

Perspektive poslovnog pregovaranja među različitim generacijama

Paraga, Lucija

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:253508>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-20**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij *Marketing*

Paraga Lucija

**PERSPEKTIVE POSLOVNOG PREGOVARANJA MEĐU
RAZLIČITIM GENERACIJAMA**

Diplomski rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni diplomski studij *Marketing*

Paraga Lucija

**PERSPEKTIVE POSLOVNOG PREGOVARANJA MEĐU
RAZLIČITIM GENERACIJAMA**

Diplomski rad

Kolegij: Poslovno pregovaranje

JMBAG: 0307015874

e-mail: lparaga@efos.hr

Mentor: Prof.dr.sc. Helena Štimac

Osijek, 2024.

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


Paraga Lucija

**PERSPECTIVES ON BUSINESS NEGOTIATION AMONG
DIFFERENT GENERATIONS**

Final paper

Osijek, 2024.

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 (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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 Paraga

JMBAG: 0307015874

OIB: 56644450908

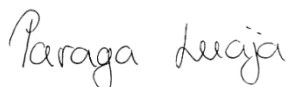
e-mail za kontakt: paragalucija@gmail.com

Naziv studija: Diplomski sveučilišni studij Marketing

Naslov rada: Perspektive poslovnog pregovaranja među različitim generacijama

Mentor/mentorica rada: prof.dr.sc. Helena Štimac

U Osijeku, rujan, 2024. godine

Potpis 

Perspektive poslovnog pregovaranja među različitim generacijama

SAŽETAK

U današnje vrijeme sve se više primjećuju razlike između generacija. Isto kao što se razlike primjećuju u privatnom životu, primjećuju se i u poslovnom. Velika važnost u poslovanju je poslovno pregovaranje kod kojeg postoje različiti stilovi i strategije. Pregovaranjem se nastoji ostvariti što bolji ishod za obje pregovaračke strane te je stoga bitno poznavati stilove i strategije tijekom pregovaranja. Razlike u stilovima i strategijama postaju očitije kada se u pregovorima susretnu različite generacije. S obzirom da su odrasli u različitim vremenima, svaka od generacija ima različit stav, mišljenje ili sustav vrijednosti što može predstavljati moguće nesuglasice tijekom pregovaranja. Za svaku od generacija se smatra da ima poseban oblik pregovaranja te da koriste različite stilove. Zbog toga, pripadnici generacije baby boomer-a imaju izraženiji autoritet, formalniji su i imaju čvrst stav, s druge strane pripadnici generacije X su podložniji promjenama i dobro se snalaze negdje „u sredini“ kada je u pitanju pregovaranje s ostalim generacijama, pripadnici generacije Y su fleksibilni te održavaju dobar balans između privatnog i poslovnog života te pripadnici generacije Z za koje se smatra da su inovativni, brzopleti i sve više im u pregovorima pomaže tehnologija. U radu će se prikazati kako pregovaraju generacija baby boomer-a, generacija X, generacija Y i generacija Z te koje pregovaračke stilove i strategije koriste.

Ključne riječi: poslovno pregovaranje, generacije, pregovarački stilovi, strategije pregovaranja

Perspectives on business negotiation among different generations

ABSTRACT

In today's world, differences between generations are becoming more noticeable. Just as differences are noticed in private life, they are also noticed in business. A key aspect in business is business negotiation, which involves different styles and strategies. Negotiation aims to achieve the best possible outcome for both negotiating parties, so it is important to be familiar with styles and strategies during negotiations. Differences in styles and strategies become more apparent when different generations meet in negotiations. Considering that they grew up in different times, each of the generations has a different attitude, opinion or value system, which can represent possible disagreements during negotiations. Each generation is believed to have a unique form of negotiation and to use different styles. Therefore, members of the baby boomer generation possess authority, are formal, and have a strong stance, while members of generation X are more open to change and navigate well "in the middle" when negotiating with other generations. Members of generation Y are flexible and maintain a good balance between personal and professional life, while members of generation Z are considered innovative, impulsive, and increasingly aided by technology in negotiations. The work will show how the baby boomer generation, generation X, generation Y, and generation Z negotiate and what negotiation styles and strategies they use.

Key words: business negotiation, generations, negotiating styles, negotiation strategies

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Metodologija rada	2
2.1. Predmet i ciljevi rada	2
2.2. Metode rada	2
2.3. Hipoteze istraživanja	2
3. Komunikacija i pregovaranje.....	4
3.1. Uloga i definicija komunikacije.....	4
3.2. Definicija pregovaranja.....	5
3.3. Pregovarački stilovi	6
3.3.1. Suradnički stil.....	6
3.3.2. Konkurentski stil	7
3.3.3. Prilagođavajući stil	7
3.3.4. Izbjegavajući stil	7
3.3.5. Kompromisni stil.....	7
3.4. Strategije pregovaranja.....	7
3.4.1. Tvrdog pregovaranje	8
3.4.2. Pozicijsko pregovaranje	9
3.4.3. Meko pregovaranje.....	9
3.4.4. Fiktivno pregovaranje	10
3.4.5. Principijelno pregovaranje	10
4. Razlike među generacijama i njihova obilježja.....	12
4.1. Obilježja baby - boomer-a	12
4.2. Obilježja generacije X	14
4.3. Obilježja generacije Y	14
4.4. Obilježja generacije Z	15

5. Odnos između komunikacije, pregovaranja i različitih generacija	17
5.1. Utjecaj generacijskih razlika na poslovno pregovaranje.....	17
5.2. Stilovi i strategije pregovaranja različitih generacija	17
6. Istraživački dio.....	19
6.1. Opis istraživanja	19
6.2. Rezultati istraživanja	19
7. Rasprava.....	30
8. Zaključak.....	32
Literatura	33
Popis slika.....	35
Popis tablica	36
Prilog.....	37

1. Uvod

Ljudi pregovaraju svakodnevno, a da to ni ne znaju. Pregovarati se može na tržnici, s obitelji ili u poduzeću. Pregovaranje je važno i za privatni i za poslovni uspjeh. Postoje različiti stilovi i strategije koji pomažu u pregovaranju i njegovom ishodu, a većina od njih je naučena nesvjesno. Mnoge okolnosti dovele su do promjena u načinu pregovaranja između generacija. Pregovarački stilovi i strategije znatno se razlikuju od generacije do generacije. Baby boomeri, generacija X, generacija Y i generacija Z odrasli su u različitim vremenima i u različitom okruženju što je dovelo do toga da drugačije postupaju u pregovorima, ali i u svakodnevnom životu. Starije generacije pristupaju pregovorima na tradicionalan način, formalniji su i nastoje održati dobre odnose. S druge strane, mlađe generacije pristupaju pregovorima na kreativan i inovativan način, prilagodljiviji su i žele postići brži dogovor. Važno je razumjeti preferirane stilove i strategije navedenih generacija kako bi ishod pregovaranja dao što bolji uspjeh.

U sljedećim poglavljima bit će objašnjena metodologija rada te će se navesti postavljene hipoteze. Zatim će se definirati pojmovi komunikacije i poslovnog pregovaranja u kojem će biti uključeni pregovarački stilovi i strategije pregovaranja. Opisat će se obilježja navedenih generacija. Objasniti će se odnos između komunikacije, pregovaranja i generacija. Teorijski dio na kraju će se potkrijepiti istraživačkim dijelom nakon kojeg slijede rasprava i zaključak o perspektivama pregovaranja među različitim generacijama.

2. Metodologija rada

U ovom poglavlju objasnit će se predmet i ciljevi rada, metode istraživanja te postavljene hipoteze.

2.1. Predmet i ciljevi rada

Predmet istraživanja ovog rada su razlike u poslovnom pregovaranju između pripadnika četiri različite generacije, a to su baby boomer-i, generacija X, generacija Y i generacija Z. Ciljevi rada i istraživanja uključuju:

- prepoznavanje razlika u stilovima pregovaranja između navedenih generacija,
- prepoznavanje razlika u strategijama pregovaranja između navedenih generacija,
- utjecaj generacijskih razlika na ishod pregovora,
- ulogu tehnologije u pregovaranju između različitih generacija.

2.2. Metode rada

Prilikom izrade diplomskog rada koristile su se metode indukcije, dedukcije, statističke metode i metoda komparacije. Sekundarni izvori podataka koristili su se za teorijski dio diplomskog rada. To se odnosi na definicije, slike i tablice koje se nalaze u ovom radu. Izvori su prikupljeni iz knjiga, stručnih i znanstvenih časopisa i radova te putem interneta koji su usko povezani s temom pregovaranja i obilježjima generacija. Primarni izvori podataka odnose se na praktični dio diplomskog rada. Primarni podaci prikupljeni su putem upitnika pomoću kojeg su ispitanici iznijeli svoje mišljenje o navedenoj temi. Upitnik je proveden u svrhu prikazivanja razlika između generacija tijekom pregovaranja.

2.3. Hipoteze istraživanja

Na temelju predmeta i ciljeva rada definirane su sljedeće četiri hipoteze. Ispitivanjem će se utvrditi točnost sljedećih postavljenih hipoteza.

H1: Različite generacije međusobno pregovaraju drugačije.

S obzirom da su navedene četiri generacije odrasle u drugačijem vremenu one se razlikuju te se stoga smatra i da različito pregovaraju. Provođenjem upitnika ispitati će se mišljenja pripadnika navedenih generacija.

H2: Generacija baby boomer-a preferira konkurentski stil u odnosu na ostale generacije.

Generacija baby boomer-a je najstarija generacija u ovom istraživanju. Kroz istraživanje pokušat će se utvrditi da li pripadnici ove generacije koriste konkurentski stil s obzirom da su autoritativniji.

H3: Generacija Z je popustljivija u pregovorima u odnosu na ostale generacije te koriste prilagođavajući stil.

Generacija Z je najmlađa generacija u ovom istraživanju. Odrasli su u digitalnom svijetu i poštuju različitosti te su tolerantniji u odnosu na druge generacije. Istraživanjem će se pokušati utvrditi navedena hipoteza.

H4: Pripadnici generacije Z i generacije Y koriste tehnologiju tijekom pregovora.

Pripadnici ove dvije generacije odrasli su uz tehnologiju. Smatra se da se bolje koriste s tehnologijom od druge dvije generacije. Ovim istraživanjem pokušat će se utvrditi postavljena hipoteza.

3. Komunikacija i pregovaranje

Komunikacija i pregovaranje međusobno su povezani, zato će u ovom dijelu rada biti definirani pojmovi komunikacije i poslovnog pregovaranja. Također, detaljno će se analizirati različiti pregovarački stilovi i strategije pregovaranja.

3.1. Uloga i definicija komunikacije

Postoji mnogo definicija pojma komunikacije. Iako su mnoge od njih slične, ipak postoje određene razlike među njima. U nastavku će ih se spomenuti nekoliko. Uz definiciju i ulogu komunikacije navest će se i definicija komunikacijskog procesa.

Komunikacija je oduvijek sveprisutna, a u današnje vrijeme ljudi komuniciraju više nego ikada, stalno i svugdje. Ona je postala neizostavan dio ljudske svakodnevice i čini osnovu ljudskog suživota. Ona je temelj ljudskog zajedništva i najjače vezivno sredstvo među ljudima (Glavaš i Lamza - Maronić 2008). "Ljudi uče govoriti čim se rode , a većina je tako dobra u tome da zaista ne treba unaprijed planirati što će reći." (Rouse i Rouse, 2005:46).

Prema Milas (2011) pojam komunikacija dolazi od latinske riječi *communicare* što znači priopćenje ili izlaganje. Starogrčki filozof Aristotel smatra se među prvim autoritetima na polju komunikacije. Aristotel je vjerovao da se komunikacija sastoji od tri elementa, a to su *ethos* (priroda ili kvaliteta onoga tko govori), *logos* (priroda, struktura i sadržaj poruke) i *pathos* (priroda, osjećaji i misli prirode). Prema Fox-u (2006) komunikacija je važan segment društvenog života. Fox opisuje komunikaciju kao razmjenu ideja i osjećaja putem verbalnih i neverbalnih sredstava, prilagođenih situaciji u kojoj se odvija. Potreba za komunikacijom proizlazi iz komunikacijskih potreba sudionika u međuljudskim odnosima. Rouse i Rouse (2005) navode da je komunikacija proces prenošenja poruke od jedne osobe do druge, pri čemu je ključno da primatelj razumije prenesenu informaciju. Riječ "komunikacija" znači učiniti nešto općim ili zajedničkim. Ona predstavlja razmjenu informacija, ideja i osjećaja putem verbalnih i neverbalnih sredstava. Jurković (2012) smatra da je komunikacija razmjena informacija, ideja i osjećaja putem verbalnih i neverbalnih sredstava. Isti autor navodi da se komunikacija odvija kroz nekoliko faza, a za njen početak je ključna potreba za komunikacijom.

Uz navedene definicije pojma komunikacije važno je navesti i definiciju komunikacijskog procesa te objasniti razliku verbalne i neverbalne komunikacije.

Analiza komunikacije započinje komunikacijskim procesom. Komunikacija se odvija između pošiljatelja i primatelja. Pošiljatelj šalje poruku primatelju, ali prije slanja poruke pošiljatelj mora biti siguran da je njegova poruka točna i jasna. Nakon toga, ukoliko je riječ o dvosmjernoj komunikaciji, primatelj daje povratnu informaciju. Komunikacijski proces može se odvijati usmenim i pisanim putem (Lewicki i dr., 2009).

Prema Rouse i Rouse (2005) kako bi postigli željene rezultate u komuniciranju treba razviti strategiju komuniciranja. Prenositelj komunikacije je komunikator, publika je primatelj poruke i poruka se prenosi putem kanala.

Prema Glavaš i Lamza - Maronić (2008) najčešći način prenošenja informacija je usmeni govor te se usmeni govor smatra najvažnijim sredstvom komunikacije. Upravo je usmeni govor oblik verbalne komunikacije. Verbalnom komunikacijom sugovornici brzo razmjenjuju informacije te im je uzvratna poruka omogućena odmah ili u kratkom vremenskom razmaku. U poslovnom okruženju verbalna komunikacija se osim razgovorom iznosi i javnim govorom ili podnošenjem izvještaja. S druge strane, neverbalna komunikacija je oblik komuniciranja koji nadopunjuje verbalnu komunikaciju. Ovakav tip komunikacije najčešće prenosi osjećaje, emocije, stavove i načine razmišljanja ostalih sudionika u razgovoru. Pomoću tona glasa, gesta, izraza lica, položaja ili držanja tijela lakše je interpretirati poruke.

3.2. Definicija pregovaranja

Postoje brojne definicije pregovaranja i svaka od njih je specifična. U nastavku će ih se navesti nekoliko.

„Pregovaranje je eksplicitna dobrovoljno dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugoga.“ (Segetlija, 2009:9). Lewicki i dr. (2009) opisuju pregovaranje kao oblik interpersonalne komunikacije. Za rješavanje konflikata i ostvarenja ciljeva pregovaranja ključan je komunikacijski proces.

Segetlija (2009) smatra da je pregovaranje svakodnevna ljudska aktivnost, pregovara se o svemu bez da su ljudi toga svjesni. To je stara ljudska i poslovna djelatnost te se njezin nastanak povezuje sa robnim razmjenama u prošlosti.

Prema Glavaš i Lamza - Maronić (2008) pregovaranje je kontrolirani proces gdje se rješavaju sukobi interesa dviju ili više pregovaračkih strana. Pregovaranje se ne odvija samo u poslovanju već ljudi svakodnevno pregovaraju (sa svojim bližnjima, na tržnici...).

Tudor (1992) navodi da je pregovaranje proces koji je bitan za prošlost, sadašnjost i budućnost. Pregovori su samo prolazna točka i od velike je važnosti njihov ishod koji će utjecati na budućnost jedne ili više pregovaračkih strana.

Iz ovoga se može zaključiti kako se pregovara svakodnevno te su svi ljudi pregovarači.

3.3. Pregovarački stilovi

Prema Glavaš i Lamza - Maronić (2008) svaki pregovarač kreira svoj stil pregovaranja. Pregovarači moraju znati dobro oblikovati rečenice i trebaju dobro znati gramatiku. Ukoliko je govor dobro pripremljen, ali loše prezentiran bit će manje uspješan od govora koji je loše pripremljen, ali dobro prezentiran.

Baković i dr. (2023) navode prema Shellu (2006) kako uz različite strategije pregovaranja postoje i različiti pregovarački stilovi koji igraju značajnu ulogu tokom pregovora. Kako bi strategija pregovaranja bila uspješna, pregovarač mora znati svoj vlastiti stil.

U nastavku će se objasniti suradnički, konkurentski, prilagođavajući, izbjegavajući i kompromisni stil.

3.3.1. Suradnički stil

Baković i dr. (2023) navode prema Smithu (1990) da suradnički stil posjeduje visoku kooperativnost i visoku asertivnost te je usmjeren ka tome da sve strane ispune svoje ciljeve. Pregovarači koji koriste ovakav stil izražavaju poštovanje drugoj strani. Cilj pregovaranja sa suradničkim stilom je da obje strane izađu zadovoljne.

3.3.2. Konkurentski stil

Prema Baković i dr. (2023) konkurentski stil karakterizira visoka asertivnost i niska kooperativnost. Pregovarači koji posjeduju ovakav stil natjecateljski su nastrojeni i važno im je pobijediti. Pozitivne strane ovakvih pregovarača je što imaju dobre pregovaračke instinkte te se dobro nose sa pritiskom vremena i onda kada su ulozi visoki. Najvažnija karakteristika pregovarača koji koriste konkurentski stil je taj što su usmjereni ka pobjedi, a ne prema izgradnji dugoročnih odnosa.

3.3.3. Prilagođavajući stil

Baković i dr. (2023) navode prema Thomasu i Killmanu (2008) da je prilagođavajući stil, stil kojeg karakterizira niska asertivnost i visoka kooperativnost. Pregovarač koji posjeduje ovakav stil popušta drugoj pregovaračkoj strani jer mu je odnos s njim bitniji od njegovih zahtjeva i želja. Prilagođavajućim stilom izbjegavaju se konflikti i moguće je ostvariti dugoročnu suradnju.

3.3.4. Izbjegavajući stil

Baković i dr. (2023) navode prema Milleru (2014) da izbjegavajući stil karakterizira niska asertivnost i niska kooperativnost. Pregovarač koji koristi izbjegavajući stil ne ispunjava svoje ciljeve i zahtjeve, ali ni ciljeve i zahtjeve druge pregovaračke strane.

3.3.5. Kompromisni stil

Baković i dr. (2023) navode prema Barskyju (2014) da kompromisni stil karakterizira prosječna asertivnost i prosječna kooperativnost. Pregovarači koji koriste ovaj stil smatraju da je bolje završiti pregovore sa barem nekim ishodom, odnosno dogovorom, a da nisu u cijelosti ispunili svoje ciljeve i zahtjeve.

3.4. Strategije pregovaranja

Segetlija (2009) navodi kako bi se shvatila strategija pregovaranja nužno je znati razliku između spontanog i organiziranog pregovaranja. U spontanom pregovaranju ne postoje nikakve strategije, dok su kod organiziranog pregovaranja važni planovi, pripreme za pregovaranje te

promišljena rasprava. Glavno obilježje organiziranog pregovaranja je strategija pregovaranja. Prema Tudoru (1992) strategija pregovaranja promatra se kao plan i odabran način kako doći do pregovaračkog cilja. To znači da se trebaju postaviti određeni ciljevi i pronaći najbolja sredstva kako bi bili zadovoljeni određeni zahtjevi.

Segetlija (2009) dijeli strategije pregovaranja na argumentirano pregovaranje i reducirano pregovaranje. Argumentirano pregovaranje je pregovaranje prema načelima, odnosno principijelno pregovaranje. Reducirano pregovaranje dijeli se na tvrdo, pozicijsko, meko i fiktivno pregovaranje. Kao najpoznatije strategije ističu se (Segetlija 2009:49):

- a) strategija tvrdog (čvrstog pregovaranja)
- b) strategija pozicijskog pregovaranja
- c) strategija mekog pregovaranja
- d) strategija fiktivnog pregovaranja
- e) strategija pregovaranja po načelima (principijelno pregovaranje).

U nastavku će se objasniti pojmovi tvrdog, pozicijskog, mekog, fiktivnog i principijelnog pregovaranja.

3.4.1. Tvrdo pregovaranje

Čvrsto ili tvrdo pregovaranje pristupa na način da se radi o napadačkom pregovaranju, te da pregovarač mora biti odlučan tokom pregovora. Popuštanje u pregovaranju znak je slabosti. Ovakav stil pregovaranja je neproduktivan s obzirom da je u tvrdom pregovaranju najvažnije da se postignu maksimalni rezultati uz davanje minimalnih ustupaka. Uz ovaj tip pregovaranja ugroženi su međuljudski odnosi, povjerenje, ali i dugoročna poslovna suradnja (Segetlija, 2009).

Tudor (1992) smatra kako je kod tvrdog pregovaranja cilj dobiti dogovor tako da je samo jedna strana zadovoljna. Važno je naglasiti kako se u ovim pregovorima gube obilježja kvalitetnih pregovora jer se u njima nalazi dosta nepopustljivosti, agresivnosti i neuvažavanja.

Prema Segetliji (2009) čvrsti, odnosno tvrdi pregovori se koriste u situacijama kada nekom situacija ide u prilog (primjerice kada je jedan pregovarač jači od drugog pregovarača), kada netko ima takvu osobnost (agresivnost ili nepopustljivost), kada dođe do poslovnog egoizma ili kada se želi prikriti slaba priprema pred pregovore. Pregovarači koji se služe tvrdim

pregovaranjem svojom snagom volje pobjeđuju u poslovnom pregovaranju, najčešće onog pregovarača koji je „slabiji“.

Postoje dobre i loše strane tvrdih pregovora. Neke od dobrih strana su te što pregovarači snagom volje pobjeđuju u takvim pregovorima, prag donjeg prihvatljivog kompromisa se dobro brani i moguć je prekid ili zamrzavanje odnosa kao dobar taktički izgovor. Loše strane ovakvih pregovora očituju se u tome što se ne mogu postići najbolji rezultati za obje strane, troši se vrijeme, ne iskorištavaju se mogućnosti koje je pružila situacija te je kompromis iznuđen pod velikim pritiskom (Tudor, 1992).

Segetlija (2009) navodi koji su najbolji načini kako izbjeći ovakav tip pregovaranja: kontrapotezima može se šokirati suprotna strana, pravovremeno upozoriti da se ne prihvaća takav tijek pregovora ili pokušaj omekšavanja pregovora strpljivošću i promišljenošću.

3.4.2. Pozicijsko pregovaranje

Iako se čini da pozicijsko i tvrdo pregovaranje imaju dosta sličnosti, ipak postoje i razlike. Tudor (1992) pozicijsko pregovaranje opisuje kao najčešći oblik pregovaranja. Obje pregovaračke strane zauzimaju jak stav o svom zahtjevu. Jedna strana iznosi čvrste zahtjeve, ali i druga strana. Još jedno obilježje pozicijskog pregovaranja je to što se dijelovi uobičajenih pregovora preskaču, a zahtjevi se podnose ranije. U početku pozicijskog pregovaranja zauzima se pozicija te tada počinje pregovaranje dok se ne dođe do kompromisa. Iako postoje sličnosti s tvrdim pregovaranjem, razlika je u tome što pozicijsko pregovaranje brani i interese i zahtjeve, dok tvrdo pregovaranje brani samo vlastite interese.

Prema Segetliji (2009) postoji prednost pozicijskog pregovaranja poput ranog otkrića namjera drugog pregovarača. Pozicijsko pregovaranje opisuje se i kao nastavak tvrdog pregovaranja kako bi na kraju postigli kompromis. Nedostaci ovakvog pregovaranja su nepotrebno utrošeno vrijeme te ugrožavanje međuljudskih odnosa.

3.4.3. Meko pregovaranje

Meko pregovaranje je pregovaranje kod kojeg je cilj sporazum između pregovarača, ali i ostvarenje dobrih međuljudskih odnosa. Glavna obilježja mekog pregovaranja su dobronamjerni pregovori, veća tolerancija prema zahtjevima drugog pregovarača, izbjegavanje

sukoba, izgradnja prijateljskih odnosa te nedovoljno inzistiranje na vlastitim zahtjevima (Segetlija, 2009).

Prema Tudoru (1992) postoje opasnosti mekog pregovaranja. Za neke situacije bolje je koristiti principijelno pregovaranje jer bi se tada na ispravan način mogli obraniti vlastiti interesi. Vrlo je važno znati prihvatiti poštenu ishod pregovaranja, umjesto prihvaćanja ponuđenog kompromisa koje ne zadovoljava interese mekog pregovarača.

3.4.4. Fiktivno pregovaranje

Za razliku od ostalih strategija pregovaranja, fiktivno pregovaranje je specifično jer se neprestano odgađa. Prema Tudoru (1992) fiktivni pregovori ne razlikuju se previše od spontanog pregovora jer jedna pregovaračka strana neprestano izbjegava napredak pregovora. Zbog toga ovakvi pregovarači često koriste određene taktike. Slučajevi tih ograničenih taktičkih poteza su (Segetlija, 2009:55):

- a) Odgađanje susreta, ali držanje partnera u pripravnosti
- b) Neproduktivno trošenje vremena, jer sporazum za tu stranu i nije potreban
- c) Bježanje od konkretizacije, nijedan prijedlog se ne prihvaća
- d) Ograđivanje pregovarača te strane da nemaju ovlaštenja, da trebaju suglasnost više organa
- e) Davanje nejasnih uvjeta u sporazumu, neobaveznih i nepreciznih formulacija, da bi se izbjegla provedba sporazuma.

Prema Tudoru (1992) dobre strane fiktivnog pregovaranja ovise o postavljenim ciljevima. Pregovarač ima zadatak održati kontakt, dogovoriti polazni uvid u situaciju i odabrati pravu strategiju prije pregovora. Loša strana ovih dogovora je neprestano odgađanje ili različiti ciljevi pregovarača.

3.4.5. Principijelno pregovaranje

Prema Glavaš i Lamza - Maronić (2008) principijelno pregovaranje je pregovaranje u kojem su obje strane usredotočene na ispunjenje obostranih interesa. U ovakvom pregovaranju obje pregovaračke strane nastoje pronaći najbolji zajednički rezultat.

Segetlija (2009) navodi kako se principijelno pregovaranje dijeli na četiri točke, a to su:

1. odvajanje ljudi od problema
2. fokusiranje na interese, a ne na pozicije
3. stvaranje opcija za zajedničku dobit
4. inzistiranje na objektivnosti.

Prva točka predstavlja odvajanje osoba i emocija od ciljeva dok traju pregovori. U drugoj točki najveći je fokus na interesima, a ne na zahtjevima pregovarača jer su upravo interesi pokretači problema i procesa. Treća točka se odnosi na opcije koje su povoljne za obje pregovaračke strane. Četvrta točka je potrebna kada jedan pregovarač inzistira samo na vlastitim interesima i zahtjevima, tada se zahtjeva na pravednim i objektivnim kriterijima.

Postoji devet načela principijelnog pregovaranja, a to su (Tudor, 1992:38):

1. Načelo zdravog konflikta interesa.
2. Načelo kontrole i zaštite vlastitih interesa.
3. Načelo uvjerenja o zajedničkoj koristi.
4. Načelo Win/Win.
5. Načelo Give/Get.
6. Načelo zaštite ličnosti pregovarača.
7. Načelo procedure.
8. Načelo djelotvornosti timskog rada.
9. Načelo umjerenog taktiziranja.

Smatra se da su pregovaračke strane koje pregovaraju putem ovih načela na dobrom putu za ostvarenje uspješnih pregovora.

4. Razlike među generacijama i njihova obilježja

U današnjem svijetu, primjećuju se sve očitije razlike između generacija, što je rezultat napretka tehnologije te promjena u okruženju generacija. Mnogi autori navode različite raspone između godina rođenja određenih generacija. Zbog toga u nastavku rada koristit će se najpopularniji raspon godina rođenja.

U tablici 1. prikazane su sljedeće generacije: Velika generacija, Tiha Generacija, Baby – boomeri, Generacija X, Generacija Y (milenijalci), Generacija Z i Generacija Alpha. Važno je napomenuti kako postoje različiti izvori o tome koji je ispravan raspon godina rođenja navedenih generacija (primjerice neki izvori navode kako generaciju Z čine osobe rođene od 1997. do 2010). U ovom radu koristit će se navedeni raspon koji je prikazan u Tablici 1. U nastavku rada pojavit će se samo generacije koje se trenutno nalaze na tržištu rada (generacije koje su podebljane (*bold*) u tablici).

Velika generacija	rođeni između 1901.-1927.
Tiha generacija	rođeni između 1928. – 1945.
Baby – boomeri	rođeni između 1946. – 1964.
Generacija X	rođeni između 1965. – 1980.
Generacija Y	rođeni između 1981. – 1996.
Generacija Z	rođeni između 1997. – 2012.
Generacija Alpha	rođeni između 2013. – 2024.

Tablica 1. Generacijski raspon godina rođenja (izrada autora prema Hecht, 2022)

4.1. Obilježja baby - boomer-a

Prema Fristić (2019) baby - boomeri rođeni su u razdoblju velikog ekonomskog i gospodarskog rasta. Pripadnici ove generacije rođeni su u razdoblju od 1946. godine do kraja šezdesetih godina prošlog stoljeća i smatraju se najobrazovanijom generacijom u povijesti. Najveći utisak na ovu generaciju ostavila su njihova borba za ljudska prava, sve veća pojava narkotika i masovni prosvjedi protiv ratova.

Baby – boomeri nazvani su po velikom porastu nataliteta nakon Drugog svjetskog rata. Odrasli su za vrijeme gospodarskog napretka te su im njihovi roditelji mogli priuštiti sve što oni nisu imali. Generacija baby - boomera često se nazivala i „Ja“ generacija jer se nisu brinuli previše oko budućnosti i smatrali su da su oni najbitniji, odnosno da su zvijezde (Šimunić Rod, 2020). Fristić (2019) navodi kako se baby - boomeri mogu podijeliti u dvije grupe. Prva grupa je rođena do početka 60-ih godina prošlog stoljeća te su ih obilježile glazba poput Beatlesa i Bob Dylana, hipijevska kultura te priče o Vijetnamskom i Hladnom ratu. Druga grupa rođena je tijekom 1960. – ih godina i ona je nešto bliža generaciji X. Oni su odrastali uz disko glazbu i videoigre koje prethodnoj grupi baby – boomera nisu bile dostupne. U ovoj generaciji došlo je do jednog od najvećih tehnoloških dostignuća, a to je bio televizor u boji. Također, jedan od najvažnijih događaja koji se dogodio tijekom odrastanja ove generacije je slijetanje prvog čovjeka na Mjesec. Na slici 1. prikazane su osobe koje su oblikovale kulturu baby – boomera. Izdvojit će ih se nekoliko prikazanih na slici, a to su Bob Dylan, Beatlesi, Martin Luther King, Neil Armstrong, John Fitzgerald Kennedy i Muhammad Ali.



Slika 1. Poznate osobe koje su obilježile kulturu baby - boomera (Britannica, 2024).

Važno je naglasiti kako se pripadnici ove generacije najbolje socijaliziraju s ljudima koji dijele njihov ukus po pitanju glazbe, filmova, političkih stavova, ali i načinu života.

4.2. Obilježja generacije X

Prema Pećanić i Miljković – Krečar (2021) generacija X odrasla je za vrijeme energetske krize, černobilske katastrofe, pada Berlinskog zida i velike epidemije AIDS-a što je dovelo do velikih nesigurnosti. Generacija X često se naziva i nevidljivom generacijom jer je malobrojnija u odnosu na prethodnu generaciju, baby – boomere. Obiteljski uvjeti isto su jedna od značajnijih razlika u odnosu na prethodne generacije. Značajan pad nataliteta, nagli porast razvoda brakova te ulazak majki u radnu populaciju oblikovao je generaciju X, pa s obzirom da su oba roditelja bila zaposlena pripadnici ove generacije često su ostajali sami kod kuće. Zbog navedenih razloga pripadnici generacije X rano su se osamostalili te su vjerovali kako je visoko obrazovanje nužno za dobru karijeru.

Fristić (2019) navodi kako je generacija X odrasla u neprestanoj napetosti zbog Hladnog rata, brojnim ekonomskim krizama i nepovjerenju između država. Ovi pojedinci su se brzo osamostalili i za razliku od ostalih generacija brže su odrasli. Može se zaključiti kako je generacija X najintrovertiranija generacija. Odani su svom poslu i najčešće su se školovali kako bi postigli uspjeh u karijeri i financijsku moć, a ne kako bi služili višem kolektivu, zbog toga su pripadnici ove generacije htjeli postizati balans između privatnog i poslovnog života. Za razliku od baby – boomera, generacija X ne živi da bi radila, već naprotiv, radi da bi živjela oslanjajući se isključivo na sebe umjesto na tim i kolektiv.“ (Fristić, 2019:127).

Šimunić Rod (2020) smatra kako je ova generacija ostala u sjeni baby – boomera te ih naziva izgubljenom generacijom. Za razliku od njihovih roditelja koji su bili usmjereni na karijeru i posao, oni se više posvećuju obiteljskom životu. Jedna od najbitnijih značajki generacije X je da su oni prvi bili tehnološki osviješteni zbog razvoja interneta ali i upotrebe osobnih računala. Prema Fristić (2019) ova generacija je prva koja je razvila globalni pogled na svijet te su prvi iskusili prednosti međusobno povezanog svijeta. To je značilo da se mogu zaposliti, preseliti ili otputovati u bilo koji dio svijeta. Važno je napomenuti kako je ovo prva generacija koja je shvatila prednost elektronske pošte kao najboljom komunikacijom u poslovanju.

4.3. Obilježja generacije Y

Šimunić Rod (2020) naziva milenijalce internet generacijom. Smatra se da je generacija Y obilježena mirom za razliku od prethodnih generacija. Pripadnici ove generacije su urbani,

usredotočeni i nestrpljivi. Često se nazivaju i digitalnom generacijom jer nisu iskusili svijet bez tehnologije. Na ovu generaciju snažno su utjecali razvoj novih medija i mogućnost komunikacije putem društvenih mreža. Vrlo rano su dobili pristup internetu, a u osnovnoj školi su imali priliku koristiti računala za razliku od prethodne dvije generacije.

Prema Jovanovski (2012) generacija Y poznata je kao pametna, kreativna i tehnološki osviještena generacija. U djetinjstvu sudjelovali su u timskim sportovima i grupnim aktivnostima, što ih je naučilo cijeniti timski rad. Njihovi roditelji su bili aktivno uključeni u njihov život te su im pružali podršku i planirali njihove aktivnosti. Za razliku od prethodnih generacija koje su bile prisiljene biti neovisne i samostalne, pripadnici generacije Y oslanjaju se na roditeljsku podršku, kako osobnu tako i financijsku.

Generacija Y ili milenijalci odrasli su uz internet, što je oblikovalo njihov način traženja informacija te rješavanja problema. Za razliku od generacije X, odgajani su pod većim roditeljskim nadzorom. Pripadnici generacije Y vjeruju u društvene promjene i jedna od njihovih najvažnijih značajki je povezanost putem interneta gdje razmjenjuju ideje i informacije. Iako su imali ključnu ulogu u kreiranju društvenih mreža, zapostavili su međusobno povezivanje u stvarnom svijetu, što je rezultiralo slabijim komunikacijskim vještinama. U poslovnom svijetu odbacuju tradicionalnu hijerarhiju te cijene ravnotežu između privatnog i poslovnog života. Informatički su pismeni i potrebne su im redovite povratne informacije. Iako donose mnoge prednosti na tržište rada oni često mijenjaju posao, pa ih zbog toga poslodavci ne smatraju lojalnima (Pećanić i Miljković Krečar, 2021).

Prema Fristić (2019) pripadnici Generacije Y susreli su se s internetom već u pubertetu te je to imalo jak utjecaj na njihove stavove i razmišljanja. Oni cijene komfor i privatnost, uključujući i sve češći izbor samačkog života. Milenijalci preferiraju komunikaciju licem u lice, ali i putem interneta. Informatički su pismeni, što je u današnjem vremenu postalo neizostavno.

4.4. Obilježja generacije Z

Pripadnici ove generacije rođeni su za vrijeme ulaska u novo tisućljeće. Za razliku od ostalih generacija oni su odrasli uz mobitele, računala i društvene mreže, pa zbog toga komunikaciju sa drugima najčešće održavaju putem društvenih mreža, a rjeđe licem u lice. Generacija Z odrasla je tako da su im informacije dostupne u svakom trenutku i na bilo kojem mjestu. Oni

obrađuju informacije jednakom brzinom kao što ih i primaju te su uz to poznati i po svom multitaskingu (Fristić, 2019).

Meister i Willyerd (2010) kako je navedeno u radu Šimunić Rod (2020) generaciju Z nazivaju i „Generacija 2020.“ zato što se smatra da će pripadnici ove generacije ući za to vrijeme na tržište rada, odnosno već su ušli na tržište rada. Pripadnici ove generacije su već prije početka osnovne škole koristili društvene mreže upravo zbog toga jer su od rođenja bili upoznati s tehnologijom. Važno je naglasiti kako Šimunić Rod (2020) smatra kako će generacija Z biti ekološki osvještenija za razliku od prethodnih generacija te će imati visok stupanj nepovjerenja prema velikim tvrtkama i korporacijama.

5. Odnos između komunikacije, pregovaranja i različitih generacija

Prema Segetliji (2009) pregovaranje se zasniva na komunikaciji. Komunikacija je sveprisutna i od velike je važnosti tijekom pregovaranja. Ona je pokretač pregovaranja. Komunikacijski stil razlikuje se od generacije do generacije, pa je stoga komunikacija bitan element tijekom pregovora između pripadnika baby boomer-a, generacije X, generacije Y ili generacije Z.

U nastavku će se biti detaljnije objašnjeni utjecaji generacijskih razlika na pregovaranje te stilovi i strategije pregovaranja različitih generacija (baby boomer-i, generacija X, generacija Y i generacija Z).

5.1. Utjecaj generacijskih razlika na poslovno pregovaranje

Generacijske razlike imaju značajan utjecaj na ishod pregovora. Pripadnici navedenih generacija ne razlikuju se samo po dobi već imaju i različite stavove, mišljenja i ideje. Razumijevanje navedenih razlika može biti od velike pomoći tijekom pregovora. Svaka generacija različito pristupa pregovorima. Imaju drugačije stavove i mišljenja. Te se razlike mogu promatrati kao prednosti ili kao nedostaci od strane pojedinaca iz različite generacije (Negotiation Training Institute, 2024).

Iako se generacije razlikuju nužno je znati uvažavati različita mišljenja i ideje kako bi se postigao što bolji rezultat pregovora.

5.2. Stilovi i strategije pregovaranja različitih generacija

Svaka generacija jedinstveno pristupa pregovorima. Baby boomer-i najviše su fokusirani na to da izgrade dobre odnose sa drugom pregovaračkom stranom. Formalni su, autoritativni i vole pregovarati „licem u lice“ te su još uvijek tradicionalniji u odnosu na druge generacije. Generacija X je praktična u pregovorima. Dobro se drže između digitalnih pregovora i pregovora „licem u lice“, pa se smatra kako oni dobro stoje između starijih i mlađih generacija, odnosno smatra se kako mogu za razliku od ostalih lakše pregovarati sa ostalim generacijama (Gillhoolley, 2024).

Generacijske razlike uočljivije su tijekom pregovora. Svaka generacija rođena je i odrasla u drugačijem razdoblju, zbog toga su im mišljenja i stavovi različiti. Starije generacije, poput generacije baby boomer-a i generacije X cijene više tradicionalan način pregovaranja. Često koriste strategije i stilove koji su u skladu s njihovim razmišljanjem i stavovima.

Milenijalci, odnosno generacija Y, su fleksibilniji tijekom pregovora. Samostalni su i nastoje biti inovativni i kreativni. Odrasli su uz tehnologiju te više preferiraju digitalne pregovore. Generacija Z uvažava različitosti i nastoji u pregovore donijeti što više etičnog ponašanja. Brzi su i kreativni te vole što prije dovršiti pregovore (Gillhoolley, 2024).

Novije generacije, poput milenijalaca i generacije Z, pristupaju pregovorima na noviji odnosno moderniji način. Često se služe tehnologijom, poput online pregovora putem laptopa ili računala. Njihovi stilovi i strategije u pregovaranju su uvjetovani njihovim načinom razmišljanja. Pretpostavlja se da pripadnici ovih generacija koriste strategije u kojoj bi obje pregovaračke strane bile zadovoljne.

6. Istraživački dio

U ovom poglavlju opisat će se istraživanje koje je provedeno u svrhu diplomskog rada te će biti prikazani rezultati istraživanja.

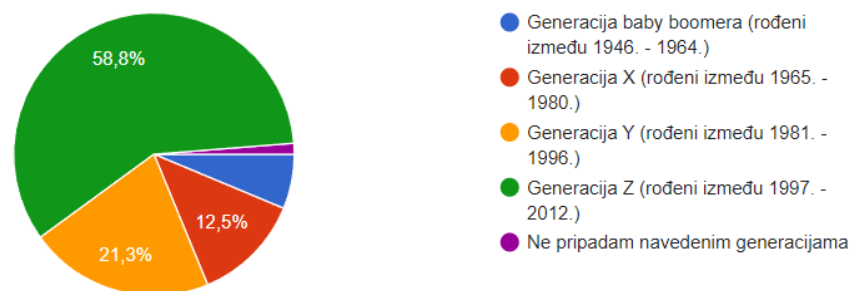
6.1. Opis istraživanja

Istraživanje je provedeno putem upitnika u razdoblju od 15.05. do 20.06. Ispitivanju je pristupilo 80 ispitanika različitih generacija, različitog spola i različitog obrazovanja. Ispitanicima je postavljeno ukupno 23 pitanja, od kojih je 18 pitanja bilo višestrukog odabira, jedno pitanje je bilo s potvrdnim okvirima te su 4 pitanja bilo otvorenog tipa. Istraživanje je provedeno slanjem upitnika putem društvenih mreža. Upitnik se nalazi u prilogu.

Cilj istraživanja ovog rada bio je prepoznavanje razlika između generacija tokom pregovora. Na taj način su i kreirana pitanja u upitniku kako bi se dokazalo da svaka generacija različito pristupa pregovorima, od korištenja različitih pregovaračkih stilova i strategija pregovaranja do korištenja tehnologije u pregovorima.

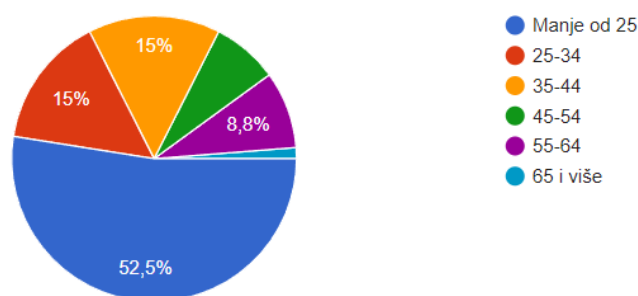
6.2. Rezultati istraživanja

Slika 2. prikazuje kojoj generaciji pripadaju ispitanici. Od 80 ispitanika koji su sudjelovali u ovom istraživanju 58,8% čini generacija Z, 21,3% čini generacija Y, 12,5% čini generacija X, 6,3% čini generacija baby boomer-a te 1,2% koji ne pripadaju navedenim generacijama. S obzirom da je najviše ispitanika iz generacije Z, a najmanje iz generacije baby boomer-a, bit će teže dobiti objektivniju sliku o poslovnom pregovaranju između različitih generacija.



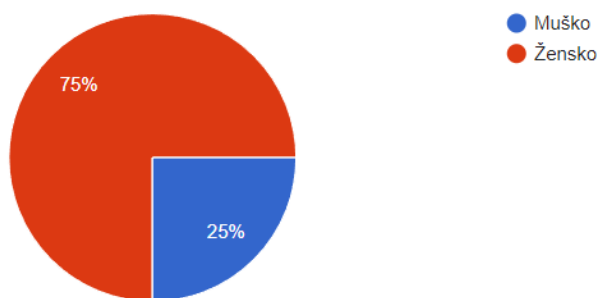
Slika 2. Generacija ispitanika

Slika 3. prikazuje dobnu strukturu ispitanika. Od 80 ispitanika koji su pristupili istraživanju 52,5% ima manje od 25 godina, 15% ispitanika ima između 25 - 34 godine, također 15% je ispitanika između 35 - 44 godine, 7,5% ispitanika ima između 45 – 44 godine, 8,8% ispitanika ima između 55 – 64 godine te 1,2% ispitanika ima 65 i više godina. Više od polovice ispitanika ima manje od 25 godina.



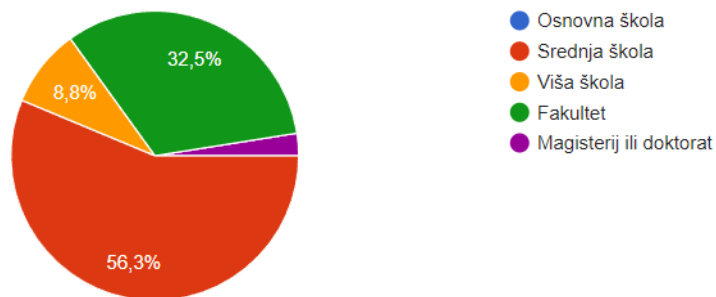
Slika 3. Dob ispitanika

Slika 4. prikazuje spolnu strukturu. Od 80 ispitanika 75% čine žene, a 25% ispitanika čine muškarci. Trećinu ispitanika čine žene što je znatno veći postotak u odnosu na muškarce.



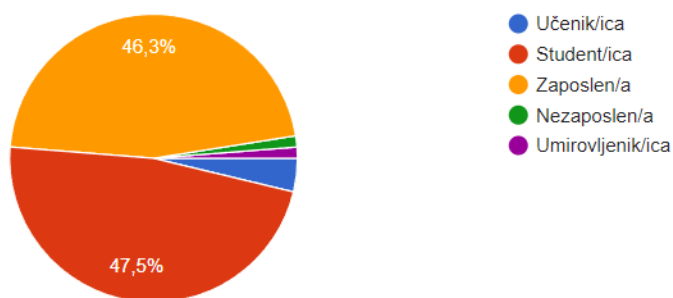
Slika 4. Spol ispitanika

Slika 5. prikazuje najviši stupanj obrazovanja koji su ispitanici postigli. Od 80 ispitanika 56,3% je završilo srednju školu, 32,5% je završilo fakultetsko obrazovanje, 8,8% je završilo višu školu, 2,5% ispitanika je završilo magisterij ili doktorat te niti jedan ispitanik nije završio samo osnovnu školu kao najviši stupanj obrazovanja.



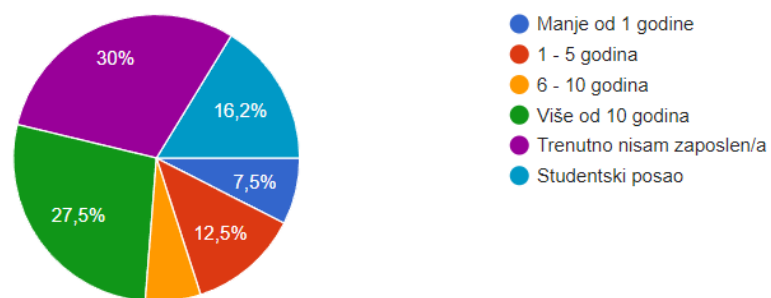
Slika 5. Obrazovanje ispitanika

Slika 6. prikazuje trenutni status ispitanika. Od 80 ispitanika 47,5% čine studenti, 46,3% čine zaposlene osobe, 3,8% čine učenici, 1,2% čine nezaposlene osobe te 1,2% čine umirovljenici.



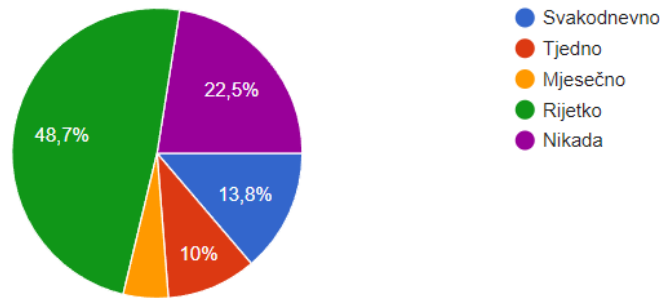
Slika 6. Status ispitanika

Slika 7. prikazuje koliko dugo su ispitanici u radnom odnosu. Od 80 ispitanika 30% nije zaposleno, 27,5% radi više od 10 godina, 16,2% radi tijekom studiranja, 12,5% ispitanika radi od 1 – 5 godina, 7,5% radi manje od jedne godine te 6,3% radi od 6 – 10 godina.



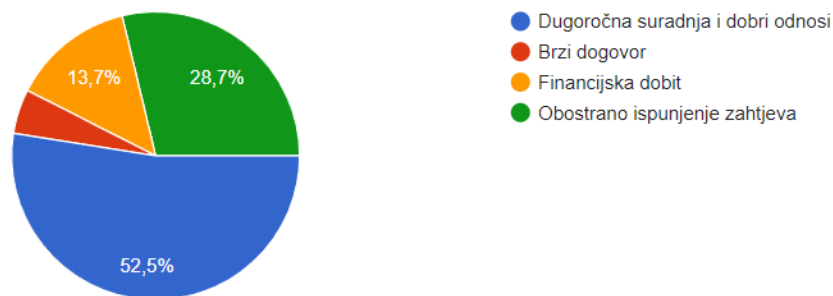
Slika 7. Radni staž ispitanika

Slika 8. prikazuje koliko često ispitanici sudjeluju u poslovnim pregovorima. 48,7% ispitanika rijetko sudjeluje u pregovorima, 22,5% ispitanika nikada ne sudjeluje u poslovnim pregovorima, 13,8% ispitanika sudjeluje svakodnevno u poslovnim pregovorima, 10% ispitanika sudjeluje jednom tjedno u poslovnim pregovorima i 5% ispitanika sudjeluje jednom mjesečno u poslovnim pregovorima.



Slika 8. Sudjelovanje u poslovnom pregovaranju

Slika 9. prikazuje koji je ispitanicima najvažniji cilj tijekom pregovaranja. Od 80 ispitanika 52,5% smatra da su dugoročna suradnja i dobri odnosi najvažniji cilj, 28,7% smatra kako je najvažniji cilj obostrano ispunjenje zahtjeva, 13,7% smatra kako je financijska dobit najvažniji cilj te 5% ispitanika smatra da je brzi dogovor najvažniji cilj.



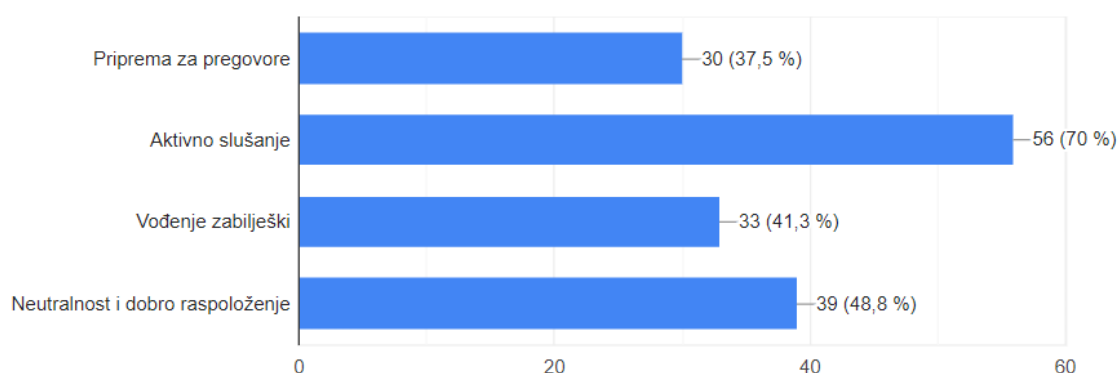
Slika 9. Najvažniji cilj tijekom pregovaranja

Slika 10. prikazuje koliko je komunikacija bitan element u poslovnom pregovaranju. Od 80 ispitanika 100%, odnosno svih 80 ispitanika, je odgovorilo potvrdno s čime se slažu da je komunikacija važan element tijekom pregovora.



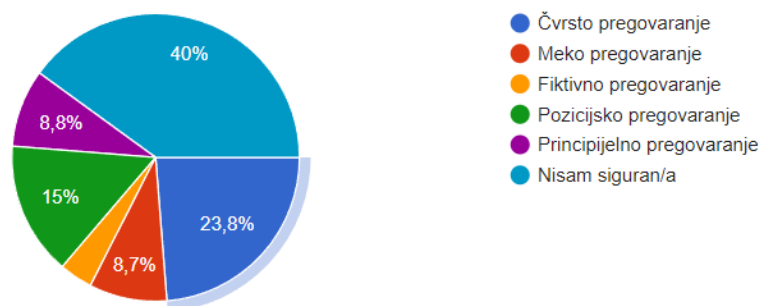
Slika 10. Važnost komunikacije u poslovnom pregovaranju

Slika 11. prikazuje koje tehnike koriste ispitanici tijekom pregovaranja. Od 80 ispitanika 70% navelo je aktivno slušanje kao tehniku koju koriste, 48,8% navelo je neutralnost i dobro raspoloženje, 41,3% navelo je vođenje zabilježki te 37,5% je navelo pripremu za pregovore.



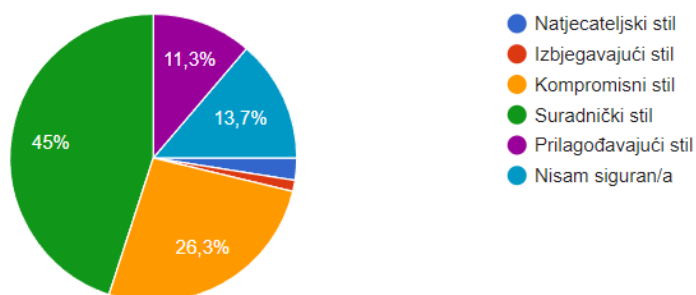
Slika 11. Tehnike poslovnog pregovaranja

Slika 12. prikazuje koju strategiju ispitanici koriste najviše. Od 80 ispitanika 40% nije sigurno koju strategiju koriste, 23,8% koriste strategiju čvrstog pregovaranja, 15% koriste strategiju pozicijskog pregovaranja, 8,8% koristi strategiju principijelnog pregovaranja, 8,7% koristi strategiju mekog pregovaranja te 3,7% ispitanika koristi strategiju fiktivnog pregovaranja.



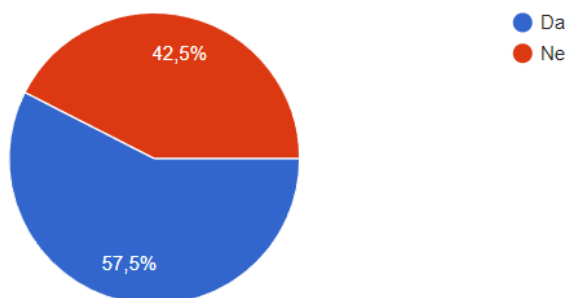
Slika 12. Strategije poslovnog pregovaranja

Slika 13. prikazuje koji pregovarački stil ispitanici najviše koriste. Od 80 ispitanika 45% koristi suradnički stil, 26,3% koristi kompromisni stil, 13,7% ispitanika nije sigurno koji stil koristi, 11,3% koristi prilagođavajući stil, 2,5% koristi natjecateljski stil te 1,3% koristi izbjegavajući stil.



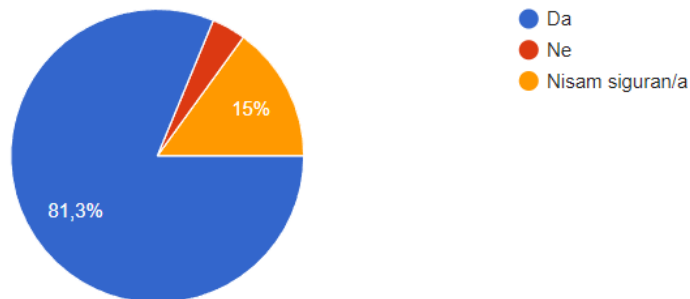
Slika 13. Pregovarački stilovi

Slika 14. prikazuje koliko ispitanika koristi tehnologiju u poslovnim pregovorima. Od 80 ispitanika 57,5% koristi tehnologiju u poslovnim pregovorima, a 42,5% ne koristi tehnologiju u poslovnim pregovorima.



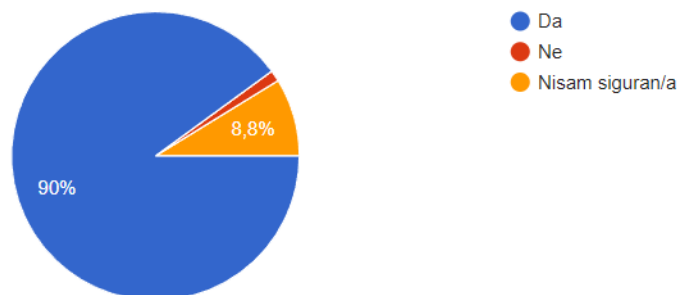
Slika 14. Tehnologija u poslovnom pregovaranju

Slika 15. prikazuje odgovore ispitanika primjećuju li generacijske razlike tijekom pregovora. Od 80 ispitanika 81,3% je odgovorilo da primjećuje, 15% nije sigurno, a 3,7% je odgovorilo kako ne primjećuje generacijske razlike tijekom pregovora.



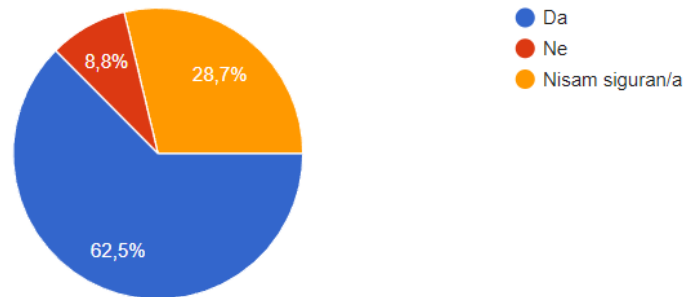
Slika 15. Generacijske razlike u poslovnom pregovaranju

Slika 16. prikazuje mišljenje ispitanika o tome da mlađe generacije pregovaraju drugačije od starijih generacija. Od 80 ispitanika 90% se slaže s navedenim, 8.8% ispitanika nije sigurno i 1,2% se ne slaže sa tvrdnjom da mlađe generacije pregovaraju drugačije u odnosu na starije. U ovom grafikonu vidljivo je kako velika većina ispitanika smatra da mlađe generacije pregovaraju drugačije.



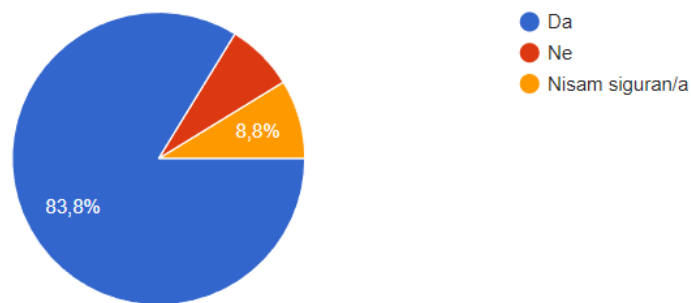
Slika 16. Mlađe generacije u odnosu na starije u poslovnom pregovaranju

Slika 17. prikazuje mišljenje ispitanika o tome da li pripadnici generacije baby boomer-a i generacije X manje koriste tehnologiju. Od 80 ispitanika 62,5% smatra da je ova tvrdnja točna, 28,7% nije sigurno te 8,8% se ne slaže s navedenom tvrdnjom.



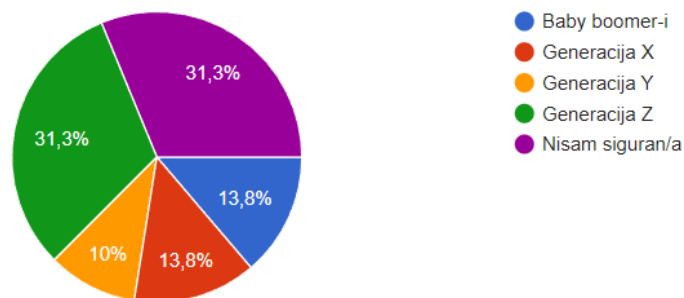
Slika 17. Korištenje tehnologije tijekom pregovora (baby boomer-i i generacija X)

Slika 18. prikazuje mišljenje ispitanika o tome koriste li mlađe generacije sve češće tehnologiju tijekom pregovaranja. Od 80 ispitanika 83,8% se slaže s navedenom tvrdnjom, 8,8% nije sigurno i 7,5% ispitanika se ne slaže s navedenom tvrdnjom.



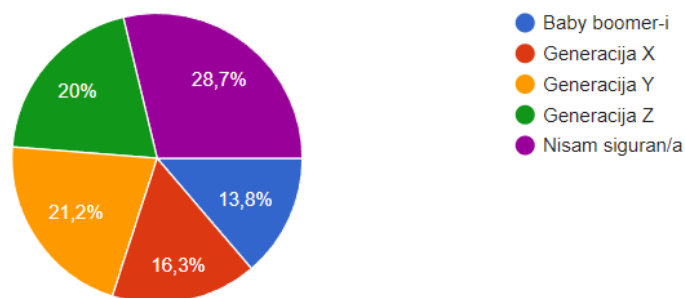
Slika 18. Korištenje tehnologije tijekom pregovora (generacija Y i Z)

Slika 19. prikazuje mišljenje ispitanika o tome koja generacija pristupa agresivno, odnosno natjecateljski tijekom pregovora. Od 80 ispitanika 31,3% nije sigurno, isti postotak smatra da generacija Z ima natjecateljski pristup, 13,8% smatra da baby boomer-i imaju natjecateljski pristup, 13,8% smatra da generacija X ima natjecateljski pristup te 10% smatra kako generacija Y ima natjecateljski pristup. Iz ovog se može zaključiti kako većina ispitanika smatra da je generacija Z, iako najmlađa generacija, ima agresivni pristup.



Slika 19. Agresivni/natjecateljski pristup tijekom pregovora

Slika 20. prikazuje mišljenje ispitanika o tome koja generacija je popustljivija tijekom pregovora. Od 80 ispitanika 28,7% nije sigurno, 21,2% smatra kako je generacija Y popustljivija tijekom pregovora, 20% smatra kako je to generacija Z, 16,3% smatra kako je to generacija X te 13,8% smatra kako je generacija baby boomer-a popustljivija. Može se zaključiti kako su sve generacije u podjednakim postotcima te je teško donijeti točan rezultat.



Slika 20. Popustljivi pristup tijekom pregovora

Tablica 2. prikazuje mišljenje o tome koje kvalitete tijekom pregovaranja posjeduju baby boomer-i. 45 ispitanika je dalo odgovore. U tablici će biti prikazani samo odgovori na koje je odgovorilo dva ili više ispitanika. Ispitanici smatraju kako generacija baby boomer-a posjeduje iskustvo i mudrost, drže se dogovora, jasno naglašavaju svoje želje tokom pregovora, dosljedni su i čvrsto stoje na zemlji, sposobni su saslušati sugovornika autoritativni su, posjeduju principe „stare škole“, znanje i asertivnost. Jedan ispitanik smatra kako su baby boomer-i ne popustljivi i da koriste agresivan ton.

Baby boom generacija	<ul style="list-style-type: none"> • Iskustvo i mudrost • Autoritativnost • Dosljednost • Sposobnost slušanja sugovornika • „stara škola“ • Znanje i asertivnost
----------------------	--

Tablica 2. Kvalitete pregovaranja kod pripadnika generacije baby boomer-a

Tablica 3. prikazuje mišljenje ispitanika o kvaliteti pregovaranja kod pripadnika generacije X. 46 ispitanika odgovorilo je na postavljeno pitanje. Smatraju da pripadnici generacije X posjeduju znanje i iskustvo, direktni su, imaju dobre argumentacije, odlučni su, strpljivi su, imaju razumijevanja, koriste meko pregovaranje, pokušavaju razumjeti mlađe generacije, snalažljivi su te žele kompromis.

Generacija X	<ul style="list-style-type: none"> • Znanje i iskustvo • Odlučnost i strpljivost • Snalažljivost • Direktnost • Razumijevanje mlađih generacija
--------------	--

Tablica 3. Kvalitete pregovaranja kod pripadnika generacije X

Tablica 4. prikazuje mišljenje ispitanika o kvaliteti pregovaranja kod pripadnika generacije Y. 46 ispitanika odgovorilo je na postavljeno pitanje. Smatraju da pripadnici generacije Y imaju iskustvo i znanje, brzi su i odlučni, imaju otvoren um, snalažljivi su i imaju čvrsti stav, prilagodljivi su, tehnološki su pismeni, kreativni, te aktivno slušaju. Jedan ispitanik smatra kako posjeduju manjak empatije.

Generacija Y	<ul style="list-style-type: none"> • Iskustvo i znanje • Brzina i odlučnost • Otvoren um • Kreativnost i prilagodljivost • Čvrst stav • Snalažljivost • Tehnološka pismenost
--------------	---

Tablica 4. Kvalitete pregovaranja kod pripadnika generacije Y

Tablica 5. prikazuje mišljenje ispitanika o kvaliteti pregovaranja kod pripadnika generacije Z. 48 ispitanika odgovorilo je na postavljeno pitanje. Smatraju da su pripadnici generacije Z brzi, inovativni, liberalni, prilagodljivi, dobro informirani, imaju čvrst stav, lako iznose mišljenje, poštuju različitosti, kreativni su te se slobodno izražavaju bez straha.

Generacija Z	<ul style="list-style-type: none">• Brzina• Inovativnost• Liberalnost• Kreativnost i prilagodljivost• Čvrst stav• Dobra informiranost
--------------	--

Tablica 5. Kvalitete pregovaranja kod pripadnika generacije Z

7. Rasprava

Istraživanje je pružilo uvid u razlike između generacija (baby boomer-i, generacija X, generacija Y i generacija Z) tijekom poslovnog pregovaranja.

Prva hipoteza odnosila se na to da različite generacije međusobno pregovaraju drugačije. Ova hipoteza je potvrđena jer većina ispitanika (81,3%) smatra kako su razlike između generacija tijekom pregovaranja primjetne. Važno je napomenuti kako je veliki utjecaj na različitost između generacija imalo njihovo odrastanje, ali i svijet koji se brzo mijenjao.

Druga hipoteza odnosila se na to da generacija baby boomer-a preferira konkurentski (natjecateljski) stil u odnosu na mlađe generacije. Ova hipoteza nije potvrđena. U sekundarnim izvorima generacija baby boomer-a opisana je kao starija generacija i autoritativnija za razliku od ostalih. No ipak, većina ispitanika (31,3%) odgovorila je kako generacija Z posjeduje konkurentski stil te da su natjecateljski nastrojani tijekom pregovora. Hipoteza nije potvrđena jer u svakoj generaciji se mogu pronaći pojedinci koji preferiraju konkurentski stil, a ne samo u generaciji baby boomer-a.

Treća hipoteza odnosila se na to da je generacija Z popustljivija u pregovorima u odnosu na ostale generacije te da koriste prilagođavajući stil. Ova hipoteza je djelomično potvrđena jer su ispitanici podjednako odgovorili potvrdno za sve navedene generacije. Može se zaključiti kako svaki pripadnik, neovisno o tome koje je generacije, može koristiti različite stilove i strategije neovisno o tome koje godine je rođen.

Četvrta hipoteza odnosi se na to da pripadnici generacije Z i generacije Y više koriste tehnologiju tijekom pregovora od baby - boom generacije i generacije X. Ova hipoteza je potvrđena jer je većina ispitanika odgovorila potvrdno. Generacija Y i generacija Z odrasle su uz tehnologiju te ju zbog toga i češće koriste i u pregovaranju.

Prva hipoteza je potvrđena. Ljudi različitih generacija drugačije komuniciraju i razmišljaju te zbog toga dolazi do primjetnih razlika tijekom pregovora.

Iako navedene generacije koriste različite pregovaračke stilove, postavljena hipoteza o tome tko ima konkurentski, a tko prilagođavajući stil tijekom pregovaranja nije potvrđena te se može zaključiti da iako generacije posjeduju drugačije stavove, vrijednosti i mišljenja svaki pojedinac tijekom pregovora može nastupiti agresivno ili pak može biti popustljiviji. Zbog toga, različiti stilovi se mogu pronaći i unutar jedne generacije.

Istraživanjem putem upitnika potvrdilo se kako postoje razlike među generacijama poput korištenja tehnologije tijekom pregovora (online pregovori, pregovori putem videopoziva...). Potvrđena je postavljena hipoteza o tom da mlađe generacije više ovise o tehnologiji te im je ona jako bitna tijekom pregovora, dok starije generacije još uvijek pregovaraju na tradicionalniji način.

8. Zaključak

Pregovaranje se odvija svakodnevno u poslovanju, ali i u privatnom životu te je zbog toga vrlo važno znati na koji način komunicirati sa drugom pregovaračkom stranom. Odabirom pravilnog načina pregovaranja i komuniciranja može se pozitivno utjecati na dobar ishod pregovora. Glavni cilj pregovaranja je obostrano ispunjenje zahtjeva te je bitno znati razlike koje se mogu pojaviti tijekom pregovaranja. Jedne od tih razlika su generacijske razlike. Razumijevanjem, poštivanjem i uvidom u pregovarački stil drugih generacija može se pomoći u tome da obje strane ispune svoje zahtjeve. Provođenjem upitnika pokazalo se kako većina ispitanika vjeruje da postoje razlike između generacija tijekom pregovora.

Iako su se putem upitnika dobili određeni odgovori, ovaj rad ima nekoliko ograničenja. Prvo ograničenje je to što je većina ispitanika generacija Z, zbog čega se smanjila objektivnost prilikom ispunjavanja upitnika. Drugo ograničenje rada odnosi se na informiranost ispitanika o strategijama pregovaranja i pregovaračkim stilovima. Nažalost, 40% ispitanika nije upoznato s tim terminima te zbog toga nije moglo dati odgovor. Treće ograničenje rada odnosi se na pojam tehnologije u pregovorima. S obzirom da je tehnologija širok pojam, ispitanici nisu znali radi li se o tehnologiji poput mobilnog telefona ili nekoj složenijoj tehnologiji. Četvrto ograničenje odnosi se na znanje ispitanika o generacijskim rasponima rođenja. Ispitanici tijekom pregovora ne mogu znati tko je od njihovih sugovornika ili pregovarača baby – boom generacije, generacije X, generacije Y ili generacije Z.

Kroz ovaj rad i tijekom istraživanja predstavljene su četiri generacije (baby boomer-i, generacija X, generacija Y i generacija Z) koje se trenutno nalaze na tržištu rada. Preporuka je naučiti generacije o njihovim međusobnim razlikama, promicati međusobnu suradnju, poštovati različitosti te poticati generacije da tijekom pregovora koriste suradnički stil.

Literatura

1. Baković M., Štimac H., Bilandžić Tanasić K., (2023). *Odnos neverbalne komunikacije i pregovaračkih stilova u poslovnom okruženju*. Zbornik studentskih radova (Pula), 2, 63-82.
2. Barsky A. E., (2014). *Conflict Resolution for the Helping Professions*. USA: Oxford University Press
3. Fox R., (2006). *Poslovna komunikacija*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naknada
4. Fristić M., (2019). *Utjecaj digitalizacije na generacijski jaz – od bejbibumersa do generacije Z*. Communication Management Review, vol. 4, 120-139.
5. Gillhoolley, C. (2024). *Unlocking Negotiation: Bridging Generational Gaps*, dostupno na <https://www.negotiationstraininginstitute.com/the-age-gap-in-negotiations-how-to-use-generational-differences-to-your-advantage/> (pristupljeno 17.06.2024.)
6. Glavaš J., Lamza - Maronić M., (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
7. Hecht E., (2022). *What years were Gen X born? Detailed breakdown of the age range for each generation*, dostupno na <https://www.usatoday.com/story/news/2022/09/02/what-years-gen-x-millennials-baby-boomers-gen-z/10303085002/> (pristupljeno 09.06.2024.)
8. Jovanovski V., (2012). *Razvoj poduzetničkih vještina i karijere Generacije y*. Učenje za poduzetništvo, Vol. 2, 121-128.
9. Jurković Z., (2012). *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*. Ekonomski vjesnik, vol. 2, 387-399.
10. Lewicki R. J., Saunders D. M., Barry B., (2006). *Pregovaranje*. Zagreb: MATTE d.o.o.
11. Meister, J. C., Willyerd, K., (2010). *Mentoring Millennials*. Harvard Business Review, 88, 68-72.
12. Milas Z., (2011). *Uvod u korporativnu komunikaciju*. Zagreb: Novelti Millenium d.o.o.
13. Miller O., (2014). *The negotiation style: a comparative study between the stated and inpractice negotiation style*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 124, 200 - 209.
14. Negotiation Training Institute (2024). *The Age Gap in Negotiations: How to Use Generational Differences to Your Advantage*, <https://www.negotiationstraininginstitute.com/the-age-gap-in-negotiations-how-to-use-generational-differences-to-your-advantage/> (pristupljeno 17.06.2024.)

15. Pećanić A., Miljković Krečar I., (2021). *Percepcija generacijskih razlika u poslovnom ponašanju pripadnika generacija X i Y*. *Suvremene teme: međunarodni časopis za društvene i humanističke znanosti*, vol. 12, 89-100.
16. Rouse M. J., Rouse S., (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: MASMEDIA
17. Segetlija Z., (2009). *Poslovno pregovaranje*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
18. Shell G. R., (2006). *Bargaining for Advantage*. Penguin
19. Smith S. C., (1990). *Working Together: The Collaborative Style of Bargaining*. University of Oregon: Publication Sales
20. Šimunić Rod V., (2020). *Nova generacija poduzetnika; generacija Z*. *Obrazovanje za poduzetništvo E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, vol. 10, 7-23.
21. Thomas K.W., Kilmann R. H., (2008). *Thomas-Kilmann Conflict Mode*. Profile and Interpretive Report
22. Tomašević - Lišanin M., Kadić - Maglajić S., Drašković N., (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu
23. Tudor G., (1992). *Kompletan pregovarač*. Zagreb: MEP Consult

Popis slika

Slika 1. Poznate osobe koje su obilježile kulturu baby - boomera (Britannica, 2024).	13
Slika 2. Generacija ispitanika	19
Slika 3. Dob ispitanika	20
Slika 4. Spol ispitanika	20
Slika 5. Obrazovanje ispitanika.....	21
Slika 6. Status ispitanika	21
Slika 7. Radni staž ispitanika	21
Slika 8. Sudjelovanje u poslovnom pregovaranju	22
Slika 9. Najvažniji cilj tijekom pregovaranja	22
Slika 10. Važnost komunikacije u poslovnom pregovaranju	23
Slika 11. Tehnike poslovnog pregovaranja.....	23
Slika 12. Strategije poslovnog pregovaranja.....	23
Slika 13. Pregovarački stilovi.....	24
Slika 14. Tehnologija u poslovnom pregovaranju	24
Slika 15. Generacijske razlike u poslovnom pregovaranju	25
Slika 16. Mlađe generacije u odnosu na starije u poslovnom pregovaranju	25
Slika 17. Korištenje tehnologije tijekom pregovora (baby boomer-i i generacija X)	26
Slika 18. Korištenje tehnologije tijekom pregovora (generacija Y i Z)	26
Slika 19. Agresivni/natjecateljski pristup tijekom pregovora	27
Slika 20. Popustljivi pristup tijekom pregovora	27

Popis tablica

Tablica 1. Generacijski raspon godina rođenja (izrada autora prema Hecht E., 2022)	12
Tablica 2. Kvalitete pregovaranja kod pripadnika generacije baby boomer-a	28
Tablica 3. Kvalitete pregovaranja kod pripadnika generacije X	28
Tablica 4. Kvalitete pregovaranja kod pripadnika generacije Y	28
Tablica 5. Kvalitete pregovaranja kod pripadnika generacije Z.....	29

Prilog

Prilog upitnika

Poslovno pregovaranje među različitim generacijama

B *I* U ↺ ✕

Poštovani,
pozivam Vas da sudjelujete u istraživanju koje se provodi u svrhu izrade diplomskog rada na temu Perspektive pregovaranja među različitim generacijama. Istraživanje je potpuno anonimno i vaši podaci su zaštićeni. Rezultati će biti prikazani kao prosječni rezultati svih ispitanika. Cilj istraživanja je usporediti stilove i strategije pregovaranja među različitim generacijama.

Unaprijed se zahvaljujem na Vašem sudjelovanju.

Kojoj generaciji pripadate? *

- Generacija baby boomera (rođeni između 1946. - 1964.)
- Generacija X (rođeni između 1965. - 1980.)
- Generacija Y (rođeni između 1981. - 1996.)
- Generacija Z (rođeni između 1997. - 2012.)
- Ne pripadam navedenim generacijama

Koliko godina imate? *

- Manje od 25
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 i više

Spol? *

- Muško
- Žensko

Najviši stupanj obrazovanja koji ste postigli? *

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Viša škola
- Fakultet
- Magisterij ili doktorat
- Ostalo...

Koji je Vaš trenutni status? *

- Učenik/ica
- Student/ica
- Zaposlen/a
- Nezaposlen/a
- Umirovljenik/ica

Koliko dugo ste u radnom odnosu? *

- Manje od 1 godine
- 1 - 5 godina
- 6 - 10 godina
- Više od 10 godina
- Trenutno nisam zaposlen/a
- Studentski posao

Koliko često sudjelujete u poslovnom pregovaranju? *

- Svakodnevno
- Tjedno
- Mjesečno
- Rijetko
- Nikada

Koji je za Vas najvažniji cilj tijekom pregovaranja? *

- Dugoročna suradnja i dobri odnosi
- Brzi dogovor
- Financijska dobit
- Obostrano ispunjenje zahtjeva

Smatrate li da je komunikacija bitan element tijekom pregovaranja?

- Da
- Ne
- Nisam siguran/a

Koje tehnike koristite tijekom pregovora? *

- Priprema za pregovore
- Aktivno slušanje
- Vođenje zabilješki
- Neutralnost i dobro raspoloženje

Koju od sljedećih strategija koristite tijekom pregovaranja? *

- Čvrsto pregovaranje
- Meko pregovaranje
- Fiktivno pregovaranje
- Pozicijsko pregovaranje
- Principijelno pregovaranje
- Nisam siguran/a

Koji pregovarački stil koristite? *

- Natjecateljski stil
- Izbjegavajući stil
- Kompromisni stil
- Suradnički stil
- Prilagođavajući stil
- Nisam siguran/a

Koristite li tehnologiju u poslovnim pregovorima? *

- Da
- Ne

Primjećujete li razlike između generacija tijekom pregovora? *

- Da
- Ne
- Nisam siguran/a

Smatrate li da mlađe generacije pregovaraju drugačije u odnosu na starije generacije? *

- Da
- Ne
- Nisam siguran/a

Smatrate li da pripadnici generacije baby boomer-a i generacije X manje koriste tehnologiju tijekom pregovora? *

- Da
- Ne
- Nisam siguran/a

Smatrate li da mlađe generacije više koriste tehnologiju u poslovnom pregovaranju (primjerice pregovori putem videopoziva)? *

- Da
- Ne
- Nisam siguran/a

Koja generacija pristupa agresivno/natjecateljski tijekom pregovora?

- Baby boomer-i
- Generacija X
- Generacija Y
- Generacija Z
- Nisam siguran/a

Koja generacija je popustljivija tijekom pregovora?

- Baby boomer-i
- Generacija X
- Generacija Y
- Generacija Z
- Nisam siguran/a

Koje kvalitete tijekom pregovaranja imaju pripadnici generacije baby boomer-a?

Tekst kratkog odgovora

Koje kvalitete tijekom pregovaranja imaju pripadnici generacije X?

Tekst kratkog odgovora

Koje kvalitete tijekom pregovaranja imaju pripadnici generacije Y?

Tekst kratkog odgovora

Koje kvalitete tijekom pregovaranja imaju pripadnici generacije Z?

Tekst kratkog odgovora
