

Specifičnosti menadžerskih vještina kod privatnih iznajmljivača

Šeparović Markota, Maja

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:046410>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski Fakultet - Zagreb
Specijalistički diplomski stručni studij Ekonomika poduzetništva

**SPECIFIČNOSTI MENADŽERSKIH VJEŠTINA KOD
PRIVATNIH IZNAJMLJIVAČA**

Specijalistički diplomski stručni rad

Maja Šeparović Markota

Zagreb, rujan 2020.

Ekonomski fakultet
Specijalistički diplomski stručni studij Ekonomika poduzetništva

**SPECIFIČNOSTI MENADŽERSKIH VJEŠTINA KOD
PRIVATNIH IZNAJMLJIVAČA
SPECIFICS OF MANAGERIAL SKILLS OF THE PRIVATE
RENTERS**

Specijalistički diplomski stručni rad

Maja Šeparović Markota, 0055464595

Mentor: Doc. dr. sc. Maja Klindžić

Zagreb, rujan 2020.

Ime i prezime studenta/ice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, _____

(potpis)

SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

Poznavanje i primjena menadžerskih vještina neophodni su za poslovanje, iz razloga što imaju velik utjecaj na rast i održavanje uspješnosti poduzeća. Jedino kroz redovite treninge i iskustvo je moguće postići efikasan razvoj i korištenje vještina čime se ostvaruju unaprijed definirani ciljevi. Temeljne vrste menadžerskih vještina jesu socijalne, konceptualne i tehničke koje su međusobno povezane, no u određenim djelatnostima neke vještine više prevladavaju, a neke manje. Kada je riječ o privatnom iznajmljivanju, jednoj od turističkih djelatnosti, dominantne su vještine rada s ljudima, to jest, socijalne vještine.

U radu je provedeno primarno empirijsko istraživanje pomoću online anketnog upitnika s ciljem procjene važnosti i učestalosti primjene menadžerskih vještina privatnih iznajmljivača. Pretraživanjem postojećih istraživačkih radova nije bilo moguće pronaći niti jedan koji opisuje menadžerske vještine važne za privatne iznajmljivače. Istraživanjem su obuhvaćene menadžerske vještine specifične za privatne iznajmljivače sjevernog i južnog hrvatskog primorja. Utvrđeno je kako su kod privatnih iznajmljivača pojedine vještine izrazito razvijene te učestalo korištene, dok su neke slabije ili uopće nisu razvijene. Socijalne vještine su temelj njihova poslovanja, s obzirom da su iznajmljivači u stalnom kontaktu s gostima i drugim poslovnim suradnicima. Konceptualne i tehničke vještine također su prisutne, ali u manjoj mjeri. Gosti pretežno dolaze iz inozemstva što za sobom vuče i primjenu stranih jezika gdje engleski postaje uvjet, a prestaje biti prednost. Gosti svoj boravak ostvaruju u ljetnim mjesecima, što je kratak period poslovanja, pa je zbog toga potreban veći trud i upornost u privlačenju i zadržavanju gostiju. Vještina umrežavanja, kao najviše važna vještina po mišljenju ispitanika, služi za izgradnju široke mreže različitih kontakata koji vode boljem oglašavanju i privlačenju gostiju. Iznajmljivači su posvećeni postizanju dugoročnih i kratkoročnih ciljeva te imaju jasno definiranu viziju poslovanja. Naglašena je i važnost edukacija i treninga za razvoj i usavršavanje vještina, ali opet, iznajmljivači rijetko ili nikako sudjeluju u njima.

Ključne riječi: *menadžerske vještine, socijalne, konceptualne, tehničke, turističko poslovanje, privatni iznajmljivači, odnos s gostima, edukacije i treninzi.*

SUMMARY AND KEY WORDS

Knowledge and use of managerial skills are essential for business, because they have a big impact on the growth and maintenance of business success. Only through regular training and experience is possible to achieve effective development and use of skills thus achieving pre-defined goals. The basic types of managerial skills are social, conceptual, and technical that are connected, but in certain industries some skills more prevail and some of them less. When it comes to private renting, one of the tourism activities, the skills of working with people, other words, social skills are dominant. Thesis carry out a primary empirical study using an online survey questionnaire which goal is to evaluate the importance and frequency of use of private renters managerial skills. A search of existing research papers could not find any that describes the relationship between managerial skills and private renters.

The research covers managerial skills that are specific to private renters of the northern and southern Croatian coast. It was found that some skills were highly developed and frequently used by private renters, while some were less or not developed at all. Social skills are the foundation of their business, as renters are in constant contact with guests and other business associates. Guests mostly come from abroad, which demand the use of foreign languages where English is becoming a requirement and ceases to be an advantage. Guests usually choose to travel during the summer months, which is a short period of renting, so it requires more effort and perseverance in attracting and keeping guests. Networking skills, as the most important skill in the opinion of the respondents, uses to build a wide network of different contacts that lead to better advertising and attracting guests. Conceptual and technical skills are also important, but less than social. Renters are committed to achieving long-term and short-term goals and have a clearly defined business vision. The importance of education and training that are aimed for development and improving skills are also important for private renters, but again, they rarely or never participate in them.

Key words: *managerial skills, social, conceptual, technical, tourism business, private renters, relationship with guests, education and training*

SADRŽAJ

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

1. UVOD	1
1.1. Područje i cilj rada	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka	2
1.3. Struktura i sadržaj rada	3
2. GLAVNE ODREDNICE I VAŽNOST MENADŽERSKIH VJEŠTINA U SUVREMENOM PODUZETNIŠTVU	4
1.1. Određenje i važnost menadžerskih vještina u suvremenom poduzetništvu	4
2.1. Socijalne menadžerske vještine	8
2.2. Konceptualne menadžerske vještine	9
2.3. Tehničke menadžerske vještine	10
3. PRIMJENA MENADŽERSKIH VJEŠTINA KOD DJELATNOSTI TURIZMA S POSEBNIM NAGLASKOM NA PRIVATNE IZNAJMLJIVAČE	12
3.1. Obveze i poslovanje privatnih iznajmljivača	12
3.2. Specifičnosti menadžerskih vještina kod privatnih iznajmljivača	14
3.2.1. Interpersonalne vještine i vještine umrežavanja	15
3.2.2. Komunikacijske i prezentacijske vještine	16
3.2.3. Vještina pregovaranja	18
3.2.4. Vještina rješavanja problema	19
3.2.5. Vještina upravljanja različitostima i sukobima	20
4.2. Rezultati empirijskog istraživanja	28
Popis izvora	46

Popis shema	50
Popis tablica	50
Popis grafikona	50
Prilog 1.	51
Životopis autorice	60

1. UVOD

Djelatnost turizma suočena je sa brojnim modernim tendencijama i trendovima koji iziskuju prilagodbu za djelatnike u turizmu. Kako bi djelatnici mogli pravovremeno i učinkovito reagirati na novonastale promjene te postali fleksibilni u donošenju odluka javlja se potreba za razvojem i adekvatnim korištenjem menadžerskih vještina.

Kada je riječ o privatnim iznajmljivačima, naročito onima koji posluju u ljetnim mjesecima, primjena menadžerskih vještina postaje ključna zbog problema sa kojima se svakodnevno susreću, kao što su: slaba popunjenost u srcu sezone, sve zahtjevniji gosti, otkazivanje rezervacija u zadnji trenutak, rastuća konkurencija i konstantne promjene na turističkom tržištu.

1.1. Područje i cilj rada

Zadnjih nekoliko godina prisutan je trend putovanja te dužih i kraćih posjeta destinacijama širom svijeta. Takav trend doveo je do porasta broja privatnih iznajmljivača što je utjecalo na porast konkurentnosti. Javila se i potreba za većim ulaganjima, jer se želje gostiju neprestano mijenjaju te oni postaju zahtjevniji. S obzirom da očekivanja gostiju variraju, iznajmljivač mora pronaći način kako udovoljiti željama i potrebama gostiju te nadmašiti njihova očekivanja. Da bi iznajmljivač mogao privući i zadržati goste, mora razvijati i koristiti vještine koje ga definiraju kao uspješnog iznajmljivača.

Na temelju navedenog, u radu su objašnjene kategorije i specifičnosti menadžerskih vještina, u kolikoj mjeri su važne te koliko često se primjenjuju kod privatnih iznajmljivača da bi se osvijestila njihova potreba za rast i razvoj poslovanja. U tu svrhu napravljeno je istraživanje o specifičnostima menadžerskih vještina privatnih iznajmljivača priobalnog i obalnog dijela Hrvatske. Zastupljenost privatnih iznajmljivača na tom području postaje sve veća te su u određenim mjestima neophodni. Svaki od njih želi ostvariti visoku popunjenost smještaja, što znači da mora biti prepoznatljiv i jedinstven na tržištu privatnog iznajmljivanja. Kako bi mogli privući što više gostiju, od privatnih iznajmljivača se traže primjerice, razvijene vještine prezentiranja, da znaju kako se istaknuti na tržištu, odnositi prema gostima, komunicirati sa njima i stvoriti prijateljske odnose, da imaju

razvijene vještine upravljanja sukobima, da su sposobni riješiti nastale probleme te da kontinuirano stvaraju nove mreže različitih kontakata.

Cilj rada je prikazati važnost primjene menadžerskih vještina kod usluge privatnog iznajmljivanja, u svrhu dugoročnog i učinkovitog poslovanja kako bi mogle biti uklonjene ili umanjene neke od prepreka ili prijetnji sa kojima su suočeni.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Diplomski rad podijeljen je na dva dijela, gdje se u prvom dijelu navode teorijske sastavnice i definicije, dok je u drugom dijelu provedeno empirijsko istraživanje.

U teorijskom dijelu korišteno je izviđajno (eksplorativno) istraživanje za prikupljanje sekundarnih podataka za koje Jelečanin (2015) smatra da je svrha proučiti i shvatiti problem čime se postiže bolje razumijevanje situacije ili događaja što će istraživaču olakšati rješavanje problema o predmetu istraživanja za koji nema nikakvog znanja te iskustva. U prvom dijelu rada korišteni su već objavljeni izvori podataka, to jest, sekundarni podaci koji su preuzeti iz autorskih radova, znanstvenih i stručnih članaka te publikacija, internetskih baza podataka. Mandić (2019.) u svojim predavanjima navodi prednosti sekundarnih podataka, kao što su: njihova ušteda, dostupnost, brzina prikupljanja te objektivnost, dok su nedostaci: pronalaženje podataka koji odgovaraju potrebama istraživanja, zastarjelost podataka te njihova točnost.

Empirijsko istraživanje provedeno je jednokratno, korištenjem opisnog (deskriptivnog) istraživanja. Primarni podaci prikupljeni su putem metode ispitivanja na prigodnom uzorku gdje su kao ispitanici odabrani privatni iznajmljivači na području sjevernog i južnog hrvatskog primorja. Za prikupljanje podataka korišten je anketni upitnik, kao instrument istraživanja, koji je izrađen u online aplikaciji Microsoft forms koja je korištena i za obradu i analizu podataka u kombinaciji sa Excel alatom. Temeljni dio upitnika su pitanja na koja su ispitanici odgovarali koristeći skalu Likertovog tipa. Od ukupno 100 anketnih upitnika koje su poslone privatnim iznajmljivačima u odabranom geografskom području, njih 84 dalo je povratne odgovore.

1.3. Struktura i sadržaj rada

Rad je podijeljen na pet cjelina i sastoji se od teorijskog i istraživačkog dijela. U uvodnoj cjelini ukratko je opisana problematika istraživanja, područje i cilj rada, izvori i metode prikupljanja podataka te se opisuje sadržaj i struktura rada.

Druga cjelina obuhvaća teorijski dio gdje je razrađeno područje menadžerskih vještina pomoću odabrane stručne literature. Navedene su glavne odrednice i važnost menadžerskih vještina u suvremenom poslovanju i opće kategorije menadžerskih vještina, socijalne, konceptualne i tehničke, gdje su detaljnije opisana njihova glavna obilježja i važnost.

U trećoj cjelini također se obrađuje teorijski dio na temelju stručne literature. Definirane su menadžerske vještine kod djelatnosti turizma, s posebnim naglaskom na privatne iznajmljivače. U daljnjoj razradi, opisane su obaveze, uvjeti rada i način poslovanja privatnih iznajmljivača. Nakon toga slijede specifičnosti menadžerskih vještina za uspješno poslovanje u privatnom iznajmljivanju te njihov adekvatan razvoj i primjena.

Istraživački dio se sastoji od 4 potpoglavlja. U tom dijelu provedeno je empirijsko istraživanje nad specifičnostima menadžerskih vještina kod privatnih iznajmljivača na području Sjevernog i južnog hrvatskog primorja. U metodologiji istraživanja objašnjen je temeljni cilj, instrument koji je korišten za provedbu istraživanja te je definiran uzorak ispitanika koji su odabrani za navedeno istraživanje. Na temelju opisanog načina provedbe istraživanja, slijedi dio u kojem su, pomoću obrade i analize podataka, prezentirani dobiveni rezultati te su nabrojana ograničenja istraživanja.

Nakon obrađenog teorijskog i istraživačkog dijela, u posljednjoj se cjelini navodi zaključak cjelokupnog rada. Na kraju rada prikazan je: popis korištenih izvora literature, slika, tablica, grafikona, predložak anketnog upitnika te životopis autorice.

2. GLAVNE ODREDNICE I VAŽNOST MENADŽERSKIH VJEŠTINA U SUVREMENOM PODUZETNIŠTVU

Dugi niz godina postojala je pretpostavka da su menadžerima malih i srednjih poduzeća za uspješno poslovanje dovoljne određene osobine i znanja iz određenih područja, kao što su financije, marketing i drugo. Međutim, pokazalo se da to nije dovoljno, već je nužno znati i kako se ponašati u određenim situacijama, bolje rečeno, poznavati menadžerske vještine (Buble, 2010). Kako bi došlo do rasta i razvoja malih i srednjih poduzeća, menadžeri i njihovi podređeni moraju kontinuirano razvijati i koristiti osnovne, ali i složenije vještine da bi uspješnije poslovali. U slučaju njihove nedovoljne primjene i razvoja, velika je vjerojatnost da poduzeće doživi neuspjeh, što može dovesti do dugoročnih posljedica u poslovanju.

1.1. Određenje i važnost menadžerskih vještina u suvremenom poduzetništvu

Vještina se smatra naučenim ili stečenim dijelom ponašanja, što je razlikuje od pojma sposobnosti, koja je uvjet za ostvarivanje vještina. Prema tome, vještina se definira kao mogućnost za brzo i učinkovito izvođenje operacija koje omogućavaju uspješnije obavljanje zadataka i postizanje ciljeva poduzeća. (Pavkov, Živčić, 2013, prema Hrvatska opća enciklopedija, 2009).

Prevladava mišljenje kako malim i srednjim poduzećima (uključujući i obiteljska poduzeća) nedostaje menadžerskog iskustva u odnosu na velika poduzeća. Iako se s razlogom može pretpostaviti da su uzrok nedovoljno razvijena menadžerska znanja i vještine, potrebno je ukazati na uzroke i barijere koje su posljedica nemogućnosti razvoja i nedostatka iskustva. (Department for Business, Innovation and Skills, 2015).

Mala i srednja poduzeća, u odnosu na velika, nemaju dovoljno financijskih sredstava i mogućnosti, da bi se mogli nositi s problemima i umanjiti svoje nedostatke. Zbog nemogućnosti ulaganja te korištenja znanja i vještina potrebnih za poslovanje, poduzeće vrlo brzo može izgubiti svoje klijente, ali i zaposlenike te suradnike što ih vodi prema neuspjehu u poslovanju. Vlasnici i

menadžeri u malim i srednjim poduzećima sve više postaju svjesni važnosti menadžerskih vještina, ali, s druge strane, i da njihova ulaganja u razvoj nisu dovoljna, što predstavlja i izazov i priliku za poboljšanje kvalitete i porast poslovanja (Department for Business, Innovation and Skills, 2015).

Analiza koraka i faza razvoja malih poduzeća pokazuje da postoji mogućnost stvaranja određenih vrsta menadžerskih vještina potrebnih za daljnji razvoj poduzeća, bez obzira na industriju u kojoj poduzeće funkcionira. Isto tako, kako poduzeće raste, tako raste i potreba za drugim vrstama vještina potrebnih za daljnji opstanak. Vlade i programi razvoja i podrške za mala poduzeća bi trebali pronaći način kako povećati svijest o potrebi i važnosti menadžerskih vještina i znanja, kao i podržati provođenje obrazovanja i tečajeva za male poduzetnike. Mali poduzetnici trebali bi razmotriti u kolikoj mjeri žele biti uključeni u vođenje poduzeća. Pitanje je hoće li zadržati svoju poziciju u tehničkom aspektu poduzeća i delegirati funkciju menadžmenta profesionalnom menadžeru ili preći u menadžment poduzeća što zahtijeva savladavanje novih vrsta vještina. Osim toga, poduzeća mogu steći konkurentsku prednost primjenom kontinuiranih inovacija, s obzirom da su menadžerske vještine i znanja u središtu procesa inovacija. Iz tog razloga, poduzeće mora rasti i razvijati se da bi preživjelo u trenutnom okruženju, jer ako stagnira, može izgubiti konkurentnost i doživjeti bankrot (Papulova, 2007).

Dinamične promjene u suvremenom poslovanju utječu na promjenu filozofije poslovanja, što menadžment stavlja pred nove izazove te tako oblikuje novog, odnosno suvremenog menadžera. Njegova umijeća se kreću od općih konceptualnih i tehničkih znanja, preko interpersonalnih i socijalnih, pa sve do vještina upravljanja vremenom. (Bedeković, Golub, 2011).

Nadovezujući se na prethodno, (Northouse, 2019) smatra da učinkoviti menadžeri ovise o tri osnovne vještine: socijalne, konceptualne i tehničke vještine koje se uvelike razlikuju od osobina menadžera. Vještine su ono što menadžeri mogu postići, dok ih osobine definiraju. Takve stečene vještine potrebno je razvijati i svakodnevno koristiti. Razlikuju se po tome što su socijalne vještine vezane za ljude i ljudske odnose, konceptualne za ideje, a tehničke vještine se bave stvarima (Buble, 2011). Bez ovih vještina, manjim i srednjim, isto tako, i velikim poduzećima ne može se garantirati uspjeh u poslovanju te konkurentnost i rast na tržištu (CFI, n.d.).

Buble (2010) tvrdi da bi stručni (kompetentni) menadžeri trebali poznavati i razumjeti menadžerske vještine te biti sposobni ih naučiti kroz iskustvo i praksu. Smatra da je edukacija u području menadžerskih vještina ključna u povećanju i poboljšanju učinkovitosti poslovanja te da takve vještine pomažu menadžerima pri uspješnom povezivanju sa zaposlenicima i suradnicima. Osim toga, uče ih kako pravilno postupati sa svojim podređenima, što omogućava jednostavan tijek u poduzeću.

Bez komunikacije, empatije, samopouzdanja, sposobnosti motivacije, slušanja i drugih socijalnih vještina, menadžment ljudskih resursa ne može biti dovoljno učinkovit. Menadžeri su u stalnom kontaktu ne samo s podređenima, suradnicima i kolegama, već i s predstavnicima drugih grupa, poduzeća i javnosti što pred njihovo poslovanje stavlja povećane zahtjeve. Što se tiče razina menadžmenta, s položajem višeg menadžera u poduzeću raste i potreba za socijalnim vještinama. Na srednjoj razini menadžmenta važnije su međuljudske vještine, komunikacijske vještine i vještine vođenja, dok se na visokoj razini izdvaja komunikacija s vanjskim okruženjem kao jedna od ključnih socijalnih vještina (Zat'ková & Poláček, 2015).

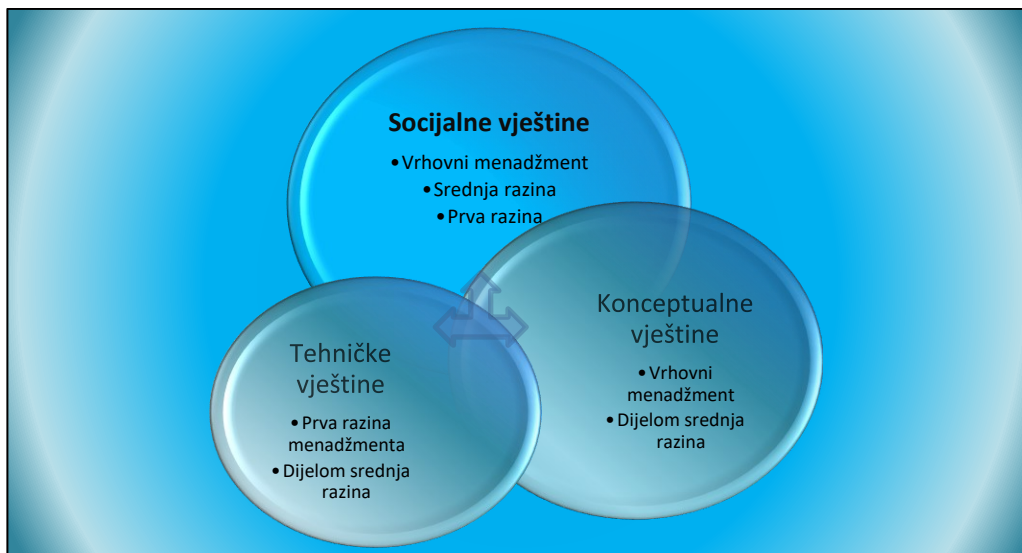
Uspjeh svake donesene odluke ovisi o konceptualnim vještinama osoba koje donose su tu odluku donijele i onih koji je provode u djelo. Ako menadžer prepozna sve odnose i značaj promjene, gotovo je sigurno da će učinkovitije upravljati njome, čime su mu šanse za uspjeh uvelike povećane. Osim toga, učinkovitost poslovanja ovisi i o svim budućim odlukama i promjenama. (Harvard Business Review prema Katz, 1974). Buble (2011) smatra da se od menadžera zahtjeva sposobnost da misle strateški, to jest, da imaju širok prostorni i vremenski horizont. Navodi kako su one najvažnije na razini top menadžmenta, jer bi njihov nedostatak cijelo poduzeće doveo u opasnost, dok na srednjim i nižim razinama konceptualne vještine postaju manje važne.

Tehničke vještine imaju ključnu ulogu u stvaranju proizvoda ili usluga kojima se poduzeće bavi. Takve vještine najvažnije su na nižoj i srednjoj razini menadžmenta, a manje su važne na višoj razini. Na najvišoj razini, gdje se nalaze izvršni direktori, predsjednici i visoki službenici, tehničke kompetencije nisu toliko značajne. Pojedinci na najvišoj razini ovise o podređenima koji imaju izrazito razvijene tehničke vještine pomoću kojih su sposobni rješavati tehnička pitanja (Northouse, 2019).

Ukupno gledajući, menadžerske vještine ključne su za svako poduzeće kako bi bili uspješni te učinkovito ostvarili postavljene ciljeve, stoga je nužno da menadžeri shvate njihovu važnost te da ih koriste i kontinuirano razvijaju. Prema tome, dobar menadžer bi trebao posjedovati te imati optimalno raspoređene sve tri vještine, zavisi o djelatnosti poduzeća.

Na shemi 1 prikazan je odnos socijalnih, konceptualnih i tehničkih vještina, i razina menadžmenta.

Shema 1. Odnos socijalnih, konceptualnih i tehničkih vještina i razina menadžmenta



Izvor: izrada autorice diplomskog rada prema Robert Katz, Skills of an effective administrator, Harvard Business Review, 1974

Shema 1 prikazuje povezanost socijalnih, konceptualnih i tehničkih vještina. Sve tri vještine upravljanja ovisne su jedna o drugoj te ih nije dovoljno posjedovati, već je nužno da su jednako izražene. Izostankom samo jedne od njih, nije moguće biti dobar menadžer i dalje poslovati.

Vidljivo je kako su sve tri menadžerske vještine različito zastupljene po razinama menadžmenta, ali menadžeri moraju posjedovati svaku od njih u određenoj mjeri kako bi mogli biti uspješni. (Buble, 2011). Na najvišim razinama menadžmenta prevladava usklađenost odnosa među grupama te je ključna uloga konceptualnih vještina s obzirom da su one vezane uz sposobnost poznavanja poduzeća u cjelini što je neodvojivo od vrhovnog menadžmenta. Tehničke vještine dominiraju na najnižim razinama te je njihova važnost sve manja prema višim razinama, dok su socijalne vještine

vezane za sve tri razine menadžmenta te imaju jednaku važnost na svim razinama, ali dolazi do promjene u njihovom sadržaju. Najvažnije su iz razloga što je na svakoj od razina potrebno biti u kontaktu sa zaposlenicima, motivirati ih te održavati dobre i dugoročne odnose (Čičin-Šain, 2007).

U potpoglavljima koji slijede, detaljnije su opisana obilježja i važnost socijalnih, konceptualnih i tehničkih vještina u poslovanju.

2.1. Socijalne menadžerske vještine

Socijalne ili vještine rada s ljudima definiraju se kao znanja i vještine učinkovitog rada s drugima i uz pomoć drugih. Prema Katzu (1974) vještine rada s ljudima povezane su sa sposobnostima pojedinca da učinkovito komuniciraju sa drugima. Smatra da takve vještine neke osobe čine dobrim i kvalitetnim osobama, dok neke čini odbojnima i lošim osobama isto tako, nekim ljudima pomažu pri ostvarenju uspjeha, dok druge vodi prema neuspjehu.

Pološki Vokić (2019) u svojim predavanjima objašnjava kako bi menadžeri mogli uspješno upravljati odnosima sa ljudima unutar i izvan poduzeća, trebaju znati komunicirati sa njima, to jest, istovremeno primati i davati informacije, motivirati i voditi svoje zaposlenike, upravljati timskim radom te izgraditi pozitivnu organizacijsku klimu. Samim time, stvara se povjerenje i prijateljski odnosi između menadžera i zaposlenika te oni postaju uspješni u svom radu, zadovoljni poslom te odani svome poduzeću.

Prema Rupčić (2018), menadžeri mogu izgraditi povjerenje ako u svom ponašanju njeguju poštenje te istinoljubivost, iskazuju dosljednost, o svim novonastalim promjenama na vrijeme obavještavaju drugu stranu te su racionalno orijentirani na rješavanje problema. Osim toga, takve vještine su ključne na svim razinama menadžmenta te i oni najспособniji menadžeri ne mogu biti uspješni ako nisu u mogućnosti ‘raditi’ s ljudima.

Prema Bubleu (2010) menadžeri s razvijenim socijalnim vještinama su vođe koji grade pomoću ljudi, olakšavaju rad, pružaju podršku te se smatraju odgajateljima i trenerima svojih zaposlenika. Isto tako, smatra da učinkovite vještine rada s ljudima pružaju mogućnost menadžerima da

motiviraju podređene te im pružaju potporu u njihovu unapređenju. Priroda menadžerskog posla obuhvaća učestalu komunikaciju sa svojim zaposlenicima i suradnicima u vezi s ostvarivanjem definiranih ciljeva te samim time prerastaju u vještine oblikovanja odnosa. (Rupčić, 2018).

2.2. Konceptualne menadžerske vještine

Konceptualne (kognitivne) vještine odnose se na sposobnost menadžera da spoznaju poduzeće te im pružaju mogućnost promatrati poduzeće u cjelini. Osim toga, prepoznaju ključne elemente u određenim situacijama te imaju razumijevanja za njihove međusobne odnose i za odnose okoline i poduzeća koje su potrebne na svim razinama menadžmenta, naročito na razini vrhovnog menadžmenta (Trstenjak, Kukovec, 2018).

Pološki Vokić (2019) smatra da menadžeri s konceptualnim vještinama pokazuju kreativnost u pronalaženju ideja i rješavanju problema, predviđaju što će se dogoditi, znaju prepoznati prilike za inovacije te promatraju poduzeće u cjelini

Katz (1974) objašnjava kako osobe koje posjeduju takve vještine, imaju mogućnost prepoznati kako različite funkcije u poduzeću ovise jedna o drugoj i kako promjene u bilo kojem dijelu utječu na sve ostale. Buble (2011) u svom djelu navodi da konceptualne vještine uključuju: opću analitičku sposobnost, sposobnost oblikovanja koncepata te konceptualizacije kompleksnih i neodređenih odnosa, kreativnost u generiranju ideja i rješavanju problema, sposobnost analiziranja događaja i uočavanje trendova, predviđanje promjena i prepoznavanje prilika i potencijalnih prijatnji. Potrebno je naglasiti da je navedene vještine nužno razvijati i efikasno koristiti na svim razinama menadžmenta.

Pološki Vokić (2019) smatra da su menadžeri sa razvijenim konceptualnim znanjem i vještinama tragatelji za problemima, imaju spremne različite scenarije za nepredvidivu i nesigurnu budućnost poduzeća, u mogućnosti su razriješiti i najsloženije poslovne slučajeve, uočavaju najbitnije informacije između velikog broja podataka te su sposobni shvatiti apstraktne ili opće ideje i primijeniti ih na neku specifičnu situaciju.

Rupčić (2018) u svom radu uz konceptualne vještine definira i vještine oblikovanja kao sposobnost menadžera da na temelju prethodno obavljene analize oblikuje odgovarajuće rješenje koje je najprimjerenije s obzirom na različite kriterije.

Katz (1974) naglašava kako uspjeh svake odluke ovisi o konceptualnim sposobnostima ljudi koji donose odluku i onih koji je provode u djelo. Nadalje, objašnjava da kada, naprimjer, dođe do značajnih promjena u marketinškoj politici, ključno je razmotriti kakve učinke ima na proizvodnju, kontrolu, financije istraživanje te ljude koji su uključeni. Ako menadžer prepozna odnose i značenje promjena, učinkovitije će upravljati njima čime su šanse za uspjeh uvelike povećane.

2.3. Tehničke menadžerske vještine

Od tri vještine upravljanja tehničke vještine su najduže korištene, iz razloga što je u doba specijalizacije, bila najtraženija vještina. Riječ je o vještinama koje menadžerima omogućuju primjenu specijaliziranih znanja i iskustva, analitičku sposobnost i kompetentnu uporabu alata i tehnika za rješavanje problema u specifičnim područjima rada menadžera (Buble, 2010).

Pološki Vokić (2019) osim posjedovanja potrebnog tehničkog znanja, navodi kako menadžer treba poznavati tehnike, metode i alate za proizvodnju proizvoda i/ili obavljanje usluga poduzeća. Osim toga, smatra da su temelj za širinu konceptualnih znanja i vještina. Kao primjere tehničkih vještina i znanja navode se medicinska, ekonomska, tehnička, pravna te sociološka.

Rupčić (2018) tehničke vještine kategorizira prema stupnju složenosti, drugim riječima, od jednostavnog korištenja opreme i alata do složenih zadataka za koje je potrebno određeno tehničko znanje i vještine. Važno je naglasiti da se takve vještine primarno mogu steći formalnim obrazovanjem te usavršiti praksom.

S druge strane, Buble (2011) smatra da su tehničke vještine različite na svim razinama menadžmenta. Za vrhovni menadžment to je poznavanje organizacijskih procesa unutar poduzeća, dok su na srednjoj razini vezane uz znanje i vještine koje su potrebne za područje njihova rada, kao što je, naprimjer, marketing, ljudski resursi, proizvodnja, financije. Ipak, tehničke vještine najviše

dominiraju te su neophodne na prvoj (najnižoj) razini menadžmenta

3. PRIMJENA MENADŽERSKIH VJEŠTINA KOD DJELATNOSTI TURIZMA S POSEBNIM NAGLASKOM NA PRIVATNE IZNAJMLJIVAČE

Prema Svjetskoj Turističkoj Organizaciji (UNWTO, n.d.) turizam se definira kao društveni, kulturni i ekonomski fenomen koji podrazumijeva kretanje ljudi u zemlje ili mjesta izvan njihovog uobičajenog okruženja u osobne ili poslovne / profesionalne svrhe te se takvi ljudi nazivaju posjetiteljima (koji mogu biti turisti ili izletnici; stanovnici ili nerezidenti).

“Djelatnost smještaja te pripremanja hrane i usluživanja pića (hospitality industrija) jedan je od ključnih pokretača ekonomije i turizma u Europi te ujedno i 3. najveća društveno ekonomska aktivnost u EU” (Hrvatska u brojkama, podaci prema DZS za 2006).

3.1. Obveze i poslovanje privatnih iznajmljivača

“Privatni smještaj označava građevinu odnosno objekt u kojem se pružaju usluge smještaja turistima tj. posjetiteljima koji borave izvan svoje uobičajene sredine te su primorani noćiti u mjestu u kojem su se zatekli.” Brničević (2014.)

Privatni iznajmljivač je fizička osoba koja pruža ugostiteljske usluge u domaćinstvu, kao što su: usluga smještaja u apartmanu, sobi i kući za odmor, kojih je iznajmljivač vlasnik, do najviše 10 soba, odnosno 20 kreveta, u što se ne ubrajaju pomoćni kreveti; usluga smještaja u kampu, na zemljištu kojeg je iznajmljivač vlasnik, s najviše 10 smještajnih jedinica u koje se ne ubrajaju djeca u dobi do 12 godina; usluga doručka, polupansiona ili pansiona gostima kojima iznajmljivač pruža usluge smještaja u sobi, apartmanu i kući za odmor (Apartmaninfo.hr, 2017.)

Davne 1910. godine otprilike devet od deset kućanstava u svijetu bavilo se uslugom privatnog iznajmljivanja. Do 1992. taj je broj doživio drastičan pad što je u prosjeku bilo 1 od 10 kućanstava. Nakon te godine usluga se počinje polako širiti te trenutno ima oko 11% privatnih iznajmljivača,

što je prosječno 2,33 milijuna smještajnih objekata (Smith Institute, 2015).

Glavna obveza privatnih iznajmljivača je održati goste zadovoljnima. Goste, drugim riječima, turiste Caldito, Dimanche, Vapnyarskaya, Kharitonova (2016) u svom istraživačkom radu predstavljaju kao glavne pokretače u planiranju, razvoju i upravljanju koji imaju temeljnu ulogu u sustavu turizma. Glavni cilj djelatnika nije samo zadovoljiti želje gostiju već i nadmašiti njihova očekivanja, a gostima je važno da mogu vidjeti ili isprobati ono što nisu u mogućnosti u vlastitoj destinaciji.

Kao jedna od temeljnih vrlina privatnih iznajmljivača navodi se gostoprimstvo. Bareza, Kalinić, Tomašević (n.d.) su ga definirali kao srdačno primanje te dočekivanje gostiju koje uključuje prijateljske odnose između gostiju i domaćina. Ono im pruža osjećaj dobrodošlice, sigurnosti i udobnosti te poštivanja njihovih etičkih vrijednosti, osim toga daje im do znanja da ih se uvažava i cijeni.

Kako bi privatni iznajmljivači mogli pružiti kvalitetnu uslugu smještaja, Tomašević, Križanac, Bujac, Srdar (n.d.) navode: udobnost smještaja poznavanje kulture gostiju, prepoznavanje njihovih očekivanja, razumijevanje i prihvaćanje njihove osobnosti, dobro poznavanje turističke destinacije i njenih jedinstvenosti te razvijene komunikacijske vještine, s naglaskom na znanje stranih jezika. Da bi usluga smještaja bila ne samo kvalitetna, već i jedinstvena, privatni iznajmljivači bi trebali, kako smatra Brničević (2014), unaprijediti svoju ponudu sa dodatnim sadržajem, kao naprimjer: teretana, bazen, roštilj, čamac, bicikli, sadržaji za djecu...

Iz navedenog se može zaključiti kako opstanak te učinkovito poslovanje privatnih iznajmljivača ovisi o gostima, a ne oni o njemu, prema tome nužno je pronaći način kako im pružiti ono što su očekivali te ih potaknuti da se ponovno vrate. Poboljšana i proširena djelatnost privatnog iznajmljivanja zadovoljava potrebe različitih tipova gostiju, utječe na stabilnost tržišta i povećanje zaposlenosti.

3.2. Specifičnosti menadžerskih vještina kod privatnih iznajmljivača

Što se tiče specifičnih zahtjeva za vještinama u turističkom poslovanju, pa tako i kod usluge privatnog iznajmljivanja, socijalne vještine najčešće su korištene zemljama širom svijeta. Uz to, i vještine poput sposobnosti učenja i samostalnog rada dobivaju na važnosti. Znanje stranih jezika te specifična znanja i vještine povezane s tehnološkim inovacijama i s informacijskih tehnologijama često se navode kao nedostatak (Ilina & Tessaring, 2005).

Dok su tehničke menadžerske vještine, poput računovodstva, financijske analize i marketinga ključan skup vještina za menadžere u ugostiteljstvu i turizmu, konceptualne, a naročito, socijalne vještine su od presudne važnosti za uspjeh u radu s ljudima i ostvarivanju dugoročnih odnosa s njima. One uključuju ne samo izravan kontakt s klijentima, već i upravljanje timovima čiji je cilj zadovoljiti kupce. (EHL-Insights, n.d.).

Kako bi privatni iznajmljivači mogli biti učinkoviti u svom poslovanju, potrebno je da znaju te redovito primjenjuju strane jezike. Danas se engleski smatra standardnim jezikom koji se najčešće koristi u komunikaciji sa gostima, dok znanje drugih jezika dodatno olakšava komunikaciju i promociju smještaja. Drugo što se od iznajmljivača očekuje jest da ima smisao za uređenje interijera kako bi smještaj bio funkcionalan te privukao što veći broj gostiju. Osim toga, iznajmljivačima je neophodno znanje u području marketinga kako bi se mogao uspješno oglašavati te tako ostvariti veću popunjenost. Nadalje, od svakog iznajmljivača se očekuje da bude sam svoj majstor kako bi uvijek bio spreman na moguće kvarove ili štete u smještajnom objektu. Uz sve navedeno, jako je bitno da se iznajmljivač nalazi u ulozi vodiča, to jest da raspolaže informacijama koje će gostu olakšati boravak i učiniti ga ugodnijim (Dobrota, 2017).

Prema navedenom je moguće zaključiti da su socijalne vještine neophodne privatnim iznajmljivačima s obzirom da je temeljni cilj pronaći način kako zadovoljiti potrebe i želje gostiju. Iznajmljivač koji svakodnevno razvija te učinkovito primjenjuje socijalne vještine, sposoban je ne samo ispuniti očekivanja gostiju, već ih i nadmašiti.

3.2.1. Interpersonalne vještine i vještine umrežavanja

Interpersonalne vještine su prema Pološki Vokić (2019) definirane kao vještine koje pomažu pri uspostavljanju dobrih odnosa i uspješnu suradnju s drugima.

Hruška (2016) je u svojim predavanjima nabrojao te opisao elemente interpersonalne vještine. Prvo navodi stvaranje odnosa i razvijanje te održavanje razgovora što potiče na stvaranje otvorenosti i poštenja u odnosima, iznošenje različitih mišljenja i stajališta, pokazuje razumijevanje za potrebe drugih te im pruža podršku. Nakon toga slijedi slušanje drugih u kojem dobar slušatelj mora pažljivo slušati i gledati govornika u oči, biti objektivan, razumjeti i rezimirati ono što je rečeno. Senzibilitet za potrebe i osjećaje drugih treći je element koji obuhvaća sposobnost suosjećanja sa drugima, spremnost na pomoć drugima u rješavanju osobnih i poslovnih problema i omogućavanje drugima da zadovolje svoje potrebe. Poticanje na iznošenje ideja, osjećaja i viđenja drugih element je koji ohrabruje druge da preispituju svoja stajališta, utječe na iznošenje i uvažavanje tuđih mišljenja korištenjem pitanja otvorenog tipa s naglaskom da se ne smije prenositi vlastito iskustvo. Zadnje što se navodi je prezentiranje povratne informacije/ feedbacka, drugim riječima to znači da informacija mora biti jasna, iskrena, točna, pravovremena, i objektivna te pozitivno ili negativno prezentirana.

Glavni zadatak privatnih iznajmljivača jest održati gosta sretnim, što znači da mu interpersonalne vještine moraju biti izrazito razvijene. Potrebno je da ispune sve ono što su gosti očekivali te što im je ponuđeno. U slučaju nekakvog nedostatka ili štete u smještajnom objektu, koji je uzrok nezadovoljstva gosta, iznajmljivač je dužan pažljivo slušati u čemu je problem i kako je nastao te imati razumijevanja, s obzirom da se radi o pogrešci iznajmljivača. Kada je problem i uzrok problema otkriven, iznajmljivač mora biti pronaći način kako pomoći gostu i riješiti nedostatak kojim će gosta zadržati te održati zadovoljnim.

Umrežavanje je životna vještina te je interesu menadžera prepoznati njenu važnost i razviti vlastite vještine umrežavanja (De Klerk, 2009). Umrežavanje je, prema Pološki Vokić (2019), organizirano i svakodnevno stjecanje i njegovanje mreže privatnih i poslovnih poznanstava i veza kako bi mogli brže i lakše pronaći osobu ili osobe koje su im u tom trenutku od najveće pomoći, te pomaganje

drugima kada se nađu u sličnoj situaciji. Jedna od važnijih vještina za učinkovito poslovanje privatnih iznajmljivača upravo je vještina umrežavanja, koja ima velik utjecaj na privlačenje gostiju te njihov ponovni dolazak. Izgradnjom mreže gostiju, koji su zainteresirani ponovno doći, dolazi do još većeg širenja mreže sa novih zainteresiranih gostima čiji interes su potakli prijašnji gosti. Potrebno je za iznajmljivači njeguju i razvijaju dugoročne odnose sa svojim gostima kako bi održali profitabilno poslovanje. Temeljem umrežavanja, privatni iznajmljivači mogu povećati vidljivost svog smještaja, imati pristup velikoj količini potrebnih informacija te na taj način postati jedinstveni na tržištu.

3.2.2. Komunikacijske i prezentacijske vještine

“Komunikacija predstavlja razmjenu informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima koja su prilagođena društvenoj prirodi situacije” (Jurković, 2012).

Komunikacija se smatra najviše potrebnom te najviše korištenom vještinom djelatnika u turizmu, uključujući i privatne iznajmljivače. Prema Brničeviću (2014) od privatnih iznajmljivača se očekuje učinkovita komunikacija kako bi gost razvio osjećaj dobrodošlice te osjećaj da ga se cijeni. U tom dijelu su ključne verbalna i većim dijelom, neverbalna komunikacija (dodir, govor tijela, glas, pogled, izraz lica) kao pomoć pri izgradnji i razvoju dobrog odnosa s gostima što utječe na njihov ponovni dolazak.

Garača, Bosnić i Blažević (2010) smatraju da neopipljivost usluge koja se nudi, nemogućnost dijeljenja procesa proizvodnje i potrošnje, ukazuju na složenost komuniciranja u pružanju usluge smještaja stoga se komunikacijom usluga može učiniti „opipljivom“ i ostvariti ujednačenost kvalitete. Direktni kontakt uz konstantnu komunikaciju s gostima najvažnije su karakteristike privatnih iznajmljivača, zato je stavljen naglasak na neprestanom razvoju i održavanju visoke kvalitete usluge. Povećana verbalna i neverbalna komunikacija svih sudionika u procesu pružanja usluge smještaja - gosta, iznajmljivača i poslovnih suradnika- garantira poboljšanje i visoku kvalitetu usluge.

Izražene komunikacijske vještine vrlo su cijenjene u većini industrija i podizanjem na više razine

menadžmenta one postaju sve važnije. U ugostiteljstvu i turizmu svakodnevno se ostvaruju kontakti s ljudima različitih sredina, dobi, nacionalnosti, navika i tradicija, stoga je važno biti u mogućnosti komunicirati na poslovan način, a istovremeno razgovarati s gostima na način koji oni mogu razumjeti i povezati se s njima (EHL Insights, n.d.).

Umihanić (2018) u svojim predavanjima objašnjava kako prezentiranje obuhvaća proces usmene razmjene informacija u svrhu postizanja ciljeva, kao što su potvrde rješenja, otklanjanje ili smanjenje poteškoća, potraga za idejama te motivacija sudionika koja ima ograničeno trajanje po određenim pravilima. Prilikom prezentiranja moguće je koristiti vizualne alate i tehnike diskusije, gdje se PowerPoint alat smatra osnovnim sredstvom vizualizacije.

Uspješno prezentiranje i oglašavanje usluge privatnog smještaja, postiže se korištenjem odgovarajućih kanala, kao što je vlastita web stranica, Google AdWords, razni časopisi i sajmovi, kojima je moguće obuhvatiti širu populaciju te postići veću vidljivost i gledanost. U zadnje vrijeme, društvene mreže Facebook, Twitter i Instagram, postale su puno značajnije u odnosu na klasične medije, u svrhu prezentiranja i promocije. Razlog tome je njihova popularnost, lakoća njihovog korištenja, pristupačnost, funkcionalnost, puno manji troškovi te velik broj korisnika koji mogu biti potencijalni gosti (Akcija, n.d.). Oni iznajmljivači koji koriste navedene društvene mreže, u prednosti su pred konkurencijom te njihovom pravilnom upotrebom mogu doći do većeg broja gostiju i prodati im uslugu.

Pričanje priča (eng. Storytelling) društvena je i kulturna aktivnost koja se koristi za prenošenje i razmjenu priča te ponekad uključuje improviziranje i dramatizaciju. Svaka kultura ima svoje priče koje se mogu koristiti za zabavu, obrazovanje, očuvanje kulturne baštine i stvaranje moralnih vrijednosti. Ono postoji još od davnima te je bilo, i još je uvijek, način povezivanja ljudi, stvaranja zajedništva i pobuđivanja emocija. Moć pripovijedanja ogleda se u stvaranju nove kulture i proizvoda te se smatra marketinškim alatom kao i važnim sredstvom komunikacije (Istra Inspirit, 2020).

Pričanje priča u turizmu utječe na razvoj marketinga i upravljanje destinacijom, kao i na razvoj proizvoda ili atrakcija te uključivanje pružatelja usluga gdje turisti sudjeluju u turističkim

iskustvima i kulturnim turističkim proizvodima. Ono predstavlja nematerijalnu baštinu, dok destinacije povezane s određenom legendom, mitom ili pričom predstavljaju materijalno nasljeđe. Autentičnost odredišta moguće je predstaviti kroz baštinu, uzimajući u obzir lokalnu zajednicu i vrijednosti određene destinacije. Pričanje priča je važno jer one čine predmet zanimljivim i lakšim za pamćenje. Također ima veliku ulogu u interpretaciji nematerijalne baštine - legendama i mitovima. Osnovni pojmovi koji se koriste u pripovijedanju u turizmu su: kulturna baština, nematerijalna baština, autentičnost, interakcija (Istra Inspirit, 2020).

Vidak i Resner (2018) u svom radu spominju kako je bitna upečatljiva interpretacija same destinacije jer pomaže u ostavljanju pozitivnog dojma od strane gosta. Smatraju da značajnu ulogu u interpretaciji ima pričanje priča, takozvani storytelling koji utječe na povećanje i jačanje doživljaja destinacije. Storytelling spada pod komunikacijske i prezentacijske vještine potrebne kako bi se dodatno pojačale emocije. Isto tako, ključno je imati razvijeno znanje iz što više stranih jezika, gdje se zahtjeva primjena engleskog jezika, s obzirom da se smatra međunarodnim jezikom. Dobra interpretacija vodi do uspjeha, što znači da treba biti jasna, zanimljiva te jedinstvena, jer time pobuđuje interes publike, povećava njihovu pozornost te pomaže u ostvarenju kontakta s publikom.

S obzirom da se želje i potrebe gostiju kontinuirano mijenjaju te se njihova očekivanja povećavaju, sve više žele doživljaj i iskustvo, a manje uslugu koja se nudi. U tom dijelu, storytelling preuzima sve veću ulogu, na način da ima emocionalan utjecaj na slušatelje što potiče stvaranje uspomena te utječe na povećanje zadovoljstva te ponovni povratak gostiju.

3.2.3. Vještina pregovaranja

Čulo i Skendrović (2012) pregovaranje definiraju kao razgovor između dvije ili više strana čija je svrha ostvarenje dogovora. Namijenjen je za rješavanje razlika, postizanje prednosti, razumijevanja, sporazuma o pravcima djelovanja te za pregovaranje o pojedinačnoj ili kolektivnoj prednosti kako bi se zadovoljili interesi uključenih strana. Kako bi pregovaranje bilo uspješno, ključna je dobra te učinkovita komunikacija, iz čega proizlazi kako je vještina pregovaranja ovisna o vještini komuniciranja.

Načelno govoreći, pregovaranje ne ovisi o identitetu uključenih strana, već se ono može primijeniti neovisno o situaciji i okolnostima gdje je svima u interesu upoznati se s pregovaračkom dinamikom i sposobnostima. Prema tome, kako bi svaka strana mogla izvući korist iz pregovora, pregovarač mora objasniti u čemu je problem i navesti što svaka od strana želi. (Čulo, Skendrović 2012.).

Uspješni pregovori u ugostiteljstvu oslanjaju se na sposobnost zaposlenika da gostima pruži iznimno iskustvo, iz razloga što dovode do rezultata koja ispunjavaju očekivanja svih dionika. (The Negotiation Institute, 2020).

Pregovaračke vještine posebno su važne u sredinama koje su podložne stalnim promjenama i nepredvidivosti, što se povezuje s putovanjima i turizmom. Što se tiče pregovaranja u turizmu, pa tako i u privatnom iznajmljivanju, cijena nije jedini čimbenik. Pristup ljudi drukčiji je nego prije, s obzirom da je digitalno doba omogućilo međusobnu povezanost u cijelom svijetu. Turizam je usmjeren na putovanja i navođenje ljudi da dođu vidjeti određenu lokaciju, što nikada nije predvidljivo, stoga je nužno pronaći način kako uvjeriti goste da posjete destinaciju. Iskusni pregovarači prate stalne promjene u turističkoj industriji te ih iskorištavaju u svoju korist kada su u pitanju pregovori koji se odvijaju na licu mjesta. (Hourigan, n.d.).

3.2.4. Vještina rješavanja problema

Problemi su sastavni dio privatnog i poslovnog života. U poslovnom svijetu, problemi su neophodni, stoga je nužno imati visoko razvijene vještine rješavanja problema, jer u slučaju nedostatka sposobnosti dolazi do nezadovoljstva i stresa. To je jedna od vještina koja se može i mora naučiti te konstantno razvijati, jer ne postoje osobe koje su prirodno talentirane za učinkovito rješavanje problema.

Grković (2014) smatra kako svako rješavanje problema za sobom povlači i uvođenje promjena, jer utječu na mijenjanje postojećeg stanja i postignuća koja vode prema postizanju željenih ciljeva. Isto tako, prema njegovom mišljenju svaki problem je rješiv, samo je potrebno odabrati odgovarajuću strategiju te imati razvijena znanja, vještine i ponašanja za rješavanje problema. Kod usluge privatnog iznajmljivanja problemi su svakodnevno prisutni, bilo da su vezani uz ponašanje

i postupke privatnih iznajmljivača, gosta ili su vezani uz nedostatke usluge. Od iznajmljivača se zahtijeva da svim problemima pristupi na najbrži mogući način, s razumijevanjem i pozornošću te da ih detaljno analizira kako bi pronašao prihvatljivo rješenje. Temeljem toga, gosti se osjećaju sigurno i dobrodošlo te na taj način njihovo zadovoljstvo raste.

3.2.5. Vještina upravljanja različitostima i sukobima

Shreya, Anurag, Clovis (2019) smatraju da je raznolikost temeljena na individualnom prihvaćanju i poštivanju te da podrazumijeva shvaćanje da su pojedinci jedinstveni i različiti, dok upravljanje različitostima, prema Pološki Vokić (2019.) podrazumijeva povećanje mogućih koristi koje proizlaze iz različitosti zaposlenika uz istodobno smanjenje mogućih prepreka (predrasude, stereotipi...) koje mogu utjecati na učinkovitost radne snage. Kao elementi raznolikosti navode se: dob, spol, etničnost, fizičke sposobnosti, seksualna orijentacija i rasa (Shreya, Anurag, Clovis, 2019).

Kod djelatnika u turizmu, pa tako i kod privatnih iznajmljivača, najviše su naglašene kulturalne različitosti. Rovinaru (2010) ih definira kao raznolikosti ljudskih skupina, društava i kultura u određenom području, regiji ili cijelom svijetu. Isto tako, radi se o mješavini pojedinaca, pa čak i skupina različitih pozadina, obilježja, vrijednosti, vjerovanja, običaja i tradicije. Smatra kako upravljanje kulturalnim različitostima od strane privatnih iznajmljivača nije baš jednostavan zadatak, iz razloga što iznajmljivač može imati ograničeno znanje o tuđoj kulturi što sprječava njegovu objektivnu procjenu i razumijevanje kulturno različitih ljudi. Kulturalni nesporazumi često su važan čimbenik u kvaliteti usluge te se najčešće pojavljuju prilikom pružanja usluge gostima, stoga je bitan način na koji osoblje djeluje i kako se odnosi prema gostima, budući da se njihova očekivanja temelje na kulturnim predrasudama. (Rovinaru, 2010).

Sukobi su dio svakodnevnog života, kako i u privatnom, tako i u poslovnom smislu te su neizbježni. Glavaš (2013) smatra da kako bi se sukobi mogli spriječiti ili riješiti, potrebno je pružiti mogućnost za promjenu odluka, ciljeva i prioriteta, pojasniti uloge i zadatke članova, davati mogućnosti za promjenu uloga te naučiti članove kako riješiti i spriječiti sukobe.

Pološki Vokić (2019) je u svojim predavanjima definirala sukob kao situaciju kada su razmišljanja

ili postupci pojedinaca ili grupe neusklađena te koji nastaje zbog nemogućnosti ostvarivanja ciljeva radi drugih, dok je upravljanje sukobima aktivnost nošenja sa sukobima, što ne mora značiti i njihovo rješavanje.

Turizam i turisti, s jedne strane, mogu očuvati kulturnu tradiciju te ju održati, dok s druge strane mogu ugroziti ili uništiti tradiciju, ponašanje te postojeće vrijednosti što može dovesti do sukoba, koji u nekim slučajevima, može biti rezultat otpora ili nasilja. Chien, P. M., Ritchie, B. W., (2018) u svom istraživačkom radu navode kako sukobe u turističkom poslovanju, pa tako i u poslovanju privatnog iznajmljivanja može izazvati loše ponašanje poput buke, nepoštivanja kulturne baštine ili prirodnog krajolika. Kao što se može zaključiti, loše ponašanje uključuje kršenje pravila te ima snažan utjecaj u smislu nanošenja štete žrtvi sukoba te kažnjavanja osobe zbog lošeg ponašanja.

Kako bi bilo moguće kvalitetno upravljati sukobima, potrebno je poznavanje situacije. Isto tako, postoje različiti pristupi i načini upravljanja i rješavanja sukoba, s različitim krajnjim rezultatima, kao što su: izbjegavanje, natjecanje, prilagođavanje, suradnja i kompromis (Glavaš, 2013).

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O SPECIFIČNOSTIMA MENADŽERSKIH VJEŠTINA KOD PRIVATNIH IZNAJMLJIVAČA

U ovom poglavlju diplomskog rada prikazuje se empirijsko istraživanje u kojem se procjenjuje razvijenost i važnost konceptualnih, socijalnih i tehničkih vještina kod usluge privatnog iznajmljivanja kako bi se podigla svijest o njihovoj potrebi za učinkovito poslovanje. Nadalje, prikazuju se dobiveni rezultati koji se koriste isključivo u svrhu izrade diplomskog rada te ograničenja provedenog istraživanja.

4.1. Metodologija istraživanja

Cilj provedenog istraživanja jest osvijestiti važnost primjene menadžerskih vještina u poslovanju privatnih iznajmljivača kako bi umanjili ili uklonili neke od barijera i ograničenja sa kojima su suočeni. Drugim riječima, želi se ustanoviti u kojoj mjeri su zastupljene te koliko su važne određene konceptualne, socijalne i tehničke vještine privatnim iznajmljivačima kako bi se ukazalo na potrebu njihove primjene i razvoja u poslovanju.

Istraživanje se temelji na opisnom (deskriptivnom) istraživanju kako bi se došlo do mišljenja i stavova te spoznale osobine ispitanika o odabranom predmetu istraživanja. Prikupljeni primarni podaci dobiveni su metodom ispitivanja, gdje se kao instrument istraživanja koristio online anketni upitnik sa definiranom strukturom pitanja namijenjenog privatnim iznajmljivačima. Razlog odabira navedenog instrumenta jest mogućnost ispitivanja većeg broja ispitanika istovremeno te lakoća obrade i analize dobivenih odgovora. Još jedna od prednosti je njegova potpuna anonimnost, čime se osigurava objektivnost odgovora.

Najveći dio anketa poslan je putem društvene mreže Facebook dok je manji broj distribuiran putem mobilnih komunikacijskih platformi WhatsApp i Viber te elektronske pošte (Gmail). Anketni upitnik izrađen je putem online aplikacije Microsoft Forms, dio Office 365 gdje su rezultati odgovora dobiveni automatski, a prikazani grafički i brojčano putem alata Office Excel.

Anketni upitnik sastoji se od dva dijela koji obuhvaća 18 pitanja:

- a.) Prvi i temeljni dio upitnika uključuje tvrdnje putem kojih je moguće utvrditi važnost i razvijenost konceptualnih, socijalnih i tehničkih vještina kod privatnih iznajmljivača. Najveći naglasak stavljen je na socijalne vještine s obzirom da su najviše zastupljene kod usluge privatnog iznajmljivanja. U ovom dijelu, korištena je rang ljestvica utvrđivanja važnosti vještina te Likertova ljestvica.
- b.) Drugi dio upitnika vezan je uz osnovne podatke, to jest socio-demografske karakteristike ispitanika. Pitanja su u ovom dijelu usmjerena na uslugu bavljenja privatnim iznajmljivanjem.

U temeljnom dijelu anketnog upitnika nalazi se 10 pitanja koja su vezana za tri opće kategorije menadžerskih vještina, s naglaskom na socijalne vještine. Kako je i prethodno navedeno, u prvom dijelu se utvrđuje u kolikoj mjeri su privatnim iznajmljivačima važne vještine obuhvaćene upitnikom te dali i koliko često ih primjenjuju u svom poslovanju.

Prvim pitanjem se nastoji utvrditi mišljenje ispitanika o važnosti navedenih socijalnih vještina. Kako bi se ono utvrdilo, korištena je ordinalna ljestvica rangiranja važnosti od najmanje do najviše važne vještine. Rangiranje je način mjerenja u kojem se traži od ispitanika da manji broj objekata (proizvoda, prodavaonica) poreda prema općim sklonostima na osnovi tih objekata (Mandić, 2019).

Nakon rangiranja socijalnih vještina prema njihovoj važnosti, slijede pitanja koja obuhvaćaju tvrdnje vezane za sve tri temeljne kategorije vještina: konceptualne, socijalne i tehničke.

U prvoj vrsti pitanja od ispitanika se traži da označe stupanj svog slaganja s ukupno 12 tvrdnji koje su vezane uz socijalne, konceptualne i tehničke vještine, drugim riječima, u kolikoj mjeri im je važna primjena navedenih vještina u poslovanju. Odabranom ljestvicom definirano je pet stupnjeva, a to su: *1 – nikako se ne slažem, 2– ne slažem se, 3 – niti se slažem/niti se ne slažem, 4– slažem se, 5– u potpunosti se slažem.*

U drugom dijelu navode se tvrdnje koje najbolje opisuju znanja i vještine ispitanika kao privatnih iznajmljivača. Od njih se traži da označe koriste li i koliko često socijalne, konceptualne i tehničke

vještine i znanja pomoću ljestvice koja uključuje stupnjeve od 1 do 5: *1- nikad, 2-rijetko, 3-katkad, 4-često, 5-uvijek.*

U prvom dijelu anketnog upitnika, slijede pitanja sastavljena pomoću nominalne (razlikovne) ljestvice, koja je, kako ju je Mandić (2019) definirao najjednostavniji oblik ljestvice gdje se pomoću koda (broj ili slovo) opisuje identitet neke osobe ili neka njezina pojava. Navedena pitanja vezana su uz znanje i vještine primjene stranih jezika, korištenje vanjskih poslovnih subjekata (turističke agencije, agencije za čišćenje...), učestalost komunikacije sa gostima te pitanje vezano uz vrste kanala za oglašavanje privatnog smještaja.

Drugi dio anketnog upitnika sastoji se od pitanja koja definiraju osobine ispitanika, drugim riječima, socio-demografska obilježja privatnih iznajmljivača: dob, stupanj obrazovanja, godine bavljenja uslugom privatnog iznajmljivanja, tip smještaja koji se nudi, kategorizacija smještaja, popunjenost smještaja, dominantna vrsta gostiju te većinski gosti.

Kao što je i prethodno navedeno, podaci su prikupljeni pomoću jednokratnog deskriptivnog istraživanja u razdoblju od 11.06. 2020. do 15.07.2020. godine. Anketni upitnik proveden je na prigodnom uzorku od 84 ispitanika, a kao odabrani uzorak uzeti su privatni iznajmljivači u dobi od 18 do 65 godina i više na području sjevernog i južnog hrvatskog primorja. Njihovi kontakti prikupljeni su, pretežno, putem društvene mreže Facebook, iz razloga što se većina privatnih iznajmljivača oglašava te pružaju mogućnost rezervacije vlastitog privatnog smještaja putem društvenih mreža, gdje najviše prevladava Facebook. U procesu pretraživanja korištene su ključne riječi, kao što su apartmani, sobe, kampovi, sjeverno i srednje hrvatsko primorje, privatni smještaj, kako bi se što jednostavnije i brže došlo do što većeg broja ispitanika. Osim toga, korištene su i stranice te grupe namijenjene privatnim iznajmljivačima u svrhu oglašavanja i rezervacije smještaja, kao što su: *Iznajmljujem- unajmljujem apartman, kuću, sobu; Apartmani Hrvatska 2020. Tražim/nudim (iznajmljivanje); Apartmani Hrvatska; Apartmani i kuće za odmor- grupe; Privatni smještaj Hrvatska; Privatni smještaj- stranice.* Prikupljeni kontakti članovi su navedenih grupa prema čijim objavama se može zaključiti da su privatni iznajmljivači s područja sjevernog i južnog hrvatskog primorja. Što se tiče navedenih stranica, kontaktima se pristupilo putem upita administratoru stranice. Nekoliko upitnika poslano je putem mobilnih aplikacija Whatapp i Viber,

dok je par njih poslano putem elektroničke pošte koju je bilo moguće pronaći na službenim web stranicama određenih vrsta privatnog smještaja.

Razlog odabira navedenog područja je zato što dominantan broj gostiju, koji dolazi u Hrvatsku, svoja putovanja i boravak ostvaruju u ljetnim mjesecima te su njihov izbor pretežno destinacije locirane u blizini morske obale.

U sljedećoj tablici nabrojano je osam socio-demografskih karakteristika odabranog uzorka koje su navedene u anketnom upitniku

Tablica 1. Socio-demografske karakteristike uzorka privatnih iznajmljivača

Karakteristika	Podkategorija	Apsolutni udio (N=84)	Relativni udio (%)
Dob	18-28	11,90%	10
	29-38	17,86%	15
	39-48	28,58%	24
	49-58	29,77%	25
	59-68	9,54%	8
	68 i više	2,39%	2
Stupanj obrazovanja	Osnovna škola	0%	0
	Srednja škola, strukovna škola	43%	36
	Visoka škola ili fakultet	50%	42
	Magisterij znanosti ili više	7%	6
Godine bavljenja uslugom privatnog smještaja	5 god ili manje	39%	33
	6-10 god	25%	21
	11-15 god	15%	13
	16-20 god	7%	6
	20 god ili više	13%	11

Tip smještaja	Apartman	74%	73
	Soba	12%	12
	Vila/Kuća za odmor	10%	10
	Kamp	0%	0
	Ostalo	4%	4
Kategorizacija smještaja	2**	1%	1
	3***	71%	60
	4****	25%	21
	5*****	1%	1
	Nekategorizirani objekt	1%	1
Popunjenost smještaja	Tokom cijele godine	12%	10
	Pretežno u ljetnim mjesecima	87%	73
	Pretežno u zimskim mjesecima	0%	0
	Tijekom blagdana	1%	1
Većinski gosti	Domaći	5%	4
	Strani	95%	80
Dominantna vrsta gostiju	Obitelji s djecom	54,6%	65
	Parovi	45,4%	54
	Gosti starije životne dobi	6,3%	8
	Prolaznici	7,6%	9
	Poslovni ljudi	5%	6
	Grupe	7,6%	9
	Ostalo	0,8%	1

Prema rezultatima istraživanja, vidljivo je kako su privatni iznajmljivači s područja sjevernog i južnog hrvatskog primorja dobnih skupina od 39 do 4 te od 49 do 58 prevladavajuća dobna skupina na tim područjima. Starije dobne skupine privatnih iznajmljivača puno su manje zastupljene. Razlog tome je što neki privatni iznajmljivači dobne skupine 68 i više, ali i jednim dijelom, 59-68 nemaju

dovoljno i kvalitetno razvijeno informatičko znanje i vještine, što je razlog nemogućnosti sudjelovanja u online anketnom upitniku.

Sljedeća karakteristika privatnih iznajmljivača vezana je uz njihov stupanj obrazovanja. Iz priloženog se može vidjeti da najviše ispitanika, što je polovica od ukupnog broja, ima završenu visoku školu ili fakultet te nešto manji broj njih ima završenu srednju, strukovnu školu. Najmanji broj privatnih iznajmljivača ima završen magisterij znanosti ili nešto više, dok pod kategorijom završene osnovne škole ne spada niti jedan ispitanik.

U navedenoj tablici moguće je uočiti kako su u uzorku najviše zastupljeni privatni iznajmljivači koji se uslugom iznajmljivanja bave otprilike 5 godina ili manje, a nešto manji broj njih se time bave 6 do 10 godina, što znači da su takvi ispitanici vjerojatno mlađe i srednje životne dobi. Najmanje ispitanika spada u kategorije s puno više godina iskustva, prema čemu se može pretpostaviti da tu spadaju ispitanici starije životne dobi.

Kao što se i može zaključiti, apartmani su dominantan tip smještaja na sjevernom i južnom hrvatskom primorju, s obzirom da najviše dio privatnih iznajmljivača ih ima u svojoj ponudi. Ostali tipovi smještaja, kao što su sobe i vile/ kuće za odmor, zauzimaju puno manji udio, dok samo neki od iznajmljivača navode drugi tip smještaja, a to je *bed&breakfast*.

Što se tiče kategorizacije smještaja kao jedne od karakteristika uzorka, najviše smještajnih objekata je kategorizirano s tri zvjezdice, na drugom mjestu se nalaze objekti s četiri zvjezdice, dok je ostatak ispitanika odabralo preostale navedene kategorizacije smještaja. Moguće je zaključiti zašto su smještajni objekti s 3 zvjezdice najviše prisutni na sjevernom i južnom hrvatskom primorju. Razlog tome je zahtjevna i dugotrajna rekategorizacija smještaja, s obzirom da su veoma sitni detalji ključni za podizanje usluge smještaja zvjezdicu više. Drugi razlog je taj da kategorizacija smještajnog objekta gostima nije bitna, izuzev inspekcije, već gledaju druge kriterije, kao što je blizina plaže, besplatan internet, pogled itd.

U tablici je prikazano kako prevladavaju iznajmljivači koji najveću popunjenost smještaja ostvaruju u ljetnim mjesecima, dok je puno manje njih popunjeno tokom cijele godine, a samo

jedan ispitanik ima goste tijekom blagdana.

Vidljivo je kako kod skoro svih ispitanika prevladavaju strani gosti, dok jako mali dio njih imaju domaće goste.

Posljednja karakteristika uzorka koja se navodi je najčešća vrsta gostiju, gdje su ispitanici mogli odabrati dva odgovora. Vidljivo je da je kod najvećeg broja ispitanika najčešća vrsta gostiju obitelji s djecom, dok parovi zauzimaju drugo mjesto kao dominantna vrsta gostiju. Preostale vrste gostiju su jako malo zastupljene kod privatnih iznajmljivača te samo jedan ispitanik navodi drugu vrstu gostiju koja nije navedena u anketnom upitniku, mlade ljude, to jest, prijatelje koji putuju zajedno. Većina ispitanika je izabrala po dvije dominantne vrste gostiju gdje su najčešće kombinacije bile: *obitelji s djecom – parovi te obitelji s djecom – osobe starije životne dobi*.

4.2. Rezultati empirijskog istraživanja

Obrada i analiza dobivenih podataka napravljena je pomoću online Microsoft Forms aplikacije, u kojoj je i izrađen anketni upitnik.

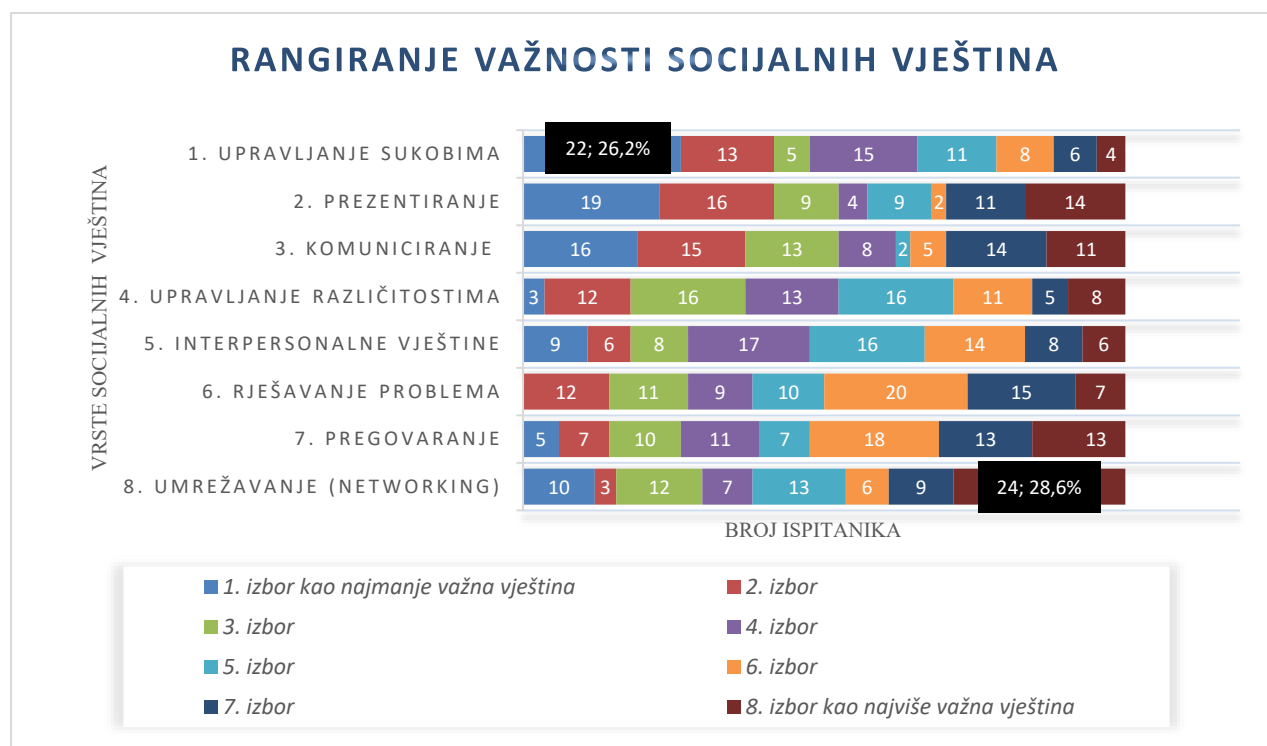
Kako je i prethodno navedeno, cilj istraživanja je bio procijeniti stupanj važnosti te učestalost primjene socijalnih, konceptualnih i tehničkih vještina kod privatnih iznajmljivača kao ispitanika koje je moguće saznati sa podacima dobivenim u prvom dijelu anketnog upitnika koji sadrži tri temeljne vrste pitanja, dok je druga skupina pitanja vezana uz njihova socio-demografske karakteristike ispitanika koje su prethodno navedene prilikom opisivanja odabranog uzorka istraživanja.

Prvo pitanje u anketnom upitniku sadrži ordinalnu ljestvicu rangiranja važnosti navedenih socijalnih vještina, s obzirom da su one najvažnije i najviše zastupljene u poslovanju privatnih iznajmljivača. Rang ljestvica sadrži 8 temeljnih kategorija socijalnih vještina koje su prethodno navedene te gdje se od ispitanika tražilo da ih rasporede od najmanje do najviše važne vještine brojevima od 1 do 8.

Razlog zašto su socijalne vještine najviše dominantne kod privatnih iznajmljivača jest zato što utječu na uspostavljanje te održavanje dobrih i dugoročnih odnosa te suradnje s gostima, drugim lokalnim iznajmljivačima, partnerima i suradnicima. Zbog toga se može zaključiti da u slučaju slabe razvijenosti socijalnih vještina dolazi do smanjenja potpunosti privatnog smještaja, ugleda iznajmljivača te mjesta na kojem se objekt nalazi, prekidaju se suradnje i partnerstva.

Na grafikonu 3 prikazani su rezultati rangiranja važnosti socijalnih vještina od strane privatnih iznajmljivača koji su sudjelovali u anketnom upitniku.

Grafikon 1. Rangiranje važnosti socijalnih vještina privatnih iznajmljivača



Iz priloženog grafikona vidljivi su različiti stavovi o važnosti primjene pojedine socijalne vještine u poslovanju privatnih iznajmljivača. Brojke prikazuju ukupne glasove ispitanika za svaku od navedenih vještina.

Generalno gledajući, najmanje važna vještina jest *upravljanje sukobima*, (22; 26,2%). Takvo mišljenje privatnih iznajmljivača moguće je sagledati i s pozitivne strane. Pretpostavlja se da

gotovo nikad nisu našli u situaciji koja je vodila prema sukobu. Iz toga razloga nemaju toliku potrebu za razvojem i primjenom znanja i vještina upravljanja sukobima. S druge strane ako bi došlo do takve situacije, a iznajmljivač se ne zna nositi s konfliktima, ne može ih riješiti ili spriječiti te dolazi do narušavanja odnosa među sukobljenim stranama, u ovom slučaju između gosta i iznajmljivača. U većini slučajeva gost doživljava loše iskustvo, a posljedica toga su negativni komentari i recenzije koji dovode do pada atraktivnosti privatnog smještaja.

Vidljivo je da je *umrežavanje*, prema ljestvici rangiranja, kategorizirana kao najviše važna vještina (N=24; 28,6%). Za veliki broj iznajmljivača njegova korist ogleda se u stvaranju konkurentne te jedinstvene usluge privatnog smještaja. Umrežavanje pruža pomoć u povezivanju s ljudima te služi za izgradnju mreže različitih kontakata koji pridonose učinkovitom poslovanju. Na taj način privatni iznajmljivači mogu privući nove goste i povećati vidljivost svog smještaja te ga uspješno promovirati.

Vještina prezentiranja, prema mišljenju ispitanika, nalazi se na drugom mjestu, gledajući od najmanje važne vještine (2. izbor) te se isto može reći da je od manje važnosti za iznajmljivače, dok *vještina komuniciranja* dolazi nakon vještine upravljanja sukobima i prezentiranja, što znači da nije toliko značajna u odnosu na vještine koje imaju veću važnost na rang ljestvici (3. izbor). Vještina komuniciranja trebala bi biti među važnijima kada je riječ o usluzi privatnog iznajmljivanja, gdje su kontakt s gostima te razvoj prijateljskih odnosa ključni za uspješno poslovanje.

Vještina upravljanja različitostima prema mišljenju ispitanika ima osrednju važnost (4. izbor) što znači da su iznajmljivači svjesni njene važnosti, ali nemaju toliku potrebu za njenom primjenom, dok *interpersonalne vještine* imaju veći značaj (5. izbor), ali nije stavljen toliko naglasak na njih, kao na sljedeće tri vještine.

Vještina rješavanja problema zauzima šesto mjesto (6. izbor) na rang ljestvici. Promatrajući najviše važne vještine zauzima treće mjesto, što znači da joj iznajmljivači pridaju veliku pozornost te ju razvijaju i redovito primjenjuju u svom poslovanju. Nakon toga, slijedi *vještina pregovaranja* koja se smatra drugom najvažnijom vještinom, s obzirom da se na rang ljestvici nalazi na sedmom

mjestu (7. izbor). Moguće je zaključiti da kod usluge privatnog iznajmljivanja ima veliko značenje u komunikaciji sa gostima i poslovnim suradnicima u svrhu postizanja dogovora.

Sljedeća pitanja vezana su uz mjeru važnosti te učestalost primjene socijalnih, konceptualnih i tehničkih vještina od strane privatnih iznajmljivača. Pomoću Likertove ljestvice, od ispitanika se tražilo da označe stupanj svog slaganja sa tvrdnjama vezanima uz navedene vještine. Za prikaz dobivenih rezultata, kreirane su dvije tablice koje prikazuju ukupno izračunate vrijednosti odabranih stupnjeva ispitanika za primjere tvrdnji vezanih uz socijalne te konceptualne i tehničke vještine.

U tablici 2 prikazane su izračunate vrijednosti tvrdnji vezanih uz socijalne vještine, za koje su ispitanici morali odabrati stupanj slaganja. Izračunate su najmanja, najveća, prosječna, najčešće korišteni stupanj i veličina odstupanja između ocjena.

Tablica 2. Stupanj slaganja privatnih iznajmljivača s izjavama o socijalnim vještinama

STUPANJ SLAGANJA SA SOCIJALNIM VJEŠTINAMA (N=84)					
TVRDNJE	Min	Max	Average	Mode	St. Dev
Javlja se sve veća potreba i važnost za ostvarenjem dobrih odnosa i dugoročne suradnje sa lokalnim iznajmljivačima te drugim poslovnim subjektima.	1	5	4,02	5	0,96
Sposobnost prihvaćanja negativnih i nepravednih komentara/recenzija nije ključni čimbenik koji doprinosi poboljšanju kvalitete usluge.	1	5	3,06	4	1,04
Kako bi postigao učinkovitu komunikaciju, iznajmljivač više važnosti posvećuje neverbalnoj, a manje verbalnoj komunikaciji.	1	5	2,58	2	0,94
Korištenjem društvenih mreža Facebook i Instagram u poslovanju, postiže se uspješnije prezentiranje i oglašavanje smještaja te cjelokupne ponude	2	5	3,86	4	0,85
Profesionalni odnos s gostom važniji je od prijateljskog odnosa.	1	5	3,35	4	1,02
Potrebno je odmah definirati konačnu cijenu smještaja i ostale uvjete, kako bi se isključila mogućnost pregovaranja	2	5	3,95	5	0,95

U daljnjem tekstu, od svih izračunatih vrijednosti, objašnjena je najveća i najmanja prosječna ocjena te standardna devijacija. Ukupno gledajući, iznajmljivači su pokazali relativno visoko slaganje za svaku od socijalnih vještina.

U prosjeku (Avg = 4,02) se može se zaključiti da su dugoročna suradnja te dobri odnosi neophodni i važni privatnim iznajmljivačima jer im pomažu u povećanju vidljivosti smještaja kako bi na taj način mogli privući nove goste. Navedeno je moguće povezati sa vještinom umrežavanja koja je rangirana kao najviše važna socijalna vještina.

U prosjeku (Avg = 2,58), privatni iznajmljivači pridaju jednaku pozornost verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji, s obzirom da imaju neutralan stav prema tvrdnji koja opisuje kako je neverbalna važnija od verbalne komunikacije. Iz toga proizlazi zaključak kako iznajmljivači misle da je neverbalna komunikacija jednako važna kao i verbalna.

Korištenje društvenih mreža Facebook-a i Instagram-a u svrhu uspješnog prezentiranja i oglašavanja smještaja u prosjeku je visoko ocijenjeno (Avg = 3,86), što znači da se iznajmljivači bez društvenih mreža ne mogu adekvatno promovirati te na taj način ostvariti bolju popunjenost smještaja. Veliko odstupanje među ocjenama (St.dev. = 1,02) vidljivo je kod tvrdnje koja navodi kako su profesionalni odnosi važnijih od prijateljskih. Isto tako, prosječno gledajući, pregovaranje se ne smatra važnom vještinom (Avg = 3,95).

Slijedi tablica u kojoj su navedene ukupne vrijednosti socijalnih vještina gdje su ispitanici trebali označiti koliko često koriste pojedine socijalne vještine.

Tablica 3. Karakteristike i učestalost primjene socijalnih vještina kod privatnih iznajmljivača

KARAKTERISTIKE I UČESTALOST PRIMJENE SOCIJALNIH VJEŠTINA (N=84)					
TVRDNJE	Min	Max	Average	Mode	St. Dev
Gosti i suradnici opisuju me kao dobrog slušatelja/slušateljicu.	2	5	4,17	4	0,67
Prilikom razgovora s potencijalnim gostom koristim pregovaranje oko konačne cijene i uvjeta.	1	5	2,76	2	1,14
Ostvarujem suradnju te održavam dobre odnose s lokalnim iznajmljivačima i poslovnim subjektima.	1	5	3,83	5	1,03
Na negativne recenzije reagiram brzo, s razumijevanjem te ih smatram prilikom za poboljšanje usluge	1	5	3,99	5	0,98
Sa svakim gostom ostvarujem dugoročne prijateljske odnose.	1	5	3,12	3	0,94
Pri susretu i razgovoru s gostom, pristupam sa pozitivnim izgledom i stavom.	3	5	4,74	5	0,51
Pokazujem razumijevanje i interes za potrebe gostiju	3	5	4,77	5	0,48
Goste dočekujem s poklonom dobrodošlice	1	5	4,09	5	1,19

Većina privatnih iznajmljivača za postizanje dogovora s gostom ili poslovnim suradnicima rijetko koriste pregovaranje što je vidljivo prema prosječnoj ocjeni (Avg = 2,76.). Prosječno gledajući (Avg = 4,74) u anketnom upitniku prevladavaju ispitanici koji uvijek imaju pozitivan stav i izgled pri susretu i komunikaciji s gostom. U prosjeku (Avg = 4,77), se može zaključiti da ispitanici uvijek pokazuju interes i razumijevanje prema svojim gostima. Najveća razlika među odabranim ocjenama (Stand. Dev. = 1,19) vidljiva je kod tvrdnja koja navodi kako privatni iznajmljivači goste uvijek dočekuju s poklonom dobrodošlice.

Prema ukupno dobivenim vrijednostima, moguće je zaključiti kako ispitanici kao privatni iznajmljivači redovito primjenjuju socijalne vještine i teže izgradnji i održavanju dugoročnih odnosa ne samo sa gostima, već i sa svima ostalima koji im mogu pružiti pomoć i podršku pri usluzi privatnog iznajmljivanja. Jedina vještina za koju smatraju da nije poželjna i nužna jest pregovaranje, te ju je potrebno izbjegavati.

U tablici koja slijedi, iznesene su izračunate vrijednosti ukupnih stupnjeva slaganja privatnih

iznajmljivača (iste vrijednosti kao u prethodnoj tablici), sa konceptualnim i tehničkim vještinama.

Tablica 4. Stupanj slaganja privatnih iznajmljivača s izjavama o konceptualnim i tehničkim vještinama

STUPANJ SLAGANJA S KONCEPTUALNIM I TEHNIČKIM VJEŠTINAMA (N=84)					
TVRDNJE	Min	Max	Average	Mode	St. Dev
Iznajmljivači koji slabije razmišljaju o svojoj budućnosti te nemaju postavljenu jasnu viziju, ne mogu uspješno i dugotrajno poslovati.	1	5	3,73	4	0,94
Bolje je više različitih zadataka obaviti u što kraćem roku, ako je moguće i istovremeno, nego ih postepeno obavljati.	1	5	3,19	3	0,91
Nekad je bolje nastojati izbjeći problem, nego ga pokušati riješiti.	1	5	3,01	4	1,25
Kako bi bilo moguće udovoljiti željama i potrebama sve zahtjevnijih gostiju, potrebno je redovito sudjelovati na dodatnim edukacijama i treninzima za razvoj vještina	1	5	3,56	4	0,92
U slučaju nastale štete/kvara u smještajnom objektu, bolje je odmah pozvati pomoć, nego pokušati to samostalno popraviti.	1	5	3,15	4	0,93
S obzirom da informatičko znanje i vještine nisu ključne za poslovanje, dovoljno je znati samo osnove, pa nema potrebe za dodatnim edukacijama.	1	5	1,83	2	0,79

Moguće je zaključiti da se najviše ispitanika slaže s činjenicom da iznajmljivač ne može biti uspješan ako rjeđe razmišlja o svojoj budućnosti te ako nema jasno izgrađenu viziju poslovanja, što je vidljivo na temelju prosjeka ocjena (Stand. dev = 3,73). Što se tiče razvoja informatičkog znanja i vještina, prema prosječnoj ocjeni (Stand. dev. =1,83) moguće je uočiti da nisu dovoljne samo osnove kako bi privatni iznajmljivači mogli učinkovito poslovati.

Iz priloženog je vidljivo kako u prosjeku (Avg = 3,56) iznajmljivači shvaćaju da je ključno u poslovanju imati i razvijati menadžerske vještine kako bi bilo moguće udovoljiti sve zahtjevnijim gostima. Privatni iznajmljivači ne pridaju toliku važnost konceptualnim i tehničkim vještinama u

svom poslovanju, ali neke od njih koriste i smatraju potrebnima pri ostvarenju visoke razine kvalitete smještaja i ostalih uvjeta koje nude.

Na grafikonu 7 prikazane su ukupne vrijednosti tvrdnji vezanih uz učestalost primjene konceptualnih i tehničkih vještina u privatnom iznajmljivanju, gdje je korištena Likertova ljestvica. Pitanje se sastoji od 8 tvrdnji u kojima je ispitanik morao navesti koristi li i koliko često pojedine socijalne vještine. Za svaku od tvrdnji prikazan je broj odgovora ispitanika prema stupnjevima slaganja od 1 do 5.

Na kraju se navode tvrdnje vezane za konceptualne i tehničke vještine čijim odgovorima ispitanici definiraju koliko ih često koriste kao privatni iznajmljivači, a rezultati ukupnih vrijednosti prikazani su u tablici 5.

Tablica 5. Učestalost primjene konceptualnih i tehničkih vještina kod privatnih iznajmljivača

UČESTALOST PRIMJENE KONCEPTUALNIH I TEHNIČKIH VJEŠTINA (N=84)					
TVRDNJE	Min	Max	Average	Mode	St. Dev
Ako imam priliku, radije ću pokušati izbjeći problem, nego se suočiti s njime.	1	5	2,82	3	1,23
Koristim tečajeve koji mi pomažu povećati informatičko znanje te usavršiti informatičke vještine.	1	5	2,83	2	1,24
Imam jasno određene kratkoročne (kvartalne ili polugodišnje) i dugoročne (godišnje i višegodišnje) ciljeve u svom poslovanju.	2	5	3,68	4	0,93
Pohađam seminare koji mi pomažu razviti nove te unaprijediti postojeće menadžerske vještine.	1	5	2,5	2	1,26
Kvarove i štete nastale nakon odlaska ili za vrijeme boravka gostiju, nastojim samostalno riješiti.	1	5	3,5	4	0,89
Provjeravam i ocjenjujem koliko uspješno organiziram te na koji način iskorištavam svoje vrijeme pri vođenju posla.	1	5	3,20	3	1,13
U neočekivanim situacijama spreman/na sam improvizirati kako bi pronašao/la prihvatljivo rješenje za goste.	2	5	4,01	4	0,89
Zadatke raspoređujem prema njihovoj važnosti i hitnosti te ih onda postepeno obavljam.	1	5	4,17	5	0,89

Razvoj novih menadžerskih vještina te unaprjeđenje već postojećih kroz edukacije i treninge ispitanici slabo koriste, kako i prikazuje prosječna ocjena (Avg = 2,5). Također, tu se pojavilo i najveće odstupanje među ocjenama (Stand. dev. = 1,26) što znači da su ispitanici u tom pitanju ispitanici davali najrazličitije odgovore. Nadalje, ispitanici su izjavili da u većini slučajeva preferiraju i koriste improvizaciju kako bi pronašli razumno rješenje za svoje goste što je iskazano visokom prosječnom ocjenom (Avg = 4,01). Prema rezultatima posljednje tvrdnje (Avg = 4,17) moguće je zaključiti kako ispitanici svoje zadatke redovito rangiraju prema važnosti koje onda, tim redoslijedom, postepeno i polako izvršavaju.

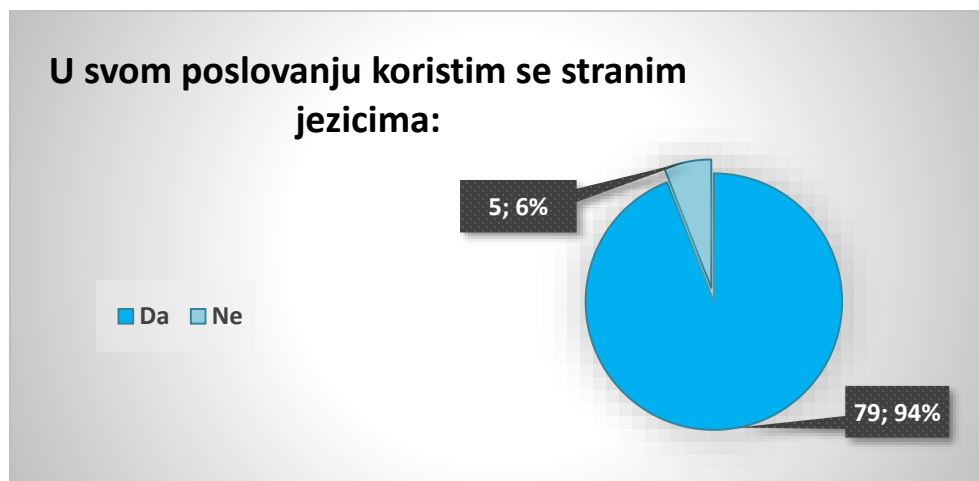
Prema ukupnim izračunatim vrijednostima, moguće je zaključiti kako privatni iznajmljivači jako slabo ili nikako ulažu u svoje menadžerske vještine, ponajviše vještine i znanje vezano za

informatiku. Nadalje, najviše pozornosti pridaju obavljanju svojih zadataka, gdje im je bitna organizacija i postepeno rješavanje zadataka prema njihovoj važnosti. Isto tako, kod njih je često prisutna improvizacija koju koriste kako bi mogli pronaći prihvatljivo rješenje za obje strane, gosta i iznajmljivača.

U trećoj skupini prvog dijela upitnika, pitanja su zatvorenog tipa i otvorenog tipa te su izrađena putem jednostavne ljestvice gdje se opisuje primjena menadžerskih vještina. Prema Mandiću (2019), kod jednostavnih ljestvica ispitanik iznosi svoj stav prema ponuđenoj izjavi ili daje odgovor na navedeno, postavljeno pitanje.

U sljedećem pitanju od ispitanika se tražilo da označe da li se u svom poslovanju koriste stranim jezicima. Na priloženom tortnom grafikonu 10 prikazani su rezultati odgovora ispitanika u apsolutnoj i relativnoj vrijednosti.

Grafikon 2. Korištenje stranih jezika u poslovanju kod privatnih iznajmljivača



Iz priloženog je moguće vidjeti da skoro svi privatni iznajmljivači znaju i svakodnevno koriste strane jezike u svom poslovanju. S druge strane, jako mali dio obuhvaća ispitanike koji se, u komunikaciji, ne služe sa stranim jezicima.

Iz navedenog je moguće zaključiti kako privatni iznajmljivači imaju razvijenu vještinu znanja stranih jezika, koja je povezana s vještinom komuniciranja, te ju redovito primjenjuju u poslovanju,

budući da se od njih i traži stalan kontakt s gostima. Dominantna vrsta gostiju Južnog i sjevernog hrvatskog primorja, pretežno dolaze iz inozemstva, pa s time možemo povezati potrebu za znanjem i upotrebom stranih jezika.

Sljedeće pitanje otvorenog je tipa te se nadovezuje se na prethodno. U njemu se od ispitanika se tražilo da navedu kojim se stranim jezicima koriste u svom poslovanju. U tablici 6 prikazani su rezultati odgovora ispitanika.

Tablica 6. Strani jezici koji se koriste u poslovanju kod privatnih iznajmljivača

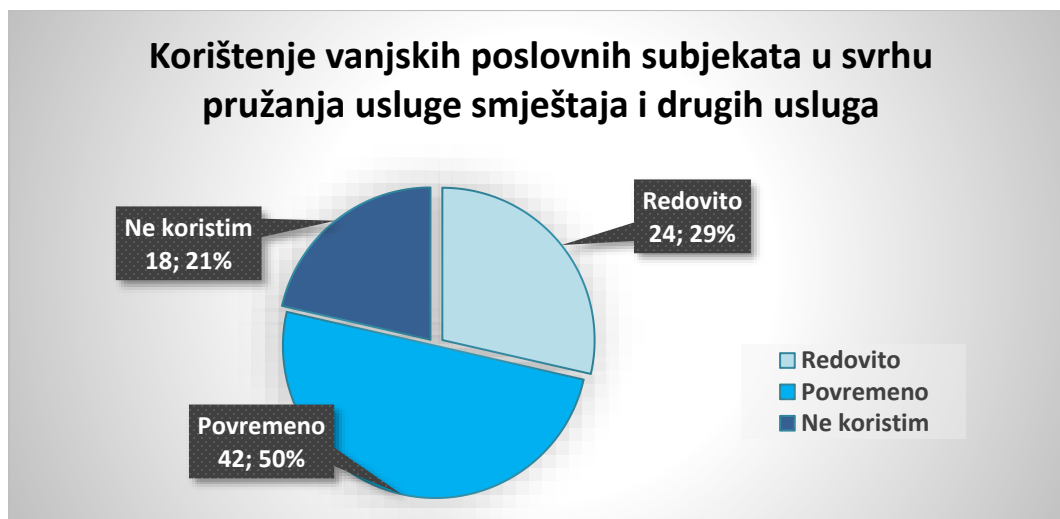
STRANI JEZICI KOJI SE KORISTE U POSLOVANJU KOD PRIVATNIH IZNAJMLJIVAČA	
Engleski jezik	74 od 79 ispitanika
Njemački jezik	30 od 79 ispitanika
Talijanski jezik	30 od 79 ispitanika
Francuski jezik	2 od 79 ispitanika
Slovenski jezik	2 od 79 ispitanika
Španjolski jezik	1 od 79 ispitanika
Poljski jezik	1 od 79 ispitanika
Srpski jezik	1 od 79 ispitanika

Od ukupno 84 ispitanika, odgovore je dalo njih 79, s obzirom da je u prethodnom pitanju njih 5 izjavilo da se ne koriste stranim jezicima. Prema dobivenim rezultatima, moguće je uočiti kako se većina privatnih iznajmljivača (N=74) služi engleskim jezikom, što je bilo za očekivati, s obzirom da njegovo znanje postaje uvjet u poslovnom svijetu, a sve manje se smatra dodatnom prednošću. Prema dobivenim rezultatima odgovora ispitanika, drugi strani jezici koji su najviše zastupljeni su njemački i talijanski jezik. 30 privatnih iznajmljivača u poslovnoj komunikaciji koristi se njemačkim jezikom, najčešće u kombinaciji sa još jednim ili više stranih jezika, kao što su, engleski, talijanski, francuski, slovenski, gdje ipak najviše prevladava engleski jezik. Isti broj ispitanika, njih 30, služi se sa talijanskim jezikom u svom poslovanju. Većina ispitanika, uz talijanski, koristi se, najvećim dijelom, engleskim jezikom, uz njega koriste i francuski, slovenski, španjolski.

Na grafikonu 12 prikazani su rezultati odgovora na pitanje u kojem se od ispitanika tražilo da

zaokruže koliko često koriste vanjske poslovne subjekte (agencije za marketing i prodaju, turističke agencije, agencije za čišćenje...). Navedeno pitanje je zatvorenog tipa.

Grafikon 7. Korištenje vanjskih poslovnih subjekata u svrhu pružanja usluge smještaja i drugih usluga kod privatnih iznajmljivača

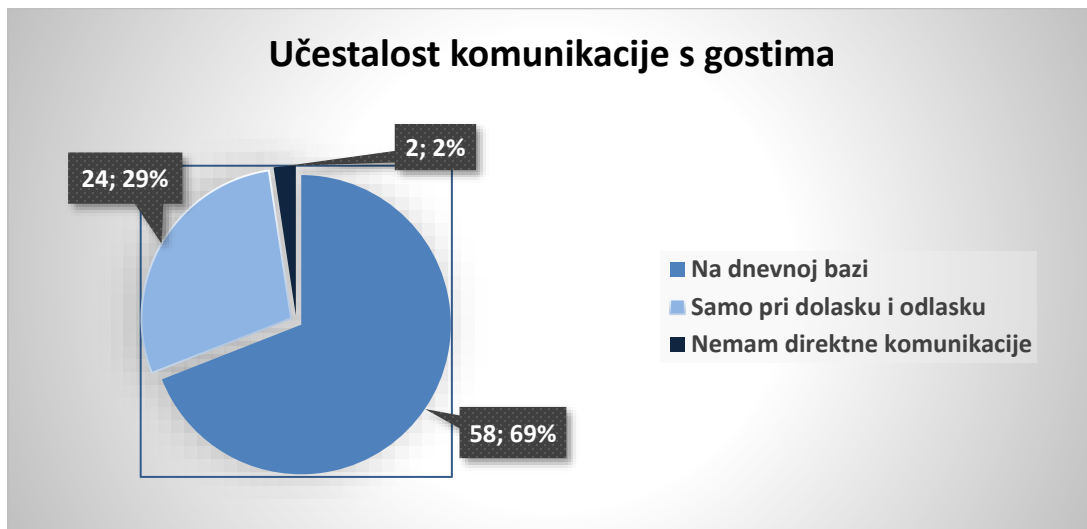


Prema grafikonu 12 je vidljivo kako 42 privatna iznajmljivača (50%), u svrhu pružanja usluge smještaja i drugih usluga, povremeno koristi vanjske poslovne subjekte u svom poslovanju, zatim su 24 ispitanika (29%) izjavila da na redovnoj bazi koriste vanjske poslovne subjekte. Najmanji broj privatnih iznajmljivača, njih 18 (21%) uopće ih ne koristi.

Iz ukupnog rezultata, uočljivo je da se privatni iznajmljivači koriste vanjskim suradnicima samo kada misle da bi im je potrebna dodatna podrška u održavanju usluge i pomoć u povećanju popunjenosti smještaja, kako bi učinkovitije poslovali.

U tablici 12. je prikazano koliko često privatni iznajmljivači komuniciraju sa gostima. Navedena su tri izbora: *na dnevnoj bazi, samo pri dolasku i odlasku, nemam direktne komunikacije.*

Grafikon 8. Učestalost komunikacije privatnih iznajmljivača s gostima

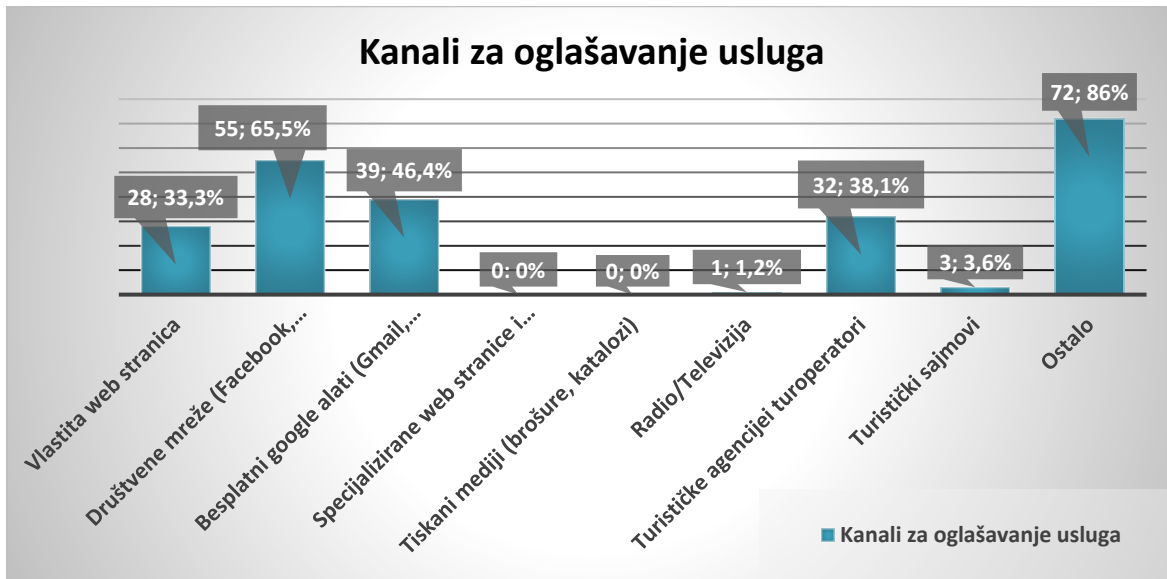


Analizom dobivenih podataka, moguće je uočiti kako najveći broj ispitanika, 58 (69%) privatnih iznajmljivača sa svojim gostima komunicira na dnevnoj bazi, dok njih 24 (29%) komunikaciju s gostima ostvaruju samo pri dolasku i odlasku. Najmanji udio ispitanika, njih 2 (2%) nema direktnu komunikaciju sa svojim gostima.

Iz navedenog je moguće uočiti kako privatni iznajmljivači kontinuirano razvijaju i primjenjuju komunikacijske vještine, s obzirom da sa svojim gostima imaju svakodnevnu komunikaciju. Najčešće su to upiti od strane gostiju vezano za mjesta i događanja koja mogu posjetiti, zanimljivosti o destinaciji u kojoj se nalaze i aktivnosti koje mogu raditi.

Na grafikonu 13 nabrojani su primjeri kanala koje privatni iznajmljivači koriste u svrhu oglašavanja smještaja i drugih usluga koje nude. Svaki od ispitanika mogao je izabrati više vrsta kanala koje koriste u svom poslovanju.

Grafikon 3. Kanali za oglašavanje usluga privatnih iznajmljivača



Temeljem prikazanih rezultata, najviše je ispitanika, njih 59, pod kategorijom ostalo, navelo specijalizirane web stranice i portale (ApartmanInfo.hr) kao kanale za oglašavanje svojih usluga, dok su drugi najčešći oglašivački kanali su društvene mreže (Facebook, Instagram, Pinterest...) od strane 55 ispitanika. Nakon toga slijede besplatni google alati (Gmail, GoogleMyBusiness...) koje koristi 39 privatnih iznajmljivača, dok turističke agencije i turoperatore za oglašavanje koristi njih 32. Zadnji kanal koji je, isto tako, zastupljen kod većeg broja ispitanika je vlastita web stranica koju koristi njih 28. Ostali navedeni primjeri kanala jako malo su zastupljeni kod privatnih iznajmljivača. 9 ispitanika je navelo neke od kanala koji nisu nabrojani, kao naprimjer, prema preporuci gostiju i putem letaka ili brošura koje se daju gostima na odlasku. 4 ispitanika koriste tiskane medije, njih 3 su odabrali turističke sajmove, a samo 1 privatni iznajmljivač koristi radio ili televiziju kao medij za oglašavanje.

Iz priloženog se može zaključiti kako privatni iznajmljivači smatraju da su specijalizirane web stranice i portali (Airbnb, TripAdvisor, Booking.com, Expedia...) te društvene mreže (Facebook, Instagram, Twitter...) najpouzdaniji kanali za oglašavanje i rezervaciju smještaja. Pomoću njih ostvaruju veću vidljivost i popunjenost smještaja, uz manja ulaganja i povećani profit od iznajmljivanja jednog ili više smještajnih objekata.

4.3. Ograničenja istraživanja

U procesu provođenja empirijskog istraživanja pojavilo se nekoliko ograničenja istraživanja. Kao instrument istraživanja odabran je anketni upitnik izrađen putem online aplikacije koji je distribuiran ispitanicima putem društvenih mreža te elektroničke pošte. Karakteristika navedenog načina ispitivanja jest fizička udaljenost ispitivača i anketara, što dovodi do nemogućnosti kontrole od strane anketara te do nesporazuma s ispitanicima. Osim toga, nepostojanost izravne komunikacije sa ispitanicima dovodi do problema pouzdanosti dobivenih podataka. Bez obzira što je anketa u potpunosti anonimna, svakako postoji mogućnost da ispitanici navedu neiskrene odgovore, drugim riječima, društvenom prihvatljive. Naime, tvrdnje, koje se navode u pitanjima putem Likertove ljestvice, vezane su uz stupanj slaganja ispitanika sa različitim primjerima vještina. S obzirom da se navodi veći broj tvrdnji, što zahtijeva i više vremena te zbog anonimnosti i nemogućnosti kontrole, postoji vjerojatnost da su ispitanici dali iskrivljene i subjektivne odgovore.

Drugo ograničenje vezano je uz ukupan broj ispitanika, gdje je kao odabrani uzorak uzet jednostavan, slučajni uzorak, i to privatni iznajmljivači na području Republike Hrvatske, pretežno iz obalnog i priobalnog dijela, u dobi od 18 do 68 i više godina. Razdoblje provođenja istraživanja trajalo je otprilike mjesec dana te se tada uspjelo prikupiti 84 riješena anketna upitnika. Prema dobivenom rezultatu, može se zaključiti da je ograničenje nedovoljan broj ispitanika, s obzirom da je u Republici Hrvatskoj zastupljeno preko 67 000 privatnih iznajmljivača.

Kako je i prethodno navedeno, usluga privatnog iznajmljivanja prisutna je već dulji niz godina, što ukazuje na to da velik broj privatnih iznajmljivača, pretežno na obalnom području, pripada osobama starije životne dobi. Problem je što se jedan dio iznajmljivača ne zna te nikad nisu imali potrebu razvijati informatičko znanje i vještine te biti prisutni na Internetu i koristiti se njime. Problem vezan uz slabu upotrebu Interneta dovodi do toga da rijetko koriste ili nikako ne koriste online aplikacije. Navedena činjenica, rezultirala je sljedećim ograničenjem, a to je nemogućnost provođenja online anketnog istraživanja kod osoba starije životne dobi, s obzirom da prema dobivenim podacima najmanji broj ispitanika – njih 2 (2,39%) – pripada dobnoj skupini 68 i više.

Konačno, nepostojanje adekvatnih istraživačkih radova vezanih za specifičnosti menadžerskih vještina privatnih iznajmljivača je također ograničenje istraživanja. Iz tog razloga ne postoji mogućnost usporedbe rezultata provedenog istraživanja s već nekim prethodno dobivenim rezultatima istraživanja koji su vezani za to područje.

5. ZAKLJUČAK

Menadžerske vještine uključuju specifična znanja i sposobnosti koje je potrebno konstantno razvijati usavršavati i svakodnevno primjenjivati kako bi poslodavci uspješno postigli unaprijed definirane ciljeve te bili efikasni u svome poslu. Svaku djelatnost karakterizira skup određenih vještina od kojih su neke više, a neke manje važne za poslovanje. Što se tiče usluge privatnog iznajmljivanja, kao jedne od djelatnosti u sektoru turizma, najzastupljenije su socijalne vještine, ali su i konceptualne i tehničke, isto tako, neizostavne. Ključni zadatak privatnih iznajmljivača je pronaći način kako zadovoljiti želje i potrebe gostiju te im pružiti više nego što su očekivali, prema čemu je i vidljiva potreba za socijalnim vještinama. Tu se postavlja pitanje koliko su zapravo navedene vještine važne privatnim iznajmljivačima te primjenjuju li ih i kojoj mjeri u svom poslovanju.

Istraživanje je pokazalo kako su privatni iznajmljivači svjesni važnosti pojedinih vještina, zbog toga ih svakodnevno primjenjuju. S druge strane, određene vještine ne smatraju toliko potrebnima te su zbog toga i slabije ulažu u njihov razvoj. Vještina umrežavanja definirana je kao najvažnija socijalna vještina, što je moguće povezati s upornošću iznajmljivača za ostvarenjem dugoročnih odnosa i suradnje s lokalnim iznajmljivačima i drugim poslovnim suradnicima. U tome im uvelike pomažu specijalizirane web stranice i društvene mreže koje svakodnevno koriste u svrhu oglašavanja i rezervacije smještaja te drugih usluga.

Privatni iznajmljivači, s jedne strane imaju vrlo dobro razvijene vještine komuniciranja s obzirom da goste dočekuju s pozitivnim stavom te sa simboličnim poklonom za dobrodošlicu. Kvaliteta njihove komunikacije ogleda se u tome što su, kroz samoprocjenu, okarakterizirani kao dobri slušatelji s visokim interesom i razumijevanjem za potrebe gostiju s kojima, u konačnici, ostvaruju dugoročne odnose. Razumijevanje pokazuju i prema negativnim recenzijama koje prihvaćaju i smatraju prilikom za napredak. Privatni iznajmljivači koriste neverbalnu komunikaciju, ali je ne smatraju nužnom za učinkovit razgovor. Prema tome, iznajmljivačima se preporučuje učenje, kroz teoriju i praksu, o neverbalnim znakovima te njihovoj primjeni u poslovanju.

Dugoročni i kratkoročni ciljevi te vizija poslovanja privatnih iznajmljivača jasno su definirani i

postavljeni, a svoje zadatke i aktivnosti rješavaju prema važnosti i postepeno. Iznajmljivači novonastale kvarove uvijek prvo pokušavaju samostalno ukloniti, a u slučaju nemogućnosti rješavanja spremni su pozvati stručnu pomoć. S druge strane, nemaju dovoljno dobro razvijenu vještinu rješavanja problema, što je moguće uočiti prema tome što teže njihovu izbjegavanju. Treninzi koje pomažu u razvoju i usavršavanju vještina iznajmljivači smatraju važnima, no bez obzira što su svjesni njihove važnosti, rijetko ih primjenjuju. Trebalo bi više pozornosti usmjeriti na obrazovanje u području menadžerskih vještina za privatne iznajmljivače. Potrebno je osmisliti više radionica, treninga, seminara, stručnog usavršavanja što će potaknuti, pomoći i naučiti privatne iznajmljivače kako koristiti određene vještine, uključujući i vještinu rješavanja problema, koje su im potrebne da bi uspješno poslovali.

Popis izvora

1. Akcija d.o.o. (n.d.), *Kako koristiti društvene mreže u turizmu*, agencija za marketing, <https://akcija.com.hr/ebook-kako-koristiti-drustvene-mreze-u-turizmu/>, pristupljeno: 3.8.2020
2. Apartmaninfo.hr, (2017.), *Obveze iznajmljivača privatnog smještaja*, <https://www.apartmaninfo.hr/klub-iznajmljivaca/propisi-i-obveze/obveze-iznajmljivaca-privatnog-smjestaja>, pristupljeno: 15.8.2020.
3. Bareza, S., Kalinić, M., Tomašević, A. (n.d.), *Briga o gostu*, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/britco_web.pdf, pristupljeno: 20.8.2020.
4. Bedeković, V., Golub, D. (2011.), *Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja*, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2 (2): 57-63.
5. Bill, P., Hackett P., Glossop, C., (2008.), *The future of the private rented sector*, *The Smith Institute*, 36:(9), 7-8.
6. Bosnić, I., Garača, N., Blažević, Z. (2010.), *Značaj komunikacijskih vještina u edukaciji kadrova u turizmu*, *Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu*, 1 (1): 87-93.
7. Brničević, A., (2014.), *Priručnik za privatne iznajmljivače*, Turistička zajednica Splitsko-dalmatinske županije, <https://www.dalmatia.hr/edukacija/?s=priručnik+za+privatne+iznajmljivače>, pristupljeno: 12.08.2020.
8. Buble, M. (2010.), *Menadžerske vještine*, Sinergija, Zagreb
9. Buble, M. (2011.), *Poslovno vođenje*, M.E.P, Zagreb
10. Caldito, L., A., Dimanche, F., Vapnyarskaya, O., Kharitonova, T. (2015.), *Tourism management (Ch. 3)*, *Tourism in Russia: A management handbook*, 55-79.
11. Chien, P., M., Ritchie, B. (2018), *Understanding intergroup conflicts in tourism*, *Annals of Tourism Research*, 72: 177-179.
12. Corporate Finance Institute (CFI) *Management Skills*, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/management-skills/>,

- pristupljeno: 23.7.2020.
13. Čičin-Šain, D. (n.d.) Predavanja iz menadžmenta, Sveučilište u Zadru,
http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf, pristupljeno: 27.8.2020.
 14. Čulo, K., Skendrović, V., (2012.), Komunikacija u procesu pregovaranja, *Informatologia*. 45 (4): 323-327, https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=138795, pristupljeno: 10.8.2020.
 15. De Klerk, S.(2010.) The importance of networking as a management skill, *South African Journal of Business Management*, 41(1): 37-49,
https://www.researchgate.net/publication/272295326_The_importance_of_networking_as_a_management_skill, pristupljeno: 11.8.2020.
 16. Department for Business, Innovation and Skills, (2015.), Leadership and Management Skills in SMEs: Measuring Associations with Management Practices and Performance, Technical report,
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/418404/bis-15-204-leadership-and-management-skills-in-sme.pdf, pristupljeno: 10.08.2020.
 17. Cimerfraj.hr, Što iznajmljivač smještaja mora znati i koje vještine posjedovati?,
<https://www.cimerfraj.hr/ideje/sto-iznajmljivac-mora-znati>, pristupljeno: 11.9.2020.
 18. EHL Insights, Top 10 hospitality and tourism soft skills,
<https://hospitalityinsights.ehl.edu/top-10-soft-skills-hospitality-tourism>, pristupljeno: 09.09.2020.
 19. G. Northouse, P., G. (2019.) Leadership- Theory and Practice, 8th ed., SAGE Publications,
https://studydaddy.com/attachment/146554/Peter_G._Northouse_Leadership_Theory_and_Practiz-lib.org.pdf, pristupljeno: 10.9.2020.
 20. Glavaš, J. (2013.), *Konflikti- upravljanje konfliktima*, materijali s predavanja na kolegiju Poslovno komuniciranje, Fakultet elektrotehnike, računarstva i informacijskih tehnologija Osijek
 21. Grković, M. (2014.), Vještina rješavanja problema – ključne 'meke' vještine, Poduzetnička zona: Portal alfa, http://www.portalalfa.com/business_hr_clanci/, pristupljeno: 3.09.2020.

22. Hourigan, M., (n.d.) *Tourism Speaker on Negotiation Skills*. Dostupno na:
<https://www.mikehourigan.com/tourism-speaker-negotiation-skills/>, pristupljeno:
05.09.2020.
23. Hruška, D. (n.d.). *Managerske vještine*, materijali sa predavanja, Pučko otvoreno učilište
Zaprešić
24. Hrvatska udruga turizma; Hrvatski turizam u brojkama,
<https://www.udrugaturizma.hr/hrvatski-turizam-u-brojkama/>, pristupljeno: 2.9.2020.
25. IstraInspirit (2020.) Manual for participatory tourism connecting community and culture
through storytelling, Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, <https://www.adriatic-ionian.eu/2020/01/30/15865/>, pristupljeno: 15.9.2020.
26. Jelečanin B. (2015.), Istraživanje uloge i primjene istraživanja tržišta u malim
poduzećima u Hrvatskoj ICT industriji, *Obrazovanje za poduzetništvo: znanstveno stručni
časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 5 (2): 55-68.
27. Jurković, Z., (2012.), Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski
vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 25
(2): 387-399.
28. Kapur, R., (2018.), *Managerial Functions within the Organization*, Research Gate,
[https://www.researchgate.net/publication/323825490_Managerial_Functions_within_the
Organization](https://www.researchgate.net/publication/323825490_Managerial_Functions_within_the_Organization), pristupljeno: 11.8.2020.
29. Katz, R. L. (1974.) *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review.
Dostupno na: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator> [20.08.2020.]
30. Mandić, M. (2019), *Istraživanje tržišta u poduzetništvu*, materijali sa predavanja na
kolegiju Istraživanje tržišta u poduzetništvu, akademska godina 2019./2020., Ekonomski
fakultet Sveučilišta u Zagrebu
31. Njiewie, E., C., (2019.), *Managing Diversity at workplace*, Research Gate,
https://www.researchgate.net/publication/340659980_how_to_effectively_manage_diversity, pristupljeno: 2.9.2020.
32. Papulová, Z. (2007.), *Importance of managerial skills and knowledge in management for
small entrepreneurs*, Research Gate,
https://www.researchgate.net/publication/242300213_IMPORTANCE_OF_MANAGERIAL_SKILLS_AND_KNOWLEDGE_IN_MANAGEMENT_FOR_SMALL_ENTREPRE

- NEURS , pristupljeno: 4.9.2020.
33. Pološki Vokić, N. (2019), *Menadžerske vještine za poduzetnike*, materijali sa predavanja na kolegiju Menadžerske vještine za poduzetnike, akademska godina 2019./2020., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
 34. Rovinaru, M., Rovinaru F. (2010.), Section I: Globalization and Post-Globalization, Managing cultural diversity in international tourism u: „Lucian Blaga” University Publishing House (ed.) „, The economic world’ destiny: crisis and globalization?”, The "Lucian Blaga" University of Sibiu, Romania, 565-572
 35. Rupčić, N. (2018.) *Suvremeni menadžment: Teorija i praksa*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
 36. Strietska, O., I., Tessaring, M. (2005.), Panorama: Trend and skill needs in Tourism, Cedefop, https://www.cedefop.europa.eu/files/5161_en.pdf, pristupljeno: 16.9.2020.
 37. The Negotiation Institute (TNI), The Art of Negotiating for the Hospitality. Industry, <http://www.negotiation.com/portfolio/art-negotiating-hospitality-industry/>, pristupljeno: 16.9.2020.
 38. Tomašević, A., Križanac, M. R., Bujas, N. K., Serdar, D. (n.d.) Briga o gostu, British Council; Agencija za strukovno obrazovanje, https://www.asoo.hr/UserDocsImages/Dokumenti/Briga_o_gostu_WEB.pdf, pristupljeno: 25.08.2020.
 39. Trstenjak, M., Kukovec, D. (2018.), Osnove menadžmenta: prvi dio, Međimursko veleučilište u Čakovcu, <https://www.mev.hr/wp-content/uploads/2019/01/Osnove-menadžmenta-1.-dio.pdf>, pristupljeno: 28.7.2020.
 40. Umihanić, B. (2017.), *Menadžerske vještine*, materijali sa predavanja na kolegiju Savremeni menadžment, akademska godina 2018./2019., Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet
 41. Vidak, I., Resner, M. (2018.), Važnost storytellinga u turizmu kao komunikacijske i jezične vještine, *4. međunarodni kongres o ruralnom turizmu, Zbornik radova*, 299-307.
 42. World Tourism Organisation (UNWTO), *Glossary of tourism terms*, <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>, pristupljeno: 1.9.2020.
 43. Zařková, T. M., Poláček, M. (2015.), Social Skills as an Important Pillar of Managerial Success, *Procedia Economics and Finance: Elsevier*, 34: 587- 593.

Popis shema

Shema 1. Odnos socijalnih, konceptualnih i tehničkih vještina i razina menadžmenta..... 7

Popis tablica

<i>Tablica 1. Socio-demografske karakteristike uzorka privatnih iznajmljivača.....</i>	<i>25</i>
<i>Tablica 2. Stupanj slaganja privatnih iznajmljivača s izjavama o socijalnim vještinama</i>	<i>31</i>
<i>Tablica 3. Karakteristike i učestalost primjene socijalnih vještina kod privatnih iznajmljivača ..</i>	<i>33</i>
<i>Tablica 4. Stupanj slaganja privatnih iznajmljivača s izjavama o konceptualnim i tehničkim vještinama.....</i>	<i>34</i>
<i>Tablica 5. Učestalost primjene konceptualnih i tehničkih vještina kod privatnih iznajmljivača... </i>	<i>36</i>
<i>Tablica 6. Strani jezici koji se koriste u poslovanju kod privatnih iznajmljivača.....</i>	<i>38</i>
<i>Grafikon 7. Korištenje vanjskih poslovnih subjekata u svrhu pružanja usluge smještaja i drugih usluga kod privatnih iznajmljivača</i>	<i>39</i>
<i>Grafikon 8. Učestalost komunikacije privatnih iznajmljivača s gostima.....</i>	<i>40</i>

Popis grafikona

<i>Grafikon 1. Rangiranje važnosti socijalnih vještina privatnih iznajmljivača.....</i>	<i>29</i>
<i>Grafikon 2. Korištenje stranih jezika u poslovanju kod privatnih iznajmljivača.....</i>	<i>37</i>
<i>Grafikon 3. Kanali za oglašavanje usluga privatnih iznajmljivača.....</i>	<i>41</i>

Prilog 1.

ANKETNI UPITNIK O SPECIFIČNOSTIMA MENADŽERSKIH VJEŠTINA KOD PRIVATNIH IZNAJMLJIVAČA

Poštovani,

U okviru diplomskog rada "Specifičnosti menadžerskih vještina kod privatnih iznajmljivača", provodi se istraživanje pomoću anketnog upitnika.

Cijenim što ste odvojili trenutak svog vremena za popunjavanje anketnog upitnika koji će pomoći u procjeni Vaših vještina vezanih za uslugu iznajmljivanja. Garantiram Vam da je anketa u potpunosti anonimna te da će rezultati istraživanja biti iskorišteni isključivo u svrhu izrade diplomskog rada.

Temeljni dio upitnika sastoji se od nekoliko tvrdnji putem kojih je moguće procijeniti važnost i razvijenost pojedinih vještina. Procijenjeno vrijeme za popunjavanje upitnika je 10-15 minuta.

Unaprijed Vam se zahvaljujem na izdvojenom vremenu.

1. Prema Vašem mišljenju koja od ponuđenih socijalnih vještina je najviše, a koja je najmanje važna za privatne iznajmljivače. Navedene vještine rangirajte od 1 do 8, pri čemu je:

1- Najmanje važna vještina

8- Najviše važna vještina

1.	Komunikacija (verbalna i neverbalna)
2.	Pregovaranje
3.	Upravljanje sukobima
4.	Prezentiranje
5.	Interpersonalne vještine (uspostavljanje dobrih odnosa, empatija, uspješna suradnja s drugima)
6.	Upravljanje različitostima (razumijevanje različitosti među ljudima, upravljanje predrasudama)

7.	Umrežavanje (<i>networking</i>)
8.	Rješavanje problema

2. Molim Vas da označite u kolikoj mjeri se slažete s navedenim tvrdnjama vezanim za socijalne, konceptualne i tehničke vještine ocjenama od 1 do 5, pri čemu je:

- 1 – nikako se ne slažem
- 2– ne slažem se
- 3 – niti se slažem/niti se ne slažem
- 4– slažem se
- 5– u potpunosti se slažem

SOCIJALNE VJEŠTINE

<i>Nikako</i>	<i>Ne</i>	<i>Nit se</i>	<i>Slažem</i>	<i>U</i>
<i>se ne</i>	<i>slažem</i>	<i>slažem,</i>	<i>se</i>	<i>potpunosti</i>
<i>slažem</i>	<i>se</i>	<i>nit se ne</i>		<i>se slažem</i>
		<i>slažem</i>		

Javlja se sve veća potreba i važnost za ostvarenjem dobrih odnosa i dugoročne suradnje sa lokalnim iznajmljivačima te drugim poslovnim subjektima.	1	2	3	4	5
Sposobnost prihvaćanja negativnih komentara/recenzija nije ključni čimbenik koji doprinosi poboljšanju kvalitete usluge.	1	2	3	4	5
Kako bi postigao učinkovitu komunikaciju, iznajmljivač više važnosti posvećuje neverbalnoj, a manje verbalnoj komunikaciji.	1	2	3	4	5
Korištenjem društvenih mreža Facebook i Instagram u poslovanju,	1	2	3	4	5

<p>dodatnim edukacijama i treninzima za razvoj vještina.</p>					
<p>U slučaju nastale štete/kvara u smještajnom objektu, bolje je odmah pozvati pomoć, nego pokušati to samostalno popraviti.</p>	1	2	3	4	5
<p>S obzirom da informatičko znanje i vještine nisu ključne za poslovanje, dovoljno je znati samo osnovno, pa nema potrebe za dodatnim edukacijama.</p>	1	2	3	4	5

4. Za svaku pojedinu tvrdnju označite koja najbolje opisuje vaše socijalne, konceptualne i tehničke vještine i znanja kao privatnog iznajmljivača. Skala ocjena kreće se od 1 do 5 što znači:

- 1- nikad
- 2- rijetko
- 3- katkad
- 4- često
- 5- uvijek

SOCIJALNE VJEŠTINE

	Nikad (1)	Rijetko (2)	Katkad (3)	Često (4)	Uvijek (5)
Gosti i suradnici opisuju me kao dobrog slušatelja/slušateljicu.	1	2	3	4	5
Prilikom razgovora s potencijalnim gostom koristim pregovaranje oko konačne cijene i uvjeta.	1	2	3	4	5
Ostvarujem suradnju te održavam dobre odnose s lokalnim iznajmljivačima i poslovnim	1	2	3	4	5

subjektima.					
Na negativne recenzije/kritike reagiram brzo, s razumijevanjem te ih smatram prilikom za poboljšanje usluge.	1	2	3	4	5
Sa svakim gostom nastojim ostvariti dugoročne prijateljske odnose.	1	2	3	4	5
Pri susretu i u razgovoru sa gostom pristupam sa pozitivnim izgledom i stavom.	1	2	3	4	5
Pokazujem razumijevanje te interes za potrebe gostiju.	1	2	3	4	5
Goste dočekujem sa poklonom dobrodošlice.	1	2	3	4	5

5.

KONCEPTUALNE I TEHNIČKE VJEŠTINE

	Nikad (1)	Rijetko (2)	Katkad (3)	Često (4)	Uvijek (5)
Ako imam priliku, radije ću pokušati izbjeći problem, nego se suočiti s njime.	1	2	3	4	5
Koristim tečajeve koji mi pomažu povećati informatičko znanje te usavršiti informatičke vještine.	1	2	3	4	5
Imam jasno određene kratkoročne (kvartalne ili polugodišnje) i dugoročne (godišnje i višegodišnje) ciljeve u svom poslovanju.	1	2	3	4	5
Pohađam seminare koji mi pomažu razviti nove te unaprijediti postojeće menadžerske vještine.	1	2	3	4	5
Kvarove i štete nastale nakon odlaska ili za vrijeme boravka gostiju, nastojim samostalno	1	2	3	4	5

riješiti.					
Provjeravam i ocjenjujem koliko uspješno organiziram te na koji način iskorištavam svoje vrijeme pri vođenju posla	1	2	3	4	5
U neočekivanim situacijama spreman/na sam improvizirati kako bi pronašao/la prihvatljivo rješenje za goste.	1	2	3	4	5
Zadatke raspoređujem prema njihovoj važnosti i hitnosti te ih onda postepeno obavljam.	1	2	3	4	5

6. U svojem poslovanju koristim se stranim jezicima:

- a.) Da
- b.) Ne

7. Ako da, navedite kojim jezicima: _____

8. Za pružanje svojih usluga, dali koristite vanjske poslovne subjekte (agencije za marketing i prodaju, turističke agencije, agencije za čišćenje):

- a.) Redovito
- b.) Povremeno
- c.) Ne koristim

9. Komunikaciju s gostima imam:

- a.) Na dnevnoj bazi
- b.) Samo pri dolasku i odlasku
- c.) Nemam direktne komunikacije

10. Koje kanale koristite za oglašavanje usluga (moguće označiti više odgovora):

- a.) Vlastita web stranica
- b.) Društvene mreže (Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest...)

- c.) Besplatni google alati (Gmail, Google MyBusiness, Google Calendar...)
- d.) Specijalizirane web stranice i portali (ApartmanInfo.hr, Airbnb, Booking.com...)
- e.) Tiskani mediji (Brošure, katalozi)
- f.) Radio/Televizija
- g.) Turističke agencije i turoperatori
- h.) Turistički sajmovi
- i.) Ostalo: _____

SOCIODEMOGRAFSKI PODACI O IZNAJMLJIVAČU:

11. Pripadam sljedećoj dobnoj skupini:

- a.) 18 - 28 god
- b.) 29 - 38 god
- c.) 39 - 48 god
- d.) 49 - 58 god
- e.) 59 - 68 god
- f.) 68 i više

12. Stupanj obrazovanja:

- a.) Osnovna škola
- b.) Srednja škola, strukovna škola
- c.) Visoka škola ili fakultet
- d.) Magisterij znanosti

13. Uslugom iznajmljivanja bavim se:

- a.) 5 god ili manje
- b.) 6 do 10 god
- c.) 11 do 15 god
- d.) 16 do 20 god
- e.) li više

14. Tip smještaja koji nudim (moguće zaokružiti više odgovora):

- a.) Apartman
- b.) Soba
- c.) Vila/ Kuća za odmor
- d.) Kamp
- e.) Ostalo: _____

15. Označite kategoriju smještaja:

- a.) 2**
- b.) 3***
- c.) 4****
- d.) 5*****
- e.) Nekategorizirani objekt

16. Označite popunjenost smještaja:

- a.) Tijekom cijele godine
- b.) Pretežno u ljetnim mjesecima
- c.) Pretežno u zimskim mjesecima
- d.) Tijekom blagdana

17. Dominantna vrsta gostiju (označite max. 2 odgovora):

- a.) Obitelji s djecom
- b.) Parovi
- c.) Gosti starije životne dobi
- d.) Prolaznici
- e.) Poslovni ljudi
- f.) Mladi ljudi
- g.) Grupe
- h.) Ostalo: _____

18. Većinski gosti su:

- a.) domáci gosti
- b.) strani gosti

Životopis autorice

OSOBNI PODACI: Ime i prezime: Maja Šeparović Markota

Datum i mjesto rođenja: 25.09. 1994. Zagreb, Hrvatska

Adresa prebivališta: Prižba 59/1, Blato, otok Korčula

Mobitel: (+385) 95 866 9468

E-mail: maja.separovic5@gmail.com

OBRAZOVANJE:

(2009. – 2013.) Srednja ekonomska škola Vela Luka

(2013. – 2015.) Preddiplomski stručni studij, smjer Menadžment malog poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu

(2015 – 2018.) Preddiplomski stručni studij, smjer Turističko poslovanje, Ekonomski fakultet u Zagrebu

(2018 – 2020.) Specijalistički diplomski stručni studij, smjer Ekonomika poduzetništva, Ekonomski fakultet u Zagrebu

RADNO ISKUSTVO:

(2011. – danas) Konobarica u obiteljskom restoranu- Good Food As, Prižba, Blato

(2013. – danas) Vođenje privatnog smještaja- Apartmani Kristina, Prižba , Blato

(2015. –2020.) Promotorica - Neki Daniels Media, Zoo City, In Vida, E- dizajn, Sizis, Zagreb

(2016. – 2020.) Anketar u istraživanju tržišta; Promotorica Dekra, Zagreb

- Rad na istraživanju tržišta za kompaniju JTI (Japan Tobacco International)

(2018. – 2018.) Volonterski rad na recepciji hostela Swanky Mint, Zagreb

(2019 – 2019) Konobarica u hotelu Westin, Zagreb

DODATNE INFORMACIJE:

STRANI JEZICI: ->Engleski jezik (C1) ->Njemački jezik (A1)

OSTALA STRUČNA ZNANJA I VJEŠTINE:

*spremnost na individualni i timski rad

*razvijene komunikacijske, interpersonalne i vještine pregovaranja kroz rad u studentskih udrugama te studentske poslove

*razvijene sposobnosti rada na računalu: MS Office (Excel, Powerpoint, Word, Outlook), Canva, InDesign

*direktorica vježbeničke tvrtke u srednjoj ekonomskoj školi u Veloj Luci (osmišljavanje i izrada turističkog vodiča za otok Korčulu)

*članica dvije studentske udruge: Hrvatska Studentska Asocijacija (HSA), Tourism Lab na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu

*sudjelovanje na raznim konferencijama (Marketing Madness CEO konferencija, BuS- biznis u sportu, Tour de Tourism- Zagreb, MEKST- Novi Sad)

*konferencija stručnog usavršavanja u području ekonomije- Opatija