

# INTERKULTURALNI ASPEKTI PRI RJEŠAVANJU KONFLIKTNIH ODNOSA U TURIZMU

---

**Herout, Mihaela**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:103932>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-01**

*Repository / Repozitorij:*



[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

MIHAELA HEROUT

INTERKULTURALNI ASPEKTI PRI RJEŠAVANJU KONFLIKTNIH  
ODNOSA U TURIZMU  
DIPLOMSKI RAD

VIROVITICA, 2021.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

INTERKULTURALNI ASPEKTI PRI RJEŠAVANJU KONFLIKTNIH  
ODNOSA U TURIZMU  
DIPLOMSKI RAD

Predmet: Interkulturalna komunikacija u turizmu

Mentor:

Željka Kadlec, univ.spec.oec., v.pred.

Student:

Mihaela Herout

VIROVITICA, 2021.



**OBRAZAC 1b**

**ZADATAK DIPLOMSKOG RADA**

Student/ica: **MIHAELA HEROUT** JMBAG: **0307013000**

Imenovani mentor: **Željka Kadlec, univ. spec. oec., v. pred.**

Imenovani komentor: -

Naslov rada:

***Interkulturalni aspekti pri rješavanju konfliktnih odnosa u turizmu***

**Puni tekst zadatka diplomskog rada:**

Prikupljajući i istražujući relevantnu stručnu i znanstvenu literaturu studentica predstaviti će se teorijske odrednice interkulturalizma, interkulturalnih kompetencija, komunikacije i konflikata, s osvrtom na turizam. Predstavljanjem ključnih karakteristika interkulturalnih aspekata turističkih djelatnika i njihova ophođenja pri konfliktima doprinijeti će se teorijskom pregledu promatrane teme te dati uvid u to koji su to interkulturalne kompetencije koje turistički djelatnici moraju posjedovati kako bi se isporučila kvalitetna turistička usluga. Provedenim anekdnim ispitivanjem na turističkim djelatnicima također će se prikazati kako je globalizacija utjecala na komunikaciju i etiku kod kulturno drugačijih osoba.

Datum uručenja zadatka studentu/ici: 28.07.2021.

Rok za predaju gotovog rada: 20.09.2021.

Mentor:

**Željka Kadlec, univ. spec. oec., v. pred.**

*Željka Kadlec*

Dostaviti:

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

# INTERKULTURALNI ASPEKTI PRI RJEŠAVANJU KONFLIKTNIH ODNOSA U TURIZMU

## INTERCULTURAL ASPECTS IN RESOLVING CONFLICT RELATIONSHIPS IN TOURISM

**SAŽETAK** – *Interkulturalne kompetencije prilikom razrješenja konflikata su ključne za otklanjanje negativnih posljedica koje se mogu manifestirati za daljnje poslovanje turističke organizacije. Kroz ovaj rad dati će se uvid u to koji su to interkulturalne kompetencije koje turistički djelatnici moraju posjedovati kako bi se isporučila kvalitetna turistička usluga. Na koji način je globalizacija utjecala na komunikaciju, ali i etiku kod ljudi tijekom odnosa s drugim narodima i kulturama. Moguće nastajanje konflikata i razrješenja istog odvija se kroz nekoliko faza. Te kako se u turizmu ogleda kontakt lokalne zajednice s turistima te na koji način mogući stereotipi utječu na odnos turist – domaćin. Teorijski navodi ovog diplomskog rada potkrijepljeni su istraživanjem, koje je provedeno anketnim upitnikom na uzorku od pedeset turističkih djelatnika. Odabir turističkih djelatnika bio je baziran na one koji imaju direktnu komunikaciju s turistima. Ispitani turistički djelatnici obavljaju poslove na recepciji, u turističkim zajednicama i kao konobari u ugostiteljskim objektima. Iz provedenog istraživanja dobio se uvid u to kako turistički djelatnici komuniciraju s različitim narodima, ali isto tako i kako reaguju kada nastane konfliktni odnos. Glavni rezultati proizašli iz istraživanja su da turistički djelatnici govore minimalno jedan strani jezik, kako tijekom konfliktnog odnosa paze da se isti razriješe s minimalnim posljedicama na gosta, ali i na daljnje poslovanje organizacije. Prema istraživanju formirano je mišljenje kako su turistički djelatnici tijekom svojeg obrazovanja i kasnije radnog iskustva stekli interkulturalne kompetencije. No, s obzirom da su konstantne promjene u cirkulaciji turista i otvaranje novih tržišta od turističkih djelatnika se zahtjeva za dodatna edukacija.*

**Ključne riječi:** *interkulturalne kompetencije, konflikt, turistički djelatnici*

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. INTERKULTURALNA KOMPETENCIJA .....	2
2.1 Pojmovno određenje interkulturalnih kompetencija .....	2
2.2 Važnost interkulturalnih kompetencija za razvoj turizma .....	4
3. UTJECAJ GLOBALIZACIJE NA KULTURU I ETIKU TURISTIČKE DESTINACIJE	5
3.1 Globalizacija u etici .....	8
3.2 Globalizacija u komunikaciji .....	10
4. KONFLIKTI U KOMUNIKACIJI.....	12
4.1 Definiranje i podjela konfliktnih odnosa .....	13
4.2 Faze konflikata i postupak rješavanja konfliktnih odnosa.....	15
5. KONFLIKTI U TURIZMU .....	18
5.1 Općenito o turizmu .....	20
5.2 Utjecaj turizma na lokalnu zajednicu.....	24
5.3 Stereotipi u društvu i utjecaj stereotipa na ophođenje prema turistima .....	26
5.4 Utjecaj interkulturalne komunikacije u turizmu i nastajanje konfliktnih odnosa .....	28
6. INTERKULTURALNI ASPEKTI TURISTIČKIH DJELATNIKA I OPHOĐENJE PRI KONFLIKTIMA .....	29
6.1 Cilj i zadaci istraživanja.....	33
6.2 Opis primijenjenih metoda i postupak istraživanja.....	33
6.3 Interpretacija rezultata istraživanja i rasprava .....	34
7. ZAKLJUČAK .....	41
8. POPIS LITERATURE .....	42
9. POPIS ILUSTRACIJA.....	47
10. PRILOZI.....	48

# 1. UVOD

Turizam kao djelatnost ističe isprepletenost velikog broja naroda, kultura, jezika i običaja, prema tome nameće se važnost posjedovanja interkulturalnih kompetencija kod turističkih djelatnika. Kroz cirkulaciju velikog broja gostiju i kontakt s različitim kulturama kod turističkog djelatnika može doći do zanemarivanja interkulturalnih kompetencija. Kao posljedica toga tijekom daljnje komunikacije može doći do konfliktnih odnosa. Koji tada narušavaju trenutnu sliku samog poslovanja organizacije, ali i cjelokupne destinacije u kojoj se gost nalazi. Prema tome od velike je važnosti proučavati i shvatiti važnost interkulturalnih kompetencija posebice kod turističkih djelatnika.

Prema tome kroz ovaj rad provesti će se istraživanje koje će dati uvid u to koliko su interkulturalne kompetencije zastupljene kod turističkih djelatnika. Odnosno, na koji način u konfliktnom odnosu sami djelatnici reagiraju i na koji način sam nastali konflikt utječe na organizaciju u budućnosti. Samo istraživanje dati će konkretne rezultate i analiziranjem istih dati će se zaključak da li su interkulturalne kompetencije zastupljene kod turističkih djelatnika te da li se one koriste tijekom rada. Istraživanje koje će se provoditi i koje će biti objašnjeno u ovom radu omogućiti će turističkim djelatnicima, ali i njihovim nadređenima da vide stvarnu sliku u praksi i odrede da li je potrebno dodatno educiranje. Veliki broj turističkih kretanja koji se ostvaruju tijekom poslovanja te nastavno na to veliki broj zadataka i stresnih događaja dovode do zanemarivanja interkulturalnih kompetencija koje su potrebne za kvalitetno komuniciranje. Zbog toga ovo istraživanje može osvijestiti i podsjetiti sve buduće i sadašnje turističke djelatnike o važnosti posjedovanja i korištenja interkulturalnih kompetencija.

Početni odlomci rada dati će se teorijsko objašnjenje interkulturalizma, odnosno pojmovno određenje i važnost interkulturalizma u turizmu. Nadalje kroz rad utvrditi će se na koji način je globalizacija utjecala na etiku i kulturu turističke destinacije. Odnosno kakav je utjecaj globalizacija imala na etiku i komunikaciju diljem svijeta. Kako bi se utvrdio problem koji može nastati tijekom konfliktnih odnosa potrebno je prvenstveno definirati sam konflikt. Određene stavke mogu utjecati na pojavu konflikata u turizmu i prije nego što sam gost stupi u kontakt s turističkim djelatnikom. Zbog toga će se u radu definirati na koji način turizam utječe na lokalnu zajednicu, te koji su to stereotipi koji mogu utjecati na profesionalizam turističkih djelatnika. Završni dio rada prikazati će se istraživanje i analizu podataka koji su proizašli iz samog istraživanja.

## **2. INTERKULTURALNA KOMPETENCIJA**

Utvrđivanje ključnih diferencijacija među pojmova interkulturalizam i multikulturalnost predstavljaju temelj za shvaćanje važnosti interkulturalnih kompetencija. Odnosno, potrebno je utvrditi razliku između interkulturalizma i multikulturalnosti. Multikulturalnost prema Hercigonji (2017) se definira kao saznanje da postoji više kultura i naroda, dok je interkulturalizam direktna komunikacija i interakcija s različitim kulturama. Prema Mrnjajac (2013) se osim krute razlike koja se ovdje ističe da je multikulturalnost sama pojava više kultura na jednom području dok je interkulturalizam znanje i kompetencije pojedinaca da komuniciraju s različitim kulturama. Prema tome može se još dodati kako je multikulturalnost zapravo postojanje različitih kultura na jednom području. Dok interkulturalizam ističe kako su svi narodi i kulture jednake bez obzira na kvantitativno zauzimanje određenog teritorija. Upravo se zbog interakcije s različitim kulturama razvila potreba za usavršavanjem, ali i obrazovanjem većeg broja ljudi o interkulturalnim kompetencijama. Na koji način se ophoditi i komunicirati s kulturama te drugim narodima. U svakoj državi diljem svijeta može se pronaći određena manjina, u većem ili manjem postotku. I upravo te manjine su bogatstvo svake države. Posebice ako je riječ o turističkoj zemlji, tada diferencijacija manjina na jednom području upotpunjuje turističku ponudu. No, kako ističu autori često dolazi do sukoba zbog multikulturalnosti, odnosno nedostatka interkulturalnih kompetencija. „Stoga, koliko god kulturne razlike s jedne strane promiču bogatstvo ljudskog života, s druge strane su potencijalna žarišta i izvori sukoba u svakom kulturno pluralnom društvu“ (Piršl i suradnici, 2016: 15). Pojmovno određenje interkulturalnih kompetencija i važnost istih obraditi će se u nastavku rada. O kojim kompetencijama je točno riječ, na koji način se dijele te na koje se dimenzije odnosi. Definiranjem sposobnosti odrediti će se i važnost istih za turizam. S obzirom da bi turizam u svojoj osnovi trebao podupirati multikulturalnost, svi sudionici u toj djelatnosti trebali bi savladati i koristiti interkulturalne kompetencije.

### **2.1 Pojmovno određenje interkulturalnih kompetencija**

Interkulturalnost je komunikacija i dinamičan odnos s drugim kulturama. No, kako bi se što uspješnije provodila komunikacija, ali i interakcija s drugim narodima potrebno je posjedovati određene kompetencije. U ovom slučaju riječ je upravo o interkulturalnim kompetencijama. „Interkulturalna kompetencija predstavlja sposobnost interakcije s kulturno drugačijima predstavljajući jedan od osnovnih preduvjeta za ostvarivanje učinkovite



interkulturalne komunikacije“(Bedečković, 2010:141). S obzirom da je komunikacija između naroda postoji od pamtivijeka, u početku zbog trgovina koje su se odvijale kasnije kroz miješanje među narodima, odnosno postojanje različitih kolonija. Može se utvrditi kako se na taj način razvijao i pojam interkulturalna kompetencija. Kroz cijeli taj period pokušava se dokučiti stvarna definicija ovog pojma. No, kako ističu Benjak i Požgaj-Hadži (2005) postojali su brojni sinonimi (kroskulturalna učinkovitost, kroskulturalno prilagođavanje, kroskulturalna kompetencija) koji su sputavali točno definiranje pojma interkulturalna kompetencija. S obzirom na kompleksnost samog pojma i promjenjivost istog brojne su definicije koje objašnjavaju interkulturalnu kompetenciju. Jedina činjenica koja se automatski može izvući iz promatranja literature je da postoji potreba za kompetencijama. Potreba je sve veća zbog činjenice kako je svijet postao globalno selo. „Globalno selo danas je postala krilatica kojom se sugerira umreženost medijima, povezanost i međuovisnost svih dijelova svijeta, svih politika i načela opstanka“(Alić, 2009:59). Upravo to je potaknulo stanovništvo da se educiraju i prihvaćaju različite kulture.

Shvaćanje interkulturalne kompetencije olakšava podjela pojma na nekoliko glavnih sastavnica. Ključne sastavnice interkulturalnih kompetencija su: karakterne osobine, tri područja, četiri dimenzije, visoka jezična kompetencija i različiti stupnjevi longitudinalnog i razvojnog procesa (Bašić, 2014). Bedeković (2010) ističe kako postoje 3 dimenzije koje osoba mora posjedovati kako bi mogla biti interkulturalno kompetentna. Dimenzije su slijedeće: kognitivnu, emocionalnu i komunikacijsku dimenziju. Proširenje navedenih dimenzija obradio je Piršl (2014) koji navedene dimenzije promatra kroz šire objašnjenje. Smatra da osoba mora posjedovati različite motive, vještine, sposobnost da se reflektira o određenim ciljevima. Na navedena proširenja tri dimenzije dodaje još jednu dimenziju. Odnosno da vanjski ishod interkulturalne kompetencije kod osoba bude konstruktivan. Podjela dimenzije prema Bedeković i Piršl daju uvid u samu srž interkulturalnih kompetencija. Osoba mora biti spremna prihvatiti druge kulture bez predrasuda, s otvorenim pogledom na svijet. Svakako je potrebno posjedovati određeno znanje o kulturi s kojom će se odvijati komunikacija. Znanje kao sposobnost je važna zbog izbjegavanja neugodnosti prilikom početnog kontakta s kulturom/narodom. Nakon komunikacije s osobom drugačijih kulturnih obilježja, koja je dodatno i nova za pojedinca potrebno je povući paralelu s osobnom kulturom. Na taj se način stječe znanje, ali i uočava ljepota različitosti među kulturama/narodima. Iz ovih dimenzija, ali i definiranja potrebnih sposobnosti uviđa se da su interkulturalno kompetentne osobe one koje posjeduju sposobnosti da uoče odnos između

različitih kultura, ali isto tako i da interpretiraju i kritički razumiju tuđu i svoju kulturu (Benjak i Požgaj-Hadžić, 2005).

Shvaćanje interkulturalnih kompetencijama moguće je jedino uz dodatno objašnjenje pojedinih pojmova. Naime, potrebno je definirati pojmove interkulturalna komunikacija i osjetljivost kako bi se mogla dodatno shvatiti važnost interkulturalnih kompetencija. Interkulturalna komunikacija je znanje i vještina različitih jezika, ali i način na koji se komunicira s drugim narodima. Dok se kod interkulturalne osjetljivosti misli na spremnost osobe da prihvati drugačije od sebe. „Polazeći od shvaćanja da je interkulturalno osjetljiva ona osoba koja je sposobna razviti pozitivne emocije kroz razumijevanje i prihvaćanje kulturnih razlika“ (Drandić, 2015:117). Dok je osjetljivost nešto što čovjek u sebi posjeduje ili tijekom vremenskog perioda uspije pronaći u sebi. Interkulturalna komunikacija u velikoj mjeri ovisi o volji učenja drugih stranih jezika. Naime, i sama poslovice govori da koliko jezika govoriš toliko vrijediš. U ovom slučaju koliko jezika govoriš toliko si interkulturalno kompetentna osoba.

## **2.2 Važnost interkulturalnih kompetencija za razvoj turizma**

Globalizacija je potaknula stvaranje velikih multinacionalnih kompanija. Zbog toga se važnost interkulturalnih kompetencija povećala u poslovanju svake organizacije. S obzirom da se poslovni partneri nalaze diljem svijeta, poznavanje drugih jezika, kultura i običaja od velike je važnosti za uspješno poslovanje. Osim pojave multinacionalnih kompanija, djelatnost u kojoj je važno posjedovati interkulturalne kompetencije je turizam. S obzirom da se odvija interakcija između domaćina i turista koji dolaze iz raznih dijelova svijeta (Jagić, 2004).

Osobe i poduzeća koja se bave turizmom zahtijevaju posjedovanje organizacijske, ali i individualne razine interkulturalnih kompetencija. Odvijanje turizma počiva na turističkim kretanjima. Turistička kretanja odvijaju se svakodnevno i to u sve većoj mjeri. Riječ je o odlazanju stanovništva iz svojeg mjesta prebivališta kako bi posjetili određenu destinaciju ili atrakciju. Uspješan turizam počiva na prihvaćanju svih naroda i omogućavanje narodima jednakost tijekom posjeta. Zbog toga je važno da turistički radnici posjeduju interkulturalne kompetencije kako bi se turisti osjećali što ugodnije tijekom posjeta. Turističke djelatnike promatra se kao turističke komunikatore, koji moraju savladati načela transkulturalne medijacije s kojom se pokušava smanjiti kulturna razlika i ublažiti mogući konflikti (Vreg, 2001). Prilikom samog zapošljavanja turističkog djelatnika podvrgava se raznim testiranjima i provjerama znanja, odnosno njegovo poznavanje drugih govorničkih jezika. Dok se tijekom

obavljanja posla u turizmu zahtjeva da se to obavlja u što većoj mjeri bez stereotipa, rasizma<sup>1</sup> ili sličnih kulturoloških problema. Upravo zbog testiranja prije zapošljavanja i kontrole tijekom poslovanja teško je postići turizam bez interkulturalnosti. Povezivanje i uvođenje interkulturalizma u turizam doprinosi boljim rezultatima i kvalitetnijem poslovanju. „Turizam promovira, prihvaća i primjenjuje interkulturalizam“ (Jagić, 2008:235).

U ovom kontekstu turističkog djelatnika možemo promatrati i kao svojevrsnog domaćina za strane goste. U kreiranju svoje ponude domaćin razmišlja o turističkim trendovima te samim time provodi i segmentaciju potrošača. Ukoliko utvrdi da je njegov krajnji kupac upravo državljanin neke druge zemlje, odnosno narod koji dolazi iz druge kulture on svoje kompetencije mora prilagoditi njima. Domaćin kroz poslovanje predstavlja svoju kulturu, ali i kulturu zemlje, regije u kojoj se odvija njegovo poslovanje. Dok u istom trenutku prihvaćanjem stranih gostiju iskazuje dobrodošlicu i razumijevanje za druge kulture, odnosno narode. „U najširem smislu to su: gostoprimstvo, prihvata, komunikacijska vještina, ekološka osviještenost, poznavanje vlastite i tuđe kulture i drugih jezika, umijeće izbora, sposobnost prilagođavanja i dr“ (Jagić, 2004:197). Utvrđivanjem važnosti interkulturalnih kompetencija kod djelatnika zaključak se svodi na to da je turizam kao poslovna djelatnost primjer provođenja interkulturalnih kompetencija u praksi.

### **3. UTJECAJ GLOBALIZACIJE NA KULTURU I ETIKU TURISTIČKE DESTINACIJE**

Globalizacija koja utječe na svakodnevni život utjecala je u velikoj mjeri na kulturu i etiku. Svijet kakav su predci imali prije stotinjak godina potpuna je različit od svijeta kakvog stanovništvo ima danas. Zasebno gledanje svake pojedine države više nije moguće, tj. promatranje svijeta prema graničnim podjelama. Tijekom 20. stoljeća u uporabu je ušao pojam globalizacija. Uočavanjem povezanosti među narodima, odnosno pojedinci koji djeluju zajedno iz različitih krajeva svijeta (Križan, 2008). Promjene koje se događaju kroz globalizaciju često se povezuje s digitalnom tehnologijom koja svakim danom sve više napreduje. Često se upravo zbog tehnologije događaju ljudske pogreške jer su ljudi zakinuti za osnove ljudskog ponašanja i komunikacije. I dalje se pojavljuju primjeri gdje ljudi svojim djelovanjem idu naprijed, no i dalje gledaju u nazad (Alić, 2009). Zbog toga je potrebna dodatna edukacija populacije o važnosti interkulturalizma, multikulturalnosti i globalizacije.

---

<sup>1</sup> „Rasizam je ideologija ili praksa koja se demonstrira kroz moć i superiornost jedne skupine nad drugom zbog rase, boje kože, nacionalnosti ili kulturnog naslijeđa. On se može manifestirati na individualnoj, grupnoj ili institucijskoj razini, a rasizam na institucijskoj razini se očituje kroz ekonomske, političke, kulturne, vjerske politike i/ili aktivnosti“ (Škorić, 2017:418).

Laički govoreći globalizacija je jedan veliki proces koji se odvija kroz sve životne i radne sfere pojedinaca i svijeta. Promatranje globalizacije često se provodi samo na razini politike, ekonomije i trgovine, no potrebno ju je promatrati kao otvorenost ka cijelom svijetu (Grgurić, 2004). Omogućavanje promatranja cijelog svijeta doprinijelo je globalizacijskim kretanjima i povezanosti svijeta. „Globalizacija se može definirati s različitih aspekata – političkog, geografskog, kulturnog, itd. - ali se ipak najčešće definira s ekonomskog aspekta“ (Buble, 2009:17). Osim toga Tubić (2019:35) ističe kako je globalizacija realnost suvremenog svijeta, nezaustavljivi proces i katalizator svekolikih promjena. Utjecaj globalizacije na kulturu sve je veći, no i dalje se kultura svojom posebnošću uspijeva izboriti i zadržati svoju osobnost. Kultura se tu ističe kao sfera koja je posebna i teško se globalno može utjecati na nju. No, upravo zbog velike globalizacije potreba za prihvaćanjem, reguliranjem i shvaćanjem kulture i etike sve veća (Križan, 2008). No, što je to zapravo kultura i kako se može definirati. Jer bez točne definicije i shvaćanja teško je spoznati težinu utjecaja globalizacije na kulturu. Brojni su oblici shvaćanja što je to kultura. Najjednostavnije rečeno kultura je identitet čovjeka koji ga zaokružuje (Vreg, 2001). Pojedinci mogu smatrati kako je kultura oblik umjetnosti koji promatraju ili proučavaju, dok se kod drugih stajališta kultura smatra kao znanje o drugim narodima. Jagić (2004) smatra kako kultura može biti i svojevrsan pomak u civilizacijskom procesu. Ističe se kako je kultura pojam koji se odnosi na velike sfere kako u privatnom tako i u poslovnom životu. Globalizacija zbog svoje kompleksnosti nailazi na probleme s kulturom. Kultura je vrlo ograničena i postavljene su određene granice njenog postojanja. „Globalizacija nema granica, ali kultura ih ima. I to je posebno važno i presudno u području turizma, pa dok se, s jedne strane, globalizira tržište roba i usluga, s druge strane, u turizmu, destinacije se diferenciraju i temelje na autentičnosti“ (Koncul, 2004:208).

Turističke destinacije od globalizacije imaju određenu i korist, ali i nedostatke. Omogućava im se probijanje na veće tržište i dostupnost većem broju potencijalnih potrošača. Upravo zbog te otvorenosti prema svijetu događaju se veliki konkurentski sukobi. Destinacije su nužne kontinuirano raditi na svojoj diferencijaciji kako bi uspjeli opstati u velikom „globalnom selu“. Tijekom I. svjetskog rata, II. Svjetskog rata pa čak i tijekom Domovinskog rata u Republici Hrvatskoj dogodile su se razne promijene. Promjene koje su utjecale na geografsku raspodjelu država, ali kao takvi ratovi su ponajviše uništavali narode i njihove kulture. Veliki ratovi, ratnici, diktatori i političari nisu uspjeli iskorijeniti kulturu, obeshrabriti narode da vole i poštuju svoje. Isto tako uočava se pokušaj globalizacije da slanjem istih poruka i informacija diljem svijeta postane zemlja jedna velika zajednica. Narodi vole poštivati svoje običaje, tradiciju i sve napore ulažu kako bi se to održalo i prosljedilo dalje

generacijama. Zbog toga se ističe kako globalizacija bez obzira na svoju jačinu djelovanja nije uspjela izjednačiti sve narode. I dalje destinacije obiluju različitim faktorima. „Naime, pored raznolikosti koje se očituju u kulturnim razlikama, među pripadnicima raznih zemalja postoje i značajne razlike između etničkih skupina, manjina, društvenih slojeva, pa čak i između pripadnika različite starosne dobi“ (Jagić i Vučetić, 2012:20).

Globalizacija i odašiljanje istih poruka i informacija diljem svijeta nije otklonila ključne probleme koji se događaju na kulturnoj pa čak i etičkoj razini. Naime, upravo su različite kulture, vjere i običaji česti temelj za brojne konflikte, sukobe pa čak i rasističke ispade. Ovakve činjenice nisu neuobičajene, naime i veliki ratovi tijekom u sebi su sadržavali netrpeljivost prema drugačijima od sebe. Danas, u 21. stoljeću kada se svakodnevno djecu uči kako se bitno poštivati i voljeti sve narode i dalje imamo sukobe koji zabrinjavaju, ali i dovode do brojnih pitanja. Globalizacija koja uzima sve većeg maha posebice kada je riječ o digitalizaciji i informatizaciji cijelog svijeta pojavljuje se pojam „globalna standardizirana kultura“. Pojam već u svojem nazivu sadrži ključne riječi koje predstavlja. Jednu veliku kulturu i jezik koji će spojiti sve narode i zemlje diljem svijeta. Pri tome se ne misli kako će to uvesti samo jednake filmove, običaje i glazbu diljem svijeta. Već se želi postići ravnoteža i jednakost kada su u pitanju poslovne aktivnosti, komuniciranje i transakcija (Grbavac, Grbavac, Tepeš, 2006).

Globalizacija uvelike pozitivno djeluje na političke i trgovačke pravce dok kod utjecaja na kulturu i dalje stagnira i ne čini pozitivne učinke. Takav utjecaj globalizacije na kulturu može se nazvati još i svojevrsnim paradoksom<sup>2</sup> s obzirom na samu definiciju globalizacije i prvobitnu namjenu. Bez obzira na sve to, svakako je potrebno promatrati pojam globalizacije kao pozitivnu stvar koja će svako u budućnosti dodatno promijeniti svijet. Upravo se u budućnosti globalizacija treba bazirati na turističku djelatnost. S obzirom na veliki pandemijski problem koji je zahvatio cijeli svijet i koji bi samo mogao donijeti dodatnu stigmatizaciju i konflikte. Destinacije zakinite s turističkim dolascima zahtijevaju lakšu prilagodbu na dolazeće promijene koje se događaju iz zdravstvenih razloga. Zbog toga globalizacija kao predstavnik za odašiljanje informacija i poruka diljem svijeta mora pružiti podatke koji će olakšati cjelokupan proces. Koliko globalizacija utječe na pojedine društvene sfere prikazati će se kroz utjecaj globalizacije na komunikaciju i etiku.

---

<sup>2</sup> Iskaz koji je suprotan uobičajenom mišljenju ili očekivanju. U logici se općenito smatra da su paradoksalne one tvrdnje koje, u pravilno izvedenim i prividno nepobitnim zaključcima, dovode do rezultata koji se isključuju, te su tako međusobno proturječni (<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=46587> 23.3.2021).

### 3.1 Globalizacija u etici

Proučavanje etike svodi se na proučavanje moralnih načela, ponašanja, društvenih normi koje se odvijaju u određenoj društvenoj skupini. Odnosno može se reći kako je etika ponašanje koje nalaže društvo ili vjera. S obzirom da je etika određeni popis svih pravila kojih bi se narodi trebali pridržavati možemo pronaći nekoliko oblika etika. Također osim toga možemo pronaći etiku koja se odnosi isključivo na poslovanje organizacije. Etika u poslovanju nalaže na koji način poslovati, kako se ophoditi prema radnicima te na koji način poslovati s kupcima. Osim toga etika u poslovanju govori i radnicima na koji način poštivati i ophoditi se prema svojoj poslovnoj organizaciji. S obzirom na veliki broj naroda i različite etike, ali i na multikompanije globalizacija je utjecala i na ovo područje. Zbog toga nije neuobičajeno što se etiku može povezati s globalizacijskim procesom. Upravo zbog te pojave Tićac (2008) u svojim radovima govori o globalnoj etici, odnosno globalnom etosu. Kao početni problemi zbog kojih je sastavljen globalni etos je odnos među narodima. Konflikte kulturno različitih pripadnika, te njihove različite vrijednosti, norme i predodžbe o načinu života su samo neki od problema koji se pronalaze u prvobitnom promatranju globalizacije i etike. Kao rješenje tog problema nameće se mogućnost definiranja svjetskog etosa. Odnosno, etika koja će biti jednaka za cijeli svijet. Pri tome se misli da će određena pravila i norme primjenjivati na sve zemlje bez obzira na njihovu trenutnu kulturu ili vjeru. Sastavljanje globalnog etosa zahtjeva dobro definiranje mogućih pravila s obzirom na veliki broj različitih kultura i vjera i njihovu osjetljivost. Dodatna poteškoća koja se može pojaviti u nametanju svjetske etike je i činjenica da etika nije niz zakona koji se moraju poštivati. Etika je moralna norma koju pojedinac ili grupa mogu poštovati, no česta je pojava zanemarivanja moralnih načela i života mimo njih. Istaknuti problem potaknuo je nekoliko ideja za rješavanje istog. Jedan od rješenja bila je „*Deklaracija o svjetskom ethosu*“ (Režan, 2008). Autor deklaracije bio je Hans Küng koji je imao nekoliko niti vodilja tijekom sastavljanja deklaracije. Vodilje se odnose na činjenicu da je potrebno sastaviti deklaraciju o tome što narodi moraju činiti, a ne na što imaju prava kao ljudi. Nadalje, svakako je bilo potrebno zaobići bilo kakvu politizaciju. Izbjeći bilo kakav oblik propovjedi zbog mogućnosti pojave konflikta i moralnih prijepora. Bilo je potrebno utvrditi jezik pisanja deklaracije, odnosno da bude razumljiva većini zemalja. I na kraju je Hans Küng promišljao realnim putem, odnosno nije se podvrgnuo maskiranjem u ljubav, empatiju ili sličnu tematiku. Već realnim pogledom na svijet utvrdio kako deklaracija treba promišljati i u ekonomskom smjeru (Režan, 2008). Detaljnija analiza ove deklaracije može zbuniti čitatelje s obzirom da se ostala tematike iste bazira na etičnosti u religiji. No,

glavni cilj formiranja ovakvog dokumenta je utvrditi etiku koja će zaokružiti cijelo svijet i učiniti ga boljim mjestom. Pisac Küng smatra se začetnikom za promišljanje o svjetskoj etici koja će biti značajna za sve narode i kulture. Teolog rođen 1928. godine u Švicarskoj, smatra ga se jednim od predstavnika vatikanske ekumene (Vidmar, 2007). U svojim radovima vezane za svjetski ethos, odnosno globalizaciju i etiku navodi kako je važno s ljudske strane promatrati tri pojma (Radić, 2009). Ono što je čovjeku nužna stvar ne treba olako prihvaćati. Čovjek svoje vlastite zakone smije mijenjati i usklađivati na temelju vlastite prosudbe. I kao treći pojam Küng ističe kako nije nužno prihvaćati mjerodavnu snagu samo zbog činjenice da posjeduju određenu moć (Petrović, 2008). Svjetska etika, odnosno utjecaj globalizacije na etiku može se promatrati kroz dva glavna modela, a to su pakt i unija. Pakt i Unija promatraju se kao temelji za formiranje etike na svjetskoj razini. Oba modela imaju svoje promatranje elemenata etičkih vrijednosti. Model pod nazivom Pakt promatra globalnu etiku na način da postoje određena ograničenja. Odnosno ograničenje koje se odnosi na interakciju različitih tradicija ili zajednica. Ovaj model formiranja globalne etike odnosi se na suživot između dva naroda tj. dvije zajednice. Promatra se kao poštivanje, međusobna suradnja i odnos. Potrebno razmatranje koliko jednostavan model kao što je Pakt može doprinijeti razvitku i uvođenju globalne etike. Dok se model Unije smatra težim modelom zbog činjenice da se on bazira na dubljim etičkim i religijskim vrijednostima (Strahovnik, 2009).

Etika je pojam koji je teško odvojiv od ljudskog postojanja i proučavanja. S obzirom da je riječ o pojmu koji se odnosi na načela ponašanja i djelovanje bilo u privatnom ili poslovnom životu. Etika se proučava od 20. stoljeća i već tada se započinje primjećivati njen utjecaj na sve životne sfere. Posebice u poslovnom svijetu gdje je dovela do mogućnosti poslovanja s narodima na drugom kraju svijeta. Etika kao pojam dobila je još veće značenje. Jer ponašanje i djelovanje ljudi na svjetskoj razini potrebno je kontrolirati. Veliki svjetski ratovi događali su se upravo zbog ne poštivanja određenih etičkih normi. Smatralo se da svaki narod za sebe ima svoju etiku i ne slaganjem s tom etiku dovodilo je do ratnih sukoba. S obzirom, da sada u 21. stoljeću i dalje nailazimo na ne poštivanje svjetske etike dovodi se do zaključka da „*Deklaracija o svjetskom ethosu*“ nije dobila popularizaciju kao deklaracija o ljudskim pravima (Pleško-Dijanić, 2019). Razlika je svakako u tome što deklaracija o ljudskim pravima govori o pravima na koje ljudi imaju nepobitno pravo. I kada dođe do narušavanja istih odmah dolazi i do žalbi. No, deklaracija o svjetskoj etici govori o tome kako bi se ljudi trebali ponašati, na koji način se ophoditi. Odnosno, ljudi smatraju da ono što oni rade upravo na vlastitu želju i potrebu, da je upravo to najbolje kako za njih tako i za cijeli svijet.

Osim *Deklaracije o svjetskom ethosu i Deklaraciji o ljudskim pravima* sastavljena je još jedna deklaracija koja upotpunjuje sva prava, norme i etička ponašanja ljudi. Na godišnjoj skupštini u Vancouveru, 1996. prihvaćena je „Univerzalna deklaracija ljudskih dužnosti“. Deklaraciju su donijeli, potpisali i usuglasili istaknuti državnici i intelektualci koji su u grupi InterAction Council<sup>3</sup>. Nastavno na deklaraciju koju je oformio teolog Küng kroz ovu deklaraciju definirano je koji akteri imaju ključnu ulogu u globalizaciji svjetske etike. Riječ je o velikim dužnosnicima, masovnim mediji i vjerskim organizacijama. Dodatno su definirani i elementi koji trebaju biti uklopljeni u svih devetnaest članaka deklaracije. Riječ je o elementima poput vjerske etike, izbjegavanju nasilja, solidarnosti, tolerancije i poštivanju zlatnog pravila da sa svim ljudima treba postupati ljudski (Križan, 2008). Deklaracija je u potpunosti prihvaćena 1997. godine. U nastavku rada navedeni su neki od članaka koji su važni kako za pojedinačnu osobu tako za narod i kulturu.

- I. Svi su ljudi dužni poštovati dostojanstvo i samopoštovanje drugih ljudi i za njih se zalagati.
- II. Svi su ljudi dužni poštivati život drugih ljudi, te ih ne smiju ranjavati, mučiti i ubijati.
- III. Sve konflikte treba rješavati nenasilnim putem. Država ne smije tolerirati ili čak poticati genocide i terorizam, niti civile zlorabiti kao sredstva ratovanja.
- IV. Treba poštivati pravo na privatnost.
- V. Mediji su dužni svojom slobodom se koristiti odgovorno i oprezno.<sup>4</sup>

Ova deklaracija upotpunjuje cjelokupan koncept osmišljavanja globalne etike. Odnosno kroz globalizaciju i njezin utjecaj, dodatno utjecati i na etiku kod ljudi odnosno naroda.

### **3.2 Globalizacija u komunikaciji**

Kako bi se utvrdio utjecaj globalizacije na komunikaciju potrebno je za početak definirati sam pojam. Komunikacija je pojam koji se koristi svakodnevno, od običnog odlaska u kupovinu do poslovnih pregovora, sastanaka. Definiranje komunikacije moguće je kao i ljudska potreba, želja za interakcijom s drugim ljudima. Može se odvijati verbalno ili neverbalno, no moraju postojati minimalno dvije strane. Kako bi se odvijao proces odašiljanja i primanja informacija. „Komunikacija je proces dijeljenja informacija između dvije ili više osoba, preko izabranog kanala prijenosa i mora biti shvaćena od strane primatelja“ (Garača i Kadlec, 2011:119). Verbalna komunikacija izriče se svjesno i s namjerom, dok se neverbalna

<sup>3</sup> Dodatno o grupi InterAction Council na web stranici: <https://www.interactioncouncil.org/> (24.3.2021).

<sup>4</sup> <https://www.interactioncouncil.org/sites/default/files/Croatian> (24.3.2021).



često događa nesvjesno, a u velikoj mjeri utječe na konačan rezultat u procesu komunikacije. „Tako, kad pričamo, smijemo se, plačemo, hodamo, mašemo rukom ili glavom – mi se ponašamo“ (Benjak i Požgaj-Hadžić, 2005:60). I ono što je u ljudskoj naravi potreba da na ponašanje povratno bude određen odgovor, reakcija i samim time to postaje komunikacija.

Globalizacija je spojila svijet i dovela je do velikih promjena. Tako se i proces komunikacije počeo mijenjati, odnosno širiti i razvijati mogućnosti komunikacije. Dodatna potreba nastupila je kada su se pojavile sve veće i brojnije multinacionalne korporacije. Samim time potreba za definiranjem jednog svjetskog jezika koji će se koristiti u poslovanju. Vrlo brzo dominantan jezik u poslovnom svijetu postao je engleski jezik. Engleski je jezik koji je vrlo obuzeo cijeli svijet, prema uspjehu premašio je nekadašnji latinski jezik. Ponajviše je utjecao na javnu komunikaciju, medije te informatički jezik. Posao je službeni jezik međunarodne i međudržavne komunikacije. Brojne zemlje uvele su ga kao službeni jezik, također i Europska unija definirala ga je kao službeni jezik zajednice<sup>5</sup>. Jezik naroda je svojstveni identitet i sredstvo diferencijacije. No, posjedovati jezik koji će omogućiti lakšu interkulturalnu komunikaciju omogućiti će svijetu lakše povezivanje. Dodatna činjenica koja podupire engleski jezik kao globalnim je brojka od četrinsto milijuna izvornih govornika upravo tog jezika (Pašalić i Marinov, 2008). Kada govorimo o turizmu kao djelatnosti koja ima najveću interakciju s drugim kulturama od velike je važnosti da djelatnici u turizmu poznaju upravo engleski kao glavni jezik za ostvarivanje komunikacije. Kako turistički djelatnici nisu više samo konobari ili kuhari, već se opis poslova proširio na puno više obveza potrebno je znati engleski jezik i za održavanje poslovanja. Tako Špiljak (2007) ističe kako se u turizmu pojavljuje potreba za znanjem poslovne terminologije ne samo na materinjem jeziku, već i na engleskom. Odnosno, potrebno je znati marketinške, trgovačke, financijske, informatičke, ali i brojne druge pojmove upravo na engleskom jeziku. Opstanak u poslovnom svijetu zahtjeva poznavanje i korištenje globalnog jezika. No, na kraju dana potrebno je poznavati svoj identitet i koristiti materinji jezik kako bi i dalje postajalo bogatstvo jezika.

Navodeći već podjelu komunikacije na verbalnu i neverbalnu utjecajem globalizacije, tijekom 2020. i 2021. godine dolazi do izražaja digitalne komunikacije. Odnosno komunikacija putem društvenih mreža i raznih digitalnih platformi koje omogućavaju komunikaciju preko osobnih i mobilnih uređaja. Proširenost digitalnog oblika komunikacije posebice u navedenim godinama nastupile su zbog pojave pandemije (Vejmelka, 2020). Glavni nositelj digitalnog oblika komuniciranja svakako je Internet. Internet se pojavljuje

---

<sup>5</sup> <https://www.lingua-soft.hr/utjecaj-engleskog-jezika-na-ostale-jezike> (16.6.2021)

1969. godine u Americi i tada započinje svoj razvoj i širenje diljem svijeta. „Internet je javno dostupna, svjetska decentralizirana računalna mreža. Sastavljena je od ogromnog broja manjih međusobno povezanih računalnih mreža“<sup>6</sup>. Promijene koje su se dogodile u komunikaciji pojavom interneta, društvenih mreža i općenito digitalizacije dogodile su se prvenstveno u poslovnom svijetu, ali i u osobnoj komunikaciji. Današnji poslovni partneri koji su razdvojeni granicom ili oceanom komuniciraju putem određenih aplikacija. Komunikacija im se sastoji od slanja poruka, riječi, fotografije ili videozapisa. Dok je sve češća i direktna komunikacija u stvarnom vremenu putem video konferencija (Grbavac, Grbavac, Tepeš, 2006). Digitalna komunikacija uvelike je utjecala na turizam. Današnji turisti okreću se k digitalnim tehnologijama kada žele pronaći određene informacije o samoj destinaciji. No, zbog pojave društvenih mreža turisti svoja turistička putovanja i doživljaje objavljuju na svojim profilima. Na taj način komuniciraju s svim svojim prijateljima, poznanicima te iskazuju osvrta na destinaciju koju su posjetili. Ono što su turisti dodatno prepoznali kao prednost digitalne komunikacije je određena sigurnost i smanjenje rizika prilikom odabira željene destinacije. Zbog toga je vrlo važno da destinacija promišlja na isti način kao i turist. Tada će omogućiti sve pogodnosti koje današnji turisti zahtijevaju i povećati će samu kvalitetu usluga (Bilić, 2019). Prema svim navedenim činjenicama u ovom odlomku uviđa se da je globalizacija utjecala na komunikaciju u pozitivnom svjetlu. Olakšala je cjelokupno poslovanje i doprinijela ostvarenju boljih rezultata u organizacijama. Posebice je to vidljivo u turizmu, gdje je sve veći trend personaliziranih usluga. Što se putem digitalnih tehnologija postiže na bolji i konstruktivniji način.

#### **4. KONFLIKTI U KOMUNIKACIJI**

Utvrđivanjem pojma komunikacije dolazi se do saznanja da je to proces koji se svakodnevno događa. Komunikacija se događa i s nepoznatim ljudima, osobama koje smo tek upoznali ili koje tek upoznajemo. U takvim situacijama može doći do razilaženja u mišljenju ili stavovima. Kod takvih situacija često dolazi do stvaranja konflikta. Konflikt u komunikaciji može biti negativna stvar koja će dovesti do problema, ili pozitivna koja će potaknuti na razmišljanje i mogući zajednički pronalazak rješenja. U komunikaciji je potrebno posjedovati komunikacijske vještine<sup>7</sup>. Neke od komunikacijskih vještina su: aktivno slušanje, parafraziranje, postavljanje pitanja, primanje i povrat informacija, dopuštati sugovorniku da izjasni sve svoje stavove. Sugovornici vole iskazivati kako posjeduju komunikacijske vještine

<sup>6</sup> <https://www.eurokomunikacije.com/sto-je-internet/> (31.3.2021)

<sup>7</sup> [https://www.ssc.uniri.hr/files/Komunikacijske\\_vjetine\\_-\\_uvod.f](https://www.ssc.uniri.hr/files/Komunikacijske_vjetine_-_uvod.f) (16.6.2021).

bez da znaju koje su to zapravo vještine<sup>8</sup>. Kada komunikacijske vještine padnu u drugi plan, odnosno izađe na vidjelo osobni karakteri i stavovi kod sugovornika nastaju konfliktni odnosi. Ukoliko je potreba za rješavanjem konflikata velika potrebno je upotrijebiti osobnu asertivnost<sup>9</sup> kako bi se izborili za vlastita uvjerenja, ali pritom ne uvrijedili drugu stranu (Skupnjak, 2020). Konflikti mogu nastati i prije nego što se ostvari komunikacija. Najčešće se to događa iz određenih predrasuda ili stereotipa te se ta netrpeljivost u komunikaciji ostvaruje i nastaje konflikt. Ukoliko pojedinac prema određenoj kulturi, narodu ima određeno negativno razmišljanje moguće je da će i tijekom njegove komunikacije doći do sukoba. „Kultura i kulturni identiteti uzroci su brojnih nesporazuma i konflikata u svijetu. Suživot ljudi različitih kultura, vjera, s različitim interesima i potrebama, poticao je i izazivao različite probleme i to čini još uvijek“ (Jagić i Vučetić, 2013:20). Ukoliko se tijekom konflikta sretnu govornici koji posjeduju određene komunikacijske kompetencije te su svjesni da mirnom reakcijom može doći do razrješenja istog konflikt može biti uvelike pozitivna stvar. Brajša (1996) govori kako je konflikt upravo nešto pozitivno i dobro. Da se putem konflikta može uočiti određeni problem, ali pomaže i u pronalaženju rješenja za isti. Zbog toga promatranje i skupljanje saznanja o konfliktima je ključno za ostvarivanje dobre komunikacije.

#### **4.1 Definiranje i podjela konfliktnih odnosa**

Kako nastaju određeni konflikti, odnosno definiranje samog pojma provesti će se kroz nastavak ovog odlomka. Zbog kompleksnosti konflikta i mogućnosti nastajanja u različitim odnosima postoji i određena podjela. Konflikti između naroda nastaju kada komunikaciji nedostaju interkulturalne kompetencije. Kada se u komunikaciji postave minimalno dvije osobe koje svoje korijene vežu iz različitih kultura i ne posjeduju dovoljne kompetencije za razumijevanje dolazi do konfliktnih odnosa. Tada to postaje negativni konflikt koji na kraju završava sukobom. No, ukoliko se u konfliktnom odnosu nađu osobe koje posjeduju minimalne interkulturalne kompetencije konflikt postaje temelj za kvalitetan razgovor. U hrvatskom rječniku pronalazi se dodatno značenje riječi konflikt. „Sukob, rasprava, borba; situacija u kojoj postoje suprotna zbivanja i tendencije, ponašanje, osjećaji i slično“<sup>10</sup>. Iz samih definicija izbija negativnost, no daljnje prikupljanje informacija i sastavljanje rada donijeti će pozitivnost i važniji značaj konflikta. Rezimirajući dolazi se do uvida da je konflikt

---

<sup>8</sup> <https://budisvoj.eu/blog/komunikacijske-vjestine/> (16.6.2021)

<sup>9</sup> „Asertivnost je oblik ponašanja u socijalnim interakcijama koji nam omogućava da izrazimo svoje osjećaje, želje, da se izborimo za svoja prava, odbijamo nerazumne zahtjeve bez osjećaja straha i krivnje na način koji ne nanosi psihološku ili fizičku štetu drugoj osobi“ (Kozina, Hudin, Miščančuk, 2011:207)

<sup>10</sup> <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=32777> (9.4.2021)

određena situacija u kojoj su se našle najmanje dvije osobe koje imaju različita mišljenja, saznanja, osjećaje i načine rješavanja problema (Skupnjak, 2020). Nadalje potrebno je ustvrditi na koje načine se konfliktu može pristupiti. Brajš (1996) ističe kako postoje dva pristupa konfliktu, to su tradicionalni i suvremeni pristupi. Kod tradicionalnog pristupa se ističe kako je konflikt nešto negativno, nepoželjno čak štoviše da je to štetna pojava za jedan komunikacijski odnos. Ovakav pristup se usađuje odgojem od rane životne dobi. Kućni odgoj nalaže da se konfliktni odnosi izbjegavaju, nije lijepo svađati se ili prepirati. Također se isti stav uči djecu tijekom njihovog školovanja, prenositelji znanja tada su odgajatelji i učitelji. Sagledavajući s druge strane dolazi se do suvremenog pristupa. Čak bi se moglo reći da suvremeni pristup shvaćaju osobe koje su interkulturalno potkovani. Može se reći kako je konflikt šansa, a ne opasnost. Ne treba ga izbjegavati, potiskivati niti ga se treba bojati. Treba ga prihvatiti kao dio svake komunikacije i prilika za isticanjem svojeg stava i u istom trenutku prihvaćanje različitog. Prihvatanjem različitog ne samo da podupiremo druge osobe, već se izgrađuje pojedinac kao bolja osoba koja je spremna živjeti u globalnom selu (Krizmanić, 2016).

Konflikt je kompleksan proces koji nastaje iz različitih situacija posredstvom čovjekovih postupaka. Konfliktne odnose možemo podijeliti na nekoliko vrsta koje ovise o uzroku nastanka, odnosno zbog čega je u prvom planu došlo do same komunikacije pa potom i do konflikta. Nadalje osim uzroka, konflikt može nastati i zbog određenih posljedica ili zbog samih sudionika koji sudjeluju u konfliktu (Skupnjak, 2020). Posljedice kao pretpostavka za nastajanje konflikta mogu se dogoditi na dva načina. Odnosno tada konflikt može biti konstruktivan ili nekonstruktivan. Konstruktivni su oni konflikti koji dopuštaju rješavanje konflikta mirnim putem. Odnosno da sukobljene strane sagledaju i jednu i drugu stranu. Te tada zajedničkim snagama dolaze do win-win<sup>11</sup> situacije. Samim time nameće se definicija nekonstruktivnog konflikta. Kada sukobljene strane ne žele dovršiti razgovor pozitivnim ishodom uz nekoliko kompromisnih situacija. Već inzistiraju na svojim interesima i od toga često ne odustaju (Pečnik, 1994). Kada se govori o konfliktu koji je nastao zbog sudionika u komunikaciji tada se pretpostavlja da je to zbog ljudske osobnosti i stavova od kojih sugovornici ne žele odustati. U članku „Intrapsihički i interpersonalni konflikti“ konflikt koji se nastao zbog sudionika naziva se interpersonalni konflikti. „Interpersonalni konflikti su sukobi između pojedinaca ili grupa ljudi koji imaju različite i nepomirljive misli, potrebe,

---

<sup>11</sup> „Win-win usmjerava odnose i uloge među pregovaračima na višu razinu i time smanjuje tenzije tipične za pregovaranje. Bitno je naglasiti da je uporaba ovog pristupa uspješnija u ostvarenju obostrano zadovoljavajućih i produktivnih odnosa, a zajednički napori rezultiraju sinergijskim učincima te kontinuiranim razmjenama“ (Šlogar i Cigan (2012):263).

želje, interese, stavove i vrijednosti od kojih ne žele odustati“(Nikić, 2012:64). Iz definicije koja je navedena izvodi se zaključak da je nepobitna činjenica ta da ljudi svojim postojanjem razvijaju svoja mišljenja, stavove i ideje. No, uz sve to moraju posjedovati interkulturalnu kompetentnost kako bi prihvatili drugačije od sebe i svojih uvjerenja. Ukoliko nastane određeni problem uz kompetentnost i prihvaćenost puno se jednostavnije rješava problem. Ponekad se to naziva i brainstorming, kada se na jednom mjestu ističu razne ideje koje dovode do konačnog pozitivnog rješenja. Ovo je još jedan od primjera koliko konflikt može biti pozitivan i za pojedince, ali i za organizaciju. Potrebno je utvrditi faze konflikta, ali i na koji način izbjeći mogući konflikt. Posebice ukoliko se u samoj komunikaciji osjeti da će konflikt eskalirati.

#### **4.2 Faze konflikata i postupak rješavanja konfliktnih odnosa**

Utvrđivanjem na koji način je nastao konflikt cijeli proces vezan za konflikt ne prestaje. Potrebno je nadalje utvrditi kroz koje faze konflikt mora proći kako bi u konačnici došlo i do razrješenja konflikta. Posebno jer konflikti često izazivaju neugodne posljedice. Razumijevanje faza zahtjeva spoznaju da je konflikt dinamičan proces, s mogućnošću brzih promjena i još bržeg razrješavanja. Broj faza najčešće se svodi na pet, te se smatra da je upravo tih pet faza identificirao autor Louis R. Pondy (Skupnjak, 2020). Louis R. Pondy bavio se istraživačkim radom i promatrao je konflikte u organizaciji te zbog toga postoji i pojam „menadžment konflikata“. Navedene faze u nastavku proizašle su iz Pondy istraživanja (Gonan-Božac i Angeleski, 2008).

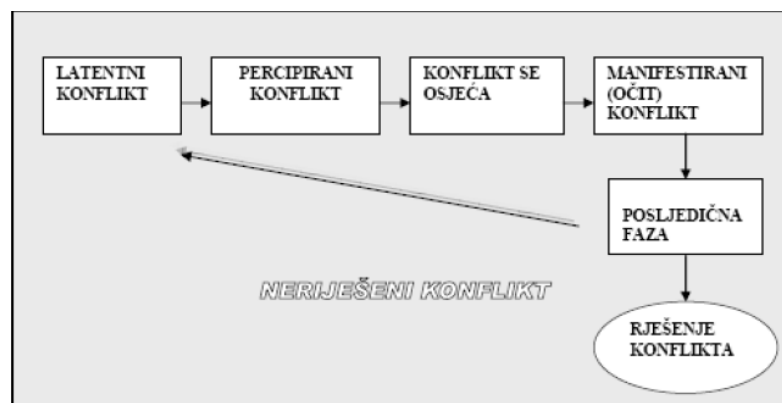
1. Latentna faza – konflikt koji je potisnut i nesvjesni (Brajša, 1996).
2. Faza percepcije konflikta - u komunikaciji dolazi do svjesnosti prethodne latentne faze. Odnosno sugovornici primjećuju da je došlo do razilaženja u stavovima i mišljenju (Skupnjak, 2020).
3. Emocionalni doživljaj konflikta – ova faza sama po sebi iskazuje svoje značenje. Sugovornik dopušta svojim emocijama da sudjeluju u samom konfliktu. Često je tu riječ o frustraciji jer se netko ne slaže s osobnim mišljenjem pojedinca. Dopuštanjem emocija da vode glavnu riječ u konfliktu često dolazi do puno težeg razrješenja istog.
4. Faza manifestiranog konflikta – ovo se smatra potpuno suprotnom fazom od latentne. Sudionici jasno prepoznaju konflikt i neslaganje u komunikaciji. Kod ove faze može doći i do jedne razine agresije. Ukoliko je riječ o konfliktu koji nastaje u

organizaciji, kultura i uređenje organizacije uspješno smiruje situaciju manifestiranog konflikta (Gonan-Božac i Angeleski, 2008).

5. Posljedična faza – Brajša (1996) naziva ovu fazu još i „faza strategije postupka“. U ovoj fazi ili dolazi do razrješenja nastalog konflikta ili se vraćamo na negiranje nastanka istog. Odnosno, kada ne postoji mogućnost da se komunikacijom dođe do smirivanja situacije. Govornici odlaze ponovno u latentno stanje gdje potiskuju sve ono što je potaknulo nastajanje manifestiranog konflikta.

Faze prikazuju emocionalnu sliku sudionika u komunikaciji koji se nalaze ili će se tek naći u konfliktu. Jer ukoliko sudionik tijekom cijele komunikacije zadržava latentnu fazu vrlo vjerojatno je da će se konflikt jednostavno razriješiti. Jer nisu uključene emocije, koje igraju najveću ulogu. Ukoliko se prepusti emocijama ulazi se u krug iz kojeg se teško izlazi. Emocije su obrambeni sustav koji osobama pomaže da zaštite svoje stavove i uvjerenja. No, ukoliko slabo interkulturalno kompetentne osobe dozvole razvoj konflikta mogućnost nastanka većeg sukoba je vrlo vjerojatan. Često je tu u pitanju i sama agresija koja se u svakom slučaju želi izbjeći. Prijelaz iz jedne faze u drugu pobliže će prikazati slika u nastavku.

**Slika 1. Faze konflikta**



*Izvor: Gonan-Božac, M., Angeleski, I.(2008): Menadžment konflikta:razmatranje teoretske paradigme i makrostrateškog pristupa. Economic research - Ekonomska istraživanja, Vol. 21., No. 4., str. 45-61.*

Slika broj 1. daje uvid kako bi to izgledalo kada bi bila riječ o grafičkoj percepciji konflikta. Započelo bi se s latentnim konfliktom kada ne bi postojala nikakva sumnja da će doći do istog. Osjećaj nelagode je potisnut i komunikacija ide u daljnjem pravcu. Komunikacija prelazi u percepcijsku fazu. Sudionici započinju primjećivati moguće nesuglasice ukoliko se tu uključe i osjećaji vrlo brzo se s osjećajnog prelazi na manifestiranu fazu. Odnosno očito je da je konflikt izbio. Nesuglasice su u ovoj fazi na najvećoj razini.

Ukoliko se u posljedičnoj fazi riješi konflikt. Pronađe se rješenje, kompromis za nesuglašene teme ističe se kako je došlo do rješenja konflikta. No, ukoliko se to ipak ne dogodi sudionici će nesvjesno prijeći na fazu broj 1. Faza broj 5. govori o tome kako je konflikt riješen i tu dolazi do prekida konflikta. No, potrebno je imati određena znanja i kompetencije u konfliktnom odnosu kako bi se faza 5. uspješno ostvarila. Brajša (1996) ističe kako je puno važnije znati postupati u konfliktima nego ih rješavati. Jer ukoliko u konfliktu dobro postupamo i ne namećemo samo svoje stavove već imamo sluha za tuđe faza 5. razviti će se sama neprimjetno za sudionike. No, s obzirom da je konflikt složen odnos ni njegovo razrješenje nije jednostavno. Često je potrebno upotrebljavati različite strategije kako bi došlo do željenog prekida sukoba. Posebice ukoliko je od velike važnosti da kao sudionik u konfliktnom odnosu ne budemo zakinuti za osjećajem borbe za svoje stavove. Pet je mogućih rješenja za nastale konflikte. Prije pristupanja rješenju konflikta potrebno je utvrditi na koji način se sudionici u komunikaciji ponašaju. Odnosno da li su pretjerano kooperativni ili ipak asertivni gdje prije svega svoje potrebe postavljaju na prvo mjesto. Tablica 1. u nastavku prikazati će moguća rješenja za nastale konfliktne odnose.

**Tablica 1. Rješenja za konflikte**

NAZIV RJEŠENJA	KOOPERATIVAN/ASERTIVAN	OPIS
Natjecateljski	Asertivno i nekooperativno	Želja za pobjedom nad drugom stranom – agresivni lideri
Udovoljavajući	Neasertivan i kooperativan	Odricanje svojih želja radi ostvarivanja tuđih – žrtvovanje svoje sreće
Izbjegavajući	Neasertivan i nekooperativan	Izbjegavanje konflikta – osoba ne teži vlastitim interesima niti tuđima
Suradnički	Asertivan i kooperativan	Rad na rješenju kako bi se postigla win-win situacija
Kompromisni	Blago asertivan i kooperativan	Želja za pronalaskom „zlatne sredine“ – zadovoljenje potrebe obje strane

*Izvor: Prilagođeno prema Posao.hr<sup>12</sup>*

<sup>12</sup> [https://www.posao.hr/articles\\_all.php?ID=128&page=0](https://www.posao.hr/articles_all.php?ID=128&page=0) (27.4.2020)

U tablici broj 1. navedena su sva moguća rješenja za nastale konflikte. Kao što se može primijetiti sudionici mogu biti u istom trenutku i asertivni i kooperativni ili pak nekooperativni i neasertivni. Svako od rješenja ima svoj cilj na kraju konfliktnog odnosa. Kao što je vidljivo prvo rješenje pod nazivom natjecateljski je okrenut ka isključivoj pobjedi nad drugom stranom. Suprotno rješenje od tog je udovoljavajuće rješenje gdje se zanemaruju vlastite potrebe. Ono što nikako ne bi trebalo nikako raditi i poticati rješenje pod nazivom izbjegavajući. Jer tada se ne može reći da je konflikt riješen, samo je izbjegnuta situacija pregovora. Osobe koje izbjegavaju konflikte smatraju da u istom ne mogu niti pobijediti te na taj način zanemaruju svoje potrebe, ali i tuđe. I za kraj dva rješenja suradnički i kompromisni koji prema svojem opisu pristaju poslovanju organizacije. Uz suradnički i kompromisni način rješavanja konflikata može se doprinijeti da obje strane budu zadovoljne i konfliktna situacija prođe s minimalnim posljedicama. Suradnički u kojem se postiže win-win situacija i kompromisni gdje se pronalazi nekakva zlatna sredina. Upravo se postizanjem zlatne sredine postiže da obadvije strane ostvare svoje potrebe.

## **5. KONFLIKTI U TURIZMU**

Važnost interkulturalnih kompetencija za pojedinca u društvu, ali i za djelovanje u određenoj organizaciji postaje imperativ. Ističe se problem koji nastaje kada interkulturalnih kompetencija nedostaje. Upravo je konflikt čest problem nesuglasica između dvije ili više kultura koje ne nalaze zajednički jezik. Veliki je problem kada se konflikt događa u turizmu. Turizam koji je glavni predstavnik za prihvaćenje i upoznavanje različitih kultura trebao bi znati djelovati u konfliktnim situacijama. Kada se govori o konfliktnim situacijama u turizmu više se daje naglasak na moguće nesuglasice između turističkih djelatnika i turista. I to u najvećoj mjeri zbog problema u pružanju usluge za zadovoljenje potreba turista. Pružatelja usluga u turizmu se uči da je „gost uvijek u pravu“. No, nekad je potrebno učiti i kako objasniti na uljudan način, bez povišenih tonova ili uvrijeđenih strana da gost ipak nije u pravu. Ne ističe se direktno kako je tu riječ o određenom konfliktnom odnosu već se to promatra više kao prigovor od strane gosta, pritužba ili određeni nedostatak. Ukoliko se u prigovorima sukobe dvije interkulturalno kompetentne osobe vrlo lako će se doći do rješenja. No, problem nastaje kada nedostaje interkulturalnih vještina. Zbog toga turističkoj djelatnosti sve veći naglasak stavlja na potrebu za stručnim radnim kadrom. Radnici iz drugih zemalja koji dolazi raditi u turizam jako teško savladavaju strane jezike, a vještine poput emocionalne inteligencije i sl. ne koristi u obavljanju posla. Ukoliko se Hrvatska želi razvijati kao jaka



konkurentna zemlja i u budućnosti mora ulagati u znanje svih kadrova koji su dio turističke djelatnosti.

Rasprostranjenost ovog problema nametnula je činjenicu da su konflikti u turizmu ključni problem koji se događa tijekom posjeta turista destinaciji. Kada bi se trebalo turizam prikazivati kao djelatnost koja omogućava sklad između više kultura, ne mogu se pronaći valjani dokazi. Tako je tipologija konfliktnih odnosa u turizmu prema Jelinčić (2006) sljedeća:

- Konflikt turist-domaćin
- Konflikt međunarodni operatori u turizmu – receptivna zemlja
- Konflikt koji proizlazi iz loše reklame
- Konflikt između različitih sektora receptivne zemlje.

Prvi oblik konflikta, odnosno konflikt između turista i domaćina najizraženiji je u praksi. Zbog percepcije kod turista da domaćin prema njima pristupa kroz savršenstvo i bez mogućnosti za pogreške. Odnosno iskazuju svoju potrebu za dobivanjem potpune usluge za svoj novac. Ukoliko turisti primijete ili steknu dojam da određena usluga ne ispunjava njihova očekivanja dolazi do konflikte situacije. Jer oni tada direktno svoje prigovore ističu turističkom djelatniku. Kada turistički djelatnik dobro od reagira konflikt se brzo završava. No, ukoliko je njegova reakcija loša i samo produbi nastali konflikt na kraju može doći i do negativne recenzije na cijelo poslovanje. Isto tako konflikt na relaciji turist-domaćin može nastati i ukoliko se ne poznaju ključne kulturološke karakteristike naroda koji dolazi u turistički objekt. Gosti kao takvi vole personalizaciju usluge te ukoliko se domaćin potruži savladati i proučiti razni specifični elementi iz druge kulture može doći do vrlo pozitivne recenzije. Ali, ono što je najvažnije unaprijed će se otkloniti bilo kakva mogućnost za konfliktom. Kod konflikta koji nastaju u odnosu između međunarodnih operatora u turizmu i receptivne zemlje odnosno domaćina odnose se više na ekonomske konflikte. Odnosno, jaki međunarodni operatori plasiraju destinacije na tržište bez ranije komunikacije s zemljom domaćina. Tu često dolazi do isticanjem pojedinih lokaliteta bez da domaćin dopusti isticanje istog. Na taj način narušavaju se prirodni resursi velikom posjećenošću nekolicine lokaliteta koji su pod promocijom međunarodnih operatora. Konflikt loše reklame nastupa prije posjete turista određenoj destinaciji, nakon što posjeti destinaciju te kada se vrati s putovanja u svoje prebivalište. Turist prije odlaska na svoje putovanje pronalazi informacije iz različitih izvora. Tu se već na gostu ostavlja prvi dojam. Ukoliko se taj dojam ne potkrijepi stvarnim prikazom u destinaciji, turist će se osjećati prevarenim i dolazi do konflikte situacije. Isto tako on svoje

negativno iskustvo prilikom povratka dijeli s poznanicima i prijateljima, time nastupa negativan publicitet za destinaciju. I kao posljednji, ali sigurno ne najmanje važan je konflikt koji nastaje u zemlji domaćina između različitih sektora. Dok se turistički djelatnici bore za prirodnošću i očuvanju resursa koji dolazi direktno iz prirode. Poljoprivredni lokalni radnici od te iste prirode žive i na neki način narušava se prirodi njen autentični izgled. Ne informiranjem lokalne zajednice i ne upućivanje u važnost turizma za destinaciju može dovesti do konflikta. Zbog toga se ističe upravo važnost edukacije lokalnog stanovništva o turizmu, ali i dopuštanje lokalnom stanovništvu da istupe s svojim idejama i viđenjima istog.

Svi navedeni konflikti mogu biti riješeni u vrlo brzom periodu. Samo je potrebno savladati interkulturalne kompetencije. Jer upravo su one ključ dobre komunikacije. Kada je komunikacija dobra konflikt je moguće riješiti. Savladavajući još i tehnike rješavanja konflikta, odnosno osobno prepoznavanje koja strategija konflikta je najbolja za odnos koji se definira. Turizam kao gospodarska grana jako je osjetljiv jer su u direktnom odnosu ljudi s ljudima. Stara izreka je da je rad s ljudima najteži i to je u svim pogledima istina. Ljudi su nepredvidivi i svaki dan u turističkoj djelatnosti donosi nešto drugo. No, ukoliko se turistički djelatnici žele baviti tom gospodarskom granom moraju poraditi na svim komponentama interkulturalnih kompetencija. „Turizam promovira, prihvaća i primjenjuje interkulturalizam“ (Jagić,2008:235). Jagić je kroz jednu rečenicu istaknuo cijelu ulogu interkulturalizma u turizmu. Od promocije vlastite kulture, do prihvaćanja drugih kultura i za kraj djelovanje i znanje o drugim kulturama.

## **5.1 Općenito o turizmu**

Turizam od svoje pojave 50-ih godina prošlog stoljeća pa sve do danas konstantno doživljava značajne promijene. Zbog stalnih promjena teško je sastaviti konačnu definiciju. Kako i Tubić (2019) navodi turizam je dinamične i promjenjive naravi i samim time teško ga je suziti i jednostavno definirati. Turizmu se može pristupiti s različitih znanstvenih i stručnih stajališta. Jedino što je stalnost u turizmu je činjenica da je riječ o gospodarskoj grani koja se događa zbog čovjeka. Odnosno, turist je ključ postojanja turizma. Čovjek je uvijek u središtu turističkih kretanja, može se još nazvati subjektom turizma (Jagić, 2008). Osobe koje putuju na duže od jednog dana van svojeg mjesta prebivališta te time ostvare noćenje provode turističku aktivnost. S obzirom da je turizam sam po sebi jako specifičan i sastavljen od nekoliko ključnih obilježja tijekom vremena postoje razne definicije. No, definicija koja je opće prihvaćena i kojom se vode svi turistički djelatnici sastavljena je od strane UNWTO-a. Za početak potrebno je definirati tko ili što je to UNWTO, odnosno svjetska turistička

organizacija. Riječ je o agenciji koja je nastala posredstvom Ujedinjenih naroda. Svjetska turistička organizacija odgovorna je za promicanje odgovornog, održivog i svima dostupnog turizma<sup>13</sup>. Tijekom svojeg postojanja sastavili su definiciju koja je više naklonjena turističkoj potražnji, ali odlično definira cijeli sustav turizma. „Turizam uključuje aktivnosti proizašle iz putovanja i boravka osoba izvan njihove uobičajene sredine ne dulje od jedne godine radi odmora, poslovnog putovanja i drugih razloga nevezanih uz aktivnosti za koje bi primili ikakvu naknadu u mjestu koje posjećuju“ (Čavlek i sur., 2011:30). Ostvarivanje većih turističkih kretanja bilježi se u 20.stoljeću, točnije završetkom II. Svjetskog rata. Kako su kretanja postajala sve češća i turizam se razvijao velikom brzinom. Općenita definicija o turizmu nije bila dovoljna da se definiraju sve stavke koje su se počele odvijati u toj gospodarskoj grani. Turizam se razvijao kako su se mijenjale preferencije turista. Upravo se zbog toga započinju definirati različiti tipovi, odnosno oblici turizma. Oblik turizma koji se prvi definirao bio je masovni turizam (Brunsko, 2002). „Masovni turizam je oblik turizma u kojem je zastupljen veliki broj turista koji putuju organizirano, najčešće u tzv. paket-putovanjima ili aranžmanima u organizaciji turopredvođača i putničkih (turističkih) agencija“ (Vukonić, 2010:19). Masovni turizam danas više nije trend koji turisti prate. Posebice jer je masovni turizam tijekom vremena pokazao svoje negativne strane. Odnosno utjecao je u velikoj mjeri na devastaciju turističke destinacije. Većim brojem turističkih kretanja ostvarili su se dodatni specifični turistički oblici. Tako se započinju pojavljivati definicije za zdravstveni turizam, ruralni turizam, lovni turizam itd. Iz samog oblika turizma izvlačio se motiv za putovanje i na temelju toga sastavljala definicija.

S obzirom da bez čovjekovih kretanja ne bi postojao turizam ističe se kako je čovjek ključ za postojanje i konstantan razvoj turizma. Kako bi se turist definirao što kvalitetnije potrebno je za početak utvrditi nekoliko kriterija koji su ključni kod formiranja turista.

**Tablica 2. Komponente za definiranje turista**

KOMPONENTNA	OPIS
Prostorna komponenta	Odlazak van svojeg mjesta prebivališta
Obilježja putovanja	Osoba odlazi na put radi svojih potreba. Ne privređuje na taj način.
Vremenska komponenta	Dulje od 24 sata, kraće od godine dana.

<sup>13</sup> <https://www.unwto.org/about-us> (3.5.2021)

Svrha putovanja	Odmor, rekreacija, sport, zdravstveni razlog, hodočašće i sl.
-----------------	---------------------------------------------------------------

*Izvor: Prilagođeno prema Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i sur.(2011):  
Turizam ekonomske osnove i organizacijski sustav. Zagreb:Školska knjiga, str.25*

Turist je osoba koja odlazi van svojeg svakodnevnog prebivališta. Odlazi iz svojih svakodnevnih aktivnosti i rutina kako bi zadovoljio potrebe. U tom trenutku neće ostvariti privređivanje novca. Svoje putovanje formirao je na temelju preferencija, odnosno motiva koji su ga nagnali na odlazak u određenu destinaciju. Potreba za odmorom, nekakvom rekreacijom, sportom, mogućim zdravstvenim razlog, hodočašće i slično. Sve je to ljudska potreba koja se nagomila tijekom svakodnevnih obaveza, užurbanosti života i stresom. Te je u današnje vrijeme ovakav tip turista sve više popularan. Turisti koji su putovali u tijekom 50-ih godina prošlog stoljeća turizam su povezivali s masovnosti, ali i s sezonalnošću. Odnosno, putovali su u određenom periodu tijekom godine. Što se u slučaju Hrvatske smatra period u ljetnim mjesecima, Austrija recimo period u zimi i sl. Trend promjene nastupio je i na tom polju te prema tome osobe putuju kraće, ali tijekom cijele godine. Promatrajući navedene trendove potrebno je shvaćati važnost i ponude i potražnje. Dok turisti preferiraju određene usluge, motive zbog kojih će se odlučiti na putovanje. S druge strane mora stajati određena ponuda koja će to potkrijepiti i zadovoljiti. Potreba za usklađivanjem potražnje i ponude dostiže globalnu razinu. Kako bi se zadovoljio broj potrošača na globalnoj razini potrebno je izjednačavanje i slaganje ponude – potražnje. Isto tako proizvod koji izlazi na globalno tržište mora biti prilagodljiv s obzirom na istaknutu ponudu i potražnju (Vuković, 2006). Upravo se zbog svih potreba i ponuda mogu definirati mega trendovi koji su promijenili pogled na turizam, ali i shvaćanje turista kao glavne karike u lancu.

**Tablica 3. Mega trendovi potražnje i ponude**

MEGATRENDOVI	
POTRAŽNJA	PONUDA
Turisti „sive kose“	Tehnološka revolucija
Generacija Y&Z	Digitalni kanali
Rastuća srednja klasa	Lojalnost
Destinacije u nastajanju	Zdravlje i zdrav način života

Politička pitanja i terorizam	Održivost
-------------------------------	-----------

*Izvor: Prilagođeno prema prema Horwath HTL(2015): Tourism Megatrends: 10things you need to know about the future of Tourism, str. 2.*

Prikazana tablica 3. ističe glavne mega trendove za potražnju i za ponudu. Prema istraživanju koje je provodila agencija Horwath HTL<sup>14</sup> trendovi mijenjaju cijeli koncept turizma. Turisti „sive kose“ je segment potrošača koji do sada nije bio toliko izražen u turističkim kretanjima. No, umirovljenici sve više putuju i zbog toga postaju jedni od zastupljenijih potrošačkih segmenata. Isto tako dolaze nove mlade generacije koje su od svoje rane mladosti potkovani velikim znanjem i zbog toga ne žele odmor, već otkrivanje i učenje za njih nepoznatog. Ekonomija osim što ima utjecaja na sve gospodarske grane tako u velikoj mjeri utječe i na turizam. Ukoliko turisti ne privređuju vlastiti novac u velikoj mjeri nisu u mogućnosti odvojiti resurse za putovanje. Dok je u prijašnjim vremenima bilo popularno da putuje iznimno bogato stanovništvo. Novija je pojava da i srednja klasa, stanovništvo koje je do sada zarađivalo isključivo za preživljavanje, započinje privređivati dovoljno kako bi se odvažila na putovanje. Popularne destinacije prema TripAdvisoru<sup>15</sup> poput Pariza, Londona, Rima, Istanbula ne stječu svoju popularnost isključivo na uslugama smještaja, hrane, sunca i mora. Turisti zahtijevaju nove atrakcije i novitete, odnosno dodanu vrijednost i personaliziranu uslugu. Ono što se tijekom godina nije promijenilo je činjenica da se turisti žele osjećati sigurno na svojem putovanju. Posebice u današnjim vremenima kada osim zdravstvene sigurnosti zahtijevaju i politički mir u zemljama gdje odlazi na putovanje. Ono što ponajviše istražuju prilikom odabira destinacija je pitanje terorizma. Nadalje kod ponuđenih usluga zahtijevaju potporu digitalne tehnologije. Da u objekte koje odlazi mogu koristiti svoje prijenosne uređaje te da se u svakom trenutku mogu prijaviti na internetske usluge. Kako bi turistička destinacija mogla što duže isporučivati turistički proizvod. I kako ne bi došlo do ugrožavanja lokalnog stanovništva potrebno je promišljati na održiv način. Odnosno da se destinacija razvija u takvoj mjeri da se očuvaju resursi i za buduće generacije.

Autor Vukonić čija knjiga će se citirati u nastavku ističe kako je turizam bila osnova za postizanjem globalnog sela. Zbog putovanja turista, spajanje turističkih turoperatora diljem svijeta i sl. „Danas je turizam društvena, ekonomska, politička kulturološka činjenica u suvremenom društvu, nerazdvojena od psihe, navike i potreba pojedinca i naroda te kao takav

<sup>14</sup><http://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2015/12/Tourism-Mega-Trends4.pdf> (17.6.2021)

<sup>15</sup> <https://www.putoholicari.rtl.hr/najpopularnije-destinacije-za-putovanje-u-2020-81579/> (17.6.2021)

ključan je proces u svjetskoj globalizaciji“ (Vukonić, 2010:175). Postavlja se pitanje otkud onda kulturološki problemi u globalnom procesu kao što je turizam. Zbog čega se i dalje događa da stereotipi utječu na turističkog djelatnika? Kako se može dogoditi da lokalno stanovništvo bude zanemareno u vlastitoj domicilnoj zemlji? Da li se samo dobrom edukacijom turističkih djelatnika mogu izbjeći svi kulturološki problemi? Dio koji će pobliže dati uvid u to kako turistički djelatnici reagiraju na suvremene turiste biti će u nastavku. Turisti koji shvaćaju da su bitni za cijeli turistički proces i tada nameću svoje potrebe bez obzira na moguće posljedice.

## **5.2 Utjecaj turizma na lokalnu zajednicu**

Turistička destinacija nije samo atrakcija, turistička usluga, povijesne znamenitosti i slično. Turistička destinacija definira svoju posebnost i na temelju njenog stanovništva. Točnije lokalna zajednica koja krasi destinaciju i doprinosi joj autentični dojam. Kultura i običaji koji se promoviraju kao dio turističke ponude ne bi bilo moguće prezentirati bez podrške lokalnog stanovništva. „Lokalna uključenost bitna je za turizam: lokalni ljudi, njihova kultura, okoliš, način života i tradicija važni su čimbenici koji privlače turiste u destinaciju“ (Jaković i Golub, 2019:5). Posebice u današnje vrijeme kada suvremeni turisti žele doživjeti nešto novo, personaliziranu uslugu. Kada se žele spojiti i živjeti par dana svojeg odmora kao dio lokalne zajednice koju su posjetili. Kulturna različitost koja proizlazi direktno od lokalne zajednice. Njihovi običaji, jezik i kultura doprinose diferencijaciji i omogućuju bolji konkurentski položaj. No, turizam kao takav omogućuje da se lokalno stanovništvo podsjeti na možda zaboravljene običaje i povijesne trenutke. Može se reći kako je turizam čuvar kulturne baštine (Jelinčić, 2006). Zbog toga je važno da se lokalna zajednica upozna s turizmom koji se odvija u njihovoj zajednici. Posebice ukoliko to isto stanovništvo živi od prihoda koji se ostvaruju turističkim dolascima. Doprinos lokalnoj zajednici mora se ostvarivati i kroz održivi razvoj, na način da se svi korišteni resursi sačuvaju i za buduće generacije koje će živjeti u toj destinaciji. Utjecaj turizma na lokalnu zajednicu može se promatrati i s pozitivne i s negativne strane. Ne razumijevanje lokalnog stanovništva i narušavanje njegovoj svakodnevnom životu, te onemogućavanje njegove egzistencije doprinosi do negativne strane utjecaja turizma. Neke od negativnih strana koje tada izlaze na vidjelo su prometne gužve, kriminal, uništavanje okoliša te prihvatanje većeg broja turista od maksimalnog kapaciteta. No, pak s druge strane ukoliko se lokalnom stanovništvu poboljša život, svakodnevni uvjeti za opstanak mogu se očekivati i pozitivan odgovor od lokalne

zajednice. Pozitivni utjecaji su najčešće nova radna mjesta, poboljšavanje infrastrukture te ostvarivanje većih prihoda za cjelokupnu lokalnu zajednicu (Rudan, 2012).

Navedeno je koje koristi ili koje moguće negativne stvari ima lokalna zajednica od turizma. No, što se događa s turizmom u turističkoj destinaciji ukoliko se od lokalnog stanovništva naiđe na negativnost i odbojni stav. Kada turist naiđe na lokalno stanovništvo i upita ga određene nedoumice i ne dobije točan odgovor ili samo odbijanje to se može reflektirati kao negativna recenzija na cjelokupnu turističku destinaciju. Zbog toga je od velike važnosti educirati lokalno stanovništvo o tome koje su to turističke usluge, objekti i atrakcije koje njihova destinacija nudi. Isto tako mora se prikazati lokalnoj zajednici da svi imaju koristi i profita ukoliko se turistima pruži kvalitetan i zadovoljavajući turistički proizvod<sup>16</sup>. No, kako postići da se pronađe ravnoteža između zadovoljstva i razumijevanja s lokalne strane te isto tako pružanje zadovoljavajućih usluga turistima. Tanka je linija kada zbog negativnih stavki koje prouzrokuje turizam na lokalnu zajednicu nastupi konflikt prema turistima. Moguć je nastanak ne odobravanja lokalne zajednice na određene turističke aktivnosti, zbog toga je potrebno ispitivati i kontinuirano komunicirati s lokalnim stanovništvom. Kako bi se postigla turistička aktivnost koja bi zadovoljila obje strane (Marušić, Tomljenović, Dukić, 2019). Lokalno stanovništvo u destinaciji boravi svakodnevno i puno je veća mogućnost da će prije prepoznati koje su to slabosti, a koje snage koje se trebaju iskoristiti za potrebe turizma (Rudan, 2012). Pojava ne povjerenja lokalne zajednice prema nositeljima turizma u destinaciji vrlo se često događa. Još jedan razlog zašto bi se trebala provoditi stalna edukacija između svih dionika koji su bitni za provedbu turističkih aktivnosti (Arifhodžić, 2014).

Sve navedene činjenice, odnosno proučavanje navedene literature daju uvid u to koliki utjecaja na turizma ima lokalna zajednica. Dok se u turističkoj zbrajaju noćenja i posjetitelji zaboravlja se na postojanje i važnost lokalnog stanovništva. Lokalno stanovništvo koje se još naziva domicilnim i predstavlja identitet turističke destinacije. Turistička zajednica koja je prvi dionik kada je riječ o turizmu u pojedinom odredištu zaboravlja i zanemaruje činjenicu da ne bi bilo povijesnih i kulturnih znamenitosti da nema domicilnog stanovništva. Kultura, jezik i običaji su samo početni elementi koji se iskorištavaju u turističke svrhe, a dolaze direktno od lokalnog stanovništva. Mnogobrojni stanovnici i direktno su uključeni u turizam

---

<sup>16</sup> <https://hrturizam.hr/poznaj-e-li-lokalno-stanovnistvo-svoju-turisticku-ponudu/> (06.05.2021)

kroz razne OPG-e<sup>17</sup>, restorane, smještajne objekte. Svi zajedno žive i rade od turizma i zbog toga se ne smije odvajati pravo mijenjanja i utjecaja lokalne zajednice na turizam u njihovoj turističkoj destinaciji. Dobar primjer na koji način se provodila edukacija lokalnog stanovništva provela se u TZ-u Vinkovci i TZ-a Split. Organizacijom turističke ture s vodičem upravo za domicilno stanovništvo koje je na taj način upoznao sve čari njihovog mjesta prebivališta koje do sada možda nisu znali. Dobili su dodatan dojam na koji način se predstavlja njihova destinacija turistima, te na koji način turisti vide njihovu destinaciju. Ovakvih primjera trebalo bi biti puno više, jer kontinuirana edukacija, komunikacija i zajednička interakcija omogućavaju razvoj turizma na suvremeni način. Kroz takav način poslovanja omogućava se napredak i konkurentna prednost na tržištu. Te kao dodatna korist svakako zadovoljenje svih dionika uključenih u turizam<sup>18</sup>.

### **5.3 Stereotipi u društvu i utjecaj stereotipa na ophođenje prema turistima**

Temelj za stvaranje konflikta i kulturnih problema su stereotipi. Stereotipi nastaju na temelju vlastitih spoznaja o drugim narodima ili kulturama. Spoznaju koja se posjeduje nije potkrijepljena dokazima, ali se svejedno smatra točnom. No, stereotip se ipak može promatrati kao ne znanje o drugim narodima i kulturama. Dopušta se da na zdrav razum i promišljanje utječu banalne priče i pričice bez temeljnih pokrića za iste. „Neznanje o ‘drugome’ i ljudska potreba da to neznanje pretvori u ‘znanje’, koje često nema osnovu, a događa se prije ili za vrijeme kontakta dviju zajednica različitih kultura jest stereotipizacija“ (Jelinčić, 2006:166). Stvaranje stereotipa i uvažanje istih kreće od kućnog odgoja. Odnosno, djeca već u najranijoj dobi od svojih roditelja slušaju i prikupljaju razne stereotipe i predrasude. Na taj način to se reflektira i u starijoj dobi, te djeca kada postaju mladi ljudi i štoviše zaposlenici u turizmu definiraju svoje stavove na temelju naučenog u djetinjstvu. Stereotipi ili predrasude događaju se najčešće na kulturnoj razini. Definiiraju se određene pretpostavke o načinu života drugih ljudi, na koji način provode određene uobičajene svakodnevne navike i poslove. Stereotipi u svijesti ljudi nastaju kroz nekoliko koraka. Na početku osobe zamišljaju određene činjenice koje dovode do stereotipa. Zatim se određene zamišljene činjenice projiciraju na stvarne osobe, najčešće druge nacije, kulture. I potom dolazi do diskriminacije. Formirano mišljenje, koje je povezano s stvarnom osobom u konačnici dovodi do diskriminacije kada se kontaktira s tom istom osobom. Banalan primjer može biti klasičan vic o Muji i Hasi. Koji se iz čistog

---

<sup>17</sup>Gospodarske djelatnosti poljoprivrede i s njom povezanih dopunskih djelatnosti koje se obavljaju na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu (<https://www.zakon.hr/z/1015/Zakon-o-obiteljskom-poljoprivrednom-gospodarstvu> 17.6.2021)

<sup>18</sup>[https://hrturizam.hr/poznaje-li-lokalno-stanovnistvo-svoju-turisticku-ponudu/\(07.05.2021\)](https://hrturizam.hr/poznaje-li-lokalno-stanovnistvo-svoju-turisticku-ponudu/(07.05.2021))



humora može pretvoriti u diskriminaciju prema stanovnicima Bosne i Hercegovine (Buljubašić, 2010). Predrasude ne dopuštaju ikakve pozitivne činjenice jer se uvijek događaju u negativnom kontekstu. Na način da se uvijek diskriminiraju drugi na temelju stereotipa. Zbog stereotipa događali su se i veliki ratovi koji su uvelike promijenili svijet. Naime, i sami II. Svjetski rat vodio se zbog predrasude da drugi narodi nisu dovoljno dobri i da samo „čistokrvni“ Nijemci mogu vladati svijetom. Dovodeći na taj način sukobe i ratna zbivanja kako bi se iskorijenili svi oni koji nisu njemačke nacionalnosti (Lazanin, 2007). Upravo je to samo jedan od niza dokaza kako su stereotipi negativno utjecali na društvo i odnose između različitih kultura i naroda. Posebice kada je riječ o turističkoj zemlji stereotipi i načini razmišljanja kod ljudi koji će dovesti do određenih predrasuda bi trebalo iskorijeniti. Odnosno, ponovno se vraća tematika da je od velike važnosti posjedovati interkulturalne kompetencije. Jer zahvaljujući tim kompetencijama kod ljudi se razvila svijest i znanje o prihvaćanju svih naroda i njegovih običaja, kultura i jezika.

Stereotipi u turizmu narušavaju odnos domicilnog stanovništva i turista koji posjećuju destinaciju. U Hrvatskoj turisti već prilikom prelaska granice pokazuju svoje mjesto prebivališta te već tu nastaju određene predrasude. Ukoliko u Hrvatsku ulaze Česi smatra se da ulazi narod koji je uvijek škrti, nadalje ukoliko je riječ o Rusima to je narod koji voli alkohol i stvara probleme, dok su pak Nijemci bogati i poželjni narod. Sve su to stereotipi koji su se stvarali godinama i to posebice kroz turizam. Takvo razmišljanje kod naroda koji se predstavljaju kao domaćini turističke destinacije odražava negativnu recenziju. Čak štoviše predstavlja mogućnost da turisti više ne požele doći u tu turističku destinaciju. Kroz godine i postojanje turizma u Hrvatskoj dogodilo se da zbog plasiranih stereotipa u javnosti naruši odnosa s narodima koji su do tada promovirali Hrvatsku kao turističku destinaciju<sup>19</sup>. Kada se govori o turizmu mora se znati da je usmena predaja vrlo važna stvar koja će na negativan ili pozitivan način promovirati destinaciju. Posebno u današnjem svijetu kada su i društvene mreže jedan od važnijih kanala za promociju. Ukoliko se između ljudi proširi određeno iskustvo tijekom turističkog putovanja u određenoj destinaciji mogu se dogoditi stereotipi. Doprinos očvršćivanju istog može se dogoditi ukoliko se o destinaciji turist ne informira dovoljno i ne stvori pozitivan prvi dojam (Gržinić i Kostić-Bobanović, 2020). Stereotipi čine problem za cijelo čovječanstvo i to je nešto što će se teško iskorijeniti. U svijesti ljudi uvijek će biti određene činjenice na temelju kojih će definirati svoje mišljenje i teško ih mijenjati. Problem je kada se to događa u turizmu. Posebno zato što je turizam predstavnik za

---

<sup>19</sup><https://www.poslovni.hr/lifestyle/stereotipi-i-predrasude-odnose-turisticke-devize-hrvatskoj-118215> (11.05.2021)

prihvatanje i druženje različitih kultura. I za domicilno stanovništvo, ali i za turiste predrasude stvaraju problem koji dovodi do velikih razdora u odnosima. Dok bi se lokalni stanovnici trebali veseliti svakom turistu, predrasude dovode do toga da se neki turisti ne osjećaju poželjnima. Ista stvar se događa i ukoliko turisti smatraju da su određeni lokalni stanovnici lijeni, neodgovorni, manje inteligentni, siromašni. Tada se turisti ne odlučuju čak ni posjetiti tu destinaciju i upoznati stvarno stanje domicilnog stanovništva. Prema svemu navedenom moguće je utvrditi da su stereotipi odnosno predrasude negativna recenzija u oba smjera. S obzirom da živimo u 21. stoljeću kada su turistička kretanja velika i kada je naglasak na iskorjenjivanju diskriminacije, stereotipi u turizmu bi trebali biti prošlost. Svakako je tu problem i ljudska potreba da formiraju mišljenje o određenim stvarima bez da se informiraju i upoznaju s istim.

#### **5.4 Utjecaj interkulturalne komunikacije u turizmu i nastajanje konfliktnih odnosa**

Interkulturalna komunikacija u turizmu je svakodnevna sastavnica. Konstantna fluktuacija turista i susreti s lokalnim stanovništvom i turističkim radnicima omogućuje provođenje interkulturalne komunikacije. Jagić (2004:197) ističe kako se upravo kroz turizam omogućava suočavanje, komunikacija, međusobno upoznavanje i vrednovanje, razmjenu vrijednosti, modela, načina i stilova života te društveno-etičko poštivanje. Konstantno se ističe kako je bitno znati svrhu interkulturalizma u turizmu kao gospodarskoj grani. „Interkulturalna komunikacija kao oblik komunikacije koja se odvija u turizmu predstavlja komunikaciju između različitih kultura, preciznije između ljudi koji dolaze iz različitih država i gradova odnosno kultura i ostvaruju međusobne kontakte i interakciju na nekom prostoru<sup>20</sup>. Kada se govori o interkulturalnoj komunikaciji u turizmu u prvom planu je direktna verbalna komunikacija. Odnosno, poznavanje više stranih jezika kako bi se s gledišta zaposlenika u turizmu ostvarila lakša i kvalitetnija komunikacija. Doprinos globalizacije cijelom ovom procesu je velik. Znanje posebice engleskog jezika u turizmu je ključ za uspješnu, ali i konkurentnu realizaciju turističkih djelatnosti. Potrebno znanje dodatnih stranih jezika, ali i neverbalnih interkulturalnih elemenata doprinosi zadovoljstvu gosta. Ostvarivanju da gost osjeća dobrodošlicu u turističkoj destinaciji, objektu. U povijesnom razvoju turizma ne može se pronaći dokaz da se posvećivala veća pažnja interkulturalnoj komunikaciji. Odnosno, tadašnji nositelji i dionici turističke djelatnosti nisu pridavali važnosti drugim kulturama, nacijama i jeziku. Ne u mjeri kako je danas. Gdje je turist i njegova kultura bitna, gdje je bitno

---

<sup>20</sup><https://www.bernays.hr/Home/NewsDetail/hr-HR?title=procelnica-studija-turizma-dr-sc-romana-lekic-povodom-svjetskog-dana-turizma> (17.05.2021)

znati više jezika kako bi se olakšala komunikacija. Koliko je važno biti interkulturalno kompetentan i poznavati osnove interkulturalizma govori i činjenica da su doneseni zakoni kako bi se olakšao cijeli proces (Žufić, 2015). Jedan od takvih zakona je i Zakon o pružanju usluga u turizmu<sup>21</sup>. Zakon o pružanju usluga u turizmu zaokružuje sve turističke djelatnike od turističkih agencija, turističkih animatora te svim ostalim djelatnicima u turističkim djelatnostima. Ono što su na temelju ovog Zakona dužni obaviti turistički djelatnici je sljedeće – javno objaviti sadržaj i cijenu svake pojedine usluge te se istog i pridržavati, izdavati račun za sve izdane usluge, postupati s pažnjom prema svakom gostu po svim pravilima struke i običajima te je potrebno istaknuti knjigu žalbe i mogućnost unosa žalbe u istu<sup>22</sup>.

Konflikt u turizmu je nešto najgore što se može dogoditi tijekom poslovanja. S obzirom da je turizam pružanje usluga turistima uz potpuno zadovoljenje njihovih potreba, a konflikt je jedan od mogućih negativnih reakcija na pruženu uslugu. Prigovori mogu nastati iz raznih okolnosti, ponekad to prelazi i zdravi razum s obzirom da turisti zahtijevaju savršenstvo. Na turističkom djelatniku je da „stane na loptu“, ne dopusti upuštanje u ikakvo nepotrebno pregovaranje ili svađanje. Često se ističe kako je gost uvijek u pravu. Kvalificirani radnici s potrebnim znanjima iz interkulturalnih kompetencija. Posebice s emocionalnom inteligencijom znati će reagirati u datom trenutku. Neće dopustiti nepotrebno pregovaranje i u slučaju kada gost i nije u pravu, riješiti situaciju na obostrano zadovoljstvo.

## **6. INTERKULTURALNI ASPEKTI TURISTIČKIH DJELATNIKA I OPHOĐENJE PRI KONFLIKTIMA**

Nakon teorijskog istraživanja i prikupljanja podataka o interkulturalizmu, turizmu, konfliktu i sveukupnom utjecaju globalizacije na svijet kakav je danas potrebno je prikazati praktične rezultate. Odnosno na koji način se teorijsko istraživanje može potkrijepiti praktičnim primjerima. Dodatno na to kroz praktični dio rada želi se prikazati koliko turistički djelatnici ustvari posjeduju interkulturalne kompetencije. Govore li strane jezike te koliko im to pomaže tijekom radnih aktivnosti. Analizom se želi dobiti uvid i u rješavanje situacija s turistima. Može li se teorija prenijeti u praksu. Tijekom pisanja ovog diplomskog rada pronađeni su pravilnici „Briga o gostima“ i „Briga o gostu u sektoru turizma i ugostiteljstva“ koji su napisani upravo u svrhu bolje ophođenja prema turistima i kvalitetnije pružanje usluga. Osim dva navedena pravilnika u sklopu Fakulteta za menadžment u turizmu i

<sup>21</sup> <https://www.zakon.hr/z/343/Zakon-o-pru%C5%BEanju-usluga-u-turizmu> (14.5.2021)

<sup>22</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_07\\_68\\_2066.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_07_68_2066.html) (17.6.2021)

ugostiteljstvu napisan je udžbenik „Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu“, autor navedene knjige je Marina Laškarin Ažić. Navedeni pravilnici, ali i udžbenik omogućavaju trenutnim i budućim zaposlenicima uvid u važnost kvalitetne briga o gostima. Jer na taj način odašilju pozitivnu promociju na cjelokupnu destinaciju, od njene atrakcije pa sve do izvršenja pružene usluge. Konačan finalni proizvod u turizmu je nešto što ostavlja dugotrajan dojam na turista i mogućnost da se on ponovno vrati u istu destinaciju. Pravilnici koji su navedeni i dostupni na internetskim stranicama stoje s napomenama kako se ophoditi prema gostima u određenim situacijama namijenjeni su svim turističkim djelatnicima. Zbog stalne potrebe edukacije radne snage pruža se mogućnost da se osnove savladaju u kratkom vremenu. Posebice danas kada je zbog utjecaja globalizacije i velikih putničkih kretanja omogućen uvoz radne snage. Uz konstantno poticanje na doškolovanje i edukacije omogućiti će se da u turizmu djeluju kvalificirana i kvalitetna radna snaga. Koja će tijekom obavljanja svojih radnih aktivnosti pružati kvalitetnu uslugu. Edukacije se isto tako često provode zbog promjena u trendovima i tehnologijama. Također osim toga potrebne su stalne edukacije o važnosti interkulturalnih kompetencija. Tijekom 2018. godine provedena je edukacija koja je upravo bila formirana s tom tematikom. Mirakul Edukacijski centar u suradnji s vodećim HR stručnjacima za turizam osmislio je Turističku akademiju. U sklopu Turističke akademije usavršavale su se potrebne kompetencije na svim hijerarhijskim razinama. Jer od konobara koji donosi hranu gostu na stol do turističke zajednice koja prodaje turistički aranžman. Svi moraju posjedovati kompetencije koje će omogućiti bolju komunikaciju i povezanost s gostom. Sastavljeno je 20 modula koji su se provodili u periodu od 1.veljače do 27.travnja u Hotelu Jadran u Rijeci. Moduli su bili primjerice; „Upravljanje ljudskim potencijalima u turizmu“ ili „Razvoj emocionalne i socijalne inteligencije kod zaposlenika u turizmu“<sup>23</sup>. Potrebne kompetencije kod turističkih djelatnika u prvom planu je poznavanje stranih jezika kako bi se olakšala komunikacija s turistima. Potražnja za zaposlenicima u turizmu je u kontinuiranom porastu zbog toga treba poticati buduće turističke djelatnike da savladavaju komunikacijske vještine stranih jezika. Pri tome se misli na govorničke sposobnosti u prvom planu (Colarić, 2017). Ovdje se nameće engleski jezik koji je naveden i kao globalni jezik. U osnovnim i srednjim školama uči se u velikoj mjeri kao prvi strani jezik. Te će se kroz daljnje istraživanje autora ovog diplomskog rada pokušati utvrditi da li je u praksi stvarno tako. Točnije koji strani jezik turistički djelatnici prvi ističu tj. koji najviše koriste u svojem radu.

---

<sup>23</sup> <https://mint.gov.hr/vijesti/turisticka-akademija-novi-edukacijski-program-za-razvoj-kompetencija-turistickih-djelatnika/11525> (14.5.2021)

Ministarstvo turizma u suradnji s British Council sastavilo je priručnik od tridesetak stranica na temu „Briga o gostu“. U priručniku<sup>24</sup> je detaljno sastavljeno prema turističkim poslovima, odnosno radnim mjestima na koji način svaki radnik treba promišljati i reagirati. Posebice je to bitno s obzirom da li je određeno mjesto u direktnom komunikaciji s gostom ili pak kao posrednik. Za početak turistički djelatnik mora krenuti od sebe, smiriti svoje tijelo i razmišljanje kako dani konflikt, pritužba ne bi eskalirala. Potrebno je duboko udahnuti, dobro slušati što sugovornik govori da u komunikacijskom kanalu ne dođe dodatno do poteškoća. Ukoliko pak nešto nije jasno potrebno je to sugovorniku reći, kako bi se određeni dijelovi ponovili ili dodatno objasnili. To bi bile nekakve osnove kako reagirati na konflikt<sup>25</sup>. Ukoliko je konflikt nastao zbog prigovora koji gost izriče zbog određene usluge. Turistički djelatnik to mora promatrati kao mogućnost za poboljšanjem i u budućnosti izbjegavanjem takvog prigovora. Često se kod turističkih djelatnika događa da se zbog određenih prigovora od strane gosta boje za svoje radno mjesto. Odnosno, strah da će ih poslodavac kazniti. Dodatan je problem ukoliko turistički djelatnik previše osobno shvati izrečeni prigovor. Ukoliko je prigovor izrečen za određenu uslugu ne mora odmah značiti da se turist direktno žali na pojedinu osobu. Moguće je da je uslugu odradio radnik u drugoj smjeni, a prigovor se iznosi kolegi u prvoj smjeni. U tom slučaju nikako nije dobro isticati kako niste vi direktno krivi za nastalu situaciju već kolega koji je radio u toj smjeni. Na takav način daje se gostu uvid u ograničavanje od odgovornosti. Odnosno da se odgovornost prenosi s osobe na osobu i ne radi se ništa za rješavanje problema. Bitno postaviti psihološku distancu od izrečenih prigovora. Pritužbe od strane gostiju mogu doći iz raznih razloga. Banalna je situacija kada se gosti žale na lokaciju smještajnoj objekta na koju radnici ne mogu utjecati. Događa se da se prigovori izriču i za takve situacije. Tu je pak riječ o nedovoljnoj informiranosti gostiju, ali i slabiji rad turističke agencije prilikom ispitivanja preferencija gosta. U takvim situacijama potrebno je se postaviti u ulogu gosta, promatrati situaciju iz njegove perspektive. Vrlo je važno zadržati ozbiljan izraz lica i nikako iskazivati vedrinu ili da se s određenim problemom bavljate. Posvetiti ozbiljnost nastalom problemu. Kada dođe do problema s gostom koji je intenzivno uvrijeđen i povrijeđen i u tom trenutku ne vidi rješavanje za svoj problem. Turistički djelatnik ga ne može smiriti i agresija se nastavlja i stvara zabavu za cijeli hotel i druge goste. Takve situacije moraju se brzo sanirati na način da se gosta odvede u privatni dio hotela gdje neće biti publike (Laškarin-Ažić, 2018). Prema Pravilniku „Briga o gostu“ koje je izdalo

---

<sup>24</sup>[https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/britco\\_web.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/britco_web.pdf) (17.6.2021)

<sup>25</sup>[https://www.asoo.hr/UserDocsImages/Dokumenti/Briga\\_o\\_gostu%20%20power%20point%20prezentacija%20-%202014-09.pdf](https://www.asoo.hr/UserDocsImages/Dokumenti/Briga_o_gostu%20%20power%20point%20prezentacija%20-%202014-09.pdf) (17.6.2021)

Ministarstvo turizma cijela konfliktna situacija tada rješava se kroz nekoliko koraka. Osim koraka koji će biti navedeni u nastavku slična rješenja ističe i profesor Vlado Galičić koji u svojem radu „Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje“ navodi korake za razrješenje prigovora koje ističe sam gost.

1. Isprika i žaljenje - pokazati suosjećanje gostu. Da razumijete njegov problem i da ste svjesni ozbiljnosti situacije. Nikako izrugivati ili s podsmjehom pristupati problemu jer će se postići kontra efekt.
2. Slušanje - posvetiti taj trenutak gostu. Saslušati ga u potpunosti. Ne raditi uz to druge poslove ili prekidati dok gost ističe problematiku. Ovdje ključno primijeniti sva znanja iz komunikacijskih vještina. Ukoliko je riječ o stranom gostu uključiti interkulturalne kompetencije.
3. Sastavljati bilješke – problem može biti većih razmjera. Vrlo je vjerojatno da će te se tijekom isticanja problema pogubiti u svim informacijama koje ističe gost. Zbog toga bi bilo dobro kada bi se sastavljale određene bilješke o tome što gost govori. Dati će se do znanja gostu da se problemu pristupa s velikom važnosti i ozbiljnosti. Posebice ukoliko određene nedoumice odmah želite razriješiti.
4. Ponoviti što je gost rekao – ukratko prema sastavljenim bilješkama ponoviti što je gost rekao. Na taj način mogući nedostaci ili izostavljene činjenice će automatski biti registrirane.
5. Ponuditi rješenje – odmah na temelju istaknutog problema predložiti rješenje. Istinito bez lažnih obećanja. Ukoliko radnik u tom trenutku nije u mogućnosti riješiti naveden problem, istaknuti gostu da će pristupiti rješavanju problema. Kontaktirati će se nadležni i u vrlo kratkom roku doći će se do rješenja.
6. Ispričati se i zahvaliti – obavezno se na kraju razgovora još jednom ispričati što je nastao problem, te se zahvaliti što je problem istaknut. Ukoliko je riječ o jako ljutom gostu zahvali treba pristupiti oprezno. Jer moguće je kontraefekt gdje će se gost još više razljutiti. Posebice ukoliko problem nije odmah riješen.
7. Izvijestiti nadležne o problemu te pratiti situaciju – izvijestiti nadležne za koje sa sigurnošću znate da nastali problem mogu riješiti. Ukoliko to nije odjel u kojem vi radite, raspitati se i informirati da li je nastali problem riješen.
8. Obavijestiti gosta o rješenju problema – kada prikupite informacije da je problem riješen obavezno obavijestiti gosta. Najpoželjnije je da gosta obavijesti osoba koja je i zaprimila problem. Dati će se dojam gostu da je radnik koji je razgovarao s gostom

ozbiljno pristupio navedenom problemu. Na taj način postiže se dodana vrijednost kod gosta. Odnosno personalizirana usluga (Barez, Kalinić, Tomašević, 2011).

Pravilnik „Briga o gostu“ koji je sastavljen je jedinstveno rješenje za sve turističke organizacije. Odnosno, na temelju pravilnika uređene su turističke organizacije posebice kod prijema samog gosta te kasnije komunikacija. Koliko je navedeni pravilnik doprio do željenih čitatelja, odnosno da li je sam pravilnik prepoznat od strane turističkih djelatnika istražiti će se kroz provođenje ankete.

## **6.1 Cilj i zadaci istraživanja**

Kroz rad su se isticale važnosti poznavanja interkulturalnih kompetencija, posebice u zanimanjima koja se vežu za turističku djelatnost. U interkulturalnu kompetenciju podrazumijeva se i ophođenje s gostima kada nastupi određeni konflikt. Cilj rada svakako je bio istaknuti na koji način se prema definiciji treba postupati u takvim neugodnim situacijama. Sastavljeni priručnik na tu tematiku doprinio je formiranju pretpostavke. Prva definirana hipoteza je: da svi turistički djelatnici posjeduju interkulturalne kompetencije i da ih koriste u svojem radu s turistima. Kroz radni vijek nositelji turističke ponude mogu na različite načine reagirati u konfliktnim situacijama, posebice kada je riječ o stranom gostu. I kada osim neugodne situacije nastane i jezična barijera. Samim time nameće se druga hipoteza diplomskog rada: turistički djelatnici reagiraju na dobar način tijekom konfliktnih odnosa s gostom. Odnosno, da li odražuju sve po pravilniku ili je moguće da situacija izmakne kontroli. Dobivanjem rezultata utvrditi će se da li je potrebna dodatna edukacija radnika. Koliko je zapravo sam pravilnik došao do turističkih djelatnika i koliko ga iskorištavaju tijekom svojeg poslovanja.

## **6.2 Opis primijenjenih metoda i postupak istraživanja**

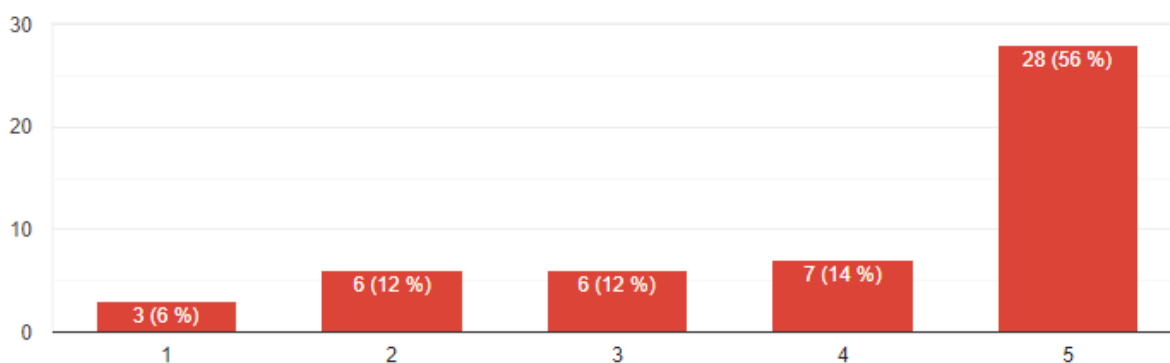
U istraživanju kojim se želi potvrditi ili opovrgnuti navedene hipoteze koristiti će se primarni izvori podataka. Primarni izvori podataka su svi podatci koji su prikupljeni iz vlastitog provedenog istraživanja. U svrhu ovog rada instrument istraživanja za prikupljanje primarnih podataka biti će anketni upitnik. Kroz anketni upitnik ispitati će se ciljana skupina ljudi. Odnosno u ovom slučaju ciljani segment su turistički radnici koji obavljaju poslove u sklopu turističkih zajednica, kao djelatnici recepcije ili djelatnici u ugostiteljskom objektu. Anketni upitnik odaslati će se putem elektroničke pošte. Prednost je svakako što se na taj način sami podatci vrlo lako i brzo prikupljaju. No, može doći do određenih nedostataka odnosno da sami ispitanici odbiju ispuniti anketu ili da tijekom ankete ne odgovaraju iskreno.

Uzorak ispitanika je 50 turističkih djelatnika. Anketni upitnik kao takav napravljen je putem Google obrasca i poslan je direktno na mail adrese odabrane populacije. Samo provođenje ankete odvijalo se u periodu od 7 dana. Točnije od 2. lipnja 2021. do 9. lipnja 2021. godine. Anketni upitnik omogućava dobivanje saznanja direktno od nositelja turističke usluge. Odnosno anketni upitnik daje uvid u stavove i mišljenja ljudi koji u tom trenutku ispunjavaju anketu. Kao metoda uzrokovanja nameće se uzrokovanje bavljenje turističkom djelatnošću.

### 6.3 Interpretacija rezultata istraživanja i rasprava

Ispitanici koji su sudjelovali u ovom istraživanju su turistički djelatnici, njih 50 je ispitano putem anketnog upitnika. Točnije ispitanici radnici djeluju u turističkim zajednicama, na recepciji i ugostiteljskim objektima. Tako je u navedenom istraživanju sudjelovalo 28% radnika na recepciji, 32% konobara i 40% radnika u turističkoj zajednici. Obuhvatila se cijela Hrvatska, tako je iz svake županije ispitano minimalno jedan radnik. Sudjelovale su sve dobne skupine, do 25 godina (48%), od 26 do 35 (16%), od 36 do 45 (20%), od 46 do 55 (10%) i od 56 do 65 godina (6%). Nadalje ispitanici turistički djelatnici potvrdili su činjenicu da su u vrlo čestom kontaktu s turistima.

**Grafikon 1. Učestalost kontakta s turistima**



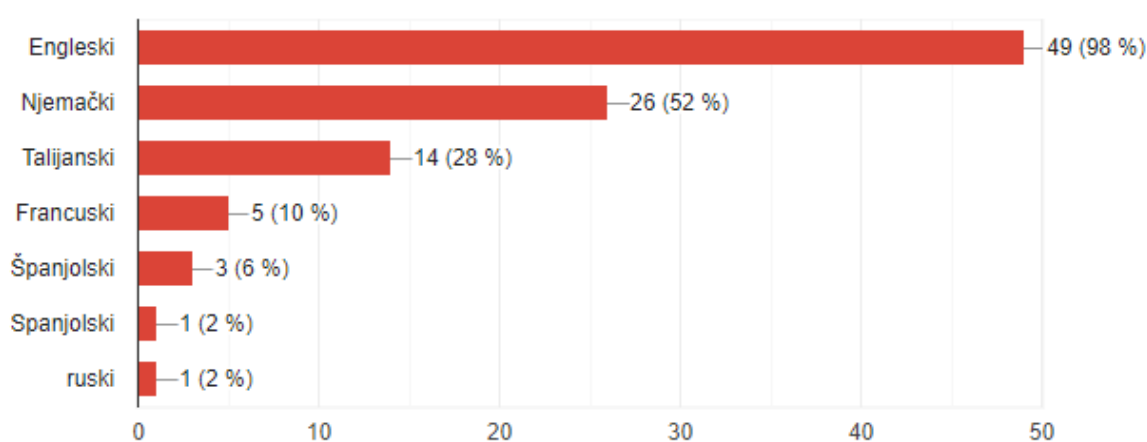
*Izvor: rad autora*

Prema navedenom grafikonu 1. vidljivo je da su ispitanici turistički djelatnici u vrlo čestom kontaktu s turistima. Čak njih 28 (56%) od 50 ispitanika iskazalo je da vrlo često kontaktiraju s turistima. Ostalih 22 ispitanika raspodijelilo je svoje odgovore na skoro nikad, vrlo rijetko, rijetko i često. Istaknuti odgovori nisu iznenađujući s obzirom da su navedeni turistički djelatnici na prvoj crti kada je riječ o pružanju usluga turistima. Prilikom prihvata turista u smještajni objekt turisti su u kontaktu s recepcionarom, prilikom pružanja



ugostiteljskih usluga kontakt se ostvaruje s konobarom. Ukoliko turisti žele prikupiti turističke informacije obraćaju se direktno radniku u turističkoj zajednici. S obzirom da je Hrvatsku dolazi veliki postotak stranih turista Prema podacima Državnog zavoda za statistiku tijekom 2020. godine ostvareno je 5,5 milijuna dolazaka stranih turista, odnosno 35,4 milijuna noćenja<sup>26</sup>. Potreba za interkulturalnim kompetencijama kod turističkih djelatnika je velika. Posebice kada je riječ o poznavanju stranih jezika. Ispitanici su u anketi potvrdili posjedovanje interkulturalne komunikacije.

**Grafikon 2. Znanje stranih jezika**



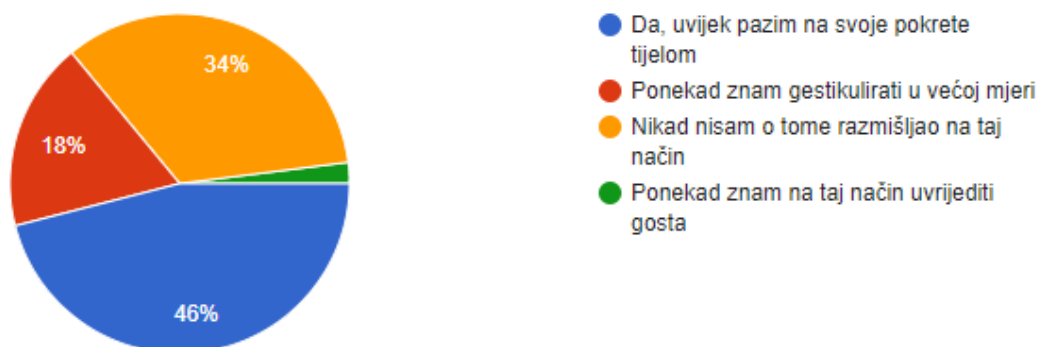
*Izvor: rad autora*

Ispitanici u anketi mogli su označiti više odgovora, odnosno potvrditi znanje više stranih jezika. Ne iznenađuje veliki postotak kod engleskog stranog jezika. S obzirom da se isti uči već tijekom osnovnoškolskog obrazovanja te se nastavlja edukacija u srednjim školama. Pozitivno je isticanje znanja iz drugih stranih jezika. Kako bi se dobio dojam da li se iste kompetencije i iskorištavaju u praksi ispitanici su dali odgovore na pitanje „Na koji način komuniciraju s stranim gostom?“. Čak 94% ispitanika odgovorilo je da komunikaciju s stranim gostom provode putem engleskog jezika. Dok je 28% ispitanika istaknulo da se komunikacija odvija na hrvatskom jeziku ili na nekom drugom jeziku. Na taj način dobiva se dojam da posjeduju interkulturalne kompetencije, odnosno da je zastupljena komunikacijska dimenzija kod turističkih djelatnika. S obzirom da interkulturalne kompetencije nisu isključivo verbalni elementi komunikacije već su tu moguće razlike i u neverbalnoj komunikaciji kod drugih naroda. Zbog toga je potrebno posjedovati znanja o neverbalnoj komunikaciji koje se mogu razlikovati od zemlje do zemlje. Recimo kada se turiste iz Japana

<sup>26</sup> [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/04-03-02\\_01\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/04-03-02_01_2020.htm) (18.6.2021)

gleda direktno u oči oni se mogu naći uvrijeđenima. Isto tako ruke u džepovima tijekom komunikacije s iz Turske ili Gane može biti uvredljivo za njih<sup>27</sup>. Posjedovati znanja o neverbalnim elementima ključno je za turizam. Zbog toga su ispitanici ispitani da li obraćaju pažnju na neverbalnu komunikaciju tijekom komuniciranja s stranim gostom.

**Grafikon 3. Korištenje neverbalne komunikacije s stranim gostima**



*Izvor: rad autora*

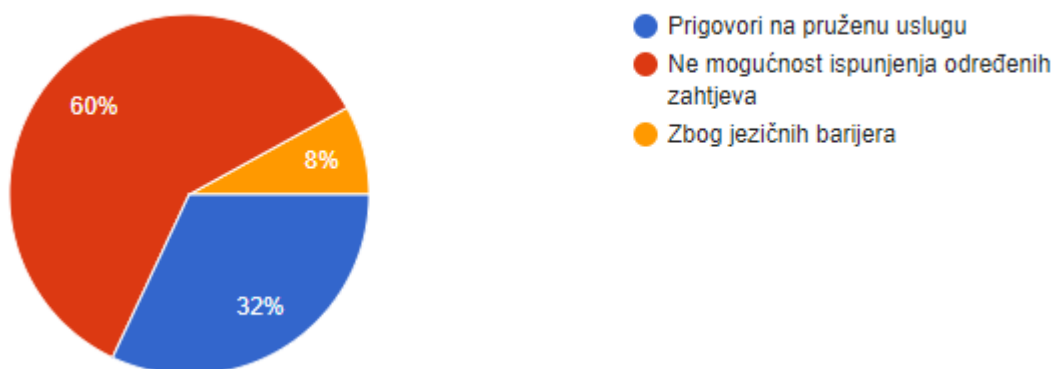
Ono što je prvo uočljivo, veliki postotak ispitanika istaknuo je da nikad nije razmišljao o tome da s pogrešnom neverbalnom komunikacijom može uvrijediti gosta. Čak njih 34% je iskazalo takvo mišljenje. No, ipak 46% ispitanika pazi na svoje geste i pokrete tijelom kada komuniciraju s stranim gostima. Zaključno na to može se istaknuti kako je neverbalna komunikacija manje zastupljena od verbalne. Odnosno, puno manje se educiraju turistički djelatnici o mogućim razlikama u neverbalnoj komunikaciji između kultura. Prema istaknutim pitanjima i odgovorima moguće je potvrditi prvu hipotezu. Naime, turistički djelatnici posjeduju interkulturalne kompetencije, odnosno dimenzija koja se odnosi na komunikaciju s stranim kulturama je potvrđena kroz ovaj anketni upitnik. Isto tako prema navedenim odgovorima za pitanje koje se direktno odnosi na stereotipe u društvu može se reći da turistički djelatnici obavljaju svoj posao na profesionalnoj razini. Naime, čak njih 96% ističe kako mu nije važno od kud gost dolazi te da se prema svima ponašaju na profesionalnom nivou. Turistički djelatnici su svjesni da moraju prihvaćati druge kulture, jezike i običaje kako bi provođenje turističke usluge bilo na najboljem mogućem nivou.

Drugi dio ankete odnosio se na postojanje konflikta u turističkoj djelatnosti. Odnosno koliko često nastupi konflikt tijekom odnosa s turistom. 56% ispitanika reklo je kako skoro

<sup>27</sup> <https://www.unavita.hr/neverbalna-komunikacija-u-razlicitim-kulturama/> (18.6.2021)

nikad ne nastupi konfliktni odnos s gostom. No bez obzira na to potrebno je posjedovati znanja kako reagirati ako do konflikta ipak dođe. Zbog toga su ispitanici ispitani zbog čega ipak smatraju da određeni konflikti mogu nastati.

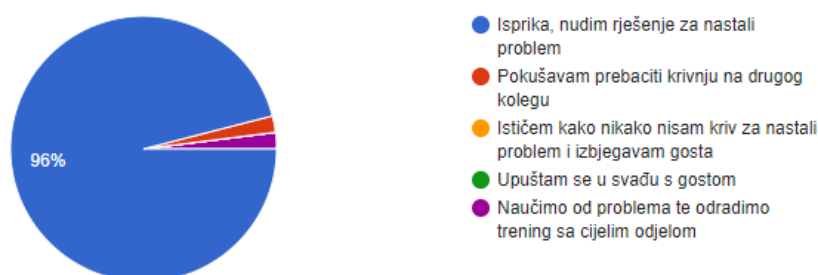
**Grafikon 4. Preduvjeti za nastanak konflikta**



*Izvor: rad autora*

Iz navedenog grafikona 4. vidljivo je da čak 60% ispitanika smatra da je glavni preduvjet za nastanak konflikta s gostom upravo ne mogućnost turističkog djelatnika da ispuni određeni zahtjev gosta. Njih 32% smatra da je preduvjet za konflikt pak prigovor na pruženu uslugu dok je svega 8% istaknulo kako su upravo jezične barijere te koje uzroku konflikt. Istraživanje koje je provodio Krizmanić (2016) koje se odnosilo na konflikte u svim organizacijama ističe kako su pak konflikti najčešći zbog premalo ili previše komunikacije. Navedeno se uvelike razlikuje od istraživanja koje je provedeno direktno na turističkim djelatnicima. Te to daje uvid u specifičnost turističke djelatnosti. Kako je navedeno kroz teorijski dio diplomskog rada konflikti se mogu rješavati na nekoliko načina. Moguća rješenja za nastale konflikte u teoriji su: natjecateljska (bitno Vam je da budete pobjednik), udovoljavajući (odricanje vlastitih želja kako bi se ostvarile tuđe želje), izbjegavajući (izbjegavanje konflikta), suradnički (zajedničkim radom dolazak do rješenja) i kompromisni (postizanje kompromisa). Navedena rješenja prikazana su i ispitanicima te im je postavljeno pitanje na koji način oni rješavaju konflikt s gostom.

## Grafikon 5. Rješavanje konflikta

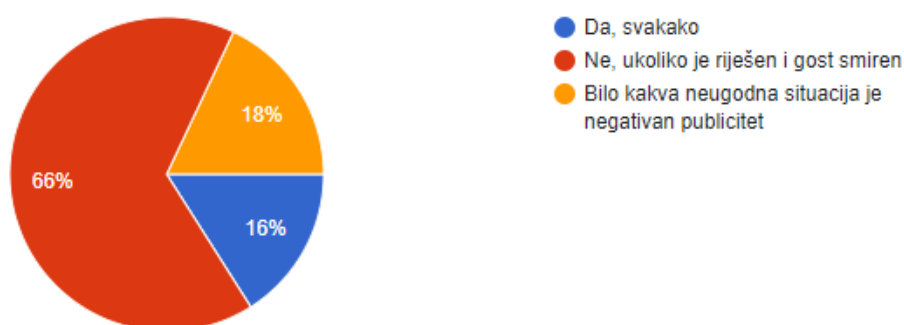


*Izvor: rada autora*

Ispitanici su potvrdili da je „isprika i rješenje za nastali problem“ najbolje moguće rješenje kada je riječ o konfliktu koji je nastao s gostom. Jedan ispitanik je naveo „pokušavam prebaciti krivnju na drugog kolegu“, dok je jedan ispitanik dao prikaz dodatnog mogućeg rješenja. Odnosno da se iz novonastale situacije istakne nešto pozitivno. Konflikt koji je nastao i ukoliko je riješen u budućnosti se može na vrlo lak naći izbjeći. Zbog toga je vrlo bitno da se od konflikta nauči te se s tim upozna cijela organizacija. Iz navedenog grafa 4. vidljivo je da konflikt koji nastaje s gostom turistički djelatnici ponajviše rješavaju na principu udovoljavajućeg modela. Jer gostove potrebe i želje su važnije od onih koje možda ima turistički djelatnik. Dodatno na autorovo istraživanje može se nadovezati istraživanje Krizmanić (2016) koje navodi da se je najbolji mogući način rješavanja konflikata u organizacija međusobna suradnja i rješavanje nastalog konflikta. Odnosno može se reći kako je organizacijama, gdje konflikti nastaju međusobno između djelatnika, princip rješavanja konflikta kompromisni. Isto tako kod istraživanja iz 2016. godine niti jedan ispitanik nije naveo da je rješavanje konflikta moguće jedino kroz princip natjecateljskog stava. Kako je važno da nastali konflikt s gostom bude riješen vrlo je bitno na koji način će se sam gost obavijestiti o riješenosti problema. Turistički djelatnici su kroz anketni upitnik ispitani na koji način obavještavaju svoje goste kada se riješi određeni problem. Prema poslovnim načelima turističkih objekata gosta bi se trebalo uvijek obavijestiti usmenim putem kako bi i sam gost dobio dojam da je važan njegov problem i da je djelatniku bitno da isti riješi. Čak se 66% ispitanika slaže s tom tvrdnjom, dok njih 22% gosta obavijesti putem maila, a njih 12% samo ostavi poruku gostu. S obzirom da nastali konflikti s gostom mogu staviti negativno svjetlo na cjelokupno poslovanje turističke organizacije ispitanicima je postavljeno pitanje na koji oni način gledaju na to. Odnosno, na koji način utječe konflikt na daljnji odnos s gostom, ali i

daljnje poslovanje organizacije. Slično pitanje postavljeno je i u istraživanju „O konfliktima i načinu njihova rješavanja u organizacijama“. U navedenom istraživanju ispitanicima je postavljeno pitanje da li je nastali konflikt u potpunosti negativan ili se iz novonastalog konflikta može izvući nešto i pozitivno.

**Grafikon 6. Utjecaj konflikta na daljnje je poslovanje organizacije**

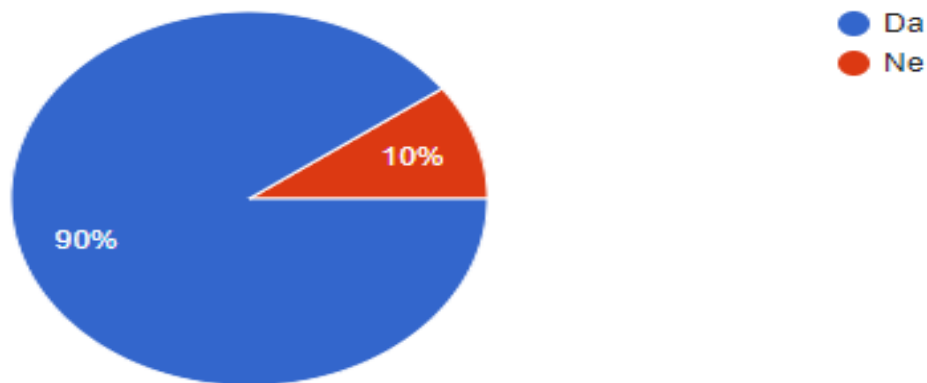


*Izvor: rad autora*

Navedeni grafikon 6. daje uvid kako turistički djelatnici shvaćaju važnost rješavanja konflikta koji tada ne ostavlja negativne posljedice na cjelokupnu organizaciju. 66% ispitanika potvrđuje da ukoliko je gost riješen i smiren nema negativnog utjecaja. Dok ostali ispitanici smatraju kako je konflikt svakako negativan publicitet za organizaciju (16%) i kako je bilo kakva neugodna situacija negativan publicitet za organizaciju (18%). Kao što je navedeno istraživanje koje je provodio Krizmanić (2016) postavlja slično pitanje svojim ispitanicima. Gdje se povratno ispitanici izjašnjavaju kako konflikt može djelotvorno utjecati na poslovanje organizacije ukoliko je isti riješen. Dok se 21% ispitanika izjašnjavao kako je na konflikt gledaju negativno. Pravilnik „Briga o gostu“<sup>28</sup> sastavljen je kako bi pomogao turističkim djelatnicima tijekom kontakta s gostima. No, navedeni pravilnik nije dopro do željene publike. Čak 72% ispitanika nije upoznato s pravilnikom te ga ne koriste u svojem radnom odnosu. Smatraju kako se u istom navode dobri načini rješavanja konflikta.

<sup>28</sup>[https://www.asoo.hr/UserDocsImages/Dokumenti/Briga\\_o\\_gostu%20%20power%20point%20prezentacija%20-%202014-09.pdf](https://www.asoo.hr/UserDocsImages/Dokumenti/Briga_o_gostu%20%20power%20point%20prezentacija%20-%202014-09.pdf) (22.06.2021)

**Grafikon 7. Dobar načini rješavanja konflikta prema pravilniku „Briga o gostu“**



*Izvor: rad autora*

Navedene hipoteze su ovim istraživanjem potvrđene. Odnosno turistički djelatnici posjeduju interkulturalne kompetencije te ih tijekom svojeg odnosa s gostom koriste u većoj mjeri. Ono što bi se svakako trebalo istaknuti kroz provedeno istraživanje je loša realizacija Ministarstva turizma. Odnosno, sastavljanje pravilnika „Briga o gostu“ bio je dobar početni korak, no kasnija realizacija odnosno odašiljanje istog turističkim djelatnici nije proveden na dobar način. O tome svjedoči veliki postotak ispitanika koji su naveli da s istim nisu upoznati. Bez obzira što je pravilnik dostupan na Internetu potrebno je turističke djelatnike informirati i upoznati ga s istim. Prema provedenom istraživanju uočava se shvaćanje turističkih djelatnika o važnosti posjedovanja interkulturalnih kompetencija. Odnosno, svjesni su činjenice da je potrebno posjedovati znanje iz minimalno jednog stranog jezika. Ono na čemu je potrebno dodatno poraditi je svakako neverbalna komunikacija kod koje vidljivo da „pada“ u drugi plan. Nadalje situacije s konfliktnim odnosima ne predstavljaju veliki problem za turističke djelatnike. Odnosno, vidljivo je shvaćanje da su konflikti normalna stvar koja se događa u poslovanju, posebice u turističkim djelatnostima. Uz kvalitetno razrješavanje nastalih konflikata turistički djelatnici ističu kako nema daljnjih posljedica na samo poslovanje organizacije. Već situacija s gostom doprinosi boljem radu same organizacije. Pri tome se misli na učenju iz nastalih problema i unaprjeđivanje kako cjelokupne organizacije tako i radnika da se konflikti ne ponavljaju. Odnosno, da se djeluje preventivno kako se problemi ne bi ponavljali.

## 7. ZAKLJUČAK

Globalizacija i sve veći broj turističkih kretanja potaknuo je česte kontakte i konverzaciju s brojnim različitim kulturama i narodima. Zbog toga potreba za interkulturalnim kompetencijama u turističkoj djelatnosti je velika. Prvobitna asocijacija na interkulturalne kompetencije je poznavanje stranih jezika, jer činjenica da se susreće s brojnim drugim kulturama i narodima nameće spoznaju da se mogućnost komunikacije mora provoditi na nekom drugom jeziku. No, osim poznavanje stranih jezika potrebno je posjedovati i druge interkulturalne kompetencije. Pri tome se misli i na neverbalnu komunikaciju. Geste koje se iskazuju tijekom komunikacije mogu uvrijediti ili razljutiti drugog sugovornika. Kao posljedica nedostatnih interkulturalnih kompetencija mogu nastati konflikti koji u turističkoj djelatnosti mogu ostaviti veliki negativni publicitet.

Korištenje interkulturalnih kompetencija u turističkoj djelatnosti najbolje se utvrđuje direktnim ispitivanjem turističkih djelatnika. Naime, samo se na taj način mogu dobiti konkretni podaci i dobiti spoznaje da li se u turizmu poštuju drugi narodi i kulture. Postavljene hipoteze u radu bile su da li turistički djelatnici posjeduju interkulturalne kompetencije te da li te iste kompetencije i koriste prilikom konfliktnih odnosa. Prema navedenim rezultatima koji su dobiveni iz anketnog upitnika vidljivo je da su hipoteze u potpunosti potvrđene. Turistički djelatnici posjeduju i shvaćaju važnost interkulturalnih kompetencija. Govore minimalno jedan strani jezik, te prilikom gestikuliranja obraćaju pažnju na svojeg sugovornika.

Prema provedenom istraživanju nameću se određena poboljšanja koja bi trebalo svakako provesti u budućnosti. Sama institucionalna podrška i pri tome se direktno misli na Ministarstvo turizma, nisu dovoljno uključeni u reguliranje i kontrolu interkulturalnih kompetencija kod turističkih djelatnika. Naime, pravilnik „Briga o gostu“ koji je sastavljen od strane Ministarstva nije dovoljan da se osvijesti turistički djelatnik. Ispitanici su i sami naveli kako nisu upoznati s tim pravilnikom, ali prema natuknicama smatraju da posjeduje konkretne i dobre savjete za poslovanje. Nadalje, svakako bi trebalo dodatno obratiti pozornost na neverbalnu komunikaciju. Jer bez obzira na činjenicu da je veliki broj ispitanika istaknuo kako brine o svojim gestama i dalje je veliki broj ispitanika koji tijekom komunikacije uopće ne razmišlja na gestikuliranje i kakav dojam ostavljaju na svojeg sugovornika. Nastavno na to nameće se zaključak da su turistički djelatnici upoznati s interkulturalnim kompetencijama tijekom svojeg obrazovanja i rada, ali se iziskuje potreba za dodatnim educiranjem i osvješćivanjem.

## 8. POPIS LITERATURE

### *Knjige:*

1. Bedeković, V. (2010): Interkulturalni aspekti menadžmenta. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
2. Benjak, M., Požgaj-Hadži, V. (2005): Bez predrasuda i stereotipa. Rijeka: Izdavački centar
3. Brajša, P. (1996): Umijeće svađanja: svađam se, dakle postojim. Pula: C.A.S.H
4. Buble, M. (2009): Međunarodni menadžment. Zagreb: Lares plus
5. Čavlek, N., Bartoluci, M., Prebežac, D., Kesar, O. i sur. (2011): Turizam: ekonomske osnove i organizacijski sustav. Zagreb: Školska knjiga
6. Križan, M. (2008): Interkulturalni dijalozi i liberalna demokracija. Zagreb: Politička kultura
7. Laškarin-Ažić, M. (2018): Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
8. Piršl, E., Benjak, M., Diković, M., Jelača, M., Matošević, A. (2016): Vodič za interkulturalno učenje. Zagreb: Ljevak
9. Tubić, D. (2019): Ruralni turizam: od teorije do empirije. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
10. Vukonić, B. (2010): Turizam: budućnost mnogih iluzija. Zagreb: Plejada

### *Članci u časopisima:*

1. Alić, S. (2009): Globalno selo. Filozofska istraživanja Vol. 29., No. 1., str. 51-61
2. Arifhodžić, M. (2014): Odgovorni turizam i proces edukacijske interakcije. Godišnjak Titius: godišnjak za interdisciplinirana istraživanja porječja Krke Vol. 6-7., No. 6-7., str. 195-204
3. Bilić, D. (2019): Utjecaj e-komunikacije na podizanje razine učinkovitosti turističke destinacije Grada Zagreba. Ekonomski pregled Vol. 70., No. 6., str. 849-868
4. Brunsko, Z. (2002): Turistička motivacija. NAŠE MORE: znanstveni časopis za more i pomorstvo Vol. 49., No. 1.-2., str. 70-75
5. Buljubašić, E. (2010): Stereotip stranca u početničkim udžbenicima inojezičnog hrvatskog. Croatian Studies Review Vol. 6., No. 1., str. 253-267
6. Dijanić-Pleško, D. (2019): Poučavanje o ljudskim pravima: Opća deklaracija o ljudskim pravima. Povijest u nastavi Vol. 30., No. 1., str. 63-70
7. Drandić, D. (2015): Interkulturalna osjetljivost nastavnika – rezultati istraživanja faktorskih dimenzija interakcije. Pedagogijska istraživanja Vol. 12., No. 1-2., str. 117-130
8. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011): Komunikacija u procesu menadžmenta. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta Vol. 2., No. 2., str. 118-125
9. Gonan-Božac, M., Angeleski, I. (2008): Menadžment konflikta: razmatranje teorijske paradigme i makro strateškog pristupa. Economic research – ekonomska istraživanja Vol. 21., No. 4., str. 45-61



10. Grbavac, V., Grbavac, J., Tepeš, B. (2006): Strategijske odrednice novog svjetskog poretka u domeni suvremenih sustava globalnih komunikacija. *Informatologia* Vol. 39., No. 3., str. 177-184
11. Grgurić, I. (2004): Globalizacija, rast, nejednakost i siromaštvo. *Financijska teorija i praksa* Vol. 28., No. 2., str. 235-250
12. Grižinić, J., Kostić-Bobanović, M. (2020): Ispitivanje stupnja zadovoljstva turista komunikacijskim kompetencijama turističkih vodiča. *Metodički obzori: časopis za odgojno-obrazovnu teoriju i praksu* Vol. 15., No. 1., str. 57-74
13. Jagić, S. (2004): Imanentnost interkulturalizma u turizmu. *Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornog i sociokulturnog razvoja* Vol. 42., No. ½., str. 195-218
14. Jagić, S. (2008): Interkulturalizam i turizam: nove dimenzije slobodnog vremena. *Pedagoški istraživanja* Vol. 5., No. 2., str. 233-245
15. Jagić, S., Vučetić, M. (2012): Globalizacijski proces i kultura. *Acta Iadertina* Vol. 9., No. 1., str. 15-24
16. Jaković, B., Golub, B. (2019): Attitudes of tourist boards on the involvement of local people in the development of tourism in nature protected areas: the example of the Mura-Drava Regional Park. *Oeconomica Jadertina*, Vol. 9., No. 2., str. 3-20
17. Jelinčić, D.A. (2006): Turizam vs. Identitet; Globalizacija i tradicija. *Etnološka istraživanja* No. 11., str. 161-183
18. Koncul, N. (2004): Položaj turizma u globalnim i europskim integracijskim procesima. *NAŠE MORE: znanstveni časopis za more i pomorstvo* Vol. 51., No. 5-6., str. 206-213
19. Kozina, M., Hudin, D., Miščančuk, M. (2011): Aserktivnost. *Reumatizam* Vol. 58., No. 2., str. 207-207
20. Lazanin, S. (2007): Dubravka Oraić Tolić, Ernő Kulcsár Szabó (ur.), *Kulturni stereotipi: koncepti identiteta u srednjoeuropskim književnostima. Migracijske i etničke teme* Vol. 23., No. 4., str. 425-427
21. Mrnjauš, K. (2013): Interkulturalnost u praksi – socijalna distanca prema „drugacijima“. *Pedagoški istraživanja* Vol. 10., No. 2., str. 309-323
22. Mudri, N., i sur. (2010): Filozofski život. *Filozofska istraživanja* Vol. 30., No. 4., str. 715-742
23. Nikić, M. (2012): Intrapsihički i interpersonalni konflikt. *Dijagnoza i terapija. Obnovljeni život: časopis za filozofiju i religijske znanosti* Vol. 67., No. 1., str. 59-74
24. Pašalić, M., Marinov, S. (2008): Engleski jezik i globalizacija. *Školski vjesnik: časopis za pedagošku teoriju i praksu* Vol. 57., No. 3.- 4., str. 249-258
25. Pečnik, N. (1994): Sukobi i strategije njihova rješenja. *Ljetopis socijalnog rada* Vol. 1., No. 1., str. 59-59
26. Petrović, I. (2008): Hans Küng, Svjetski ethos. *Spectrum: ogledi i prinosi studenata teologije* No. 3-4., str. 204-206
27. Piršl, E. (2014): Modeli interkulturalne kompetencije. *Pedagoški istraživanja* Vol. 11., No. 2., str. 27-39

28. Radić, S. (2009): Neki od problemskih aspekata „Projekt svjetski ethos“ (I). Jedan analitičko-filozofski pristup problemu. *Filozofska istraživanja* Vol. 29., No. 4., str. 733-744
29. Režan, P. (2008): Projekt svjetski ethos. *Filozofska istraživanja* Vol. 28., No. 2., str. 379-396
30. Rudan, E. (2012): Uloga lokalnog stanovništva u razvoju turizma destinacije. *Tranzicija* Vol. 14., No. 29., str. 58-67
31. Skupnjak, D. (2020): Rješavanje konflikata i vještine asertivnosti. *Varaždinski učitelj: digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje* Vol. 3., No. 3., str. 98-116
32. Strahovnik, V. (2009): Globalizacija, globalizirana etika i moralna teorija. *Synthesis philosophic* Vol. 24., No. 2., str. 209-218
33. Škorić, J. (2017): Problem rasizma i njegove implikacije na socijalni rad. *Ljetopis socijalnog rada* Vol. 24., No. 3., str. 415-436
34. Špiljak, V. (2007): Kulturna uvjetovanost poslovne komunikacije. *Acta turistica nova* Vol. 1., No. 1., str. 87-98
35. Tićac, I. (2009): Personalistička etika kao odgovor na izazove globalizacije. *Filozofska istraživanja* Vol. 29., No. 1., str. 107-118
36. Vejmelka, L. (2020): Komunikacija među partnerima u digitalno doba: mogućnosti obiteljske medijacije. *Ljetopis socijalnog rada* Vol. 27., No. 2., str. 341-368
37. Vreg, F. (2007): Europska kultura i turističko komuniciranje. *Informatologia* Vol. 40., No. 3., str. 180-188
38. Vuković, I. (2006): Suvremeni trendovi u razvoju turizma u Europskoj Uniji i implikacije na Hrvatsku. *Tourism and hospitality management* Vol. 12., No. 1., str. 35-55

#### ***Članci u zbornicima radova:***

1. Hercigonja, Z. (2017): Rano usvajanje interkulturalnih kompetencija. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu* Vol. 8., No. 2., str. 23-28

#### ***Radovi objavljeni na internetskim stranicama:***

1. Barez, S., Kalinić, M., Tomašević, A. (2011): Briga o gostu, [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/britco\\_web.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/britco_web.pdf) (5.7.2021)
2. Colarić, L. (2017): Važnost poznavanja stranih jezika u turizmu. *Međimursko veleučilište u Čakovcu, Specijalistički diplomski rad*, [https://repozitorij.mev.hr/islandora/object/mev%3A705/datastream/PDF/view\(5.7.2021\)](https://repozitorij.mev.hr/islandora/object/mev%3A705/datastream/PDF/view(5.7.2021))
3. Horwath HTL(2015): Tourism Megatrends: 10things you need to know about the future of Tourism, <http://corporate.cms-horwathhtl.com/wp-content/uploads/sites/2/2015/12/Tourism-Mega-Trends4.pdf> (5.7.2021)
4. Krizmanić, I. (2016): Konflikti i načini njihova rješavanja u organizacijama. *Veleučilište u Karlovcu, Specijalistički diplomski rad*, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vuka%3A435/datastream/PDF/view> (5.7.2021)
5. Marušić, Z., Tomljenović, R., Dukić, L. (2019): Stavovi lokalnog stanovništva prema razvoju turizma u Hrvatskoj u 2018. godini. *Institut za turizam*,

<http://www.iztg.hr/files/file/RADOVI/KNJIGE/Stavovi-lokalnog-stanovnistva2018.pdf> (5.7.2021)

6. Omazić, M.A. (2008): Menadžment sukoba, <http://web.efzg.hr/dok//OIM/momazic/organizacija%20-%20efzg/13%2020Menad%C5%BEment%20sukoba> (5.7.2021)
7. Žufić, A. (2015): Kulturne barijere u međunarodnom turizmu. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Specijalistički diplomski rad, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A212/datastream/PDF/view> (5.7.2021)

### **Internetski izvori:**

1. Bernays, dostupno na: <https://www.bernays.hr/Home/NewsDetail/hr-HR?title=procelnica-studija-turizma-dr-sc-romana-lekic-povodom-svjetskog-dana-turizma> (17.5.2021)
2. Budi svoj blog, dostupno na: <https://budisvoj.eu/blog/komunikacijske-vjestine/> (16.6.2021)
3. Državni zavod za statistiku, dostupno na: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/04-03-02\\_01\\_2020.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/04-03-02_01_2020.htm) (18.6.2021)
4. Enciklopedija, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=46587> (23.3.2021)
5. Euro komunikacije, dostupno na: <https://www.eurokomunikacije.com/sto-je-internet/> (31.3.2021)
6. HrTurizam, dostupno na: <https://hrturizam.hr/poznaje-li-lokalno-stanovnistvo-svoju-turisticku-ponudu/> (6.5.2021)
7. HrTurizam, dostupno na: <https://hrturizam.hr/poznaje-li-lokalno-stanovnistvo-svoju-turisticku-ponudu/> (7.5.2021)
8. Interaction council, dostupno na: <https://www.interactioncouncil.org/> (24.3.2021)
9. Lingua-soft, dostupno na: <https://www.lingua-soft.hr/utjecaj-engleskog-jezika-na-ostale-jezike> (16.6.2021)
10. Ministarstvo turizma i sporta, dostupno na: <https://mint.gov.hr/vijesti/turisticka-akademija-novi-edukacijski-program-za-razvoj-kompetencija-turistickih-djelatnika/11525> (14.5.2021)
11. Narodne novine, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_07\\_68\\_2066.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_07_68_2066.html) (17.6.2021)
12. Posao.hr, dostupno na: [https://www.posao.hr/articles\\_all.php?ID=128&page=0](https://www.posao.hr/articles_all.php?ID=128&page=0) (27.4.2020)
13. Poslovni.hr, dostupno na: <https://www.poslovni.hr/lifestyle/stereotipi-i-predrasude-odnose-turisticke-devize-hrvatskoj-118215> (11.5.2021)
14. Putoholičari, dostupno na: <https://www.putoholicari.rtl.hr/najpopularnije-destinacije-za-putovanje-u-2020-81579/> (17.6.2021)
15. Sveučilišni savjetovališni cenatr, dostupan na: [https://www.ssc.uniri.hr/files/Komunikacijske\\_vjetine\\_-\\_uvod.f](https://www.ssc.uniri.hr/files/Komunikacijske_vjetine_-_uvod.f) (16.6.2021).
16. UnaVita, dostupno na: <https://www.unavita.hr/neverbalna-komunikacija-u-razlicitim-kulturama/> (18.6.2021)
17. UNWTO, dostupan na: <https://www.unwto.org/about-us> (3.5.2021)

18. Zakon.hr, dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/1015/Zakon-o-obiteljskom-poljoprivrednom-gospodarstvu> (17.6.2021)
19. Zakon.hr, dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/343/Zakon-o-pru%C5%BEanju-usluga-u-turizmu> (14.5.2021)

## 9. POPIS ILUSTRACIJA

### **Slike:**

1. Slika 1. Faze konflikta

### **Tablice:**

2. Tablica 1. Rješenja za konflikt
3. Tablica 2. Komponente za definiranje turista
4. Tablica 3. Mega trendovi potražnje i ponude

### **Grafikoni:**

5. Grafikon 1. Učestalost konflikta s turistima
6. Grafikon 2. Znanje stranih jezika
7. Grafikon 3. Korištenje neverbalne komunikacije s stranim gostima
8. Grafikon 4. Preduvjeti za nastanak konflikta
9. Grafikon 5. Rješavanje konflikta
10. Grafikon 6. Utjecaj konflikta na daljnje poslovanje organizacije
11. Grafikon 7. Dobar način rješavanja konflikata prema pravilniku „Briga o gostu“

## 10. PRILOZI

### ANKETNI UPITNIK

Anketa se provodi u svrhu istraživanja za pisanje diplomskog rada na temu "Utjecaj interkulturalnih aspekata pri rješavanju konfliktnih odnosa u turizmu". Provodi ju studentica diplomskog stručnog studija Veleučilišta u Virovitici, Mihaela Herout. Anketom se želi saznati posjeduju li znanja turistički djelatnici o osnovnim interkulturalnim aspektima te na koji način reagiraju na konfliktne situacije s turistima. Anketa je anonimna, sve što ćete reći ostaje povjerljivo i koristiti će se isključivo za statističku obradu. Molimo Vas da odvojite malo vremena i odgovorite na pitanja. Unaprijed se zahvaljujem!

**1. Spol?**

M/ž

**2. Dob?**

Do 25 godina/ 26 do 35/ 36 do 45/ 46 do 55/ 56 do 65

**3. Odakle dolazite?**

Županije

**4. Vrsta posla koji obavljate?**

Radnik u tz-u/repcioner/konobar

**5. Koliko često ste u direktnom kontaktu s turistima?**

Vrlo često/često/rijetko/skoro nikad

**6. Koliko stranih jezika govorite?**

Engleski/njemački/talijanski/francuski/neki drugi

**7. Komunikacija s stranim gostom odvija se putem**

Hrvatskog jezika/engleskog jezika/nekim drugim jezikom

**8. Razvijeni su određeni stereotipi tijekom godina. „česi su škrti, nijemci su poželjni bogati gosti, rusi su divljaci koji vole alkohol“ utječu li stereotipi na vaše ophođenje prema gostu?**

Da, odmah kad vidim gosta iz koje zemlje dolazi znam kako postupati s njim/ne, nije mi važno od kud je gost, prema svima se ponašam profesionalno

**9. Tijekom komunikacije s gostom moguće je nesvjesno iskazivanje neverbalne komunikacije. Obraćate li pažnju na moguće geste ili pokrete tijelom koje se kod drugih kultura mogu smatrati neugodnim izrazom ili uvrijedom?**

Da, uvijek pazim na svoje pokrete tijelom/ ponekad znam gestikulirati u većoj mjeri / nikada nisam o tome razmišljao na taj način/ ponekad znam na taj način uvrijediti gosta

**10. Koliko često dolazi do konflikta s turistima?**

Vrlo često/često/rijetko/skoro nikad

**11. Zbog čega najčešće dolazi do konfliktnih odnosa?**

Prigovori na pruženu uslugu/ne mogućnost ispunjenja određenih zahtjeva/zbog jezičnih barijera

**12. Moguća rješenja za nastale konflikte su u terozi: natjecateljska (bitno vam je da budete pobjednik), udovoljavajući( odricanje vlastitih želja kako bi se ostvarile tuđe želje), izbjegavajući(izbjegavanje konflikta), suradnički(zajedničkim radom dolazak do rješenja kompatibilan za obadvije strane) i kompromisni (postizanje kompromisa) na koji način vi rješavate konflikte?**

Isprika, nuditi rješenje za nastali problem/ pokušati prebaciti krivnju na drugog kolegu/ isticanje kako nikako niste krivi za problem i izbjegavati gosta/ upuštanje u svađu s gostom/ nešto drugo

**13. Obaviještavate li gosta o rješavanju problema pismenim putem, kroz mail/ poruku ili direktnim putem, usmenom komunikacijom s gostom**

Često ostavim poruku gostu/pošaljem mail bitno da je obavješten/ uvijek usmeno obavijestim gosta

**14. Utječe li konflikt na daljnji odnos s gostom, odnosno daljnje poslovanje organizacije?**

Da, svakako/ ne ukoliko je riješeno i gost je smiren / bilo kakva neugodna situacija je negativan publicitet

**15. Da li vam je poznat pravilnik „briga o gostu“ koje je izdalo ministarstvo turizma?**

Da/ne

**16. Pravilnik ističe kako je kroz nekoliko koraka moguće rješenje konflikta s gostom. Koraci su ispričavanje, slušanje gosta, ponuditi rješenje, ispričati se i zahvaliti, izvijestiti nadležne o nastalom problemu. Smatrate li da se na taj način mogu rješavati problemi s gostom?**

Da/ne

**OBRAZAC 5**

**IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, MIHAELA HERCUT

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

Interkulturalni aspekti pri rješavanju konfliktnih odnosa  
u turizmu

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

**Potpis studenta/ice**

Michela Hercut



Veleučilište u Virovitici

**OBRAZAC 6**

**ODOBRENJE ZA POHRANU I OBJAVU  
ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA**

Ja MIHAELA HERCUT

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim:

- a) široj javnosti
- b) studentima i djelatnicima ustanove
- c) široj javnosti, ali nakon proteka 6 / 12 / 24 mjeseci (zaokružite odgovarajući broj mjeseci).

Potpis studenta/ice

Michela Hercut

U Virovitici, 20. 7. 2021

*\*U slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev.*