

# Analiza važnosti mekih vještina unutar rada turističkih agencija

---

Lijić, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:880775>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-19**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**ANALIZA VAŽNOSTI MEKIH VJEŠTINA UNUTAR RADA  
TURISTIČKIH AGENCIJA**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Ivana Bulog**

**Student:**

**Ivana Lijić**

**Split, rujan 2023.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
1.1. Problem istraživanja .....	2
1.2. Ciljevi istraživanja .....	2
1.3. Metode rada .....	2
1.4. Struktura rada.....	2
<b>2. MEKE VJEŠTINE.....</b>	<b>3</b>
2.1. Tvrdе vještine .....	4
2.2. Vrste mekih vještina .....	5
2.2.1 Komunikacijske vještine.....	6
2.2.2 Sposobnost rada u timu.....	7
2.2.3 Prilagodljivost .....	8
2.2.4 Sposobnost rješavanja problema.....	10
2.2.5 Kri ti čko promatranje .....	10
2.2.6 Rješavanje sukoba.....	11
2.2.7 Vodstvo .....	12
<b>3. ULOGA LJUDSKIH RESURSA U TURIZMU .....</b>	<b>14</b>
<b>4. ANALIZA MEKIH VJEŠTINA UNUTAR RADA TURISTIČKIH AGENCIJA .....</b>	<b>16</b>
4.1. Predmet i cilj ispitivanja.....	16
4.2. Metodologija ispitivanja .....	16
4.3. Uzorak istraživanja .....	16
4.4. Interpretacija dobivenih rezultata .....	19
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>28</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>30</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>32</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>33</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>33</b>

## 1. UVOD

Razvoj turizma kao gospodarske djelatnosti u Republici Hrvatskoj datira od sredine 19. stoljeća te se eksponencijalno razvija i postaje jedna od najvažnijih gospodarskih djelatnosti. Republika Hrvatska je jedna od najzanimljivijih turističkih destinacija u ovom dijelu Europe prema analizama Googleovih podataka i istraživanja internetske stranice teflSearch, na kojoj su tijekom 2015. godine ljudi iz 80 zemalja navodili gdje bi se najradije odmarali. Na Hrvatsku se odnosilo najveći postotak pretraživanja, čime je Hrvatska bila najpoželjnija zemlja za odmor na svijetu tijekom 2015. i 2016. godine (<https://sites.google.com/site/repoblikaHrvatska/home/turizam-hrvatske>). Usluge u turizmu mogu se pružati putem turističkih agencija, turističkog vodiča, voditelja putovanja, turističkog animatora, turističkog predstavnika i svih ostalih, zakonski reguliranih, turističkih ponuda (NN 130/17, 25/19, 98/19, 42/20, 70/21). Za kontinuirani razvitak, gore navedenih, turističkih usluga najvažniji element su ljudski resursi u koje je ključno ulagati. Menadžment ljudskih resursa predstavlja integrirani sustav aktivnosti u cilju ostvarivanja adekvatnog broja i organizacijskog modela zaposlenih, njihovih znanja, socijalnih vještina, kompetencija, interesa i svih potrebitih sposobnosti u cilju ostvarivanja uspješnosti poslovanja (Bahtijarević-Šiber, 1999). Sama riječ " vještina " naglašava praktičnu funkciju te ima široko značenje i opisuje određenu sposobnost izvršavanja zadataka u rasponu od lakših kao što je učenje udaranja lopte do težih kao što je učenje da budete kreativni. U ovom konkretnom slučaju, riječ "vještina" mora se tumačiti kao sposobnost ovladavanja teško kontroliranim radnjama (Cimmatti, 2015). Meke vještine, jednim dijelom, postižu se formalnim obrazovanjem kojim se ostvaruju potrebna znanja za pružanje gospodarskih usluga. Formalnim obrazovanjem pojedinac stječe stručna znanja koja se iskazuju kao preduvjet uspješnosti poslovanja u svim gospodarskim djelatnostima te ih kao takve nazivamo tvrde vještine. Uz formalno obrazovanje odnosno tvrde vještine, poželjno je razvijanje socijalnih vještina kroz snalaženje u stresnim situacijama, prilagodbu u radu s različitim ljudima, donošenje odluka u što kraćem roku, zavidna emocionalna razvijenost i slično. Spomenute vještine su ujedno i predmet analize ovoga rada u gospodarskom djelovanju turističkih agencija.

### 1.1. Problem istraživanja

Problem istraživanja ovog završnog rada fokusira se na primjeni mekih vještina u turizmu kao strateški bitnoj gospodarskoj djelatnosti za Republiku Hrvatsku. Ključan element za uspješnost poslovanja u turizmu odnosno u turističkim agencijama su ljudski potencijali. Primjenom svojih mekih vještina pojedinac može poboljšati uspješnost poslovanje u radu turističke agencije.

### 1.2. Ciljevi istraživanja

Cilj završnog rada jest prikazati važnosti mekih vještina u radu turističke organizacije. Istražuje se primjena mekih vještina u funkcioniranju zaposlenika unutar turističke agencije. Također se istražuje primjena mekih vještina u radu s klijentima. Istraživanje primjene mekih vještina unutar turističke agencije usmjerava se na problematiku razumijevanja, razmatranja te prihvaćanja različitih mišljenja, procjenu situacije za donošenje uspješnih poslovnih odluka te koncentriranje na najvažnije poslovne ciljeve. Ujedno se istražuje primjena mekih vještina u kontaktu zaposlenika turističke agencije s klijentima, gdje zaposlenici odgovaraju na razne zahtjeve koje moraju ispuniti.

### 1.3. Metode rada

Kod izrade rada koristile su se znanstvene metode analize, sinteze i deskripcije. Kroz cijeli rad kod raščlambe velikih dijelova na manje elemente i obrnuto provedene su metode analize i sinteze, dok su metodom deskripcije opisane veze između pojmova. Kod empirijskog dijela korištena je metoda prikupljanja podataka u svrhu dobivanja rezultata o stavovima i odnosima zaposlenika u radu turističkih agencija.

### 1.4. Struktura rada

Ovaj završni rad sastoji se od šest međusobno povezanih cjelina. U uvodnom dijelu definiran je problem istraživanja ovog rada, ciljevi rada, metode i struktura rada. Drugi dio opisuje značenje mekih vještina, opisuje koje su te kako one funkcioniraju. Zatim se detaljno analizira svaka od 7 glavnih vještina, a one su: komunikacijske vještine, sposobnost rada u timu, vodstvo, sposobnost rješavanja problema, kritičko razmišljanje, prilagodljivost, i upravljanje konfliktima. Na samom kraju rada iskazani su rezultati istraživanja anketnog upitnika. Provedenom anketom među zaposlenicima u turističkim agencijama su analizirane njihove meke vještine te kako one utječu na rad i konkurentsku prednost. Iz svega toga proizlazi zaključak kako bi se sumirao cijeli rad i istakla njegova značajnost.

## 2. MEKE VJEŠTINE

Definicije mekih vještina mogu se pronaći u stručnoj i akademskoj literaturi i može se reći kako ih ima jednako koliko i znanstvenika koji proučavaju navedenu temu. U cilju što boljeg razumijevanja pojma mekih vještina, u nastavku poglavlja se navode definicije poznatih znanstvenika. Vasanthakumari (2019) se osvrće na ulogu mekih vještina u radnoj okolini, pojašnjavajući kako je riječ o osobnim atributima koji pojedincu pomažu u komunikaciji s okolinom te poboljšavaju njegov radni učinak i izgled za uspješnu karijeru. Prema Joshiju (2017), meke vještine su karakterne osobine i prednosti svakog pojedinca koje određuju način njegovog ponašanja, odnos prema kolegama i njegove navike. Zaključci, gore navedenih znanstvenika, upućuju na važnost mekih vještina za svakog pojedinca posebno u njegovoj radnoj okolini gdje iskazuje svoje vještine kroz ponašanje, komunikaciju te prilagodbu što u konačnici može pomoći u ostvarivanju poslovnog uspjeha.

Postoji više definicija mekih vještina, ali možda one najrelevantnije su od strane svjetske zdravstvene organizacija (World health organization [WHO], 2011), koja je definirala meke vještine na sljedeći način: "To su sposobnosti adaptivnog i pozitivnog ponašanja koje pojedincima omogućuju da se nose sa zahtjevima i izazovima svakodnevnog života." Meke vještine se odnose na pozitivne karakterne osobine pojedinca koje mu pomažu u sve većim zahtjevima, problemima i izazovima u svakodnevnom poslovnom okruženju. Zsigurno da pojedinci s razvijenim mekim vještinama lakše savladavaju i upravljaju sa stresom koji je postao neizostavan faktor pri izvršenju poslovnih i privatnih obaveza. Meke vještine uključuju psiho socijalne sposobnosti i međuljudske vještine koje pomažu ljudima u donošenju odluka, rješavanju problema, kritičkom razmišljanju, efikasnijoj komunikaciji, izgradnji zdravih odnosa, demonstriranju kvaliteta vodstva i izgradnje tima, učinkovitom upravljanju vremenom i suočavanju sa stresom (Šehić & Rahmić, 2009).

Meke vještine su skup socijalnih, karakternih te komunikacijskih vještina. Odnosno sve ono što opisuje naš odnos s ljudima. Stječu se iskustvom i vremenom te su iznimno bitne za poslovanje, pogotovo za one poslove koji su usmjereni za klijente. Poslodavci traže pojedince s takvim vještinama jer su prilagođeni za mnoštvo poslova (<https://lidermedia.hr/znanja/sto-su-to-meke-vjestine-i-kako-vam-mogu-pomoci-u-obavljanju-posla-53740>). Potražnja za mekim vještinama i oslanjanje na njih raste zbog stalnih promjena u radnom okruženju, zbog dinamičnog tržišta koje pokreću brojni korisnici, zbog tehnologije temeljene na informacijama i globalizaciji društva. Razvoj mekih vještina na današnjem tržištu je važan jer postoji intenzivna konkurencija za mnoga radna mjesta. Sposobnost razvijanja i korištenja mekih vještina može napraviti razliku između uspješnih i manje uspješnih pojedinaca. Važno je napomenuti da su meke vještine prenosive među zanimanjima. Iako je

potrebno steći nova znanja i vještine u slučaju promjene zanimanja svoje usvojene meke vještine se prenose ne svoj novi posao.

Prema Manmohan Joshi (2017), poslovanje se zasniva na ljudskim potencijalima. Rad se usmjerava na komunikaciju, odnose i predstavljanje sebe, svoje tvrtke i svojih ideja na najpozitivniji i najučinkovitiji način. Prema prethodno navedenom, meke vještine poput prezentacije i komunikacije su osnovni alat za ostvarivanje uspješnih poslovnih situacija. Lako je uočljiv pojedinac koji uvjerljivo vlada u izazovnim situacijama te pritom ostvaruje pozitivne utiske od okoline. Još je lakše primijetiti pojedinca koji nema dovoljno dobro razvijene meke vještine i samim time najčešće nije prilagodljiv u poslovnom okruženju. Međutim, meke se vještine usvajaju s vremenom te postoji mogućnost da ih pojedinac barem djelomično poboljša.

### 2.1. Tvrde vještine

Tvrde vještine ostvaruju se prvotno učenjem pa nakon toga dokazivanjem ili prezentacijom istih. Kao tvrde vještine navode se stručna znanja u obliku poznavanje stranih jezika odnosno jezične vještine, poznavanje korištenja računalnih programa u osnovnoj i naprednoj razini te sva potrebna stručna znanja usvojena u školovanju, tečajevima i slično. Tvrde vještine pokrivaju mnoga stručna područja kao što su računovodstvo, administracija, bankarstvo, informacijska tehnologija, upravljanje projektima te se mogu dokazati potvrđnicama o usvojenim znanjima. Potvrđnicama o usvojenim znanjima ili sličnim dokumentima o stručnom osposobljavanju proširuje se životopis te postoji mogućnost da se, posjedovanjem tvrdih vještina, pojedinac specijalizira za određeno područje (<https://www.ionos.com/startupguide/productivity/hard-skills/>). Prethodno navedeno potvrđuje i (Cimmati, 2016), koji ističe da tvrde vještine najčešće podrazumijevaju vještine, znanja i sposobnosti u određenim područjima kao što su medicina, fizika, građevina te da meke vještine nadilaze stroge zahtjeve struke. Dakle, usvojene tvrde vještine čine skup znanja i sposobnosti koje su elementarne za obavljanje različitih djelatnosti. U početku poslovnog odnosa zaposlenik svoje tvrde vještine može dokazati potvrđnicama o osposobljenosti dok je u samom početku meke vještine jako teško dokazati. Pojedinac primjenom tvrdih vještina u poslovanju održava naučena stručna znanja te neprekidno razvija meke vještine prilikom interakcija u poslovanju bilo to u timu ili u radu s klijentima.

Svaki pojedinac tijekom svog poslovnog i osobnog sazrijevanja želi postići što veću razinu razvijenosti tvrdih i mekih vještina. Ponajviše zbog toga što poslodavci očekuju da njihovi zaposlenici imaju razvijene tvrde vještine, kao i meke vještine. Prema Roblesu (2012) povijesno su tvrde vještine bile jedini skup kompetencija potrebnih za zapošljavanje, ali same te vještine više nisu dovoljne. Isto tako Balcarovo (2016) istraživanje ukazuje na važnost razvoja tvrdih i mekih vještina, uz naglasak da su

one učinkovitije kada se uvježbavaju zajedno. Iako su važne, prema Sissonu & Adamsu (2013), tvrde vještine ne bi trebale imati prednost nad mekim vještinama. Zaključno, prema Wesley i sur. (2017) neophodne su meke i tvrde vještine, pri čemu meke ponajviše podrazumijevaju kvalitete pojedinca u komunikaciji s drugima.

## 2.2. Vrste mekih vještina

Meke vještine su osobine povezane s načinom na koji pojedinac radi i komunicira s drugima, usto su neophodne za uspjeh i razvoj karijere. One olakšavaju uspostavljanje odnosa s drugim ljudima što pojedince čini primjetnima, stvarajući više mogućnosti vezanih uz razvoj karijere. Bez obzira na radno mjesto i posao, meke vještine su zaista neophodne te za mnoge ljude čine skup najtežih vještina za razvoj (Manmohan, 2017). Profesionalnim razvojem pojedinci dolaze do spoznaje o važnosti mekih vještina, isto tako postaju svjesni da ih je jako teško usvojiti ukoliko nisu prethodno razvijene. Niz navedenih mekih vještina, vidljiv u tablici 1., ukazuje da je skoro pa nemoguće posjedovati široki spektar razvijenih vještina. Zbog toga je potreban neprekidan trud na osobnoj razini kako bi pojedinac zadovoljio zahtijevane poslovne standarde.

**Tablica 1.**

*Primjeri mekih vještina*

Komunikacijske vještine	Odgovornost
Kritično i strukovno razmišljanje	Kultura i lijepo ponašanje
Sposobnost rješavanja problema	Ljubaznost
Prilagodljivost	Samopouzdanje
Sposobnost rada u timu	Društvenost
Vještine pregovaranja	Integritet i poštovanje
Samostalno upravljanje	Suosjećanje
Upravljanje vremenom	Radna etika
Upravljanje konfliktima	Upravljanje projektima
Kulturna osviještenost	Poslovno upravljanje- vodstvo
Opće znanje	

Izvor: The Importance of Soft Skills, Education beyond academic knowledge, Schluz B., 2008., 147 str.



Meke vještine na koje će ovaj rad biti fokusiran su

- Komunikacijske vještine
- Sposobnost rada u timu
- Prilagodljivost
- Sposobnost rješavanja problema
- Kritično razmišljanje
- Upravljanje konfliktima
- Vodstvo.

Meke vještine poput komunikacije, prilagodljivosti, kritičkog razmišljanja, sposobnosti rada u timu, upravljanja konfliktom, rješavanja problema te u konačnici vodstva podrazumjevaju savršen spoj vještina koje su preduvjet za poslovni uspjeh. Realno je očekivati da će pojedinci s usvojenim mekim vještinama lakše ostvarivati pozitivne poslovne rezultate. Stoga, svaka poslovna organizacija svojim nastajanjem teži stvaranju tima kojeg krasi gore navedene karakteristike. Zbog svega toga spomenute meke vještine su iznimno važne i za poslovanje u turističkoj djelatnosti. Dakle, teško je zamisliti uspješan rad turističkih agencija bez primjene mekih vještina na koje je ovaj rad fokusiran.

### *2.2.1 Komunikacijske vještine*

Pisana i fizička komunikacija su meke vještine od iznimne važnosti u poslovnom okruženju koje određuju način doživljavanja pojedinca od strane kolektiva u radnom timu. Kvalitetna komunikacija poboljšava odnos s kolegama, isto tako jako je bitna za uspostavu učinkovitog odnosa s klijentima. Korištenje komunikacijskih vještina ili razumijevanje istih pridonosi efikasnosti odnosa pojedinca s nadređenim u cilju efikasnog obavljanja posla. Posjedovanje komunikacijskih vještina čini pojedinca poželjnijim za svakog poslodavca. Problematika komunikacijskih vještina je opće poznata i kao takva je sadržaj mnogih tečajeva i seminara u svijetu (<https://tockanai.hr/poduzetnik/edukacija/soft-skills-17750/>). Većina pojedinaca razmišlja kako je najjednostavniji dio poslovanja sama komunikacija. Međutim, oni s malo iskustva u komunikaciji s ljudima iz različitih društvenih slojeva ne shvaćaju koliko komunikacija može biti komplicirana. Pogrešno shvaćanje između kolega je učestala situacija u svakodnevnoj komunikaciji. Članovi tima ili vođe tima trebaju biti pažljivi pri slušanju i odgovaranju na potrebe kolega ili klijenata. Bitno je znati da poslodavci traže kandidate s vrhunskim pisanim i

verbalnim komunikacijskim vještinama za gotovo svaki posao za koji zapošljavaju (Doyle, 2021). Svaki pojedinac pri samom pokušaju zaposlenja mora biti svjestan važnosti komunikacijskih vještina koje su neizostavan dio poslovne svakodnevnice. Bilo to verbalna ili pisana komunikacija jasno su definirani kriteriji po kojima poslodavac bira između potencijalnih zaposlenika.

Međuljudske komunikacijske vještine, prema Hayesu (2002), najistaknutije su aktivno sudjelovanje, fokusiranost na komunikaciju, slušanje sugovornika te empatija prema sugovorniku. Iskazivanjem interesa prema sugovorniku i onome što on želi izreći ostvariva se vještina sudjelovanja u samoj komunikaciji. Pritom je jako bitan način na koji se slušatelj/slušateljici fokusiraju prema govorniku/govornicima kako psihički tako i fizičkim gestama. Pritom se slušanje sugovornika pojašnjava kao prihvaćanje i shvaćanje verbalnih i neverbalnih znakova od strane govornika. Isto tako, poželjno je postojanje empatije koja se iskazuje suosjećanjem i pružanjem podrške prema sugovorniku (Lanča,2022). Bitno je doživjeti na pravi način svakog sugovornika i samim time dati jasnu poruku o sebi kao ozbiljnom pojedincu spremnom na slušanje, shvaćanje i prihvaćanje verbalni i neverbalnih znakova.

### *2.2.2 Sposobnost rada u timu*

Manja skupina ljudi se može odrediti pod pojmom tima, pritom da posjeduju potrebna znanja i vještine pri zajedničkom radu kako bi ostvarili zacrtane ciljeve za koji su odgovorni (Miljković & Rijavec, 2007). Možemo zaključiti da je posjedovanje sposobnosti rada u timu je preduvjet za ostvarivanje poslovnih uspjeha u organizaciji takvoga tipa. U timskom radu bitni su: odnos prema radu, niz čimbenika koji karakteriziraju osnivanje tima te sve značajke koje prate daljnji razvoj pravog timskog rada. Bitni su također i rezultati koje tim svojim razvojem postiže. Istaknute timske karakteristike, prema autorima Tudor i Srića (2006), prikazuju se modelom COR2, gdje tim stvaraju cilj, osnivanje, razvoj i rezultati (tim = cilj x osnivanje x razvoj x rezultati). Što znači da jasan cilj ima moć pokrenuti svaki tim. Cilj bi trebao biti jasno definiran kako bi tim svojim radom u kraćem ili dužem roku realizirao željeno. Poznatim i jasnim ciljem, dolazi do stvaranja tima te njegova razvoja od uspostave broja članova tima, dodjele funkcija u timu te raspodjele zadaća. Primjena ovog modela rezultira određenim poboljšanjem u radu tima.

Uspjeh poslovne organizacije rijetko ovisi o samo jednoj osobi. Zajednički cilj skupine ljudi ili tima najčešće rezultira uspjehom. Sinergija različitih ljudskih potencijala dovodi do zajedničkog dobitka

gdje su prijateljski odnosi temelj zadovoljstva unutar poslovnog tima. Prijateljski odnosi i kolegijalnost pomaže zadržavanju tima na okupu i privlačenju novih talentiranih pojedinaca što poslodavcu olakšava potražnju za zaposlenicima (<https://tockanai.hr/poduzetnik/edukacija/soft-skills-17750/>). Poznata Japanska poslovica kaže: "Nitko od nas nije pametan toliko koliko svi mi zajedno." (<https://www.poslovnaucinkovitost.hr/edukacije/predavanje/timski-rad>). Uspješna poduzeća su toga svjesna i neprekidno rade na održavanju svojih timova. Timovi su skupine pojedinaca koji zajedničkim snagama postižu rezultate čija kvaliteta nadraستا postignuća pojedinca ili člana tima. Individualne slabosti člana tima postaju nevidljive ukoliko tim zajedničkim snagama koristi i razvija vještine, znanja koja doprinose učinkovitosti rada. Budući da su izazovi suvremenog društva sve zahtjevniji, timski rad se pokazao kao kreativniji, učinkovitiji i operativniji.

### 2.2.3 Prilagodljivost

U situacijama kada stvari ne idu po planu, kad su dodatno otežani uvjeti rada potrebno je pronaći novo rješenje i prilagoditi se. Prilagodljivost je karakteristika uspješnih lidera koji problemu pristupaju na fleksibilan način. Procjena situacije i pravovremena reakcija dovode do toga da se problem efikasnije i brže otklanja. Spomenute karakteristike su jako bitne poslodavcima pri izboru pojedinaca za zahtjevnije funkcije u poslovnim organizacijama. Tome doprinose i strahovito mijenjanje radnog okruženja na koje se pojedinci trebaju prilagoditi u današnjem suvremenom poslovanju. Zato poslodavci traže pojedince koji se brzo prilagođavaju promjenama u industriji uz to da mogu zadržati zamah poslovne organizacije. Zaključno, moderne poslovne organizacije upućuju na prihvaćanje odnosno prilagodbu na nove tehnologije i izazove uz napomenu da se zaborave procedure iz prošlosti koje više nisu konkurentne na tržištu rada (<https://tockanai.hr/poduzetnik/edukacija/soft-skills-17750/>). Znatiželja za novim izazovima uz sposobnost prilagodbe su usko povezane i međusobno se nadopunjuju. Prilagodljivost je vještina koja je od životne važnosti za poslovni uspjeh pojedinca. Ubrzane promjene u poslovnom okruženju zahtijevaju brzu reakciju i kvalitetan odgovor na nove zahtjeve tržišta. Prilagodba pojedinca aktualnim trendovima uz neprestano učenje dovodi do primijećenosti i uspjeha u poslovnom okruženju (<https://tilio.hr/6-neobicnih-vjestina-koje-mora-posjedovati-svaki-poduzetnik/>).

Važnost prilagodbe se očituje pojavom svakog novog izazova, bio to novi poslovni zadatak ili možda promjena radnog mjesta. Daleko je jednostavnije pojedincu, ostvarivanje pogodne poslovne situacije, ukoliko posjeduje dovoljnu razinu prilagodljivosti u danoj situaciji. U svakoj poslovnoj organizaciji

postoje određena pravila kojih se zaposlenici moraju pridržavati. Samim zaposlenjem i radom podrazumijeva se prilagodba na točno definirana pravila poslovne organizacije. Prilagodljivost u poslu znači volja i vještina prilagodbe zadanih pravila u nepredviđenim okolnostima uz spremnost prihvaćanje promjena koja potencijalno dovode do poslovnog uspjeha (<https://www.xn--arter-gya.hr/trendovi/zasto-je-fleksibilnost-kljuc-uspjeha-u-poslovanju>).

Prilagodljivost u poslovanju je neophodna jer:

- Smanjuje stres i povećava produktivnost
- Povećava vjernost zaposlenika
- Razvija povjerenje
- Ubrzava rast
- Priprema za nepoznato (<https://www.xn--arter-gya.hr/trendovi/zasto-je-fleksibilnost-kljuc-uspjeha-u-poslovanju>).

Prilagodljivost dovodi do olakšanja i jednostavnijeg rješavanja postavljenih poslovnih problema jer primjerice smanjuje stres i samim time ostvaruje se povoljnija situacija za efikasnije reagiranje pojedinca. U slučaju da pojedinac samokritično procjeni da nije dovoljno prilagodljiv u stresnim situacijama preventivno se može pripremiti na potencijalne izazove koji ga očekuju.

Za mlade ljude mogući problem predstavlja prijelaz s fakultetskih obaveza na posao. U tom slučaju jako je važna prilagodljivost na nove situacije koje mogu usmjeriti razvoj karijere. Ljudski potencijali mogu biti važni za siguran pronalazak posla pa je zbog toga istražena uloga karijerne prilagodljivosti u procjeni karijernih ishoda u postupku zaposlenja (Matijaš 2021). Jasnije rečeno, cilj je istražiti postoji li direktan učinak karijerne prilagodljivosti na uspješnost u traženju posla kao i na pretpostavljenu zapošljivost studenata (diplomata) te jesu li samoefikasnost u potrazi posla i karijerna angažiranost posrednici tog odnosa. Rezultatima istraživanja utvrđeno je da viša samoefikasnost u selekcijskom intervjuu najavljuje višu karijernu prilagodljivost, a uspjeh u traženju posla višu samoefikasnost u selekcijskom intervju (Matijaš, 2021). Važnost prilagodljivosti se očituje u mnogim primjerima u novije doba gdje se očituje tehnološki razvitak u poslovanju, promjene u potražnji i nagli razvoj uslužnih djelatnosti i povećana konkurencija su neke od niza okolnosti koje zahtijevaju sve veću prilagodljivost. Globalizacija stavlja pod znak pitanja sigurnost zaposlenja koja je danas daleko manja nego prije dvadesetak godina. Stoga je nesigurnost po pitanju zadržavanja radnog mjesta, bez obzira na dobne skupine, trajan i postojan osjećaj u novije doba. Dolazi se do razmišljanja da će mnogi promijeniti posao jednom ili više puta tijekom svoje karijere. Kao razlog se navodi nedostatak prilagodljivosti koja ujedno usporava rast i mogućnost zapošljavanja (Kulušić, 2019).

#### *2.2.4 Sposobnost rješavanja problema*

Sposobnost prihvaćanja problema uz prihvatljivu reakciju, sigurno donosi pozitivne bodove kod svakog poslodavca. Kad nešto pođe u krivom smjeru, potrebno se uhvatiti problema i dati sve od sebe na njegovom rješavanju te izbjegavati žaljenja i slične reakcije koje ne pridonose radnom okruženju. Poslovne organizacije se uvijek oslanjaju na pojedince koji imaju sposobnost rješavanja problema, nakon čega postižu još veći ugled i bolji status kod poslodavca. Preporuke su da se poslodavcu pristupa s prijedlogom rješenja na postojeći problem za što je potrebno prethodno razmisliti kako bi ga riješili, prije samog obraćanja (<https://tockanai.hr/poduzetnik/edukacija/soft-skills-17750/>). Prema američkom filozofu Johnu Deweyu, dobro definiran problem je napola riješen. Kako u privatnom tako i u poslovnom okruženju postoji niz situacija bez vidljivog izlaza iz problema. U slučaju da prevladava nezadovoljstvo pri rješavanju problema dolazi do pojave veće količine stresa i negodovanja. To se negativno očituje na uspješnost kako u poslovnom tako i u privatnom životu te u konačnici na ravnotežu privatnog i poslovnog života. Odlučnost i želja najvažniji su faktori u uspješnom rješavanju problema bez obzira na veličinu i složenost problema (Dewey, 1970).

Redovito i organizirano rješavanje problema je presudan faktor kako u životu pojedinca tako i kod različitih grupa, zajednica ili organizacija, bilo koje kategorije, veličine i stanja u kojem se nalaze. Neriješeni problemi su prepreke koje omataju pojedinca ili grupe na putu prema uspjehu. Zbog toga je potrebno posvetiti pažnju pravovremenom rješavanju problema. Rješavanje problema je socijalna vještina koja se može i mora naučiti. Nepostojanost model rješavanja problema dovodi do improvizacije koja najčešće stvara nove brojne probleme (Grković, 2014). Kako bi se izbjegle neugodne situacije za svaku poslovnu organizaciju poželjno je da istaknuti pojedinac ili više njih imaju razvijene sposobnosti rješavanja nametnutih problema kako bi u konačnici doprinijeli cijelom kolektivu.

#### *2.2.5 Kritičko promatranje*

Niz poslovnih podataka ne znače puno ukoliko pojedinac ne posjeduje sposobnost kritičkog tumačenja. Ne postoji obrazac koji u potpunosti upućuje pojedinca na kritičko promatranje u određenoj situaciji već je to osobna sposobnost koju je poželjno imati. Navedena vještina donosi novu perspektivu i nudi racionalna rješenja i ideje kako bi poslovna organizacija bila što konkurentnija na tržištu. Karakteristike kvalitetnog kritičkog promatrača, između ostalog, očituju se u efikasnom iskorištavanju analiziranih podataka i informacija. Isto tako, primjena kritičkog

promatranja ljudi u svakodnevnom poslovnom okruženju dovodi do poslovnog napretka (<https://tockanai.hr/poduzetnik/edukacija/soft-skills-17750/>).

Kritičko promatranje je izražena sposobnost pojedinca da analizira te procjeni dostupne informacije o određenoj temi, nastojeći razjasniti istinitost informacija i postići odgovarajući ideju pritom zanemarujući moguće vanjske utjecaje. Primjenom kritičkog promatranja moguće je izabrati istinitost iz onoga što je prezentirano ili uočeno iz analize obrazloženja upotrebljavanog za objašnjenje. Riječ je o sumnji u apsolutne informacije koje se nalaze u svakodnevnom okruženju dok ih se ne ignorira zbog netočnosti. Time se pokušava zadržati opravdana ideja stvarnosti, a ne slijepo vjerovati u neproverene informacije (Klaić, 2017). Sličnu tezu zagovaraju znanstvenici Lau & Chan (2004) koji navode da osoba koja ima sposobnost raspoznati ključne informacije i uporabiti ih za rješavanje problema te pronaći točnu informaciju putem pouzdanih izvora je osoba sa dobrim kritičkim promatranjem. Primjer kvalitetne analize poslovnih rezultata ili prosudbe raspoloživih informacija od strane pojedinaca koji imaju sposobnosti kritičkog promatranja i prosuđivanja često dovode do izbjegavanja loših poslovnih odluka. Kritičko promatranje odnosno kritika označava analitiku, savjesno prosuđivanje i objektivno vrednovanje nekog predmeta, djela i postupka (<https://hr.sainte-anastasio.org/articles/cognicin-e-inteligencia/qu-es-el-pensamiento-critico-y-cmo-desarrollarlo.html>). U slučaju da se uzme u oblik mišljenje kao psihički proces kojim definiramo obilježja pojava i istražujemo odnose među njima, možemo zaključiti kako je kritičko promatranje misaoni proces kojim analiziramo, prosuđujemo i vrednujemo (Kolić-Vehovec, 1999).

### *2.2.6 Rješavanje sukoba*

U svakoj većoj skupini ljudi povremeno dolazi do sukoba. Kako je to dio ljudske prirode gotovo ga je nemoguće izbjeći. Sposobnost rješavanja sukoba dovodi do dobrih odnosa unutar poslovnog tima i povećane produktivnosti u poslovanju. Konstruktivna suradnja, bez sukoba, pokazatelj je potencijala da pojedinac postane vođe tima koji bi se kreirao u što zdravije radno okruženje. Rješavanju sukoba pristupa se na razne načine, najbolji način rješavanja nesuglasica između suradnika je izravan pristup uz dozu opreza. U tim situacijama je bitno da obje strane iznesu svoje stavove, bez dodatnih pritisaka, a nakon toga da zajedno pokušaju pronaći rješenje (<https://tockanai.hr/poduzetnik/edukacija/soft-skills-17750/>). Umjerena količina sukoba zbog različitih mišljenja u poslovnoj organizaciji, može biti pokazatelj zdrave okoline zbog toga što idealni odnosi i slaganje nisu prirodni i nemoguće je dugoročno funkcioniranje tima na takav iscrpljujući

način. Povremeno dolazi do sukoba poslovnih ideja, pri zadacima i projektima, koje ne treba zataškavati. U cilju rješavanja takvih situacija potrebno je otvoreno iznositi sporna pitanja i tako razriješiti nastale sukobe. Kreativni sukob dolazi nakon zajedničkog ispitivanja mišljenja koja se temelje na objektivnoj razmjeni informacija čime se stvaraju nove usuglašene ideje i poslovna rješenja. Potencijalni problem može biti sukob ličnosti ili postojanje nerada u poslovnom okruženju. Nerad i sukobljavanje različitih ličnosti može dovesti do sukoba čemu treba pristupiti žurno uz dozu opreza kako se ne bi dodatno narušili odnosi u timu. Uz rješavanje sukoba između pojedinaca potrebno je razriješiti sukobe između skupina ako su postojani (<https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/konflikti-na-poslu-i-kako-ih-rjesavati/429/>).

Brojni izvori ističu da sukob sam po sebi nije ni dobar ni loš, već da je neizostavan i na neki način koristan dio socijalnog života. Koristan ili bolje rečeno nužan, sukob unutar grupa i organizacija vodi prema pozitivnim promjenama. Organizacije u kojima nema pojave sukoba s vremenom postaju monotone i doživljavaju stagnaciju. U slučaju pojave sukoba, pružaju se konstruktivna rješenja putem sve većeg broja programa učenja. Navodi se niz teza kojima je cilj sukobe dovesti u donekle prihvatljivo stanje. Između ostalog navodi se: kako je nužno poučiti ljude vještinama korisnim u konfliktnim situacijama, kako se ponekad može pronaći rješenje koje svima odgovara te kao se što točnijom definicijom problema prije dolazi do rješavanja sukoba (Pečnik, 1994).

### 2.2.7 Vodstvo

Vodstvo predstavlja menadžersku karakteristiku međuljudske povezanosti voditelja i njegovih podređenih sljedbenika (Marqis & Huston, 2009). „Vodstvo je menadžerska funkcija koja je izravno usmjerena na ljude i na društvenu interakciju, jednako kao i proces utjecaja na ljude, da bi mogli ostvarivati pojedinačne i zajedničke ciljeve organizacije“, definicija je autora Dulčić i Vrdoljak Raguž (2007). Vodstvo čine specifične vještine i karakteristike koje pomažu pojedincu da bude primijećen i unaprijeđen unutar organizacije. Jedan od načina razvoja vođa je vodstvo manjih skupina ljudi gdje se pojedinac upoznaje s upravljanjem i motiviranjem tima te preuzimanjem dodatnih odgovornosti. Vođenje ne znači samo da ljudi izvršavaju postavljene zadaće već da vođa mora znati potaknuti, nadahnuti ljude da iskoriste svoj puni potencijal. Jasna vizija razvoja uz izraženo samopouzdanje može bitno utjecati na suradnike u poslovnom okruženju (<https://tockanai.hr/poduzetnik/edukacija/soft-skills-17750/>).

Bahtijarević-Šiber & Sikavica (2004) definiraju vođenje kao umjetnost utjecanja na ljude na način da su spremni težiti ostvarivanju ciljeva organizacije dok Srića (2004) vođenje smatra sposobnošću utjecaja na ponašanje suradnika i na njihov sustav vrijednosti tako da se ciljevi organizacije ostvaruju s optimizmom. Dakle, proces u kojem pojedinac utječe na grupu u s postizanjem zajedničkog cilja nazivamo vodstvo. Vodstvo je interakcijski odnos između vođe i članove grupe gdje vođa utječe i pod utjecajem je članova grupe. Fokusiranost na ciljeve koju podrazumijeva vodstvo objašnjava usmjeravanje grupe na postizanje nekog zadatka pri čime vođe svojom energijom nastoje potaknuti pojedince na postignuće zajedničkog cilja. Vođa se može smatrati uspješnim ukoliko vodstvo postiže pomoću svog znanja i stručnosti. Temeljem svojih sposobnosti, posebno sposobnosti rješavanja problema te sposobnosti socijalne prosudbe, vođa dokazuje svoje kvalitete zbog čega je izabran za vođu. Prenosnje ideja samog razvoja organizacije u budućnosti, jako je važno kvalitetno prenositi na članove grupe tj. svoje podređene. U situaciji kad organizacija ima jasan plan razvoja, pojedinci u organizaciji dobivaju osjećaj pripadnosti i lakše razumiju smisao svih postavljenih zadaća. Samim time osjećaju se bitnim čimbenikom organizacije. Vođe u suvremenim organizacijama trebale bi primjenjivati načela modernog menadžmenta vezana uz posvećenost kupci, neprekidnog poboljšanja organizacije, timskog rada, objektivnog donošenja odluka te održavanja dobrog odnosa sa dobavljačima. Uspješan vođa mora imati sposobnost prilagodbe na različite situacije i biti svjestan potreba svojih podređenih u svim zadaćama postavljenim pred organizaciju (Gotal, 2013).



### 3. ULOGA LJUDSKIH RESURSA U TURIZMU

Gospodarske organizacije, poduzeća i institucije su ustanovile da njihovo najveće bogatstvo su zaposlenici odnosno ljudski resursi. Ljudski resursi se definiraju kao proizvodni, učinkoviti, uspješni kapital znanja i aktivnosti pojedinca. Pojedinač ili član tima koji posjeduje teorijska i praktična znanja, vještine i sposobnost predstavlja ljudski resurs s potencijalima koji organizaciji ili timu osigurava moguću konkurentsku prednost na tržištu. Održivost bilo koje gospodarske djelatnosti ovisi o ljudskim resursima koji u ekonomiji predstavljaju radnu snagu. Ključno je upravljanje ljudskim resursima koji se u stručnim literaturama spominju i kao menadžment ljudskih resursa, upravljanje ljudima, kadrovsko popunjavanje i kadrovski menadžment (Kuka, 2011).

Zadani cilj je uskladiti upravljanje ljudskim resursima unutar bilo koje gospodarske organizacije. Zbog toga u većini gospodarskih institucija ustrojene su posebne cjeline menadžmenta ljudskih resursa kojima je zadaća osiguravanje potrebnog broja zaposlenika, njihovih sposobnosti te primjene vještina potrebnih za ostvarenje zadanih strateških ciljeva poslovne organizacije. Primjenom kadrovskih metoda osigurava se osposobljeni stručni kadar koji je u sposobnosti implementirati organizacijske ciljeve. Prioritet je unutar organizacije uspostaviti pozitivne odnose između same organizacije i ljudskih resursa uz neophodne elemente motivacije i zadovoljstva. Moderni menadžment ljudskih resursa, uz brigu o organizaciji, ponajviše brine o potrebama, zahtjevima i interesima samih zaposlenika odnosno članova tima koji su dio ustrojene organizacijske cjeline. Spomenuto zadovoljstvo i motivacija zaposlenika uz ulaganje u obrazovanje, nagrađivanje, ostvarivanje različitih pogodnosti predstavlja niz aktivnosti modernog menadžmenta ljudskih resursa. Poželjno je neprekidno ulaganja u ljudske resurse uz minimalne financijske troškove i potencijalne rizike s ciljem najvećeg povrata uloženi sredstava (Kuka, 2011).

Zadovoljstvo na poslu može se promatrati kao emocionalno stanje zbog toga što pojedinac kroz rad iskazuje svoje osjećaje. Pojedinač koji uživa u zadovoljstvu i uspješnosti, osjećajem pozitivne energije će imati sve veću želju za daljnjim poslovnim uspjehom i produktivnošću što će rezultirati zadovoljstvom potrošača, dok se velika uspješnost u poslovanju ne može očekivati od pojedinaca koji su negativno nastrojeni. Osim emocija bitan je još osjećaj predanosti i zadovoljstva. Između ta dva stanja postoji uska povezanost i međudjelovanje koja je ključ za uspješnost zaposlenika (Sánchez Cañizares & López-Guzmán Guzmán, 2010).

Razvojem turizma kao gospodarske djelatnosti dolazi do organiziranja turističkih agencija koje posluju na turističkom tržištu. Usluge turističkih agencija čine prodaju tuđih te vlastitih kreiranih

proizvoda i usluga. Turističke agencije imaju široku lepezu uspostavljenih odnosa sa svim poslovnim subjektima povezanim unutar turističke zajednice određene države. Temeljem znanja, vještina i sposobnosti u posredovanju turističke agencije ostvaruju svoje poslovne uspjehe. Kvalitetnim planiranjem izrađuju se projekcije kojima se žele izbjeći eventualni propusti uz jasno definirani smjer poslovanja turističke agencije. Kontrola poslovanja odnosno mjerenje izvršenih i poduzetih akcija te motivirajuće vođenje zasigurno potiče ljudske potencijale na ostvarivanje što boljih rezultata. Moguća problematika u radu turističkih agencija javlja se pri posredovanju gdje je ključna veza između kupca i klijenta. Uspješnost posredovanja ovisi o zadovoljavanju obje strane uključene u poslovanje. Kako bi posredovanje bilo uspješno nužna je jasna komunikacija i razumljivost preko posrednika kojeg predstavlja turistička agencija (Stipčević, 2020).

Turizam se prije svega doživljava kao skup međuljudski odnosa, kako s internog gledišta poslovanja tako i s perspektive klijenta odnosno kupca. Kako biste bili uspješni u poslovanju turističke djelatnosti bitna je funkcionalnost odnosa unutar poslovne jedinice koja se predstavlja u obliku tima. Kako je iznimno važna uloga vođe tima u svakoj poslovnoj sredini, jednako je važna uloga svakog člana tima. Svi članovi tima moraju dati doprinos te je samim time uloga svakog pojedinca ključna za uspješnost tima u cilju ostvarenja zajedničkih ciljeva. Mnogi poslovi u turističkoj djelatnosti podrazumijevaju izravan kontakt s klijentima gdje je neophodna primjena mekih vještina ključnih za uspjeh poslovanja (<https://hospitalityinsights.ehl.edu/soft-skills-critical-tourism-hospitality>).

Turistička industrija intenzivno potražuje i zahtjeva ljude s efikasnim mekim vještinama. Meke vještine su ključne za uspjeh i učinkovit rad u svim poslovima pa tako i u turističkoj djelatnosti. S učestalim promjenama koja se događaju u svijetu promijenila se i priroda posla pa se usporedno s tim mijenjaju potrebne vještine za vođe i druge rukovoditelje. Jednostavnije rečeno, promjenom vremena zahtjevi su sve veći na tržištu rada posebno na voditeljskim funkcijama. Turizam su ljudi. U tom slučaju radi se o komunikaciji tj. odnosima i prezentaciji sebe, svoje tvrtke i svojih ideja na najbolji mogući način put turista. Uz spomenute komunikacijske vještine jako je važan i ljudski element. Zbog svega toga skup mekih vještina je jako važan u turizmu (Gotal, 2013).

Uloga ljudskih potencijala u turizmu, teoretski je detaljno opisana kroz prethodne paragrafe, gdje se navode sve važne komponente neophodne za uspjeh pojedinca i poslovne organizacije. Lako je zaključiti da bez kvalitetnog osoblja nema ostvarivanja zadovoljavajućih poslovnih ciljeva u turističkim organizacijama. Naime, glavni problem u ovom trenutku nije manjak kvalitetnog osoblja u turizmu već nedostatak radne snage u svim gospodarskim sektorima. Problem u kojem se nalazi današnja poslovna struktura, dodatno otežava rad svim zaposlenima u turističkoj djelatnosti.

#### 4. ANALIZA MEKIH VJEŠTINA UNUTAR RADA TURISTIČKIH AGENCIJA

Naredno poglavlje obuhvaća empirijski dio završnog rada u kojem je prikazana analiza važnosti mekih vještina unutar rada turističkih agencija.

##### 4.1. Predmet i cilj ispitivanja

Za potrebe istraživanja u ovom završnom radu izabrani su ispitanici zaposleni u turističkim agencijama. Turizam je strateška djelatnost za Republiku Hrvatsku o kojoj uvelike ovisi ostvareni bruto domaći proizvod. Prihodi od turizma u 2018. i 2019. godini iznosili su čak 18,3 i 20 posto bruto domaćeg proizvoda, nakon čega se događa pad u 2020. godini na 8,9 posto bruto domaćeg proizvoda zbog negativnih učinaka pandemije „Covid 19“ (<https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/udio-prihoda-od-turizma-u-bdp-u-u-hrvatskoj-uvjerljivo-najveci-u-europskoj-uniji-142865>). Za održavanje te razvoj turističke ponude i usluga neophodni su ljudski potencijali koji su temelj svakog poslovnog uspjeha. Kroz ovo istraživanje nastoji se analizirati važnost mekih vještina u obavljanju poslova turističke agencije.

##### 4.2. Metodologija ispitivanja

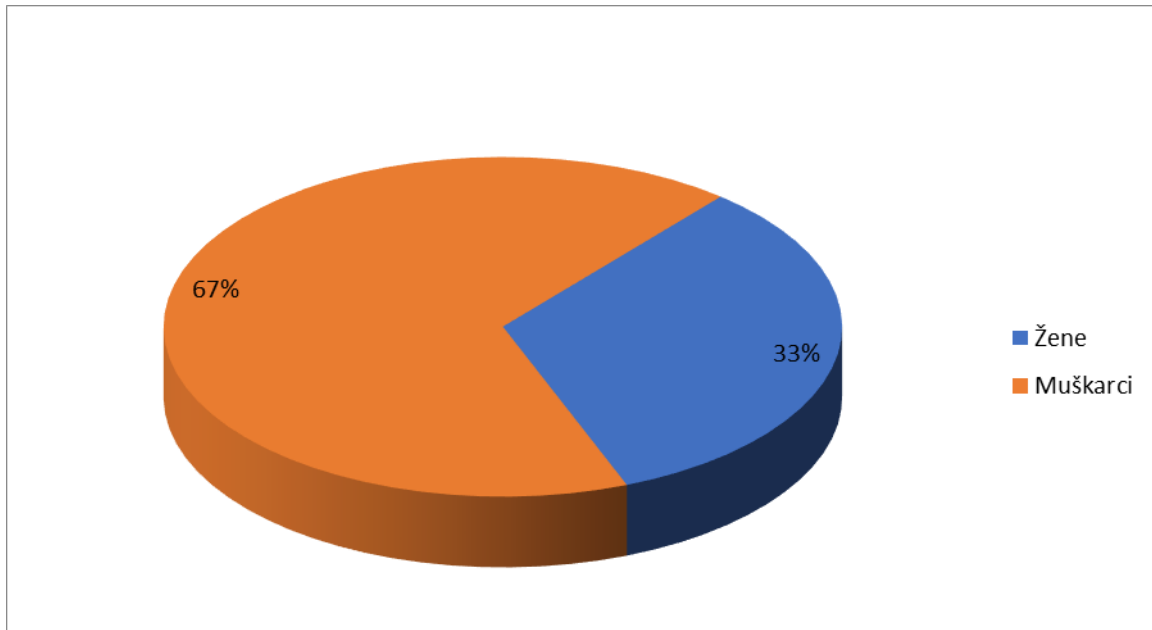
Ispitivanje važnosti mekih vještina u radu turističkih agencija provedeno je putem anketnog upitnika. Ispitivanje je provedeno u razdoblju od 10. do 22. kolovoza 2022. godine, u kojem je sudjelovalo 85 ispitanika. Ispitanici su odgovorili na ukupno 18 pitanja koji se odnose na vještine komuniciranja, rada u timu, prilagodljivosti, rješavanja problema, kritičkog razmišljanja, upravljanja konfliktima i vodstva. Anketni upitnik, formiran od pitanja zatvorenog tipa i Likertove skale od 5 stupnjeva, podijeljen je ispitanicima putem Google obrasca te se nalazi u prilogu završnog rada. Dobiveni anketni rezultati obrađeni su u računalnom programu Microsoft Excel, nakon čega su podaci prikazani putem grafičkih prikaza uz interpretaciju.

##### 4.3. Uzorak istraživanja

U ispitivanju je sudjelovalo 85 zaposlenika turističkih agencija od kojih su 33 % žene i 67 % muškarci, vidljivo u Grafičkom prikazu 1.

### Grafički prikaz 1.

#### Spol ispitanika

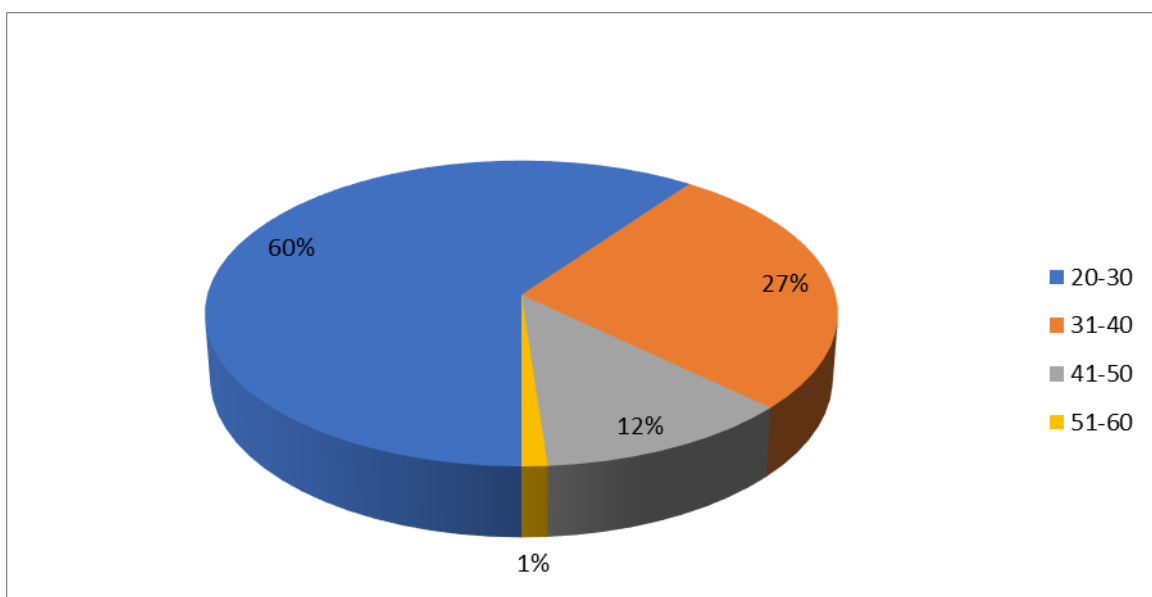


Izvor: Prikaz autora

Najveći broj ispitanika, njih 60% je između 20 i 30 godina starosti, slijede ispitanici između 31 i 40 godina u iznosu od 27%, zatim ispitanici između 41 i 50 godina starosti u iznosu od 12%. Ukupno 1 ispitanik je stariji od 51 godinu što čini 1 % ispitanika, vidljivo u grafičkom prikazu 2.

### Grafički prikaz 2.

#### Dob ispitanika



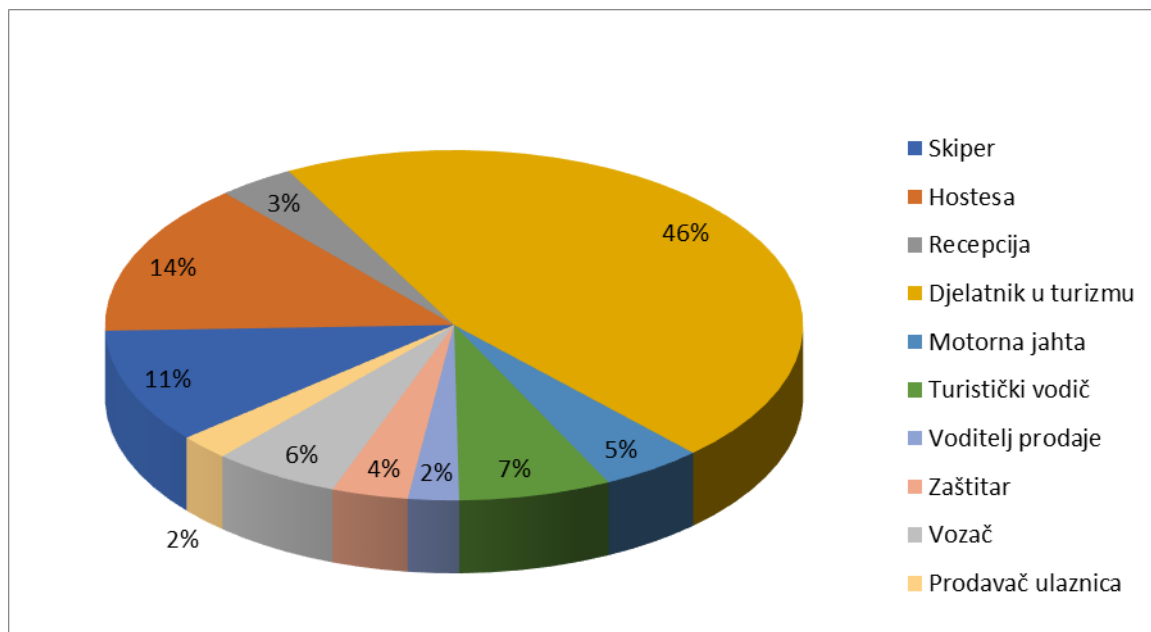
Izvor: Prikaz autora

Vidljivo je da se anketiranje provelo na relativno mladim ljudima u dobi između 20 i 39 godina. Anketirana populacija predstavlja ljude s najviše energije i motivacije za ovu vrstu posla, ali i ljude koji su u voljni usvajati nova znanja i sposobnosti, neprekidno raditi na sebi te kroz rad ostvarivati i održavati svoje meke vještine i komunikaciju. Kako u prvom planu s klijentima, tako i s kolegama u svom poslovnom okruženju odnosno turističkoj agenciji.

U grafičkom prikazu 3 vidljive su različite poslove unutar turističke agencije, kojima se ispitanici bave. To su podaci od velike važnosti za samu analizu jer se na taj način dobiju transparentniji i relevantniji rezultati. Ne ostvaruju svi zaposlenici unutar turističke agencije jednaku komunikaciju s kolegama i klijentima te se ne zahtijeva da svatko od njih ima izrazitu sposobnost uporabe mekih vještina.

### Grafički prikaz 3.

*Radno mjesto ispitanika*



Izvor: Prikaz autora

Anketirani ispitanici su zaposlenici turističke agencije čiji su poslovi različitog opisa. Najveći postotak anketiranih, ukupno 46 % je izjašnjeno kao djelatnica/djelatnik u turizmu što podrazumijeva niz djelatnosti kao što su pomoćni poslovi održavanja, čišćenja i slično. Takvi poslovi većinom su u zatvorenoj poslovnoj grupi koja nema izravni doticaj s klijentima već se meke vještine najčešće primjenjuju u samom timu. Ostali anketirani, njih ukupno 54 %, su točno definirani po svojim

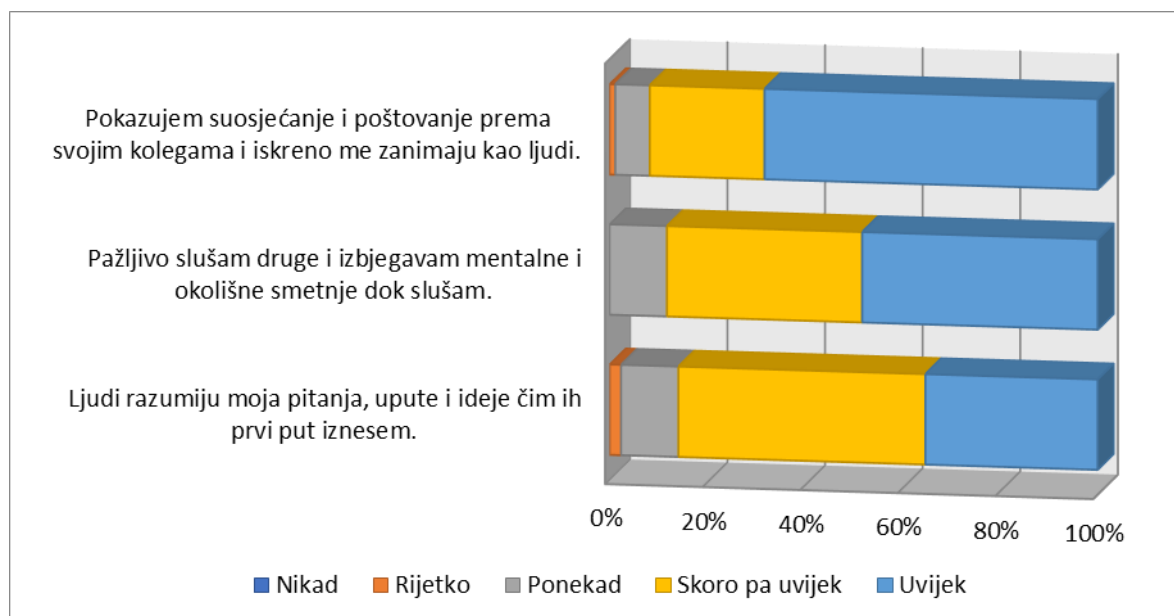
specijalnostima koje obavljaju. Bitno je naglasiti da njihova djelatnost zahtjeva veću uporabu mekih vještina ponajviše zbog ostvarivanja kontakta s klijentima. Svi gore navedeni poslovi zahtijevaju uporabu određene razine mekih vještina bilo s klijentima, kolegama, poslovnim partnerima ili mogućim suradnicima. Zbog toga je ispitivanje moguće izvršiti te donijeti zaključke uporabe mekih vještina tijekom rada u turističkoj djelatnosti.

#### 4.4. Interpretacija dobivenih rezultata

Kao što je već naglašeno, pitanjima koja su korištena unutar ankete želi se definirati važnost uporabe mekih vještina i njihovo korištenje tijekom radnog procesa.

#### Grafički prikaz 4.

*Ocjenom iskažite primjenu komunikacijskih vještina u radu turističkih agencija*



Izvor: Istraživanje autora

Prethodna tri anketna pitanja, vidljiva u grafičkom prikazu 4, rezultirala su vrlo pozitivnim odgovorima. Veliki broj anketiranih ispitanika svojim odgovorima ukazuju na iznimnu važnost komunikacije u obavljanju poslova u turističkoj agenciji. Stoga možemo zaključiti da je u turizmu kao i u drugim uslužnim djelatnostima jako bitna kvalitetna komunikacija, kako između kolega unutar timatako i komunikacija s klijentima.

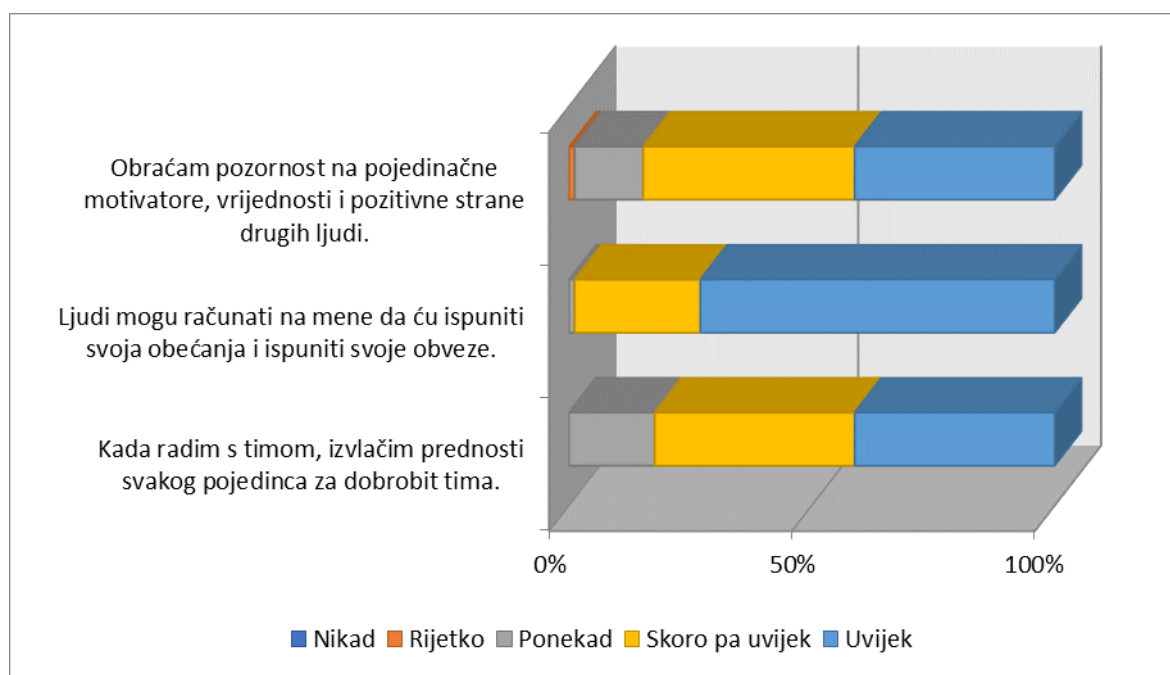
Najveći dio ispitanika uključuje suosjećanje i poštivanje prema radnim kolegama. Za pozitivnu poslovnu atmosferu jako je bitno imati dozu empatije te da kolege, poslovni partneri ali i na kraju dana klijenti osjete da se za njih zanimате prvenstveno kao za ljude. Na takav način pojedinac ujedno ostvaruje i simpatije kolega iz tima, poslovnih partnera i klijenata. Poželjno je da početak i kraj svakog poslovnog odnosa bude primjeren odnosno na ljudski način.

Posjedovanje spomenutih karakteristika kao što su razumijevanje, pažljivo slušanje te suosjećanje s kolegama su vrlo brzo uočljive u svakom kolektivu. Ispitanici koji su dodijelili ocjene (skoro pa uvijek/uvijek), obogaćeni su poželjnim vještinama te jednostavnije i brže dolaze do ostvarivanja osobnih kao i timskih poslovnih uspjeha u radu turističkih agencija.

Prilikom upita ili objašnjavanja potrebno je pažljivo i koncentrirano slušati sugovornika kako bi ga što bolje razumjeli, shvatili upute i ideje upućene s druge strane. Velika većina ispitanika odgovara da ljudi razumiju njihova objašnjenja, upute i ideje čim ih iznesu te da su sposobni pažljivo saslušati sugovornike.

### Grafički prikaz 5.

*Ocjenom iskažite primjenu timskog rada u radu turističkih agencija*



Izvor: Istraživanje autora

Većinski broj ispitanika putem ankete ukazuje na zavidnu razinu timskog rada u turističkim agencijama. Možemo zaključiti da su ispitanici većinom timski igrači čime osiguravaju pozitivne rezultate u turističkom sektoru.

Rezultat od 57% (49 od 85 osoba) ispitanika se izjasnilo da ponekad i skoro pa uvijek obraćaju pozornost na pojedinačne motivatore, vrijednosti i pozitivne strane drugih ljudi. Možemo zamijetiti da su ispitanici spremni prihvatiti istaknute motivatore i pozitivne strane svojih kolega s ciljem što ostvarivanja što pozitivnijeg ozračja unutar tima.

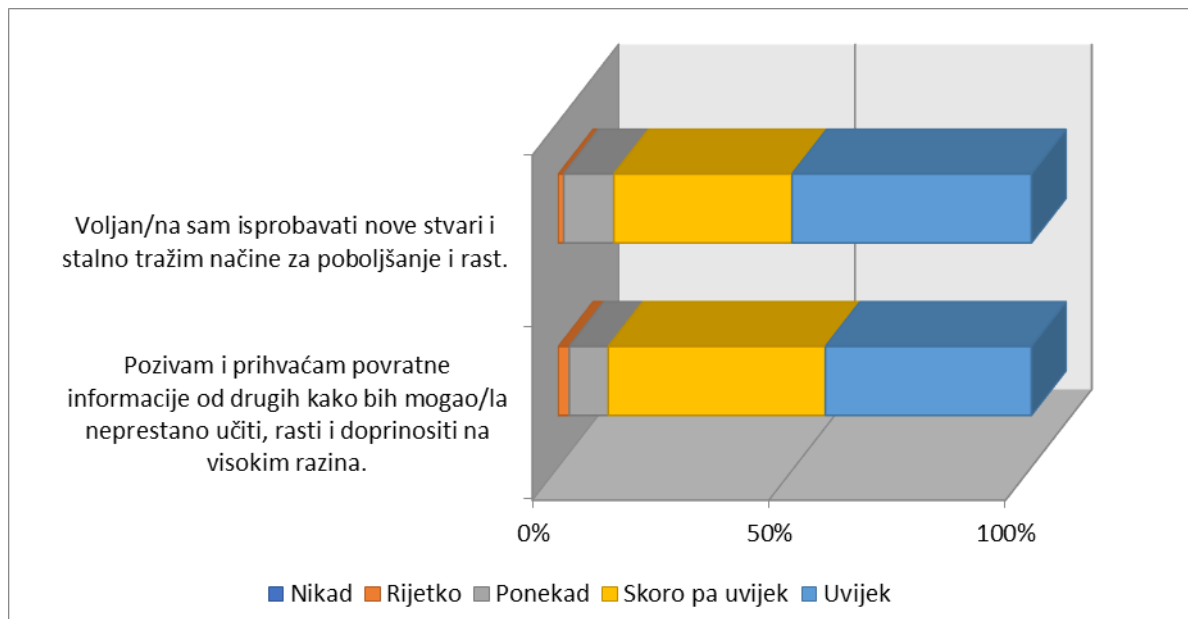
Meke vještine ne obuhvaćaju samo komunikaciju te odrađivanje posla već i karakteristike koje definiraju osobu kao čovjeka. Jedna od njih je i ispunjavanje danog obećanja i ispunjavanje obveza koje su stavljene pred osobu. Ispunjavanje obećanog se može okarakterizirati kao ljudska osobina koju je neophodno posjedovati za normalan odnos u privatnom tako i poslovnom svijetu. Prema analizi grafičkog prikaza 5, čak 99% (84 od 85 osoba) ispitanika skoro uvijek i uvijek ispunjavaju obveze i obećanja što je od velikog značenja za funkcioniranje sustava kao što je turistička agencija.

Raditi u timu te izvući najbolje od svakog pojedinca unutar tima je jako bitna karakteristika koju također ubrajamo u meke vještine. Velika je prednost poslovne organizacije ukoliko u svojim redovima ima pojedince koji su u stanju izvući maksimum iz svojih podređenih. Sigurno je jako teško pronaći takve pojedince i prisvojiti ih u svoj tim. Timski rad kao vještina čini razliku i zasigurno doprinosi poslovnim uspjesima tima i same turističke organizacije. Prema analizi grafičkog prikaza 5 ukupno 82% ispitanika (70 od 85 ispitanika), dalo je visoku ocjenu za sposobnost izvlačenja prednosti iz svojih kolega u cilju dobrobiti tima.



## Grafički prikaz 6.

Ocjenom iskažite primjenu vještine prilagodljivosti u radu turističkih agencija



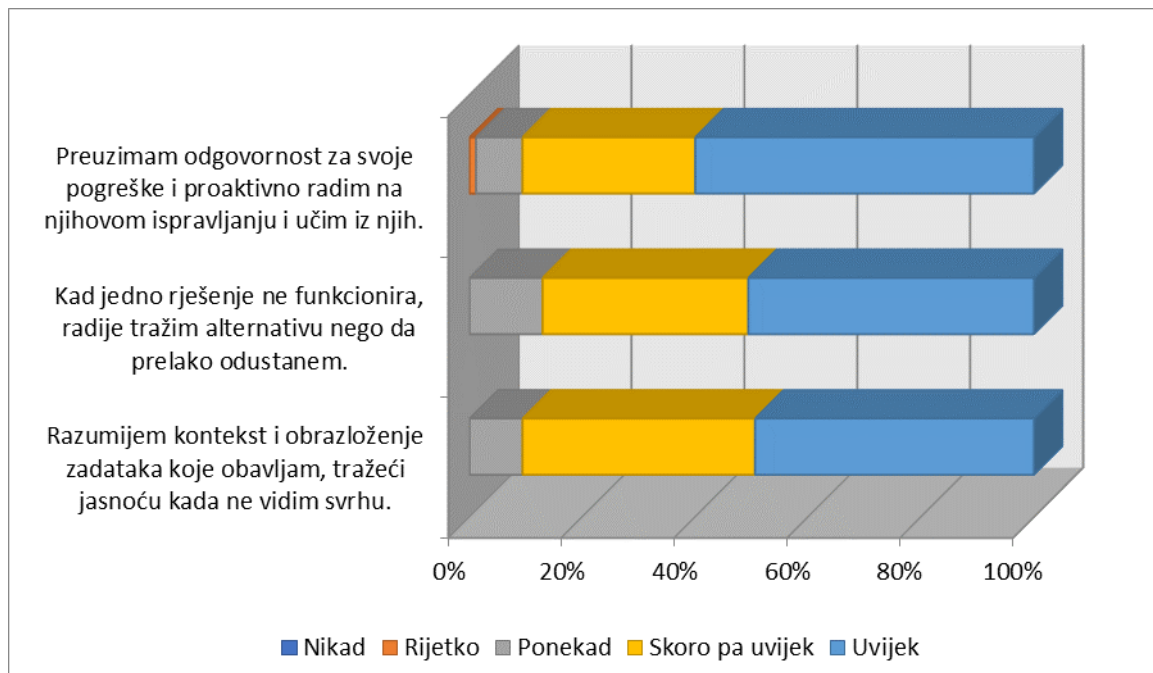
Izvor: Istraživanje autora

Gore navedena dva anketna pitanja rezultirala su relativno pozitivnim odgovorima s obzirom na problematiku prilagodljivosti pojedinca na nove stvari i prihvaćanje sugestija od drugih. Prema analizi grafičkog prikaza 6 može se vidjeti da više od 88% ispitanika (75 od 85 osoba) skoro uvijek i uvijek želi naučiti nešto novo te napredovati na poslu na kojem se nalaze. Odgovori anketiranih potvrđuju svjesnost na važnost prilagodbe kojom mogu postići poboljšanje i rast poslovanja turističke agencije.

Ispitanici su u većini prilagodljivi u obavljanju poslova u turističkoj agenciji. Težina prilagodbe je svima poznata, stoga su rezultati možda malo i iznenađujući. Rezultati grafičkog prikaza 6 prikazuju ukupno 89% (76 od 85 osoba) ispitanika koji skoro pa uvijek i uvijek spremni prihvatiti informacije od drugih kako bi neprestano mogli napredovati u svom poslovnom okruženju. Davanje informacija drugima kao i prihvaćanje informacija od drugih jako su bitne meke vještine koje utječu na rad svih zaposlenika u timu. Tržište svakodnevno nameće nove standarde koji predstavljaju izazov za sve zaposlenike. Postavljeni izazovi se puno jednostavnije rješavaju isprobavanjem novih načina i tehnologija.

## Grafički prikaz 7.

Ocjenom iskažite primjenu vještine rješavanja problema u radu turističkih agencija



Izvor: Istraživanje autora

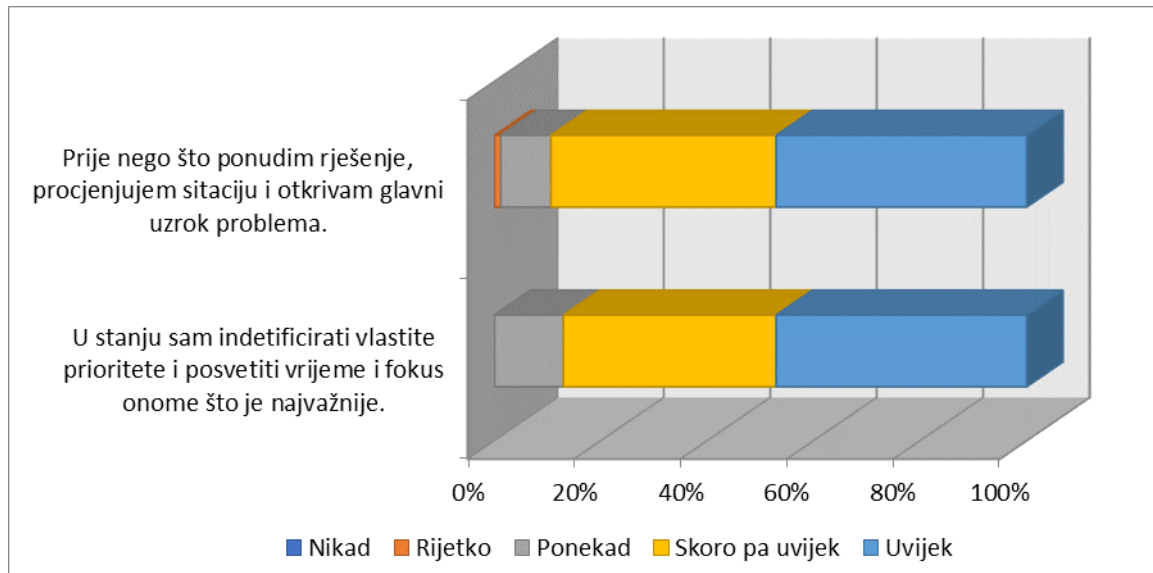
Većinom pozitivnim odgovorima ispitanici su skloni aktivnom rješavanju problema ukoliko dođe do njih. U svim poslovnim organizacijama kao i u turističkim agencijama dolazi do poslovnih poteškoća te se očekuje da pojedinac može kvalitetno pristupiti njegovu rješavanju. Preuzimanje odgovornosti za svoje pogreške i učenje iz istih jedna od možda najproblematičnijih i najtežih socijalnih vještina za koju mnogi tvrde da je imaju, ali u stvarnosti i realnosti situacija bude puno drugačija. Iako prema grafičkom prikazu 7, čak 58% (51 osoba) ispitanika tvrdi da uvijek preuzima odgovornost za svoje pogreške te da radi na otklanjanju istih. To je zaista izvrsni rezultati što bi trebalo potvrđivati jako pozitivnu situaciju unutar turističkih agencija. Vidljivo je da su anketirani ispitanici većinom sposobni reagirati tj. nositi se s problemima te samim time pronaći alternativna rješenja i izvući poruke iz samostalnih pogrešaka.

Iz grafičkog prikaza 7 vidljivo je da više od 87% ispitanika, ne odustaje nakon što primijete da ih jedno rješenje ne dovodi do cilja već traže alternative za rješavanje situacije u kojoj se nalaze. Veliki postotak koji se mogao očekivati jer spomenuto ne predstavlja jako zahtjevu vještinu koju pojedinac ima ili treba usvojiti. Volja za uspjehom i učinkovitim izvršenjem zadaća dovodi do želje za potragom alternativnog rješenja. Odustajanje sigurno nije karakteristika pojedinca koji je spreman suočiti se s nastalim problemima. Rješavanje problema je vještina na svakodnevnoj razini koja se iskustvom može osnažiti i postati prepoznatljiva karakteristika uspješnog pojedinca. Čak 90% ispitanika

posjeduje vještinu rješavanja problema u kojoj traže objašnjenje onoga što ne razumiju i obrazloženje danih zadataka koje doživljavaju kao problem. Traženje dodatnog pojašnjenja smanjuje potencijalne pogreške u radu ukoliko pojedinac nije siguran u jasnoću postavljenog zadatka.

### Grafički prikaz 8.

*Ocjenom iskažite primjenu vještine kritičkog razmišljanja u radu turističkih agencija*



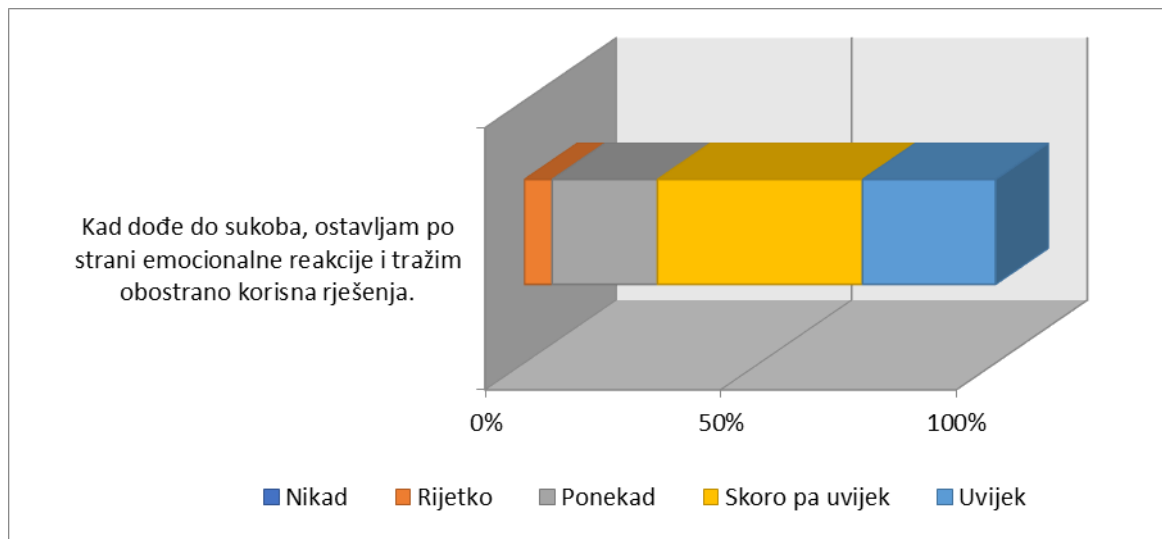
Izvor: Istraživanje autora

Prethodna dva anketna pitanja rezultirala su očekivanim pozitivnim odgovorima s obzirom na sve do sada analizirane grafičke prikaze. U trenucima kad pojedinac mora ponuditi najbolje rješenje, posebno u stresnim situacijama, ispitanici su u velikom postotku od 89 % (76 od 85 anketiranih) odgovorili da prethodno procjene situaciju te otkrivaju glavni uzrok problema. Veliki postotak pozitivnih odgovora upućuje na da su zaposlenici turističke agencije kritički osviješteni čime smanjuju mogućnost pogrešaka u svom radu. Vještina kritičkog promatranja je samo jedna u nizu mekih vještina koja podrazumijeva misaoni proces kojim pojedinac analizira, prosuđuje i vrednuje informacije kojima raspolaže.

Analizom grafičkog prikaza 8, dolazimo do rezultata koji potvrđuju da ispitanici pri obavljanju poslova u turističkoj agenciji pristupaju s kritičkog gledišta. Možemo reći da u velikoj većini otkrivaju vlastite probleme što potvrđuje dozu samokritike pri obavljanju poslovnih zadaća. Uz to spremni su posvetiti vrijeme te fokusirati se na najbitnije zadaće koje su određene nakon kritičkog razmatranja.

### Grafički prikaz 9.

Ocjenom iskažite primjenu vještine rješavanja sukoba u radu turističkih agencija

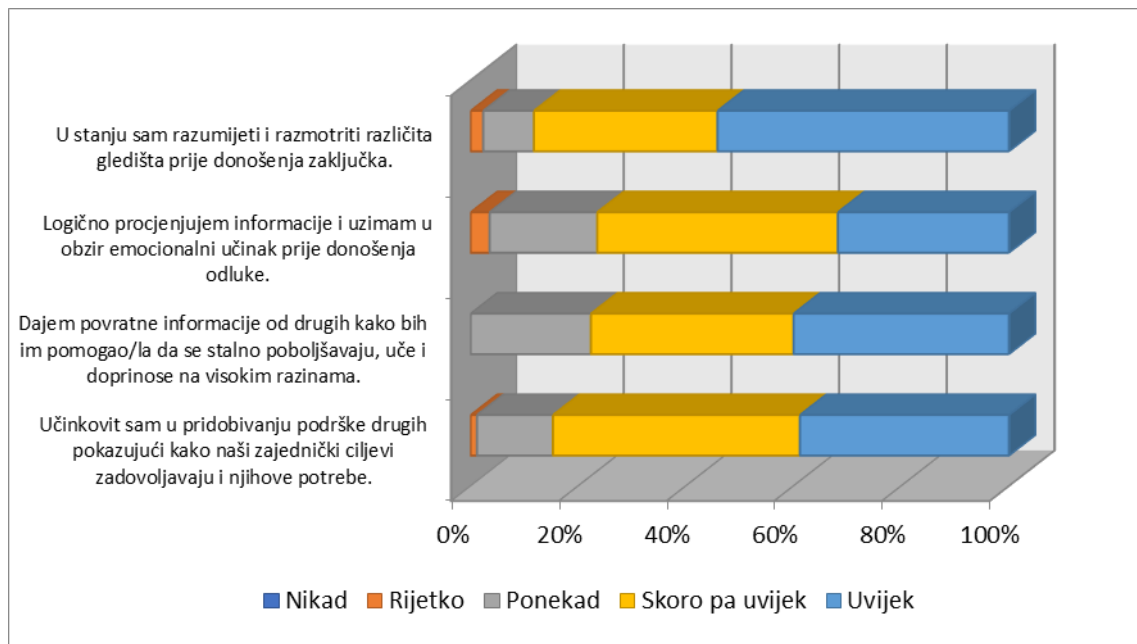


Izvor: Istraživanje autora

Rezultati analize grafičkog prikaza 9, najviše variraju, što zapravo nije čudno jer su sukobi tijekom rada u turizmu jako česti, bilo to s klijentima, kolegama ili poslovnim partnerima. Jako je važno naći zajedničko rješenje, iako to i nije uvijek moguće. Ali ono što je bitno u ovom poslu jest pokušati ostaviti sa strane emocionalnu reakciju i odraditi posao na izrazito profesionalan i jednostavan način. Jasno je vidljivo iz grafičkog prikaza 9 da osjetan broj ispitanika, za vrijeme sukoba reagira emocionalno u trenutku čime su smanjene mogućnosti mirnog i obostrano korisnog rješenja.

## Grafički prikaz 10.

### Ocjenom iskažite primjenu vještine vođenja u radu turističkih agencija



Izvor: Istraživanje autora

Cilj postavljenih pitanja je analizirati sposobnost vođenja ispitanika u svojoj radnoj okolini. Prethodna četiri anketna pitanja rezultirala su poprilično objektivnim odgovorima, koji ukazuju da je vodstvo jako zahtjevna i odgovorna vještina. Vođenje predstavlja menadžersku funkciju koja uključuje niz međuljudskih odnosa i relacija, koji su najveći izazov za svakog vođu. Upravljanje podređenima uz neprekidno ostvarivanje poslovnog napretka je specifična vještina koju samo rijetku mogu ostvarivati u kontinuitetu. Prvi u nizu anketnih pitanja rezultirao je velikom većinom s potvrđnim odgovorima u iznosu od 88% ispitanika (75 od 85), gdje su se ispitanici izjasnili da mogu razumjeti i razmotriti različita gledišta prije donošenja bitnih odluka. Ovo je jako bitna karakteristika pojedinaca da može razborito donositi poslovne odluke uz prethodno razmatranje s različitih gledišta. Naravno da takav način dovodi do veće efikasnosti u radu uz smanjen broj pogrešaka odnosno loših odluka. Nabrojane karakteristike savršeno pristaju vođi koji će s vremenom postati primjer za mlađe generacije. Tako uspješan vođa posjeduje sposobnost prilagodbe na različite situacije, naročito na suvremene izazove koji ga promoviraju u modernog menadžera.

Promjene situacija i samim time odluka su konstante u poslu turističkih agencija. Učestali upiti i zahtjevi od strane klijenata, dovode pojedinca do situacija gdje u kratkom roku mora procijeniti informacije te donositi odluke pritom da vodi računa o emocionalnom učinku. Vidljivo je da čak 76%

(65 od 85) ispitanika skoro pa uvijek i uvijek dobro reaguju u nametnutim situacijama gdje je nužno posjedovati vještine karakteristične vođi kao alat za kvalitetno obavljanje rada u turističkoj agenciji.

Ukupno 60 % ispitanika (51 od 85), izjasnili su se da ponekad i skoro pa uvijek daju informacije drugima kako bi im pomogli te poticali na stalno poboljšavanje u radu. Spomenuta vještina je hvale vrijedna i sigurno daje izrazite rezultate u poboljšanju rada manje iskusnih pojedinaca unutar tima. Za svaki kolektiv ovo je poželjna vještina koja jača kolegijalnost unutar tima. Broj od 19 ispitanika koji odgovaraju da samo ponekad daju informacije u cilju poboljšanja svojih kolega, ukazuju na mogućnost problema u timu. Bitno je da vođa prepozna takve pojedince i pokuša ih motivirati na promjenu poslovnih navika. U grafičkom prikazu 10, možemo vidjeti da ukupno 85% ispitanika skoro pa uvijek (39 osoba) i uvijek (33 osobe) uspijeva pridobiti članove tima u svrhu ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Ono što je najvažnije da su sposobni pojasniti svojim kolegama ciljeve koji će svima biti od koristi nakon njihovog ostvarenja.

## 5. ZAKLJUČAK

Turizam kao gospodarska djelatnost u Republici Hrvatskoj s vremenom postaje jedna od najvažnijih gospodarskih djelatnosti. Uz prirodne ljepote veliku ulogu u tome imaju turistički djelatnici koji svojom uslugom i gostoprimstvom privlače i zadržavaju goste u Lijepoj našoj. Turistički djelatnici su naše najveće bogatstvo tj. izravni turistički resurs. Dakle, ljudski potencijali su jedan od glavnih elemenata uspjeha u koje je ključno neprekidno ulagati.

Meke vještine su skup osobina koje pojedinac posjeduje u svrhu postizanja željenih rezultata, bilo to u privatnom ili poslovnom okruženju. Niz mekih i tvrdih vještina jako su bitne pri samom zapošljavanju, redovitom radu i potencijalnom napredovanju. Tvrde vještine ostvaruju se prvotno učenjem kroz različite oblike obrazovanja dok se meke vještine stječu godinama iskustva kroz različite situacije u poslovnom i privatnom životu. Meke vještine predstavljaju osobnost uz mnoštvo osobina kao što su komunikativnosti, društvenost, emocionalnost te ljudskost. One također uključuju snalaženje među ljudima u izazovnim situacijama, prilagodljivost i pozitivan stav, razvijenu emocionalnu inteligenciju, sposobnost rada u timu, upravljanje konfliktima, poslovno upravljanje te kulturno i lijepo ponašanje. Prethodno navedene osobine su iznimno važne za uspjeh i razvoj poslovne karijere, uvelike olakšavaju napredak te su najčešće glavni kriterij pri biranju vođa unutar poslovnih timova i organizacija. Kako ih nije jednostavno naučiti, meke vještine su za mnoštvo ljudi skup najzahtjevnijih vještina za usvajanje.

Namjera ovog završnog rada je, korištenjem anketne metode, istražiti korištenje mekih vještina u turističkim agencijama. U analizi rezultata ankete primjene mekih vještina u poslovanju turističke agencije možemo vidjeti da su socijalne vještine povezane kako s radom unutar timatako i s radom s klijentima. Iznimno je pozitivno što zaista veliki broj ispitanika tvrdi kako posjeduju vještine koje su im potrebne za rad u turističkoj djelatnosti, te se definiraju kao osobe koje su i dalje spremne učiti te raditi na sebi kako bi njihovo funkcioniranje bilo još bolje i na još većoj razini. Uporabom mekih vještina turističke agencije dolaze na osjetno veći stupanj te postaju poznate po timskom radu unutar turističke agencije te po svojoj usluzi prema klijentima. Zaključno, posjedovanje mekih vještina omogućava efikasniji odgovor na različite izazove radnog mjesta koje pojedinac obavlja.

Iskazani rezultati istraživanja potvrđuju važnost primjene mekih vještina u radu turističkih agencija što potvrđuju i mnoga druga istraživanja istog ili sličnoga tipa. Veliki broj sličnih istraživanja proveo se za vrijeme i nakon pandemije COVID 19. Uslijed pandemije zahtjevi za primjenom mekih vještina postali su iznimno važni. U takvim situacijama, između ostalog, dolazi do izražaja sposobnost

prilagodljivosti, upravljanja timom, upravljanja stresom te ostvarivanja efikasne komunikacije. Možemo reći da su poveljena istraživanja dodatno istaknula važnost mekih vještina.

Nakon provedenog istraživanja, osim važnosti dobivenog zaključka, mišljenja sam da napisani rad može poslužiti kao edukativni sadržaj za osobe mlađe dobi koje nakon završenog školovanja stupaju u radni odnos gdje ih čekaju mnogi izazovi. Proučavanjem stručne i znanstvene literature uvelike se mogu pripremiti za poteškoće u poslovnim počecima. Zaključno, dodatnim informiranjem se ostvaruje svjesnost o važnosti primjene mekih vještina u poslovnom i privatnom okruženju.



## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Golden marketing.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Vokić, N. (2008). Suvremeni menadžment
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., (2004). Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj. Masmeida.
4. Cimatti, B. (2015). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. International Journal for Quality Research
5. Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. International Journal for Quality Research
6. Dewey, J. (1970). Poslovne vještine, dostupno: <https://halpet.hr/proizvod/rjesavanje-problema-2/>
7. Doyle, A. (2021). Važne komunikacijske vještine za životopise i propratna pisma, dostupno na: <https://www.thebalancemoney.com/communication-skills-list-2063737>
8. Dulčić, Ž., Raguž, V. (2007). Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko-neretvanske županije. (str. 709-731). Ekonomski pregled
9. Gotal, M. (2013). Pregled odabranih pristupa vodstvu i njihova primjena u suvremenim organizacijama. Preuzeto 15.06.2023. s <https://hrcak.srce.hr/file/165259>
10. Grković, M. (2014). Vještina rješavanja problema- Ključne meke vještine. Preuzeto 09.06.2023. s [http://www.portalalfa.com/business\\_hr\\_clanci/1542\\_Vjestina\\_rjesavanja\\_problema\\_kljucna\\_meka\\_vjestina.pdf](http://www.portalalfa.com/business_hr_clanci/1542_Vjestina_rjesavanja_problema_kljucna_meka_vjestina.pdf)
11. Hayes, J. (2002). Interpersonal Skills at Work (2nd edition). Routledge. London.
12. Joshi, M. (2017). Soft Skills. Bookboon. London.
13. Klaić, B. (2007). Riječnik stranih riječi. Školska knjiga.
14. Kolić-Vehovec, S. (1999). Edukacijska psihologija. Filozofski fakultet Rijeka.
15. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. Praktični menadžment. Preuzeto 08.06.2023. s <https://hrcak.srce.hr/file/113566>
16. Kulušić, J. (2009). Isplati li se fleksibilnost - Hrvatsko tržište rada. Preuzeto 06.06.2023. s <https://hrcak.srce.hr/file/90272>
17. Lanča, J. (2022). Komunikacija, motivacija i produktivnost u poduzeću Bina Istra [završni rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci]. Dabar.
18. Lau, J., Chan, J. (2004, 2022), Critical Thinking web. : <https://philosophy.hku.hk/think>
19. Manmohan, J. (2017). Softskill. Dostupno na: <http://worldwideuniversity.org/library/bookboon/soft-skills.pdf>

20. Matijaš, M. (2021). Uloga karijerne prilagodljivosti u tranziciji s fakulteta na posao [doktorski rad, Filozofski fakultet u Zagrebu]. Repozitorij FFZG.
21. Marquis, B. L. i Huston, C. J. (2009). Leadership roles and management functions in nursing. Lippincott Williams & Wilkins.
22. Miljković, D., Rijavec, M. (2007). Organizacijska psihologija. Preuzeto 29.06.2023. s <http://library.foi.hr/lib/knjiga.php?sqlx=57721&sqlid=20&B=20&H=>
23. Pečnik, N. (1994). Sukobi i strategije njihova rješavanja. Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Preuzeto 11.06.2023. s <https://hrcak.srce.hr/file/291750>
24. Robles, M.M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. (str. 453-465). Business Communication Quarterly.
25. Sánchez Cañizares, S., López-Guzmán Guzmán, T. (2010). Povezanost stupnja obrazovanja, predanosti tvrtki i zadovoljstva zaposlenika. Analiza hotelskih kuća u Andaluziji (Španjolska). Acta turistica. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/70764>
26. Schluz, B. (2008). The Importance of Soft Skills. Education beyond academic knowledge dostupno na: <https://ir.nust.na/bitstream/10628/39/1/The%20Importance%20of%20Soft%20%20Skills-Education%20beyond%20academic%20knowledge.pdf>
27. Srića, V. (2004). Biblija modernog vođe. Znanje.
28. Sisson, L. G., Adams A.R. (2013). Essential Hospitality management Competencies: The importance of soft skills. Journal of Hospitality & Tourism Education. (str. 131-145).
29. Stipčević, N. (2020). Turističke agencije [završni rad, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić]. Dabar.
30. Šehić, DŽ., Rahmić, Z. (2009). Menadžment Sarajevo. Ekonomski fakultet u Sarajevu.
31. Tudor, G., Srića, V. (2006). Menadžer i pobjednički tim. Mayrros Media klado.
32. Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. World Journal of Advanced Research and Reviews.
33. Wesley, S. C., Jackson, V.P., Lee, M. (2017). The perceived importance of core soft skills between retailing and tourism management student. Faculty and businesses. Employee Relations. (str. 79-99).

## ON LINE IZVORI

- <https://www.zakon.hr/z/343/Zakon-o-pru%C5%BEanju-usluga-u-turizmu> (27.04.2023.)
- <https://sites.google.com/site/republikahrvatska/home/turizam-hrvatske> (06.05.2023.)
- <https://wemeancareer.com/interpersonal-skills> (27.03.2023.)
- <https://www.jobs.ie/job-talk/interpersonal-skills/> (27.03.2023.)
- <https://www.who.int/> (12.04.2023.)
- <https://connecteam.com/> (11.04.2023.)
- <https://tockanai.hr/poduzetnik/edukacija/soft-skills-17750/> (27.03.2023.)
- <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/edukacije/predavanje/timski-rad> (27.03.2023.)
- <https://tilio.hr/6-neobicnih-vjestina-koje-mora-posjedovati-svaki-poduzetnik/> (28.03.2023.)
- <https://www.xn--arter-gya.hr/trendovi/zasto-je-fleksibilnost-kljuc-uspjeha-u-poslovanju>  
(28.03.2023.)
- <https://hr.sainte-anastasie.org/articles/cognicin-e-inteligencia/qu-es-el-pensamiento-crtico-y-cmo-desarrollarlo.html> (04.04.2023.)
- <https://www.posao.hr/clanci/karijera/na-radnom-mjestu/konflikti-na-poslu-i-kako-ih-rjesavati/429/>  
(04.04.2023)
- <https://hospitalityinsights.ehl.edu/soft-skills-critical-tourism-hospitality> (04.04.2023.)
- <https://lidermedia.hr/biznis-i-politika/udio-prihoda-od-turizma-u-bdp-u-u-hrvatskoj-uvjerljivo-najveci-u-europskoj-uniji-142865> (08.07.2023.)
- <https://www.ionos.com/startupquide/productivity/hard-skills/> (25.08.2023.)
- <https://lidermedia.hr/znanja/sto-su-to-meke-vjestine-i-kako-vam-mogu-pomoci-u-obavljanju-posla-53740> (08.09.2023.)

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Spol ispitanika.....	18
Grafikon 2: Dob ispitanika.....	18
Grafikon 3: Radno mjesto ispitanika.....	19
Grafikon 4: Ocjenom iskažite primjenu komunikacijskih vještina u radu turističkih agencija.....	20
Grafikon 5: Ocjenom iskažite primjenu timskog rada u radu turističkih agencija.....	21
Grafikon 6: Ocjenom iskažite primjenu vještina prilagodljivosti radoturističkih agencija.....	23
Grafikon 7: Ocjenom iskažite primjenu vještina rješavanja problema u radu turističkih agencija.....	24
Grafikon 8: Ocjenom iskažite primjenu vještine kritičkog razmišljanja u radu turističkih agencija.....	25
Grafikon 9: Ocjenom iskažite primjenu vještine rješavanja sukoba u radu turističkih agencija.....	26
Grafikon 10: Ocjenom iskažite primjenu vođenja u radu turističkih agencija.....	26

**Tablice:**

Tablica 1. primjer mekih vještina.....5

**SAŽETAK**

U suvremeno doba najtraženije je posjedovanje mekih vještina kako u radu u poslovnim timovima tako i u radu s klijentima te poslovnim partnerima. Socijalne vještine dijelimo na tvrde i meke vještine koje su tema analize ovog završnog rada. Meke vještine stječu se ponajviše iskustvom u radu s ljudima, bilo da se radi o klijentima ili članovima vlastitog tima u radnom okruženju. Meke vještine su definirane međuljudske vještine koje pomažu ljudima u donošenju odluka, rješavanju problema, kritičkom razmišljanju, učinkovitoj komunikaciji, izgradnji zdravih odnosa, demonstriranju kvaliteta vodstva i izgradnje tima, učinkovitom upravljanju vremenom i suočavanju sa stresom. Cilj ovog rada je istražiti korištenje mekih vještina u turističkoj djelatnosti točnije u radu turističkih agencija. Primjenom anketne metode dobiveni rezultati ukazuju na važnost korištenja mekih vještina u turističkim agencijama, ne samo unutar tima već i prema klijentima. Ukoliko posjedujete meke vještine daleko se lakše prilagoditi na zahtjeve i specifičnosti radnog mjesta kojeg obavljate ili kojem težite.

Ključne riječi: meke vještine, turizam, zaposlenici

**SUMMARY**

In modern times, the most wanted thing to possess is distinct soft skills. Both working in business teams and working with clients and business partners. Interpersonal skills are divided into hard and soft skills which are the topic of analysis of this final paper. Soft skills are mostly gained through experience in working with people, clients or members of their own team in a work environment. Soft skills are defined as interpersonal skills that help people make decisions, solve problems, think critically, communicate effectively, build healthy relationships, demonstrate leadership qualities and team building, manage time effectively and deal with stress. The results obtained by applying the survey method indicate the importance of using soft skills in travel agencies, not only within the team but also towards clients. If you have soft skills, it is much easier to adapt to the requirements and specifics of the job you do or aspire to do.

Keywords: soft skills, tourism, employees