersonalnih vještina</b> .....	16
Tablica 4: <b>Demografska obilježja ispitanika</b> .....	26
Tablica 5: <b>Deskriptivna analiza razvijenosti interpersonalnih vještina</b> .....	28
Tablica 6: <b>Usporedba razvijenosti interpersonalnih vještina kod muškaraca i žena</b> .....	29
Tablica 7 <b>Usporedba razvijenosti interpersonalnih vještina po dobi ispitanika</b> ...	29
Tablica 8 <b>Deskriptivna analiza stilova pregovaranja</b> .....	30
Tablica 9 <b>Prikaz prosječne vrijednosti razvijenosti interpersonalnih vještina prema odabranom stilu ispitanika</b> .....	31

## **POPIS SLIKA**

Slika 1 **Faze pregovora** 8

# **PRILOZI**

## **Prilog 1. Anketni upitnik**

### **Empirijsko istraživanje povezanosti interpersonalnih vještina I stilova pregovaranja u poduzetništvu.**

Poštovani ispitanici,

Ispunjavanjem upitnika koji se nalazi pred Vama pridonosite provedbi istraživanja Krešimira Severa, studenta specijalističkog diplomskog stručnog studija na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Cilj istraživanja je ispitati povezanost razvijenosti interpersonalnih vještina s odabirom stila pregovaranja u poduzetništvu.

Upitnik je u potpunosti anonim i dobrovoljan te ne postoje netočni odgovori. Dobiveni rezultati bit će korišteni i analizirani isključivo u znanstvene svrhe, te ni na koji način neće biti moguće identificirati osobu.

Molim Vas da na pitanja odgovarate što iskrenije kako bi dobili što točnije i preciznije zaključke. U slučaju bilo kakvih pitanja, primjedbi ili nedoumica vezanih uz upitnik ili postupak provedbe istraživanja možete se obratiti na e-mail: [ksever@net.efzg.hr](mailto:ksever@net.efzg.hr)

Unaprijed hvala na doprinosu!

#### **1. Dio anketnog upitnika**

**U ovom djelu upitnika se procjenjuje razvijenost vaših interpersonalnih vještina pomoću ljestvice Likertovog tipa**

**Molim Vas da odgovorite na sljedeće tvrdnje tako što ćete označiti jednu od ponuđenih opcija s kojom se najviše slažete za svaku tvrdnju:**

**Uvijek ili skoro uvijek**

**Često**

**Ponekad**

**Rijetko**

**Nikad ili skoro nikad**

1. Vjerujem da uspješno sporazumijevanje ovisi više o kvaliteti slušanja nego o informacijama koje se iznose.
2. Trudim se maksimalno fokusirati kako bi razumio poruku, situaciju i osobu s kojom komuniciram.
3. Često ponavljam sadržaj poruke koju mi je prenio sugovornik kako bi bio siguran da sam sve dobro shvatio i dajem povratnu informaciju.
4. Sugovornika gledam u oči prilikom razgovora.
5. Trudim se poistovjetiti sa osobom s kojom pričam.
6. Drugi se osjećaju ugodno u mom prisustvu.
7. Lako se svidim i povežem s drugim osobama.
8. Dobar sam u izgradnji i njegovanju odnosa s drugima.
9. Nerijetko koristim svoja poznanstva i kontakte kako bi izvršio poslovne zadatke.
10. Na poslu imam razvijenu mrežu kolega i suradnika na koje se mogu osloniti u potrebi.
11. Nastojim govoriti istinu i biti osoba od povjerenja.
12. Imam sposobnost utjecati na tuđe mišljenje tako što jasno iznosim informacije i činjenice koje potkrjepljuju moju priču.
13. Kolege vjeruju u odluke koje donosim i moj integritet.
14. Kolege i poznanici mi se često obraćaju za savjet.
15. Sposoban sam uočiti negativne strane svojih prijedloga te ih jasno komunicirati drugima.

## **2. Dio anketnog upitnika**

**Drugi dio upitnika se odnosi na preferirane stilove pregovaranja.**

**Potrebno je označiti odgovor za koji smatrate da najviše opisuje Vaš postupak u opisanoj situaciji.**

### **1. Prilikom ulaska u pregovore s konkurentskom tvrtkom, glavni cilj mi je:**

- A) Zadovoljiti vlastite interese ne mareći za ostvarivanje dobrih međuljudskih odnosa i suradnje.
- B) Obraniti svoje interese i zahtjeve te ne odstupati od svoje pozicije.
- C) Postići bilo kakav sporazum.
- D) Pregovarati bez namjere da se postigne pravi sporazum, kako bi omeo konkurenciju ukoliko se natječemo za obavljanje istog projekta.
- E) Postići kvalitetan sporazum i ostvariti dobre međuljudske odnose

### **2. Na početku pregovora s dobavljačem ili kupcem uobičajeno nastojim:**

- A) Zauzeti tvrd stav i biti orijentiran isključivo na ostvarivanje vlastitih ciljeva
- B) Zauzeti stav i braniti svoju poziciju od početka.
- C) Nastojim biti iznimno prijateljski nastrojen kako bi pridobio drugog pregovarača.
- D) Nastojim se prilagoditi drugom pregovaraču kako bi saznao poslovne tajne konkurencije.
- E) Od početka nastojim pokazati kako sam spreman za suradnju i razmatranje njihovih prijedloga.

### **3. Prilikom pregovaranja, svoje prioritete i interese nastojim:**

- A) Nastojim ne otkrivati svoje prioritete i ciljeve što više mogu.
- B) Otkrivam samo prioritete koji su očiti i manje važni.
- C) Otkrivam većinu svojih prioriteta kako bi ostvario prijateljske odnose s drugom stranom.

D) Ne otkrivam svoje prave prioritete i namjere, već drugoj strani predstavljam lažne ciljeve i interese.

E) Nastojim otkriti neke od prioriteta u nadi da će druga strana učiniti isto i kako bi zajedno pronašli najbolje rješenje.

**4. Ukoliko druga strana od mene zahtjeva određene ustupke kako bi se finalizirao sporazum:**

A) Popustiti ću ukoliko je ustupak zanemariv i ukoliko druga strana i više nego recipročno uzvratila uslugu.

B) Odbijam učiniti ustupak pod cijenu prekida sporazuma.

C) Bez pogovora ću učiniti što se traži od mene, samo da se pregovori finaliziraju.

D) Ne činim ono što se traži od mene već od druge strane zahtijevam da ona prva napravi ustupak.

E) Zbog očuvanja dobrih međuljudskih odnosa i dugoročne suradnje ću učiniti traženi ustupak ali samo ako je suprotna strana prije toga uvažila naše zahtjeve.

**5. Prilikom dovršavanja pregovora i sastavljanja sporazuma nastojim:**

A) Ukoliko je moguće povećati svoje zahtjeve kako bi ostvario sve svoje ciljeve, ne mareći što će to narušiti povjerenje i međuljudske odnose za buduće pregovore.

B) Spreman sam odustati od sporazuma ukoliko moji zahtjevi nisu u potpunosti zadovoljeni.

C) Prihvatiti ću sporazum iako nisam zadovoljan ishodom.

D) Kada dođe vrijeme finaliziranja pregovora izjaviti ću da moj nadređeni ne odobrava takav sporazum te ću postaviti još jedan zahtjev kako bi se pregovori finalizirali.

E) Prilikom sastavljanja sporazuma nastojim ponovno proći sve točke pregovora zajedno sa suprotnom stranom kako ne bi došlo do nesporazuma oko dogovora i kako bi utvrdili da su interesi obje strane zadovoljeni.



## Demografski karakteristike ispitanika

Spol ispitanika:

- Muško
- Žensko

Dob ispitanika:

- 18-25 godina
- 26-35 godina
- 36-45 godina
- 46-55 godina
- 56-65 godina
- Više od 66 godina

Najviši završeni stupanj obrazovanja:

- SSS
- VŠS
- VSS/ mag. Oec. Ili više

Vlasnik/ca ste:

- Malog poduzeća
- Srednjeg poduzeća
- Velikog poduzeća

# ŽIVOTOPIS



Krešimir Sever

## Povijest zaposlenja

### Asistent u prodaji -, Orbico d.o.o., Zagreb

TRAVANJ 2021 — TRENUTNO

#### Moji zadaci i obaveze:

- Komunikacija sa klijentima, odjelom nabave i odjelom financija
- Priprema izvještaja o prodaji
- Priprema izvještaja o količini zaliha, rokovima i kvaliteti proizvoda
- Briga o ugovorima kupaca i dobavljača
- Komunikacija s principalom
- Briga o imovini odjela, o njezinoj kvaliteti, količini i trenutnoj lokaciji
- Provedba inventura imovine i robe
- Obrada dokumenata akvizicije kupaca
- Računjanje rabata i briga o cjeniku odjela unutar Orbico d.o.o.
- Izrada prezentacija za projekte
- Briga oko uvjeta ugovorenih kod kupaca
- Kreiranje i zaprimanje narudžbi

### Asistent u administraciji, Orbico d.o.o., Zagreb

LIPANJ 2020 — TRAVANJ 2021

#### Moji zadaci i obveze:

- Dnevna komunikacija sa klijentima i sa svakim odjelom u tvrtci
- Primanje i obrada ponuda vezanih za pružanje usluga od strane Orbica
- Naručivanje posjetnica, namještaja i uredskog materijala za Orbico Zagreb
- Istraživanje tržišta za nove dobavljače i analiza dobivenih ponuda
- Unošenje, obrada faktura u sustav, raspodjela troškova po odjelima
- Odobravanje faktura u likvidaturi
- Asistent ljudskim resursima u provedbi projekata te tekućih stvari
- Slanje i zaprimanje pošte
- Rezervacija smještaja za Orbico zaposlenike i klijente

- Dostava dokumenata izvan tvrtke službenim autom

### **Korisnička podrška u odjelu Visa credit card, Privredna banka Zagreb d.d., Zagreb**

STUDENI 2019 — OŽUJAK 2020

#### **Moji zadaci i obaveze:**

- Svakodnevna komunikacija sa klijentima
- Odgovaranje na upite i pomoć u rješavanju problema

### **Praktična nastava u odjelima ljudskih resursa, recepcije i marketinga u LifeClass Termama Sveti Martin, Sveti Martin na Muri**

TRAVANJ 2019 — SVIBANJ 2019

(Praktična nastava je sastavni dio treće godine fakulteta.)

#### **Moji zadaci i dužnosti:**

- Registracija stranih i doaćih gostiju
- Komunikacija sa gostima
- Sudjelovanje u procesima odabira novih zaposlenika
- Sudjelovanje u sastancima operativnih odjela
- Asistentski poslovi u marketingu

### **Asistent u uredu/skladišni radnik, Metro cash and carry d.o.o., Zagreb**

SVIBANJ 2018 — OLISTOPAD 2018

#### **Moji zadaci i obaveze:**

- Ispomoć u skladištnom uredu
- Osnovni skladištarski zadaci
- Procesuiranje i inspekcija narudžbi i otpremnica
- Komuniciranje i koordinacija sa vozačima

### **Konobar u Greend gold restoranu, Zagreb**

STUDENI 2015 — OLISTOPAD 2019

## **Moji zadaci i obaveze:**

- Komunikacija sa gostima
- Zaprimanje narudžbi, posluživanje hrane i pića
- Naručivanje robe. Vođenje brige o zalihama, datumima isteka

## **Konobar, Sheraton Hotel , Zagreb**

OLISTOPAD 2014 — NSTUDENI 2014

## **Moji zadaci i obaveze:**

- Posluživanje hrane i pića
- Komunikacija sa velikim brojem stranih gostiju
- Romm service
- Posluživanje i briga oko VIP gostiju

## **OBRAZOVANJE**

Hotelijsko turistička škola, Zagreb

RUJAN 2009 — LIPANJ 2013

Bacc., Oec. ekonomije, Ekonomski fakultet u Zagrebu , Zagreb

RUJAN 2016 — PRESENT

Trenutno dovršavam 5. godinu te bi fakultativno obrazovanje trebao dovršiti krajem 2022. godine

## **Tečajevi**

- Certifikat za uspješno završen modul intenzivnog učenja – Nautički turizam (ITHAS) Ekonomski fakultet u Zagrebu

SVIBANJ 2017 — JULPANJ 2017