

# Uloga žena u međunarodnom poslovnom pregovaranju

---

**Bilopavlović, Iva**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:134279>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-23**



**SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU**  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

IVA BILOPAVLOVIĆ

**ULOGA ŽENE U MEĐUNARODNOM POSLOVNOM  
PREGOVARANJU**

DIPLOMSKI RAD

Dubrovnik, rujan 2021.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

# **ULOGA ŽENE U MEĐUNARODNOM POSLOVNOM PREGOVARANJU**

DIPLOMSKI RAD

Predmet: Međunarodno pregovaranje  
Studij: Poslovna ekonomija  
Studijski smjer: Marketing  
Mentor: Izv.prof.dr.sc. Katija Vojvodić  
Student: Iva Bilopavlović  
Stupanj studija: diplomski

Dubrovnik, rujan 2021.

## **SAŽETAK:**

Zahvaljujući trendu globalizacije, danas se pregovaranje promatra kao ključna sastavnica poslovanja. Može se reći kako je pregovaranje način komunikacije među različitim kulturama. Suvremeno poslovno pregovaranje podrazumijeva puno više od oduzimanja moći ili rješavanja sporova što se obično povjeravalo muškarcima zahvaljujući tradicionalnoj podijeli uloga. Ipak, danas žene imaju sve važniju ulogu unutar poslovnog svijeta, pogotovo u sklopu pregovaranja. Ulaskom žena u poslovni svijet dogodilo se da su žene, zbog nedostatka ženskih uzora na pregovaračkim pozicijama, preuzele muške obrasce ponašanja te su se razvile razne vrste stereotipova o poslovnim ženama. No, odgovarajući zahtjevima poslovanja, sve više žena odbacuje te obrasce i unosi u pregovaranje urođene kvalitete poput brižnosti, razumijevanja i strpljenja što se pokazuje optimalnim karakteristikama pregovarača prilikom postizanja dugoročnih ciljeva. Upravo to čini ulogu žene unutar poslovnog pregovaranja, osobito na međunarodnoj razini koja se suočava s izravnim utjecajem kulturoloških čimbenika.

*Ključne riječi: poslovna žena, međunarodno poslovno pregovaranje, dugoročni ciljevi*

## **SUMMARY:**

Thanks to the globalization trend, negotiation is now considered a key element of business. It can be said that negotiation is a form of communication between different cultures. Modern business negotiations involve much more than just disempowering or settling disputes, which were usually entrusted to men due to the traditional distribution of roles. Today, women play an increasingly important role in the business world, especially in negotiations. With the entry of women into the business world, it happened that due to the lack of female role models in negotiating positions, women adopted male behavioral patterns and developed various stereotypes about business women. However, by responding to the demands of business, more and more women are rejecting these patterns and bringing innate qualities such as diligence, understanding and patience to negotiations, which are the optimal qualities of negotiators to achieve long-term goals. This is precisely what constitutes the role of women in business negotiations, especially at the international level, which is directly influenced by cultural factors.

*Keywords: business woman, international business negotiation, long-term goals*

## Sadržaj:

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1	Definicija rada .....	1
1.2	Svrha i ciljevi rada.....	1
1.3	Metodologija rada .....	1
1.4	Struktura rada .....	2
<b>2</b>	<b>OPĆENITO O PREGOVARANJU</b> .....	<b>3</b>
2.1	Pojam i značaj poslovnog pregovaranja.....	4
2.2	Faze i obilježja pregovaračkog procesa.....	7
2.3	Vrste pregovora .....	12
2.4	Etika u poslovnom pregovaranju .....	16
<b>3</b>	<b>MEĐUNARODNO POSLOVNO PREGOVARANJE</b> .....	<b>22</b>
3.1	Dimenzije kulture prema Hofstede-u .....	23
3.2	E-pregovaranje u suvremenim uvjetima .....	34
<b>4</b>	<b>ULOGA ŽENE U SUVREMENOM PREGOVARANJU</b> .....	<b>38</b>
4.1	Društveni položaj žene kroz povijest .....	38
4.2	Prepreka „staklenog stropa“ s kojom se susreću žene pregovarači.....	40
<b>5</b>	<b>ISTRAŽIVANJE ULOGE ŽENE U MEĐUNARODNOM POSLOVNOM PREGOVARANJU</b> .....	<b>42</b>
5.1	Opći podatci o istraživanju .....	42
5.2	Cilj istraživanja .....	42
5.3	Rezultati provedenog istraživanja .....	43
<b>6</b>	<b>ZAKLJUČAK</b> .....	<b>96</b>
	<b>LITERATURA</b> .....	<b>98</b>
	<b>ILUSTRACIJE</b> .....	<b>102</b>
	<b>PRILOZI</b> .....	<b>103</b>

# **1 UVOD**

Pregovaranje se počelo razvijati kao jedna od potreba u trenutku kada su organizacije počele širiti svoje poslovanje na različita tržišta. Poslovno pregovaranje jest specifičan oblik interakcije, kako među pojedincima tako i među timovima. S obzirom na prvotnu svrhu pregovaranja gdje je služilo da bi se izgladili nesporazumi, današnji pojam pregovora predstavlja znanstvenu disciplinu u čijem je središtu čovjek sa svojim vještinama.

## **1.1 Definicija rada**

Ne postoji jedinstven obrazac koji se pokazao uspješnom formulom koja jamči uspjeh. Specifičnost svake pojedine situacije te osobnosti koje sudionici unose u proces čine pregovaranje kompleksnom aktivnošću. Rad je dijelom definiran kao uvod u osnovnu terminologiju ovog područja kao i empirijsko istraživanje uloge žene u međunarodnom poslovnom pregovaranju. S obzirom na to da se na pojavu žene u pregovaračkom, ali i poslovnom vrhu još uvijek gleda kao novost, teško je dati detaljan uvid u njezinu ulogu unutar istog, no ono oko čega se praksa slaže jest da je ta uloga neosporna te da pomiješani timovi daju bolje rezultate.

## **1.2 Svrha i ciljevi rada**

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je uloga žene u međunarodnom poslovnom pregovaranju. Cilj rada bio je provesti čitatelja kroz problematiku terminologije pregovaranja dok je svrha bila doprinijeti stvaranju jasnije slike o ulozi žene unutar međunarodnog poslovnog pregovaranja uz pomoć prikupljenih sekundarnih izvora dostupne literature i primarnih podataka iz vlastitog istraživanja.

## **1.3 Metodologija rada**

Kako bi se na jednostavan način uspostavila analiza teme ovog diplomskog rada, razradom adekvatne literature koja se odnosi na poslovno pregovaranje i međunarodno poslovno pregovaranje, koristile su se metoda analize i sinteze, povijesna i statistička metoda, metoda komparacije i klasifikacije te metoda ispitivanja pismenim putem. Također je provedeno primarno

istraživanje na uzorku od 168 ispitanica. Ispitanice su bile žene na vodećim pozicijama zaposlene u gospodarskim subjektima diljem Republike Hrvatske. Istraživanje je provedeno metodom ispitivanja putem anketnog upitnika u razdoblju od veljače do kraja lipnja 2021. godine. Anketni upitnik osnovne je forme Google obrasca te se ispitanicima slao elektroničkom poštom. Jedan dio odabranih ispitanika pronađen je u bazi podataka Hrvatske gospodarske komore, dok su drugi dio ispitanika činile članice udruge „Krug“ koja okuplja poslovne žene na razini Republike Hrvatske. Dobiveni podaci obrađeni su metodom deskriptivne statistike.

#### **1.4 Struktura rada**

Rad je podijeljen na pet poglavlja. Prvi dio rada uvodi u temu diplomskog rada kroz definiciju, svrhu i ciljeve, metodologiju i strukturu rada. U drugom dijelu rada navode se teorijske osnove pregovaranja uz pomoć definicija stručne literature te se nastoji razjasniti svrha samog pregovaranja. Treći dio rada usmjeren je na razjašnjavanje specifičnosti međunarodnog poslovnog pregovaranja uz pomoć dimenzija kulture prema Geert-u Hofstede-u, koje predstavljaju okvir za međukulturalnu poslovnu komunikaciju. Također, navode se uvjeti kao i pozitivni te negativni učinci elektroničkog međunarodnog pregovaranja. U četvrtom dijelu rada analizira se uloga žene kroz povijest te današnja uloga poslovne žene kao i izazovi s kojim se svakodnevno susreću. Zadnji dio rada obuhvaća analiziranje rezultata empirijskog istraživanja te zaključna razmatranja.



## 2 OPĆENITO O PREGOVARANJU

Kako bi bilo koji pregovarački proces otpočeo, prethodno je potrebno zadovoljiti određene uvjete. Prema Tomašević Lišanin<sup>1</sup> svatko mora biti svjestan kako sami ishod pregovora u najvećoj mjeri ovisi o samom pojedincu jednako kao i načinu na koji vrši pregovaranje. Dakle, rezultat pregovora je ponajviše u vlastitim rukama te uvelike ovisi o trudu i detaljima koje pregovarač ulaže u poznavanje i pripremu pregovaračkog procesa te osobni rast i razvoj na tom području. To jednako vrijedi za osobnu i za organizacijsku razinu, a sve učestalije i za međunarodnu i političku scenu. Pregovaranje kao specifičan oblik međuljudske komunikacije istodobno je vještina i znanost. U smislu vještine, pregovaranje se tiče određenog ponašanja, umijeća, sposobnosti i iskustva pojedinca ili organizacija, koja se stječu prakticiranjem ili prirodnim darom. Međutim, u složenim poslovnim i drugim odnosima, gdje je predvidivost situacija više rijetkost nego pravilo, prirođena sposobnost nije dovoljna. Unatoč dugoj povijesnoj primjeni, još od pojave robne razmjene zbog koje je dodatno jačala potreba za pregovaranjem, pregovaranje kao znanstvena disciplina razvila se kasno, tek šezdesetih godina dvadesetog stoljeća. Razlog tome leži u složenosti međuljudske interakcije.

Novonastala i u interdisciplinarnosti utemeljena znanstvena disciplina poslovnog pregovaranja svoje korijene vuče iz antropologije, psihologije, sociologije, politologije, etike, ekonomije, prava i drugih društvenih znanosti.<sup>2</sup>

Svaki pregovarački proces karakteriziraju slične odrednice. Postojanje dvije pregovaračke strane koje nastoje ostvariti različite interese, također, obje pregovaračke strane gaje određena očekivanja od pregovora kao i vjerovanje da će nakon međusobne prilagodbe biti zadovoljne konačnim ishodom, iako razilaženje ciljeva ponekad predstavlja zapreku u prilagođavanju jedne pregovaračke strane prema drugoj<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004.), Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2(1), str. 143-158, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26200> (datum pristupa 15.3.2021.)

<sup>2</sup> Tomašević Lišanin, M. (2010.), Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP - Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji, Zagreb, str. 430-431.

<sup>3</sup> <https://www.managementstudyhq.com/characteristics-and-steps-of-negotiation-process.html> (datum pristupa 15.3.2021.)

## 2.1 Pojam i značaj poslovnog pregovaranja

Pregovaranje se smatra jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti, koju svatko od nas svakodnevno prakticira bilo u privatnom ili poslovnom životu. Ono je nužno za svakoga tko zbog ostvarenja ciljeva mora stupiti u interakciju s drugim ljudima. Danas za pregovaranje kažemo kako je to univerzalan proces široke primjene<sup>4</sup>.

Polazeći od najjednostavnijih načina razmjene, a samim time i jednostavnih definicija pregovaranja koje je i dan danas neizostavan dio bilo kakvog postizanja dogovora „*Pregovaranje je eksplicitna dogovorena razmjena između ljudi koji žele nešto jedan od drugoga*“<sup>5</sup> pa sve do složenih akvizicija gdje bi se pregovaranje moglo definirati kao „*kontrolirani komunikacijski proces s ciljem rješavanje sukoba interesa dviju ili više razumnih pregovaračkih strana kada svaka strana može blokirati postizanje cilja druge strane. Ukoliko jedna strane ne može blokirati postizanje druge strane, tada nije riječ o pregovaranju*“<sup>6</sup>.

Na temelju ovih definicija zaključuje se kako se uloga pregovaranja s vremenom mijenjala, prilagođavala te razvijala u skladu sa zahtjevima poslovnih aktivnosti. Današnje međunarodno poslovanje podrazumijeva pregovaranje svakodnevnom aktivnošću na svim razinama, što više ulažu se dodatni napori i ističe njegova bitna uloga od samog početka poslovanja.

Nekolicina domaćih znanstvenika u svojim radovima ističe kako pregovaranje igra veliku ulogu u procesu stvaranja dodane vrijednosti<sup>7</sup> ili pak u stjecanju i zadržavanju konkurentske prednosti poduzeća<sup>8</sup>. Ponuda je veća, a potražnja zahtjevnija nego ikada pa se stoga poduzeća okreću nerazvijenim sastavnicama kako bi opstali, konkurirali, zadovoljili ili zadržali svoje potrošače. Današnji potrošači kupuju aktivnije, dinamičnije te se ravnopravnije uključuju u kupoprodajne odnose na način da im pronalaženje i osiguranje najbolje moguće ponude postaje načinom života, pa čak i izvorom prestiža i statusa, a što nije nužno povezano s razinom njihove

---

<sup>4</sup> Križman Pavlović, D., Kalanj, I. (2008.), Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti, *Ekonomski istraživanja*, 21, (4), str. 62-81, Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=60015](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=60015) (datum pristupa 16.3.2021.)

<sup>5</sup> Segetlija, Z. (2009.), *Poslovno pregovaranje*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 9., prema Kennedy G. (2003.), *The new negotiating edge, The behavioral Approach for Results and Relationship*, Nicholas Brealey Publishing, London, str. 11.

<sup>6</sup> [http://www.poslovniforum.hr/management/osnove\\_pregovaranja.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/osnove_pregovaranja.asp) (datum pristupa 16.3.2021.)

<sup>7</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004.), op.cit., str. 145.

<sup>8</sup> Križman Pavlović, D., Kalanj, I. (2008.), op.cit., str. 62-81.

kupovne moći<sup>9</sup>. Razvijene pregovaračke vještine vode brzom otklanjanju poteškoća i osiguravanju sigurne isporuke resursa što je od izrazite važnosti za današnje kupce koji kupuju u dinamičnom okruženju.

Kako poslovni subjekti u postupku dodavanja vrijednosti sve manje djeluju samostalno, već se povezuju sa svojim partnerima bilo dobavljačima, posrednicima, „outsourcing“ partnerima, a nerijetko i s konkurencijom konačni rezultat ulaganja u dugoročne i profitabilne odnose s glavnim skupinama kupaca rezultira njihovom lojalnošću, pa samim time i većom profitabilnošću kako za poduzeće tako i za ostale članove lanca dodane vrijednosti. Pregovaranje u poslovnim sustavima usmjerenim na zadovoljenje potreba kupca jest jedan od izvora konkurentske prednosti<sup>10</sup>.

Prema Fisheru, pregovaranje jest „*osnovno sredstvo da pregovarač dobije od drugih ono što želi, a pritom dvosmjerna komunikacija ima za cilj postizanje sporazuma kad pregovarač i druga strana imaju neke zajedničke, a neke suprotne interese*“<sup>11</sup>.

Pregovori su oduvijek bili razumno sredstvo za rješavanje sporova dviju suprotnih strana, pa je već to dovoljan razlog da se shvati kao iznimno važno. Rješavanje problema sukobljenih interesa prva je velika društvena svrha pregovora. Zahvaljujući pregovorima, društvene se grupe, tvrtke ili države povezuju u nove cjeline. Bolje povezani ljudi postižu više. Pregovori potiču i angažiraju ogromnu kreativnu energiju u procesu traženja načina povezivanja, a otkrivaju mnogo više. Povezivanje među gospodarskim subjektima rađa svrsishodne strateške saveze, klastere i udruge<sup>12</sup>.

U odnosu na sve definicije može se zaključiti kako je pregovaranje prvenstveno komunikacijski proces, odnosno interakcija dvaju ili više pregovarača koji nastoje ostvariti bilo vlastite interese ili interese poduzeća. Iako se za pregovarače i pregovaranje najčešće veže pojam konflikta ili konfliktne situacije, često to nije uvjet. Pregovaranje služi i kada se samo nastoje uskladiti

---

<sup>9</sup> Wieseke, J., Alavi, S., Habel, J. (2004.), Willing to Pay more, Eager to Pay Less: The Role of Customer Loyalty to Price Negotiations, Journal of Marketing, Vol 78., No. 6., str. 17-37., Dostupno na: <https://library.net/document/zlge28oy-willing-pay-eager-role-customer-loyalty-price-negotiations.html> (datum pristupa 17.3.2021.)

<sup>10</sup> Tomašević Lišanin, M. (2004.), op.cit., str. 144.

<sup>11</sup> Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1981.), Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In, Random house, str. 34.

<sup>12</sup> Segetlija, Z. (2009.), op.cit., str. 11.

razlike. S obzirom da se interesi suprotnih pregovaračkih strana suprotstavljaju, vješt pregovarač putem kontrolirane komunikacije sprječava konfliktne situacije te cijeli proces usmjerava postizanju kompromisa, odnosno zadovoljenju interesa pregovarača.

Prema Lamza-Maronić i Glavaš pregovori započinju u trenutku kada se osoba pojavi u vidnom polju svojih sugovornika, a to uključuje izgled, kretnje i način odijevanja koji sugeriraju prve poruke. Pregovori se zasnivaju na komunikaciji koja se odnosi na zvukove i glasove, riječi, znakove i pokrete tijela. Poruke unutar komunikacije prenosimo osim riječima i očima, osmijehom, mimikom lica. Govor tijela je nepogrešiv vodič koji pomaže čitati između redaka<sup>13</sup>. Gestikulacija i govor tijela odaju mnogo o sugovorniku, a to posebno vrijedi za poslovni svijet gdje je pažnja usmjerena na svaki detalj kojim teže preuzeti moć u odnosu na suprotnu pregovaračku stranu.

Nitko iz pregovora ne želi izaći poražen, stoga je prije samog početka pregovora potrebna priprema pregovarača koja zahtjeva prikupljanje svih informacija za koje smatra da bi mogao iskoristiti, činjenice kojima planira zainteresirati suprotnu pregovaračku stranu te ih uklopiti u svoju pregovaračku strategiju. U svakom trenutku pregovarač treba biti svjestan granica do kojih je spreman ići, ustupke koje je spreman učiniti te na što sve može pristati. Prema tome, priprema za pregovore traje dok se pregovori ne zaključe. Acuff<sup>14</sup> tvrdi da je pregovaranje komunikacijski proces naprijed – nazad sa svrhom postizanja sporazuma.

U realnim životnim okolnostima često se događa da obostranu korist, odnosno sporazum koji predstavlja skup mogućih rješenja, tek treba stvoriti radom zainteresiranih strana. Dogovor se nikada ne nudi sam po sebi, katkad zbog složenosti poslovne situacije, a katkad zbog jakog sukoba interesa koji se lako pretvara u pozicijski rat<sup>15</sup>. U svakodnevnoj komunikaciji, pregovori mogu, a i ne moraju, rezultirati sporazumom, no kada se govori o poslovnom pregovaranju, da bi se razvio bilo kakav stadij poslovanja, postojanje sporazuma jest neupitno<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Lamza Maronić, M., Glavaš J. (2008.), Poslovno komuniciranje, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 82.

<sup>14</sup> Acuff, F.L. (2008.), How to Negotiate Anything with Anyone Around the World, Third Edition, American Management Association, New York, str. 6.

<sup>15</sup> Tudor, G. (2009.), Veliki poslovni pregovori: tips & tactics, M.E.P.d.o.o., Zagreb, str. 107.

<sup>16</sup> Ehlich, K. (1995.), The Discourse of Business Negotiation; Studies in Anthropological Linguistics, De Gruyter, Berlin-New York, str. 29., Dostupno na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=f6MuMMFo-TjIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=international+business+negotiation&ots=BvAR-TTpUhx&sig=4KqE\\_1AVM81DfuSgtF7Qclffgfk&redir\\_esc=y%23v=onepage&q=international%20business%20negotiation&f=false#v=onepage&q=assignment&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=f6MuMMFo-TjIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=international+business+negotiation&ots=BvAR-TTpUhx&sig=4KqE_1AVM81DfuSgtF7Qclffgfk&redir_esc=y%23v=onepage&q=international%20business%20negotiation&f=false#v=onepage&q=assignment&f=false) (datum pristupa 18.3.2021.)

## 2.2 Faze i obilježja pregovaračkog procesa

Pregovaranje se obično percipira kao linearni proces pripreme, konkretnih pregovora i dogovora ili neuspjeha, pri čemu se prvi korak odvija prije samih pregovora, a ostatak za pregovaračkim stolom. Osnovne faze pregovaračkog procesa mogu se podijeliti na: priprema, razmjene informacija, argumentirani razgovor tj. pregovaranje i zaključivanje sporazuma ili potpisivanje ugovora<sup>17</sup>.

Prvu fazu pregovaračkog procesa ili fazu pripreme, većina znanstvenika i raznih stručnjaka poslovne prakse smatra ključnom jer često o ovoj fazi ovisi konačni ishod. U fazi pripreme obje pregovaračke strane preispituju vlastite mogućnosti, ciljeve, postavljaju prioritete, definišu ustupke, alternative te postavljaju gornju i donju granicu do koje su spremni ići. Osim što je pregovarač usmjeren na vlastite interese, također je usmjeren da ne uvrijedi interese suprotne pregovaračke strane. Ova faza je idealno vrijeme kako bi saznali što očekuju od pregovora, koje su im alternative, kakva im je reputacija, kako postupaju s ustupcima, kakvi su im pogledi na nadolazeće izazove, kako se nose s problemima, koliko dugu pregovaraju, alternative u slučaju da se sporazum ne može postići.

BATNA<sup>18</sup> u procesu pregovaranja znači najbolju alternativu rezultatu pregovaranja. Ona se ne odnosi na krajnji rezultat već na ravnotežu između resursa na koje pregovarači mogu utjecati da bi ostvarili ciljeve tijekom pregovaranja. BATNA je različita prije početka pregovaranja i za vrijeme pregovaranja jer uz pomoć informacija koje proizlaze za vrijeme procesa pregovaranja pregovarači otkrivaju najbolju alternativu<sup>19</sup>.

Prije početka pregovaranja jako je bitno da svaka strana odredi svoju BATNU jer ona služi kao sredstvo moći i omogućava da se pregovarači osjećaju opušteno za vrijeme procesa pregovaranja. BATNA se sastoji od različitih elemenata koji služe za pripremu pregovaračke strategije i upotrebu različitih taktika tijekom pregovaranja. Tijekom pregovaranja elementi se mijenjaju jer je sama BATNA po prirodi dinamična. Neki od elemenata BATNE su vremenski rokovi, vlastiti resursi, alternativa, informacije, raspoloživi resursi druge strane, znanje, interes i iskustvo. Ukoliko osoba ima ograničen vremenski rok njezina BATNA može biti znatno slabija. Tijekom pripreme za proces pregovaranja važno je odrediti kako svaki izbor ili korak može

---

<sup>17</sup> Dobrijević, G. (2011.), Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 95

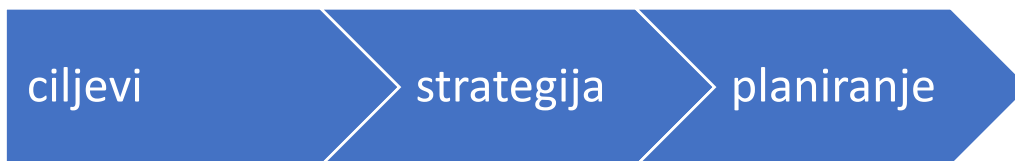
<sup>18</sup> BATNA ( Best Alternative to a Negotiated Agreement) označava najbolju alternativu pregovaračkom sporazumu tj. najpovoljniji alternativni način djelovanja u slučaju ako pregovori ne uspiju i dogovor nije postignut.

<sup>19</sup> Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1981.), op.cit., str. 102.

utjecati na ostvarenje vlastitih ciljeva ili ciljeva poduzeća. Vlastiti resursi odnose se na resurse koji se mogu kontrolirati ili na koje se može utjecati kako bi se riješio određeni problem. Da bi se otkrila alternativa na koju računa druga strana potrebno je znati s kojim resursima raspolažu. Što više poznanstava, informacija, znanja i iskustva pregovarači posjeduju o predmetu pregovaranja njihova BATNA je jača. Jednom kada se otkrije BATNA suprotne pregovaračke strane realno se može odrediti što očekivati od tih pregovora.<sup>20</sup>

Svrha jačanja vlastite ili slabljenja tuđe BATNA-e jest da se poveća vjerojatnost zadovoljenja vlastitih interesa. Treba imati na umu da se smanjivanjem BATNA-e suprotne pregovaračke strane posljedično smanjuje motivacija, a samim time i želja za suradnjom, što istovremeno umanjuje i mogućnost profitiranja istim pregovorima suprotnoj strani. Svaka BATNA nudi izbor<sup>21</sup>.

U fazi pripreme pregovarač zahvaljujući informacijama stječe samopouzdanje te je spreman samostalno odrediti tijek pregovora.



Slika 1 Odnos među glavnim koracima u procesu planiranja

Izvor: Izrada autorice prema Šlogar H., Cigan V. (2012.), „Umijeće poslovnog pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva“, Učenje za poduzetništvo, 2 (2), str. 259-265 prema Lewicki R.J., Saunders D. M., Barry B., 2003., str. 103.

Slika prikazuje kako je prvi korak odrediti prioritetne ciljeve koji se u pregovorima žele postići. U drugom koraku potrebno je odabrati strategiju. Odabir u ovoj fazi korelira s intenzitetom želje pregovarača za postizanjem sadržajnih rezultata u pregovorima te s usredotočenosti na kvalitetu odnosa s drugom stranom. Pregovarački stratezi moraju analizirati perspektivu svih pregovaračkih događaja i osmisliti strategiju pregovaranja koja će minimalizirati rizik lošeg rezultata. Pregovori će biti složeniji ako u njima sudjeluje više izravno zainteresiranih strana,

<sup>20</sup> Fisher, R., Ury, W., Patton B. (1981.), op.cit. str. 102-108.

<sup>21</sup> Cohen, S. (2014.), Vještine pregovaranja za menadžere, MATE d.o.o., Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb, str. 23-26.

što će za sobom povlačiti veću fleksibilnost i ustrajnost u pronalaženju najboljih mogućih rješenja u trenutnim okolnostima<sup>22</sup>. U procesu planiranja vješti pregovarači u usporedbi s prosječnim pregovaračima razmatraju širi raspon mogućnosti, više se trude s drugom pregovaračkom stranom pronaći zajednički jezik, više vremena ulažu na razmatranje dugoročnih implikacija problema te češće određuju najvišu i najnižu točku, odnosno raspon prihvatljivih dogovora. Učinkovita strategija i planiranje najvažniji su preduvjeti za postizanje ciljeva pregovaranja<sup>23</sup>

Druga faza pregovaračkog procesa odnosi se na prvi izravni kontakt dvije pregovaračke strane. Razmjenom informacija jedna strana pokušava utjecati na drugu te se ujedno određuje smjer daljnjeg razvoja pregovora. U fazi pripreme pregovarač skuplja informacije o suprotnoj strani na temelju prijašnjih pregovora ili sekundarnih izvora, dok se u fazi razmjene informacija pregovarači osobno upoznaju i ostavljaju dojam koji se odražava kroz cijeli pregovarački proces.

Vješti pregovarači aktivno slušaju, prate gestikulaciju tijela, pokazuju razumijevanje i „čitaju između redaka“. Na taj način zauzimaju startnu poziciju. Da bi pregovarač shvatio sugovornika, on ga treba „čitati“. „Čitanjem između redaka“ na ispravan način se tumače riječi jer ponekad se stvarno značenje razlikuje od izgovorenih ili neizgovorenih riječi i rečenica. Uz aktivno slušanje, vješti pregovarači trebaju znati i pravilno reagirati, a to se odnosi na način i vrijeme. Za postizanje optimalnih ciljeva i koristi koje se očekuju od pregovaranja, na obosstrano zadovoljstvo, potrebno je „čitati“ suprotnu pregovaračku stranu<sup>24</sup>. Percepcija druge strane, okolina te osobine pregovarača također imaju važan utjecaj na sposobnost osobe da točno interpretira što druga strana govori i misli<sup>25</sup>

Treća faza pregovaračkog procesa podrazumijeva diskusiju koju obilježava pregovaranje oko određenih stavki koje su predmet pregovaračkog susreta. Pregovarači nastoje izložiti i opravdati svoje interese na način da dobiju odobrenje ili prihvaćanje suprotne pregovaračke strane. Najsigurnije oružje pregovarača su činjenice i argumenti kojima pridobivaju svoje sugovornike, pa stoga treba prikupljati podatke i čuvati ih metodično, znati gdje tražiti informaciju

---

<sup>22</sup> Šlogar, H., Cigan V. (2012.), Umijeće poslovnog pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva, Učenje za poduzetništvo, 2(2), str. 259-265, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130274> (datum pristupa 19.3.2021.)

<sup>23</sup> Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. (2009.), Pregovaranje, Peto izdanje, MATE d.o.o., Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, str. 102-103.

<sup>24</sup> Segetlija, Z. (2009.), op.cit., str. 28.

<sup>25</sup> Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. (2009.), op.cit., str. 132.

ili podatak koji se namjerava koristiti za vrijeme pregovora. Informaciju, činjenicu, argument potrebno je koristiti u skladu s postavljenim ciljevima i strategijom<sup>26</sup>.

Povjerenje kao koncept je teško precizno definirati, ali općenito se pojam povjerenja veže za tuđu riječ ili obećanje. Povjerenje se postupno razvija kroz vrijeme koje se ulaže u međusobni odnos usmjeren prema boljitku. Etično ponašanje i etična komunikacija nužna su pretpostavka izgradnje povjerenja<sup>27</sup>. Pregovaranje se vodi oprezno, detaljno i smireno jer se na taj način stječe povjerenje suprotne pregovaračke strane. Neutralnost treba zadržati stalno jer je i to uvjet za povjerenje. Također, u pregovorima je važno shvatiti da gotovo i nema ničega što se unaprijed treba odrediti kao fiksno. Razgovor u pregovaranju treba voditi temeljem uvjeta i termina<sup>28</sup>.

Ispravna i učinkovita komunikacije za vrijeme pregovora je ključ uspjeha. Profesionalni pregovarači vode pregovore na način da provjeravaju razumijevanje sugovornika uz pomoć povratne veze koja se ostvaruje pozornim slušanjem i postavljanjem pitanja. Loša komunikacija uzrok je brojnih međusobnih sukoba, propuštanje dobrih prilika, a u ekstremnim uvjetima rezultira čak i agresivnim ponašanjem<sup>29</sup>. Također, ovo je faza u kojoj se definiraju elementi oko kojih se treba dodatno usuglasiti i koja ostavlja prostora za dodatne dogovore, odnosno ovo je faza u kojoj se pregovarači usuglašavaju oko konačnih uvjeta sporazuma.

Prije samog prelaska na posljednju fazu, fazu u kojoj se postiže formalni kompromis te se uvjeti istog „stavljaju na papir“, pažnja pregovarača se preusmjerava na sažimanje informacija koje su im bile na raspolaganju u svim pojedinačnim fazama kako bi se rješenja potvrdila kao optimalna ili još jednom pokušali doći do kvalitetnijih rješenja koja su u interesu obje pregovaračke strane. U ovoj fazi osim rezimiranja cijelog procesa, postavljaju se rokovi, dijeli rizik te ostavlja prostor za posljednju ponudu ili paket ponuda.

---

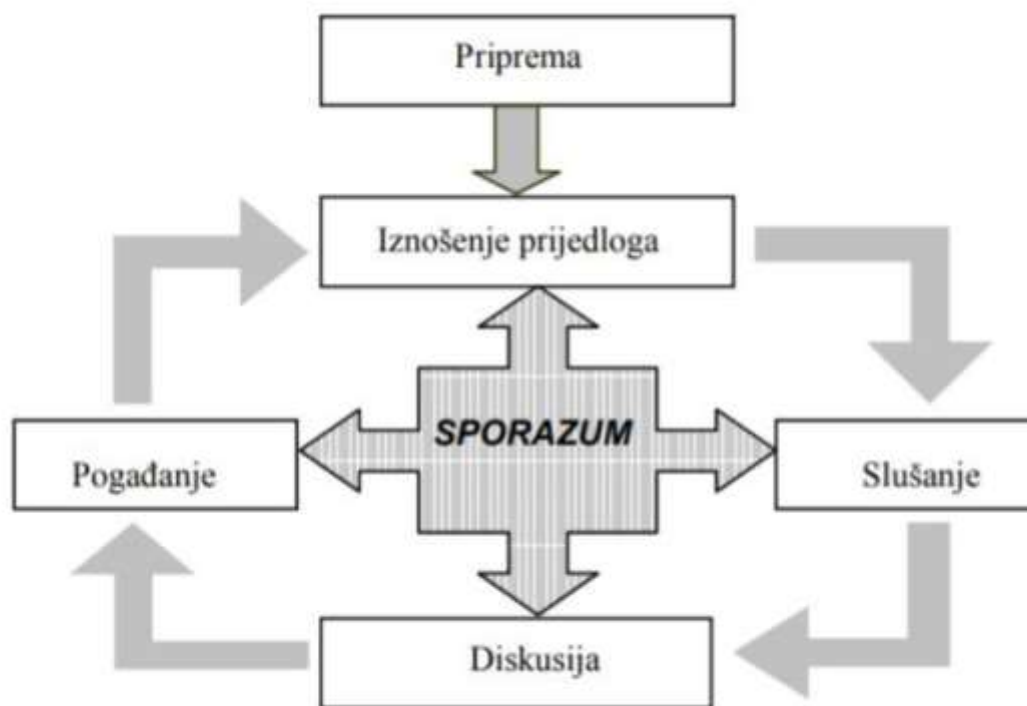
<sup>26</sup> Lamza Maronić, M., Glavaš, J. (2008.), op. cit., str. 83.

<sup>27</sup> Tomašević Lišanin, M., Kadić, Maglajlić S., Drašković, N. (2019.), Principi prodaje i pregovaranja, Sveučilište u Zagrebu-Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 78.

<sup>28</sup> Segetlija Z. (2009.), op. cit. str. 28-29.

<sup>29</sup> Tomašević Lišanin, M., Kadić Maglajlić, S., Drašković, N. (2019.), op.cit., str. 68.





Slika 2 Prikaz procesa pregovaranja

Izvor: Tomašević Lišanin, M., (2004.), Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2 (1), str. 6.

Slika 2 predstavlja vizualni prikaz procesa pregovaranja koji je detaljno raščlanjen kroz cijelo poglavlje. Pregovaranje je složeni proces koji se temelji na fazama, a iziskuje vrijeme i strpljenje. Svaka faza je podjednako važna i svakoj pojedinačno potrebno je posvetiti određeno vrijeme da bi iz pregovora izvukli najbolje. Ponekad, za vrijeme dugotrajnih pregovora ako se dođe do novih informacija koje bi mogle utjecati ili promijeniti konačan sporazum, potrebno je vratiti se korak ili dva unatrag, odnosno na sami početak pregovora ukoliko težina informacije to zahtjeva. Nadalje, spretno baratanje komunikacijskim vještinama pregovarača koju posjeduje određene informacije nedvojbeno vodi uspjehu.

U brojnim izvorima autori najviše prostora ostavljaju planiranju pregovora te stavljaju naglasak na izgradnju odnosa. Priprema je pola posla, dok se izgradnja odnosa često predstavlja kao podfaza između pripreme i razmjene informacija. Ponekad, ako pregovori i završe u slijepoj

ulici te sporazum nije postignut, odnosi koji su se ostvarili ne gube na vrijednosti. Također, prethodnom izgradnjom čvrstih odnosa prebacuje se odgovornost na sugovornika dovodeći ga pred gotov čin te na taj način utječe na daljnji rasplet. Na primjer, ukoliko prodajni predstavnik posveti dovoljno pažnje kupcu i primijeti kako taj isti nije siguran u svoju kupovinu, prodajni predstavnik može reagirati na način „Vaš broj cipela Vas čeka na blagajni“, dovesti ga pred sami čin, pomoći mu pri odluci te na taj način utjecati na kupčevu odluku. Na taj način se razvija odnos s potencijalnim lojalnim potrošačem u budućnosti ili ako već postoji odnos s kupcem onda postaje čvršći.

### 2.3 Vrste pregovora

Vrste pregovora razlikuju se prije svega u tome je li pregovaranje grupno ili individualno. Kao i individualno, također grupno pregovaranje jest složen pristup i zahtjeva pripremu te posebnu pažnju zbog uključenosti većeg broja ljudi. U procesu pripreme potrebno je podijeliti uloge unutar grupe. Podjela uključuje određivanje vođe unutar tima, dodjelu uloga ostatku članova tima kao i uređenje odnosa unutar tima. Uspješno pregovaranje zahtjeva sustavno praćenje i poštivanje hijerarhije grupe<sup>30</sup>.

Vođa tima donosi taktičke odluke i vodi grupu na način da održava pozitivne odnose unutar tima za što su mu potrebne određene vještine i iskustvo. S obzirom da snosi odgovornost i u skladu s tim zasluge, vođa tima donosi kvalitetne odluke pod iznimnim pritiskom, taktički vodi pregovore do zajedničkog dogovora, kontrolira svoj temperament, brzo se prilagođava promjenama uvjeta. Grupa mora biti disciplinirana budući da su zatvoreni sastanci jedino mjesto i vrijeme za neslaganja i razmjenu stavova i mišljenja.

Timski je rad najuspješniji model efikasnoga rada. Za razliku od autoritativnih modela koji se temelje na naređivanju, timski rad omogućava otvorenu komunikaciju i razmjenu informacija, slobodnu raspravu i iznošenje ideja, posjedovanje suprotnih mišljenja te individualno učenje i korištenje zajedničkoga znanja svih članova<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Segetlija, Z. (2009.), op.cit., str. 87.

<sup>31</sup> <http://www.kolektivni-ugovori.info/wp-content/uploads/2015/03/Prakticni-prirucnik-o-kolektivnom-pregovanju.pdf> (datum pristupa 4.4.2021.)

Osim osnovne podjele vrsta pregovora, razlikuje se i poslovno pregovaranje u odnosu na krajnje rješenje pa tako postoje integrativno pregovaranje ili sklapanje dogovora na način „dobivam-dobivaš“, nadalje distributivnim pregovaranjem se nastoji podijeliti ograničena količina resursa na način „dobivam-gubiš“.

Integrativno pregovaranje ima za cilj ostvarenje obostrane koristi. Ukoliko jedna strana ostvari svoje ciljeve, to ne isključuje mogućnost da i druga strana ostvari svoje ciljeve. Da bi pregovaranje bilo integrativno, pregovarači se usmjeravaju na ono što im je zajedničko umjesto na razlike, bave se potrebama i interesima umjesto zauzimanja pozicije. U integrativnom pregovaranju pregovarači uključuju potrebe svih strana, nesebično razmjenjuju ideje i korisne informacije te predlažu rješenja u kojima obje strane bivaju zadovoljene. Integrativno pregovaranje se vezuje još i za meki oblik pregovaranja čije su karakteristike nedovoljna tvrdoća pregovarača i velika empatija prema tuđim potrebama i zahtjevima te izbjegavanje spornih tema i prelazak na neku lakšu temu o kojoj im je ugodnije razgovarati. Osobine integrativnog pregovarača su iskrenost i poštenje, zrelost, orijentacija na sustav, vrhunske vještine slušanja te mentalitet obilja<sup>32</sup>.

Drugi naziv za distributivno pregovaranje je kompetitivno ili win-lose pogađanje. U distributivnom pregovaranju ciljevi jedne strane su u konfliktu s ciljevima druge strane. Resursi su određeni i ograničeni, a obje strane žele što veći udio u njima. Pregovarač koji želi ostvariti maksimalnu korist, kojem nisu važni dugoročni odnosi s drugom stranom koristit će se distributivnim pregovaranjem. Kod distributivnog ili tvrdog pregovaranja glavna karakteristika je usmjerenost prema ostvarenju jednostranog sporazuma. Osobe koje su sklone tvrdom pregovaranju su agresivne, nepopustljive i čvrste. Tvrdim pregovaranjem osobe će se koristiti ako ne žele ostvariti daljnje poslovne odnose s drugom stranom. Dakle, uspješno distributivno pogađanje jest proces koji zahtjeva pažljivo planiranje, čvrstu provedbu i neprestano praćenje reakcija druge strane zbog konfliktne situacije u kojoj pregovarači cijelo vrijeme pokušavaju izvući deblji kraj, bilo da se radi o prikriivanju informacija, pokušajima zavaravanja ili manipuliranja<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Lewicki, R., J., Saunders, D., M., Barry, B. (2009.), op. cit. str. 71-72.

<sup>33</sup> Ibidem, str. 68– 69.

Također postoje strategije poslovnog pregovaranja koje su usmjerene na način djelovanja pregovarača. Razlikuju se: (a) principijelno pregovaranje, (b) tvrdo pregovaranje, (c) meko pregovaranje, (d) pozicijsko pregovaranje, (e) fiktivno pregovaranje<sup>34</sup>. Tvrdo i meko pregovaranje kao strategija vezuju se za integrativni i distributivni način pregovaranja.

Principijelno pregovaranje ima za cilj ostvariti kvalitetan sporazum, pronaći zajedničko rješenje te racionalno iskoristiti vrijeme što ujedno iziskuje duži vremenski period pregovaranja. Ovo je najpoželjniji oblik jer teži cjelovitom pregovaranju, a rezultati obično potvrđuju visoke ciljeve koji su pred sudionike postavljeni još prije početka procesa. Načela principijelnog pregovaranja su<sup>35</sup>:

- Načelo zdravog konflikta interesa upućuje kako konflikt interesa prirodan, nužan i opravdan te kako se zbog toga postiže nova kvaliteta sporazuma. Međutim, konflikt interesa ne opravdava konflikt poslovnih partnera, konflikt ličnosti ili pozicija.
- Načelo kontrole i zaštite osobnih interesa.
- Načelo uvjerenja o zajedničkoj koristi - pregovori su put da se riješe razlike u interesima i na taj način obostrano zadovolji korist. Ako pregovori krenu nizbrdo, obje strane gube.
- Načelo Win/Win - odnosno postizanje kompromisa na jednaku korist.
- Načelo Give/Get - načelo davanja i uzimanja koje vrijedi za svaku stranu. Onaj koji nije spreman na davanje ustupaka, ne može ih niti primati.
- Načelo zaštite ličnosti pregovarača – problem pregovara se uvijek treba odvajati od ljudi koji vrše pregovore. Uvažavanjem i suosjećanjem se dolazi do zajedničke pobjede.
- Načelo procedure – Procedura je unaprijed osmišljena formula za najbolji rezultat, tj. ako se pregovori vode na način da pregovarač prvo iskaže svoje interese za koje se zalaže te onda razotkrije partnerovu situaciju, pa se analiziraju interesi obje strane i pokušava pronaći zajednička dodirna točka, pruži se više mogućih rješenja na razmatranje, vrednuju određeni dio i naposljetku odluči za najbolje moguće rješenje.
- Načelo djelotvornosti timskog rada – timski rad oplemenjuje svaki projekt.
- Načelo umjerenog taktiziranja – postupnost u zahtjevima vodi nužnom periodu adaptacije partnera na neizbježnost davanja.

---

<sup>34</sup> Tudor, G. (1992.), Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja, M.E.P. Consult, Zagreb, str. 19.

<sup>35</sup> <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje/wp-content/uploads/sites/279/2013/04/Principijelno-pregovaranje.pdf> (datum pristupa 5.4.2021.)

Principi na kojima se temelji principijelno pregovaranje jamče da će se svladati svaki pregovarački slučaj, odnosno ako pregovarač uspije usmjeriti suprotnu pregovaračku stranu i same pregovore na temelju navedenih načela, uspjeh je zagarantiran i ciljevi postignuti. Ni jedna druga strategija ili njena preinaka ne osigurava onoliko efekata na pregovaranje kao principijelni način pregovaranja.

Smatra se da je pozicijsko pregovaranje najčešći oblik pregovaranja. Pregovaranje postaje pozicijsko u trenutku kada obje strane čvrsto drže svoje pozicije, brane vlastite interese i postavljaju zahtjeve. Razlog tome je izostanak početne rasprave o okolnostima i interesima svake strane i o prijedlozima varijanti rješenja. Nedostatak pozicijskog pregovaranja je izostanak kvalitetnog sporazuma. Isto tako, suviše se i nepotrebno troši vrijeme, energija i sredstva, a ugrožavaju se i dobri međuljudski odnosi. Zbog slabosti ovakvoga načina pregovaranja, treba ga izbjegavati. Neki taktički potezi kojim se koriste su: traži više – dobij dovoljno (kasnije se može ustupcima doći do kompromisa), kazna za neupućene, provokacija, druga runda (otvaranje je samo blef i priprema za sljedeću pravu ponudu), osiguranje, nesvjesno (u situaciji nepoznavanja tržišta i sl.), monopol (korištenje poslovne nadmoći za brzi zahtjev), trošenje vremena (postavlja se visoki zahtjev jer se ne misli ozbiljno pregovarati) i odbacivanje (odbijanje suprotne strane s visokim zahtjevima)<sup>36</sup>.

Strategija fiktivnog pregovaranja je posve specifičan oblik poslovnog komuniciranja. Cilj pregovaranja nije vezan za postizanje i provedbu sporazuma, već za nešto sasvim drugo, izvan dometa prve spoznaje. Po svim ili gotovo svim vanjskim obilježjima fiktivni pregovori ne razlikuju se mnogo od „normalnih“ pregovora. S dosta napora može se tek uočiti da protivnik čvršće odbija ili bježi od svake konkretizacije i napretka pregovora. To se posebno odnosi na karakteristične točke pregovora - zakazivanje sastanaka, pisanje sporazuma, potpis sporazuma, provedbu sporazuma. Glavna negativna strana fiktivnog pregovaranja je potpuna različitost ciljeva pregovarača. Ciljno su pregovarači posve podijeljeni, iako se fizički doimaju kao jedna pregovaračka cjelina<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Segetlija, Z. (2009.), op.cit., str. 52.

<sup>37</sup> Tudor, G. (1992.), op.cit., str. 33-35.

## 2.4 Etika u poslovnom pregovaranju

Etika se odnosi na opće socijalne standarde o tome što je ispravno, a što pogrešno u određenoj situaciji. Razlikuje se od morala, koji se odnosi na individualna i osobna vjerovanja o tome što je ispravno, a što ne. Etika proizlazi iz određenih filozofija, koje općenito služe za definiranje prirode svijeta i određivanje pravila za zajednički život u tom svijetu. Različite filozofije nude različite poglede na ta pitanja što može dovesti do procjena koje nisu iste u određivanju ispravnog ili pogrešnog u određenim situacijama<sup>38</sup>.

Današnji uvjeti globalnog poslovanja, nužnost ostvarivanja konkurentske prednosti te postizanje ciljeva koji ne uključuju isključivo povećanje profitabilnosti, postali su imperativ svake organizacije. Ti ciljevi uključuju postizanje i zadržavanje zadovoljstva kupaca, zaposlenika kao i dioničara. Potrebno je ostvariti ciljeve i ispuniti zadatke koji nadilaze zadovoljstvo svih interesnih skupina unutar organizacije kao i ostvarenje tih ciljeva na što kvalitetniji i organizaciji najprihvatljiviji način. Da bi pojedinci unutar organizacije, a i sama organizacija uspjeli u tim ciljevima, njihovi postupci i djelovanja moraju se temeljiti na etičkim principima i načelima poslovanja, etičkim stavovima i uvjerenjima. Upravo će organizacije koje uspijevaju uskladiti i uspostaviti ravnotežu između načela profitabilnosti i etičnosti biti one organizacije koje će imati dugoročnu perspektivu rasta i razvoja<sup>39</sup>.

Često za poduzeća biva jako teško provoditi koncept etike koji sa sobom vuče ideju univerzalnosti, odnosno jednakosti u primjenjivosti pravila, jer što je dobro za jednoga ne znači nužno da je dobro i za drugog. Pojam etike i etične poslovne situacije razlikuje se od zemlje do zemlje, odnosno što je pravedno ili etično u jednoj kulturi, u drugoj može biti nepojmljivo ili uvredljivo što posebno predstavlja velike izazove za pregovarače na međunarodnoj razini koji trebaju donijeti jedinstvena pravila i etične odluke.

Kako bi ipak postojao određeni mehanizam i etički principi, etička načela koja će usmjeravati etičko ponašanje organizacije ka dobrom, potrebno je unutar organizacije razviti sustav i standarde etičkog djelovanja kako bi se pojednostavnilo donošenje odluka za dobrobit organizacije

---

<sup>38</sup> Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. (2009.), op.cit., str. 235.

<sup>39</sup> Aleksić, A. (2007.), Poslovna etika-element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 5(1), str. 419.- 429., Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=41349](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=41349) (datum pristupa 7.4.2021.)

i njezinih interesnih skupina – kupaca, zaposlenika, dioničara, okoline i okoliša<sup>40</sup>. Upravo takav razvijeni sustav i standardi predstavljaju temelje za stvaranje etičnih pregovarača koji će međunarodne pregovore uspješno zaključivati.

Mnogi autori koji su se bavili etikom ponudili su okvire koji prikazuju različite etičke standarde. Postoje četiri standarda za procjenu strategije i metoda u poslu i pregovaranju<sup>41</sup>:

- Odabrati određene postupke na temelju rezultata koje želimo postići (npr. najveći povrat ulaganja)
- Odabrati određene postupke na temelju dužnosti pridržavanja određenih pravila i načela (npr. zakona)
- Odabrati određene postupke na temelju normi, vrijednosti i strategija organizacije i zajednice (npr. kulturne vrijednosti i norme)
- Odabrati određene postupke na temelju osobnih uvjerenja, npr. što mi moja savjest kaže da moram učiniti.

Svaki od navedenih pristupa nastao je na temelju različitog etičkog rasuđivanja. Također, postoje četiri vrste etičkog rasuđivanja, a to su: etika krajnjeg rezultata, etika dužnosti, etika socijalnog ugovora, te osoba etika<sup>42</sup>. Etika krajnjeg rezultata odnosi se na ljude koji smatraju da je u redu prekršiti neko pravilo ako je posljedica toga neko veće dobro za organizaciju, pojedinca i društvo. Etika dužnosti se odnosi na pravo na istinu, odnosno pravo da se uvijek govori istina i pravo informiranosti o stvarima koje direktno utječu na izbore svakog pojedinca. Etika dužnosti također podrazumijeva pravo na privatnost te pravo zaštite od bilo kakve štete kao i pravo na poštivanje ugovora. Etika socijalnog pregovaranja zagovara da je opravdano ponašanje ono koje se temelji na običajima i socijalnim normama neke zajednice. Ovaj pristup etičkim poteškoćama pretpostavlja da društvo obogaćuje pojedinca na način da je pojedinčevo dobro u srdžbi ovisno o dobru zajednice<sup>43</sup>. Ova vrsta etike uz to što poštuje slobodu pojedinca, njegovu sposobnost da ostvaruje vlastite ciljeve tjera ga da svoje ciljeve podijeli u zajedničkom cilju s

---

<sup>40</sup> Aleksić A. (2007.), str. 419-429.

<sup>41</sup> Lewicki, R. J., Saunders, D. M., Barry, B. (2009.), op. cit., str. 235.

<sup>42</sup> Ibidem, str. 260.

<sup>43</sup> Krkić, K., (2007.), Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o., Zagreb, str. 260.

drugima. Osobna etika se temelji na osobnom uvjerenje pojedinca o tome jesu li njegovo ponašanje i djela ispravna ili neispravna, odnosno dobra ili loša. Pregovarač tijekom pregovora ne razmišlja o krajnjem ishodu, dužnosti ni normi zajednice nego sluša vlastitu savjest.

Kada se govori o etici, osobito unutar međunarodnog pregovaranja, neizostavan dio su kulturološke razlike pregovarača i njihovog načina pregovaranja. Kulturološke razlike među pregovaračima postoje i uvijek će postojati ukoliko se odvijaju s poslovnim partnerima u drugim zemljama, ili ukoliko se primaju poslovni partneri iz drugih zemalja, ili pak kada se pregovara s ljudima iz iste države različitog podrijetla. Kulturološke razlike mogu utjecati na svaki oblik pregovaranja od zadržavanja vremena do taktiziranja stoga iste treba poznavati kako bi se izbjegao nesporazum koji bi mogao uvrijediti suprotnu pregovaračku stranu, etične zakone ili narušiti osobni integritet pregovarača.

Pregovarački proces je već i dovoljno kompleksan kada se radi o ljudima iz istog kulturalnog okruženja, a kada se radi o međunarodnom pregovaranju postaje još složeniji zbog razlika u stilu života, očekivanjima, verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji, kulturalnim vrijednostima ili procedurama. Za razliku od pregovaranja u jednoj državi, međunarodno pregovaranje ima mnogo više interesnih grupa, npr. vlade dviju zemalja, dobavljači iz zemlje porijekla, investitori, potrošači, zaposleni u dvije zemlje. Osnovni zadatak međunarodnog pregovaranja jest izbjeci pretpostavke da ljudi iz drugih kulturalnih okruženja percipiraju i razmišljaju na isti način. Nacionalna kultura određuje stavove prema radu, vremenu, individualizmu i materijalizmu kao i prema promjenama. To sve utječe na motivaciju pregovarača i njegovih očekivanja u vezi s poslom i odnosima<sup>44</sup>.

Uz sve kulturološke barijere i etičke dvojbe s kojim se međunarodni pregovarači susreću, diskriminacija položaja poslovne žene u pojedinim zemljama predstavlja veliku etičku prepreku. U Njemačkoj žene tvore malo manje od pola radne snage, ali ih je malo na vodećim pozicijama, dok u Švedskoj poslovnoj praksi u upravama 50% državnih kompanija sjede žene<sup>45</sup> pa sve do onih zemalja gdje je ženama uskraćeno pravo na sudjelovanje u poslovnom svijetu. Iako se u današnje vrijeme položaj žena poboljšava, ipak vođenje neke kompanije još uvijek je teško dostižno za žene<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> Dobrijević, G. (2011.), op.cit., str. 160.

<sup>45</sup> Segetlija, Z., (2009.), op.cit.,str. 116.

<sup>46</sup> Pavlek, M.H., Kloptan, I., Latin, M., (2015.), Položaj žena menadžera, Tehnički glasnik, 9 (2), str. 227-229.



Što se tiče etičnog pregovaranja, mišljenja su podijeljena. Jedan dio ljudi smatra kako pregovarači trebaju napraviti sve što je potrebno da ostvare svoje ciljeve. Takav stav potječe još od početaka promatranja pregovaranja kao nekog tipa nadmetanja gdje pregovarači imaju sebičnu ulogu u ostvarenju svojih interesa te pobjeđuje onaj koji je dominantniji u nadmetanju. Pregovarači koji ne mare za odnose te u kratkom vremenu žele ostvariti svoje ciljeve vjerojatno će se služiti neetičnim metodama poput laži, mita, korupcije, prisile i sl. Uvriježeno je mišljenje da je u pregovaranju uspjeh zagaraniran ako se koriste prevarantske taktike kao što su blefiranje, pretvaranje, pretjerivanje, gluma i otvorena laž. Dok jedan dio autora osuđuje varanje u pregovaranju, drugi pak smatraju da poslovanje ima vlastitu etiku koja dozvoljava upotrebu raznih taktika koje bi izvan poslovne sfere bile nedopustive. Drugi dio ljudi smatra da je u svakom trenutku za vrijeme pregovora potrebno iznositi samo istinu. Većina pregovarača se nalazi između ova dva ekstremna – nastoje biti iskreni kako bi zadržali glavne informacije o svojim pozicijama. Međutim, današnji pregovarači shvaćaju važnost ostvarenja dugoročnih odnosa. Svaka situacija sa sobom vuče etično ophođenje prema suprotnoj pregovaračkoj strani, a to podrazumijeva da pregovarači nikada ne prijete, ne obećavaju ono što ne mogu ispuniti i ne prisiljavaju suprotnu pregovaračku stranu da donese odluke za koje je jasno vidljivo da nije spremna još donijeti<sup>47</sup>.

Etički principi odražavaju kulturne vrijednosti i norme društva pa se kao takve razlikuju u ovisnosti o pojedinoj kulturi. Društvene norme su te koje određuju što treba učiniti u određenoj situaciji. Primjerice, iskrenost se uglavnom smatra dobrom osobinom pojedinca. U skladu s navedenim uvjerenjem po kojem je dobro biti iskren, pritajeno, nestinuto ponašanje treba izbjegavati. Neetično ponašanje je najčešće lako uočljivo, ali postoje i situacije u kojima je vrlo sporno je li nešto prihvatljivo ili ne, što onda rezultira etičkim dvojabama. U poslovnom kontekstu, spomenute dvojbe su rezultat prijepora koji se rađa iz želje za povećanom zaradom u odnosu na želju za etički opravdanim odlučivanjem. Primjerice, mnoga poduzeća koriste kooperante iz dalekoistočnih zemalja kako bi smanjila troškove proizvodnje. To, s druge strane, vodi etičkom propitivanju povezanom s niskim satnicama, teškim radnim uvjetima i upotrebom dječjeg rada<sup>48</sup>. Najveće etičke dvojbe se događaju unutar pojedinca, jesu li donijeli ispravnu odluku ili ne, jesu li pregovarali u skladu s etičkim načelima ili su pak važnost pridali zaradi.

---

Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=207559](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=207559) , (datum pristupa 26.4.2021.)

<sup>47</sup> Dobrijević, G. (2011.), op. cit., str. 114.

<sup>48</sup> Tomašević Lišanin, M., Kadić Maglajlić, S., Drašković, N., (2019.), op.cit. str. 199.

Ponekad se nalaze u situaciji da moraju obaviti nešto što je u sukobu s njihovim vlastitim moralnim vrijednostima, a ponekad su u dvojbi između dvije dobre stvari<sup>49</sup>.

Cijeli pregovarački proces jest zapravo jedan protokol koji, ako se slijedi, vodi ka ostvarenju ciljeva. Neki od faktora koji određuju u kojoj će se mjeri pregovarači držati etičkih normi jesu<sup>50</sup>:

- Količina dostupnih informacija: prije obećanja vezanih za određene pretpostavke i zahtjeve, potrebno je unaprijed informirati se o istim. Ako je velika razlika u informiranosti pregovaračkih strana, vjerojatno će se pojaviti neetičko ponašanje
- Odnos sa drugom stranom – ukoliko je pregovaraču važno da sačuva dobre odnose s drugom stranom, ponašati će se u skladu s etičkim normama
- Očekivano ponašanje druge strane – ako pregovarači misle da se druga strana ponaša etički u većini slučajeva i sami će se početi ponašati kao i oni;
- Važnost reputacije – ako zbog etičnosti pregovaranja ovisi pregovaračeva reputacija, on će se vjerojatno ponašati u skladu s moralnim zakonima društva;
- Pravni mehanizmi – uglavnom mogu donekle spriječiti pojavu neetičnog ponašanja, npr. postojanje ugovora na neki način osigurava etično ponašanje sudionika.

Neki od savjeta za pregovaranje utemeljeno na etici su<sup>51</sup>:

- Budite iskreni - iskrenost je jako bitna u pregovaranju. Na temelju iskrenosti druga strana dobiva povjerenje u vas i ona pruža temelje za dugoročne pregovaračke odnose.
- Držite obećanja - ponekad ljudi u želji da ostvare svoje ciljeve obećavaju ispuniti neke stvari koje nisu u mogućnosti, zato je jako važno paziti na ono što se obećava i na koji način.
- Imajte više mogućnosti – u pregovore treba ulaziti sa što više opcija, to će vam pomoći da vi i suprotna pregovaračka strana ostvarite ciljeve. U slučaju da dobijete neetičnu ponudu, budite spremni zauzvrat s drugim etičnim izborom.

---

<sup>49</sup> Rogošić, N., (2005.), Etičke dvojbe u poslovanju, *Obnovljeni život*, 60 (4), 429-434, Dostupno na: <https://hr-cak.srce.hr/971> (datum pristupa 18.4.2021.)

<sup>50</sup> Dobrijević, G. (2011.). op.cit., str. 116.

<sup>51</sup> <https://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/chapter/10-6-the-role-of-ethics-and-national-culture/> (datum pristupa 18.4.2021.)

- Budite spremni reći „ne“ - neki pregovarači strahuju od toga da „ne“ vodi do konflikta, međutim jako je važno suprotstaviti se drugoj strani u koliko vam se neka ponuda čini neetična.
- Ako vaš kolega osjeća da ste nepravedni ili nepošteni, manja je vjerojatnost da će učiniti bilo kakav ustupak ili čak uopće pregovarati s vama.
- Usmjerite se prema ciljevima - jasno definirajte svoje ciljeve prije pregovaranja.
- Ponašajte se prema drugoj strani na način na koji vi želite da se neko ponaša prema vama.
- Izbjegavajte otvorene sukobe.

S obzirom na sve navedeno može se zaključiti kako etika, iako bi trebala biti jedinstvena i svakodnevno primjenjiva, ovisi o nizu faktora, situacija, okruženja i kulture pogotovo u kontekstu međunarodnog pregovaranja. Svaki pregovarač je jedinka za sebe i u pregovore ulazi s ponešto osobnih i organizacijskih uvjerenja, vjerovanja i ideala koji mu pomažu da se ponaša u skladu s etičkim normama na temelju kojih donosi odluke. Upravo etično ponašanje pregovarača vodi ostvarenju dugoročnih poslovnih odnosa.

### 3 MEĐUNARODNO POSLOVNO PREGOVARANJE

Međunarodno poslovno pregovaranje je zapravo kompleksan proces i zahtijeva dodatni trud jer se bitno razlikuje od svakodnevnog poslovnog pregovaranja. Međunarodni pregovarači se suočavaju s nizom izazova u doticaju s drugom kulturom, jer su upravo kulturološke razlike najosjetljivija barijera. Unatoč prijatiji našim kulturnim obilježjima, nema sumnje da se globalna plima neumorno uvlači u naše živote, mijenjajući ih na dubok i sve širi način. Živimo u svijetu u kojem poslodavci mogu imati sjedište u Njemačkoj, automobili dizajnirani u Japanu, odjeća proizvedena u Kini i kontakti s korisničkim proizvodima mogu imati prebivalište u Indiji. To je okruženje koje zahtijeva jačanje strategija i perspektiva da bi uspješno funkcioniralo u njemu<sup>52</sup>.

Kultura predstavlja zajednički skup tradicija, sustava vjerovanja i ponašanja, a između ostalih čimbenika oblikuje povijest, religiju, etnički identitet, jezik i nacionalnost. Kada se govori o poslovnoj kulturi, ona je također zajednički skup ponašanja i vjerovanja unutar organizacije jer upravo zbog složenosti procesa međunarodnog pregovaranja od iznimne važnosti je poznavanje poslovnog bontona i pravila koji su u skladu s običajima pojedine kulture. Zbog prevelikih odstupanja među kulturama, koja je ujedno uvjetovana i geografskom udaljenošću, svaka pojedina kultura zahtijeva posebnu pripremu kako bi iz pregovora izvukli najbolje i ne bi naštetili osobnom ugledu i ugledu organizacije koju pregovarač zastupa.

Osim kulture, međunarodni pregovarači se susreću s jezičnim barijerama, razlikama u načinu komuniciranja, usađenim vrijednostima, stavovima te religijom. Što se tiče jezičnih barijera, iako pregovarač poznaje konkretni jezik, da bi s razumijevanjem vodio pregovaranje ponekad mora poznavati i dijalekt područja u kojem pregovara te žargonizam i lokalizam. Ponekad su kratke poruke ili humor prilikom otvaranja procesa pregovaranja nepoželjni te mogu biti protumačeni na pogrešan način i izazvati negativne reakcije. Čin pozdravljanja, oslovljavanja, tituliranja, odijevanje te govor tijela razlikuju se od kulture do kulture pa se vješti pregovarači posebno pripremaju za taj dio pregovora kako ne bi na njima gubili bodove.

Usađene vrijednosti i stavovi koje zauzimaju pregovarači prema promjenama koje se događaju za vrijeme pregovaranja također imaju utjecaj na krajnji ishod međunarodnog pregovaranja. Naime, kulture u kojima su stavovi i vrijednosti duboko ukorijenjeni teško je ostvariti pozitivne i prijateljske odnose između dvije pregovaračke strane jer sam čin pregovaranja podrazumijeva

---

<sup>52</sup> [https://www.negotiatormagazine.com/article20\\_2/](https://www.negotiatormagazine.com/article20_2/) (datum pristupa 29.4.2021.)

obostrano prilagođavanje, a osobe s čvrsto usađenim stavovima često nisu spremne na promjene niti na prilagodbe.

Također, religiju se promatra kao jednu od barijera jer u nekim kulturama je utjecaj iste toliko značajan da zapravo religija nameće načine privatnog pa tako i poslovnog života. Odnosno, utjecaj religije na međunarodno pregovaranje ovisi o njenom intenzitetu unutar kulture. Na primjer, na zapadu je taj utjecaj indirektan i na sve načine se pokušavaju eliminirati bilo kakvi utjecaji na poslovni svijet osobito razlike koje uključuju religiju, rasu, spol ili boju kože dok se s druge strane u arapskim zemljama utjecaj religije na poslovni svijet itekako osjeti.

Polazna osnova poslovnog uspjeha je u poznavanju, razumijevanju, prihvaćanju i prilagođavanju raznim kulturama. Poznavanje i poštivanje različitosti utječe na naklonost poslovnih partnera.

### **3.1 Dimenzije kulture prema Hofstede-u**

Kulturološke razlike sastavni su dio društvenog nasljeđa. Mnoga se ponašanja i pojave u društvu, u najširem smislu, pripisuju različitostima unutar kulture. Kultura je važna za razumijevanje ljudskog ponašanja, o čemu postoji opći konsenzus, kao i o tom da je „kulturu“ nekog društva teško definirati, a još teže izmjeriti. Jedna od teorija i metodologija za mjerenje i usporedbu različitih nacionalnih kultura je razvijena tijekom sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog stoljeća, a utemeljio ju je Geert Hofstede, nizozemski profesor emeritus organizacijske antropologije i međunarodnog menadžmenta te jedan od najpoznatijih autora na području multikulturalnih organizacijskih istraživanja.

Nakon provedenog velikog empirijskog istraživanja (1967. – 1973.) na zaposlenicima tvrtke IBM-a na različitim jezicima diljem svijeta, Geert Hofstede razvio je primarni model dimenzija kulture uz pomoć kojeg je moguće diferencirati kulture zemalja i vrijednosti koje se u njima cijene. Hofstedeova teorija predložila je četiri osnovne dimenzije prema kojima se mogu analizirati kulturne vrijednosti pojedinih zemalja<sup>53</sup>:

---

<sup>53</sup> Kirkman, B., L., Steel, P., Taras, V., (2010.) Examining the impact of Culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*,

1. „Udaljenost moći“
2. „Individualizam“
3. „Muževnost“
4. „Sklonost izbjegavanju nesigurnosti“

Početni model (1980) predstavljao je okvir za strukturiranje organizacija, utjecaja na motivaciju zaposlenika te rješavanje različitih pitanja s kojima su suočeni zaposlenici i organizacije unutar raznih društava. Sljedeće izdanje (1991) sadržavalo je prošireni model s petom dimenzijom „Vremenski horizont ciljeva“ koja je utemeljena na istraživanju o sposobnostima studenta iz 23 različite zemlje. U izdanju (2016) Hofstedeove knjige „Cultures and Organization: Software of the Mind“ nalazi se šesta dimenzija nacionalne kulture „Ugađanje nasuprot suzdržanosti“.

5. „Vremenski horizont ciljeva“ ili „Dugoročna orijentacija“
6. „Ugađanje nasuprot suzdržanosti“

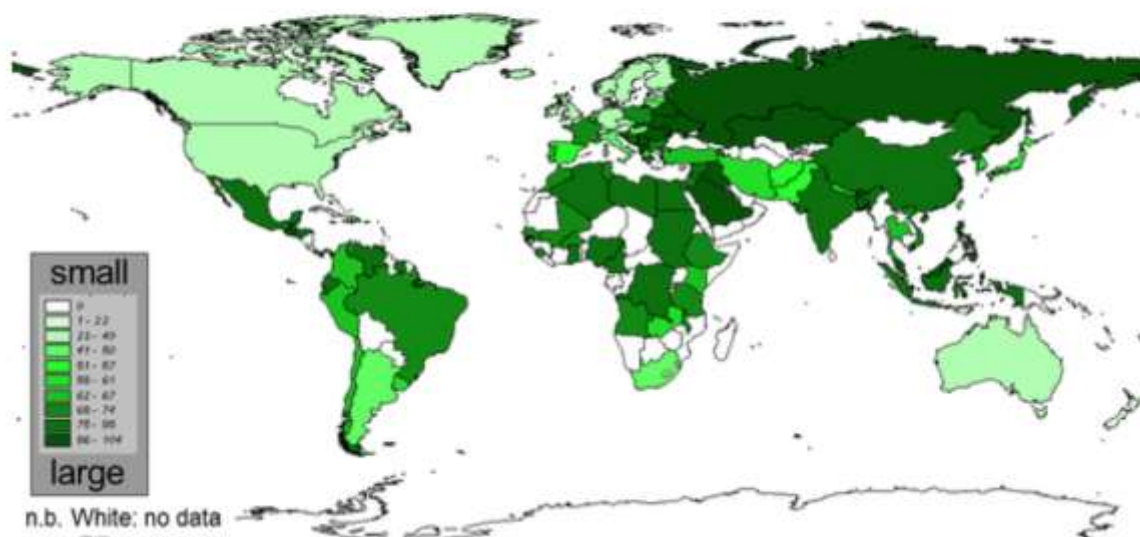
„Udaljenost moći ili Power Distance (PDI)“ Hofstede navodio kao prvu dimenziju nacionalne kulture i definira kao opseg u kojem se manje moćni članovi institucija ili organizacija slažu s činjenicom, kao i prihvaćaju činjenicu, da je moć nejednako raspoređena<sup>54</sup>, odnosno to se odnosi na stupanj nejednakosti koji postoji i prihvaćen je između ljudi sa i bez moći. U kulturama ili organizacijama gdje je udaljenost moći visoka ocjena PDI ukazuje na to da društvo prihvaća nejednaku, hijerarhijsku raspodjelu moći i da ljudi razumiju "svoje mjesto" u sustavu, dok niska ocjena PDI znači da se moć dijeli i široko raspršuje te da članovi društva ne prihvaćaju situacije u kojima je moć nejednako raspoređena.

---

95 (3), str. 405- 439., Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/44605954\\_Examining\\_the\\_Impact\\_of\\_Culture's\\_Consequences\\_A\\_Three-Decade\\_Multilevel\\_Meta-Analytic\\_Review\\_of\\_Hofstede's\\_Cultural\\_Value\\_Dimensions/link/00463518179c237022000000/download](https://www.researchgate.net/publication/44605954_Examining_the_Impact_of_Culture's_Consequences_A_Three-Decade_Multilevel_Meta-Analytic_Review_of_Hofstede's_Cultural_Value_Dimensions/link/00463518179c237022000000/download) (datum pristupa 4.5.2021.)

<sup>54</sup> Hofstede, G., (2011.) Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture (ORPC), 2 (1), str. 3-26, Dostupno na: <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/> (datum pristupa 7.5.2021.)

## Power Distance World map



Slika 3 Prikaz intenziteta udaljenosti moći na karti svijeta

Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (pristup 7.5.2021.)

Centralizirane organizacije u kojima koncentracija ovlasti dolazi s viših razina, gdje vlada jaka hijerarhija te podređeni slijede nadređene i očekuju od njih detaljne upute koje poslove i na koji način obavljati jesu organizacije ili kulture s visokim stupnjem udaljenosti moći. U takvim okolnostima nedostaje povjerenja među ljudima, moć se temelji na tradiciji ili obitelji, razlike među ljudima i njihova nezavisnost su posebno naglašene, a svaka razina organizacije se oslanja na nadređene i pozivaju se na formalna pravila.

S druge strane, postoje organizacije gdje se nadređeni oslanjaju na podređene i ovise o njima te na taj način smanjuju razlike među ljudima na najmanju moguću mjeru. U takvim organizacijama hijerarhija uopće ne postoji ili je slaba, odnosno uspostavljena je iz praktičnih razloga. Kulture koje su izdigle decentralizirane oblike organizacije jesu i same takve. Mala distanca

moći svojstvena je pretežito bogatijim zemljama s jakim srednjim slojem gdje je mali dohodovni jaz u društvu te svaka promjena pravila ne započinje revolucijom, već evolucijom<sup>55</sup>.

Navedena dimenzija od posebne je važnosti za međunarodne pregovarače. Organizacije s izraženom udaljenosti moći prakticiraju da je jedna visoko pozicionirana osoba zadužena za pregovore dok u organizacijama s malom udaljenosti moći, odluke se donose zajedničkim dogovorom. U slučaju da jedna pregovaračka strana dolazi iz kulture u kojoj je visok stupanj udaljenosti moći između ključne osobe u pregovaranju i podređenih koji je eventualno savjetuju, očekivat će i od druge pregovaračke strane da poštuje hijerarhiju za vrijeme pregovora. S druge strane, ako je pregovarački partner iz kulture u kojoj su svi sudionici pregovaračkog tima jednako važni i odluke se donose konsenzusom, neće obraćati pozornost na hijerarhiju u pregovaranjima niti se obraćati samo autoritativnoj osobi. Također, ako su žene dio pregovaračkog tima jedne strane i suočene s partnerima među kojima je velika udaljenost moći i gdje je najčešće ta pozicija rezervirana za mušku ulogu, ponekad će to zahtijevati dodatni trud kako bi dokazale svoju kompetentost.

„Individualizam“ se navodi kao druga Hofstede-ova dimenzija kulture koja objašnjava stupanj do kojeg su pripadnici društva integrirani u grupe<sup>56</sup>. Kroz literaturu se uspoređuje s kolektivismom, odnosno razlikuju se kulture koje cijene individualni napor pojedinaca i kulture koje funkcioniraju kroz zajedničke napore i timske rezultate. Individualizam je karakterističan za društva u kojima se veze među pojedincima slabije, društva gdje se svatko brine o sebi i svojoj najbližoj obitelji te se kao takav razlikuje od kolektivismu koji karakterizira društvo u kojem su ljudi od rođenja integrirani u jake, kohezivne skupine (obično šira obitelj) koje ih štite u zamjenu za neupitnu odanost<sup>57</sup>.

---

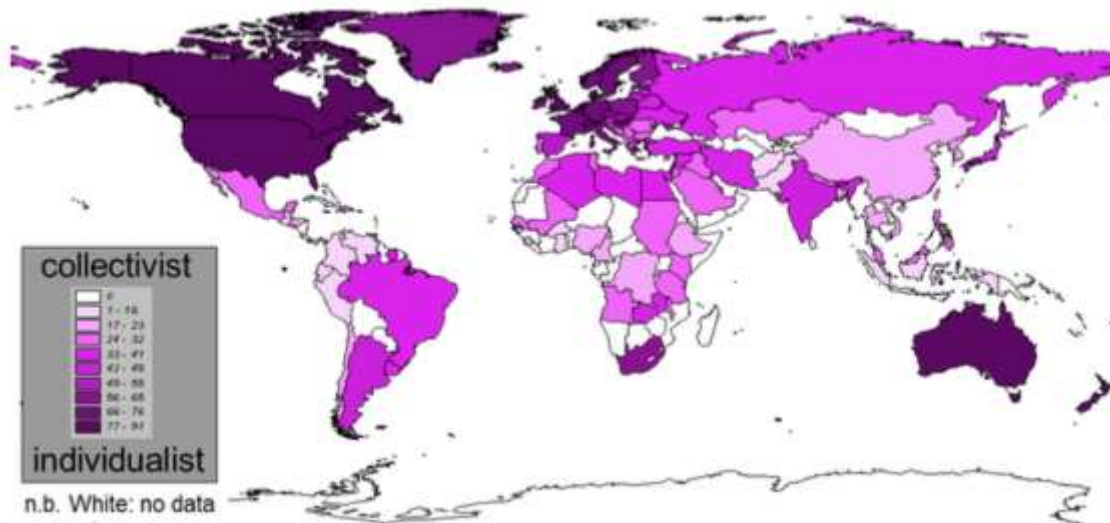
<sup>55</sup> [https://www.eizg.hr/UserDocsImages/projekti/završeni/Dimenzije-nacionalne-kulture\\_2015-final.pdf](https://www.eizg.hr/UserDocsImages/projekti/završeni/Dimenzije-nacionalne-kulture_2015-final.pdf) (datum pristupa 9.5.2021. )

<sup>56</sup> Hofstede, G., (2011.) op. cit. str. 3-26, Dostupno na: <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/> (datum pristupa 9.5.2021.)

<sup>57</sup> <http://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/individualism/> (datum pristupa 9.5.2021.)



## Collectivism – Individualism World map



Slika 4 Prikaz intenziteta kolektivizma nasuprot individualizmu na karti svijeta

Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (pristup 9.5.2021.)

Emocionalna neovisnost pojedinca od organizacije, individualno donošenje odluka, interesi pojedinca iznad interesa grupe te personalizacija svakog segmenta postojanja simbolizira društvo koje podiže jedinke. U društvu koje preferira kolektivizam uvijek su opći interesi iznad interesa pojedinca te se odluke donose grupno, a poznanstva i prijateljstva su unaprijed određena s obzirom na grupu iz koje se dolazi. Pažnja se posvećuje ostvarenju međuljudskih odnosa nikako zadataka. Individualizam ne znači egoizam. To znači da se očekuju pojedinačni izbori i odluke. Kolektivizam ne znači bliskost. To znači da čovjek "zna svoje mjesto" u životu, koji je društveno određen.

Treća dimenzija kulture je „Muževnost ili Masculinity (MAS)“ nasuprot ženstvenosti ili muške vrijednosti nasuprot ženskim vrijednostima. Odnosi se na distribuciju vrijednosti između spolova<sup>58</sup>, odnosno Hofstede dijeli kulturu na mušku i žensku te ukazuje na to da se ženske vrijednosti razlikuju manje između društava od muških vrijednosti. Asertivnost i čvrstoća karakteriziraju muškarce, dok se ženskim vrijednostima prezentiraju brižnost i skromnost. Muške kulture razvijaju pregovarače natjecateljskog duha koji teže uspjehu, dostignućima i izazovima

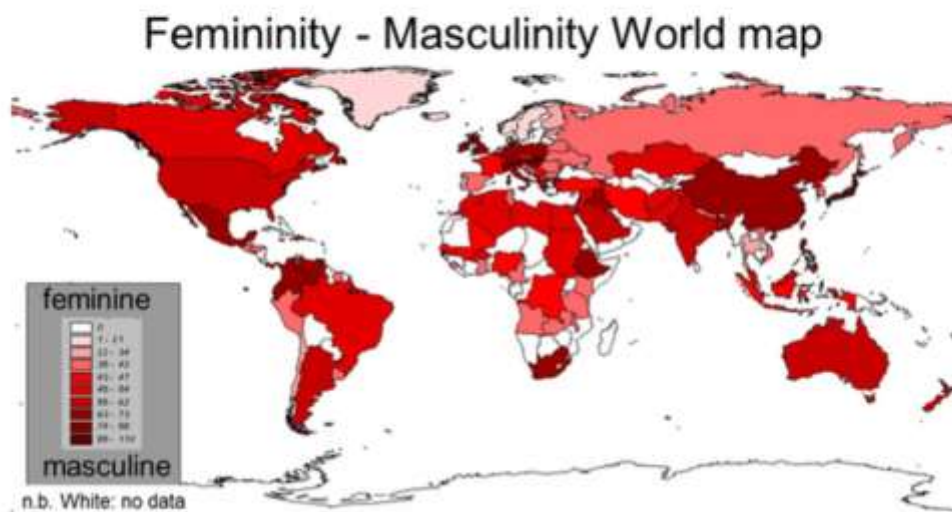
<sup>58</sup> <http://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/masculinity/> (datum pristupa 10.5.2021.)

usmjerene na ostvarenje prethodno zacrtanih ciljeva, dok ženske kulture podižu pregovarače koji teže suradnji, brizi za druge te kvaliteti života, a poseban naglasak se stavlja na očuvanje odnosa<sup>59</sup>.

U ženskim kulturama distribucija uloga između žene i muškaraca je prilično jednako dodijeljena. Muškarci su jednako odgovorni za kućanstvo i obitelj, a ženama je dopušten razvoj karijere. U feminiziranim društvima unutar poslovnog svijeta žene su više uključene u procese donošenja odluka te imaju mogućnost napredovanja unutar organizacije dok u muževnijim kulturama žene imaju tradicionalnu ulogu, brinu se o obitelji, vode brigu o djeci i kvaliteti života, a poslovni svijet im je teško dostižan. Također, u ovakvim društvima natjecanja za potvrdama i postignućima te asertivni pristup (samo jači mogu pobijediti) često vode do konflikta.

## *Dimension maps: Masculinity*

---



Slika 5 Prikaz intenziteta feminizma nasuprot maskulinitetu na karti svijeta

Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (pristup 9.5.2021.)

---

<sup>59</sup> Martinović, M., Vojvodić, K., Pušić, A. (2020.) Kulturološki aspekti poslovnog pregovaranja menadžera hrvatskih poduzeća, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 8 (1), 103-119., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/240128> (datum pristupa 10.5.2021.)

Pregovarači koji imaju ženstveniji pristup pregovaranju ne koriste taktike manipulacije, nastojat će osigurati "win-win" ishod pregovaranja sve u cilju izgradnje i očuvanja dobrih poslovnih odnosa s drugom pregovaračkom stranom. Pregovaračka strana koja prakticira muževnije vrijednosti koristit će distributivan način pregovaranja (win-lose) u kojem će nastojati sebi priskrbiti što bolje uvjete unutar ugovora ne mareći za odnose.

Dimenzija "Skлонost izbjegavanja nesigurnosti ili Uncertainty avoidance (UAI)" označava stupanj do kojeg pojedinac u društvu osjeća nelagodu u suočavanju s neizvjesnošću i riskantnim situacijama, izlazak iz komfor zone, dinamičan ritam i brze promjene. Ukazuje u kojoj mjeri kultura programira svoje članove da se osjećaju nelagodno ili ugodno u nestrukturiranim situacijama. Nestrukturirane situacije su nove, nepoznate, iznenađujuće i razlikuju se od uobičajenih. Kulture koje izbjegavaju nesigurnost pokušavaju minimalizirati mogućnost takvih situacija strogim zakonima i pravilima, sigurnosnim i sigurnosnim mjerama, a na filozofskoj i vjerskoj razini vjerom u apsolutnu istinu<sup>60</sup>. Izbjegavanje neizvjesnosti nema nikakve veze s izbjegavanjem rizika, niti sa slijedećem pravila. To je povezano s tjeskobom i nepovjerenjem pred nepoznatim, i obrnuto, sa željom da društvo. Ima stalne navike i rituale te da je istina jedna i unaprijed je poznata<sup>61</sup>.

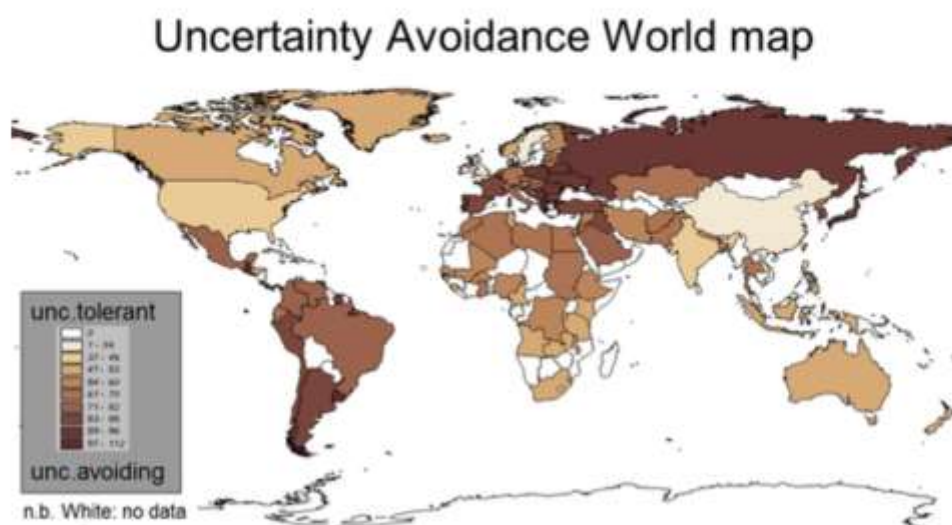
---

<sup>60</sup> <http://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/uncertainty-avoidance-index/> (datum pristupa 10.5.2021.)

<sup>61</sup> Hofstede, G., (2011.) op.cit., str. 3 - 26, Dostupno na: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpe> (datum pristupa 20.5.2021.)

## Dimension maps: Uncertainty Avoidance

---



Slika 6 Prikaz intenziteta sklonosti izbjegavanja nesigurnosti na karti svijeta

Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (pristup 10.5.2021.)

Pregovarači koji dolaze iz kultura u kojima je izražen visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti, osjećaju se ugodnije znajući da postoji jasna procedura po kojoj bi se trebali ponašati kao i unaprijed isplanirana poslovna situacija koja ne ostavlja prostora za bilo kakva iznenađenja ili bitnije promjene. S druge strane, pregovarači koji dolaze iz kultura niskog stupnja izbjegavanja nesigurnosti su fleksibilni, spontani i kreativni. Djeluju instiktivno na temelju vlastite prosudbe pa ne zahtijevaju da svaki povučeni potez bude u skladu s pravilima i normama. Pregovaračka strana koja nije sklona preuzimanju rizičnih poslovnih odluka, zahtijevat će od druge strane iscrpnije prezentacije te dodatna jamstva i garancije kako bi bili sigurni u točnost izloženih prijedloga i da donose ispravnu odluku vjerujući pregovaračkoj strani. Također, ovakvi poslovni partneri obično imaju duži proces pregovaranja.

„Dugoročna orijentacija“ ili „Long term orientation“ (LTO) tj. sklonost kratkoročnosti ili dugoročnosti pokazuje u kojoj mjeri društvo svoje odluke zasniva na tradiciji i događajima iz prošlosti, odnosno koliko su one zasnovane na kratkoročnoj, trenutnoj dobiti, ili na temelju toga što se priželjkuje u budućnosti.

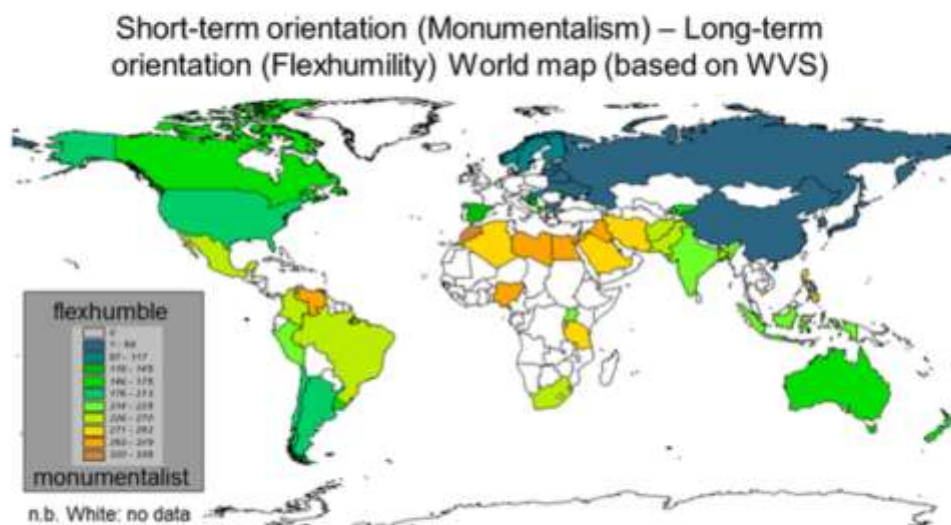
U zemlji koja je usmjerena više k dugoročnosti, važe vrijednosti koje su vezane za dugoročno obvezivanje i poštovanje tradicije. U ovakvim društvima smatra se da će se težak posao isplatiti dugoročno, ali se zato posao može duže razvijati. Za kratkoročnu orijentaciju svojstveno je da su vrijednosti usmjerene više prema budućnosti, kao što je stalnost, status, skromnost i osjećaj srama, bez osvrtnja na tradiciju. U ovom slučaju promjene se mogu brže odvijati budući da se dugoročne obveze i tradicija ne nalaze ovdje da bi usporavale ovaj proces. Ova dimenzija govori o tome koliko je, na primjer, važna povijest određenoga područja za njegovu sadašnjost i budućnost i kada su i u kojoj mjeri su ljudi skloni biti ponosni na svoje porijeklo<sup>62</sup>.

Organizacije dugoročne orijentacije ulažu u tehnološki napredak, inovacije i zaposlenike. Takve organizacije stvaraju prvoklasne pregovaračke timove. U suprotnome se radi o kratkoročnoj orijentaciji, odnosno kada poduzeće smatra da ulaganje u razvoj osoblja nije potrebno, faktor tehnologije i inovacije nemaju veliki značaj. Takva poduzeća ne planiraju dugoročno, usredotočena su na rješavanje sadašnjih problema kao što i ne ulaze u nove, nepoznate djelatnosti jer se tada javlja strah od nepoznatog umjesto želje za učenjem i napretkom.

---

<sup>62</sup> Požega, Ž., Crnković, B., Gashi, Lj. M., (2013.) Analiza vrijednosnih dimenzija korporativne kulture zaposlenika poduzeća u državnom vlasništvu, *Ekonomski vjesnik* XXVI (2), 391-399., Dostupno na: <https://hr-cak.srce.hr/116137> (datum pristupa 20.5.2021.)

## Dimension maps: Long-term Orientation



Slika 7 Prikaz intenziteta dugoročne orijentacije na karti svijeta

Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-ofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (pristup 20.5.2021.)

Zemlje kratkoročne orijentacije prema istraživanju jesu Pakistan, SAD, Velika Britanija, Kanada, Austrija, dok su zemlje izrazite dugoročne orijentacije zemlje istoka poput Kine, Japana, Tajvana<sup>63</sup>.

Posljednja dimenzija jest „Ugađanje nasuprot suzdržanosti“. Društvo koje je sklonije udovoljavanju potreba pojedinca odlikovat će veća razina udovoljavanja osnovnim ljudskim potrebama te veće uživanje u životu kao i veća razina dokolice. Za društva koja su pak sklonija suzdržavanju karakteristično je zanemarivanje pojedinačnih ljudskih potreba strogim društvenim normama<sup>64</sup>.

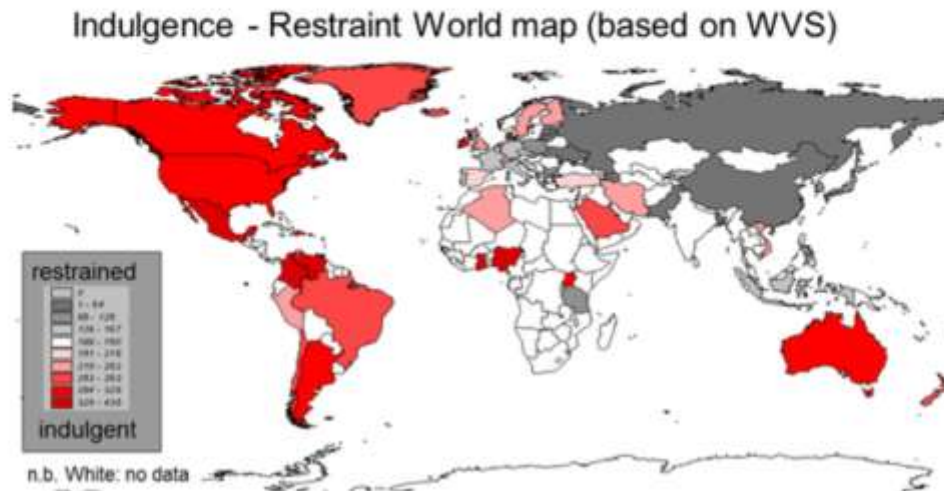
<sup>63</sup> Jenkić, R. (2011.) Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 48 (1), str. 103-123., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/66433> (datum pristupa 27.5.2021.)

<sup>64</sup> Lazibat, T., Petljak, K., Damić, M. (2018.), Važnost nacionalne kulture u istraživanjima iz područja međunarodnog poslovanja s posebnim osvrtom na Republiku Hrvatsku, Zbornik Sveučilišta Libertas, 3 (3), str. 293-302., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/196106> (datum pristupa 27.5.2021.)



## Dimension maps: Indulgence

---



Slika 8 Prikaz intenziteta ugađanja nasuprot suzdržanosti na karti svijeta

Izvor: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/> (pristup 27.5.2021.)

Slika 7 pokazuje kako je ugađanje karakteristično za zemlje zapada, dok u zemljama istoka prevladava suzdržanost.

Svojevremeno, ovaj model pomogao je mnogima u trenucima širenja poslovanja na strana tržišta. Hofstedeov model je izazvao brojne kritike i stručnjaci imaju različita stajališta o valjanosti tog modela, međutim kultura je kompleksan pojam i nije relevantno analizirati ga na temelju samo jednog modela jer se mijenja iz dana u dan zahvaljujući globalizaciji. Može se reći kako navedene dimenzije pomažu pri razlikovanju pojedinačnih nacionalnih kultura i razumijevanju ponašanja ljudi s različitih strana svijeta.

### 3.2 E-pregovaranje u suvremenim uvjetima

Elektroničko se pregovaranje najčešće definira kao proces koji se u potpunosti ili djelomično provodi uz uporabu elektroničkih medija u kojima se digitalni kanali koriste za prijenos potrebnih podataka olakšavajući komunikaciju među sudionicima. Kada se govori o elektroničkomu pregovaranju, najčešće se misli na pregovaranje elektroničkom poštom, međutim može podrazumijevati i neke druge oblike, npr. pregovaranje izravnim porukama ili videokonferencijom. Komunikacijski medij treba pažljivo odabrati s obzirom na to da bogatstvo medija različito utječe na trajanje pregovaračkoga procesa, zadovoljstvo ishodom pregovaranja i buduće pregovore<sup>65</sup>. Bogatstvo medija predstavlja sposobnost komunikacijskog kanala za prenošenje “kontekstualnih znakova” poput govora tijela ili izraza lica koji su značajan dio poruke koja se prenosi, zato je komunikacija licem u lice bogat medij, dok je e-pošta siromašan<sup>66</sup>.

E-pregovaranje, elektroničko, suvremeno pregovaranje ili pregovaranje putem e-pošte se po mnogo čemu razlikuje od tradicionalnog tipa pregovaranja licem u lice. S obzirom na to da se za vrijeme elektroničkog pregovaranja suprotne pregovaračke strane ne vide i ne čuju, mnogi prednost daju tradicionalnom tipu pregovaranja. Osim osjetila vida i sluha, tradicionalni tip uključuje i govor tijela čije je razumijevanje neophodno za pozitivan ishod pregovora. Sve to skupa čini alate za upravljanje pregovorima za koje je e-pregovaranje zaključeno osim kada se radi o videokonferencijskom tipu. Bez vizualnih i glasovnih znakova, pregovarači drugačije prenose i primaju informacije te se više oslanjaju na logičku argumentaciju i prezentiranje činjenica, nego na emocionalne i osobne odnose<sup>67</sup>. Suvremeni tip pregovaranja za sobom ostavlja pisani trag što znači da cijela komunikacija između dvije strane trajno ostaje sačuvana te joj se u svakom trenutku može ponovno pristupiti. Ponekad, ponovni uvid u informacije daje jasniju verziju zahtjeva koju postavljaju pregovarači. Na taj se način mogu uvidjeti optimalnija rješenja ili preduhitriti mogući nesporazumi. Osim toga, za vrijeme suvremenog pregovaranja sudionici nisu obvezni odgovoriti odmah na upite suprotne pregovaračke strane, već upravljaju vremenom kako bi postigli prednost. Komunikacija u virtualnom okruženju uređena je pravi-

---

<sup>65</sup> Vojvodić, K. (2013.) Izazovi elektroničkog pregovaranja, *Ekonomski vjesnik*, 26 (2), str. 586-596., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/116458> (datum pristupa 10.6.2021.)

<sup>66</sup> <https://medijacija.hr/pregovori-preko-elektronicke-poste/> (datum pristupa 10.6.2021.)

<sup>67</sup> Ibidem



lima, tako se npr. savjetuje pregovarače da izbjegavaju upotrebu velikih slova za vrijeme elektroničkog pregovaranja jer se ona povezuju s povišenim tonom koji se smatra neprikladnim i uvredljivim za poslovnu komunikaciju<sup>68</sup>.

Oba tipa pregovaranja zahtijevaju, kako poštivanje određene procedure, tako i samu pripremu za pregovaranje. Kao što je već navedeno, kod suvremenog oblika pregovaranja teže se uspostavlja početni odnos zbog izostanka fizičke interakcije pa u skladu s tim i odnosi među pregovaračkim stranama se teže grade. E-mail je neizostavan dio gotovo svih pregovora i ima značajne prednosti u dodanoj učinkovitosti. Nadalje, s aspekta troškova svatko bi se odlučio za elektroničko pregovaranje, no da bi pregovarači zadobili povjerenje suprotne strane još uvijek se odlučuju za tradicionalni tip pregovaranja. Poslovni svijet se prilagođava iz dana u dan suvremenim uvjetima življenja te se nitko ne oslanja samo na jedan oblik pregovaranja. Praksa dokazuje kako se kombinacijom ova dva tipa pregovaranja postižu optimalni rezultati, osobito kada je cilj pregovora uspostava dugoročnih odnosa.

Među prednostima elektroničkoga pregovaranja, autori izdvajaju eliminiranje vremenskih zona i udaljenosti, umanjene statusnih uloga, prevladavanje rodničkih razlika i povećanje osobne moći<sup>69</sup>.

Fizička prisutnost nije uvjet za početak procesa elektroničkog pregovaranja. Upotreba elektroničke pošte omogućuje pregovaračima vođenje pregovora u različitim vremenskim zonama, bez potrebe da ijedna strana sudjeluje u pregovorima u nezgodno vrijeme, štoviše u pregovore je moguće uključiti više osoba sa različitih strana svijeta. Jedine uvjete koje suvremeni pregovarači moraju ispunjavati su posjedovanje osobnog računala i mogućnost spajanja na internet u dogovorenom vremenu, a pod pojmom lokacije podrazumijeva se on-line platforma preko koje se pregovori vrše.

Tradicionalno pregovaranje licem u lice poštuje hijerarhiju i pregovaranje unutar takvog uređenja, odnosno vrhovni menadžment izbjegava pregovarati s menadžerima niže razine. Kod elektroničkog pregovaranja se postupa drugačije po pitanju hijerarhijskih odnosa. U virtualnom

---

<sup>68</sup> Vojvodić, K., op. cit., str. 586-596.

<sup>69</sup> Ibidem

komunikacijskom okruženju ljudi su skloniji odgovoriti na upit postavljen elektroničkom poštom, bez obzira na status ili godine sugovornika. Prednost poput ove štedi vrijeme, umanjuje predrasude i stvara pozitivne odnose koji su često temelj za dugoročno poslovanje.

Elektroničko pregovaranje uvelike utječe na brisanje predrasuda, osobito predrasude vezane uz rodne razlike. Navodi se kako društvene uloge stvaraju konfliktna očekivanja vezana uz ponašanje žena pregovarača te da virtualno pregovaranje smanjuje društvene pritiske. Baš kao što elektroničko poslovanje na neki način zaobilazi hijerarhijski ustroj, također pomaže pri ublažavanju društvenih uloga. Jednom kada se pregovori počnu voditi putem elektroničke pošte pregovarači postavljaju strategije pregovaranja na temelju sadržaja poruke, a ne na temelju osobe koja ga šalje. Razna istraživanja su pokazala kako je teško pretpostaviti koji spol predstavlja suprotnu pregovaračku stranu jer, na primjer, žene imaju agresivniji stav u virtualnim pregovaranjima nego u pregovaranjima licem u lice, dok muškarci ne pokazuju razlike u agresivnosti i neprijateljskom pristupu između virtualnih pregovora i pregovora licem u lice.

Iskusan pregovarač posjeduje izvrsne komunikacijske sposobnosti, no uvijek se može naći pred osobom koja posjeduje još razvijenije interpersonalne sposobnosti ili ih iskusnije iskorištava. Komunikacija putem elektroničke pošte im može pomoći da ostvare bolje rezultate nego što bi to bilo u slučaju pregovaranja licem u lice.

Kad se govori o temeljnim nedostacima elektroničkoga pregovaranja, najčešće se izdvajaju povećani rizik, zatim obilježje impersonalnosti koje za sobom povlači pitanje povjerenja, kao i antagonizam koji se može javiti tijekom pregovaranja<sup>70</sup>.

Općenito, uspostava povjerenja predstavlja izazov prilikom pregovaranja, bilo da se radi o pregovaranju licem u lice ili elektroničkim putem. Jednom kada se uspostavi povjerenje između pregovarača, započinju stvarni pregovori o konkretnim prijedlozima. Sam proces zadobivanja povjerenja kod elektroničkog pregovaranja je dosta teži nego li je to slučaj kod pregovaranja licem u lice. Kao što je već navedeno, tijekom elektroničkog pregovaranja pregovarači su uskraćeni za prvi dojam, govor tijela, emocionalnu prisnost ili jednostavno za mali razgovor prije samog pregovaranja gdje se zbližavaju iznoseći male detalje bilo iz privatnog ili poslovnog života. Iz tih razloga autori navode kako bi se elektroničko pregovaranje trebalo voditi u

---

<sup>70</sup> Vojvodić, K., op. cit., str. 586-596.

samo par određenih situacija ili kako bi prije samog procesa pregovaranja trebao prethoditi telefonski poziv.

Mogućnost javljanja antagonizma među pregovaračkim stranama jedan je od nedostataka elektroničkoga pregovaranja. Uzimajući u obzir da strane ne pregovaraju licem u lice, razumljivo je da se u virtualnom okruženju lakše izražava nesuglasje i negativne reakcije, lakše suprotstavlja drugoj strani i postavljaju ultimatum, pa se takvi pregovori često pretvore u „uzmi ili ostavi“ ponude. U takvim je okolnostima jednostavnije odbiti drugu stranu u pregovorima, posebice s obzirom na to da se proces odvija uz anonimnost i fizičku udaljenost pregovaračkih strana. Takvo ponašanje najčešće dovodi pregovarače u slijepu ulicu i prijetnja je uspješnom ishodu pregovaranja<sup>71</sup>.

Elektroničko pregovaranje postaje suvremeni oblik komuniciranja stoga pregovarači trebaju pronaći način kako da iskoriste njegove prednosti i prevladaju nedostatke. Suvremeni uvjeti u okviru kojih se elektroničko pregovaranje podiže na novu razinu ne podrazumijevaju samo komunikaciju putem elektroničke pošte, već i video konferencije, glasovne poruke kao i aktivnu upotrebu različitih on-line platformi s enkriptiranim podacima. Može se reći kako pregovarati nikad nije bilo jednostavnije. Međutim, sve opcije koje nudi suvremeni način pregovaranja zahtijevaju osnovnu informatičku pismenost što može predstavljati izazov za pregovarače koji se još nisu snašli u informatičkim vremenima. Pregovaranje licem u lice može biti najučinkovitiji način, no isto tako je i najskuplji. Tehnologija predstavlja okosnicu budućnosti, stoga je prilagodba neizbježna. Što se pregovarači, ali i organizacije za koje rade brže prilagode to će njihova vrijednost biti veća jer bez obzira htjeli pregovarati elektroničkim putem ili ne, tržište to od njih zahtjeva.

---

<sup>71</sup> Vojvodić, K., op. cit., str. 586-596.

## 4 ULOGA ŽENE U SUVREMENOM PREGOVARANJU

U zadnjih nekoliko godina uloga žene je sve bitnija u poslovnom okruženju. Doprinos žena u poslovnom svijetu se vidljivo povećava. Kroz povijest, žene nikada nisu imale veću ekonomsku snagu kao zaposlenici, ali i kao potrošači. Poslovni svijet je uvidio važnost investiranja u evoluciju poslovnih žena, kao i njihovu integraciju u procese donošenja odluka<sup>72</sup>.

Spolno obilježje donosi niz razlika u osnovnim karakteristikama osobe kao pregovarača te u skladu s tim su se razvili pojmovi muškog i ženskog stila pregovaranja. Muški pregovarački stil podrazumijeva dominantne i asertivne pregovarače koji se zalažu isključivo za vlastite interese, te primjenjuju distributivno pregovaranje. S druge strane, ženski spol u ulozi pregovarača je izrazito suradnički nastrojen. Žene u pregovorima uvažavaju interese i zahtjeve suprotne pregovaračke strane te im je prikladniji integrativni pristup pregovaranju. Naime, žene pregovarači su izrazito komunikativne i tople osobe koje pozitivno djeluju na ishod pregovora. Zbog sve veće kompleksnosti pregovora, pregovaračkih situacija te rastuće nepredvidivosti pažnja se usmjerava na osobine pregovarača, pri čemu se žene pokazuju kao znatno fleksibilnije i prilagodljivije osobe koje u pregovorima mogu ostvariti maksimalno dobre rezultate, najčešće u dugoročne svrhe<sup>73</sup>.

### 4.1 Društveni položaj žene kroz povijest

Nejednakost i diskriminacija rodova seže u duboku povijest, a i danas je prisutna u pojedinim dijelovima svijeta. Podređenost žene muškarcu i njen neravnopravan položaj tumači se kao posljedica bioloških razlika između muškarca i žene te su i uloge prema tome podijeljene. Muškarci su zbog svoje fizičke strukture skloniji dominaciji te su odgajani patrijarhalno, dok žene preuzimaju ulogu rađanja i odgoja djece. U srednjem vijeku u Europi, crkva i svećenstvo su imali veliku ulogu u životu ljudi. Monoteističke religije pripisuju ženama šutnju i pasivnu podložnost muškarcu. Ženama je oduzeto pravo izbora muža, uskraćivana im je sigurnost unutar braka (razvod je muška povlastica), isključene su iz javnih djelatnosti, proglašene manje vrijednima, postale su vlasništvo muškaraca. Također, obrazovanje je ženskom dijelu populacije bilo zabranjeno. Smatralo se kako obrazovanje ženama ne donosi ekonomske prednosti, već

---

<sup>72</sup> [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_Zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu\\_2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_Zene_u_poslovnom_svijetu_2019.pdf) (datum pristupa 19.6.2021.)

<sup>73</sup> <https://ekonomskiportal.com/zena-u-ulozi-pregovaraca/> (datum pristupa 21.6.2021.)

može izazvati izravnu ekonomsku štetu - nitko ne želi brak sa ženom koja je pametnija od muškarca. Mnoge žene su se povukle u samostane nakon što bi podigle obitelj. To se smatralo „sporazumnim razvodom“ i jedinim izlazom iz braka. Žene koje su vodile samostane mogle su se kretati u javnosti, preuzimati odgovornost i pokretati promjene. Redovnice su bile više od političarki, bile su poslovne žene, liječnice, učiteljice, feudalke na čelu neovisnih imanja, upravljale su različitim djelatnostima poput proizvodnje hrane ili rješavanja sporova. Nakon otkrića Novog svijeta započinje iseljavanje Europljana, a djevojke su slane da budu supruge i stvaraju obitelji. Većina poslovnih žena u kolonijama bavila se trgovinom<sup>74</sup>.

Dolaskom prve industrijske revolucije, uloga žene se mijenja. Industrijska revolucija i kapitalizam su utjecali i na položaj žena u društvu jer su izgubile položaj koje su imale u vremenima u kojima su prevladavali obiteljski poslovi i kada su imale snažnije gospodarske pozicije u obitelji i društvu<sup>75</sup>. Iako je industrijalizacija pomicala granice imala je nepovoljan učinak na ženske živote. Nehumani uvjeti, manje plaćen rad od muškaraca i naporan rad samo su neki od razloga. Francuska revolucija je obilježila početak borbe žena za pravo glasa. Zatim je 1848. u Sjedinjenim Američkim Državama održan prvi skup o ženskim pravima na kojemu je donesena „Deklaracija o pravima i osjećajima“. Žene su u Deklaraciji tražile pravo raspolaganja svojom imovinom, starateljstvo nad djecom u slučaju razvoda, proširene mogućnosti razvoda braka, bolji pristup obrazovanju, mogućnost zaposlenja i pravo glasa. Amerikanke su svojim glasnim traženjem ženskih prava postale uzor Europljankama, koje organiziranu borbu počinju tek 60-ih godina 19. stoljeća u Engleskoj kada su osnovane sufražetkinje, pokret za ženska prava. Tada dobivaju pravo glasa na najnižoj razini, u općinama.

Prvi svjetski rat mijenja stvari. Dok su se muškarci borili za vrijeme rata žene su preuzele muška područja i zanimanja pa su tako upravljale plugovima, automobilima, tramvajima, izrađivale su granate u tvornicama oružja, upravljale svojim proračunom, rukovale novcem, primale plaću te se posvuda kretale. U razdoblju nakon rata nekoliko je europskih država dalo ženama pravo glasa kao poklon i nagradu za ratni trud, ali ipak tek nakon Drugog svjetskog rata žene počinju masovnije dobivati pravo glasa. Proces ulaska žena u politiku se odvijao iznimno sporo. Drugom polovicom 20. stoljeća žene preuzimaju vodeće pozicije u državama.

---

<sup>74</sup> Brašnjić, F. F., Ševo, N. Bojan, (2019.), Položaj žene u društvu kroz historiju, str. 222-232., Dostupno na: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0353-9008/2019/0353-90081947221B.pdf> (datum pristupa 21.6.2021.)

<sup>75</sup> Simponton, D., The Routledge History of Women in Europe since 1700., New York: Routledge, 2006., str. 136.

Iz navedenog može se zaključiti kako su žene otpočetak inferiorne u odnose na muškarce te kako put do današnje uloge žene u društvu nije bio nimalo lak. Godinama su žene bile ograničene u mogućnostima napredovanja i razvoju karijere, čak i u aspektu obrazovanja i dodatnog razvoja. Kroz povijest, uloga poslovne žene nije niti postojala. Zahvaljujući kapitalizmu, postao je vidljiv neiskorišten potencijal polovice svjetske populacije pa je došlo do sve većeg uključivanja žena u menadžment. Države ne priječe napredovanje žena, dapače potiču njihov razvoj i karijere raznim pravilnicima i kvotama, ali postoje mnoge društvene prepreke koje se temelje na rodnoj i stereotipnoj podjeli uloga. Iako se na žene i danas gleda kroz dvostruku ulogu poslovne žene i majke, one vješto uspijevaju spojiti ta dva svijeta. Danas su žene pregovaračice, direktorice, voditeljice, poslovne savjetnice, poduzetnice, predsjednice i premijerke. Iako je njihova zastupljenost u poslovnom svijetu neusporediva s obzirom na prošlost i dalje teže napreduju, nemaju ravnopravan pristup informacijama te su jako malo zastupljene na rukovodećim pozicijama.

#### **4.2 Prepreka „staklenog stropa“ s kojom se susreću žene pregovarači**

Riječ „ceiling“ (eng. strop) upućuje da postoji granica u hijerarhijskom napredovanju iznad koje je osobi, u ovom slučaju ženi, onemogućeno napredovanje, neovisno o kvalificiranosti. To ograničenje u napredovanju nevidljivo je običnom promatraču, često ga ni žene ne primjećuju, sve dok se ne zabiju u njega pa se iz tog razloga o njemu govori kao o „glass“ (eng. staklenom)<sup>76</sup>.

U današnjem civiliziranom društvu se polazi od pretpostavke da svi imaju jednaka prava, no da je to stvarno tako ne bi postojali pojmovi poput „staklenog stropa“. Njegovo postojanje se temelji na različitim predrasudama i negativnom stavu prema ženskoj populaciji u ulozi poslovnih partnera, sugovornika, pregovarača. Prilikom postavljanja žene na više hijerarhijske pozicije poslodavci se suočavaju s nizom predrasuda poput toga da žena uvijek bira obitelj ispred karijere, žene nemaju kvalitete koje su potrebne da bi bile vođe, žene ne mogu biti dominantne nad muškarcima niti se mogu uključiti u muške grupe ili pak postojanje stereotipa o ženama u poslovnom svijetu. Mnogi poslodavci se odlučuju unaprijediti muškarce jer prema uvriježenom

---

<sup>76</sup> Jergovski, A. (2010.) Stakleni strop, Granice u napredovanju žena na radnom mjestu, *Obnovljeni život*, 65 (3), str. 403 – 412., Dostupno na: [https://hrcak\\_srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=89280](https://hrcak_srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=89280) (datum pristupa 22.6.2021.)

tradicionalnom vjerovanju žena svoju karijeru žrtvuje nauštrb obiteljskog života. Štoviše, prilikom samog zapošljavanja žene se često nađu pred zidom jer se polazi od pretpostavke ako se žena već ostvarila kao majka uvijek će joj prioritet biti obiteljski život ili druga pretpostavka ukoliko se radi o mladoj osobi koja se tek treba ostvariti u dvostrukoj ulozi smatra se izuzetno neučinkovitim za posao te se odlučuju za nekog drugog. Također, situacije poput ove tjeraju žene da biraju između karijere i obiteljskog života, dok se pred muškarce takvi izbori ne stavljaju. Nadalje, predrasuda da žene nemaju kvalitete da bi bile vođe ili ključne osobe prilikom pregovaranja, iako zato ne postoje pokazatelji, sprječava poslodavce da im provjere tu ulogu. Naime, poslodavci često nemaju povjerenja prepustiti ženi da pregovara ili odlučuje o ključnim stvarima jer smatraju da bi te odluke preciznije mogao donijeti muškarac. Uz to, postoje i različiti stereotipi o ženama koji vladaju u poslovnom svijetu, a djeluju na umanjivanje njihovih sposobnosti. Tako npr. kod muškarca se cijeni temeljitost, a za ženu to znači sporost ili pak neobavljanje posla kod muškarca znači prezaposlenost, za ženu vrijedi nesposobnost<sup>77</sup>. Omalovažavanja poput ovog dolazi još iz povijesti kada su žene bile podređene i manje vrijedne u odnosu na superiorniji spol. Iako danas blijeđe odnosi poput ovih, u poslovnom svijetu se osjete te se poslovne žene s njima suočavaju. Također, bolje plaćena rukovodeća mjesta u većini slučajeva su dodijeljena muškim kolegama, iako obrazovane žene vrlo otvoreno iskazuju svoju ambiciju i znanje<sup>78</sup>. Kako je žena jako malo na rukovodećim pozicijama, jako je teško uključiti se u muške grupe koje se formiraju unutar organizacija, bilo formalne ili neformalne, a bitne su za stjecanja poznanstava. Na taj način bivaju zakinute za informacije koje se dijele u takvom tipu grupa koje ponekad mogu biti od izuzetne važnosti kako za poslovanje, tako i za osobno napredovanje.

Tema podzastupljenosti i nemogućnosti napretka žena nije nova, no nažalost to je tema na koju se stalno nadovezuju novi oblici diskriminacije. Iako su danas žene jednako sposobne i obrazovane, u brojnim zemljama svoju ravnopravnost postižu uz pomoć sustavnih kvota nametnutih od strane države. Uzroci ovakvih nepravilnosti dolaze iz društva, stereotipno postavljenom odgojno-obrazovnom sustavu, ali i nedovoljnoj angažiranosti samih žena, ženskih udruga, pa i sindikata na promjeni zakonske regulative<sup>79</sup>.

---

<sup>77</sup> Jergovski, A., (2010.) op.cit., str. 403-412.

<sup>78</sup> Nedović M., Ivanković, D., Mišević, D., (2015.) Stakleni strop - položaj žena u sustavu znanosti, Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, (5) 1, str. 91-98., Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=213164](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=213164) (datum pristupa 24.6.2021.)

<sup>79</sup> <https://www.poslovni.hr/vijesti/stakleni-strop-ne-dopusta-zenama-da-dou-na-vise-pozicije-206190> (datum pristupa 24.6.2021.)

## 5 ISTRAŽIVANJE ULOGE ŽENE U MEĐUNARODNOM POSLOVNOM PREGOVARANJU

### 5.1 Opći podatci o istraživanju

Istraživanje se temelji na anketnom upitniku koji je izrađen u sklopu Google-ova obrasca i sadrži trideset pitanja te je istraživanje provedeno putem pismenog ispitivanja u razdoblju od veljače do kraja lipnja 2021.godine. Ispitanici su bile žene na vodećim pozicijama zaposlene u gospodarskim subjektima diljem Republike Hrvatske koje imaju doticaj s međunarodnim poslovnim pregovaranjem. Jedan dio odabranih ispitanika pronađen je u bazi podataka Hrvatske gospodarske komore dok su drugi dio ispitanika činile članice udruge „Krug“ koja okuplja poslovne žene na razini Republike Hrvatske. Obrazac anketnog upitnika priložen je na kraju rada.

### 5.2 Cilj istraživanja

Prvenstveni cilj bio je istražiti stav žena prema njihovoj ulozi unutar međunarodnog poslovnog pregovaranja uz pomoć anketnog upitnika. Međunarodno poslovno pregovaranje je kompleksan pojam s obzirom na kulturološke barijere s kojim se suočava, a ponekad se postojanje poslovne uloge žene navodi kao jedna od tih barijera. Također, rad ima za cilj profil ispitanika povezati s činjenicama, stavovima i uvriježenim mišljenjima o položaju žena unutar međunarodnog poslovnog pregovaranja, kao i sa zadovoljstvom i učincima koji se ostvaruju prilikom odvijanja procesa pregovaranja.

Prije samog početka istraživanja, postavljene su sljedeće hipoteze:

**H1:** U međunarodnom poslovnom pregovaranju žene su manje zastupljene u odnosu na muškarce.

**H2:** Rodne razlike pregovarača se umanjuju kako raste upotreba elektroničkog poslovanja.

**H3:** Žene su sklonije integrativnom pristupu pregovaranja.

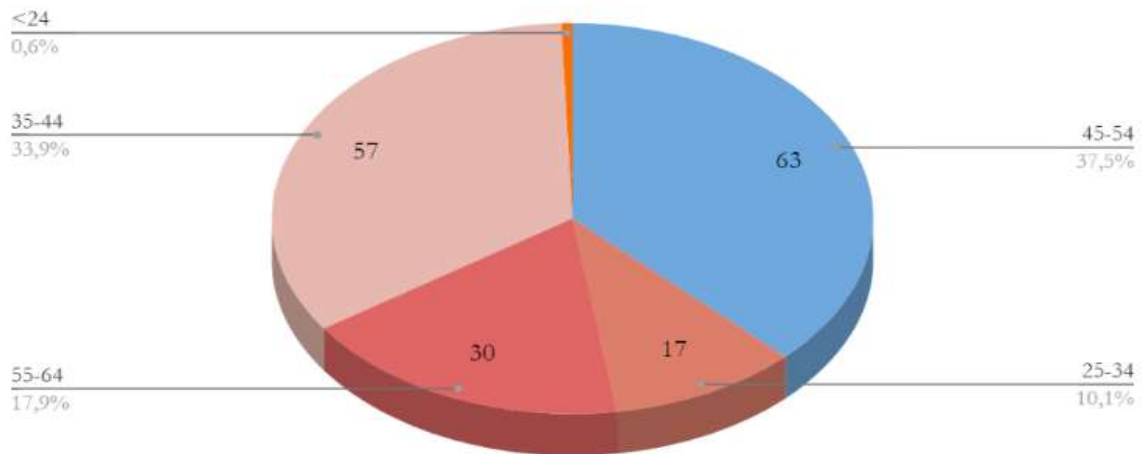
**H4:** Uloga žene pregovarača obično se vezuje za davanje ustupaka prilikom poslovnog pregovaranja.



Svrha ovog rada je da posluži kao podloga za buduća istraživanja.

### 5.3 Rezultati provedenog istraživanja

Dob ispitanika



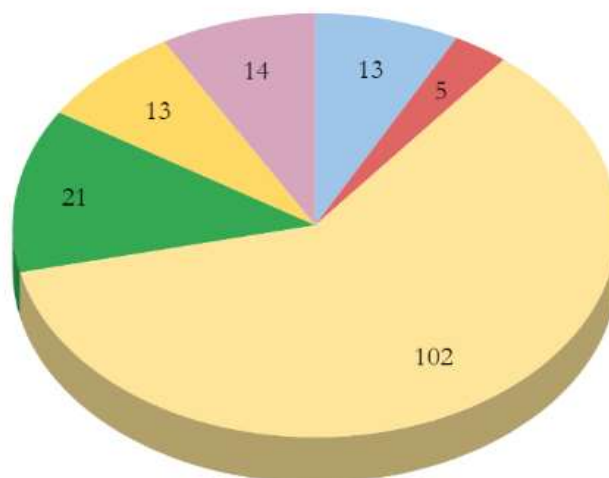
Grafikon 1: Dobna struktura ispitanika

Izvor: Istraživanje autorice

Kao što je već navedeno, u istraživanju je sudjelovalo 168 ispitanica od kojih je 37,5 % u rasponu od 45-54 godine što ih čini najvećom skupinom. Nadalje, ispitanice u rasponu do 35-44 godine čine 33,9 % od ukupnog istraživanja, dok samo 10 % čine ispitanica u rasponu od 25-34 godine. Ispitanice s 24 godine i manje čine 0,6 % ovog istraživanja. Iz navedenog se može zaključiti kako unutar međunarodnog poslovnog pregovaranja prevladaju žene srednje starosne dobi.

## Obiteljski / bračni status

- U braku, bez djece
- U nevjenčanoj zajednici, s minimalno jednim djetetom koje živi u zajedničkom kućanstvu
- U braku, s minimalno jednim djetetom koje živi u zajedničkom kućanstvu
- Samac, bez djece
- Samac, s minimalno jednim djetetom koje živi u zajedničkom kućanstvu
- U nevjenčanoj zajednici, bez djece



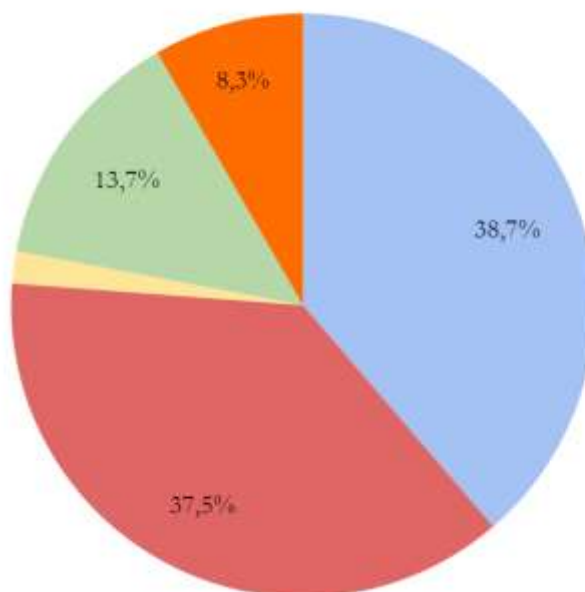
Grafikon 2: Obiteljski ili bračni status

Izvor: Istraživanje autorice

Istraživanjem se utvrdilo da je sudjelovalo najmanje ispitanica sa statusom u nevjenčanoj zajednici, s minimalno jednim djetetom koje živi u zajedničkom kućanstvu, zatim jednak broj ispitanika sa statusima u braku, bez djece i samac, s minimalno jednim djetetom koje živi u zajedničkom kućanstvu. Na sljedećem mjestu se nalazi 14 ispitanica sa statusom u nevjenčanoj zajednici i bez djece, dok je 21 ispitanica sa statusom samca bez djece. Najveću skupinu ipak čine ispitanice sa statusom u braku, s minimalno jednim djetetom koje živi u zajedničkom kućanstvu, njih čak 102.

### Radni staž

- 21 - 30 godina
- 11 - 20 godina
- < 5 godina
- 31 >
- 6 - 10 godina



Grafikon 3: Radni staž ispitanika

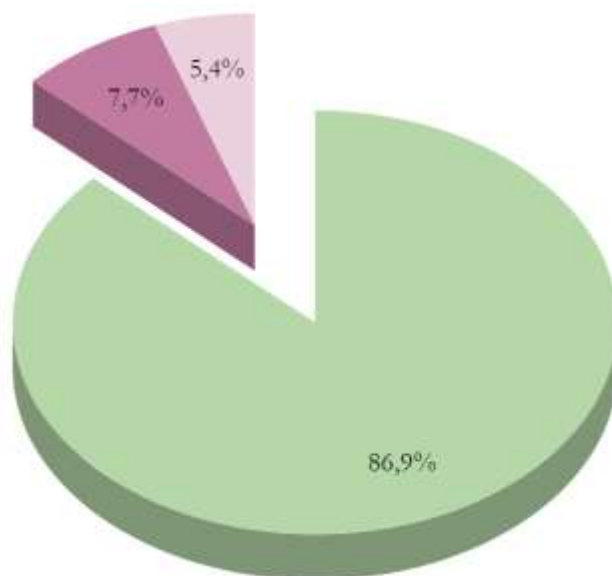
Izvor: Istraživanje autorice

Iz grafikona broj 3 može se iščitati kako je u istraživanju sudjelovalo najviše ispitanika sa ukupnim radnim stažem između 21-30 godina, zatim ispitanici koji su radnom odnosu između 11-20 godina kao i ispitanici sa više od 31 godinu radnog staža što zajedno čini više od 80 % ukupnog istraživanja. Tek 8,3 % čine ispitanici sa radnim stažem u trajanju od 6-10 godina. Najmanja skupina su ispitanici s trajanjem radnog staža manje od 5 godina, njih samo 1,8 % .

Uspoređujući prethodna tri grafikona i uzimajući najveće skupine kao predmet promatranja može se zaključiti kako u međunarodnom poslovnom pregovaranju u najvećoj mjeri sudjeluju žene srednje starosne dobi s bračnim statusom u braku, s minimalno jednim djetetom koje živi u zajedničkom kućanstvu te s radnim stažem u trajanju od 21 - 30 godina, dok najmanju skupinu čine ispitanice mlađe od 24 godine te radnim stažem manjim od 5 godina.

### Trajanja zaposlenja na trenutnoj radnoj poziciji

- Više od 3 godine
- Između 1 - 3 godine
- Do godinu dana

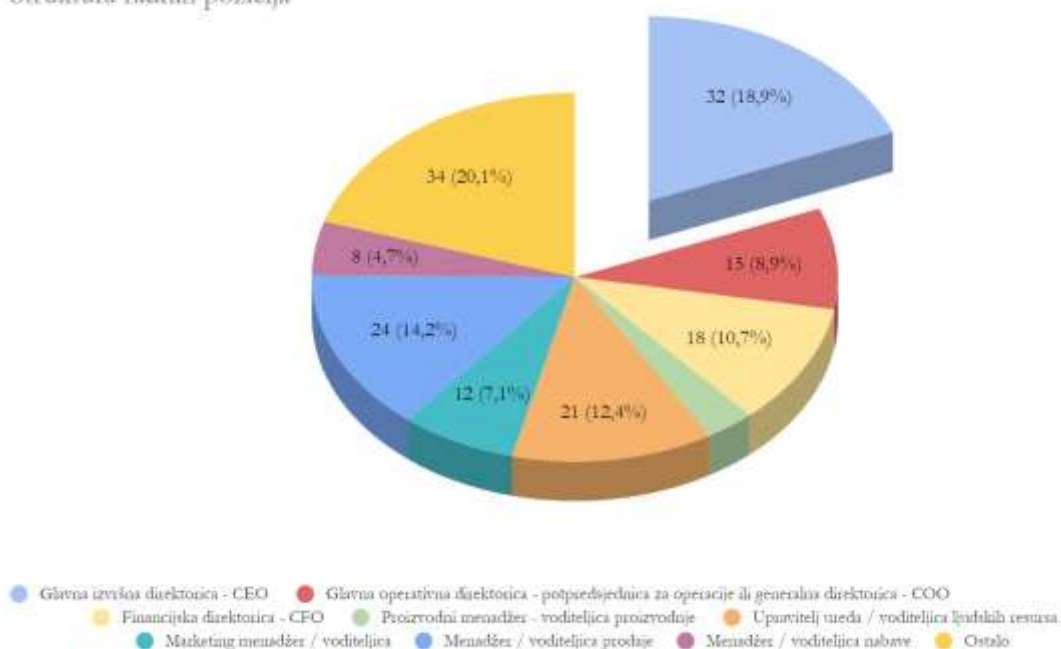


Grafikon 4: Trajanje zaposlenja na trenutnoj radnoj poziciji

Izvor: Istraživanje autorice

Iz grafikona broj 4 razvidno je kako je više od 85 % ispitanica više od 3 godine na trenutnoj radnoj poziciji, dok je manje od 10 % njih između 1 - 3 godine. Samo 5,4 % ispitanica na trenutnoj radnoj poziciji nalazi se do godinu dana.

## Struktura radnih pozicija



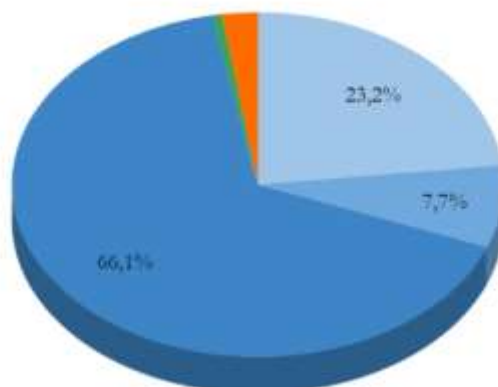
Grafikon 5: Struktura radnih pozicija

Izvor: Istraživanje autorice

Grafikon broj 5 prikazuje strukturu radnih pozicija ispitanica u provedenom istraživanju. Može se zaključiti da je najviše zastupljena radna pozicija glavna izvršna direktorica ili predsjednica – CEO sa 32 odgovora (18,9 %), potom pozicija menadžerica / voditeljica prodaje s 24 odgovora (14,2 %) i upraviteljica ureda/voditeljica ljudskih resursa s 21 odgovorom (12,4 %). Na poziciji financijske direktorice CFO nalazi se 18 ispitanica (10,7 %) dok pozicija glavne operativne direktorice broji 15 ispitanica (8,9 %). Pozicija marketing menadžerica/voditeljica broji 12 ispitanica (7,1 %). Pozicija menadžerica/voditeljica nabave čini 8 ispitanica (4,7 %), dok pozicija proizvodne menadžerice/voditeljica proizvodnje čini 5 ispitanica (3 %). Kategorija ostalo (20,1 %) podrazumijeva ostale radne pozicije koje su ispitanice mogle proizvoljno unijeti te se u okviru nje nalaze pozicije poput projekt menadžerica, rukovoditeljica kontrole kvalitete, interna revizorica, pročelnica studija, voditeljica izvoza, rukovoditeljica razvoja i konstrukcije, prokurista, voditeljica pravnih poslova i sl.

### Vrhovna pozicija

- Članica uprave
- Predsjednica uprave
- Ništa od navedenoga
- Predsjednica nadzornog odbora
- Članica nadzornog odbora



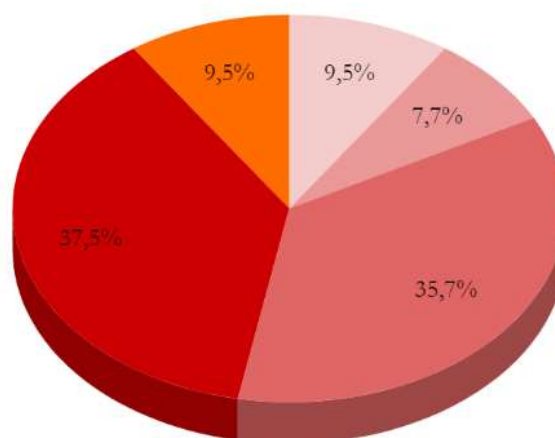
Grafikon 6: Vrhovne pozicije

Izvor: Istraživanje autorice

Grafikon broj 6 prikazuje koncentraciju poslovnih žena na vrhovnim pozicijama unutar poduzeća iz kojeg se može zaključiti kako više od polovice anketiranih ispitanica ne zastupa ni na jednoj od vrhovnih pozicija, točnije njih 66,1 %. Preostalih 33,9 % čine žene na vrhovnim pozicijama od čega 23,2% žena su članice uprave, 7,7 % predsjednice uprave dok se 2,4 % ispitanica izjasnilo kao članice nadzornog odbora, a 0,6 % ispitanica predstavlja kategoriju predsjednice nadzornog odbora.

## Djelatnost kojom se bavi gospodarski subjekt

- Kvintarni sektor ( finansijsko posredovanje, poslovanje nekretninama, računalne i srodne djelatnosti, istraživanje i razvoj, javna uprava, obrana, sudske i pravosudne djelatnosti, javna sigurnost )
- Kvartarni sektor ( odgojne, obrazovne, znanstvene, kulturološke, zdravstvene usluge, za socijalne, sportske, komunalne, stambene usluge )
- Tercijarni sektor ( turizam, bankarstvo, ugostiteljstvo, promet i trgovina )
- Sekundarni sektor ( industrijske djelatnosti, građevinarstvo, brodogradnja, energetika )
- Primarni sektor ( poljoprivreda, ribarstvo, šumarstvo, stočarstvo )



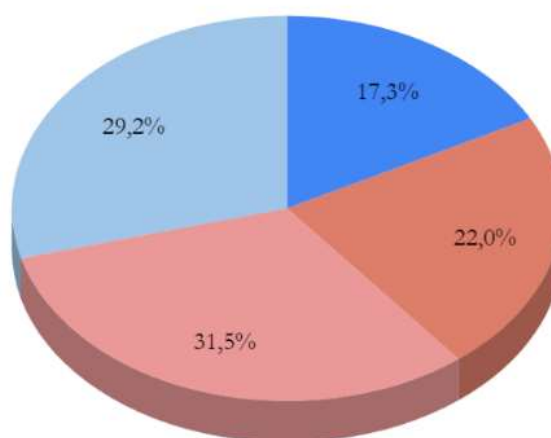
Grafikon 7: Djelatnost kojom se bavi gospodarski subjekt

Izvor: Istraživanje autorice

Iz grafičkog prikaza broj 7 razvidno je kako su u istraživanju u najvećoj mjeri sudjelovale poslovne žene koje pripadaju kvartarnom sektoru (odgojne, obrazovne, znanstvene, kulturološke, zdravstvene usluge, za socijalne, sportske, komunalne, stambene usluge), tj. njih čak 37,5 %, te potom poslovne žene koje pripadaju tercijarnom sektoru (turizam, bankarstvo, ugostiteljstvo, promet i trgovina) u omjeru 35,7 %. Primarni sektor (poljoprivreda, ribarstvo, šumarstvo, stočarstvo) zastupljen je u postotku 9,5 %, dok je kvintarni sektor (financijsko posredovanje, poslovanje nekretninama, računalne i srodne djelatnosti, istraživanje i razvoj, javna uprava, obrana, sudske i pravosudne djelatnosti, javna sigurnost) zastupljen 9,5 %. U istraživanju su najmanje sudjelovale poslovne žene iz sekundarnog sektora (industrijske djelatnosti, građevinarstvo, brodogradnja, energetika).

### Veličina gospodarskog subjekta

- Mikro subjekti ( zaposleno manje od 10 zaposlenika )
- Mali subjekti ( zaposleno manje od 50 radnika )
- Srednji subjekti ( zaposleno manje od 250 zaposlenika )
- Veliki subjekti ( ukoliko su zadovoljena 2 od 3 kriterija: 1. zaposleno 250 radnika i više ; 2. prihod veći od 300.000.000,00 HRK ; 3. ukupna aktiva veća od 150.000.000,00 HRK ; )



Grafikon 8: Veličina gospodarskog subjekta

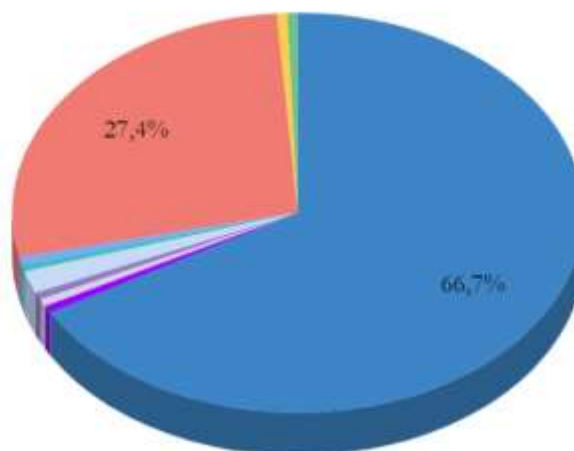
Izvor: Istraživanje autorice

Grafikon broj 8 ukazuje na veličinu gospodarskog subjekta u kojem ispitanice rade. Najveći udio pripada srednjim subjektima (manje od 250 zaposlenika), zatim velikim subjektima (ukoliko su zadovoljena 2 od 3 kriterija: 1. zaposleno 250 radnika i više; 2. prihod veći od 300.000.000,00 HRK; 3. ukupna aktiva veća od 150.000.000,00 HRK). Preostali udio od 39,3 % dijeli se na male subjekte (manje od 50 zaposlenika) te mikro subjekte (zaposleno manje od 10 zaposlenika), od čega 22,0 % pripada malim subjektima, a 17,3 % mikro subjektima.



### Tip gospodarskog subjekta

- Društvo s ograničenom odgovornošću ( d.o.o. )
- komora
- Visoko obrazovna ustanova
- Predstavništvo
- Obrt
- Udruga
- Ustanova za obrazovanje odraslih
- Dioničko društvo ( d.d. )
- ustanova
- Javno upravno tijelo

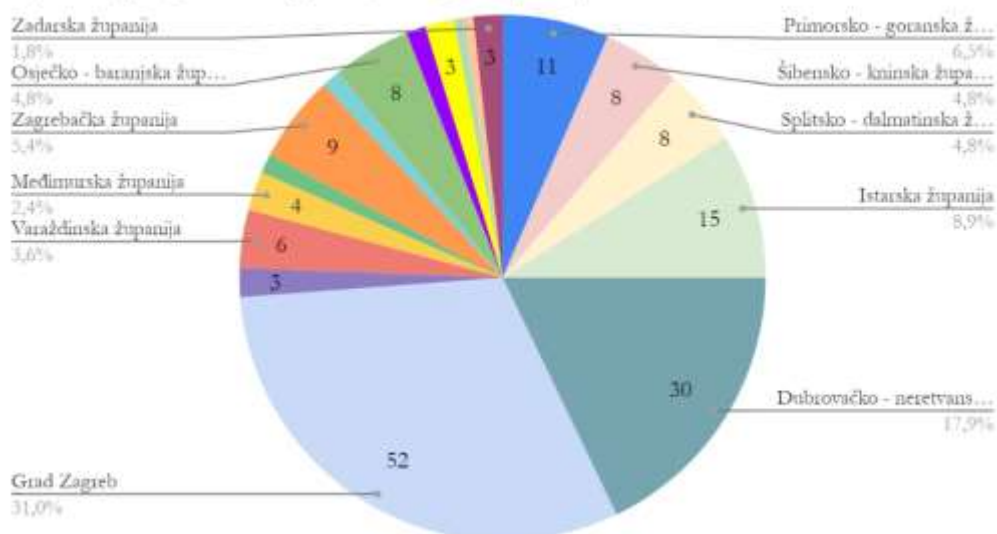


Grafikon 9: Tip gospodarskog subjekta

Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz broj 10 prikazuje pod kojim je tipom gospodarskog subjekta promatrano poduzeće registrirano. Više od polovice ispitanica radi u poduzeću koje je registrirano kao društvo s ograničenom odgovornošću ( d.o.o.), točnije 66,7 % , a 27,4 % pripada dioničkim društvima (d.d.). Preostali udio, 5,9 % dijeli se na komore, visoko obrazovne ustanove, predstavništva, obrte, udruge i javno upravna tijela.

### Sjedište gospodarskog subjekta po županijama

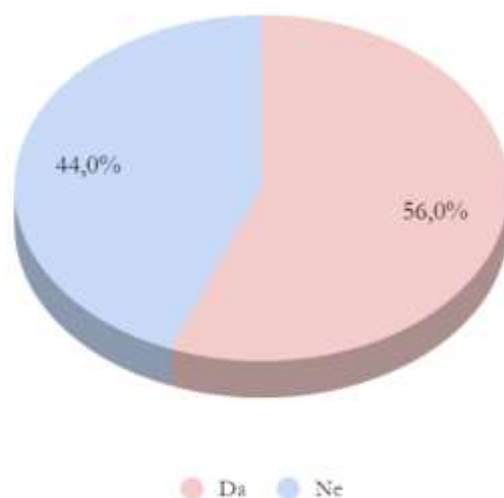


Grafikon 10: Sjedište gospodarskog subjekta po županijama

Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz broj 10 prikazuje sjedište gospodarskog subjekta po županijama iz kojeg je razvidno kako su u istraživanju sudjelovale 52 ispitanice s područja grada Zagreba, te zatim 30 ispitanica s područja Dubrovačko – neretvanske županije. Od 168 ispitanica koje su sudjelovale u ovom istraživanju, 15 ih radi u poduzeću čije je sjedište Istarska županija, a 11 se izjasnilo da je sjedište poduzeća u kojem rade Primorsko – goranska županija. Zatim, 9 ispitanica radi na području Zagrebačke županije, a Osječko – baranjska, Šibensko – kninska i Splitsko – dalmatinska broje po 8 ispitanica. Iz Varaždinske županije je sudjelovalo 6 ispitanica, dok je iz Međimurske 4. Također, sudjelovalo je po 3 ispitanice iz Zadarske županije, Koprivničko – križevačke i Krapinsko – zagorske županije. U istraživanju su također sudjelovale Brodsko – posavska, Karlovačka i Požeško – slavonska po s dvije ispitanice za svaku, kao i Sisačko – moslavačka i Virovitičko – podravska županija koje zastupa po jedna ispitanica.

Djelokrug poslovanja (glavni dio poslovanja se odvija na domaćem tržištu, a inozemna tržišta su sporedna )

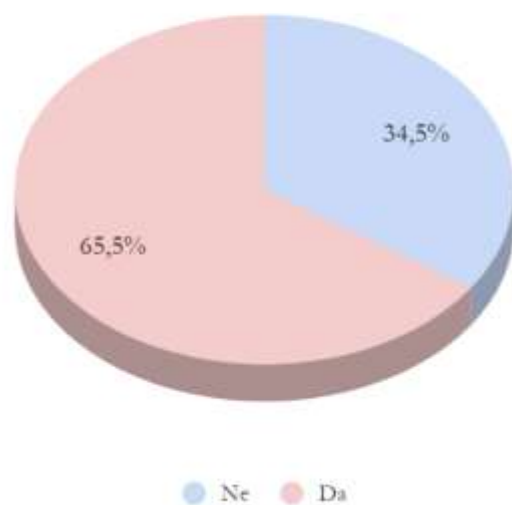


Grafikon 11: Djelokrug poslovanja (glavni dio poslovanja se odvija na domaćem tržištu, a inozemna tržišta su sporedna)

Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz broj 11 prikazuje odgovore na izjavu „Glavni dio poslovanja se odvija na domaćem tržištu, a inozemna tržišta su sporedna“. Mogući dogovori na pitanje su bili u potvrdnom ili niječnom obliku. 56 % ispitanica odgovorilo je potvrdno, odnosno složilo se s izjavom kako u poduzećima za koje rade djelokrug poslovanja je usmjeren ka domaćim tržištima, dok su inozemna tržišta sporedna. Preostali dio ispitanica odgovorio je niječnim oblikom, odnosno 44 % ispitanica smatra kako u poduzećima za koja rade glavni dio poslovanja se ne odvija na domaćem tržištu, te im inozemna tržišta nisu sporedna tržišta.

Djelokrug poslovanja (inozemno tržište je podjednako važno kao i domaće)

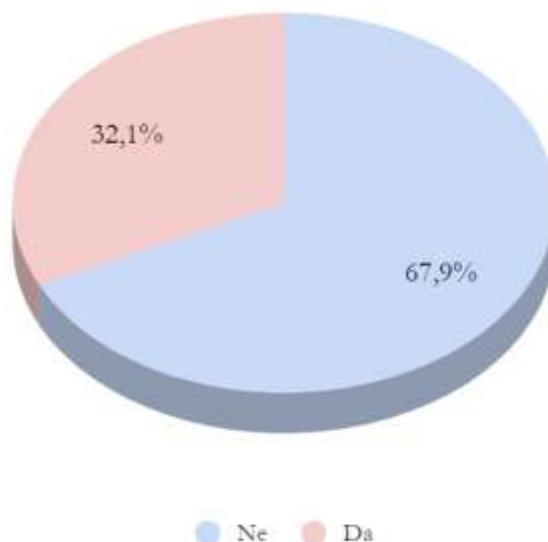


Grafikon 12: Djelokrug poslovanja (inozemno tržište je podjednako važno kao i domaće)

Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz broj 12 također se odnosi na djelokrug poslovanja tvrdnjom „Inozemno tržište je podjednako važno kao i domaće“. Mogući dogovori na pitanje su bili u potvrdnom ili niječnom obliku. Više od 60 % ispitanica odgovorilo je potvrdno, odnosno složilo se s izjavom kako poduzeća za koja rade podjednako rangiraju kako inozemna tako i domaća tržišta. Preostali dio ispitanica odgovorio je niječnim oblikom, malo više od 30 % njih smatra kako poduzeća za koje rade ne rangiraju podjednako inozemno tržište kao i domaće.

Djelokrug poslovanja (glavni dio poslovanja se odvija na inozemnom tržištu )

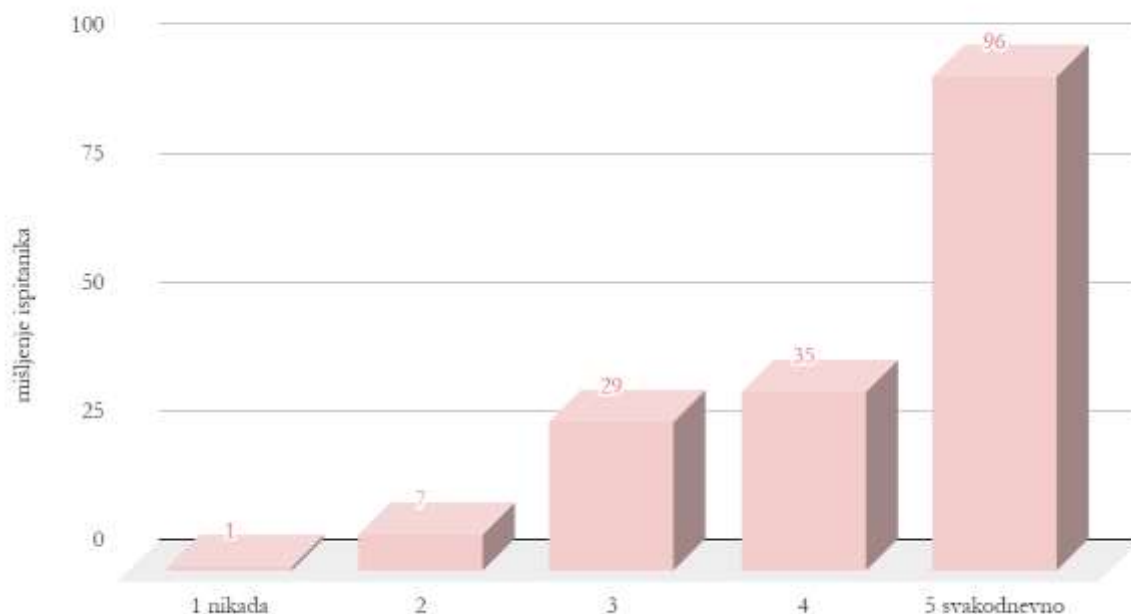


Grafikon 13: Djelokrug poslovanja (glavni dio poslovanja se odvija na inozemnom tržištu)

Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz broj 11 odnosi se također na djelokrug poslovanja poduzeća za kojeg ispitanice rade. Prikazuje odgovore na izjavu „Glavni dio poslovanja odvija se na inozemnom tržištu“. Mogući dogovori na pitanje su bili u potvrdnom ili niječnom obliku. Više od polovice ispitanica, točnije njih 67,9 % smatra kako tvrdnja nije točna, odnosno zabilježeni odgovor je u niječnom obliku. U potvrdnom obliku zabilježeno je 32,1 % odgovora što predstavlja postotak ispitanica koje smatraju kako se glavni dio poslovanja odvija na inozemnom tržištu.

## Učestalost pregovaranja

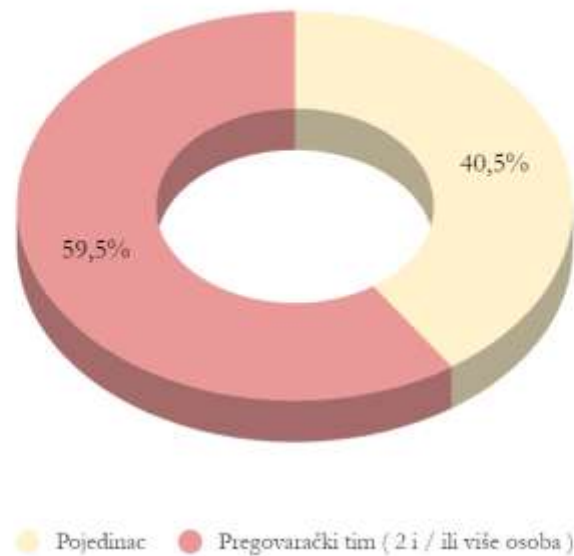


Grafikon 14: Učestalost pregovaranja

Izvor: Istraživanje autorice

Grafikon 14 odnosi se na učestalost pregovaranja te odgovara na pitanje „Koliko često pregovarate u okviru Vašeg radnog mjesta? (s poslovnim partnerima ili potencijalnim poslovnim partnerima, vanjskim suradnicima, dobavljačima, kupcima, zaposlenicima, kolegama)“. Mogućnost odgovora postavljena je na način da ispitanice ocjenjuju učestalost pregovaranja od vrijednosti 1 do vrijednosti 5, s tim da 1 predstavlja „nikada“ dok 5 predstavlja „svakodnevno“. Više od polovice ispitanica (96) smatra da je pregovaranje sastavni dio svakodnevnog posla. Na grafikonu se može vidjeti kako je samo jedna ispitanica odgovorila kako u svom poduzeću nikada ne pregovara. Ostale vrijednosti su podijeljene, no jasno se vidi pozitivna krivulja rasta u smjeru svakodnevnog pregovaranja pa tako vrijedi 7 ispitanica izabralo je vrijednost (2) kao ocjenu učestalosti pregovaranja, njih 29 je ocijenilo učestalost pregovaranja brojem (3) te 35 brojem (4).

## Zaduženi za pregovaranje u poduzeću

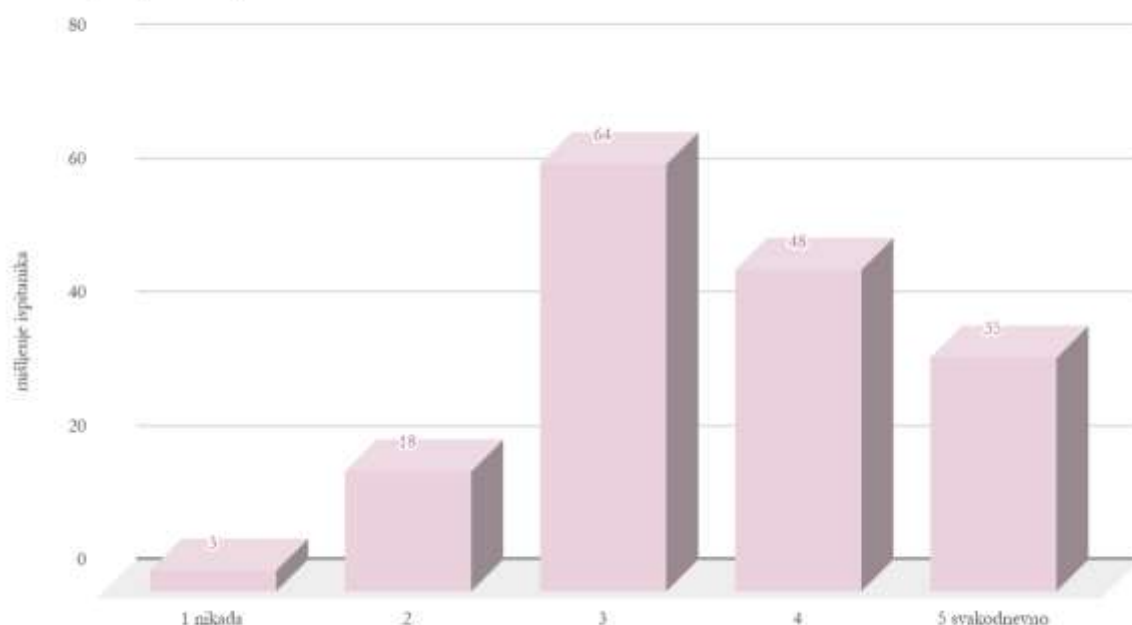


Grafikon 15: Zaduženi za pregovaranje unutar poduzeća

Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz broj 15 prikazuje odgovore na pitanje o strukturi tima koji je zadužen za pregovaranje unutar poduzeća u kojem ispitanice rade. Istraživanjem se težilo utvrditi je li pregovaranje unutar poduzeća povjereno pojedincima ili su pak pregovarači dio većeg tima. Prema rezultatima istraživanja, 59,5 % ispitanica tvrdi je u trenutnom poduzeću za pregovaranje zadužen pregovarački tim koji se sastoji od dvije i/ili više osoba, dok ostatak 40,5 % ispitanica radi u poduzeću unutar kojeg se pregovarački proces povjerava pojedincu pregovaraču.

Način pregovaranja - licem u lice



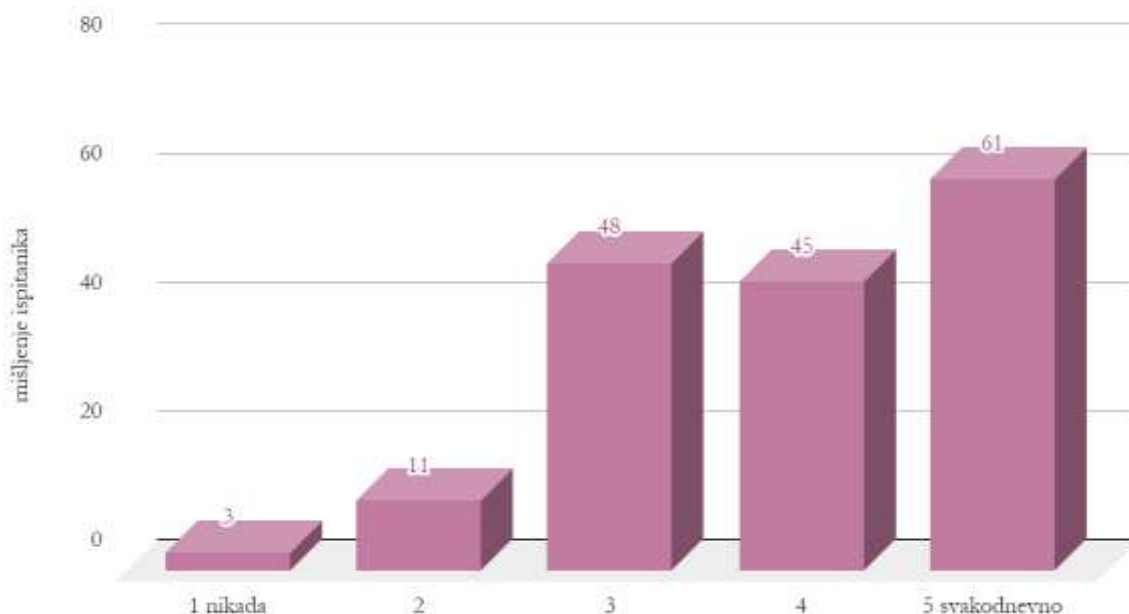
Grafikon 16: Način pregovaranja – licem u lice

Izvor: Istraživanje autorice

Grafikon broj 16 daje uvid u odgovore na pitanje iz anketnog upitnika koje se odnosi na način pregovaranja unutar poduzeća u kojem ispitanice trenutno rade. Mogućnost odgovora na postavljeno pitanje strukturirana je tako da ispitanice gradiraju svoj odgovor između vrijednosti 1 i 5 gdje vrijednost 1 predstavlja „nikada“, a 5 „svakodnevno“. Iz grafičkog prikaza može se zaključiti kako su samo 3 ispitanice odgovorile da nikada ne pregovaraju licem u lice, dok njih 35 pregovara svakodnevno. Najveći broj ispitanica, njih 64 kao odgovor odlučilo se za srednju vrijednost broj 3, dok je 48 ispitanica izabralo vrijednost 4. Njih 18 odabralo je vrijednost 2 kao odgovor na pitanje o načinu pregovaranja i učestalosti korištenja istog.



## Način pregovaranja - elektroničkim putem



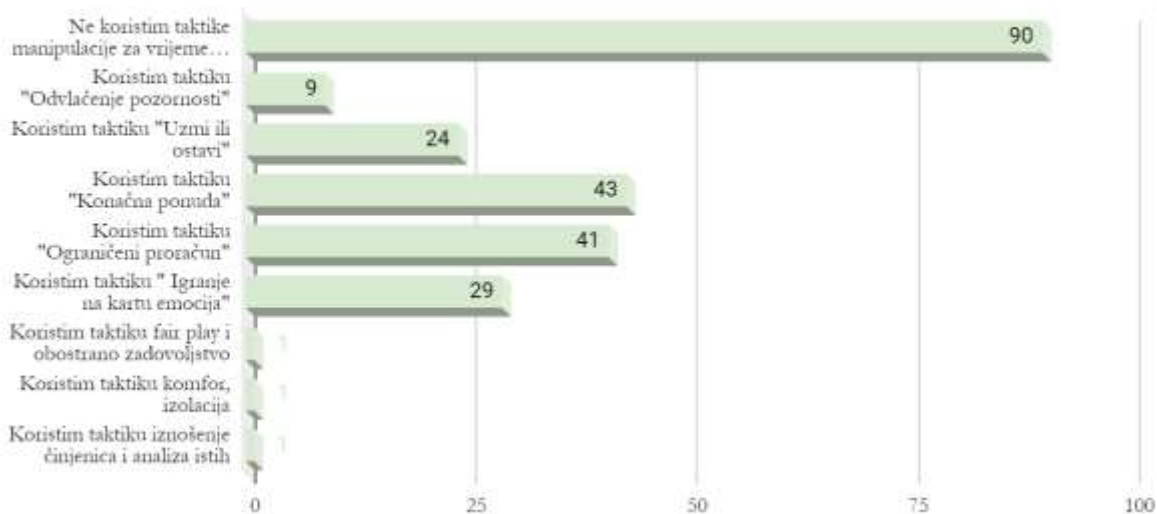
Grafikon 17: Način pregovaranja – elektroničkim putem

Izvor: Istraživanje autorice

Kao što je već rečeno, grafikon broj 16 daje uvid u odgovore na pitanje koje se odnosi na način pregovaranja unutar poduzeća u kojem ispitanice trenutno rade. Pitanje se sastoji od dva potpitanja od kojih se prvo odnosi na način pregovaranja licem u lice, a drugo na način pregovaranja elektroničkim putem što je prikazano na grafikonu broj 17.

Mogućnost odgovora je postavljena na način da ispitanice ocjenjuju učestalost pregovaranja vrijednostima od 1 do 5, s tim da vrijednost 1 predstavljao „nikada“ dok vrijednost 5 predstavlja „svakodnevno“. Ako se kao predmet promatranja uzme cijeli grafikon vidi se kako je većina ispitanika uzimala kao odgovor vrijednosti 3,4 i 5. Ako vrijednostima dodamo opis, tada bi broj 3 predstavljao „ponekad“, broj 4 „često“, te broj 5 „svakodnevno“.

## Upotreba taktika manipulacije za vrijeme međunarodnog poslovnog pregovaranja



Grafikon 18: Upotreba taktika manipulacije za vrijeme međunarodnog poslovnog pregovaranja

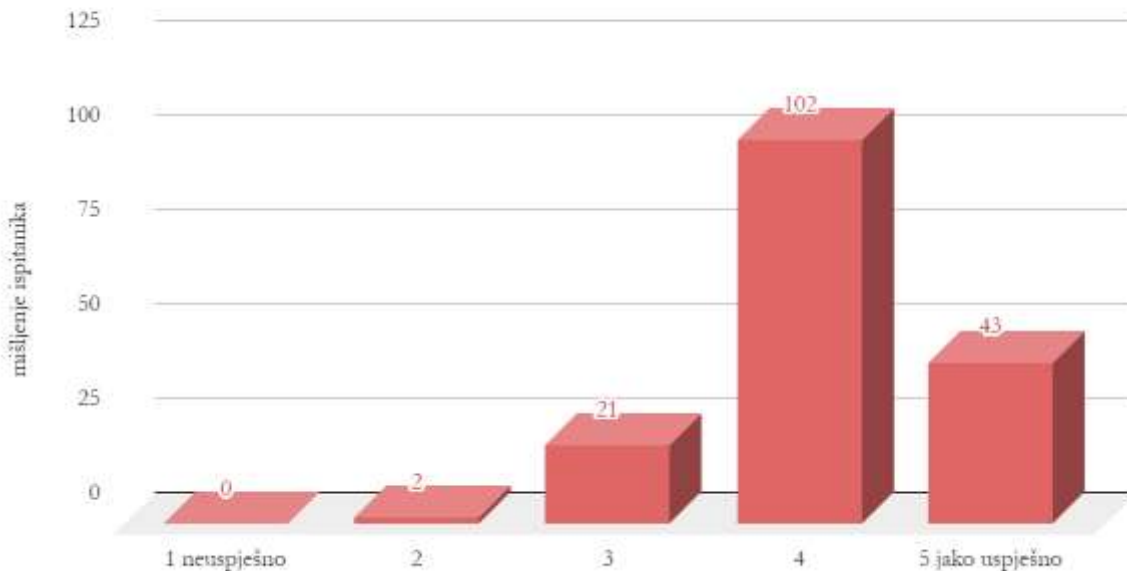
Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz broj 18 prikazuje mišljenje ispitanica o upotrebi taktika manipulacije za vrijeme međunarodnog poslovnog pregovaranja. Pitanje je postavljeno na način da je nudi opciju za pregovarače koju ne koriste taktike manipulacije za vrijeme međunarodnog poslovnog pregovaranja kao i opcije s ponuđenim taktikama manipulacije za koje se vjeruje da se najčešće koriste. Također, ispitanice su imale mogućnost proizvoljno unijeti neke od taktika manipulacije koje koriste. Pitanje nije bilo ograničeno brojem odgovora, odnosno ispitanice su bile u mogućnosti odabrati više taktika manipulacije koje koriste.

Nešto manje od polovice zabilježenih odgovora pripalo je opciji „Ne koristim taktike manipulacije za vrijeme međunarodnog poslovnog pregovaranja“, točnije njih 90. Ostalih 146 zabilježenih odgovora raspodijelilo se na neke od taktika manipulacije pa je tako taktika „Odvlačenja pozornosti“ izabrana 9 puta, taktika „Uzmi ili ostavi“ 24 puta, „Konačna ponuda“ 43 puta, „Ograničeni proračun“ 41 te taktika „Igranje na kartu emocija“ 29 puta. Također, s obzirom na mogućnost proizvoljnog odabira nekih od taktika manipulacije, zabilježen je po jedan odgovor za taktiku „Fair-play i obostrano zadovoljstvo“ „Komfor, izolacija“ kao i „Iznošenje činjenica i analiza istih“.

## Uspješnost poslovanja

Prema ishodu ( ostvarenju prethodno zacrtanih ciljeva ) pregovaranja



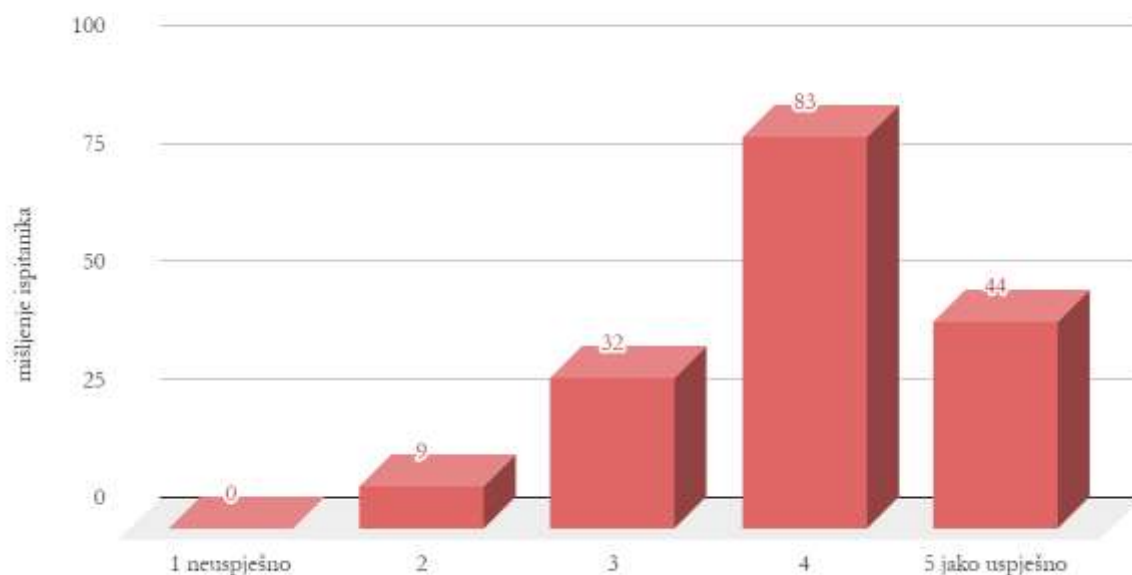
Grafikon 19: Uspješnost poslovanja – prema ishodu (ostvarenju prethodno zacrtanih ciljeva) pregovaranja

Izvor: Istraživanje autorice

Odgovori na prvo potpitanje 16. pitanja anketnog upitnika prikazani su grafičkim prikazom broj 19 koji objašnjava način kojim ispitanici mjere uspješnost poslovanja. Pitanje je podijeljeno na dva dijela te su odgovori rangirani vrijednostima od 1 do 5, gdje vrijednost 1 predstavlja „Nikada“, a vrijednost 5 „Uvijek“. Prvo potpitanje se odnosi na ishod pregovaranja (ostvarenje prethodno zacrtanih ciljeva) te niti jedan zabilježen odgovor za vrijednost 1 „nikada“ te samo dva odgovora pridružila su vrijednost broj 2. Prema rezultatima istraživanja, vrijednost 3 predstavlja mišljenje 21 ispitanice. Najveći broj ispitanica, njih 102 pridružilo je svoj odgovor vrijednosti broj 4 što znači da većina ispitanica jako često mjeri uspješnost poslovanja ovisno o ishodu, dok njih 43 uspješnost poslovanja uvijek mjeri ovisno o ostvarenju prethodno zacrtanih ciljeva.

## Uspješnost poslovanja

Prema okončanju pregovora u zadanom vremenskom roku



Grafikon 20: Uspješnost poslovanja prema okončanju pregovora u zadanom vremenskom roku

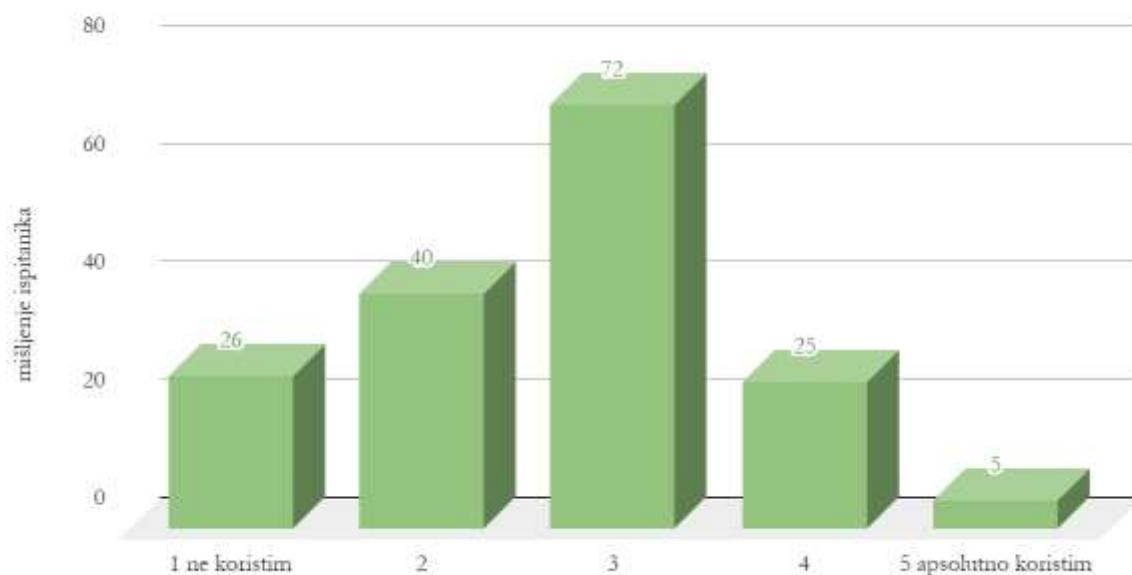
Izvor: Istraživanje autorice

Grafikon broj 20 odnosi se na drugo potpitanje 16. pitanja anketnog upitnika kojim se pokušalo utvrditi na koji način ispitanice mjere uspješnost poslovanja. Kao što je vrijedilo i za prethodni grafikon, odgovori su bili rangirani vrijednostima od 1 do 5 gdje vrijednost 1 označava „nikada“, a vrijednost 5 „uvijek“. Drugo potpitanje mjeri uspješnost poslovanja prema okončanju pregovora u zadanom vremenskom roku te također nije zabilježen niti jedan odgovor sa vrijednosti 1 koja predstavlja „nikada“. Vrijednosti broj 2 (jako rijetko) pridruženo 9 odgovora, a s vrijednosti broj 3 (ponekad) složilo se 32 ispitanica. Vrijednost 4 (jako često) kao i vrijednost 5 (uvijek) odabrao je najveći broj ispitanica, odnosno može se reći kako većina ispitanica smatra kako je za uspješnost poslovanja nužno okončati pregovore u zadanom vremenskom roku.

Sedamnaesto pitanje anketnog upitnika podijeljeno je na četiri potpitanja te za svako od njih odgovori su prikazani grafikonom. Pitanje se odnosi na pristup koji ispitanice zauzimaju za vrijeme pregovaranja. Odgovori za svaku od ponuđenih opcija postavljeni su stupnjevito, odnosno broj 1 označava „ne koristim“, a broj 5 „apsolutno koristim“.

## Pristup za vrijeme poslovnog pregovaranja

Apsolutna dominacija u svim aspektima pregovora ( win-lose pristup )



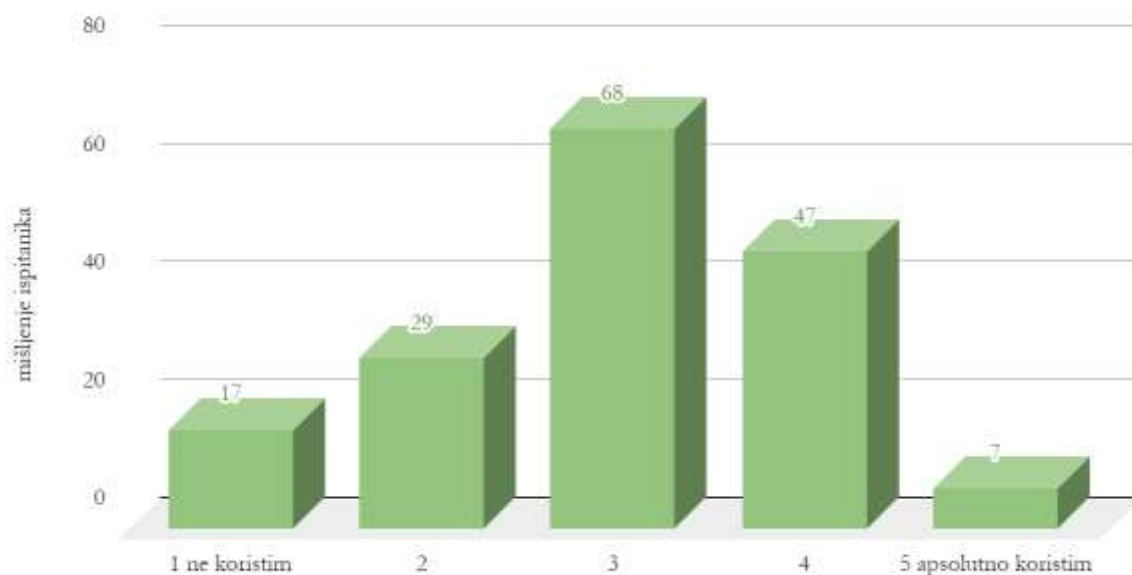
Grafikon 21: Pristup za vrijeme poslovnog pregovaranja – apsolutna dominacija u svim aspektima pregovora (win-lose pristup)

Izvor: Istraživanje autorice

Grafikon broj 21 prikazuje stav ispitanica o zauzimanju apsolutne dominacije u svim aspektima pregovora ili takozvani „win – lose“ pristup za vrijeme poslovnog pregovaranja. Najmanji broj ispitanica, svega njih 5 odabrale su vrijednost 5 „apsolutno koristim“, vrijednost 4 odabralo je 25 ispitanica, dok je vrijednost 3 odabrao najveći broj ispitanica, čak njih 72. Vrijednost 2 odabralo je 40 ispitanica, a vrijednost 1 izabralo je 26 ispitanica. Može se zaključiti kako najveći broj ispitanica rijetko (2) do ponekad (3) zauzima „win-lose“ pristup.

## Pristup za vrijeme poslovnog pregovaranja

Težnja u ostvarenju vlastitih ciljeva uz minimalne ustupke suprotnoj pregovaračkoj strani



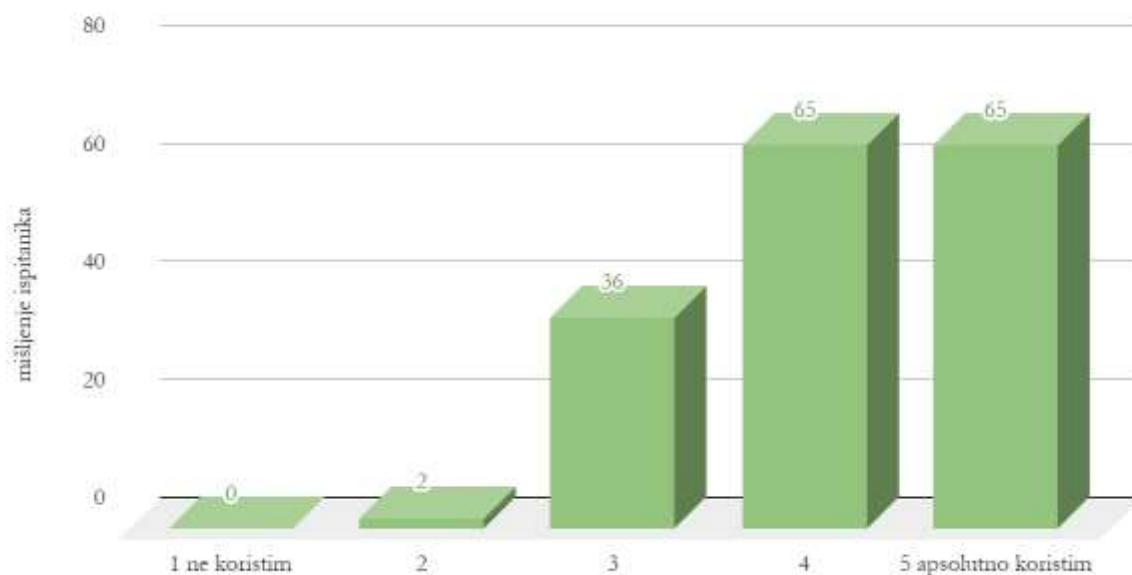
Grafikon 22: Pristup za vrijeme poslovnog pregovaranja – težnja u ostvarenju vlastitih ciljeva uz minimalne ustupke suprotnoj pregovaračkoj strani

Izvor: Istraživanje autorice

Grafikon 22 prikazuje stav ispitanica o zauzimanju pregovaračkog pristupa u kojem se teži za ostvarenjem vlastitih ciljeva uz minimalne ustupke suprotnoj pregovaračkoj strani. Rezultati ukazuju na to da je najmanji broj ispitanica odabrao vrijednosti 5 „apsolutno koristim“ i vrijednost 1 „ne koristim“. Kao svoj odgovor, 29 ispitanica odabralo je vrijednost 2 (rijetko). Iz priloženog grafičkog prikaza može se zaključiti kako su vrijednost 3 (ponekad) te vrijednost 4 (jako često) najviše zastupljene kao odgovori ispitanica, odnosno 68 ispitanica ponekad (vrijednost 3) teži u ostvarenju vlastitih ciljeva uz minimalne ustupke suprotnoj pregovaračkoj strani, dok njih 47 to čini jako često (vrijednost 4).

## Pristup za vrijeme poslovnog pregovaranja

Ostvarenje kompromisa ( win - win pristup )



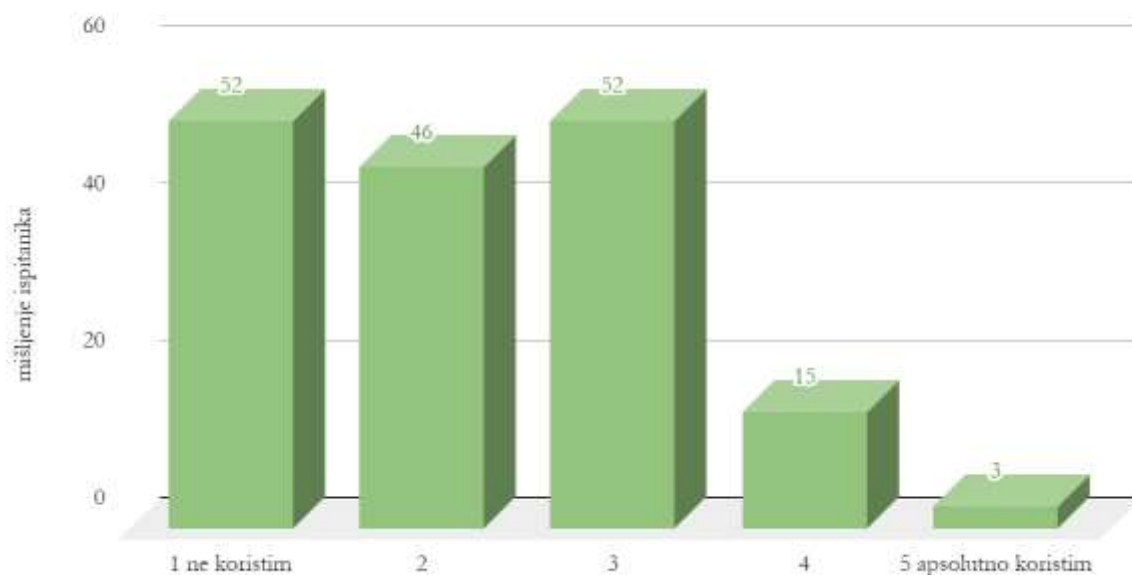
Grafikon 23: Pristup za vrijeme poslovnog pregovaranja - ostvarenje kompromisa

Izvor: Istraživanje autorice

Grafikon 23 prikazuje stav ispitanica o pregovaračkom procesu u kojem pregovarač teži ostvarenju kompromisa, tj. zauzimanju „win – win pristupa“. Iz priloženog se vidi kako nema zabilježenih odgovora za vrijednost 1 koja predstavlja „ne koristim“ pa se zaključuje kako sve ispitanice teže ostvarenju kompromisa u određenim mjerama. Stav „rijetko koristim“ koju predstavlja vrijednost 2 zauzelo je svega dvije ispitanice. Vrijednost 3 ili „ponekad koristim“ kao svoj odgovor zauzelo je 36 ispitanica. Najveći dio ispitanica svoj odgovor pridružilo je vrijednostima 4 - „jako često“ te 5 – „apsolutno koristim“. Može se zaključiti kako više od polovice ispitanica u velikoj mjeri zauzima „win – win“ pristup tijekom pregovaračkog procesa.

## Pristup za vrijeme poslovnog pregovaranja

Potpuna prilagodba ciljevima suprotne pregovaračke strane



Grafikon 24: Pristup za vrijeme poslovnog pregovaranja – potpuna prilagodba ciljevima suprotne pregovaračke strane

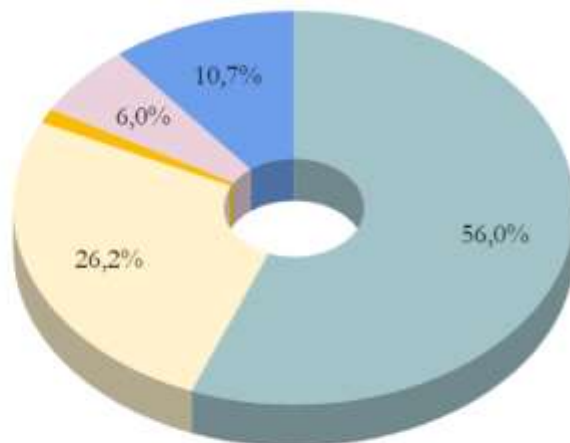
Izvor: Istraživanje autorice

Grafikon broj 24 prikazuje stav ispitanica o potpunoj prilagodbi ciljevima suprotne pregovaračke strane kao pristupu poslovnog pregovaranja. Najveći broj odgovora pridružen je vrijednosti 1 – „ne koristim“ te vrijednosti 2 – „rijetko koristim“. Konkretnije, 52 ispitanice se slažu kako „ponekad“ zauzimaju ovaj pristup za vrijeme pregovaranja te su stoga izabrale vrijednost 3. Vrijednost 4 – „često koristim“ odabralo je 15 ispitanica, te svega 3 ispitanice svoj odgovor su pridružile vrijednosti 5 – „apsolutno koristim“. Iz priloženog se može zaključiti kako u velikoj većini ispitanice ne koriste pristup apsolutne prilagodbe ili ga koriste rijetko.



## Stupanj suzdržanosti u iskazivanju emocija tijekom poslovnog pregovaranja

- Niti sam suzdržana niti nisam suzdržana
- Suzdržana sam na početku procesa pregovaranja
- Iskazujem emocije isključivo ako je žena na suprotnoj pregovaračkoj strani
- U potpunosti iskazujem emocije
- U potpunosti sam suzdržana



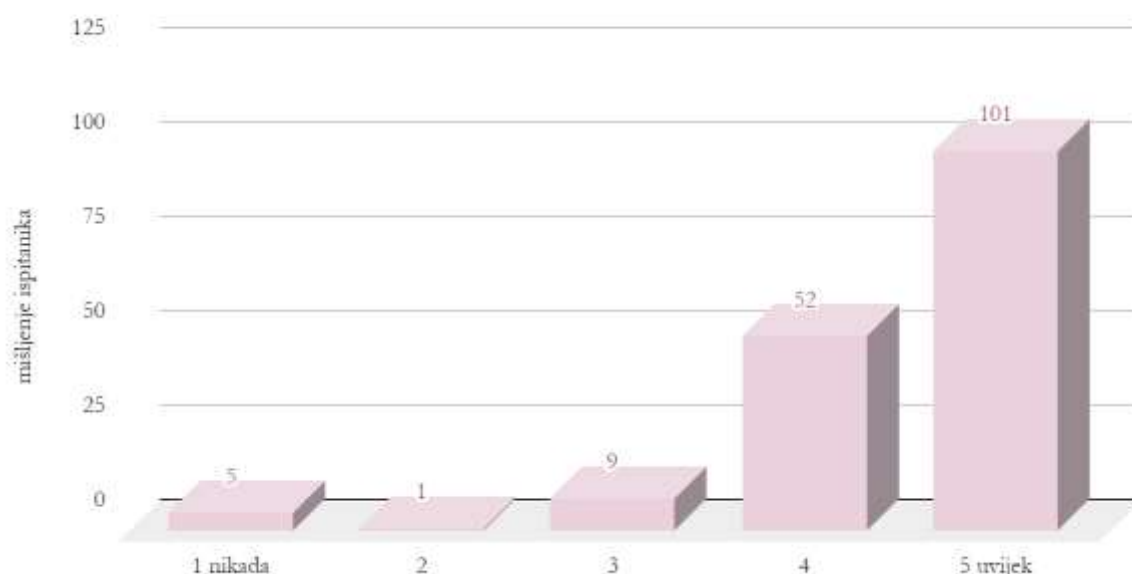
Grafikon 25: Stupanj suzdržanosti u iskazivanju emocija tijekom poslovnog pregovaranja  
Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz broj 25 prikazuje rezultate istraživanja na 18. pitanje anketnog upitnika koje se odnosi na stupanj suzdržanosti u iskazivanju emocija tijekom poslovnog pregovaranja. Više od polovice ispitanica izjavilo je kako za vrijeme pregovaranja „Niti su suzdržane niti nisu“, točnije njih 56%. Preostalih 44% dijeli se na kategorije – „Suzdržana sam na početku pregovaranja“ (26,2 %), „U potpunosti sam suzdržana (10,7%), „U potpunosti iskazujem emocije“ (6,0%), „Iskazujem emocije isključivo ako je žena na suprotnoj pregovaračkoj strani“ (1,1%).

Sljedećih 5 grafikona predstavljaju odgovore na 19. pitanje anketnog upitnika – „Prioriteti prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa“. Naime, priloženo je pet različitih koristi koji proizlaze prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa te su ispitanice pridruživale vrijednosti od 1 (nikada) do 5 ( uvijek). Pitanje je podijeljeno na pet potpitanja.

## Prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa

Koristi od ostvarenja ciljeva za poduzeće



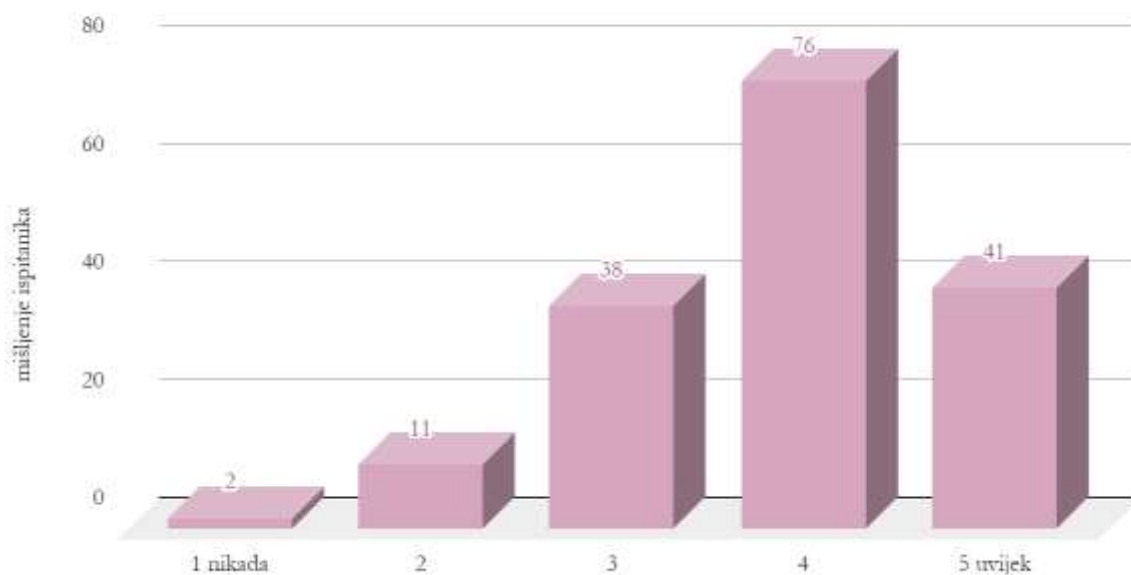
Grafikon 26: Prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa – koristi od ostvarenja ciljeva za poduzeće

Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz 26 odnosi se na koristi od ostvarenja ciljeva za poduzeća. Prema rezultatima istraživanja, najveći udio ispitanica (101) izjavio je kako prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa uvijek (5) najprije razmatra koristi od ostvarenja ciljeva za poduzeće, dok su 52 ispitanice svoj odgovor pridružile vrijednosti 4 koja predstavlja „jako često“. Svega 9 ispitanica odgovorilo je kako su koristi od ostvarenja ciljeva za poduzeće samo ponekad prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa te su svoj odgovor pridružile vrijednosti 3. Iz priloženog je razvidno kako samo jedna ispitanica rijetko postavlja koristi od ostvarenja ciljeva za poduzeće kao prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa, dok je 5 ispitanica odgovorilo kako to nikada ne čini te su stoga svoj odgovor pridružile vrijednosti 1.

## Prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa

Alternative u odnosu na postavljene ciljeve



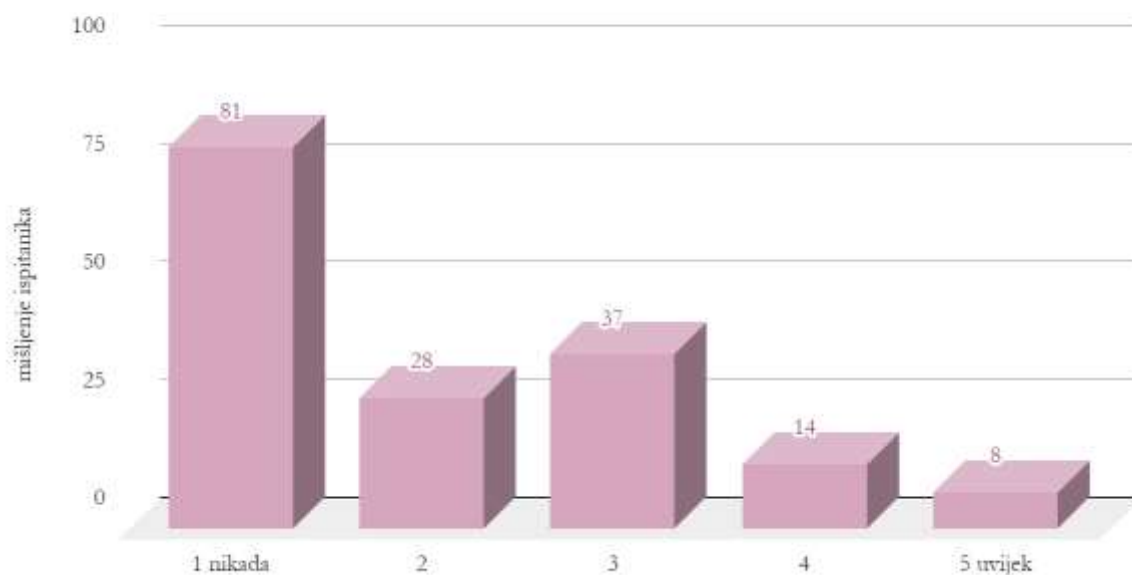
Grafikon 27: Prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa – alternative u odnosu na postavljene ciljeve

Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz 27 odnosi se na koristi od ostvarenja ciljeva za poduzeća. Prema rezultatima istraživanja, najmanji udio ispitanica izjavio je kako prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa nikada (1) ne razmatraju alternative u odnosu na postavljene ciljeve, te njih 11 su svoj odgovor pridružile vrijednosti 2 koja predstavlja „jako rijetko“. Nadalje, njih 38 je svoj odgovor pridružilo vrijednosti 3 što znači da samo ponekad kao prioritetni cilj postavljaju alternative u odnosu na postavljene ciljeve. Najveći udio ispitanica kao svoj odgovor pridružilo je vrijednosti 4 koja znači da jako često kao prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa razmatraju alternative u odnosu na postavljene ciljeve, te potom 41 ispitanica je odgovorila kako to čini uvijek te su pridružile odgovor vrijednosti 5.

## Prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa

Vlastita korist



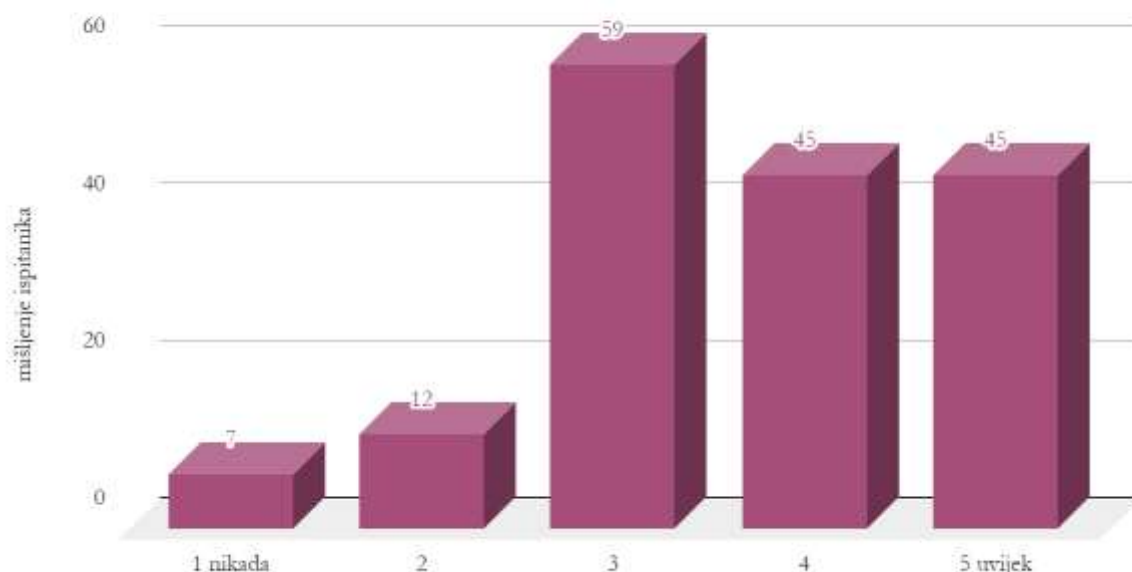
Grafikon 28: Prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa – vlastita korist

Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz 28 prikazuje rezultate istraživanja na treće potpitanje koje pretpostavlja „vlastitu korist“ kao pregovaračev prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa. Najveći udio ispitanica, njih 81 izjavio je kako im vlastita korist nikada nije prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa te su stoga svoj odgovor pridružile vrijednosti 1. 8 ispitanica od ukupnog broja ispitanica pridružile su svoj odgovor vrijednosti 5, odnosno izjavile su kako uvijek postavljaju vlastitu korist kao prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa te njih 14 to čini često - vrijednost 4. Vrijednost 2 koja predstavlja „rijetko“ izabralo je 28 ispitanica, dok 37 ispitanica to čini ponekad pa su stoga izabrale vrijednost 3.

## Prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa

Rizik neuspjeha



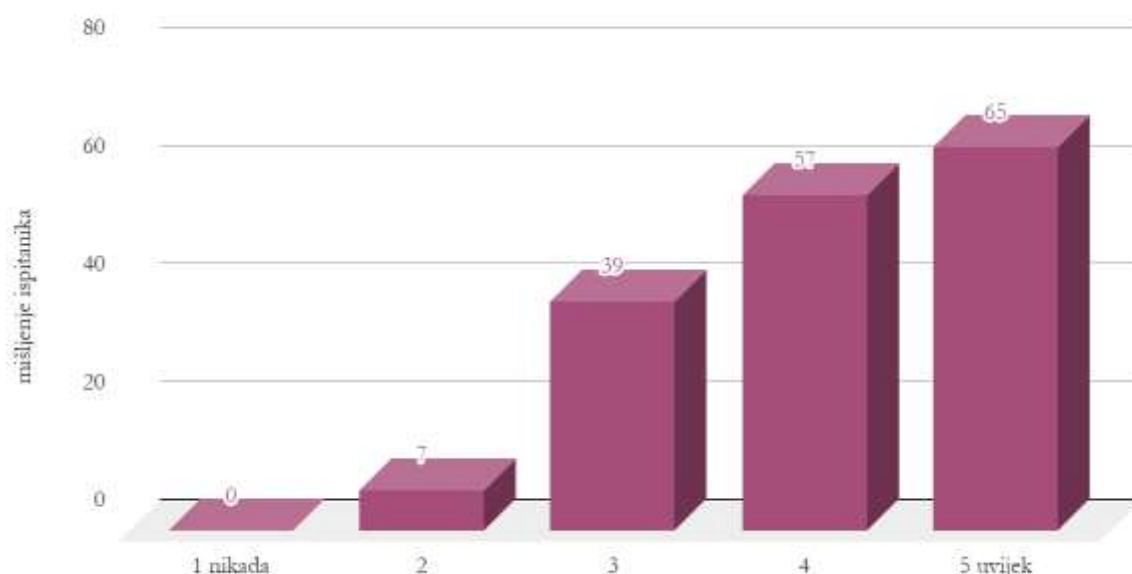
Grafikon 29: Prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa – rizik neuspjeha

Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz 29 prikazuje mišljenje ispitanica o prioritetima prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa. Najveći broj ispitanica se složio kako ponekad kao prioritet postavlja rizik neuspjeha te je stoga njih 59 svoj odgovor pridružilo vrijednosti 3. Sljedeći najučestaliji odgovori za koji su se ispitanice odlučile jesu vrijednosti 5 (uvijek) njih 45, te zatim vrijednost 4 (često) također njih 45. Samo 7 ispitanica svoj odgovor su pridružile vrijednosti 1 koja podrazumijeva kako se rizik neuspjeha nikada ne postavlja kao prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa, dok 12 ispitanica to čini rijetko – vrijednost 2.

## Prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa

Troškovi i vrijeme potrebno za realizaciju



Grafikon 30: Prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa – troškovi i vrijeme potrebno za realizaciju

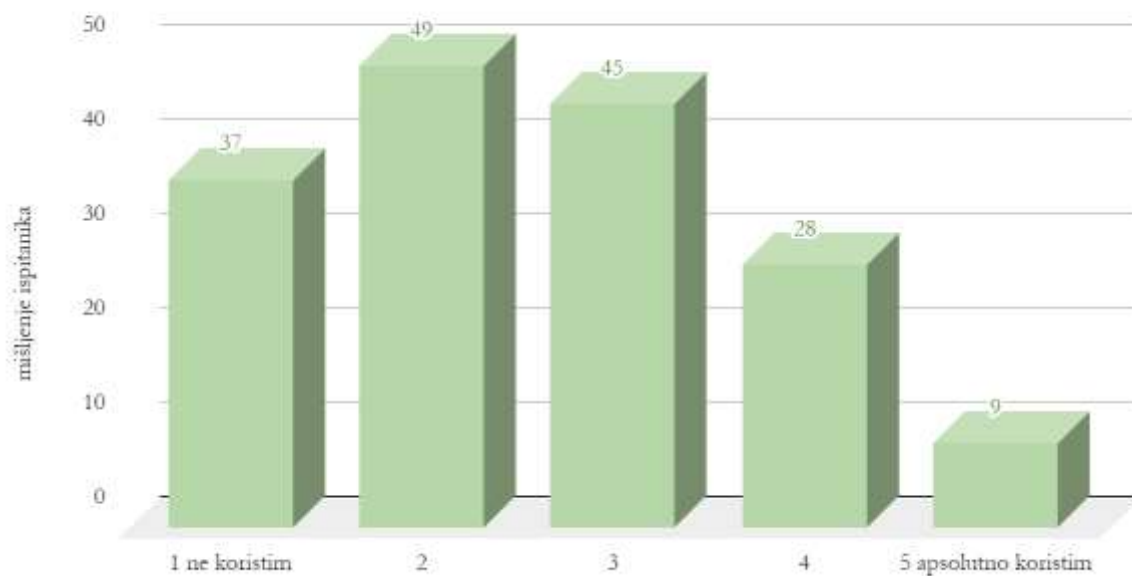
Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz 30 također prikazuje mišljenje ispitanica o prioritetima prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa. Vrijednosti od 1 (nikada) do 5 (uvijek) predstavljaju odgovore ispitanica. Niti jedna ispitanica nije se odlučila za vrijednost 1, odnosno sve promatraju troškove i vrijeme potrebno za realizaciju prioritetnim u određenim mjerama pa se tako za vrijednost 2 (rijetko) odlučilo 7 ispitanica, za vrijednost 3 (ponekad) 39 ispitanica te za vrijednost 4 (često) 57 ispitanica. Najveći broj ispitanica se složio kako uvijek kao prioritet razmatra troškove i vrijeme potrebno za realizaciju te je stoga njih 65 svoj odgovor pridružilo vrijednosti 5. Iz priloženog se može zaključiti kako je krivulja rasta pozitivnog smjera od vrijednosti 1 (nikada) do 5 (uvijek) te kako većina ispitanika promatra troškove i vrijeme potrebno za realizaciju prioritetnim u mjeri od ponekad (vrijednost 3) do uvijek (vrijednost 5).

Sljedeća 5 grafikona prezentiraju rezultate 20. pitanja anketnog upitnika koje se odnosi na diskriminaciju s kojom se suočavaju žene pregovarači. Pitanje se podijelilo na 4 dijela te su ispitanice za svako do navedenih potpitanja pridruživale vrijednosti od 1 (nikada) do 5 (svakodnevno).

## Diskriminacija u poslovnoj praksi

Na rodnoj osnovi



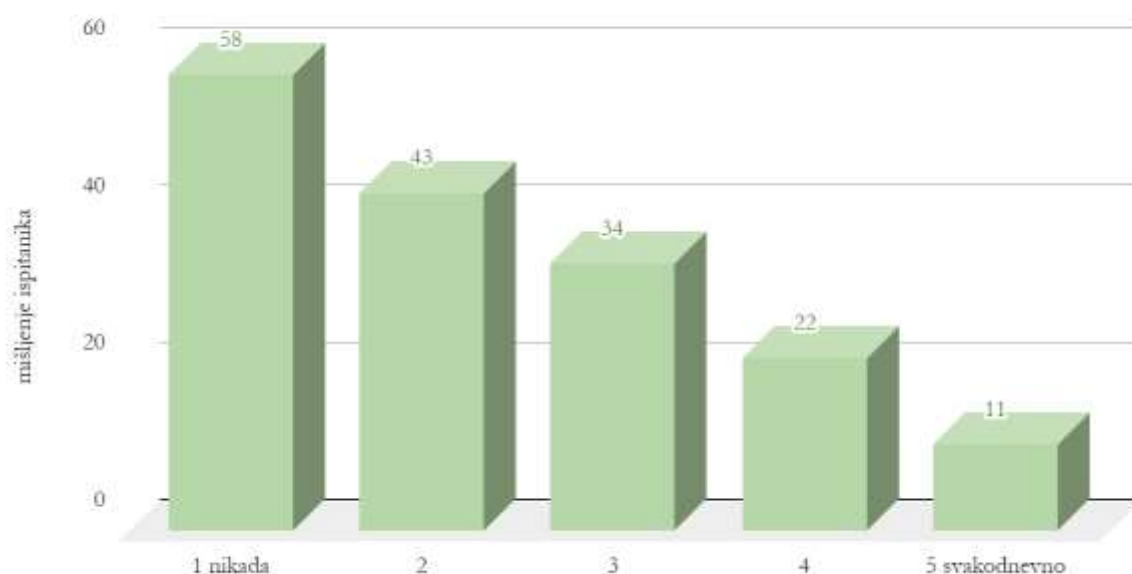
Grafikon 31: Diskriminacija u poslovnoj praksi – na rodnoj osnovi

Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz 31 prikazuje odgovore ispitanica na prvo potpitanje o diskriminaciji na temelju rodne osnove. Za vrijednost broj 1 (nikada) odlučilo se 37 ispitanica što čini približno 23 % dok je preostalih približno 77 % ispitanica odgovorilo kako se rijetko do svakodnevno susreću s ovakvim tipom diskriminacije. Najveći broj ispitanica, njih 49 pridružilo je svoj odgovor vrijednosti 2 stoga se zaključuje kako se ipak najveći broj ispitanica rijetko susreće s diskriminacijom na rodnoj osnovi. Za vrijednost 3 (ponekad) odlučilo se 45 ispitanica, a za vrijednost 4 (često) 28 ispitanica. Najmanji udio odgovora pripada vrijednosti 5 (svakodnevno) što znači da se s diskriminacijom na temelju rodne osnove svakodnevno susreće najmanje ispitanica.

## Diskriminacija u poslovnoj praksi

U nadnicama



Grafikon 32: Diskriminacija u poslovnoj praksi – u nadnicama

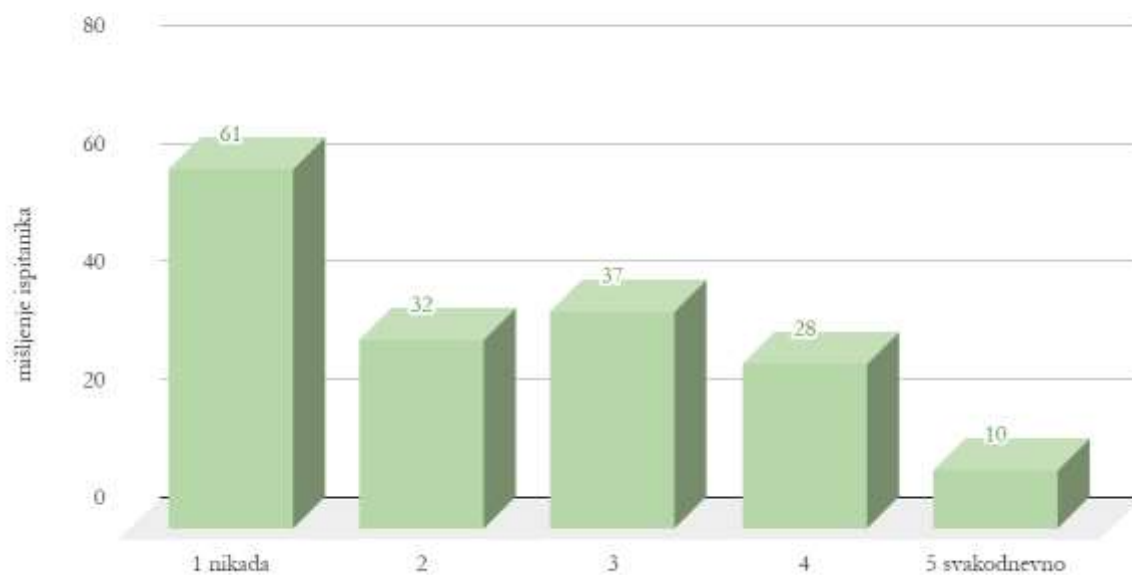
Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz 32 također prikazuje odgovore drugog potpitanja o diskriminaciji u nadnicama s kojom se susreću žene unutar međunarodnog poslovnog pregovaranja. Broj ispitanica opada kako raste učestalost pa tako vrijedi da je najveći udio ispitanica svoj odgovor pridružilo vrijednosti 1 (nikada), pa 2 (rijetko), 3 (ponekad) zatim vrijednosti 4 (često), te naposljetku vrijednosti 5 (svakodnevno) koja broji najmanje ispitanica.



## Diskriminacija u poslovnoj praksi

U napredovanju



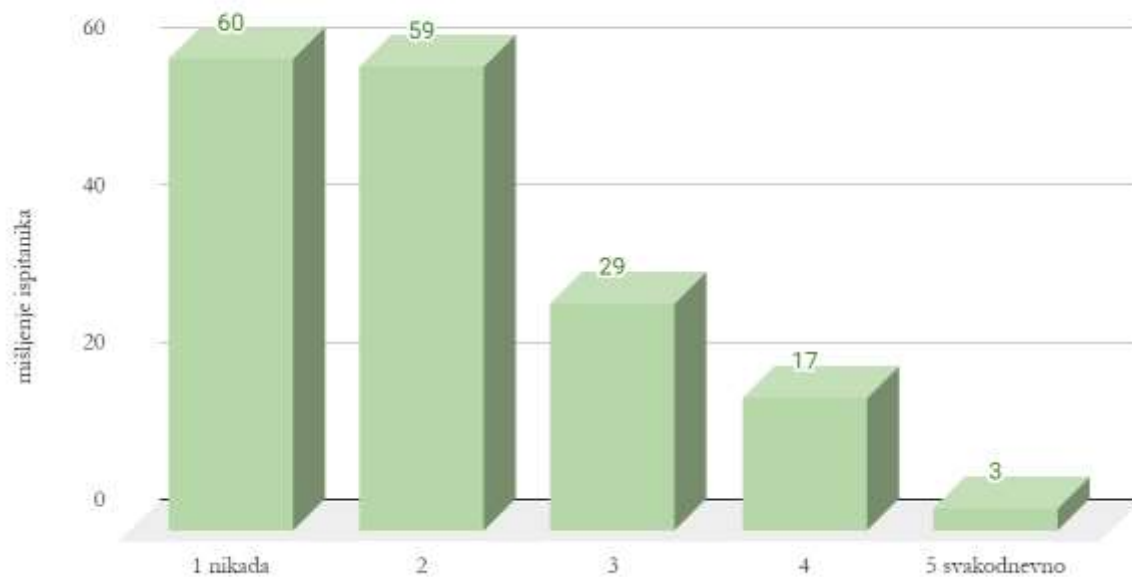
Grafikon 33: Diskriminacija u poslovnoj praksi – u napredovanju

Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz 33 prikazuje odgovore na treće potpitanje o diskriminaciji s kojom se suočavaju žene pregovarači – diskriminaciji u napredovanju. Vrijednost 1 predstavlja “nikada” te broji 61 odgovor ispitanica, a vrijednost 2 broji 32 odgovora. Za vrijednost 3 odlučilo se 37 ispitanica. 28 ispitanica smatra kako je često izložena ovom tipu diskriminacije, dok se 10 ispitanica svakodnevno susreće s istim.

## Diskriminacija u poslovnoj praksi

Nepoštivanje od strane poslovnog partnera



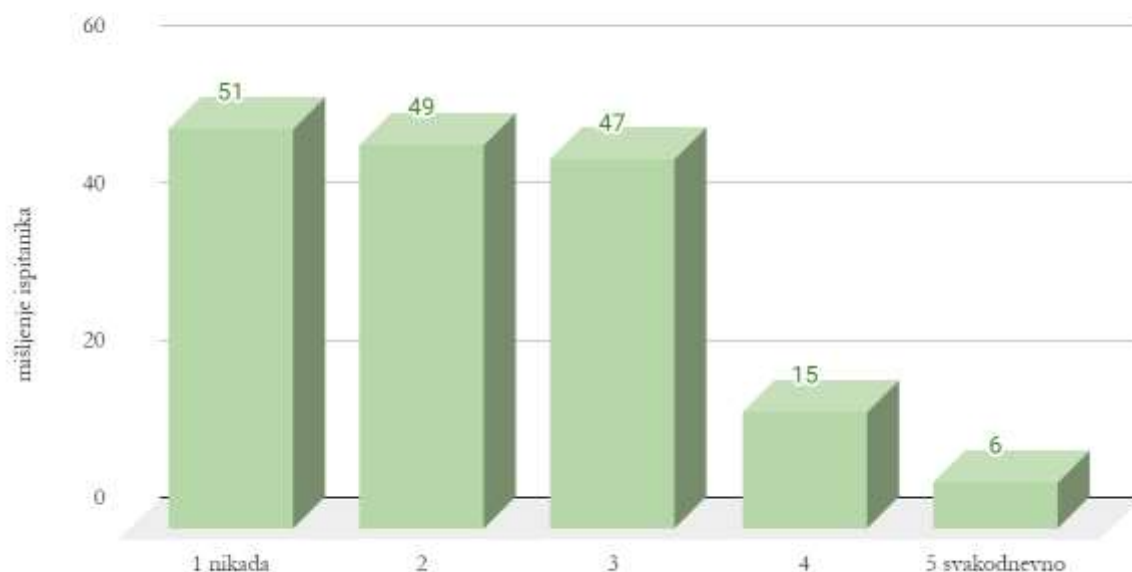
Grafikon 34: Diskriminacija u poslovnoj praksi – nepoštivanje od strane poslovnog partnera

Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz 34 prikazuje odgovore na četvrto potpitanje o diskriminaciji koja se vezuje za nepoštivanje od strane poslovnog partnera. Većina ispitanica se izjasnila kako se nikada (1) do rijetko (2) suočavaju s ovim tipom diskriminacije, dok se ostatak ispitanica susreće u mjerama od ponekad (3) do svakodnevno (5). Iz priloženog grafikona može se zaključiti da se najmanji udio ispitanica svakodnevno suočava s diskriminacijom od strane poslovnog partnera.

## Diskriminacija u poslovnoj praksi

Mišljenje da se uloga žene pregovarača obično vezuje za davanje ustupaka



Grafikon 35: Diskriminacija u poslovnoj praksi – mišljenje da se uloga žene pregovarača obično vezuje za davanje ustupaka

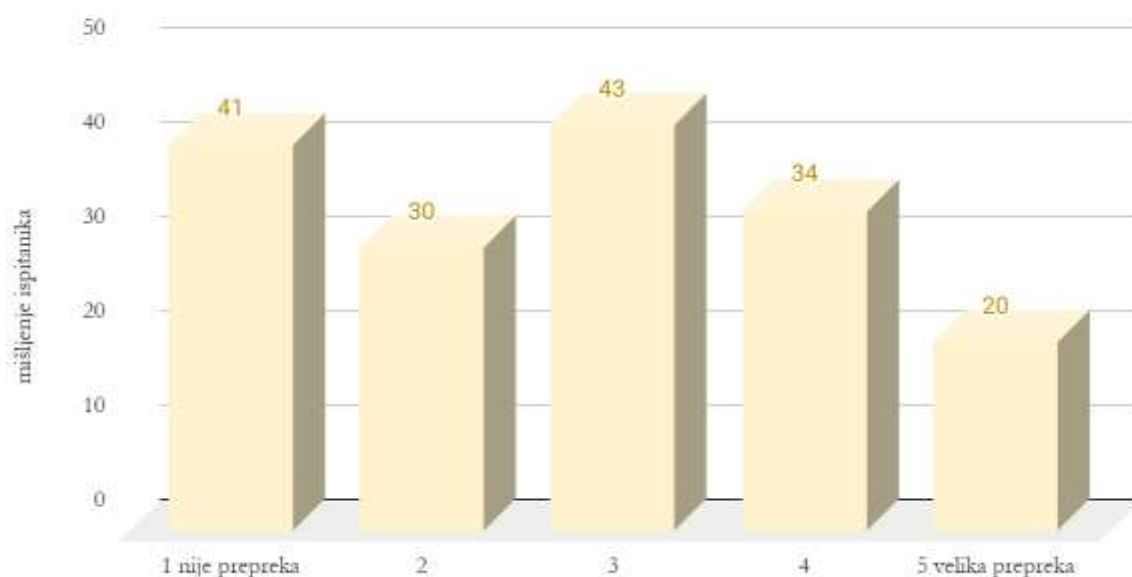
Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz 35 prikazuje mišljenje ispitanica o učestalosti diskriminacije u poslovnoj praksi koja se odnosi na mišljenje da se uloga žene pregovarača obično vezuje za davanje ustupaka. Rezultati pokazuju kako se 51 ispitanica nikada (1) ne susreće s ovom pretpostavkom dok se njih 49 susreće rijetko (2), 47 ponekad (3), 15 ispitanica često (4), te samo 6 od ukupnog broja ispitanica se svakodnevno (5) susreće s pretpostavkom da se uloga žene pregovarača obično vezuje za davanje ustupaka u poslovnoj praksi.

Sljedećih 6 grafikona prikazuje mišljenje ispitanica o mogućim preprekama u unaprjeđenju s kojim s suočavaju žene pregovarači. Za svaku prepreku ponuđene su vrijednosti od 1 do 5 pomoću kojih se važe težina prepreke pa tako za vrijednost 1 vrijedi da prepreka ne postoji dok za vrijednost 5 predstavlja veliku prepreku.

## Prepreka u unaprjeđenju žene pregovarača

Stav okoline da ženama nedostaje dovoljno samopouzdanja



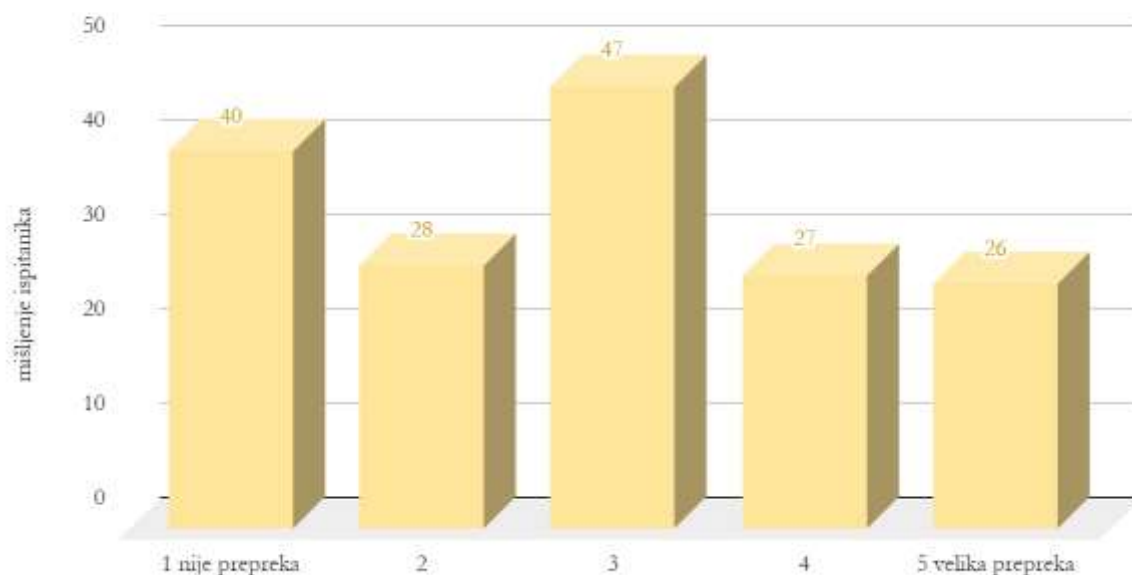
Grafikon 36: Prepreka u unaprjeđenju žene pregovarača – stav okoline da ženama nedostaje dovoljno samopouzdanja

Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz 36 odnosi se na rezultate odgovora ispitanica o stavu okoline da ženama nedostaje dovoljno samopouzdanja kao prepreci u unaprjeđenju žene pregovarača. Od ukupnog broja ispitanica koje su pristupile navedenom anketnom upitniku, 41 ispitanica smatra kako ovakav stav okoline ne predstavlja prepreku u karijeri žene pregovarača što čini približno 24 %. Ostalih približno 76 % svoj odgovor pridružilo je vrijednostima u rasponu 2-5 iz čega se zaključuje kako je ovakav stav zastupljen te u određenoj mjeri predstavlja prepreku. Najveći udio ispitanica svoj odgovor pridružio je vrijednosti 3, dok se za vrijednost 5 odlučilo 21 ispitanica koje smatraju kako stav okoline da ženama nedostaje dovoljno samopouzdanja predstavlja veliku prepreku u razvoju njihove karijere.

## Prepreka u unaprijeđenju žene pregovarača

Mišljenje kako žene ne bi trebale biti dominantne nad muškarcima



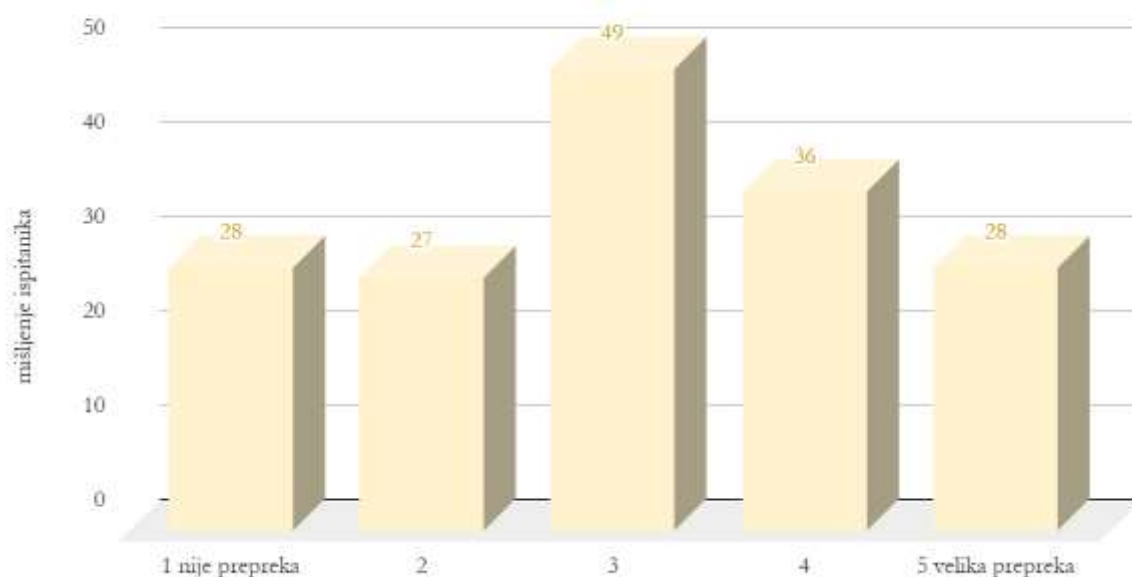
Grafikon 37: Prepreka u unaprijeđenju žene pregovarača – mišljenje kako žene ne bi trebale biti dominantne nad muškarcima

Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz 37 odnosi se na rezultate odgovora ispitanica o mišljenju kako žene ne bi trebale biti dominantne nad muškarcima kao prepreci u unaprijeđenju žene pregovarača. Od ukupnog broja ispitanica koje su pristupile navedenom anketnom upitniku, 40 ispitanica smatra kako ovakav stav okoline također ne predstavlja prepreku u karijeri žene pregovarača što čini približno 24 %. Preostali udio se dijeli na ispitanice koje smatraju kako ipak ovakvo mišljenje utječe na razvoj karijere žene pregovarača te su one svoj odgovor dodijelile vrijednostima od 2 do 5. Razvidno je kako se najveći broj ispitanica odlučio se za vrijednost 3, njih 47. Za vrijednost 5 koja predstavlja veliku prepreku odlučilo se 26 ispitanica.

## Prepreka u unaprijeđenju žene pregovarača

Nedostatak želje i entuzijazma žena u preuzimanju visoko rizičnih i izazovnih zadataka



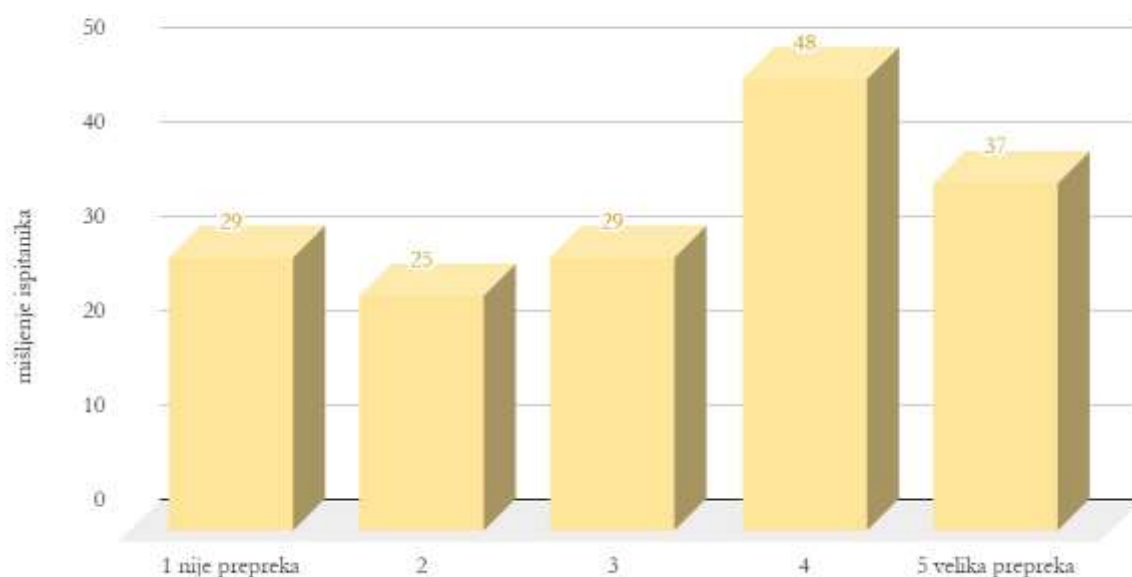
Grafikon 38: Prepreka u unaprijeđenju žene pregovarača – nedostatak želje i entuzijazma u preuzimanju visoko rizičnih i izazovnih zadataka

Izvor: Istraživanje autora

Grafički prikaz 38 prikazuje rezultate odgovora dobivenih istraživanjem utemeljene na mišljenju kako ženama nedostaje želje i entuzijazma u preuzimanju visoko rizičnih i izazovnih zadataka. Od ukupnog broja ispitanica koje su pristupile navedenom anketnom upitniku, 28 ispitanica smatra kako mišljenje poput navedenog ne predstavlja prepreku u karijeri žene pregovarača. Najveći udio, približno 29 % ispitanica ili njih 49 svoj odgovor su pridružile vrijednosti 3, dok se za vrijednost 5 odlučilo približno 17 % ili 28 ispitanica.

## Prepreka u unaprijeđenju žene pregovarača

Muška dominacija na pregovaračkim pozicijama



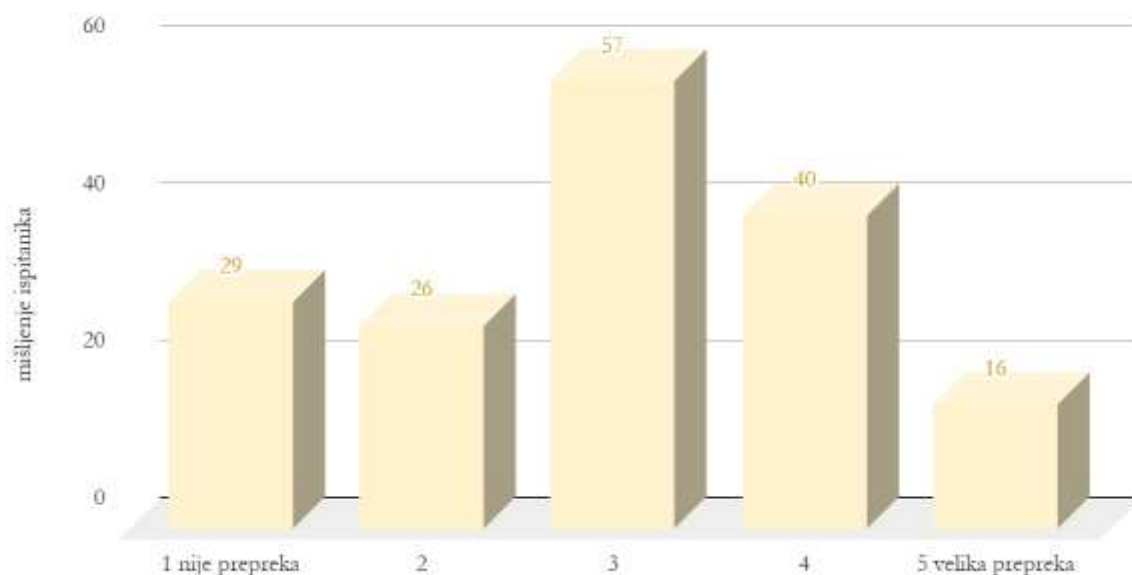
Grafikon 39: Prepreka u unaprijeđenju žene pregovarača – muška dominacija na pregovaračkim pozicijama

Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz 39 prikazuje rezultate odgovora dobivenih istraživanjem utemeljene na mišljenju kako prevladava muška dominacija na pregovaračkim pozicijama. Od ukupnog broja ispitanica koje su pristupile navedenom anketnom upitniku, približno 16 % ili 29 ispitanica smatra kako navedena pretpostavka ne predstavlja prepreku u karijeri žene pregovarača. Najveći udio, približno 28 % ispitanica ili njih 48 svoj odgovor su pridružile vrijednosti 4, dok se za vrijednost 5 odlučilo približno 22 % ili 37 ispitanica.

## Prepreka u unaprjeđenju žene pregovarača

Nedostatak iskustva na pregovaračkim pozicijama kod ženskih zaposlenika



Grafikon 40: Prepreka u unaprjeđenju žene pregovarača – nedostatak iskustva na pregovaračkim pozicijama kod ženskih zaposlenika

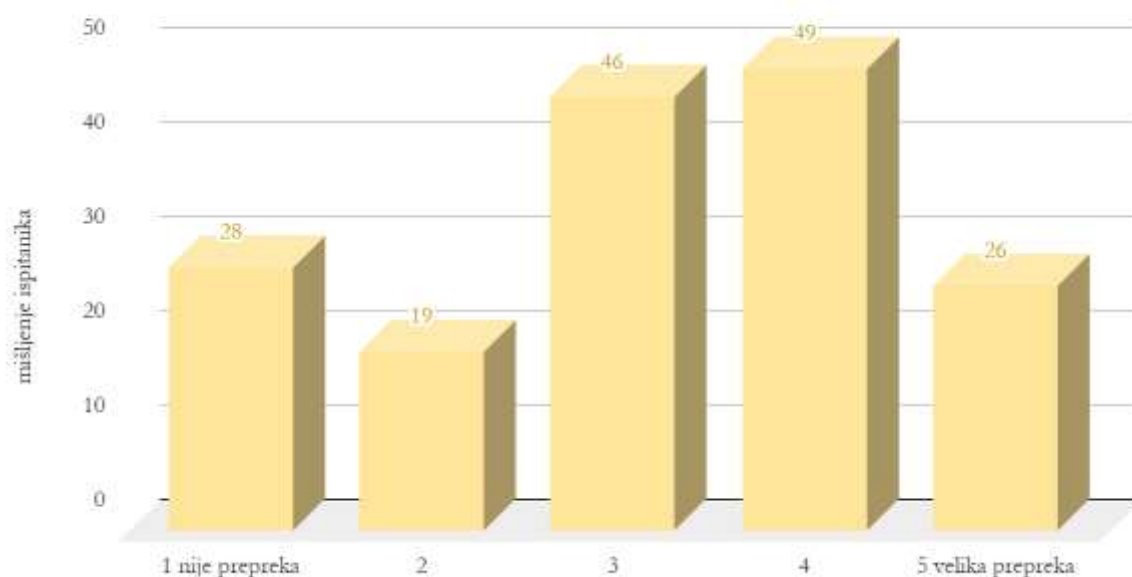
Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz 40 prikazuje rezultate odgovora dobivenih istraživanjem utemeljene na pretpostavci kako nedostatak iskustva na pregovaračkim pozicijama kod ženskih zaposlenika predstavlja prepreku u unaprjeđenju njihove karijere. Od ukupnog broja ispitanica koje su pristupile navedenom anketnom upitniku, približno 17 % ili 29 ispitanica smatra kako navedena pretpostavka ne predstavlja prepreku za razvoj. Najveći udio, približno 34 % ispitanica ili njih 57 svoj odgovor su pridružile vrijednosti 4, dok vrijednosti 5 pripada najmanje zabilježenih odgovora ispitanica, svega 16 ili približno 10 %.



## Prepreka u unaprijeđenju žene pregovarača

Sukob radnih i obiteljskih uloga

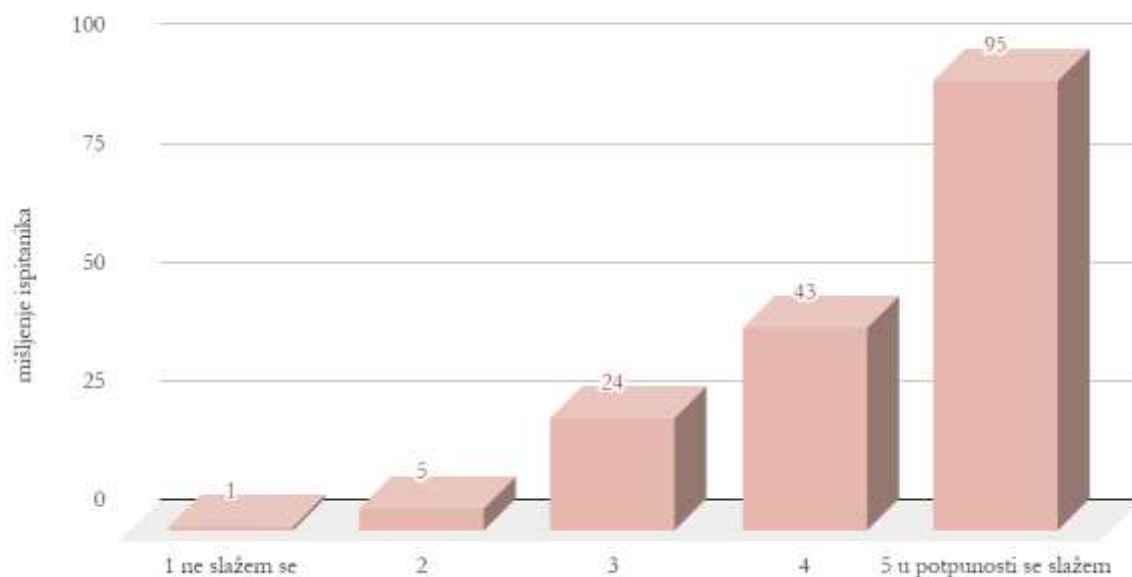


Grafikon 41: Prepreka u unaprijeđenju žene pregovarača – sukob radnih i obiteljskih uloga

Izvor: Istraživanje autorice

Grafički prikaz 41 prikazuje rezultate odgovora dobivenih istraživanjem utemeljene na pretpostavci kako sukob radnih i obiteljskih uloga kod ženskih zaposlenika predstavlja prepreku u unaprijeđenju njihove karijere. Od ukupnog broja ispitanica koje su pristupile navedenom anketnom upitniku, približno 17 % ili 28 ispitanica smatra kako navedena pretpostavka ne predstavlja prepreku za razvoj. Najveći udio, približno 29 % ispitanica ili njih 49 svoj odgovor su pridružile vrijednosti 4, dok vrijednosti 5 pripada 26 zabilježenih odgovora ispitanica ili približno 15 %.

### Smatrate li da je kvalitetno poslovno pregovaranje izvor konkurentske prednosti poduzeća

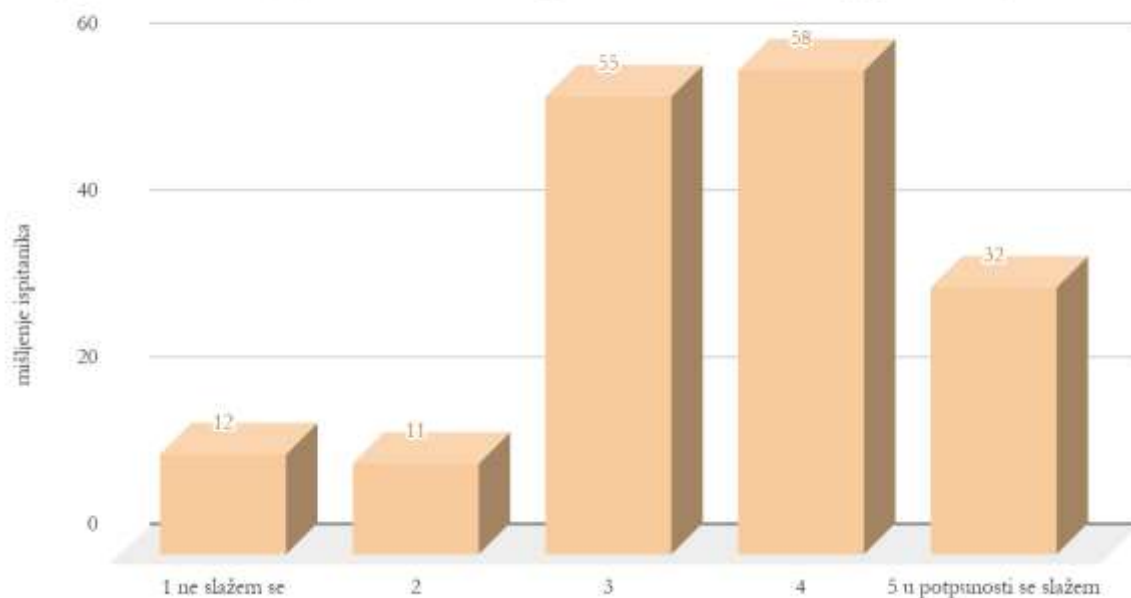


Grafikon 42: Kvalitetno poslovno pregovaranje je izvor konkurentske prednosti poduzeća

Izvor: Istraživanje autorice

Grafikonom 42 prikazani su odgovori 22. pitanja anketnog upitnika koje je postavljeno u obliku izjave te su ispitanice uz pomoć vrijednosti od 1 do 5 rangirale svoje mišljenje. Najveći broj ispitanica u potpunosti se slaže s izjavom da je kvalitetno poslovno pregovaranje izvor konkurentske prednosti poduzeća dok se samo jedna ispitanica ne slaže s tom izjavom. Promatrajući grafikon kao cjelinu može se primijetiti da su se ispitanice u većoj mjeri odlučivale za vrijednosti 3, 4 i 5 tj. za vrijednosti koje simboliziraju djelomično ili apsolutno slaganje s navedenom izjavom.

Međukulturalne barijere, ponajviše one koje utječu na međunarodnu poslovnu ulogu žene, umanjuju se kako raste upotreba elektroničkog poslovanja

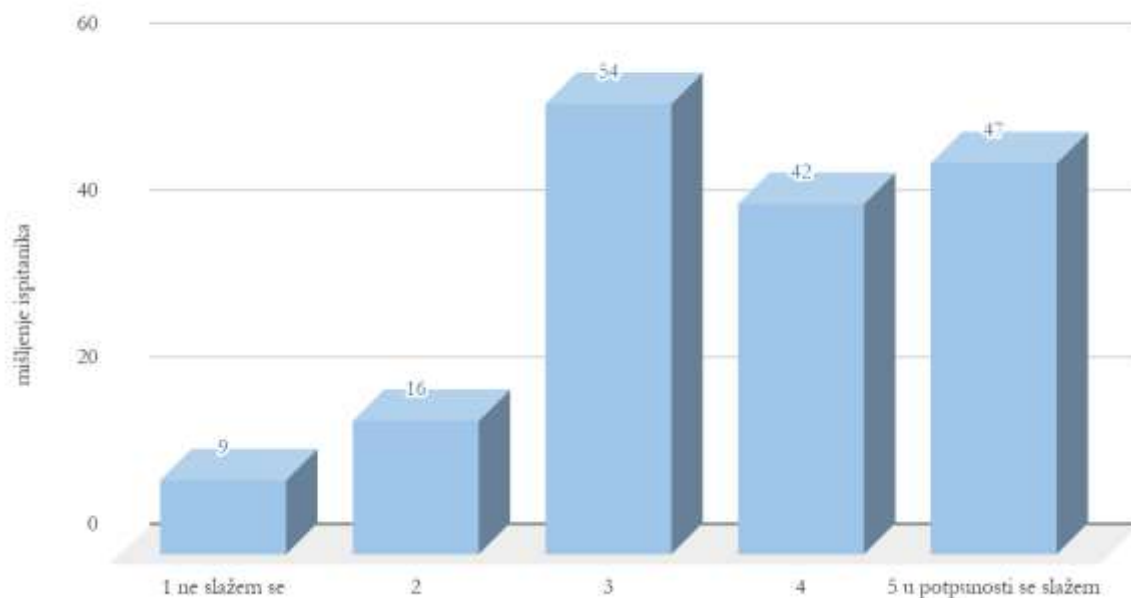


Grafikon 43: Međukulturalne barijere, ponajviše one koje utječu na međunarodnu poslovnu ulogu žene, umanjuju se kako raste upotreba elektroničkog poslovanja

Izvor: Istraživanje autorice

Grafikonom 43 prikazani su odgovori 23. pitanja anketnog upitnika koje je postavljeno u obliku izjave te su ispitanice uz pomoć vrijednosti od 1 do 5 rangirale svoje mišljenje. 32 ispitanice ili približno 19 % u potpunosti se slažu s izjavom da međukulturalne barijere, ponajviše one koje utječu na međunarodnu poslovnu ulogu žene, umanjuju kako raste upotreba elektroničkog poslovanja. Najveći udio ispitanica, približno 34 % odlučilo se za vrijednost 4, te zatim za vrijednost 3 odlučilo se 55 ispitanica što čini približno 32 % od ukupnih rezultata istraživanja. Za vrijednost 2 odlučilo se 11, a za vrijednost 1, 12 ispitanica što čini približno 7 % ispitanica za svaku vrijednosti koje se ne slažu navedenom izjavom.

### Žene u međunarodnom poslovnom pregovaranju manje su zastupljene u odnosu na muškarce



Grafikon 44: Žene u međunarodnom poslovnom pregovaranju manje su zastupljene u odnosu na muškarce

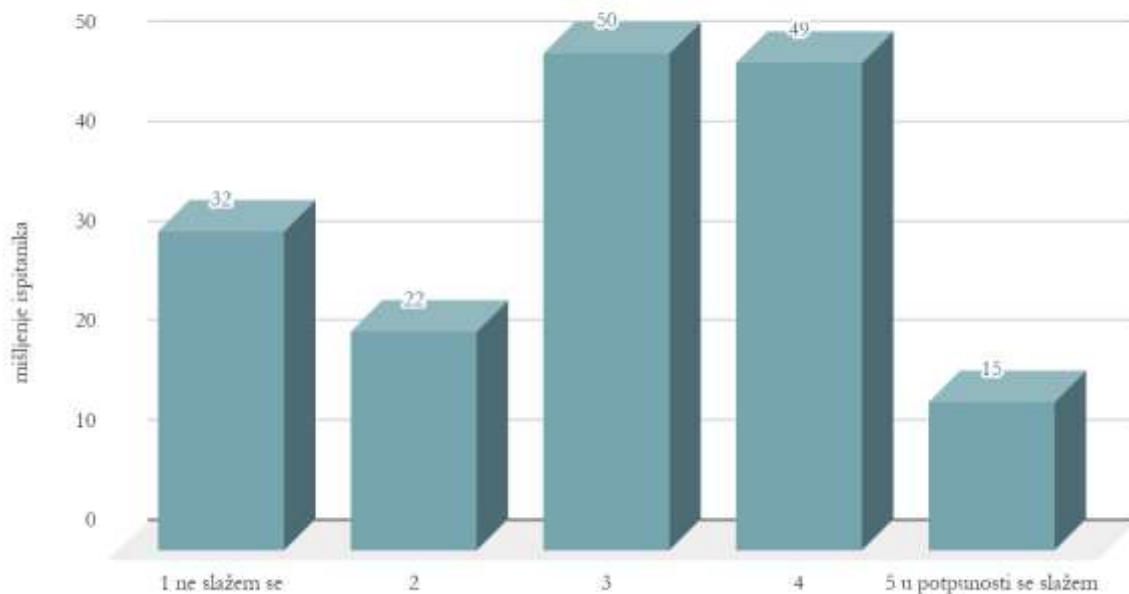
Izvor: Istraživanje autorice

Grafikonom 44 prikazani su odgovori 24. pitanja anketnog upitnika koje je također postavljeno u obliku izjave te su ispitanice uz pomoć vrijednosti od 1 do 5 rangirale svoje mišljenje. S izjavom da su žene u međunarodnom poslovnom pregovaranju manje zastupljene u odnosu na muškarce u potpunosti se složilo 47 ispitanica što čini približno 28% od ukupno pristiglih rezultata istraživanja, dok se samo 9 ispitanica (5,4%) s navedenom izjavom ne slaže. Za vrijednost 2 odlučilo se 16 ispitanica što čini približno 10%. Najveći broj ispitanica, njih 54 (32,2%) stupanj slaganja s izjavom rangiralo je s vrijednosti 3. Za vrijednost 4 odlučile se 42 ispitanice što čini približno 25% rezultata od ukupnog istraživanja.

Sljedeća 4 grafikona prikazuju mišljenja ispitanica o utjecaju ponuđenih faktora na neuspješnost poslovnog pregovaranja unutar poduzeća. Ispitanice su za svaki od ponuđenih faktora uz pomoć vrijednosti od 1 do 5 rangirale svoje mišljenje, gdje vrijednost 1 predstavlja „ne slažem se“, a vrijednost 5 „u potpunosti se slažem“.

## Faktori neuspješnosti međunarodnog poslovnog pregovaranja u poduzeću

Nedovoljna priprema za proces pregovaranja:



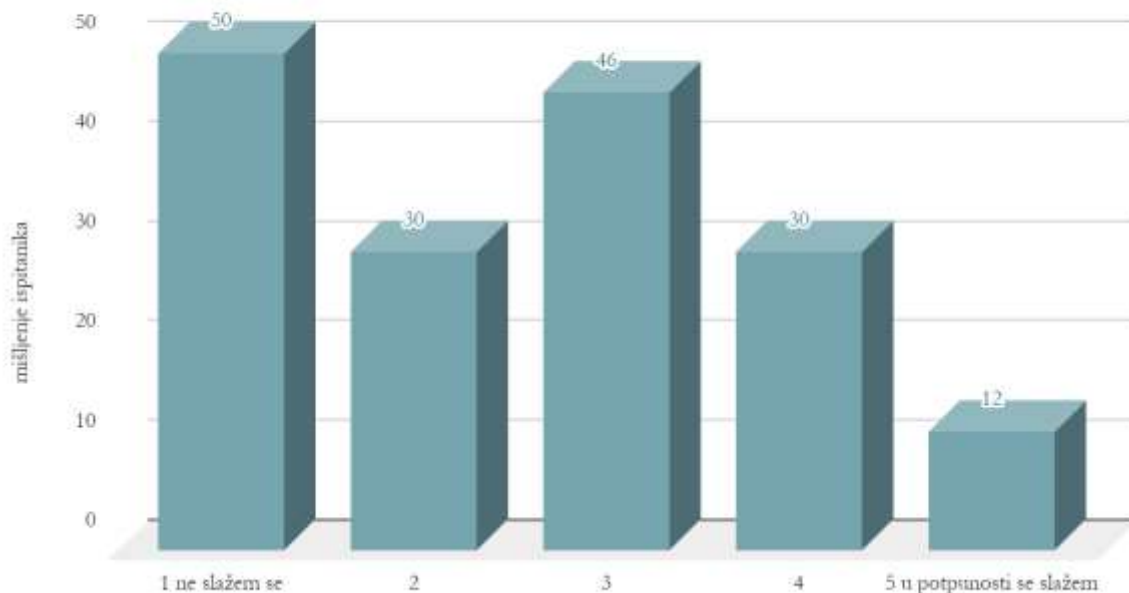
Grafikon 45: Faktori neuspješnosti međunarodnog poslovnog pregovaranja u poduzeću – nedovoljna priprema za proces pregovaranja

Izvor: Istraživanje autorice

Grafikon 45 prikazuje mišljenje ispitanica o nedovoljnoj pripremi za proces pregovaranja kao prvom od četiri ponuđena faktora koja utječu na uspješnost poslovanja. Približno 19 % ili 32 ispitanice se ne slažu da nedovoljna priprema utječe na uspješnost poslovanja stoga su svom odgovoru dodijelile vrijednosti 1 te također približno 13 % ili 21 ispitanica se odlučilo za vrijednost 2. Najveći udio odgovora pripada vrijednosti 3 koju je izabralo 50 ispitanica ili približno 30 % te zatim vrijednosti 4 za koju se odlučilo 49 ispitanica ili približno 29 %. Najmanji udio odgovora pripada vrijednosti 5, odnosno za vrijednost 5 se odlučilo najmanje ispitanica, svega 15 što čini manje od 10 % od ukupnog istraživanja. Iz navedenog se može zaključiti kako najmanji udio ispitanica smatra da nedovoljna priprema za proces pregovaranja nužno znači neuspješnost poslovanja. Promatrajući cjelokupan grafički prikaz može se vidjeti kako su vrijednosti 3 i 4 najzastupljenije što znači kako se najveći udio ispitanica djelomično slaže ili zauzima neutralni stav na način niti se slaže niti ne slaže.

## Faktori neuspješnosti međunarodnog poslovnog pregovaranja u poduzeću

Postojanje određenih jezičnih barijera



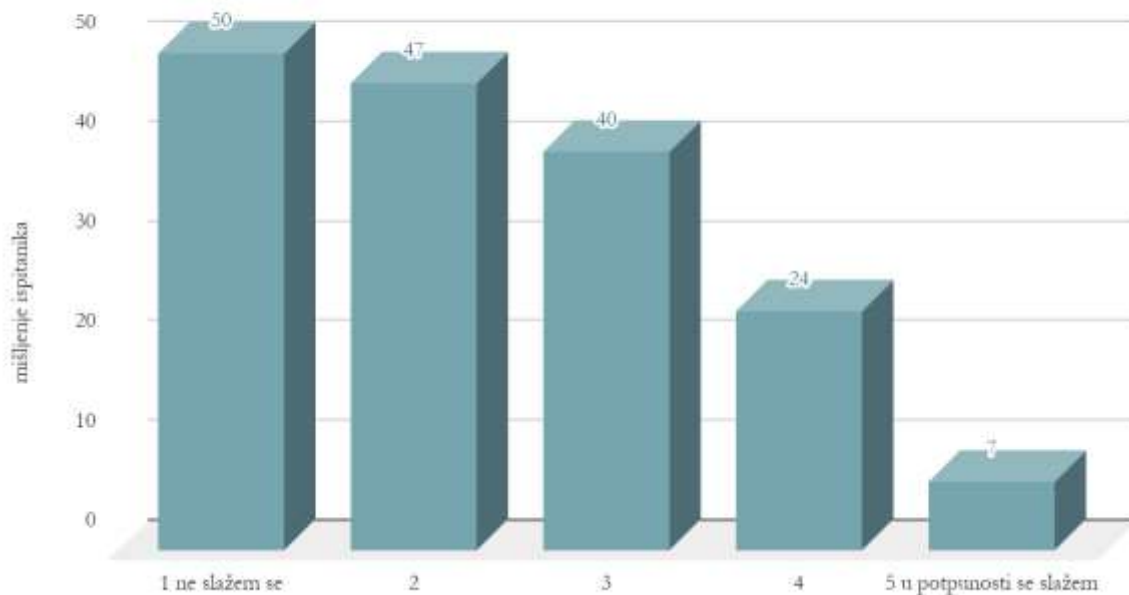
Grafikon 46: Faktori neuspješnosti međunarodnog poslovnog pregovaranja u poduzeću – postojanje određenih jezičnih barijera

Izvor: Istraživanje autorice

Grafikon 46 prikazuje mišljenje ispitanica o postojanju određenih jezičnih barijera kao drugom od četiri ponuđena faktora koja utječu na uspješnost poslovanja. Prema rezultatima istraživanja najmanji udio ispitanica se slaže s navedenim, njih 12 što čini približno 7 % od ukupnog broja ispitanica, dok se najveći udio ispitanica ne slaže, njih 50 što čini približno 30 %. Jednak broj ispitanica se odlučio za vrijednosti 2 i 4, tj. djelomično se ne slaže 30 ispitanica te su stoga odabrale vrijednost 2. S druge strane, 30 ispitanica se slaže s navedenom izjavom pa vrijednost 4 predstavlja njihove odgovore. Za vrijednost 3 koja predstavlja neutralan stav (niti se slažem niti ne slažem) odlučilo se približno 27 % ispitanica.

## Faktori neuspješnosti međunarodnog poslovnog pregovaranja u poduzeću

Postojanje kulturoloških razlika



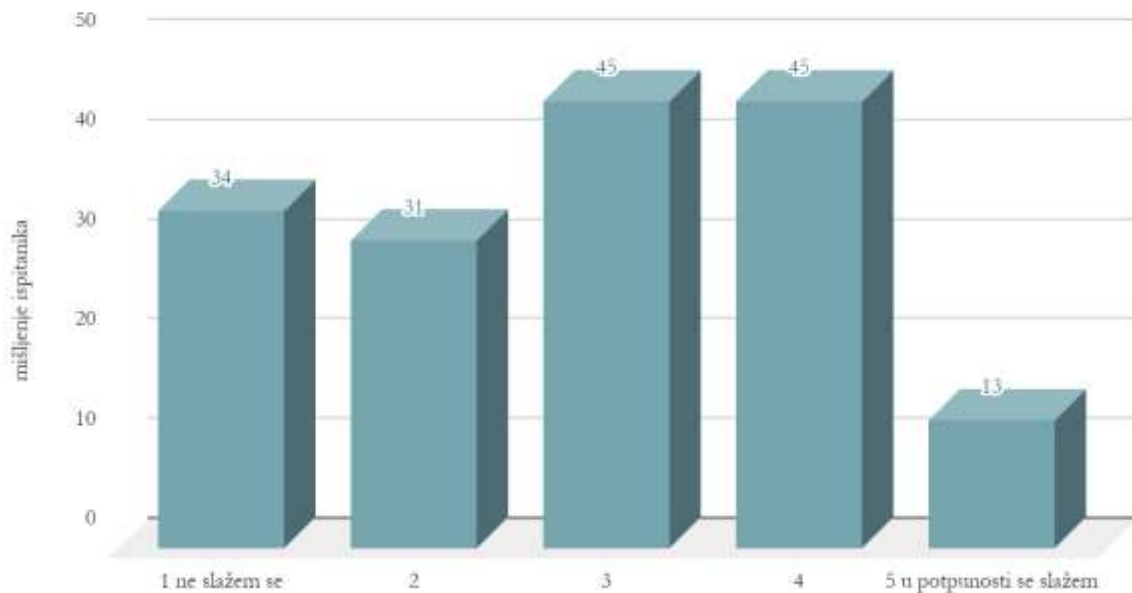
Grafikon 47: Faktori neuspješnosti međunarodnog poslovnog pregovaranja - postojanje kulturoloških razlika

Izvor: Istraživanje autorice

Grafikon 47 prikazuje mišljenje ispitanica o utjecaju kulturoloških razlika na uspješnost poslovanja. Približno 30 % ispitanica se ne slaže s navedenim pa njihovi odgovori zastupaju vrijednost 1 dok se prema vrijednosti 2 djelomično ne slaže približno 28 % ispitanica. Niti se slaže niti ne slaže približno 24 % ispitanica. Približno 14 % ispitanica opredijelilo se za vrijednost 4 koja predstavlja mišljenje djelomično se slažem, dok manje od 5 % ispitanica smatra kako je postojanje kulturoloških barijera faktor koji izravno utječe na neuspješnost poslovanja.

## Faktori neuspješnosti međunarodnog poslovnog pregovaranja u poduzeću

Nepoznavanje međunarodnih zakonskih ili pravnih propisa



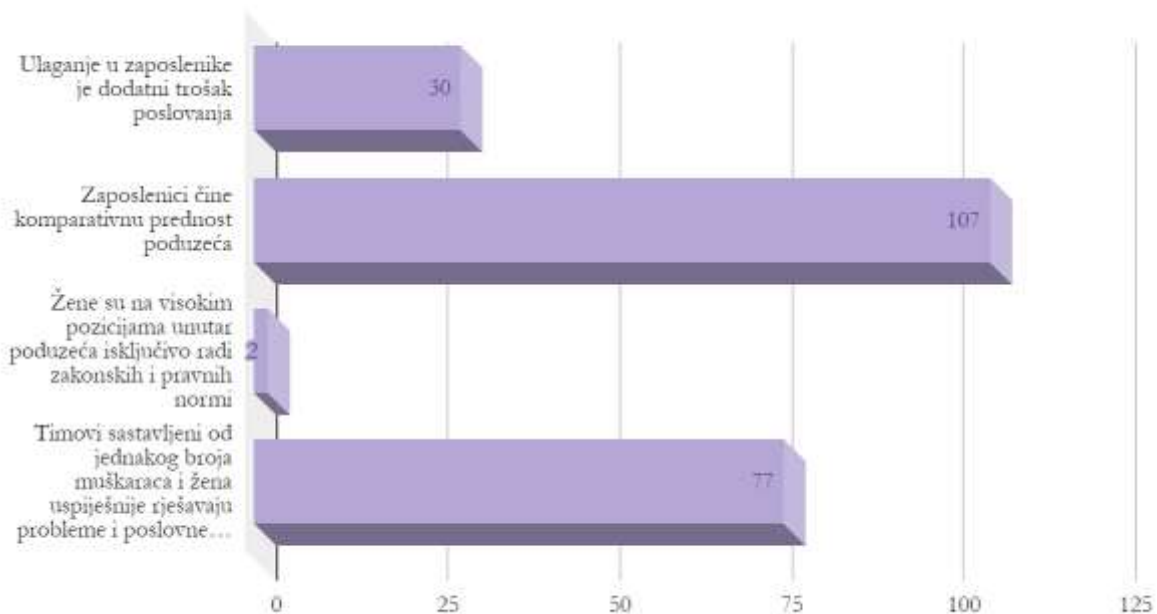
Grafikon 48: Faktori neuspješnosti međunarodnog poslovnog pregovaranja u poduzeću – nepoznavanje međunarodnih zakonskih ili pravnih propisa

Izvor: Istraživanje autorice

Grafikon 48 prikazuje mišljenje ispitanica o nepoznavanju međunarodnih zakonskih ili pravnih propisa kao posljednjem ponuđenom faktoru koji utječe na uspješnost poslovanja. Najmanji udio ispitanica koje su sudjelovale u istraživanju slaže se s navedenom izjavom, njih 13 što čini manje od 10 %. Vrijednost 3 kao i vrijednost 4 podjednako su zastupljene po 45 ispitanica, odnosno u postotku približno 27 %. Za vrijednost 2 odlučila se 31 ispitanica ili približno 18 %, dok se 34 ispitanice ili približno 20 % ne slaže s navedenom izjavom.



## Tvrdnje koje opisuju poslovnu politiku trenutnog poduzeća

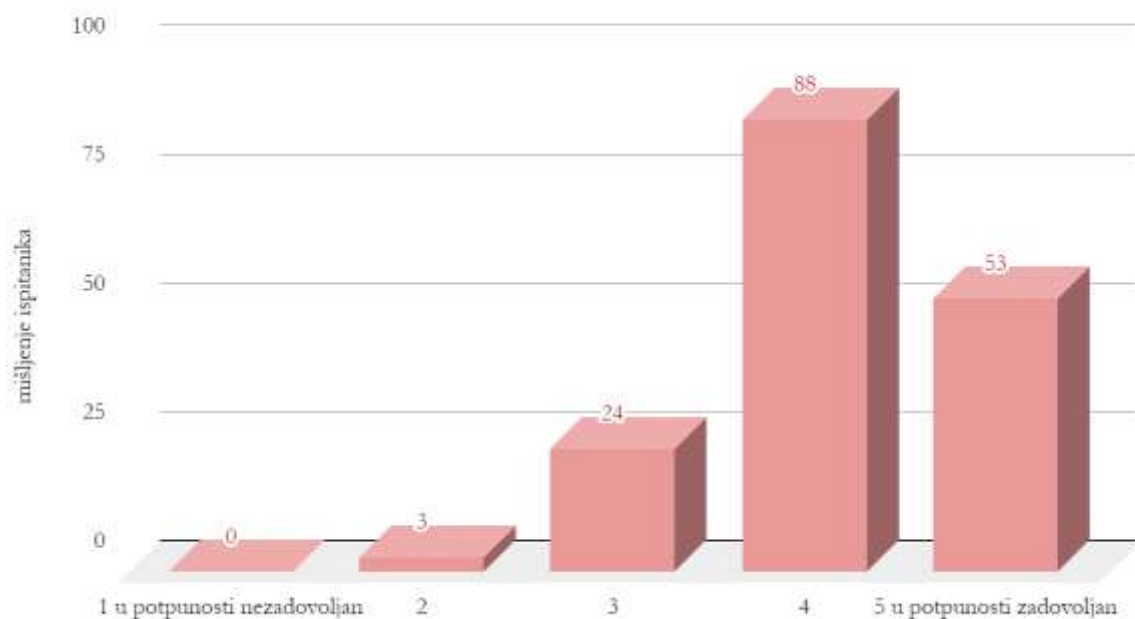


Grafikon 49: Tvrdnje koje opisuju poslovnu politiku trenutnog poduzeća

Izvor: Istraživanje autorice

Dobiveni odgovori ispitanica na 26. pitanje anketnog upitnika predstavljani su uz pomoć grafičkog prikaza 49. Ponuđene odgovore predstavljale su četiri postavljene tvrdnje koje opisuju poslovnu politiku trenutnog poduzeća za koje se ispitanice smatraju da najbolje opisuju poslovnu politiku unutar poduzeća u kojem trenutno rade. 30 ispitanica ili 17 % smatra kako je ulaganje u zaposlenike dodatni trošak poslovanja poslovna politika poduzeća u kojem trenutno rade dok svega 2 ispitanice ili manje od 1 % radi unutar poduzeća čija je poslovna politika da su žene na visokim pozicijama isključivo radi zakonskih i pravnih normi. Ipak, najveći udio ispitanica radi unutar poduzeća čija je poslovna politika usmjerena na zaposlenike koji čine komparativnu prednost poduzeća, njih 107 što čini oko 63 % te zatim poduzeća koja zastupaju poslovnu politiku prema kojoj timovi sastavljeni od jednakog broja muškaraca i žena uspješnije rješavaju probleme i poslovne izazove, njih 77 ili približno 45 %.

## Ocjena zadovoljstva posljednjeg pregovaračkog procesa

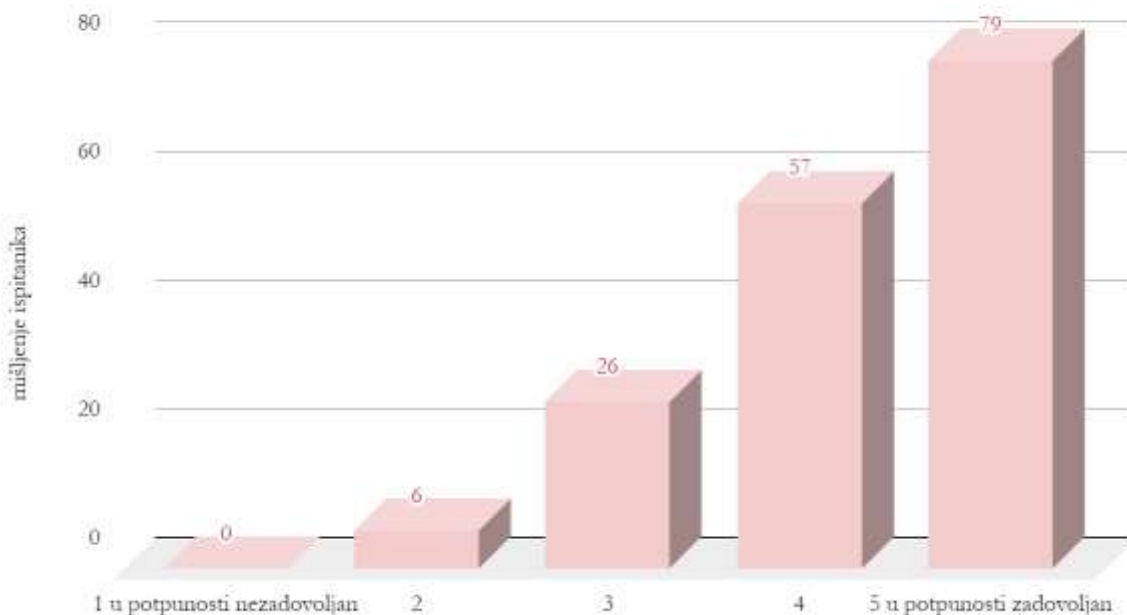


Grafikon 50: Ocjena zadovoljstva posljednjeg pregovaračkog procesa

Izvor: Istraživanje autorice

Grafikonom 50 prikazani su odgovori 27. pitanja anketnog upitnika u kojem su ispitanice ocjenjivale stupanj zadovoljstva posljednjeg pregovaračkog procesa vrijednostima od 1 do 5 gdje 1 znači „u potpunosti nezadovoljan“, a 5 „u potpunosti zadovoljan“. Iz priloženog se vidi kako niti jedna ispitanica nije u potpunosti nezadovoljna posljednjim pregovaračkim procesom. Najzastupljenija vrijednost je 4 sa 88 odgovora što čini približno 52 % od ukupnih pristiglih rezultata. Sljedeća najzastupljenija vrijednost jest 5 sa 53 odgovora, te zatim slijedi vrijednost 3 sa 24 odgovora, te potom vrijednost 2 koja broji svega 3 odgovora.

### Ocjena zadovoljstva vlastitim položajem u poduzeću

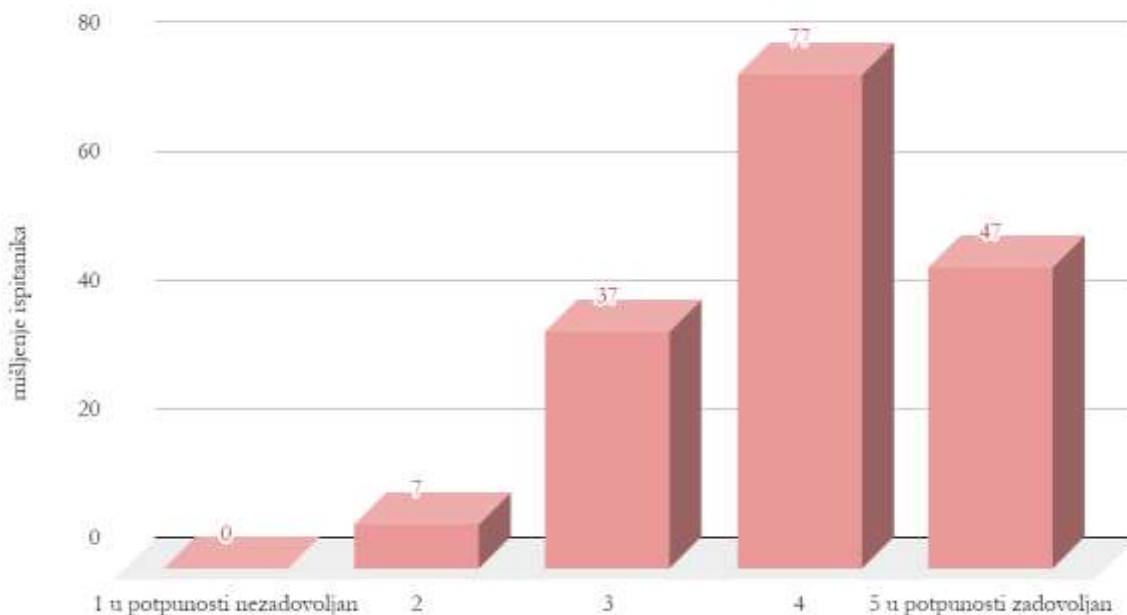


Grafikon 51: Ocjena zadovoljstva vlastitim položajem u poduzeću

Izvor: Istraživanje autorice

Grafikonom 51 prikazani su odgovori 28. pitanja anketnog upitnika u kojem su ispitanice ocjenjivale stupanj zadovoljstva vlastitim položajem unutar poduzeća vrijednostima od 1 do 5 gdje 1 znači „u potpunosti nezadovoljan“, a 5 „u potpunosti zadovoljan“. Približno 47 % ispitanica su u potpunosti zadovoljne trenutnom pozicijom, a približno 34 % ispitanica je djelomično zadovoljan što čini vrijednosti 5 i 4 najzastupljenijima. Niti jedna ispitanica nije se odlučila za vrijednost 1 koja predstavlja potpuno nezadovoljstvo s trenutnim položajem u poduzeću.

### Ocjena zadovoljstva položajem poduzeća

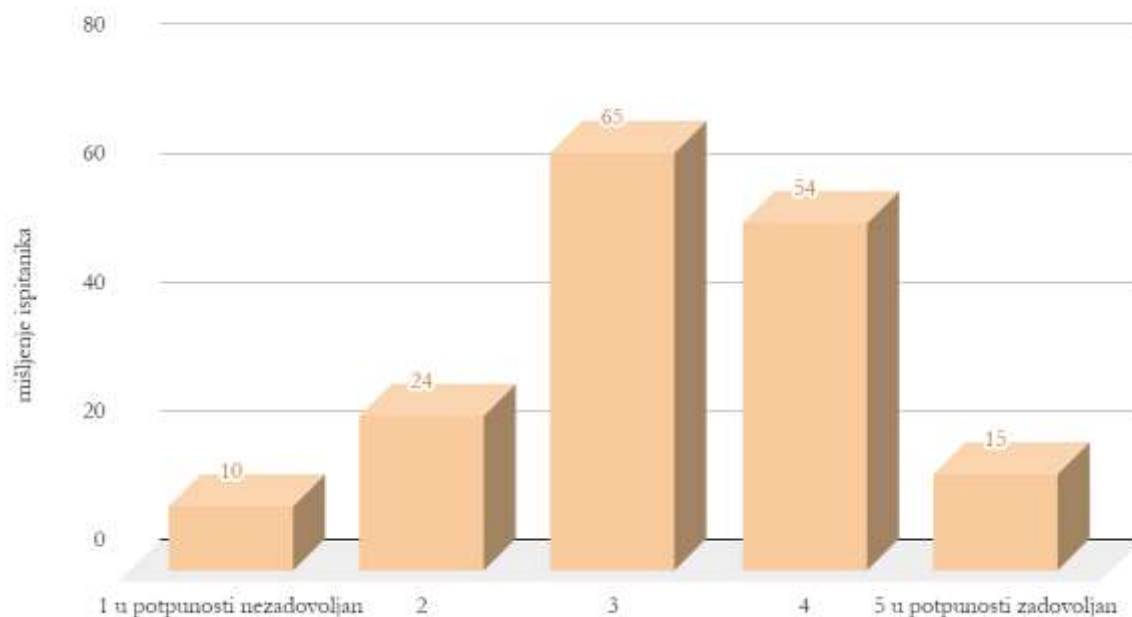


Grafikon 52: Ocjena zadovoljstva položajem poduzeća

Izvor: Istraživanje autorice

Grafikonom 52 prikazani su odgovori 29. pitanja anketnog upitnika u kojem su ispitanice ocjenjivale stupanj zadovoljstva položajem poduzeća u kojem trenutno rade. Također, kao i za prethodna dva pitanja gdje su ispitanice ocjenjivale stupanj zadovoljstva, ni u ovom nije zabilježen niti jedan odgovor za vrijednost 1 što bi značilo da nijedna od ispitanica nije u potpunosti nezadovoljna položajem poduzeća. 7 ispitanica pridružilo je svoj odgovor vrijednosti 2, dok je 37 ispitanica zauzelo neutralan položaj „niti sam zadovoljan niti nezadovoljan“ pridruživši svoj odgovor vrijednosti 3. Najveći broj ispitanica, njih 77, jest djelomično zadovoljan. Za vrijednost 5 koja predstavlja potpuno zadovoljstvo odlučile se 47 ispitanica.

### Razina stresa na vlastitoj poziciji



Grafikon 53: Razina stresa na vlastitoj poziciji

Izvor: Istraživanje autorice

Na posljednjem grafikonu 53 koji prikazuje odgovore 30. pitanja anketnog upitnika prikazano je zadovoljstvo ispitanica vezano za razinu stresa na vlastitoj poziciji. Vrijednost 1 na grafičkom prikazu predstavlja potpuno nezadovoljstvo, a vrijednost 5 potpuno zadovoljstvo. Svega 10 ispitanica su u potpunosti nezadovoljne razinom stresa, a 24 djelomično nezadovoljne. Najveći broj ispitanica (65) zauzeo je neutralan položaj s vrijednosti 3. Sudeći po zastupljenosti vrijednosti 4, ukupno 54 ispitanice su djelomično zadovoljne razinom stresa koju snosi njihova pozicija u poduzeću. Samo 15 ispitanica odgovorile se kako su u potpunosti zadovoljne razinom stresa na vlastitoj poziciji.

## 6 ZAKLJUČAK

Pregovarač predstavlja osnovni element pregovora te se smatra nositeljem pregovaračkog procesa stoga je razumljivo da poduzeća posebnu analizu posvećuju upravo pregovaračkim karakteristikama kada je u pitanju unaprjeđenje procesa. U suvremenim uvjetima poslovanja, gdje su konkurencija, kao i suradnički odnosi s povezanim poduzećima složeni i dinamični, sve se više pozornosti stavlja na razlikovanje pregovarača prema spolnim obilježjima koja donese niz razlika u osnovnim karakteristikama osobe kao pregovarača. Prema rezultatima istraživanja, veliki dio ispitanica se slaže da mješoviti timovi daju bolje rezultate te uspješnije rješavaju probleme i poslovne izazove iz čega se može zaključiti kako je prisutnost žena na poslovnoj sceni poželjna te da poslovno pregovaranje nije rezervirano isključivo za mušku populaciju.

Kao što je već navedeno, prije same provedbe istraživanja postavljene su četiri hipoteze. Prva hipoteza „U međunarodnom poslovnom pregovaranju žene su manje zastupljene u odnosu na muškarce“ jest potvrđena te su rezultati istraživanja prikazani grafikonom 44 iz kojeg se može vidjeti kako se samo približno 5 % ispitanica ne slaže s ovom tvrdnjom, dok se približno 94 % ispitanica slaže u različitim mjerama. Druga hipoteza „Rodne razlike pregovarača se umanjuju kako raste upotreba elektroničkog poslovanja“ je također potvrđena što se vidi na grafikonu 43 gdje se manje od 10 % ispitanica u potpunosti ne slaže s izjavom, dok se ostatak slaže u određenoj mjeri. Hipoteza 3 „Žene su sklonije integrativnom pristupu pregovaranja“ čiji su rezultati prikazani grafikonom 23 u potpunosti je potvrđena jer nije zabilježen niti jedan odgovor koji iskazuje neslaganje. Također je potvrđena i posljednja hipoteza „Uloga žene pregovarača obično se vezuje za davanje ustupaka prilikom poslovnog pregovaranja“ prikazano grafikonom 35 iz kojeg se vidi kako se više od polovice ispitanica u određenim mjerama susreće s navedenim oblikom diskriminacije.

Nadalje, uzimajući najveće skupine kao predmet promatranja može se zaključiti kako u međunarodnom poslovnom pregovaranju u najvećoj mjeri sudjeluju žene srednje starosne dobi s radnim stažem u trajanju od 21 - 30 godina, dok najmanju skupinu čine ispitanice mlađe od 24 godine te radnim stažem manjim od 5 godina. S obzirom da je istraživanje provedeno na teritoriju Republike Hrvatske, najveći dio ispitanica dolazi s područja grada Zagreba što je i očekivano zbog geografskog položaja, veličine grada, a samim tim i većom koncentracijom gospodarskih subjekata. Također, najvećim dijelom sudjelovale su ispitanice koje dolaze iz poduzeća koje je registrirano kao društvo s ograničenom odgovornošću.

Kompleksnost međunarodnog poslovnog pregovaranja posebno dolazi do izražaja kada se radi o zastupljenosti žene unutar poslovnog pregovaranja. To se događa jer još uvijek postoje kulture u kojim ženama nije dozvoljen pristup poslovnom svijetu, te s druge strane kulture u kojima žene aktivno sudjeluju u pregovorima. Pregovori u kojima pregovaračke strane zastupaju dvije navedene krajnosti iziskuju posebnu pripremu. Također, postoji niz obrazaca ponašanja koja vrijede za žene ili kada su žene na suprotnoj pregovaračkoj strani. Iz svega toga se može zaključiti kako se u određenim kulturama još uvijek ne iskorištava potencijal koje žene mogu ponuditi poslovnom svijetu. S druge strane, zapadne kulture su uvidjele taj potencijal te ga iskorištavaju prepuštajući im vodeće uloge za vrijeme velikih pregovora. Štoviše, potiču obrazovanje i usavršavanje žena pregovarača kao i isticanje urođenih karakteristika poput strpljenja ili brižnosti, za koje se smatra da čine nezamjenjivu ulogu žene unutar međunarodnog poslovnog pregovaranja. S obzirom da sve češće pregovori imaju za prioritetni cilj ostvarenje pozitivnih odnosa, postoji poveznica između postizanja dugoročnih ciljeva i navedenih „ženskih“ osobina pregovarača. Iako je u zapadnim kulturama omjer zastupljenosti žene i muškaraca veći nego li je to u zemljama istoka, dok god žene postižu jednakost uz pomoć sustavnih kvota nametnutih od strane države, radi se o neravnopravnosti.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Acuff, F. L., How to Negotiate Anything with Anyone Around the World, Third Edition, American Management Association, New York, 2008.
2. Cohen, S., Vještine pregovaranja za menadžere, MATE d.o.o., Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb, 2014.
3. Dobrijević, G., Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
4. Ehlich, K., The Discourse of Business Negotiation; Studies in Anthropological Linguistics, De Gruyter, Berlin-New York, 1995., Dostupno na: [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=f6MuMMFoTjIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=international+business+negotiation&ots=BvARTTpUhx&sig=4KqE\\_1AVM81DfuSgtF7Qclffgfk&redir\\_esc=y%23v=onepage&q=international%20business%20negotiation&f=false#v=onepage&q=assingment&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=f6MuMMFoTjIC&oi=fnd&pg=PA1&dq=international+business+negotiation&ots=BvARTTpUhx&sig=4KqE_1AVM81DfuSgtF7Qclffgfk&redir_esc=y%23v=onepage&q=international%20business%20negotiation&f=false#v=onepage&q=assingment&f=false)
5. Fisher, R., Ury, W., Patton, B., Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In, Random house, 1981.
6. Krkić, K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o., Zagreb, 2007.
7. Lamza Maronić, M., Glavaš J., Poslovno komuniciranje, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008.
8. Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B., Pregovaranje, Peto izdanje, MATE d.o.o., Zagrebačka škola ekonomije i managementa, 2009.
9. Segetlija, Z., Poslovno pregovaranje, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2009.
10. Simponton, D., The Routledge History of Women in Europe since 1700., New York: Routledge, 2006.
11. Tomašević Lišanin, M., Kadić, Maglajlić S., Drašković, N., Principi prodaje i pregovaranja, Sveučilište u Zagrebu-Ekonomski fakultet, Zagreb, 2019.
12. Tomašević Lišanin, M., Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP - Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji, Zagreb, 2010.
13. Tudor, G., Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja, M.E.P. Consult , Zagreb, 1992.



14. Tudor, G., Veliki poslovni pregovori: tips & tactics, M.E.P.d.o.o., Zagreb, 2009.

Internetski izvori:

1. Tomašević Lišanin, M.,: "Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost", Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2004., 2(1), str. 143-158., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26200>
2. <https://www.managementstudyhq.com/characteristics-and-steps-of-negotiation-process.html> (datum pristupa 15. ožujka 2021.)
3. Križman Pavlović, D., Kalanj, I.,: "Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentne prednosti, Ekonomska istraživanja, 2008., 21, (4), str. 62-81, Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=60015](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=60015)
4. [http://www.poslovniforum.hr/management/osnove\\_pregovaranja.asp](http://www.poslovniforum.hr/management/osnove_pregovaranja.asp) (datum pristupa 16. ožujka 2021.)
5. Wieseke, J., Alavi, S., Habel, J.,: "Willing to Pay more, Eager to Pay Less: The Role of Customer Loyalty to Price Negotiations", Journal of Marketing, 2004., Vol 78., No. 6., str. 17-37., Dostupno na: <https://1library.net/document/zlge28oy-willing-pay-eager-role-customer-loyalty-price-negotiations.html>
6. Šlogar, H., Cigan V.,: "Umijeće poslovnog pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva", Učenje za poduzetništvo, 2012., 2(2), str. 259-265, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130274>
7. <http://www.kolektivni-ugovori.info/wp-content/uploads/2015/03/Prakticni-prirucnik-o-kolektivnom-pregovaranju.pdf> (datum pristupa: 4. travnja 2021.)
8. <http://www.efos.unios.hr/poslovno-pregovaranje/wp-content/uploads/sites/279/2013/04/Principijelno-pregovaranje.pdf> (datum pristupa 5. travnja 2021.)
9. Aleksić, A.,: "Poslovna etika-element uspješnog poslovanja", Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2007., 5(1), str. 419-429., Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=41349](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=41349)
10. Pavlek, M.H., Kloptan, I., Latin, M., „Položaj žena menadžera“, Tehnički glasnik, 2015., 9 (2), str. 227-229, Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=207559](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=207559)
11. Rogošić, N.,: "Etičke dvojbe u poslovanju", Obnovljeni život, 2005., 60 (4), 429-434. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/971>

12. <https://open.lib.umn.edu/organizationalbehavior/chapter/10-6-the-role-of-ethics-and-national-culture/> (datum pristupa 18. travnja 2021.)
13. [https://www.negotiormagazine.com/article20\\_2/](https://www.negotiormagazine.com/article20_2/) (datum pristupa 29. travnja 2021.)
14. Kirkman, B., L., Steel, P., Taras, V.,: "Examining the impact of Culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions", Journal of Applied Psychology, 2010., 95 (3), str. 405-439. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/44605954\\_Examining\\_the\\_Impact\\_of\\_Culture's\\_Consequences\\_A\\_Three-Decade\\_Multilevel\\_Meta-Analytic\\_Review\\_of\\_Hofstede's\\_Cultural\\_Value\\_Dimensions/link/00463518179c237022000000/download](https://www.researchgate.net/publication/44605954_Examining_the_Impact_of_Culture's_Consequences_A_Three-Decade_Multilevel_Meta-Analytic_Review_of_Hofstede's_Cultural_Value_Dimensions/link/00463518179c237022000000/download)
15. Hofstede, G.,: "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", Online Readings in Psychology and Culture (ORPC), 2011., 2 (1), str. 3-26., Dostupno na: <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/>
16. [https://www.eizg.hr/UserDocsImages/projekti/zavrzeni/Dimenzije-nacionalne-kulture\\_2015-final.pdf](https://www.eizg.hr/UserDocsImages/projekti/zavrzeni/Dimenzije-nacionalne-kulture_2015-final.pdf) (datum pristupa 9. lipnja 2021.)
17. <http://clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/individualism/> (datum pristupa 09. svibnja 2021.)
18. Martinović, M., Vojvodić, K., Pušić, A.,: "Kulturološki aspekti poslovnog pregovaranja menadžera hrvatskih poduzeća", Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 2020., 8 (1), str. 103-119., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/240128>
19. Požega, Ž., Crnković, B., Gashi, Lj. M.,: "Analiza vrijednosnih dimenzija korporativne kulture zaposlenika poduzeća u državnom vlasništvu", 2013., Ekonomski vjesnik XXVI (2), str. 391-399., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/116137>
20. Jenkić, R.,: "Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede", Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 2011., 48 (1), str. 103-123, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/66433>
21. Lazibat, T., Petljak, K., Damić, M.,: "Važnost nacionalne kulture u istraživanjima iz područja međunarodnog poslovanja s posebnim osvrtom na Republiku Hrvatsku", Zbornik Sveučilišta Libertas, 2018., 3 (3), str. 293-302., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/196106>
22. Vojvodić, K.,: "Izazovi elektroničkog pregovaranja", Ekonomski vjesnik, 2013., 26 (2), str. 586-596, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/116458>
23. <https://medijacija.hr/pregovori-preko-elektronicke-poste/> (datum pristupa 10. lipnja 2021.)

24. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr\\_Zene\\_u\\_poslovnom\\_svijetu\\_2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/hr/Documents/about-deloitte/hr_Zene_u_poslovnom_svijetu_2019.pdf) (datum pristupa 19. lipnja 2021.)
25. <https://ekonomskiportal.com/zena-u-ulozi-pregovaraca/> (datum pristupa 21. lipnja 2021.)
26. Brašnjić, F. F., Ševo, N. B.,: “Položaj žene u društvu kroz historiju“, 2009., str. 222-232, Dostupno na: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0353-9008/2019/0353-90081947221B.pdf>
27. Jergovski, A.,: “Stakleni strop, Granice u napredovanju žena na radnom mjestu“, Obnovljeni život, 2010., 65 (3), str. 403-412., Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=89280](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=89280)
28. Nedović M., Ivanković, D., Mišević, D.,: “Stakleni strop - položaj žena u sustavu znanosti“, 2015., Obrazovanje za poduzetništvo - E4E, (5) 1, str. 91-98., Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=213164](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=213164)
29. <https://www.poslovni.hr/vijesti/stakleni-strop-ne-dopusta-zenama-da-dou-na-vise-pozicije-206190> (datum pristupa 24. lipnja 2021.)
30. <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

## ILUSTRACIJE

### Popis slika i grafikona:

Slika 1 Odnos među glavnim koracima u procesu planiranja .....	8
Slika 2 Prikaz procesa pregovaranja .....	11
Slika 3 Prikaz intenziteta udaljenosti moći na karti svijeta .....	25
Slika 4 Prikaz intenziteta kolektivizma nasuprot individualizmu na karti svijeta .....	27
Slika 5 Prikaz intenziteta feminizma nasuprot maskulinitetu na karti svijeta .....	28
Slika 6 Prikaz intenziteta sklonosti izbjegavanja nesigurnosti na karti svijeta .....	30
Slika 7 Prikaz intenziteta dugoročne orijentacije na karti svijeta .....	32
Slika 8 Prikaz intenziteta ugađanja nasuprot suzdržanosti na karti svijeta .....	33
Grafikon 1: Dobna struktura ispitanika .....	43
Grafikon 2: Obiteljski ili bračni status .....	44
Grafikon 3: Radni staž ispitanika .....	45
Grafikon 4: Trajanje zaposlenja na trenutnoj radnoj poziciji .....	46
Grafikon 5: Struktura radnih pozicija .....	47
Grafikon 6: Vrhovne pozicije .....	48
Grafikon 7: Djelatnost kojom se bavi gospodarski subjekt .....	49
Grafikon 8: Veličina gospodarskog subjekta .....	50
Grafikon 9: Tip gospodarskog subjekta .....	51
Grafikon 10: Sjedište gospodarskog subjekta po županijama .....	52
Grafikon 11: Djelokrug poslovanja (glavni dio poslovanja se odvija na domaćem tržištu, a inozemna tržišta su sporedna) .....	53
Grafikon 12: Djelokrug poslovanja (inozemno tržište je podjednako važno kao i domaće) .....	54
Grafikon 13: Djelokrug poslovanja (glavni dio poslovanja se odvija na inozemnom tržištu) .....	55
Grafikon 14: Učestalost pregovaranja .....	56
Grafikon 15: Zaduženi za pregovaranje unutar poduzeća .....	57
Grafikon 16: Način pregovaranja – licem u lice .....	58
Grafikon 17: Način pregovaranja – elektroničkim putem .....	59
Grafikon 18: Upotreba taktika manipulacije za vrijeme međunarodnog poslovnog pregovaranja .....	60
Grafikon 19: Uspješnost poslovanja – prema ishodu (ostvarenju prethodno zacrtanih ciljeva) pregovaranja ....	61
Grafikon 20: Uspješnost poslovanja prema okončanju pregovora u zadanom vremenskom roku .....	62
Grafikon 21: Pristup za vrijeme poslovnog pregovaranja – apsolutna dominacija u svim aspektima pregovora (win-lose pristup) .....	63
Grafikon 22: Pristup za vrijeme poslovnog pregovaranja – težnja u ostvarenju vlastitih ciljeva uz minimalne ustupke suprotnoj pregovaračkoj strani .....	64
Grafikon 23: Pristup za vrijeme poslovnog pregovaranja - ostvarenje kompromisa .....	65
Grafikon 24: Pristup za vrijeme poslovnog pregovaranja – potpuna prilagodba ciljevima suprotne pregovaračke strane .....	66
Izvor: Istraživanje autorice .....	66
Grafikon 26: Prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa – koristi od ostvarenja ciljeva za poduzeće .	68
Grafikon 27: Prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa – alternative u odnosu na postavljene ciljeve .....	69
Grafikon 28: Prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa – vlastita korist .....	70
Grafikon 29: Prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa – rizik neuspjeha .....	71
Grafikon 30: Prioritet prilikom zatvaranja pregovaračkog procesa – troškovi i vrijeme potrebno za realizaciju .	72
Grafikon 31: Diskriminacija u poslovnoj praksi – na rodnoj osnovi .....	73
Grafikon 32: Diskriminacija u poslovnoj praksi – u nadnicama .....	74
Grafikon 33: Diskriminacija u poslovnoj praksi – u napredovanju .....	75
Grafikon 34: Diskriminacija u poslovnoj praksi – nepoštivanje od strane poslovnog partnera .....	76
Grafikon 35: Diskriminacija u poslovnoj praksi – mišljenje da se uloga žene pregovarača obično vezuje za davanje ustupaka .....	77

Grafikon 36: Prepreka u unaprjeđenju žene pregovarača – stav okoline da ženama nedostaje dovoljno samopouzdanja .....	78
Grafikon 37: Prepreka u unaprjeđenju žene pregovarača – mišljenje kako žene ne bi trebale biti dominantne nad muškarcima .....	79
Grafikon 38: Prepreka u unaprjeđenju žene pregovarača – nedostatak želje i entuzijazma u preuzimanju visoko rizičnih i izazovnih zadataka .....	80
Grafikon 39: Prepreka u unaprjeđenju žene pregovarača – muška dominacija na pregovaračkim pozicijama ...	81
Grafikon 40: Prepreka u unaprjeđenju žene pregovarača – nedostatak iskustva na pregovaračkim pozicijama kod ženskih zaposlenika .....	82
Grafikon 41: Prepreka u unaprjeđenju žene pregovarača – sukob radnih i obiteljskih uloga .....	83
Grafikon 42: Kvalitetno poslovno pregovaranje je izvor konkurentne prednosti poduzeća .....	84
Grafikon 43: Međukulturalne barijere, ponajviše one koje utječu na međunarodnu poslovnu ulogu žene, umanjuju se kako raste upotreba elektroničkog poslovanja .....	85
Grafikon 44: Žene u međunarodnom poslovnom pregovaranju manje su zastupljene u odnosu na muškarce ..	86
Grafikon 45: Faktori neuspješnosti međunarodnog poslovnog pregovaranja u poduzeću – nedovoljna priprema za proces pregovaranja .....	87
Grafikon 46: Faktori neuspješnosti međunarodnog poslovnog pregovaranja u poduzeću – postojanje određenih jezičnih barijera .....	88
Grafikon 47: Faktori neuspješnosti međunarodnog poslovnog pregovaranja postojanje kulturoloških razlika ..	89
Grafikon 48: Faktori neuspješnosti međunarodnog poslovnog pregovaranja u poduzeću – nepoznavanje međunarodnih zakonskih ili pravnih propisa .....	90
Grafikon 49: Tvrdnje koje opisuju poslovnu politiku trenutnog poduzeća .....	91
Grafikon 50: Ocjena zadovoljstva posljednjeg pregovaračkog procesa .....	92
Grafikon 51: Ocjena zadovoljstva vlastitim položajem u poduzeću .....	93
Grafikon 52: Ocjena zadovoljstva položajem poduzeća .....	94
Grafikon 53: Razina stresa na vlastitoj poziciji.....	95

## PRILOZI

1. Anketni upitnik: *Istraživanje uloge žene u međunarodnom poslovnom pregovaranju*

**ISTRAŽIVANJE ULOGE ŽENE U MEĐUNARODNOM POSLOVNOM  
PREGOVARANJU**

Anketni upitnik u sklopu diplomskog rada provodi se u svrhu istraživanja uloge žene kao pregovarača u međunarodnom poslovnom pregovaranju. Ispitanici su isključivo žene na višim i visokim pozicijama bez čije pomoći i odaziva istraživanje ne bi bilo moguće te Vas stoga molim da odvojite par minuta Vašeg vremena i ispunite ovaj anketni upitnik.

Anketni upitnik je u potpunosti anoniman, a rezultati istog isključivo će se koristiti pri izradi diplomskog rada.

Unaprijed hvala na suradnji.

Kratka napomena: ukoliko se pojave poteškoće prilikom ispunjavanja anketnog upitnika, molim Vas da kopirate URL (poveznicu) istog i otvorite u Google-ovom pregledniku.

**1. Vaša dob:**

- < 24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 65 >

**2. Vaš obiteljski/bračni status:**

- Samac, bez djece
- Samac, s minimalno jednim djetetom koje živi u zajedničkom kućanstvu
- U braku, bez djece
- U braku, s minimalno jednim djetetom koje živi u zajedničkom kućanstvu
- U nevjenčanoj zajednici, bez djece
- U nevjenčanoj zajednici, s minimalno jednim djetetom koje živi u zajedničkom kućanstvu

**3. Radni staž:**

- < 5 godina
- 6 - 10 godina
- 11 - 20 godina
- 21 - 30 godina
- 31 >

**4. Na trenutnom radnom mjestu zaposleni ste:**

- Do godinu dana
- Između 1 - 3 godine
- Više od 3 godine

**5. Vaša radna pozicija koju obavljate?**

- Glavna izvršna direktorica / predsjednica (CEO)
- Glavna operativna direktorica / potpredsjednica za operacije ili generalna direktorica (COO)
- Financijska direktorica (CFO)
- Proizvodni menadžer / voditeljica proizvodnje
- Upravitelj ureda / voditeljica ljudskih resursa
- Marketing menadžer / voditeljica
- Menadžer / voditeljica prodaje
- Menadžer / voditeljica nabave
- Ostalo \_\_\_\_\_

**6. Jeste li?**

- Članica uprave
- Predsjednica uprave

- Članica nadzornog odbora
- Predsjednica nadzornog odbora
- Ništa od navedenoga

**7. Kojom djelatnosti se bavi gospodarski subjekt u kojem radite? ( mogućnost samo jednog odgovora )**

- Primarni sektor ( poljoprivreda, ribarstvo, šumarstvo, stočarstvo )
- Sekundarni sektor ( industrijske djelatnosti, građevinarstvo, brodogradnja, energetika)
- Tercijarni sektor ( turizam, bankarstvo, ugostiteljstvo, promet i trgovina )
- Kvartarni sektor ( odgojne, obrazovne, znanstvene, kulturološke, zdravstvene usluge, za socijalne, sportske, komunalne, stambene usluge )
- Kvintarni sektor ( financijsko posredovanje, poslovanje nekretninama, računalne i srodne djelatnosti, istraživanje i razvoj, javna uprava, obrana, sudske i pravosudne djelatnosti, javna sigurnost )

**8. Koja je veličina gospodarskog subjekta u kojem radite?**

- Mikro subjekti ( zaposleno manje od 10 zaposlenika )
- Mali subjekti ( zaposleno manje od 50 radnika )
- Srednji subjekti ( zaposleno manje od 250 zaposlenika )
- Veliki subjekti ( ukoliko su zadovoljena 2 od 3 kriterija: 1. zaposleno 250 radnika i više ; 2. prihod veći od 300.000.000,00 HRK ; 3. ukupna aktiva veća od 150.000.000,00 HRK;)

**9. Koji je tip gospodarskog subjekta u kojem radite?**

- Obrt
- Društvo s ograničenom odgovornošću ( d.o.o. )
- Dioničko društvo ( d.d. )
- Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću ( j.d.o.o. )
- Javno trgovačko društvo ( j.t.d. )
- Komanditno društvo ( k.d. )



- Gospodarsko interesno udruženje ( GIU )
- Predstavništvo
- Ostalo \_\_\_\_\_

#### **10. Sjedište gospodarskog subjekta? ( županija )**

- Zagrebačka županija
- Krapinsko - zagorska županija
- Sisačko - moslavačka županija
- Karlovačka županija
- Varaždinska županija
- Koprivničko - križevačka županija
- Bjelovarsko - bilogorska županija
- Primorsko - goranska županija
- Ličko - senjska županija
- Virovitičko - podravska županija
- Požeško - slavonska županija
- Brodsko - posavska županija
- Zadarska županija
- Osječko - baranjska županija
- Šibensko - kninska županija
- Vukovarsko - srijemska županija
- Splitsko - dalmatinska županija
- Istarska županija
- Dubrovačko - neretvanska županija
- Međimurska županija

- Grad Zagreb

**11. Djelokrug poslovanja gospodarskog subjekta:**

a) a) Glavni dio poslovanja se odvija na domaćem tržištu ( inozemna tržišta su sporedna ) ?

- Da
- Ne

b) Inozemno tržište je podjednako važno kao i domaće.

- Da
- Ne

c) Glavni dio poslovanja se odvija na inozemnom tržištu.

- Da
- Ne

**12. Koliko često pregovarate u okviru Vašeg radnog mjesta? ( sa poslovnim partnerima ili potencijalnim poslovnim partnerima, vanjskim suradnicima, dobavljačima, kupcima, zaposlenicima, kolegama )**

	1	2	3	4	5	
Nikada	•	•	•	•	•	Svakodnevno

**13. Tko je zadužen za pregovaranje u poduzeću u kojem radite?**

- Pojedinaac
- Pregovarački tim ( 2 i / ili više osoba )

**14. Kako najčešće pregovarate u poduzeću u kojem radite?**

a) Pregovaram " licem u lice "

	1	2	3	4	5	
Nikada	•	•	•	•	•	Svakodnevno

**b) Pregovaram elektroničkim putem**

	1	2	3	4	5	
Nikada	•	•	•	•	•	Svakodnevno

**15. Koristite li se nekim od taktika manipulacije za vrijeme međunarodnog poslovnog pregovaranja? ( mogućnost više odgovora )**

- Ne koristim taktike manipulacije za vrijeme pregovaranja
- Koristim taktiku " Odvlačenje pozornosti "
- Koristim taktiku " Uzmi ili ostavi "
- Koristim taktiku " Konačna ponuda "
- Koristim taktiku " Ograničeni proračun "
- Koristim taktiku " Igranje na kartu emocija "
- Ostalo \_\_\_\_\_

**16. Kako mjerite uspješnost poslovnog pregovaranja?**

**a) Prema ishodu ( ostvarenju prethodno zacrtanih ciljeva ) pregovaranja**

	1	2	3	4	5	
Neuspješno	•	•	•	•	•	Jako uspješno

**b) Prema okončanju pregovora u zadanom vremenskom roku**

	1	2	3	4	5	
Neuspješno	•	•	•	•	•	Jako uspješno

**17. Kakav pristup zauzimate za vrijeme poslovnog pregovaranja?**

**a) Apsolutna dominacija u svim aspektima pregovora ( win - lose pristup )**

	1	2	3	4	5	
Nikada	•	•	•	•	•	Svakodnevno

**b) Težnja u ostvarenju vlastitih ciljeva uz minimalne ustupke suprotnoj pregovaračkoj strani**

	1	2	3	4	5	
Nikada	•	•	•	•	•	Svakodnevno

**c) Ostvarenje kompromisa ( win - win pristup )**

	1	2	3	4	5	
Nikada	•	•	•	•	•	Svakodnevno

**d) Potpuna prilagodba ciljevima suprotne pregovaračke strane**

	1	2	3	4	5	
Nikada	•	•	•	•	•	Svakodnevno

**18. Koliko ste suzdržani u iskazivanju emocija tijekom poslovnog pregovaranja?**

- U potpunosti sam suzdržana
- Niti sam suzdržana niti nisam suzdržana
- Suzdržana sam na početku procesa pregovaranja
- Iskazujem emocije isključivo ako je žena na suprotnoj pregovaračkoj strani

- U potpunosti iskazujem emocije

**19. Pri zatvaranju pregovaračkog procesa uvijek najprije razmatram:**

**a) Koristi od ostvarenja ciljeva za poduzeće**

	1	2	3	4	5	
Nikada	•	•	•	•	•	Uvijek

**b) Alternative u odnosu na postavljene ciljeve**

	1	2	3	4	5	
Nikada	•	•	•	•	•	Uvijek

**c) Vlastitu korist**

	1	2	3	4	5	
Nikada	•	•	•	•	•	Uvijek

**d) Rizik neuspjeha**

	1	2	3	4	5	
Nikada	•	•	•	•	•	Uvijek

**e) Troškove i vrijeme potrebno za realizaciju**

	1	2	3	4	5	
Nikada	•	•	•	•	•	Uvijek

**20. Kao žena, u svojoj poslovnoj praksi susrećem se:**

**a) Diskriminacijom na rodnoj osnovi**

	1	2	3	4	5	
Nikada	•	•	•	•	•	Svakodnevno

**b) Diskriminacijom u nadnicama**

	1	2	3	4	5	
Nikada	•	•	•	•	•	Svakodnevno

**c) Diskriminacijom u napredovanju**

	1	2	3	4	5	
Nikada	•	•	•	•	•	Svakodnevno

**d) Nepoštivanje od strane poslovnog partnera**

	1	2	3	4	5	
Nikada	•	•	•	•	•	Svakodnevno

**e) Mišljenjem da se uloga žene pregovarača obično vezuje za davanje ustupaka prilikom poslovnog pregovaranja**

	1	2	3	4	5	
Nikada	•	•	•	•	•	Svakodnevno

**21. Prema Vašem mišljenju, koliko veliku prepreku predstavlja svaka od navedenih tvrdnji u unaprijeđenju žene pregovarača?**

**a) Stav okoline da ženama nedostaje dovoljno samopouzdanja**

	1	2	3	4	5	
Nije prepreka	•	•	•	•	•	Velika prepreka

**b) Mišljenje kako žene ne bi trebale biti dominantne nad muškarcima**

	1	2	3	4	5	
Nije prepreka	•	•	•	•	•	Velika prepreka

**c) Nedostatak želje i entuzijazma žena u preuzimanju visoko rizičnih i izazovnih zadataka**

	1	2	3	4	5	
Nije prepreka	•	•	•	•	•	Velika prepreka

**d) Muška dominacija na pregovaračkim pozicijama**

	1	2	3	4	5	
Nije prepreka	•	•	•	•	•	Velika prepreka

**e) Nedostatak iskustva na pregovaračkim pozicijama kod ženskih zaposlenika**

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--

Nije prepreka      •      •      •      •      •      Velika prepreka

**f) Sukob radnih i obiteljskih uloga kod žena**

1      2      3      4      5  
Nije prepreka      •      •      •      •      •      Velika prepreka

**22. Smatrate li da je kvalitetno poslovno pregovaranje izvor konkurentske prednosti poduzeća?**

1      2      3      4      5  
Ne slažem se      •      •      •      •      •      U potpunosti se slažem

**23. Međukulturalne barijere, ponajviše one koje utječu na međunarodnu poslovnu ulogu žene , umanjuju se kako raste upotreba elektroničkog poslovanja.**

1      2      3      4      5  
Ne slažem se      •      •      •      •      •      U potpunosti se slažem

**24. Žene u međunarodnom poslovnom pregovaranju manje su zastupljene u odnosu na muškarce.**

1      2      3      4      5  
Ne slažem se      •      •      •      •      •      U potpunosti se slažem



**25. Što smatrate da su faktori neuspješnosti međunarodnog poslovnog pregovaranja u poduzeću u kojem radite?**

**a) Nedovoljna priprema za proces pregovaranja**

	1	2	3	4	5	
Ne slažem se	•	•	•	•	•	U potpunosti se slažem

**b) Postojanje određenih jezičnih barijera**

	1	2	3	4	5	
Ne slažem se	•	•	•	•	•	U potpunosti se slažem

**c) Postojanje kulturoloških razlika**

	1	2	3	4	5	
Ne slažem se	•	•	•	•	•	U potpunosti se slažem

**d) Nepoznavanje međunarodnih zakonskih ili pravnih propisa**

	1	2	3	4	5	
Ne slažem se	•	•	•	•	•	U potpunosti se slažem

**26. Odaberite tvrdnje za koje smatrate da najbolje opisuju poduzeće u kojem radite: ( mogućnost više odgovora )**

- Ulaganje u zaposlenike je dodatni trošak poslovanja.

- Zaposlenici čine komparativnu prednost poduzeća.
- Žene su na visokim pozicijama unutar poduzeća isključivo radi zakonskih i pravnih normi.
- Timovi sastavljeni od jednakog broja muškaraca i žena uspješnije rješavaju probleme i poslovne izazove.

**27. Ocijenite zadovoljstvo svojim posljednjim pregovaračkim procesom**

	1	2	3	4	5	
U potpunosti nezadovoljna	•	•	•	•	•	U potpunosti zadovoljna

**28. Ocijenite zadovoljstvo vlastitim položajem u poduzeću u kojem ste trenutno zaposleni**

	1	2	3	4	5	
U potpunosti nezadovoljna	•	•	•	•	•	U potpunosti zadovoljna

**29. Ocijenite zadovoljstvo položajem Vašeg poduzeća na tržištu**

	1	2	3	4	5	
U potpunosti nezadovoljna	•	•	•	•	•	U potpunosti zadovoljna

**30. Ocijenite razinu stresa na vlastitoj poziciji u poduzeću u kojem radite**

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--

U potpunosti nezadovoljna • • • • • U potpunosti zadovoljna

## Izjava

Izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da sam diplomski rad izradila samostalno, isključivo znanjem stečenim na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, služeći se navedenim izvorima podataka i uz stručno vodstvo mentorice izv.prof.dr.sc. Katije Vojvodić, kojoj se srdačno zahvaljujem.

X

---

Iva Bilopavlović