

# VJEŠTINE PREGOVARANJA PRILIKOM SELEKCIJSKOG INTERVJUA

---

Lovrić, Lucija

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:974371>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-23**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Marketing

Lucija Lovrić

**VJEŠTINE PREGOVARANJA PRILIKOM SELEKCIJSKOG  
INTERVJUA**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij Marketing

Lucija Lovrić

**VJEŠTINE PREGOVARANJA PRILIKOM SELEKCIJSKOG  
INTERVJUA**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovno pregovaranje**

JMBAG: 0010221558

e-pošta: [llovric@efos.hr](mailto:llovric@efos.hr)

Mentor: Prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Graduate study Marketing

Lucija Lovrić

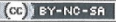
**NEGOTIATION SKILLS DURING A SELECTION INTERVIEW**

Graduate paper

Osijek, 2022

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Lucija Lovrić

**JMBAG:** 0010221558

**OIB:** 16592411440

**e-mail za kontakt:** lucija.lovric18@gmail.com

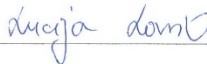
**Naziv studija:** Diplomski studij Marketing

**Naslov rada:** Vještine pregovaranja prilikom selekcijskog intervjua

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Prof.dr.sc Helena Štimac

U Osijeku, 2022. godine

Potpis



## Vještine pregovaranja prilikom selekcijskog intervjua

### SAŽETAK

Zahvaljujući današnjoj globalizaciji, može se reći kako je proces pregovaranja zastupljen u baš svakom aspektu života, od privatnog do poslovnog. Shodno tome, na svakom koraku su dostupne različite vrste samostalne edukacije uz koju pojedinac ima priliku nadograditi vlastite vještine. Primjena pregovaračkih vještina ima posebnu ulogu i vrlo je važno znati pregovarati. Pregovaranjem se samostalno dolazi do željenih ciljeva, ali dobre pregovaračke vještine pojedincu otvaraju brojne mogućnosti u poslovnom svijetu. Posebno kad je zasićenost tržišta rada danas gusta te je potrebno, izuzev traženog znanja za određeno radno mjesto, istaknuti se i po pitanju ostalih vještina. Uz dobre komunikacijske vještine, važno je obratiti pozornost i na znakove neverbalne komunikacije. Oni su jednako važni kao i razvijene pregovaračke vještine. Neverbalni znakovi imaju poseban utjecaj na prvi dojam prilikom upoznavanja. U ovom diplomskom radu detaljnije će biti objašnjene komunikacijske i pregovaračke vještine, selekcijski intervjui i primjena pregovaračkih vještina tijekom selekcijskog intervjua, kao i istraživanje vještina pregovaranja prilikom selekcijskog intervjua. U istraživanju je uključen određeni uzorak ljudi koji su specijalizirani za zapošljavanje osoba, a ono se provodilo metodom ispitivanja. Uzorak se sastojao od 33 ispitanika iz različitih područja djelatnosti i načina provedbe selekcijskog intervjua.

**Ključne riječi:** komunikacijske vještine, pregovaračke vještine, neverbalna komunikacija, selekcijski intervjui

## **Negotiation skills during a selection interview**

### **ABSTRACT**

Thanks to today's globalization, it can be said that the negotiation process is represented in every aspect of life, from private to business one. Consequently, different types of self-education are available at every step, with which the individual has the opportunity to upgrade their own skills. The application of negotiation skills has a special role and it is very important to know how to negotiate. Negotiating independently achieves the desired goals, but good negotiation skills open up many opportunities for the individual in the business world. Especially when the saturation of the labor market today is dense and it is necessary, in addition to the required knowledge for a particular job, to stand out in terms of other skills. In addition to good communication skills, it is important to pay attention to the signs of nonverbal communication. They are just as important as developed negotiation skills. Nonverbal cues have a special effect on the first impression when meeting a person. In this diploma thesis, communication and negotiation skills, selection interview and application of negotiation skills during the selection interview will be explained in more detail, as well as research of negotiation skills during the selection interview. The research included a certain sample of people who specialize in the employment of persons, and it was conducted by the method of surveys. The sample consists of 33 respondents from different fields of activity and different ways of conducting a selection interview.

**Keywords:** communication skills, negotiation skills, nonverbal communication, selection interview

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada .....</b>	<b>2</b>
2.1. Predmet i cilj istraživanja .....	2
2.2. Metode istraživanja .....	2
2.3. Hipoteze rada .....	2
2.4. Struktura rada .....	3
<b>3. Komunikacijske i pregovaračke vještine.....</b>	<b>4</b>
3.1. Vrste komunikacije.....	5
3.1.1. Verbalna komunikacija .....	6
3.1.2. Neverbalna komunikacija .....	7
3.2. Pregovaračke vještine.....	8
<b>4. Seleksijski intervju kao metoda odabira zaposlenika .....</b>	<b>11</b>
4.1. Vrste seleksijskog intervjua .....	11
4.1.1. Karakteristike seleksijskog intervjua prema obliku.....	12
4.1.2. Karakteristike seleksijskog intervjua prema broju sudionika.....	13
4.1.3. Karakteristike seleksijskog intervjua prema ulozi u procesu selekcije .....	14
4.1.4. Karakteristike seleksijskog intervjua prema mediju kojim se intervju provodi .....	14
4.2. Najčešći nedostaci prilikom provođenja seleksijskog intervjua.....	15
4.2.1. Nedostaci na strani intervjua.....	15
4.2.2. Nedostaci na strani kandidata .....	16
4.3. Primjena pregovaračkih vještina prilikom seleksijskog intervjua .....	17
<b>5. Primarno istraživanje o vještinama pregovaranja prilikom seleksijskog intervjua .....</b>	<b>20</b>
5.1. Opis istraživanja .....	20
5.2. Rezultati istraživanja.....	21
<b>6. Rasprava.....</b>	<b>32</b>
<b>7. Zaključak.....</b>	<b>34</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>35</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>38</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>39</b>
<b>Popis grafikona .....</b>	<b>40</b>
<b>Prilozi.....</b>	<b>41</b>



## 1. Uvod

Usprkos tome što se pregovaranje smatra vrlo starom ljudskom aktivnošću, njegovo značenje neprestano raste u današnjoj gospodarskoj stvarnosti. U sklopu promjena koje su uzrokovane globalizacijom poslovanja i revolucijom informatičke tehnologije više nema mjesta za nepoznavanjem vještina pregovaranja, posebno u poslovnom svijetu. Sam proces pregovaranja predstavlja čin pregovora između dvije strane koje pokušavaju pronaći zajednički kompromis i zadovoljenje potreba. Kako bi se navedena činjenica ostvarila, potrebno je izvrsno snalaženje u pregovorima, razvijanje strategije pregovora i korištenje određenih taktika kojima se na jedinstven način dolazi do određenog cilja. Danas se poznavanje pregovaračkih vještina ne očekuje samo od menadžera, odvjetnika ili u ovom slučaju odjela za ljudske potencijale na strani poslovnog subjekta, nego se osnovne vještine pregovaranja podrazumijevaju od svakog kandidata prilikom selekcijskog intervjua. Pitanje koju taktiku će pojedinac koristiti ovisi o mnogo faktora. Prvenstveno ovisi o osobnosti i temperamentu pregovarača, a kasnije utjecaji iz okoline dodaju na važnosti. Ista stvar se radi kada su u pitanju pregovori prilikom provedbe selekcijskog intervjua. U današnjem svijetu treba biti svjestan važnosti upotrebe vještina pregovaranja u svakodnevnom životu, a posebno u poslovnom svijetu. U ovom radu bit će detaljnije objašnjene komunikacijske i pregovaračke vještine, a isto tako i njihova primjena prilikom provedbe selekcijskog intervjua. Kroz cijeli rad bit će naglašena važnost neverbalne komunikacije prilikom prvog upoznavanja. Ona može utjecati na prvi dojam kod osobe što se smatra i presudnim čimbenikom o finalnom ishodu odluke, u ovom slučaju selekcijskog intervjua u određenom poslovnom subjektu. Nakon teorijskog dijela slijedi empirijsko istraživanje vještina pregovaranja prilikom selekcijskog intervjua. Istraživanje je provedeno metodom anketiranja na uzorku od 33 ispitanika. Ispitanici su konkretno bile osobe koje provode proces zapošljavanja i koje će moći potvrditi tražena pitanja za analiziranje postavljenih hipoteza u nastavku.

## **2. Metodologija rada**

U ovom poglavlju ukratko će biti predstavljen predmet i cilj istraživanja, metode istraživanja, hipoteze rada te njegova struktura.

### **2.1. Predmet i cilj istraživanja**

Predmet ovog rada je utvrđivanje važnosti poznavanja i primjene pregovaračkih vještina i samog pregovaranja prilikom selekcijskog intervjua. Cilj diplomskog rada je teorijski opisati pregovaranje i pregovaračke vještine, komunikacijske vještine te u konačnici njihovu primjenu prilikom selekcijskog intervjua, dok je empirijski dio namijenjen primarnom istraživanju o vještinama pregovaranja prilikom selekcijskog intervjua.

### **2.2. Metode istraživanja**

Primarni i sekundarni podaci korišteni su prilikom pisanja diplomskog rada. Sekundarni podaci prikupljali su se iz stručnih literatura, internetskih izvora, kao i ostalih radova koji obrađuju pregovaračke vještine. U rad je također uključeno osobno znanje i iskustvo, kao i samostalno educiranje prilikom pisanja. Primarni podaci prikupljeni su pomoću metode ispitivanja (Google Forms). Istraživanje se provodilo na određenom uzorku osoba koje rade proces zapošljavanja te se koristila metoda uzorka, kao i metoda dedukcije. Navedene metode pomogle su kako bi se korištena literatura sintetizirala i istraživanje prezentiralo.

### **2.3. Hipoteze rada**

Za potrebe diplomskog rada kreirane su hipoteze rada koje će nakon provedenog istraživanja biti detaljnije analizirane u raspravi.

Hipoteze rada:

H1: Teorijski važne vještine pregovaranja imaju jednak stupanj značaja i u praksi.

H2: Prvi dojam se poklapa s finalnom odlukom o zapošljavanju.

H3: Intervjuer prilikom razgovora s kandidatom uočava karakteristike koje su poželjne za određeno radno mjesto.

## **2.4. Struktura rada**

Diplomski rad strukturiran je u sedam poglavlja, od kojih su dva poglavlja uvod i zaključak, jedno poglavlje opisuje metodologiju cijelog rada, preostala dva poglavlja su teorijski dio i zadnje poglavlje radi se o empirijskom dijelu rada. Uvod se sastoji od općenitosti pregovaranja, važnosti usvajanja vještina pregovaranja u svakodnevnom životu, a posebno u poslovnom svijetu. Drugo poglavlje se sastoji od predmeta i cilja diplomskoga rada, metoda istraživanja, hipoteza te naposljetku sama struktura rada. Treće se poglavlje bavi tematikom komunikacijskih i pregovaračkih vještina. Riječ je o pojmovnom određenju pregovaranja, verbalne i neverbalne komunikacije i njihove važnosti u pregovorima te o osobnostima samog pregovarača, dok se u četvrtom poglavlju detaljnije tumači sam proces selekcijskog intervjua, njegova važnost i u konačnici primjena pregovaračkih vještina prije i za vrijeme provedbe selekcijskog intervjua. Primarno istraživanje o vještinama pregovaranja prilikom selekcijskog intervjua prikazano je u petom poglavlju, nakon toga slijedi rasprava te se u posljednjem poglavlju nalazi zaključak cjelokupnog diplomskoga rada. Nakon njega dolazi popis literature, tablica, slika, grafikona i priloga.

### 3. Komunikacijske i pregovaračke vještine

Komunikacijske vještine podrazumijevaju sposobnost osobe na ispravnu komunikaciju s drugim ljudima. Dakle, određena osoba se mora potpuno jasno izražavati i jednako tako prenositi usvojene informacije kako bi određeni zadaci, poput obavljanja određene usluge, razgovora ili pregovora, bili zadovoljeni. Osoba koja ima razvijene komunikacijske vještine, brže će se razviti na osobnoj razini, ali i u daljnjem poslovnom razvoju. Važno je znati kako komunikacijske vještine osoba oblikuje i usavršava cijeli svoj život kroz radno iskustvo, razne edukacije i životne situacije u kojima je potrebno prilagoditi se. Također, mnogi su poslodavci svjesni važnosti komunikacijskih vještina u obavljanju svakog posla te postoji velika vjerojatnost da mnogi poslovni subjekti pri zapošljavanju traže upravo posjedovanje kriterija dobro razvijene komunikacijske vještine.

Tomašević Lišanin (2010) navodi sljedeće ključne komunikacijske vještine:

1. Jačanje glasa – osobe dubljeg glasa ostavljaju dojam ozbiljne osobe,
2. Slušanje – komunikacija započinje slušanjem i važno ju je postaviti na dobrim temeljima,
3. Govor tijela – iznimno važan segment komunikacije koji posebno utječe na sugovornikovu percepciju,
4. Kontrola emocija – emocije ne bi smjele preuzeti kontrolu nad situacijom.

Posjedovanje navedenih komunikacijskih vještina osoba će na jednostavniji način doći do željenog cilja i komunikacija će biti uspješna. S druge strane, pojam koji ima jednako važnu ulogu u ishodu komunikacije naziva se pregovaranje. Fischer i Ury (1999) smatraju kako je pregovaranje komunikacijski proces dviju ili više zainteresiranih i razumnih strana kojim one pokušavaju naći zajedničko rješenje za svoje potrebe i interese. Procesi pregovaranja prisutni su u svakodnevnom životu pojedine osobe. Bilo da se radi o kupovini određenog predmeta ili razgovoru za posao, pregovaranje je potrebno ozbiljno shvatiti. Cilj razvoja vještina pregovaranja je naučiti kako određenu situaciju riješiti samostalno uz pomoć pregovaranja. Učinkovitost ove vještine nije samo korisna, već je posljedica propuštenih prilika uzrokovanih lošim pregovaračkim vještinama. Lewicki (1999) navodi kako je jedna od posljedica slabije primjene vještina pregovaranja neprepoznavanje situacije koja zahtijeva pregovaranje. U takvim slučajevima, pojedinci često probleme rješavaju neučinkovito ili propuštaju prilike kako bi postigli cilj. U konačnici, dobra

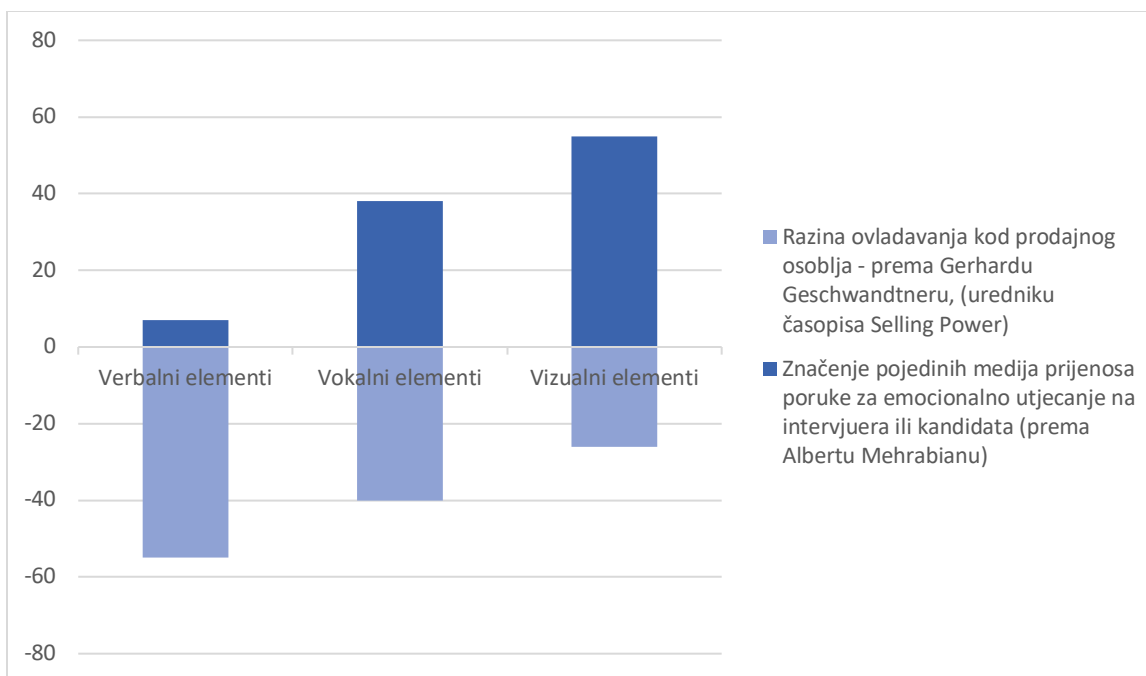
komunikacija zahtijeva poznavanje i primjenu kako verbalnih, tako i neverbalnih vještina, a isto tako i vještina slušanja kako bi se pronašla odgovarajuća rješenja za temeljni problem.

### **3.1. Vrste komunikacije**

Najvažniji element komunikacije, može se slobodno reći je izgovorena riječ. Prema Segetliji (2009) komunikacija se može podijeliti na:

- verbalnu, paraverbalnu i neverbalnu,
- govornu i pisanu,
- namjernu i nenamjernu,
- posrednu i neposrednu,
- usmenu i pisanu.

Najvažnija podjela komunikacije je na verbalnu i neverbalnu koje će biti detaljnije objašnjene u daljnjem radu. Tomašević Lišanin (2010) navodi kako je verbalna komunikacija većinom svjesna, a neverbalna često rezultat podsvijesti. Prilikom provedbe selekcijskog intervjua, kandidat često zna zaboraviti da poslodavac ne stječe samo dojam o dosadašnjem znanju i vještinama, nego i cjelokupan dojam prilikom intervjua. Do svih potrebnih karakteristika poslodavac dolazi pomoću verbalne komunikacije, ali i neverbalne koja nastaje bez upotrebe ikakvih riječi. Kada je riječ o vrstama komunikacije Tomašević Lišanin i dr. (2019) navode istraživanje koje je proveo Mehrabian davne 1971. a koje prikazuje Grafikon 1. Definirao je pravilo „3V“ koje zaključuje da vokalni elementi komunikacije u eksperimentalnim uvjetima imaju 5,5 puta veći utjecaj od verbalnih, a vizualni 1,5 puta veći od vokalnih. Temeljem toga je proizašla formula „3V“ kao skraćena za 7% verbalne komponente spram 38% vokalne komponente spram 55% vizualne komponente.



Grafikon 1.: Utjecaj govora tijela u međuljudskoj komunikaciji (Izvor: Tomašević Lišanin, M. (2010) prema Mehrabian, A. (1971))

### 3.1.1. Verbalna komunikacija

„Najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka unutar menadžmenta i organizacije jest usmeni. Usmenim (govornim, verbalnim) izražavanjem u stvarnom sadašnjem vremenu prenose se i razmjenjuju ideje, misli, stavovi, poruke pomoću jezika kao najvažnijeg sredstva komunikacije između sugovornika koji u komunikacijskom događaju sudjeluju“ (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:22).

„Verbalna komunikacija je primarno sredstvo međuljudske interakcije koje se kod zdravog pojedinca stječe i razvija u prvim godinama života, a usavršavati se može dok smo živi. Učinkovito verbalno prenošenje poruka ovisi o nizu čimbenika od kojih su neki fiziološke naravi“ (Tomašević Lišanin i dr., 2019:70).

„Govor je primarno sredstvo međuljudske komunikacije koje se u zdrava pojedinca stječe i razvija u prvim godinama života, a usavršavati se može dok smo živi. Služi nam za prenošenje različitih

poruka sugovornicima i ujedno je sredstvo koje ima najjače komunikacijske učinke, posebice ako ga kombiniramo s drugim pomagalima koja olakšavaju vizualizaciju“ (Tomašević Lišanin, 2010:120). Kada se osoba pronade u različitim životnim ili poslovnim situacijama upotrijebit će drugačiji vokabular te će ovisiti o tome s kim osoba razgovara, u kojoj se ulozi nalazi u razgovoru i koja je tema te koji je cilj samog razgovora.

### 3.1.2. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija obuhvaća sve čimbenike koji mogu utjecati na razgovor, a što nije verbalna komunikacija (govor). Često se kroz neverbalnu komunikaciju može dobiti više informacija za razliku od onoga što se sugerira u verbalnoj komunikaciji. Prema Tomašević Lišanin i dr. (2019) neverbalna komunikacija uključuje:

- govor tijela,
- pokrete tijela,
- izraze lica (kontakt očima, mimika),
- gestikulacije.

Radenčić (2010) definira neverbalnu komunikaciju kao način komuniciranja bez ikakvih riječi, kao dopunu ili zamjenu za verbalnu komunikaciju, a koristi se za izražavanje emocija, pokazivanje stavova, odražavanje osobina ličnosti i poticanje ili mijenjanje verbalne komunikacije. Glavna prednost neverbalne komunikacije je to što podržava ostale komunikacije i vidljiva je ekspresija emocija. Dok je s druge strane nedostatak to što je može krivo percipirati određeni govor tijela ili gesta te u konačnici utjecati na samu primateljevu interpretaciju poruke. Svakako se prije ulaska u pregovore treba dobro pripremiti, definirati ciljeve i ono najvažnije – naučiti kontrolirati vlastite emocije. Pojedinci koji su još neiskusni u pregovorima s vremenom će naučiti i „čitati“ tuđe emocije i shodno tome se i ponašati. „Prvi su dojmovi „ljubav na prvi pogled“ poslovnog svijeta“ (Pease, 2008:337).

### 3.2. Pregovaračke vještine

Danas pregovaranje nije moguće izbjeći jer njime pojedinac ili poslovni subjekt ostvaruje svoje strategijske ciljeve i interese. Kada se radi o samom pregovaranju, smatra se jednom od najvažnijih vještina pojedinca ne samo za poslovanje, nego općenito za život. Dakle, pregovaranje je najbolji način ostvarenja želja jedne strane od druge, a istovremeno podrazumijeva komunikaciju u situacijama kada obje strane imaju određene interese, ali i neslaganje. Brojni čimbenici utječu na uspješnost pregovora, a u Tablici 1. bit će prikazani prema određenom stupnju važnosti za uspjeh pregovaračkog procesa.

Tablica 1.: Čimbenici uspješnosti pregovaračkog procesa

Čimbenici uspjeha	Stupanj važnosti čimbenika
<ul style="list-style-type: none"><li>• korištenje agresije, prijetnje, nadmoći,</li><li>• dobar izgled i smisao zabavljača.</li></ul>	SKORO NEVAŽNO
<ul style="list-style-type: none"><li>• spremnost na suradnju i kompromis,</li><li>• neverbalna komunikacija.</li></ul>	MALO VAŽNO
<ul style="list-style-type: none"><li>• hijerarhijski položaj pregovarača,</li><li>• upornost i borbenost.</li></ul>	DOSTA VAŽNO
<ul style="list-style-type: none"><li>• otvorenost za tuđa mišljenja,</li><li>• pregovaračko iskustvo,</li><li>• sposobnost vođenja i rada u grupi.</li></ul>	VAŽNO
<ul style="list-style-type: none"><li>• samokontrola,</li><li>• vještina uočavanja, analize i rješavanja problema,</li><li>• sposobnost uvjeravanja i nagovaranja,</li><li>• opća inteligencija.</li></ul>	POSEBNO VAŽNO
<ul style="list-style-type: none"><li>• sposobnost slušanja i govorništva,</li><li>• sposobnost brzog razmišljanja u uvjetima pritiska i nesigurnosti.</li></ul>	PRESUDNO VAŽNO



<ul style="list-style-type: none"> <li>• stručno znanje o pregovaračkoj materiji,</li> <li>• izučavanje i priprema za buduće pregovore.</li> </ul>	<p>DRAGOCJENO</p>
--	-------------------

Izvor: prema Tudor, G. (1992)

Često tijek i ishod pregovaranja, a samim time i način pregovora, ovisi i o osobnosti pregovarača i njegovoj temperamentnosti. Asertivnost je poželjna osobina svakog pregovarača. Takve osobe mogu lako izraziti želje i osjećaje drugima, lakše komuniciraju i rade s ljudima na svim razinama, na jednostavan način prihvaćaju stavove i mišljenja drugih osoba i bilo koji drugi stav koji se čini razumniji od njihovog. Nadalje, asertivne osobe se lako ne slože s nekim uz zadržavanje poštovanja, kao i prijateljstva, često mogu kontrolirati osjećaje i u najtežim emocionalnim situacijama, lako inzistiraju na onome što žele i što joj po pravilima i pripada bez emotivnosti.

„Čimbenicima koje se mogu pripisati pojedincu daje se najviše pozornosti, poput visoke emocionalne inteligencije, kulturalne inteligencije kao i visoke razine sposobnosti. Također, važno je napomenuti kako postoje jasne razlike u načinu pregovaranja i korištenim taktikama između muškarca i žena u ulozi pregovarača“ (Tomašević Lišanin i dr., 2019:265). Na uspješno pregovaranje veliku ulogu imaju i utjecaji iz okoline. Kada je riječ o skupini čimbenika ove vrste, tada je najvažnije mjesto koje pripada kulturi pregovarača. Ona direktno utječe na način pregovaranja pojedinca. Što se tiče navedenog čimbenika, potrebno je pažnju usmjeriti na kulture visokog i niskog konteksta. „Kulture visokog konteksta su one gdje je većina informacija izvedena iz konteksta poruke i mali broj informacija se eksplicitno prenosi. Kulture niskog konteksta su one gdje je kontekst manje važan. Većina informacija je eksplicitno objašnjena. Njemačke, skandinavske i sjevernoameričke kulture su niskog konteksta“ (Kečo, 2006:81). "Pregovarači koji dolaze iz kulture visokog konteksta i u pregovorima će se znatno oslanjati na neverbalne signale. Verbalni je izričaj, s druge strane obilježen prenesenim ili neizravnim značenjem pa ga nikako ne treba doslovno shvatiti kad se radi o pregovaračima iz kulture visokog konteksta. Uz to za očekivati je da će proces pregovaranja s osobama iz kultura visokog konteksta trajati značajno duže zbog inzistiranja na dobrom upoznavanju poslovnog partnera. Nasuprot tome, pregovori s osobama koje potječu iz kultura niskog konteksta su relativno manje zahtjevni u smislu utjecaja kulture na tok i

trajanje pregovora jer je komunikacija izravnija, više oslonjena na verbalni izričaj kao i izbjegavanje skrivenog značenja. Zbog svih navedenih okolišnih čimbenika, jako je važno u pregovorima s međunarodnom komponentom saznati više o kulturi drugog pregovarača, a istodobno biti svjestan i stereotipa, posebice onih koji se odnose na vlastitu kulturu jer oni pomažu pregovaraču da razumije kako ga drugi doživljavaju“ (Tomašević Lišanić i dr., 2019:265-266). Pri tome, često temperament pregovarača zapravo ovisi o cjelokupnom ishodu pregovora, a oni su detaljnije prikazani na Slici 1.



Slika 1.: Temperamentnosti pregovarača (prema Štimac, 2021)

## **4. Seleksijski intervju kao metoda odabira zaposlenika**

„Kvalitetni zaposlenici uvijek su bili i uvijek će biti ključni element uspjeha svake organizacije. Stoga uspješno upravljanje njihovim potencijalima pretpostavlja poznavanje i kvalitetno provođenja niza aktivnosti i zadaća, poput njihova planiranja, pribavljanja, selekcije, obuke, razvoja, motiviranja i drugog, koje će osigurati da pravi ljudi, u pravo vrijeme budu na pravim mjestima u organizaciji te da koristeći i razvijajući svoja znanja, sposobnosti, vještine i ostale potencijale pridonose ukupnoj organizacijskoj uspješnosti“ (Lesko Bošnjak i Klepić, 2013:5).

Baltorić (2021:14) prema Požegi (2012:69) navodi kako prilikom selekcije zaposlenika, najveći doprinos ima odjel za ljudske resurse koji usmjerava na aktivnosti zapošljavanja, provjere znanja, razgovor, odabir i zapošljavanje na radno mjesto. Procjenu daje osoba koja provodi proces selekcije, a to mogu biti menadžer, psiholog, agencije koje se tim bave i drugi.

### **4.1. Vrste seleksijskog intervjuja**

Seleksijski intervju je razgovor koji je usmjeren na ispitivanje sposobnosti kandidata na kvalitetno odrađivanje određenog posla i najčešće je korištena metoda selekcije kandidata. „Činitelji su intervjuja: intervjuer, intervjuirani odnosno kandidat za posao te sam postupak intervjuiranja“ (Lesko Bošnjak i Klepić, 2013:112).

Blacksmith i drugi (2016) navode podjelu seleksijskih intervjuja prema mediju kojim se intervju provodi, a odnosi se na intervju koji se odvija oči u oči (susret uživo). Zahvaljujući globalizaciji i ubrzanom razvoju tehnologije, razvila su se i pomagala koja olakšavaju proces intervjuiranja ukoliko se kandidat ne nalazi u istom gradu ili državi, poput telefonskih poziva i video poziva (najčešće su to danas online platforme: Zoom, Google Meeting, Microsoft Teams, Skype i ostale platforme). Tablica 2 prikazuje podjelu seleksijskog intervjuja prema određenim karakteristikama koje će biti detaljnije objašnjene u nastavku rada.

Tablica 2.: Podjela vrsta selekcijskih intervjua prema različitim karakteristikama

KARAKTERISTIKA	PODJELA
PREMA OBLIKU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nestruktuirani intervju</li> <li>- struktuirani intervju</li> <li>- polustruktuirani intervju</li> </ul>
PREMA BROJU SUDIONIKA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- individualni intervju (jedan ispitivač i jedan ispitanik)</li> <li>- sekvencijalni intervju (više individualnih intervjua u nizu)</li> <li>- panel-intervju (jedan ispitanik i više ispitivača)</li> <li>- grupni intervju (skupina ispitanika i više ispitivača)</li> </ul>
PREMA ULOZI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preliminarni intervju</li> <li>- dijagnostički intervju</li> <li>- prijamni intervju</li> </ul>
PREMA MEDIJU	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „oči u oči“</li> <li>- telefonski</li> <li>- videopoziv (putem različitih online platformi: Zoom, Google Meeting, Microsoft Teams...)</li> </ul>

(Izvor: prema Lesko Bošnjak i Klepić, 2013)

#### 4.1.1. Karakteristike selekcijskog intervjua prema obliku

Selekcijski intervju prema obliku, kao što je već spomenuto, može se podijeliti na nestruktuirani (slobodni), struktuirani i polustruktuirani intervju. Prema Požegi (2012) nestruktuirani intervju nema unaprijed određen tijek sadržaja niti strukturu razgovora, a vođenje razgovora se prepušta intervjueru koji može slobodno postavljati pitanja u svrhu postizanja cilja. Prilikom provedbe navedene vrste intervjua, pristup je neformalan i prijateljski nastrojen. Opuštena atmosfera je glavna prednost selekcijskog intervjua prema obliku, ona može utjecati na uspješnost konačnog ishoda intervju. Također, kada se radi o nestruktuiranim intervjuima postoje brojni nedostaci. Prema Chamorro-Premuzic i Furnham (2010) može se reći kako su pitanja otvorenog tipa podložna subjektivnoj procjeni intervjuera. Isto tako, ne postoji bazičan način za utvrđivanje rezultata i temeljem toga se smanjuje kvaliteta usporedbe kandidata. Međutim, nestruktuirani intervjui

smatraju se važnom metodom za ispitivanje osobnih podataka kandidata čime se utvrđuje sposobnost rada za određeni posao.

„Strukturirani intervju je unaprijed planiran te ima unaprijed određen sadržaj i strukturu razgovora kao i pripremljena pitanja, kandidatima se postavljaju ista pitanja, istim redoslijedom. (Požega, 2012) Osnovna je prednost ovog oblika intervjuja što je mnogo lakše usporediti kandidate jer se svima postavljaju ista pitanja“ (Lesko Bošnjak i Klepić, 2013:112). U ovakvim situacijama kandidati mogu pokazati svoje vještine pregovaranja te se istaknuti kod poslodavca što može biti dodatna prednost u procjeni kandidata uz ista pitanja. Kod polustrukturiranoga intervjuja jedan dio ima unaprijed određen sadržaj i strukturu, a drugi je dio prepušten slobodi intervjuera. Smatra se kako je veći dio polustrukturiranoga intervjuja (možda čak 80%) zasnovan na unaprijed pripremljenim pitanjima.

#### 4.1.2. Karakteristike selekcijskog intervjuja prema broju sudionika

„Vrste intervjuja prema broju sudionika su individualni, sekvencijalni, panel-intervju i grupni intervju. Individualni intervju je razgovor dvoje sudionika, intervjuera i intervjuiranog, odnosno kandidata za prijavu za posao. Svakako je najugodniji način za intervjuiranu osobu jer se može dobro usredotočiti i prilagoditi razgovoru. Nedostatak je nedvojbeno taj što jedan intervjuer ocjenjuje kandidata pri čemu se ne isključuje u dovoljnoj mjeri subjektivnost. Sekvencijalni intervju je zapravo serija ili niz od dva ili više individualnih intervjuja, koji se obavljaju jedan za drugim (sa psihologom, s menadžerom odjela ljudskih resursa itd.). Ova vrsta intervjuja zadržava prednosti individualnog intervjuja, ali i otklanja njegov nedostatak, odnosno smanjuje subjektivnost“ (Požega, 2012:87).

„Panel-intervju je takav oblik intervjuja gdje više intervjuera razgovara s jednim kandidatom. Upravo uključenost većeg broja ispitivača predstavlja njegovu najveću prednost jer je veći stupanj objektivnosti. S druge strane, najveće su slabosti panel-intervjuja nedostatak dovoljnoga broja intervjuera, njihova nedovoljna usuglašenost te nelagoda intervjuiranoga“ (Lesko Bošnjak i Klepić, 2013:113).

„Grupni intervju je razgovor jednoga ili više intervjuera s grupom kandidata istodobno. Prednosti su mu što racionalno koristi vrijeme i omogućava bolje procjenjivanje nekih karakteristika kandidata, dok mu je najveća slabost nemogućnost detaljnijega upoznavanja svakoga pojedinog kandidata“ (Lesko Bošnjak i Klepić, 2013:113). Glavni nedostatak je sudjelovanje više intervjuera koji svojom prisutnošću utječu na cjelokupnu atmosferu i odnos razgovora. Kandidatu mogu povećati stres i nelagodu, što također može narušiti njegove pregovaračke vještine.

#### 4.1.3. Karakteristike selekcijskog intervjuera prema ulozi u procesu selekcije

Kada je riječ o selekcijskim intervjuima prema ulozi razlikuju se, kao što je već spomenuto, preliminarni, dijagnostički i prijamni intervju. „Preliminarni intervju se provodi u početku procesa selekcije kako bi se eliminirali kandidati koji po ocjeni intervjuera ne dolaze u obzir za ponuđeni posao“ (Lesko Bošnjak i Klepić, 2013:113).

„Dijagnostički intervju je glavni ili središnji intervju u kojemu se ispituju sve potrebne činjenice i detalji te se na temelju njega donosi odluka o izboru ili neizboru kandidata“ (Požega, 2012:88).

„Prijamni intervju se provodi u završnoj fazi procesa selekcije i to s onim kandidatima koji su se pokazali prikladnim za određeni posao. Taj je oblik intervjuera prvenstveno usmjeren na informiranje kandidata o poslu koji bi trebali obavljati“ (Lesko Bošnjak i Klepić, 2013:113).

#### 4.1.4. Karakteristike selekcijskog intervjuera prema mediju kojim se intervju provodi

Selekcijski intervju može se provoditi na nekoliko načina. Jedna od najefikasnijih metoda je provedba intervjuera uživo, odnosno „oči u oči“. Intervju „oči u oči“ je metoda provedbe selekcijskog intervjuera u kojem kandidat osobno dolazi poslovnom subjektu ili na već dogovoreno mjesto na razgovor. Prilikom provedbe ovog intervjuera, iznimno je važno pratiti kandidatovu neverbalnu komunikaciju za kasnije zaključke koje intervjuer donosi na temelju prvog susreta. Sljedeći način provedbe intervjuera jest telefonski. Često se provodi kada je potrebno, od prijavljenih kandidata, odrediti koje će se pozvati na preliminarni intervju. Uz telefonski razgovor, video je jedan od češće korištenih medija kojim se provodi intervju. Zahvaljujući ubrzanom razvoju tehnologije, videopoziv postaje jedna od češće korištenih medija. Razlog korištenja ove metode je

ušteta vremena za određeni poslovni subjekt, ali kandidatu omogućuje određenu slobodu i opušteniju atmosferu prilikom razgovora. Prilikom provedbe razgovora putem videa, potrebno je pažljivije obratiti pažnju na neverbalnu komunikaciju jer je mogućnost promatranja smanjena.

## **4.2. Najčešći nedostaci prilikom provođenja selekcijskog intervjua**

„Intervju kao selekcijsku metodu i postupak prate brojni problemi koji umanjuju njegovu pouzdanost i praktičnu valjanost. To je subjektivan instrument u kojemu ključnu ulogu u odlučivanju ima čovjek, intervjuer. Intervjueri često traže i više vrednuju negativne informacije koje mogu dovesti do odbacivanja kandidata unatoč nizu pozitivnih informacija. Uz to stvara se slika idealnog kandidata za posao, što može uvjetovati da se ne odabire kandidat koji ima najbolje stručne kvalitete, nego onaj koji je najbliži stvorenoj slici“ (Lesko Bošnjak i Klepić, 2013:113). Jedan od razloga zašto su selekcijski intervjui obično neučinkoviti nalazi se u predvidljivim pogreškama koje često čine menadžeri, a koje se mogu izbjeći. O spomenutim pogreškama na strani intervjuera i kandidata bit će riječ u nastavku rada.

### **4.2.1. Nedostaci na strani intervjuera**

Prilikom provedbe selekcijskog intervjua kandidat prvi put ostvaruje kontakt s organizacijom i određenom osobom koja je predstavlja, odnosno s intervjuerom. Adams (2010) navodi kako je moguće zanemariti određene stavke koje su važne za smanjenje pogrešaka iz selekcijskog intervjua, dok je većina pažnje usmjerena na pronalazak najboljeg kandidata za odgovarajući posao. Veća je vjerojatnost pogreške koja se temelji na nepripremljenosti, prilikom korištenja polustrukturiranih i nestruktuiranih intervjua.

Intervjueri često običavaju unaprijed zaključivati o kandidatima tijekom samo prvih nekoliko minuta intervjua (donositi brzoplete prosudbe). „Intervjueri koji često nemaju točnu sliku onoga što posao podrazumijeva i kakav bi kandidat bio najbolji izbor za traženi posao, tada donose odluke na temelju pogrešnih dojmova ili stereotipa o tome koga smatraju dobrim kandidatom. Stoga je potrebno razjasniti tražene osobine, razlozi zašto baš te osobine, prije samog intervjua“ (Dessler, 2015:264). Sljedeća pogreška koja se može dogoditi intervjueru je redosljed kandidata. Dakle,

Dessler (2015) navodi kako redoslijed (kontrast) kandidata kojim ih se intervjuira utječe na konačnu ocjenu kandidata. Često intervjueri nakon što moraju ocijeniti nekoliko loših kandidata, kandidata koji je „samo prosječan“ ocijene vrlo dobrim. Dakle, može se dogoditi situacija da prethodni kandidati ne zadovoljavaju minimalne kriterije te je „samo prosječan“ kandidat u usporedbi s nezadovoljavajućima izgledao bolje nego što on to zaista jest. Stoga, taj učinak kontrasta može biti ogroman i potrebno je posvetiti veliku pažnju i koncentraciju prilikom selekcije. Također, jedna od velikih pogrešaka koje se mogu dogoditi su tjelesne značajke kandidata, kao što su privlačnost, spol ili invaliditet. Velika većina ljudi, izuzev stručnih intervjuera, često poželjne značajke i uspješne životne ishode pripisuju privlačnim ljudima. Dessler (2015) u svojoj literaturi navodi jednu studiju gdje su ispitanici morali ocijeniti kandidate za promaknuće na temelju njihovih fotografija. Pokazali se da muškarce smatraju primjerenijima za zapošljavanje i vjerojatnijima za promaknuće na iduću izvršnu razinu negoli podjednako kvalificirane žene. Prednost su, naravno imali privlačniji kandidati nad manje privlačnima. Ostale pogreške koje direktno proizlaze iz subjektivnih stavova i mišljenja intervjuera odnose se na pogreške poput halo-efekta, diskriminacije i stereotipiziranja.

„Halo-efekt je često proširivanje dojma o kandidatu temeljem neke od njegovih izraženijih osobina, stereotipiziranje često je posljedica subjektivnog mišljenja intervjuera, a diskriminacija može uvelike utjecati na izbor kandidata. Primjerice, privatno neprofitno društvo za građanska prava poslalo je četiri studenta – dva bijelca i dva crnca – u agenciju za zapošljavanje da bi pronašli posao. Društvo je osiguralo četiri lažna identiteta da budu gotovo identični po svojim kvalifikacijama. Bijelim kandidatima osigurani su intervjui i oni su dobili ponude za posao, dok crnim kandidatima nisu bili osigurani intervjui niti su dobili ponude za posao“ (Dessler, 2015:267).

#### 4.2.2. Nedostaci na strani kandidata

Selekcijski proces čini dvosmjernu komunikaciju gdje sudjeluju intervjuer ispred određenog poslovnog subjekta i kandidat, čiji je cilj predstaviti se na najbolji mogući način kako bi taj proces rezultirao ponudom za posao. Kroz svoj nastup prilikom selekcijskog intervjua, kandidat ima priliku maksimalno istaknuti svoje vještine, sposobnosti, ali i motivaciju koju ima za obavljanje određenog posla. Naravno da kandidatov nastup, ponašanje, posebno neverbalna komunikacija



mogu utjecati na cjelokupan konačan dojam intervjua. Zbog toga je vrlo važno predstaviti se u najboljem svjetlu, ali na profesionalnoj razini. Poželjno je naravno poznavanje informacija o poslovnom subjektu, samoj djelatnosti koju poslovni subjekt obavlja te je vrlo važno postavljanje pitanja od strane kandidata. To može imati veliki pozitivan utjecaj na intervjua.

Neke od najčešćih krivih poteza koji mogu utjecati na dojam intervjua o kandidatu su manjak interesa i entuzijazma što ima veliku ulogu na procjenu kandidata, nepripremljenost također može utjecati na negativan dojam, primjerice kada kandidat ima manjak znanja o poslovnom subjektu ili organizaciji u koju je došao na razgovor, kao i manjak postavljanja relevantnih pitanja. Nadalje, kašnjenje može također imati veliku ulogu jer ostavlja dojam manje doze profesionalnosti, odnosno neodgovornosti osobe. Najčešće je neverbalna komunikacija presudna prilikom razgovora, isto tako ona može biti krivo protumačena, ali najčešće je prva koja dolazi do izražaja. Neprimjerena odjeća, negativni komentari o bivšem/sadašnjem radnom mjestu na kojem je kandidat radio ili je još uvijek u radnom odnosu, korištenje mobitela tijekom intervjua također ostavlja dojam neprofesionalnosti i tako dalje. Loš i isprekidan govor ukazuju na nisku razinu pripremljenosti i moguće je na krivi način protumačiti što kandidat govori. Međutim, pojedine osobe tremu pred intervju izražavaju u govoru pa je važno znati prepoznati kada se radi o tremi.

### **4.3. Primjena pregovaračkih vještina prilikom selekcijskog intervjua**

Pregovaračke vještine danas su moguće u gotovo svakom aspektu poslovnog ili privatnog života. Ono je danas manje više predvidivo i planirano jer njime poduzeće ostvaruje svoje strategijske ciljeve i interese. Isto tako, cilj procesa selekcijskog intervjua je pronaći kvalificiranog kandidata za određeni posao. Kada se na selekcijskom intervjuu pronađe nekoliko kandidata jednakih kvalifikacija i vještina, poslodavac će tražiti sitne detalje u kojima će određeni kandidat biti bolji ili lošiji. Takvi detalji su često uspješne pregovaračke vještine.

Danas treba biti spreman pregovarati u svakoj poslovnoj situaciji. Kada je riječ o selekcijskom procesu, povoljnim pregovaračkim vještinama si kandidat može osigurati kvalitetne uvjete rada, kao i ostale pogodnosti koje je poslodavac voljan pružiti (rad od kuće, fleksibilnost radnog vremena itd.).

Isticanje kandidatovih pregovaračkih vještina razlikovat će se u ovisnosti od njegove pripreme za pregovarački susret, odnosno selekcijski intervju. Priprema se može sastojati od samog prikupljanja informacija o poslodavcu ili industriji kojom se poslovni subjekt bavi. Što se pokaže veći interes i što se više bude postavljalo pitanja to će imati veliki pozitivan dojam na intervjuera. Kandidat će ostaviti veliku dozu profesionalnosti, zainteresiranosti i sigurnosti u svoj nastup, a to često traži svaki poslodavac. Poželjno je biti informiran o prosječnim plaćama u specifičnoj djelatnosti te samoj strategiji (taktici) koja će se koristiti za zadovoljenje željenih uvjeta radnoga mjesta. Dakle, prije selekcijskog intervjua potrebno je definirati adekvatne vlastite ciljeve i zahtjeve koji se pregovaranjem žele postići.

Priprema za proces pregovaranja može obuhvaćati pripremljena rezervna rješenja. Prema Segetliji (2015) BAR predstavlja bolje alternativno rješenje. Kako bi se shvatila strategija i taktika pregovaranja, potrebno je prvenstveno objasniti razliku između spontanog i organiziranog pregovaranja. Prilikom spontanog pregovaranja ne postoji niti strategija, niti taktika jer ne postoji svijest o tome. No, to ne znači da se ono ne zloupotrebljava kako bi se zamaglila stvarnost poslovnog subjekta. „S druge strane kod organiziranog pregovaranja postoje svjesni načini pregovaranja po propisanoj tehnologiji. Tu postoji važan plan, priprema, promišljena rasprava, kontrola, korekcija, stalno usmjeravanje k cilju itd. Glavno je obilježje organiziranog pregovaranja upravo strategija pregovaranja“ (Segetlija, 2015:48).

Kada se radi o pregovorima koje kandidati mogu koristiti prilikom dogovora o plaći, može se koristiti agresivna ili blaža strategija nastupa. Agresivnu strategiju često koriste kandidati koji već iza sebe imaju određeno znanje i iskustvo u pregovaranju, također imaju visoku razinu samopouzdanja te većinom zahtijevaju plaću od one koju je poslodavac voljan ponuditi. Usprkos tome, nekim kandidatima veću ulogu ima povoljan odnos s poslodavcem od samog početka te su na temelju toga i zahtjevi plaće izuzetno skromni. Takve osobe često imaju manjak samopouzdanja, previše samokritičnosti i straha od negativne percepcije od strane poslodavca. Uvijek je poželjno da kandidat bude informiran o samom poslovnom subjektu i pokaže svoju zainteresiranost kroz postavljanje pitanja. S druge strane, kao što je u radu već i spomenuto, na način pregovaranja za vrijeme selekcijskog intervjua dosta utječu osobine svakog pojedinca.

Korištenje pregovaračkih vještina poseban je pokazatelj sposobnosti kvalitetnog raspravljanja, iznošenja zahtjeva, ciljeva te u konačnici mogućnost zaposlenja. „Taktike pregovaranja koje se mogu primijeniti prilikom pregovaranja za vrijeme selekcijskog intervjua, konkretno o plaći su: taktika ekstremnih zahtjeva, uzmi ili ostavi, taktika simulacije povlačenja, taktika standardne prakse, pozivanje na prethodna iskustva“ (Prasad, 2013:245-246).

Prema Kidder i Ogilvie (2008) taktika ekstremnih zahtjeva karakterizira pregovaranje u poziciji moći, točnije taktika u kojoj kandidat proces pregovaranja započinje vrlo visokim zahtjevima kao znak intervjueru za većom plaćom od očekivane. Taktika uzmi ili ostavi karakterizira način pregovaranja gdje se suprotnoj strani daje ultimatum. Odnosno, iznošenje zahtjeva na samom početku pregovaranja za vrijeme selekcijskog intervjua kako bi se jasno stavilo do znanja za postojanje ponuda od drugih poslovnih subjekata. Kod taktike simulacije povlačenja kandidat mora ostaviti dojam ravnodušnosti za dobivanje radnog mjesta, kako bi na taj način potaknuo poslovni subjekt (u ovom slučaju intervjuera) za prezentiranje ponude za posao u što kraćem vremenskom roku. Taktika standardne prakse karakteristična je za pregovore u kojima kandidat ima određene informacije i na temelju njih ima priliku pregovarati u boljim uvjetima. Često se koristi kada je kandidat savršeno upoznat o poslovnom subjektu, iskazuje dovoljno znanje i zainteresiranost. Na kraju se taktika pozivanja na već stečena iskustva odnosi samo na kandidate s određenim dosadašnjim iskustvom kako bi mogli dobiti što bolju ponudu.

Isto tako, tijekom pregovaranja za vrijeme selekcijskog intervjua treba obratiti pozornost na neverbalnu komunikaciju. Često je selekcijski intervju prvi susret kandidata i intervjuera gdje se oblikuju prvi dojmovi na temelju osmijeha, kimanja glavom, držanja tijela, kontakta očima, ali i tona glasa te neverbalna komunikacija može biti od velikog značaja kada je u pitanju finalni ishod. Što je bolja neverbalna komunikacija to postoji veća mogućnost za zapošljavanjem, naravno uz očiglednu motivaciju za radom i potrebne vještine koje radno mjesto zahtijeva.

## **5. Primarno istraživanje o vještinama pregovaranja prilikom selekcijskog intervjua**

U nastavku ovog poglavlja bit će prikazan empirijski dio rada koji opisuje metodologiju istraživanja te rezultate dobivene provedenim ispitivanjem. Cilj empirijskog istraživanja je dokazati postavljene hipoteze na početku rada i utvrditi koliko pojedina pregovaračka vještina zapravo ima važnost za poslovni subjekt, odnosno intervjua koji provodi selekcijski intervjua.

### **5.1. Opis istraživanja**

Primarno istraživanje provedeno je metodom ispitivanja putem Google Forms online alata za kreiranje anketa. Istraživanje je provedeno na određenom uzorku ljudi od 33 ispitanika, a to su bile osobe koje su u bilo kojem trenutku svog poslovnog puta imali priliku zapošljavati nove ljude u tim. Cilj istraživanja bio je utvrditi postavljene hipoteze te uvidjeti kolika je zapravo svijest o važnosti pregovaranja, ne samo u poslovnom, nego i u privatnom životu. Konkretno primjer u nastavku radi se o vještinama pregovaranja prilikom selekcijskog intervjua – utvrditi koliko pojedini čimbenici pojedinca utječu na zaposlenje. Ipak je proces zapošljavanja velika odgovornost kako za samog intervjua, tako i za cijeli poslovni subjekt te stoga treba biti temeljit i koncizan. Pri rangiranju intervjua vodilo se računa o nekoliko kriterija poput:

- spol intervjua,
- dobna skupina,
- stupanj obrazovanja
- broj godina radnog iskustva provedbe selekcijskog intervjua,
- djelatnosti poslovnog subjekta.

Nakon dobivenih rezultata istraživanja dolazi se do novih informacija i spoznaja, zahvaljujući odgovorima iz ankete. Konačni rezultati istraživanja bit će detaljnije objašnjeni u daljnjem radu.

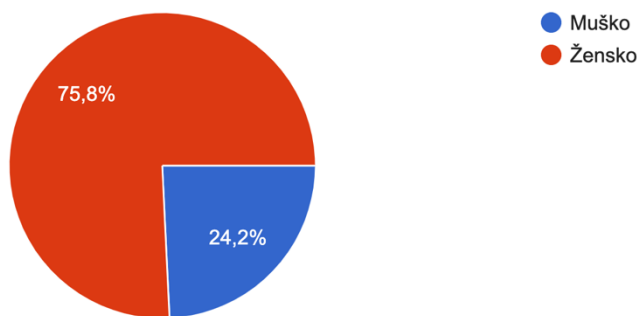
## 5.2. Rezultati istraživanja

Anketa (u Prilogu) se sastojala od 25 pitanja podijeljenih na tri dijela. Prvi dio se odnosio na pitanja demografskog tipa, drugi dio na istraživanje važnih karakteristika koje se procjenjuju prilikom selekcijskog intervjua, dok je treći dio istraživao pregovaračke vještine kandidata prilikom provedbe intervjua. Anketu su ispunile 33 osobe koje provode proces zapošljavanja u pojedinom poslovnom subjektu kako bi podaci bili što relevantniji za analizu.

Prvo pitanje odnosilo se na spol ispitanika i može se vidjeti kako ženski dio populacije izrazito prednjači u pregovorima i procesu selekcije prilikom zapošljavanja. Žena je 75,8%, dok je muškaraca u anketi 24,2%, što je vidljivo i na Grafikonu 2.

Spol:

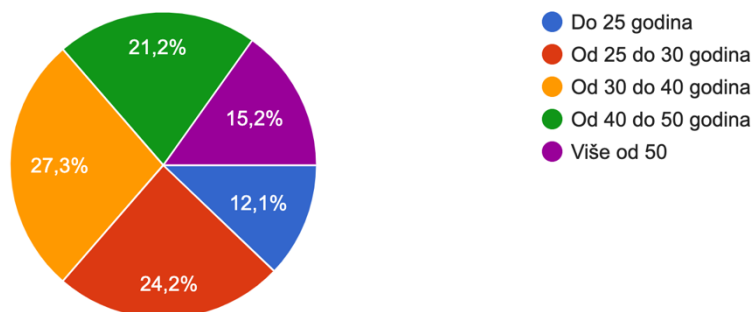
33 odgovora



Grafikon 2.: Spol ispitanika

Grafikon 3 predstavlja drugo pitanje i odnosi se na dob ispitanika, a odgovori su vrlo zanimljivi. Gotovo podjednako ima ispitanika svake starosne dobi, s tim da najviše ima osoba od 30 do 40 godina, dok je najmanje ispitanika do 25 godina, svega 12,1%. Ispitanici od 25 do 30 godina obuhvaćaju 24,2%, od 40 do 50 godina obuhvaća ispitanika od 21,2%, a osoba preko 50 godina ima u postotku od 15,2%.

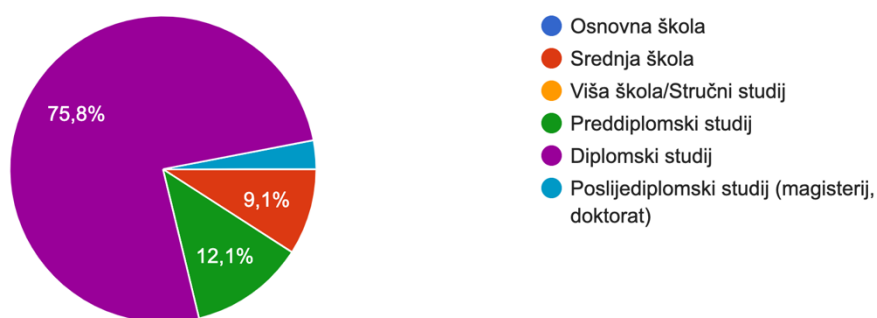
Dob:  
33 odgovora



Grafikon 3.: Dob ispitanika

Grafikonom 4 prikazan je stupanj obrazovanja ispitanika, očekivano je najviše intervjera s diplomskim studijem (75,8%), preddiplomski studij obuhvaća 12,1% ispitanika, 9,1% se odnosi na srednju školu, dok samo jedan ispitanik ima poslijediplomski studij.

Stupanj obrazovanja:  
33 odgovora



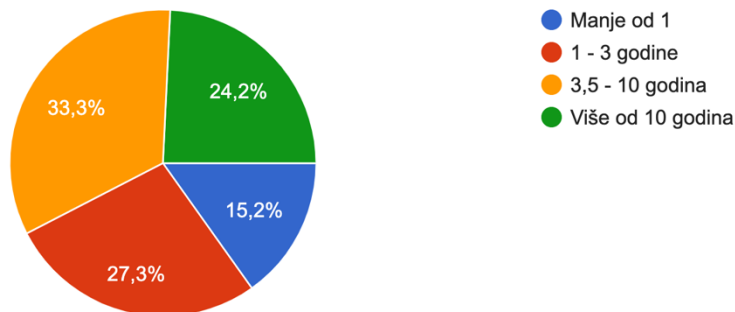
Grafikon 4.: Stupanj obrazovanja ispitanika

Grafikonom 5 prikazan je broj godina radnog iskustva provedbe selekcijskog intervjua – 33,3% ispitanika u procesu zapošljavanja radi od 3,5 do 10 godina, 27,3% ispitanika je u rasponu od 1 do

3 godine radnog iskustva, 24,2% ispitanika radi već 10 godina proces zapošljavanja, dok 15,2% ispitanika provode zapošljavanje manje od jedne godine.

Broj godina radnog iskustva provedbe selekcijskog intervjua:

33 odgovora

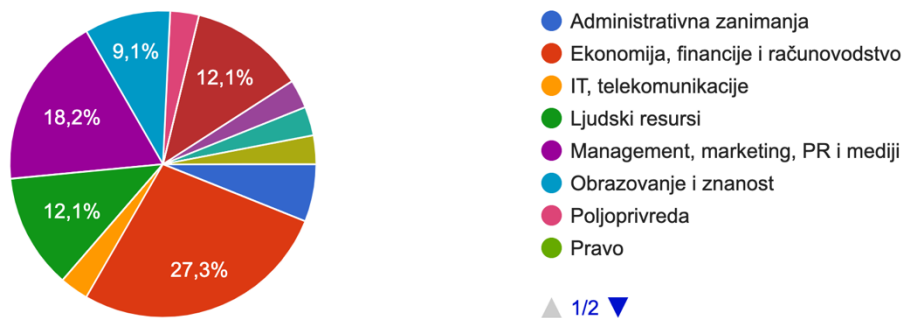


Grafikon 5.: Broj godina radnog iskustva provedbe selekcijskog intervjua

Grafikonom 6 prikazana je djelatnost ispitanika. Područje ekonomije, financija i računovodstva obuhvaća 27,3% ispitanika, nakon toga slijedi područje managementa, marketinga, PR i medija (18,2%), uslužne djelatnosti i trgovina, kao i ljudski resursi (12,1%), obrazovanje i znanost (9,1%), administrativna zanimanja (6,1%) i na kraju IT i telekomunikacije, poljoprivreda, zdravstvo, proizvodnja i prehrambena industrija (3%).

Koja je djelatnost Vašeg poslovnog subjekta?

33 odgovora



Grafikon 6.: Djelatnost poslovnog subjekta ispitanika

Grafikon 7 objašnjava važnost obilježja kandidata koju intervjueri traže prilikom selekcijskog intervjua, odnosno karakteristike pojedinca koje najviše utječu na odluku o finalnom ishodu intervjua. Ispitanici daju na važnosti najviše znanju i sposobnostima kandidata, nakon toga slijedi uklapanje u organizacijske sposobnosti, odnosno spremnost kandidata na rad u timu. Zatim ocjenjuju osobnost kandidata, dok im je fizički izgled na posljednjem mjestu. U odjeljak ostalo dva ispitanika dodala su sljedeće odgovore: “organizacijski fit i motivacija za rad u tom poduzeću/poslu, karijerne aspiracije” i “motivacija, spremnost, a i napomena da pod fizički izgled najviše mislim na urednost i čistoću“.



Grafikon 7.: Obilježja kandidata koja se procjenjuju prilikom selekcijskog intervjua

U sedmom pitanju ispitanici su imali priliku, na ljestvici od 1 do 7, rangirati važnost pojedinog obilježja selekcijskog intervjua na poslovanje. U Tablici 3 prikazane su prosječne ocjene za svako obilježje. Može se uočiti kako se najviše ispitanika složilo da kvalitetan selekcijski intervju predstavlja određeni dojam ozbiljnosti za kandidata, kao i za poslovni subjekt. Isto tako, kvalitetnije upoznavanje osobe (kandidata) intervjueri smatraju važnim obilježjem kvalitetnog selekcijskog intervjua. Na kraju, ipak se selekcijski intervju održava s ciljem kvalitetnijeg upoznavanja pojedinog kandidata. Međutim, financijska ušteda kao obilježje je poslovnom subjektu najmanje važna prilikom provedbe selekcijskog intervjua.



Tablica 3.: Karakteristike koje utječu na ocjenjivanje kvalitete selekcijskog intervjua

KARAKTERISTIKE	PROSJEČNA OCJENA VAŽNOSTI
Dojam ozbiljnosti	26,14
Kvalitetnije upoznavanje kandidata	26
Ušteda vremena	25,43
Sigurnost	22,29
Financijska ušteda	21,57

Osmo pitanje odnosilo se na važnost pojedine karakteristike koja utječe na ocjenjivanje samog kandidata. U Tablici 4 su prikazani rezultati. Zanimljivo je kako najveći utjecaj na kvalitetu kandidata intervjueri pronalaze u iskazivanju kandidatove zainteresiranosti za određeni posao, ali i verbalna i neverbalna komunikacija imaju veliku vrijednost.

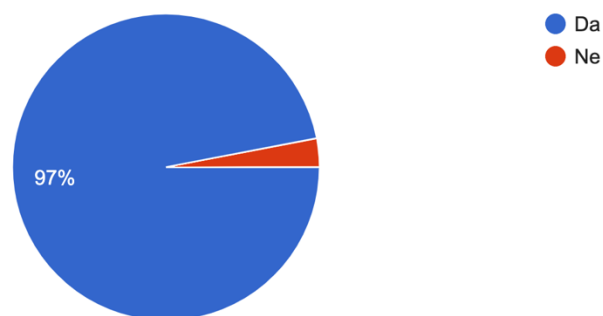
Tablica 4.: Karakteristike koje utječu na ocjenjivanje kvalitete kandidata

KARAKTERISTIKE	PROSJEČNA OCJENA VAŽNOSTI
Zainteresiranost	29,43
Verbalna komunikacija	28,71
Neverbalna komunikacija	28
Radno iskustvo	24,57
Pregovaračke vještine	24,29
Stupanj obrazovanja	23,86
Upoznatost kandidata sa zaposlenicima ("veza")	8

Grafikon 8 prikazuje kako 97% ispitanika vrlo lako prepoznaju tremu kod kandidata, dok svega 1 ispitanik (3%) ne prepoznaje baš lako tremu kod kandidata.

Prepoznajete li lako tremu kod kandidata?

33 odgovora

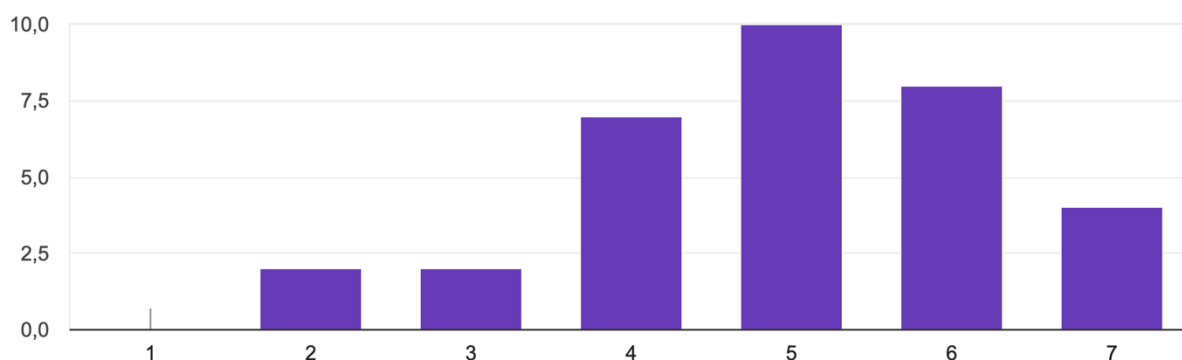


Grafikon 8.: Prikaz prepoznavanja treme kod kandidata prilikom selekcijskog intervjua

Grafikon 9 prikazuje utjecaj treme na predstavljanje kandidata. Najviše ispitanika je na ljestvici od 1 do 7 (1 - uopće nije važna, a 7 - iznimno je važna) ocijenilo utjecaj treme na predstavljanje kandidata ocjenom 5 (30,3%). Odgovor se može tumačiti kao važnost treme na sam nastup kandidata, međutim njezina prisutnost nema veliki utjecaj na finalni ishod selekcijskog intervjua.

Koliki utjecaj ima trema na predstavljanje kandidata?

33 odgovora



Grafikon 9.: Utjecaj treme na predstavljanje kandidata

Grafikon 10 prikazuje na koji način intervjueri opuštaju atmosferu u situacijama prisutnosti treme. Odgovori su najčešće takvi da intervjueri opuštaju atmosferu uz postavljanje pitanja o dnevnim aktivnostima, postavljanjem potpitanja, poistovjećivanju s kandidatom u određenim situacijama.

Jedan ispitanik uopće ne opušta atmosferu prilikom prepoznavanja treme kod kandidata, dok su tri ispitanika dodala svoj odgovor: “Prokomentiram tremu i kroz šalu opustim kandidata”, “Ljubaznošću i humorom” i “Racionaliziram situaciju da je u redu osjećati tremu, našalim se.”.



Grafikon 10.: Način opuštanja atmosfere u situacijama prisutnosti treme

Grafikon 11 prikazuje način provedbe selekcijskog intervjua. 90,9% ispitanika najviše odgovara provođenje intervjua uživo, dok svega 9,1% ispitanika preferira online platforme (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams...). Provedbu selekcijskog intervjua putem telefonskog razgovora ne preferira niti jedan ispitanik.

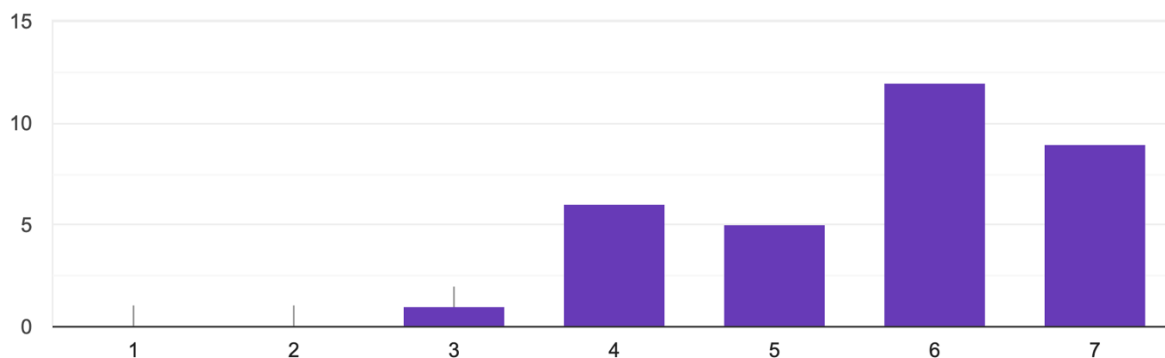


Grafikon 11.: Način provedbe selekcijskog intervjua

Grafikon 12 prikazuje važnost prvog dojma prilikom upoznavanja kandidata. 36,4% ispitanika rangiralo je važnost prvog dojma presudno važnim čimbenikom, 27,3% iznimno važnim, 18,2% važnim, 15,2% posebno važnim i 3% ispitanika smatra dosta važnim čimbenikom.

Koliku važnost za Vas ima prvi dojam prilikom upoznavanja kandidata?

33 odgovora

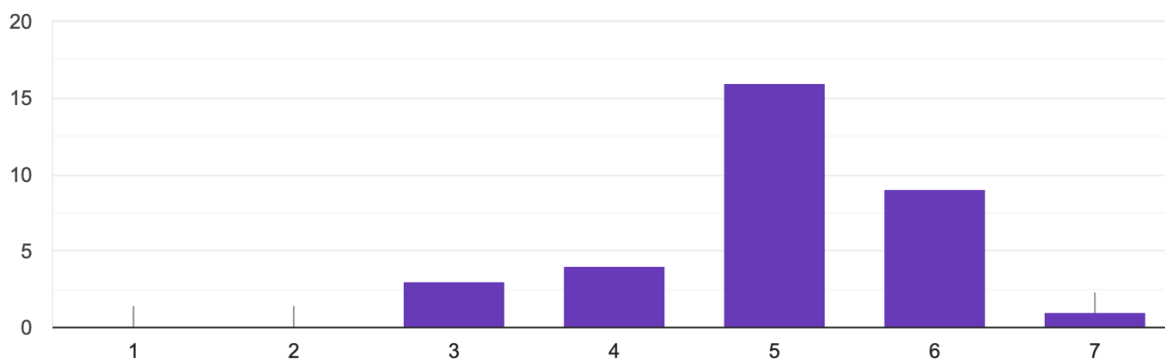


Grafikon 12.: Važnost prvog dojma prilikom upoznavanja kandidata

Grafikon 13 prikazuje kako 48,5% ispitanika navodi kako se posebno poklapa prvi dojam sa zadnjim dojmom prilikom upoznavanja kandidata (ocjena 5), što bi prilikom interpretacije značilo kako prvi dojam često ne prevari, ali to i ne mora biti slučaj.

Koliko Vam se poklapa prvi dojam kandidata sa zadnjim dojmom?

33 odgovora



Grafikon 13.: Poklapanje prvog dojma sa zadnjim dojmom kandidata

Tablica 5 prikazuje kako su ispitanici na ljestvici od 1 do 7 ocijenili važnost vještina pregovaranja za procjenu kandidata prilikom selekcijskog intervjua. Tri vještine koje intervjueri smatraju iznimno važnima su spremnost na suradnju, aktivno slušanje, ali i upoznatost kandidata s poslovnim subjektom.

Tablica 5.: Važnost vještina pregovaranja za procjenu kandidata

<b>VAŽNOST VJEŠTINA NA PROCJENU KANDIDATA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>PROSJEČNA OCJENA</b>
Aktivno slušanje	x	x	1	x	4	9	19	30
Dobro govorništvo	x	x	1	5	8	10	9	26,57
Izgled	6	5	9	8	4	1	x	14,43
Samokontrola	x	x	2	4	10	10	7	25,86
Spremnost na suradnju	x	x	x	x	2	5	26	31,71
Upoznatost s poslovnim subjektom	x	x	2	2	9	10	10	27
Strpljivost	x	x	1	5	8	9	10	26,71
Asertivnost	1	x	3	2	5	11	11	26,57
Sposobnost uvjeravanja	x	1	3	6	13	10	x	22,29
Dominantnost	x	2	2	6	13	5	5	18,71

Tablica 6 prikazuje važnost vještina pregovaranja koje intervjueri uočavaju kod kandidata prilikom provedbe selekcijskog intervjua. Ispitanici su se izjasnili kako su kandidati najviše spremni sudjelovati u timu i dolaze na intervju upoznati se s poslovnim subjektom. Važna vještina, koju je potrebno istaknuti, je dobro govorništvo kandidata koje je temelj prilikom provedbe pregovora.

Tablica 6.: Važnost vještina pregovaranja prilikom provedbe selekcijskog intervjua

<b>VAŽNOST VJEŠTINA PRILIKOM OCJENJIVANJA KANDIDATA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>PROSJEČNA OCJENA</b>
Aktivno slušanje	1	x	x	7	13	11	1	23,86
Dobro govorništvo	x	x	1	5	13	7	5	24,85
Izgled	4	6	5	7	9	1	1	16,71
Samokontrola	x	1	2	5	14	8	3	23,86
Spremnost na timski rad	x	x	3	8	3	8	11	25,86
Upoznatost s poslovnim subjektom	x	1	6	4	7	8	7	25,86
Strpljivost	x	x	3	8	10	7	5	24
Asertivnost	1	1	4	6	12	9	1	24
Sposobnost uvjeravanja	x	X	2	11	9	9	2	23,29
Dominantnost	x	2	5	8	10	4	4	21,86

Rezultati istraživanja, zapravo pokazuju zanimljive rezultate. Iako su rezultati ovisni o brojnim čimbenicima, prvenstveno o djelatnosti poslovnog subjekta i traženim sposobnostima, većina ispitanika promatra ključne pregovaračke vještina prilikom provedbe intervjua poput dobrog govorništva, neverbalne komunikacije, obilježja asertivnosti, strpljivosti, dominantnosti, spremnosti na suradnju i upoznatosti kandidata s poslovnim subjektom na prvom razgovoru sa posao. Intervjueri vrlo lako prepoznaju tremu kod kandidata i često pokušavaju opustiti situaciju u tim trenucima. Pokazatelj ovakvih odgovora je činjenica kako intervjueri tremu smatraju pozitivnom i vode se mišljenjem kako je ona znak koliko je zapravo kandidatu stalo do određenog posla. Često pregovaračke vještine mogu biti ugrožene radi utjecaja treme, međutim kada kandidat osjeti opuštenu atmosferu, trema će nestati.

Na temelju Tablica 3 i 4 može se primijetiti kako kandidati zadovolje važne čimbenike koje intervjueri ocjenjuju prilikom provedbe selekcijskog intervjua. Zanimljivo je kako intervjueri ocjenjuju izgled kao manje važno obilježje za procjenu kandidata. Često na izgled može utjecati više čimbenika, ali sigurno je kako prvi dojam kandidata često ostane u pamćenju i intervjueri ga

povezuju sa samim izgledom osobe. Ostatak karakteristika koji su ocijenjeni kao iznimno važnim obilježjima prilikom ocjene kandidata budu zadovoljena prilikom provedbe selekcijskog intervjua.

## 6. Rasprava

Nakon provedenog istraživanja i dobivenih rezultata, u daljnjem tekstu će se razraditi i analizirati postavljene hipoteze na početku rada. Prvenstveno, istraživanje se provodilo na 33 osobe specijalizirane u području zapošljavanja. Promatrala su se pojedina obilježja kandidata koja intervjuer ocjenjuje prilikom provedbe selekcijskog intervjua i rezultati su očekivano zanimljivi.

### **H1: Teorijski važne vještine pregovaranja imaju jednak stupanj značaja i u praksi.**

Na temelju prikazanih važnih vještina uspješnosti pregovaračkog procesa u teoriji u Tablici 1 provelo se istraživanje o važnostima nekoliko pojedinih obilježja na procjenu kvalitete kandidata. Sposobnost aktivnog slušanja, dobro govorništvo, samokontrola i upoznatost s poslovnim subjektom su provedena obilježja u istraživanju koje se u teoriji smatraju važnim vještinama za uspješnost pregovora, također su se u istraživanju potvrdili. Međutim, u teoriji je spremnost na timski rad važno obilježje za procjenu kandidata, što se istraživanjem demantira. Dakle, u teoriji ima mnogo važnijih obilježja kandidata koja se cijene od spremnosti rada u timu. Činjenica da je teorijski prikaz važnih čimbenika u poslovnim pregovorima iz 1992. godine, a današnji uvjeti rada su se itekako promijenili. Globalizacija je utjecala na cjelokupan pogled života pa tako i rada. Posebno u doba pandemije kada se rad sveo na rad od kuće što je unazad nekoliko godina bilo nezamislivo. Samim time su poslodavci promijenili svoje zahtjeve i konstantno ih prilagođavaju. Pitanje je koje vještine će biti važne prilikom procjene kandidata za 10 godina. Za sada, istraživanjem dokazane dragocjene vještine su spremnost na timski rad, suradnju i upoznatost kandidata o poslovnom subjektu, stoga je ova hipoteza djelomično potvrđena.

### **H2: Prvi dojam se poklapa sa finalnom odlukom o zapošljavanju.**

Nepisano pravilo prilikom upoznavanja prve osobe je ostaviti što bolji dojam jer će svaki sljedeći biti puno lakši. Temeljem toga je i postavljena ova hipoteza, misleći kako je onaj prvi dojam (izgled i neverbalni znakovi komunikacije) presudan prilikom provedbe selekcijskog intervjua. Međutim, istraživanje pokazuje kako na većinu intervjua često prvi dojam utječe na odluku o procjeni osobe, a također, ispitanici kažu kako se većinom prvi dojam koji osoba ostavi na njih poklapa i sa zadnjim dojmom, što zapravo i ima smisla. Pokaže li se kandidat u lošem svjetlu – koristi mobitel prilikom razgovora, žvače žvakaću gumu, lomi prste – sve to utječe na procjenu



pojedince. Ne mora nužno značiti kako je osoba koja pokazuje spomenute karakteristike loša osoba, ali u poslovnom svijetu nema mjesta neozbiljnim situacijama, stoga je ova hipoteza potvrđena.

**H3: Intervjuer prilikom razgovora s kandidatom uočava važne karakteristike koje su poželjne za određeno radno mjesto.**

Navedena hipoteza je potvrđena i provedeno istraživanje je dokazalo kako ispitanici uglavnom prepoznaju važne vještine koje kandidatu omogućavaju uspješne pregovore: dominantnost, samokontrola, strpljivost, asertivnost, spremnost na suradnju, sposobnost uvjeravanja, upoznatost s poslovnim subjektom i aktivno slušanje. Navedeni čimbenici su važni prilikom procjene i prepoznavanja kandidatovih pregovaračkih vještina i često ih kandidati iskazuju u pojedinim situacijama tijekom selekcijskog intervjua. Međutim, na iskazivanje pojedinog obilježja dosta utječu uvjeti selekcijskog intervjua, a u provedenom istraživanju su uključene različite industrije te različite osobine ljudi. Važno je spomenuti kako su komunikacijske i pregovaračke vještine još uvijek ključan uvjet za donošenje bilo kakve odluke.

## 7. Zaključak

Pregovori su, dakle, vrsta jedinstvenog oblika interakcije, a koji uključuju argumentaciju, uvjeravanje i razmjenu informacija za dolazak do željenog cilja od strane kandidata i intervjuera prilikom provedbe selekcijskog intervjua. Danas se pregovaračke vještine mogu promatrati kao određenu vrstu ponašanja, vještina i iskustava pojedinca koja se stječu kroz određene obrazovne programe ili samostalnim radom na sebi, a rjeđe su to vještine koje su urođene. Iako, jednostavno, zahvaljujući globalizaciji i razvoju svakog tržišta određene zemlje ne smije postojati mjesto za ne poznavanje osnovnih pregovaračkih vještina jer su potrebne u svakom procesu dolaska do željenog cilja. U konačnici, željena plaća ili povoljniji uvjeti rada mogu se ostvariti uz dobar nastup i poznavanje pregovaračkih vještina koje pojedinom poslodavcu mogu značiti više od samog dosadašnjeg iskustva rada u određenom poslu. Također, poznavanje vještina pregovaranja pomoći će u rješavanju konfliktnih situacija. Stoga usvajanje i usavršavanje vještina poslovnog pregovaranja ne treba izbjegavati, već kontinuirano raditi na poboljšanju.

Rezultati istraživanja pokazuju nekoliko zanimljivih zaključaka. Prvenstveno prisutnost treme kod intervjuera prilikom selekcijskog intervjua nema negativan utjecaj. Na opušten način će pokušati smiriti situaciju i dopustiti osobi da pokaže svoje vrline u najboljem svjetlu što utječe i na daljnji razvoj razgovora. Prvi dojam će sigurno ostaviti veliki utjecaj na intervjuere, a istraživanje je pokazalo kako se često prvi dojam poklapa sa zadnjim dojmom upoznavanja novog kandidata. Stoga, ostaviti dobar utjecaj na pojedinu osobu, pa čak i intervjuera otvara sve puteve u poslovnom svijetu. Pod dobar dojam se osim izgleda i često neverbalne komunikacije smatraju sve dodatne vještine predstavljene mimo znanja i iskustva koje se traži za prijavu na selekcijski intervju u poslovnom subjektu. Potrebno je, i nakon provedenog istraživanja, ponovno naglasiti važnost poznavanja i primjene komunikacijskih i pregovaračkih vještina koje mogu otvoriti vrata prilikom dolaska do određenog zamišljenog cilja. Današnja situacija s pandemijom dosta je promijenila načine poslovanja i većina poslodavaca omogućuje zaposlenicima „remote“ rad (rad od kuće), ali zanimljiva činjenica koju je istraživanje pokazalo kako i dalje daleko prevladava upoznavanje kandidata uživo, nego putem online platformi (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams...)

## Literatura

Adams, E. (2010). The joys and challenges of semi-structured interviewing. *The Journal of the Community Practitioners' & Health Visitors' Association*. [Online] 83(7): str. 18-21 Raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/publication/45628115\\_The\\_joys\\_and\\_challenges\\_of\\_semi-structured\\_interviewing](https://www.researchgate.net/publication/45628115_The_joys_and_challenges_of_semi-structured_interviewing). [pristupljeno 15. lipnja 2022].

Baltorić, L. (2021). *Selekcija zaposlenika*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. Raspoloživo na: <https://repositorij.efos.hr/en/islandora/object/efos%3A4581>. [pristupljeno: 6. srpnja 2022.]

Blacksmith, N., Behrend, T. S. i Willford, J. C. (2016). Technology in the Employment Interview: A Meta-Analysis and Future Research Agend. *Personnel Assessment and Decisions*. 2(1): str. 12-20. doi: 10.25035/pad.2016.002. Raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/publication/312661133\\_Technology\\_in\\_the\\_Employment\\_Interview\\_A\\_Meta-Analysis\\_and\\_Future\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/312661133_Technology_in_the_Employment_Interview_A_Meta-Analysis_and_Future_Research_Agenda). [pristupljeno: 17. lipnja 2022].

Chamorro-Premuzic, T. i Furnham, A. (2010). *The Psychology of Personnel Selection*. New York: Cambridge University Press.

Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: MATE d.o.o.

Kečo, E. (2006). *Izazovi mas-medija*. Sarajevo: Šahinpašić.

Kidder, D. i Ogilvie, J. R. (2008). What about Negotiator Styles? *International Journal of Conflict Management*. 19(2): str. 132-147. doi: 10.1108/10444060810856076. Raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/publication/241758271\\_What\\_about\\_negotiator\\_styles](https://www.researchgate.net/publication/241758271_What_about_negotiator_styles). [pristupljeno: 17. lipnja 2022].

Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku

Lesko Bošnjak, L. i Klepić, Z. (2013). *Osnovne menadžmenta ljudskih potencijala*. Mostar: Ekonomski fakultet Sveučilište u Mostaru

Lewicki, R. J., Saunders, D.M. i Minton, J. W. (1999). *Pregovori* (3. izdanje). Boston: Irwin.

Merhabian, A. (1971). *Silent messages*. Belmont: Wadsworth Publishing.

Pease, A. i Pease, B. (2008). *Velika škola govora tijela*. Zagreb: Školska knjiga

Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku

Prasad, M. S. (2013). Negotiation skills during intervju. *Research Journal of English Language and Literature*. [Online]1(3): str. 245-246. Raspoloživo na: <http://www.rjelal.com/RJELAL%20VOL.1.ISSUE.3/MADHANALA%20SHAILA%20PRASA%2020245-246.pdf>. [pristupljeno: 17. lipnja 2022].

Radenčić, Lj. (2013). *Neverbalna komunikacija – umijeće kvalitetnog nastavnika*. Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Segetlija, Z. (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku

Shapiro, D. L. (2004). Emotions in Negotiation: Peril or Promise? *Marquette Law Review*. [Online] 87(4): str. 737-745. Raspoloživo na: <https://scholarship.law.marquette.edu/mulr/vol87/iss4/12/>. [pristupljeno: 17. lipnja 2022].

Štimac, H. (2021). Nastavni materijali kolegija Poslovno pregovaranje. Raspoloživo na: <http://www.efos.unios.hr/poslovnopregovaranjemarketing/nastavni-materijali/> [pristupljeno 15. lipnja 2022].

Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb: HUPUP - Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji.

Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S. i Drašković, N. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu. Raspoloživo na: [https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi\\_prodaje.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi_prodaje.pdf). [pristupljeno: 13. lipnja 2022].

Tudor, G. (1992). *Kompletan pregovarač – umijeće poslovnog pregovaranja*. Zagreb: MEP Consult.

## **Popis tablica**

Tablica 1.: Čimbenici uspješnosti pregovaračkog procesa .....	8
Tablica 2.: Podjela vrsta selekcijskih intervjua prema različitim karakteristikama.....	12
Tablica 3.: Karakteristike koje utječu na ocjenjivanje kvalitete selekcijskog intervjua .....	25
Tablica 4.: Karakteristike koje utječu na ocjenjivanje kvalitete kandidata .....	25
Tablica 5.: Važnost vještina pregovaranja za procjenu kandidata .....	29
Tablica 6.: Važnost vještina pregovaranja prilikom provedbe selekcijskog intervjua .....	30

## **Popis slika**

Slika 1.: Temperamentnosti pregovarača..... 10

## Popis grafikona

Grafikon 1.: Utjecaj govora tijela u međuljudskoj komunikaciji .....	6
Grafikon 2.: Spol ispitanika .....	21
Grafikon 3.: Dob ispitanika.....	22
Grafikon 4.: Stupanj obrazovanja ispitanika.....	22
Grafikon 5.: Broj godina radnog iskustva provedbe selekcijskog intervjua.....	23
Grafikon 6.: Djelatnost poslovnog subjekta ispitanika .....	23
Grafikon 7.: Obilježja kandidata koja se procjenjuju prilikom selekcijskog intervjua.....	24
Grafikon 8.: Prikaz prepoznavanja treme kod kandidata prilikom selekcijskog intervjua .....	26
Grafikon 9.: Utjecaj treme na predstavljanje kandidata.....	26
Grafikon 10.: Način opuštanja atmosfere u situacijama prisutnosti treme .....	27
Grafikon 11.: Način provedbe selekcijskog intervjua.....	27
Grafikon 12.: Važnost prvog dojma prilikom upoznavanja kandidata .....	28
Grafikon 13.: Poklapanje prvog dojma sa zadnjim dojmom kandidata.....	28



## Prilozi

Anketa:

1. Spol? (M/Ž)
2. Dob? (do 25 godina, od 25 do 30 godina, od 30 do 40 godina, od 40 do 50 godina, više od 50)
3. Stupanj obrazovanja? (osnovna škola, srednja škola, viša škola/stručni studij, preddiplomski studij, diplomski studij, poslijediplomski studij (magisterij, doktorat))
4. Broj godina radnog iskustva provedbe selekcijskog intervjua? (manje od 1, 1-3 godine, 3,5-10 godina, više od 10 godina)
5. Koja je djelatnost Vašeg poslovnog subjekta? (administrativna zanimanja, ekonomija, financije i računovodstvo, IT, telekomunikacije, ljudski resursi, management, marketing, PR i mediji, obrazovanje i znanost, poljoprivreda, pravo uslužne djelatnosti i trgovina, turizam i ugostiteljstvo, zdravstvo, ostalo...)
6. Koja su važna obilježja kandidata koja se procjenjuju prilikom provedbe selekcijskog intervjua? (osobnost, inteligencija, interesi, socijalne vještine, znanje i sposobnost, fizički izgled, uklapanje u organizacijske sposobnosti (timski rad), ostalo...)
7. Koliku važnost ima kvalitetan selekcijski intervju na poslovanje? (Na ljestvici od 1 do 7 označite važnost pojedinog obilježja na kvalitetu selekcijskog intervjua prema sljedećem pravilu: 1 - uopće nije važno/a, a 7 - iznimno je važno/a.)
  - a) Ušteda vremena
  - b) Kvalitetnije upoznavanje osobe
  - c) Dojam ozbiljnosti
  - d) Financijska ušteda
  - e) Sigurnost
8. Koliku ulogu pojedina karakteristika ima na ocjenjivanje kvalitete kandidata? (Na ljestvici od 1 do 7 označite važnost pojedine karakteristike na ocjenjivanje kvalitete kandidata prema sljedećem pravilu: 1 - uopće nije važno/a, a 7 - iznimno je važno/a.)
  - a) Stupanj obrazovanja
  - b) Pregovaračke vještine
  - c) Radno iskustvo
  - d) Verbalna komunikacija

- e) Neverbalna komunikacija
- f) Zainteresiranost
- g) Upoznatost kandidata sa zaposlenicima („veza“)

9. Prepoznajete li lako tremu kod kandidata? (Da/Ne)
10. Koliki utjecaj ima trema na predstavljanje kandidata? (Na ljestvici od 1 do 7 označite važnost utjecaja treme na predstavljanje kandidata prema sljedećem pravilu: 1 - uopće nije važna, a 7 - iznimno je važna.)
11. Na koji način opuštate atmosferu u takvim situacijama? (postavljanjem pitanja o dnevnim aktivnostima, postavljanjem potpitanja, poistovjećivanje s kandidatom u određenim situacijama, ne opuštam atmosferu, ostalo...)
12. Koji način za provedbu intervjua Vam najviše odgovara? (uživo, telefonski, online platforme (Zoom, Google Meet, Microsoft Teams...))
13. Koliku važnost za Vas ima prvi dojam prilikom upoznavanja kandidata? (Na ljestvici od 1 do 7 označite važnost prvog dojma prilikom upoznavanja kandidata prema sljedećem pravilu: 1 - uopće nije važan, a 7 - iznimno je važan.)
14. Koliko Vam se poklapa prvi dojam kandidata sa zadnjim dojmom? (Na ljestvici od 1 do 7 označite koliko se poklapa prvi i zadnji dojam prema sljedećem pravilu: 1 – nimalo se ne poklapa, a 7 – u potpunosti se poklapa.)
15. Koliko je pojedino obilježje Vama važno za procjenu kandidata? (Na ljestvici od 1 do 7 označite važnost pojedinog obilježja na procjenu kandidata prema sljedećem pravilu: 1 - uopće nije važno/a, a 7 - iznimno je važno/a.)
- a) Aktivno slušanje
  - b) Dobro govorništvo
  - c) Izgled
  - d) Samokontrola
  - e) Spremnost na suradnju
  - f) Upoznatost s poslovnim subjektom
  - g) Strpljivost
  - h) Asertivnost
  - i) Sposobnost uvjeravanja
  - j) Dominantnost

16. Na ljestvici od 1 do 7 označite u kojoj mjeri kandidat ima sposobnost aktivnog slušanja tijekom selekcijskog intervjua prema sljedećem pravilu: 1 – uopće ne postoji sposobnost aktivnog slušanja, a 7 – iznimna sposobnost aktivnog slušanja.
17. Na ljestvici od 1 do 7 označite razvijenost komunikacijskih vještina prilikom selekcijskog intervjua prema sljedećem pravilu: 1 - uopće ne posjeduje komunikacijske vještine, a 7 - iznimno razvijene komunikacijske vještine.
18. Na ljestvici od 1 do 7 označite važnost dobrog izgleda prema sljedećem pravilu: 1 - uopće nije važan, a 7 - iznimno je važan.
19. Na ljestvici od 1 do 7 označite u kojoj mjeri kandidat upravlja samim sobom tijekom selekcijskog intervjua prema sljedećem pravilu: 1 - uopće ne upravlja, a 7 – u potpunosti upravlja.
20. Na ljestvici od 1 do 7 označite u kojoj mjeri kandidat pokazuje karakteristike spremnosti na timski rad prilikom selekcijskog intervjua prema sljedećem pravilu: 1 - uopće ne pokazuje, a 7 – u potpunosti pokazuje.
21. Na ljestvici od 1 do 7 označite u kojoj mjeri je kandidat upoznat o poslovnom subjektu prilikom prvog selekcijskog intervjua prema sljedećem pravilu: 1 – uopće nije upoznat, a 7 – u potpunosti je upoznat.
22. Na ljestvici od 1 do 7 označite u kojoj mjeri je kandidat strpljiv tijekom prvog selekcijskog intervjua prema sljedećem pravilu: 1 - uopće nije strpljiv, a 7 – u potpunosti je strpljiv.
23. Na ljestvici od 1 do 7 označite u kojoj mjeri kandidat pokazuje svoju sposobnost uvjeravanja tijekom intervjua prema sljedećem pravilu: 1 - uopće ne pokazuje, a 7 – u potpunosti pokazuje.
24. Na ljestvici od 1 do 7 označite u kojoj mjeri kandidat pokazuje karakteristike asertivnosti tijekom prvog selekcijskog intervjua prema sljedećem pravilu: 1 – uopće ne pokazuje, a 7 – u potpunosti pokazuje.
25. Na ljestvici od 1 do 7 označite u kojoj mjeri kandidat pokazuje svoju dominantnost tijekom intervjua prema sljedećem pravilu: 1 - uopće ne pokazuje, a 7 – u potpunosti pokazuje.