

# Važnost učinkovite komunikacije u hotelijerstvu

---

**Pliško, Iva**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:999228>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-01**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**IVA PLIŠKO**

**Važnost učinkovite komunikacije u hotelijerstvu**  
**The importance of effective communication in hospitality**  
**management**

Završni rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

**Preddiplomski sveučilišni studij**

Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu

Studijski smjer: Menadžment u turizmu

**Važnost učinkovite komunikacije u hotelijerstvu**

**The importance of effective communication in hospitality  
management**

Završni rad

Kolegij:

**Ekonomika ugostiteljskih  
poduzeća**

Student:

**Iva Pliško**

Mentor:

**dr. sc. Ivanović Slobodan**

Matični broj:

**24794/19**

Opatija, lipanj 2023.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

**IVA PLIŠKO**

(ime i prezime studenta)

**24794/19**

(matični broj studenta)

**ZNAČAJ UČINKOVITE KOMUNIKACIJE U HOTELIJERSTVU**

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

u Opatiji, 7.6.2023.

Potpis studenta

## Sažetak

Komunikacija je pojam koji potječe od latinske riječi *communicatio*, a označava priopćavanje. Komunikacija je nužna za sporazumijevanje te se ne odnosi samo na razgovor i priču, već obuhvaća i niz drugih komponenata poput govora tijela. Može se definirati kao proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe (Weick i Browning, 1986.<sup>1</sup>). Također, komunikacija se može definirati i kao spoj društvene interakcije i jezičnih vještina. Temeljna je funkcija svake organizacije te temeljni element socijalizacije svake osobe, koji za cilj ima nastajanje novih ideja, primanje informacija i širenje spoznaja (Komorčec<sup>2</sup> i sur., 2007.). Da bi komunikacija bila uspješna, poruka se mora prenijeti do primatelja u ispravnom obliku odnosno biti shvaćena na isti način na koji je to pošiljatelj poruke zamislio. Budući da je jedna od specifičnosti hotelijerstva izravan kontakt s gostima, komunikacija predstavlja veliki značaj i često ostavlja prvi dojam o hotelu. Zbog toga, uspješni hoteli, ulažu velika sredstva i napore u educiranje zaposlenika o ispravnoj komunikaciji s gostima. U svrhu postizanja zadovoljstva gostiju, svaki zaposlenik treba znati kako se pravilno verbalno i neverbalno izražavati te znati tumačenje neverbalne komunikacije. Osim toga, mora biti upoznat s različitim kulturama i njihovim normama te načinu ponašanja koji je karakterističan i prihvatljiv za određeni narod.

Ključne riječi: (uspješna) komunikacija, educiranje zaposlenika, podjela komunikacije, zadovoljstvo

---

<sup>1</sup> Weick, K. E., & Browning, L. D. (1986). Argument and narration in organizational communication. *Journal of Management*, 12(2), 243-259.

<sup>2</sup> Komorčec M.; Gaćeša D.; Montel N. S.; Šipušić Juričić J. (2007.). *Poslovne komunikacije 1*. Zagreb, Birotehnika.

## **Summary**

Communication is a term derived from the Latin word "communicatio" and it refers to the act of conveying information. Communication is essential for understanding and encompasses not only conversation and speech but also various other components such as body language. It can be defined as the process of transmitting a message from one person to another (Weick & Browning, 1986). Additionally, communication can be seen as a combination of social interaction and language skills. It is a fundamental function of every organization and a key element in the socialization of individuals, aiming to generate new ideas, receive information, and expand knowledge (Komorčec et al., 2007). For communication to be successful, the message must be transmitted to the recipient in the correct form and be understood in the same way the sender intended. Since one of the specificities of the hospitality industry is direct contact with guests, communication holds significant importance and often leaves the first impression about a hotel. Therefore, successful hotels invest considerable resources and efforts in educating their employees about proper communication with guests. In order to achieve guest satisfaction, every employee should know how to express themselves correctly, both verbally and non-verbally, and understand the interpretation of non-verbal communication. Additionally, they should be familiar with different cultures, their norms, and the behavior patterns that are characteristic and acceptable for a particular nationality.

Keywords: (successful) communication, employee training, communication division, satisfaction

# Sadržaj

Uvod.....	1
1. Uspješna komunikacija .....	2
2. Komunikacijski proces.....	3
2.1 Komunikacijski medij i komunikacijski kanal .....	5
3. Komunikacijske vještine .....	6
3.1 Vještina slušanja.....	6
3.2 Vještina pisanja .....	8
3.3 Vještina govora .....	8
3.3.1 Vještina uljudnog i učinkovitog telefoniranja .....	9
4. Vrste komunikacije.....	10
4.1 Verbalna komunikacija.....	11
4.2 Usmena komunikacija .....	11
4.3 Pisana komunikacija.....	12
4.3.1 Grafička komunikacija.....	13
4.4 Neverbalna komunikacija.....	16
4.2.1. Interpretacija neverbalne komunikacije .....	17
5. Podjela komunikacije s obzirom na obuhvat sudionika u komunikacijskom procesu .....	21
6. Podjela komunikacije prema ciklusu gosta .....	22
7. Zapreke u komunikaciji .....	23
7.1 Sociokulturne zapreke .....	23
7.2 Psihološke zapreke.....	25
7.3 Organizacijske zapreke.....	26
7.4 Prevladavanje komunikacijskih zapreka .....	28
8. Uloga komunikacije u vrednovanju kvalitete usluge .....	29
9. Istraživanje povezanosti komunikacije i zadovoljstva zaposlenika.....	30
Zaključak .....	32
Bibliografija .....	33
Popis slika.....	35

## Uvod

Predmet istraživanja, odnosno tema ovog rada je važnost učinkovite komunikacije u hotelijerstvu. Naglasak se stavlja na teoretski dio zbog objašnjavanja temeljnih pojmova kao što su to uspješna komunikacija, komunikacijski proces i komunikacijski kanali, te na podjelu komunikacije prema raznim kriterijima. Ipak, rad sadržava mnogo primjera iz svakodnevnog života kako bi se teorijski dio lakše shvatio te znao primijeniti na ispravan način u realnim situacijama.

Cilj rada je dobiti uvid o razini utjecaja komunikacije na zadovoljstvo gostiju, ali i zaposlenika, dok je svrha rada osvijestiti važnost učinkovite komunikacije u smislu ostvarivanja profita, stvaranja imidža, dobre recenzije i slično.

Pri pisanju rada primijenjene su sljedeće metode: metoda deskripcije, statističke metode obrade podataka, metoda sinteze, metoda dedukcije, metoda indukcije, metoda analize te metoda klasifikacije.

Korištena literatura obuhvaća stručne i znanstvene časopise, knjige te internetske stranice.

Struktura rada prati strukturu odnosno metodu lijevka; od općenitog se išlo ka detaljnijem. Stoga se u svakom djelu rada prvo teorijski objašnjavaju pojmovi potrebni za razumijevanje teksta, a nakon toga se navode praktični primjeri. Rad započinje definiranjem uspješne komunikacije i komunikacijskog procesa. Nakon toga, navode se tri temeljne komunikacijske vještine. Najveći dio rada odnosi se na podjelu komunikacije prema vrstama, načinima i oblicima komunikacije. Za potpuno shvaćanje uspješne komunikacije i potencijalnih problema koji bi eventualno narušili istu, u radu su detaljno obrađene i zapreke u komunikaciji u smislu sociokulturnih, psiholoških i organizacijskih zapreka. Također, obrađena je uloga komunikacije u vrednovanju kvalitete usluge, a pri samom kraju rada, nalazi se istraživački dio povezanosti komunikacije i zadovoljstva zaposlenika. U posljednjem djelu rada, iznesen je zaključak te popis literature i ilustracija.



# 1. Uspješna komunikacija

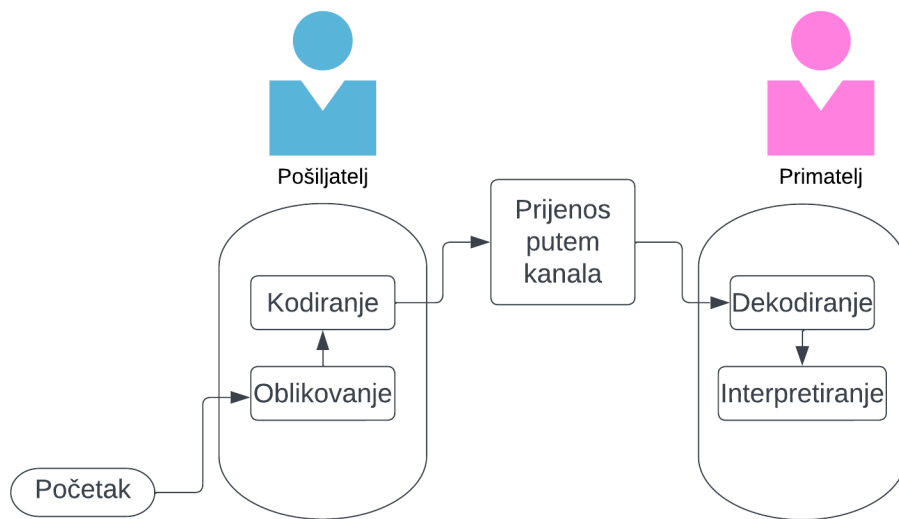
Uspješna komunikacija je ona u kojoj je željena informacija točno primljena od strane gosta u aspektu značenja i sadržaja poruke, a kako bi komunikacija bila uspješna nužno je razumjeti razliku između pojmova “podatak” i “informacija”. Naime, podaci su sirove činjenice ili brojke, a informacije su obrađeni podaci. Drugim riječima, informacije su podaci u smislenom obliku. Primjerice iz podatka odnosno činjenice da tvrtka u nekoj regiji ima 20 konkurenata, uprava može dobiti informaciju o poslovanju koje karakterizira rascjepkanost, veoma konkurentno okruženje i izgledno rastuće tržište. Može se zaključiti kako je informacija korisna onda kada se dobije pravodobna, točna, važna i potpuna informacija. Pouzdani izvori informacije i sigurnost da je informacija neosporna, dvije su ključne komponente točnosti informacija. Pravovremenost, kao što i sama riječ kaže, odnosi se na dostupnost informacije u vrijeme kada je ona potrebna. Pri tome brzina nije nužna, ali je svakako poželjna. Također, informacija bi trebala biti dovoljno potpuna da posluži pri donošenju odluka. Budući da su svakoj osobi određene informacije više, a druge manje važne, zaključuje se kako važnost informacije varira ovisno o kontekstu. Zadovoljavajući ove četiri karakteristike korisne informacije, osigurat će se uspješna komunikacija, a time posljedično i uspješnost donošenja odluka i poslovanja.

Poruka mora biti efikasna i prikladna. To znači da treba poznavati komunikacijsku okolinu te da usmjerenost treba biti na proces komunikacije, poštivanje vrijednosti i normi sugovornika. Isto tako, uspješna komunikacija uključuje usklađenost verbalnog i neverbalnog izraza, iskrenost i otvorenost. Budući da je komunikacija nužna svakom čovjeku, mogla bi se definirati kao srce odnosa jer služi u razumijevanju ljudi, situacija, savladavanju zabluda i različitosti te stvaranju odnosa. Komunikacija je promjenjiv i složen proces koji može biti kvalitetan jedino ako je osoba voljna učiti o svim konceptima komunikacije. Za uspješnu komunikaciju potrebno je percipiranje, slušanje, upravljanje emocijama i stavovima, usredotočenost na sugovornika, samopraćenje, upravljanje interakcijom, odbacivanje ometanja okoline, neverbalna komunikacija, razumijevanje sugovornika, kontakt očima, preciznost, vjerodostojnost, simpatičnost i kontrola. U poslovnom okruženju pregovaranje ima važniju ulogu od komuniciranja pa se vještina komuniciranja obično smatra vještinom pregovaranja.

## 2. Komunikacijski proces

Komunikacijski proces veoma je složeni proces velikog broja čimbenika, a nema uvijek pozitivan ishod. Branje, dodavanje, iskrivljavanje i poopćavanje informacije su četiri procesa koji se paralelno događaju u glavi prilikom primanja informacija. Svakako se nakon tih procesa primarni sadržaj poruke izmijeni pa poruka koja se šalje dalje nije primarna, ista onoj koja je izrečena, već se radi o izmijenjenoj verziji. Stoga hotelsko osoblje uvijek mora biti usredotočeno na kvalitetno davanje informacija te provjeravati prijam istih kako bi utvrdili jesu li gosti shvatili rečeno. Tri ključna elementa procesa komunikacije su pošiljalac poruke, poruka i medij kojim će se poruka prenositi.

Na sljedećoj slici prikazana je shema jednostavne (jednosmjerne) komunikacije.



Slika 1. Shema jednostavne (jednosmjerne) komunikacije

Izvor: Obrada autora

Proces započinje oblikovanjem ideje ili razmišljanjem o tome što se želi reći. Nakon toga, ideja se kodira u razumne simbole pretvarajući misli u govorne ili pisane riječi. Odabirom komunikacijskog kanala, poruka se prenosi do primatelja. Zatim se odvija dekodiranje, proces interpretiranja kodirane poruke kod koje se simbolima izlučuje smisao da bi poruka postala smisljena.

Proces komunikacije se, nadalje, može objasniti i kroz određene faze, a prva faza je postavljanje ciljeva komunikacije koji se javljaju iz same potrebe za komunikacijom. Sljedeća faza je enkodiranje, proces u kojemu se misli formiraju u oblik kojim će se moći prenijeti do sugovornika. Ova faza predstavlja početnu fazu nastajanja poruke. U navedenom procesu sve se misli pretvaraju u neverbalne i verbalne znakove-izraze lica, držanje tijela, geste i jezik. Povratna informacija ključni je čimbenik enkodiranja poruke jer se time daje do znanja na koji način je poruka zaprimljena. Zatim slijedi prijenos poruke i dekodiranje pri čemu se poruka pretvara u osjećaje i ideje sugovornika. Drugim riječima, dekodiranje predstavlja interpretaciju poruke, a ovisi o percepciji primatelja pa ona obično nije identična izvornoj poruci govornika budući da se u komunikacijskom kanalu javljaju smetnje kao što su to kulturološki nesporazumi, nepažnja ili buka. Završna faza je odgovor na primljenu poruku. Dakle, pošiljatelj prenosi poruku putem određenog medija, a onda na temelju povratne informacije sugovornika, odnosno njegovoj zainteresiranosti ili odsutnosti, donosi odluku hoće li nastaviti razgovor kako je prvotno zamislio, modificirati ga ili prekinuti daljnju konverzaciju. Pogrešno enkodirana poruka dovest će do pogrešne interpretacije, a pogrešna interpretacija za posljedicu će imati pogrešno dekodiranje. Najviše nesporazuma se javlja upravo u fazi interpretacije u kojoj se slušanje definira kao veoma složen proces praćenja svih neverbalnih i verbalnih elemenata poruke i njihova ispravna tumačenje.

Postoje pitanja čiji odgovori zapravo određuju uspješnost komunikacije, a to su: što, kome, kako i kada govorimo. U komunikacijskom procesu koriste se pitanja za provjeru kvalitetnog prijama i shvaćanja informacije. Pitanje otvorenog tipa koje se može upotrijebiti je, primjerice, “Što biste htjeli večerati?”. Sondažno pitanje glasit će: “Preferirate li meso, ribu ili školjke?”, a alternativno pitanje: “Želite li radije bijelu ili plavu ribu?”. Nadalje, zatvoreno pitanje bit će: “Dakle, želite bijelu ribu, slabije pečenu?”. Posljednje pitanje odnosi se na kontrolno pitanje koje se može postaviti na sljedeći način: “Ako sam Vas dobro razumio/razumjela, Vi biste dvije porcije jače pečene ribe, uz malo blitve te dvije čaše vina?”. Važno je da se prilikom objašnjavanja, prodavanja, opisivanja ili predočavanja prati metoda lijevka odnosno da se u početku komunikacije postavljaju ona pitanja koja će dati široku sliku i općenite informacije, široki kontekst. Nakon toga se postepeno postavljaju pitanja kojima će se specificirati želje i potrebe gosta. Poželjno je pitati kontrolna pitanja kako bi se potvrdilo razumijevanje zahtjeva i potreba gosta.

## 2.1 Komunikacijski medij i komunikacijski kanal

Komunikacijski mediji djeluju kao komunikacijski kanali za povezivanje različitih subjekata u komunikaciju. Prema tome, komunikacijski kanal je medij koji pošiljatelj odabire kako bi poslao poruku, informacije ili podatke primatelja, a prilagođava se odabranom načinu komuniciranja. Razvijajući se kroz povijest, nastale su tri vrste komunikacijskih kanala: tehnološki, društveni i komunikacijski kanali prema ljudskim potrebama. Danas postoje brojni komunikacijski kanali, a neki od njih su: komunikacija licem u lice, komunikacija pisanim putem (brošure, letci, novine), video komunikacija putem video-poziva, komunikacija putem medija (radio, televizija) i komunikacija putem novih medija (društveni mediji, e-pošta). Svaki komunikacijski kanal ima svoje specifičnosti te je prilagođen određenoj skupini. Primjerice, kanal koji se koristi prilikom komuniciranja znakovnim jezikom je svjetlo jer se njime prenose vizualni znakovi. Bez svjetla, u tami, ovakav oblik komunikacije ne bi bio moguć. Nadalje, želi li se informirati veću skupinu ljudi o određenom projektu odnosno ciljevima projekta, prednostima, aktivnostima i vremenskom tijeku, najbolji komunikacijski kanal bit će brošure ili letci jer se pomoću njih može sažeto i kreativno opisati i promovirati projekt. Intervju i pisane izjave najčešće se koriste od strane jedne osobe ili grupe ljudi koja ima značaj za širu publiku. Teorija komunikacije nalaže snažnu potrebu za odabirom ispravnog komunikacijskog kanala zbog što učinkovitijeg prenošenja poruke, objašnjavajući da pogrešno odabran komunikacijski kanal iziskuje vremenski i financijski rashod. Upravo je pravilan odabir medija ključan faktor uspješne poslovne komunikacije. Pri odabiru medija važno je razlikovati tri zone komunikacije. Prva među njima je zona učinkovite komunikacije u kojoj dominira sklad odabira medija i složenosti komunikacije. Sljedeća zona je zona viška informacija u kojoj, kao što i naziv kaže, medij pruža i više informacija no što je potrebno. Posljednja zona je zona manjka informacija u kojoj medij ne pruža dovoljno za razumijevanje poruke. Svaki medij definiran je potencijalnim informacijskim kapacitetom odnosno informacijskim nabojem. Ako pojedini komunikacijski element omogući novo razumijevanje, onda se kaže da je njegov informacijski naboj velik. Suprotno tome, ako podatak ne pruža novo znanje, tada je njegov informacijski naboj mali. Neposredni razgovor je medij koji ima najveći komunikacijski naboj jer su provjera razumijevanja izrečenog i povratna informacija trenutni.

### 3. Komunikacijske vještine

Postoje tri različite komunikacijske vještine: vještina pisanja, govora i slušanja.

#### 3.1 Vještina slušanja

Slušanje je najvažnija komunikacijska vještina koja zahtjeva potpunu pozornost i samodisciplinu. Samim time, od iznimne je važnosti i u ugostiteljstvu. Pozorno slušanje gostu daje do znanja da ga se poštuje i cijeni te da će njegove želje biti ispunjene na onakav način kako gost to očekuje. Također, pozorno slušanje znatno umanjuje mogućnost pogrešaka, što rezultira kvalitetnijim obavljanjem zadataka i većim zadovoljstvom od strane gosta. Slušanje predstavlja aktivan proces koji zahtjeva predanost. Važno je da se prije donošenja bilo kakvih zaključaka, gosta posluša u potpunosti. Postoji pet različitih vrste slušanja, a sve su korisne u svakodnevnoj komunikaciji. Vrste slušanja su: aktivno slušanje, slušanje s empatijom, otvoreno, svjesno i potpuno slušanje.

Aktivno slušanje odvija se u tri faze od kojih je prva faza parafraziranje. Vlastitim riječima izražava se ono što je gost (vjerojatno) htio reći. Ova tehnika je neophodna za dobro slušanje, a njome se izbjegava pogrešno shvaćanje. Samim time, daje se važnost sugovorniku. Gosti neupitno cijene kada ih se sluša. U slučaju pogrešne pretpostavke i interpretacije, zaposlenik je dužan odmah se ispraviti. Često upotrebljavane rečenice u početku parafraziranja su: *“Ako sam dobro razumio/razumjela / zapravo / drugim riječima“*. Na taj se način brže pamti ono što je rečeno. Sljedeća faza je pojašnjenje, koja često prati parafraziranje. Postavljaju se pitanja dok se ne dođe do potpunog shvaćanja situacije. Ovom metodom se saznaje više od samo osnovnih informacija pa gost dobiva dojam da je zaposlenik u potpunosti zainteresiran. Aktivno slušanje ovisi o zadnjoj fazi, povratnoj informaciji. Dakle, na samom kraju treba provjeriti percepciju praćenjem gestikulacije, tona glasa i neverbalnih elemenata te rezimirati dojmove i osjećaje

Slušanje s empatijom je od osobite važnosti onda kada gost ima ozbiljan problem. Empatija se odnosi na iskazivanje suosjećajnosti, topline, brige i puno razumijevanje problema. Zaposlenik tada govori tiho pozorno slušajući sugovornika te tražeći odgovore na pitanja *“Što je potrebno učiniti kako bi se pomoglo gostu, kako bi se gost smirio, smanjio ljutnju, tugu..?”*

Otvoreno slušanje predstavlja slušanje u kojemu se problem gosta iskomunicira i sasluša do kraja prije nego li se donose zaključci. Dakle, prvo se sagledaju sve informacije, a tek onda donesu zaključci. Suprotno ponašanje pokazuje gostu da je zaposlenik površan i nezainteresiran za rješavanje problema.

Svjesno slušanje ima dvije komponente. Prva se odnosi na uspoređivanje iznesenog s poznatim činjenicama odnosno s vlastitim znanjem te bez donošenja suda, a druga na praćenje sklada izgovorenog i pokazanog. Zaključak često može biti konfuzan i nepotpun ako izraz lica, glas, riječi i govor tijela nisu usklađeni.

Potpuno slušanje pokazuje da je zaposlenik potpuno predan gostu i njihovom razgovoru te obuhvaća sve važne detalje. Dakle, kontakt pogledom, poticanje govornika potvrđivanjem ili parafraziranjem, udaljavanjem od svega što može odvući pozornost, posvećenošću i razumijevanjem, odbacivanjem predrasuda, rješavanjem nedoumica i raznih pitanja.

Kao što postoji nekoliko vrsta slušanja, tako se i slušatelji mogu podijeliti u nekoliko kategorija, a to su: pozitivan (aktivan) slušatelj, egocentrični slušatelj, ograničeni slušatelj i lažni slušatelj. Lažni slušatelji su oni koji se doimaju kao da slušaju razgovor šaljući određene neverbalne znakove, ali su zapravo mislima daleko od komunikacije. Ograničeni slušatelj djelomično obraća pažnju na izgovoreno. Takva osoba se koncentrira na pojedine komentare i ideje zbog čega nerijetko pogrešno shvaća poruku ili je pak izokreće. Egocentrični slušatelj je onaj kojeg zanimaju isključivo vlastita gledišta i on od svojih sugovornika traži samo slaganje i potvrdu izrečenog. Aktivan odnosno pozitivan slušatelj obrađuje informacije koje primi te potiče drugu osobu da govori obraćajući veliku pozornost na rečeno. Aktivni slušatelj treba imati razvijene sljedeće tri vještine: sposobnost razmatranja, sudjelovanja i praćenja. Sposobnost praćenja obuhvaća i mentalno praćenje, ali i neverbalno praćenje govorom tijela, kao što je klimanje glavom, te verbalnim reakcijama, primjerice izgovaranjem riječi da ili hm. Sudjelovanje se odnosi na uživljavanje u priču, budnost i pozorno upijanje rečenoga. Sposobnost razmatranja povezuje se s neverbalnom komunikacijom kojom se govornik koristi prilikom pričanja te sugovorniku pruža mogućnost procjene smislenosti i vjerodostojnosti poruke.

## 3.2 Vještina pisanja

Iako svaki hotel ima razrađen cijeli niz komunikacije s gostom u pisanom obliku, većinom nema potrebe za direktnim pismenim obraćanjem klijentu. Pisanom formom uglavnom se koriste vanjski suradnici za sastavljanje jelovnika, brošura, oglasa i slično. Osoblje hotela mora dobro savladati vještine pisanja, što znači da treba poznavati gramatiku i pravopis jezika koji se od njega traže. Bitno je poznavati formu pisanja poslovnih pisama. Forma i sadržaj svakog pisanog teksta trebaju biti besprijekorni pa svaku pravopisnu dvojbu valja provjeriti. Primjer pisane poruke gostima je bilješka o telefonskom pozivu koja mora biti sažeta, čitljiva, točna, s vidljivim potpisom osobe koja je preuzela navedenu poruku. Fraze i riječi trebaju biti jednostavne i poznate ljudima, a jezik standardni, formalni. Gostima se treba uljudno obraćati, pa primjerice riječ “ti” zamijeniti riječju “Vi”.

## 3.3 Vještina govora

Govor se povezuje s pogledom jer takva kombinacija daje gostu do znanja da je zaposlenik posvećen samo njemu. Često se u komunikaciji čuje izreka “manje je više”. Nije poželjno pretjerano govoriti, a prednost u govoru daje se gostu. Komunikacija treba biti neutralna i govornik mora paziti da ne pokaže naklonost i simpatije samo prema jednom gostu jer zanemaren odnosno ignoriran gost je i nezadovoljan gost, a kao takav predstavlja prijetnju širenja svog nezadovoljstva i lošeg iskustva ili dojma s ostalima koji razmatraju korištenje iste usluge. Govor i gestikulacija zaposlenika trebaju biti prilagođeni raspoloženju gosta. Činjenica je da su sjeverni narodi veoma suzdržani po pitanju gestikulacije, ali su zato Mediteranci skloni žustroj gestikulaciji. Ako dođe do velikih odstupanja u načinu komunikacije, gost to može doživjeti kao primitivizam. N

Nekoliko je komponenta govora: glas, jezik, brzina i dikcija. Rječnik se ne smije sastojati od poštapalica, psovka, slenga, pogrđnih riječi, već razgovor mora biti veoma uljudan, gramatički savršen. Elegantno izražavanje te dobra dikcija neophodni su za razumijevanje poruke. Jasno i razumljivo govorenje pokazatelji su osobne kulture i poštovanja prema slušatelju. Afirmativan govor u ugostiteljstvu reflektira pozitivan stav prema gostu i želju da mu/ joj se ugodi. Primjerice: “Što mogu učiniti za vas?”, “Bilo mi je zadovoljstvo!”, “Oprostite što ste čekali, hvala na

*strpljenju!*”, *“Hvala što ste nam to rekli!”*, *“Da, učinit ću sve što je u mojoj moći!”* Negativan govor započinje negacijom, a označava negativan stav prema željama gosta, pomanjkanje dobre volje i brige o gostu. Zaposlenici uvijek trebaju koristiti pozitivan govor. Primjerice, negativan govor je *“ne znam”*, dok bi pozitivno bilo *“provjerit ću, pa Vam javim”*. Zaposlenika često ponesu osobni osjećaju u odabiru govora što pokazuje da stavlja sebe i svoje osjećaje ispred gosta. Gostu treba isključivo govoriti o tome što se može učiniti za njega, na srdačan i vedar način, sa smiješkom na licu i usredotočenosti. Ukoliko gost ima nekakvu primjedbu, zaposlenik je dužan poslušati bez upadanja u riječ i bez osmjehivanja što bi gost vrlo vjerojatno interpretirao kao neprofesionalno i nekulturno ponašanje.

### 3.3.1 Vještina uljudnog i učinkovitog telefoniranja

Vještina telefoniranja ponekad predstavlja prvi dojam koji gost dobiva o određenoj agenciji ili hotelu pa nerijetko može biti i presudan faktor pri određivanju kvalitete organizacije. Pravila telefoniranja, u velikim hotelskim lancima, jasno su definirana. U mnogim telefonskim centralama, u blizini telefonista, stoji “šalabahter” s uvodnim rečenicama pozdrava. Za telefonske operatere su održani razni treninzi. Zlatno, temeljno pravilo je da se telefonska slušalica podiže nedugo nakon što telefon zazvoni. Točnije, nakon što telefon zazvoni treći put. Važno je da se operater javi i onda kada već ima poziv na drugoj liniji te da objasni gostu da će mu biti uslužan što je prije moguće. Postoje hotelske kuće koje taj period ipak skraćuju na dvije zvonjave telefona. Preporuka je da se telefonist nasmiješi prije nego li podigne slušalicu i započne razgovor jer će na taj način njegov glas zvučiti ugodnije i srdačnije. Ton treba biti vedar kako bi gost stekao dojam o spremnosti da mu se pruži usluga. Stilovi komuniciranja se razlikuju pa tako, primjerice, anglosaksonski stil traži da se telefonski operater predstavim svojim imenom. Iako su mnoge organizacije usvojile ovakav način komuniciranja, naša je kultura drugačija. Na našim prostorima je uobičajeno da se telefonski operater predstavlja prezimenom, a ne imenom. Međutim, i takvo predstavljanje je upitno budući da se smatra suvišnim predstavljati se osobno te da je predstavljanje hotelske organizacije dovoljno. Osoba se predstavlja tek onda kada se poziv prosljedi u specifični odjel, konkretno određenoj osobi. Dakle, svaka organizacijska kultura zasebno određuje stil komuniciranja. Obično gost želi što je prije moguće pričati s odjelom (osobom) koju traži, pa je



poželjno skratiti rečenice. Na taj će način gost uštedjeti vrijeme, ali i novac. Pa tako, primjerice, umjesto da se telefonist javi: “*Dobar dan, ovdje Hotel Navis<sup>3</sup>, Ivana pri telefonu, izvolite, što mogu učiniti za vas?*”, može iskoristiti i kraći oblik pa jednostavno reći: “*Dobar dan, hotel Navis ovdje!*” nakon čega će gost sam nastaviti konverzaciju. Važno je da se telefonski razgovor odvija kratko te da telefonski operator govori razgovijetno i polako, a posebice ako se radi o osobi koja ne razumije dobro jezik. Ukoliko stranac odnosno gost ima želju ostaviti neku poruku, telefonist ju je dužan zapisati te pročitati kako ne bi došlo do grešaka. Prilikom telefonske komunikacije vrlo je bitno paziti na neverbalna obilježja komunikacije: mimiku, jačinu, visinu i brzinu govora. Telefonist treba koristiti stručni vokabular. Stoga, nakon što gost zatraži određeni odjel, telefonist treba reći: “*Samo trenutak, prespojiti ću Vas*”, a nikako riječi kao što su “*aha*”, “*može*”, “*dobro*”. Na zahvalu, telefonist treba odgovoriti: “*nema na čemu/sa zadovoljstvom/ bilo mi je zadovoljstvo*”. Na kraju razgovora, telefonist je dužan uljudno pozdraviti, a poželjno je i da zahvali na pozivu. Osoba koja je nazvala prva spušta slušalicu za kraj razgovora.

#### **4. Vrste komunikacije**

Dvije temeljne vrste komunikacije su neverbalna i verbalna komunikacija, a najbolja komunikacija postiže se kombinacijom više medija, uglavnom govora, slike i pisanim djelom jer tako primatelj poruke bolje shvaća sadržaj i duže pamti. Element i svrha svih oblika komunikacije je uvjeravanje koje se definira kao takav oblik komunikacije u kojemu se slušatelje navodi na promjenu stavova, vjerovanja i uvjerenja, a time i na promjenu ponašanja. Upravo je uspješno uvjeravanje jedno od temelja profitabilnih poduzeća. Prilikom uvjeravanja govornik se koristiti sljedećim metodama: logikom argumenata, emotivnim i kombiniranim pristupom. Logikom argumenata, kao što i naziv kaže, nastoji se utjecati na slušatelje iznoseći činjenice. Emotivnim pristupom utječe se na stavove, osjećaje, predrasude i vjerovanja sugovornika, a kombinirani pristup koristit će se i činjenicama i osjećajima sugovornika.

---

<sup>3</sup> *hotel Navis luksuzni je hotel s pet zvjezdica smješten na iznimno atraktivnoj lokaciji u Opatiji*

## **4.1 Verbalna komunikacija**

Verbalno komuniciranje može biti govorno odnosno usmeno i pismeno pri čemu je usmena komunikacija element slušno-govorne, a pisana element vizualne komunikacije. Usmena komunikacija se dalje može podijeliti na formalnu i neformalnu te na planiranu i neplaniranu. Također, usmena komunikacija se dijeli na osobnu i udaljenu. Iako je usmena verbalna komunikacija temelj uspostave odnosa u hotelijerstvu, i pisana je komunikacija u širokoj primjeni, a može se podijeliti na poslovno dopisivanje i signalnu komunikaciju. Pismena se komunikacija u najvećem dijelu odnosi na poslovno dopisivanje putem e-pošte. Signalno komuniciranje je usmjereno samo na goste radi lakšeg snalaženja unutar i izvan hotela. Verbalno ponašanje odvija se u okvirima postavljenih pravila kao što su to redoslijed i oblik riječi u rečenici. Razlikuju se komunikacija takozvanih direktnih i indirektnih kultura odnosno kultura niskog konteksta i kultura visokog konteksta. Primjer komunikacije direktnih kultura ili kultura niskog konteksta je SAD čija se komunikacija većinom oslanja na eksplicitno i neposredno. S druge strane, Japan predstavlja kulturu visokog konteksta odnosno komunikaciju indirektnih kultura, a kontekst komunikacije uvelike ovisi o verbalnim i neverbalnim aspektima.

## **4.2 Usmena komunikacija**

Prilikom usmene komunikacije, glavno sredstvo komuniciranja predstavlja izgovorena riječ. Neki od kanala kojima se provodi usmena komunikacija su video, televizija, “face-to-face” razgovori, telefon i radio. Jedan od prvih poslovnih stratega, Henry Mintzberg (1973.), prema svojim je istraživanjima naveo kako menadžeri 50% do 90% svog radnog vremena provode u komunikaciji odnosno razgovoru. Glavna prednost usmene komunikacije je neposredno primanje povratne informacije; govornik može odmah procijeniti koliko ga je sugovornik razumio kroz postavljena pitanja i dane odgovore. Prilikom izravne komunikacije, osoba dobiva informacije i putem simboličke i neverbalne komunikacije te prosuđuje može li toj osobi vjerovati ili ne. Također, jedna od prednosti je relativna lakoća usmene komunikacije budući da se ljudi od najranije dobi uče komunicirati pa većina osoba može uspješno održati formalni razgovor koji ipak zahtjeva strateški i planirani pristup. No, lakoća govora često može predstavljati i problem odnosno lošu

stranu usmene komunikacije ukoliko ljudi pričaju bez razmišljanja, bez da promisle o poruci prije nego li je upute drugoj osobi. Sljedeća mana usmene komunikacije je podložnost smetnjama kao što su šumovi ili prekidanje veze što može uzrokovati gubljenje važnih detalja. Vlastito pamćenje glavno je sredstvo pohrane informacija kod usmene komunikacije, a samim time ne postoji nikakav trajni zapis o rečenome. Stres prilikom govora pred većim brojem ljudi rezultira smanjenom kvalitetom prenesenih informacije te će je sugovornici u manjoj mjeri prihvatiti.

### **4.3 Pisana komunikacija**

Sljedeći oblik je pisana (vizualna) komunikacija koja zahtjeva veću posvećenost i više vremena budući da pisana komunikacija ostaje trajni zapis pa zbog toga ljudi više razmišljaju i fokusiraju se izraziti na najbolji mogući način. Pisana komunikacija predstavlja najčešći oblik formalne komunikacije te se većinom koristi za dokumentiranje raznih događaja. Poruke se prenose grafičkim porukama i pisanom riječju. Primjeri pisane poslovne komunikacije u hotelijerstvu su poslovna pisma, zapisi, bilješke, upute, oglasi, izvještaji, priručnici, prospekti i slično, a najznačajniji primjer današnjice je elektronička pošta zbog svoje ekonomičnosti i brzine. Sastavljena poruka čitateljima mora biti jasna i lako razumljiva, sažeta te pisana prijateljskim tonom. Primatelj ima na raspolaganju više vremena da odgovori na ispravan način, a ne zahtijeva se prisutnost pošiljatelja i primatelja u istoj prostoriji, niti njihova istovremena dostupnost za komunikaciju. Još neke pozitivne karakteristike pisane komunikacije su: dokaz u ostvarivanju prava, mogućnost slanja poruke većem broju ljudi i iskazivanje kvantitativnih podataka na efikasan način. Ipak, većina ljudi za glavni nedostatak navodi zahtjevnost u smislu da se moraju znati pravila ispravnog izražavanja odnosno pisanja, ali i to da se povećavaju troškovi što se više informacija izmijeni.

### 4.3.1 Grafička komunikacija

Grafička komunikacija ima veliki značaj u turizmu i hotelijerstvu budući da gost primarno koristi osjetilo vida za pomoć pri snalaženju u novoj destinaciji, novom prostoru. Znakovi su općeniti način informiranja te su uključeni u komunikacijski proces. Svaki znak predstavlja signal koji prenosi informacije potrebne za snalaženje.

U Republici Hrvatskoj postoji *Pravilnik o turističkoj i ostaloj signalizaciji na cestama*<sup>4</sup> kojim se propisuju vrsta, oblik, značenje, boja, dimenzije te postavljanje turističke i ostale signalizacije na cestama. Turistička signalizacija u prometu prikazuje kombinaciju naziva i simbola sa svrhom informiranja gosta u prometu o prirodnim, turističkim, kulturnim i povijesnim znamenitostima i ostalim sadržajima u naselju. Dakle, takvi znakovi, osim naziva i simbola, sadržavaju i likovni prikaz turističke destinacije, udaljenost do prikazane znamenitosti, objekta ili mjesta . Prometni znakovi koji su namijenjeni turistima su smeđe boje i bijelih rubova te pravokutnog ili kvadratnog oblika. Turističku signalizacije na cestama čine: znakovi obavijesti o povijesnim i kulturnim, prirodnim i turističkim atrakcijama, znakovi za usmjeravanje prema kulturnim, povijesnim, prirodnim i turističkim atrakcijama i znakovi za davanje turističkih i ostalih informacija. U ostalu signalizaciju spadaju: znakovi za iskazivanje dobrodošlice, znakovi obavijesti za usmjeravanje prema važnim objektima i sadržaju u naselju koji zbog svoje svrhe privlače veći broj ljudi.

Dolaskom gosta u hotel, on se susreće s brojnim drugim znakovima putem kojih nastavlja primati i shvaćati informacije. Najčešći znakovi u hotelu su znakovi sigurnosti odnosno znakovi s općom porukom o sigurnosti u kombinaciji s bojom i geometrijskim likom te grafičkim simbolom. Takvi znakovi postavljaju se kako bi na brz i lak način usmjerili pozornost na potencijalnu opasnost. U znakove sigurnosti ubrajaju se znakovi opasnosti, zabrane, informacija, sigurnosti zaštite od požara te znakovi obveza, dozvola i pristupačnosti za invalide. Znakovi opasnosti prikazuju se u obliku trokuta žute boje i crnih rubova, a upozoravaju na opasnost od vatre, eksplozije, upozoravaju na prepreke, moguće nezgode i slično.

---

<sup>4</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_07\\_64\\_1593.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_07_64_1593.html)



*Slika 2. Znakovi opasnosti*

Izvor: Zavod za istraživanje i razvoj sigurnosti: <https://www.zirs.hr/znakovi-sigurnosti.aspx>

Znakovi zabrane prikazani su u obliku kruga crvene boje, a upućuju na zabranu ponašanja koje može biti uzrok neželjenog utjecaja na ljudsko zdravlje ili sigurnost osoba.



*Slika 3. Znakovi zabrane*

Izvor: Zavod za istraživanje i razvoj sigurnosti: <https://www.zirs.hr/znakovi-sigurnosti.aspx>

Znakovi informacija zelene su boje pravokutnog ili kvadratnog oblika. Njihova je svrha osvijestiti ispravno ponašanje kod gosta te pružanje općih informacija o prostoru.



*Slika 4. Znakovi informacija*

Izvor: Zavod za istraživanje i razvoj sigurnosti: <https://www.zirs.hr/znakovi-sigurnosti.aspx>

Znakovi sigurnosti zaštite od požara prikazani u obliku kvadrata crvene boje te označavaju mjesta na kojima se nalazi aparat za gašenje požara, ali i ispravno ponašanje ukoliko dođe do takve situacije.



*Slika 5. Znakovi sigurnosti zaštite od požara*

Izvor: Zavod za istraživanje i razvoj sigurnosti: <https://www.zirs.hr/znakovi-sigurnosti.aspx>

Plave boje s bijelim natpisom označeni su znakovi obveza, dozvola i pristupačnosti za invalide koji, kao što i sam naziv govori, upućuju na obvezno i dozvoljeno ponašanje u prostoru te na pristupačnost za osobe s invaliditetom.



*Slika 6. Znakovi obveza, dozvola i pristupačnosti za invalide*

Izvor: Zavod za istraživanje i razvoj sigurnosti: <https://www.zirs.hr/znakovi-sigurnosti.aspx>

Sljedeća vrsta znakova su informativni znakovi u koje spadaju znakovi vrste, kategorije hotela i posebnih standarda. Svaka vrsta određena je odgovarajućim uvjetima propisanim „Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli<sup>5</sup>“. Ovi znakovi nalaze se na ulazu u hotel, ili neki drugi objekt, u obliku pločice. Prema tome, objekti iz skupine hoteli razvrstavaju se sukladno obveznim ugostiteljskim uslugama u sljedeće vrste:

---

<sup>5</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_56\\_1451.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html)

hotel baštinu (heritage), difuzni hotel, hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pension i drugo. Hotel posebnog standarda može se definirati za hotel baštinu, aparthotel, turističko naselje, turističke apartmane i integralni hotel. Svaki hotel može imati do četiri posebna standarda, a neki od mogućih su: business (poslovni), meetings (za sastanke), congress (kongresni), club (klub), casino (kasino), holiday resort (odmorišni), coastline holiday resort (priobalni odmorišni), family (obiteljski), small & friendly (mali i prijateljski), senior citizens (za starije osobe), health & fitness (zdravlje i fitness), spa (toplice), wellness (wellness), diving club (ronilački klub), motel (motel), ski (ski), za osobe s invaliditetom i ostali. Posljednja je kategorizacija hotela koja se odnosi na hotele, aparthotele, turistička naselja, turističke apartmane, pansione i pojedine lječilišne vrste. Prema tome hoteli s depandansom, aparthoteli s depandansom i turistička naselja imaju četiri kategorije; od dvije do pet zvjezdica. Turistički apartmani mogu biti određeni trima kategorijama; dvije, tri i četiri zvjezdice. Nadalje, pansioni imaju mogućnost između dvije kategorije; standard i komfor, a integralni hoteli određeni su kategorijama od tri do maksimalno pet zvjezdica. Kategorije za lječilišne vrste određuje se obzirom na vrstu objekta kojoj pripadaju.

Ostale informativne ploče služe za pružanje kratkih obavijesti kako bi gost bio bolje informiran. Na primjer, kratka obavijest može biti informacija o radnom vremenu hotela, bara ili restorana.

#### **4.4 Neverbalna komunikacija**

Neverbalna komunikacija dijeli se na osobnu i posrednu odnosno neosobnu komunikaciju, pri čemu je najznačajniji primjer razgovor, koji, dakle, može biti pomoću određenih sredstava kao što je to telefon ili pak neposredni-diskusija, javno izlaganje i izvješćivanje. Zastupljenost neverbalne komunikacije u ukupnoj komunikaciji iznosi visokih 93%. Na govor tijela odnosi se čak 55%, dok glasovna intonacija predstavlja 38%. Ipak, važnost neverbalne komunikacije često se zanemaruje. Hamilton, Parker i Smith objašnjavaju da se neverbalna komunikacija odnosi na sva nenamjerna i namjerna značenja koji nemaju oblik izgovorene ili pisane riječi. Elementi koji čine neverbalnu komunikaciju su: vanjski izgled i odjeća, geste, izraz lica, pogled, ton glasa i razdaljina između sugovornika. Uključenost osjetila i utjecaj komunikacije međusobno su proporcionalni. Pri tome, najveći učinak ima osjetilo vida. Ljudi će nakon slušanja određene osobe prije zapamtiti fizičke

osobine nego samu poruku koju je osoba htjela poslati, osim ako ona nije prezentirana kroz druge vizualne instrumente.

Problematika neverbalne komunikacije vezuje se uz činjenicu da je za dekodiranje takve poruke potrebno detaljno poznavanje izvora okolnosti, komunikacije i situacijskog konteksta. Budući da neverbalni znakovi nisu uvijek jednoznačni, preporučuje se kombiniranje više neverbalnih znakova za vrijeme interpretacije i/ili njihovo kombiniranje s verbalnom porukom. Neverbalna komunikacija često može biti „buka“ u komunikacijskom kanalu jer uzrokuje nesporazume budući da svaki pojedini čin neverbalne komunikacije ovisi o pojedincu, društvenoj situaciji i kulturi.

Važnost neverbalne komunikacije objašnjava i psiholog Albert Mehrabian (1968. i 1971.)<sup>6</sup> koji poruku dijeli na tri komponente. Prva među njima je verbalna komponenta odnosno riječi. Zatim, zvučna komponenta koja se odnosi na ton kojim su riječi izgovorene, a treća komponenta je izražajna i referira se na govor tijela ili izraz lica. Pokreti tijela ubrajaju se u najprimitivnije tipove društvene interakcije, a neki pokreti koji se vezuju za neverbalnu komunikaciju su uočeni i kod životinja. Iz njegova istraživanja o utjecaju komunikacijskih komponenti, 50% čini govor tijela, 40% ton glasa, a tek 10% izgovorene riječi. Ukoliko su govor tijela i ton glasa u suprotnosti s izgovorenim riječima, neverbalni elementi postaju ključni jer sugovornik tad počinje vjerovati u poruku koja se šalje neverbalnom komunikacijom, a ne izgovorenim riječima.

#### 4.2.1. Interpretacija neverbalne komunikacije

Postoji više vrsta kategorija neverbalne komunikacije, a u sljedećem tekstu bit će rečeno najvažnije o svakoj kategoriji. Kategorije su: dodir, govor tijela, glas, kontakt pogledom, osobni prostor, izgled, izraz lica, parajezik, šutnja i miris.

Ono što gost prvo osvijesti za vrijeme usmene komunikacije je radi li se o muškoj ili ženskoj osobi, a to učini pomoću glasa govornika. Nakon toga prepoznaje raspoloženje, životnu dob, zdravstveno stanje, obrazovanje i podrijetlo prema lokalnim naglascima. Glas je ono što svaka

---

<sup>6</sup> Mehrabian, A., & Diamond, S. G. (1971). Seating arrangement and conversation. *Sociometry*, 281-289



osoba za sebe može kontrolirati. Poželjan ton je onaj niži od prirodnog jer on upućuje na pouzdanost, kulturu i pažnju govornika. Važno je da je glas ugodan uhu, da su boja i visina tona u određenim granicama poželjnog te da su riječi jasno izgovorene. Govornik ne smije pričati monotono, dakle treba modulirati jer na taj način odražava emocije i daje uvjerljivost sadržaja. Svakako da rječnik kojima se služi hotelsko osoblje mora biti kultivirani.

Parajezik obuhvaća pauze u govoru i sve ono što se odnosi na ton glasa. Primjerice, visina, intenzitet, volumen u smislu glasno ili tiho. Također, parajezik čine razne upadice, mucanje i zapinjanje u govoru. Dakle, u ovu kategoriju spadaju svi vokalni glasovi bez formalnog značenja. Pomoću parajezika mogu se izraziti osjećaji, a u nekim jezicima oni su dio kulturnog dijalektanlog govora kao što je primjer kod Kanađana koji nerijetko upotrebljavaju izraz “eh” po završetku rečenice. Parajezici, stoga, mogu ukazati na pripadnost društvenoj kategoriji ili skupini.

Svaka osoba ima osobni prostor odnosno nevidljivi krug koji se sužava ili širi ovisno o vezi sa sugovornikom, kulturnom podrijetlu, emotivnom stanju i aktivnosti koja se odvija. Što ljudi stoje bliže jedni drugima, to je njihov odnos intimniji. Ukoliko su sugovornici predaleko ili preblizu osobnom prostoru, ljudi nesvjesno prilagođavaju svoj položaj udaljavajući se ili pak približavajući se. Svako narušavanje osobnog prostora može rezultirati agresijom i nelagodnom. Opće je poznato da su osobe sjeverne Europe manje bliske te imaju veliki nevidljivi krug osobnog prostora pa ono što njima predstavlja intimnu razdaljinu, u južnoj Francuskoj, Grčkoj, Španjolskoj i Italiji, dakle državama gdje su krugovi osobnog prostora znatno manji, ta će razdaljina predstavljati normalnu distancu prilikom konverzacije s ne tako bliskim ljudima, primjerice prodavačicom u dućanu. Pravilo svih kultura nalaže da su fizička i društvena udaljenost međusobno proporcionalne te da je fizička distanca u razmjeru s razlikom u društvenom statusu. Drugim riječima, zone udaljenosti prilikom ljudske interakcije dat će informacije o odnosu sudionika, ali i društvenom statusu. U zapadnim kulturama mogu se izdvojiti četiri zone udaljenosti. Prva među njima je zona bliskosti koja, kao što i naziv kaže, označava vrlo blizak odnos i određena je udaljenošću od 45 cm. Zatim, osobna zona koja označava prilično blizak odnos, a povezuje se s 45-130 cm udaljenosti. Društveno-konzultativna zona predstavlja impersonalan odnos i međusobnu udaljenost od 3 do 4 m. Javna zona, koja se uglavnom koristi prilikom javnih nastupa određenih osoba, prelazi udaljenost od 4 m.

Stisak ruke je veoma bitan faktor. On može iskazati prijateljstvo, suosjećanje, toplinu, ali mora biti umjeren kako se ne bi krivo protumačio. Također, bitno je znati da nisu svi narodi skloni fizičkom dodiru prilikom upoznavanja. Shodno tome, različito će se postupati sa sjevernim narodima, i s narodima južne Europe i Mediterana. Postoje razlike u držanju tijela i dodirivanju kod muškaraca i žena. Žene su, naime, sklonije klimanju glavom i gestikuliranju, dok je za muškarce uobičajeno pokretanje tijela i nogu te naginganje prema naprijed. Također, žene u pravilu češće koriste dodir te rade striktnu razliku između prijateljskog dodira i dodira koji upućuje na tjelesnu privlačnost. Južna Amerika i arapske zemlje sklonije su dodirivanju od Sjeverne Europe i Indije. Zanimljivo istraživanje provedeno je na ponašanju parova (u smislu dodirivanja) u kavanama unutar sat vremena. Najviše dodira zabilježeno je u Puerto Ricu, nakon toga u Parizu, dok u Londonu nije zabilježen nijedan dodir. Dakle, kulture sklone tjelesnom dodiru su upravo i one koje imaju manji razmak prilikom komunikacije, dok društva manje sklona dodirivanju drže veću udaljenost od sugovornika.

Smatra se da ruke koje su prekrížene na prsima izražavaju nespremnost da se pruži pomoć gostu, a može se shvatiti i kao određena doza arogancije, defenzivnosti i rezerviranosti. Pokreti rukama prilikom prezentiranja imaju bogato značenje onda kada se nešto želi dodatno naglasiti, ali nerijetko dolazi do pretjeranog pomicanja ruku što sugovorniku odvraća pažnju od govora. Suprotno tome, lagano naginganje tijela prema naprijed u toku razgovora može ukazivati na simpatiju ili zainteresiranost. Dojam o otvorenosti osobe stječe se raširenim rukama govornika ili raskopčanom jaknom. Zabrinutost se prepoznaje kod osoba koje trljaju zatiljak ili "krše" prste na rukama. Grickanje olovke ili noktiju te dodirivanje nosa znak su nesigurnosti. Nadalje, nervoza se iskazuje nakašljavanje, meškoljenjem u stolici ili nervoznim hodom po prostoriji, pušenjem i povlačenjem uha, dok samouvjereni osoba sjedi uspravno s rukama na leđima ili pak u džepovima sakoa, ali na način da su palci vani. Zabacivanje glavom, trljanje brade, dodirivanje lica rukom, čišćenje naočala i gledanje preko naočala, dodirivanje luka nosa rukom ukazuju na razmišljanje i procjenjivanje situacije govornika. Na dosadu, rezigniranost, manjak volje za radom može ukazati pogrbljeno stajanje govornika. Recepcioneri moraju posebno obratiti pažnju na pomicanje predmeta jer učestalo pomicanje stvari može gostu dati do znanja da recepcioner ne želi nastaviti razgovor. Štoviše, da mu je dosadan i da ga želi što prije završiti. Suprotno tome, uspravno stajanje povezuje se s energijom, entuzijazmom u radu, dinamikom i svakako je poželjnije i profesionalnije od pogrbljenog, nezainteresiranog držanja. Neverbalna komunikacija služi i kao izvrstan

pokazatelj razlika u društvenim pozicijama odnosno statusima. Nadređeni u razgovoru s podređenim ima ekspanzivno i relaksirano držanje, primjerice naginjanjem na naslon stolice, dok podređeni svjesno ili nesvjesno pokazuje svoju nižu poziciju u društvenom poretku tako što tijelo drži uspravno i trudi se pažljivo slušati. Kretanje tijela trebalo bi biti dinamično, a hod uspravan. To je najbolji način da se gostu pokaže spremnost na pružanje pomoći, ali i općenito spremnost na obavljanje posla. Različite kulture različito tumače pristojno i neprostožno odnosno primjereno i neprimjereno ponašanje pa je veoma važno učiti o drugim kulturama i ponašati se u skladu s njihovim normama. Primjerice, istočnoeuropske zemlje podizanje palca doživljavaju kao nešto uvredljivo i nepristojno dok u SAD-u podignuti palac znači nešto pozitivno, dobro.

Fizički izgled i način odijevanja govore o hijerarhiji organizacije. Također, ukazuje na stav zaposlenika kako prema poslu, tako i prema gostu. Ukazuje i na samopoštovanje. Vrlo je važno uskladiti fizički izgled u smislu nakita, odjeće i kose s komunikacijskom situacijom, ali i s društvenim statusom jer, ukoliko dođe do nesklada među ovim segmentima, sugovornici će razviti sumnju i nepovjerenje.

Shodno tome, izraz lica veoma je važan, a čine ga različite mimike lica kao širenje nosnica, podizanje obrva, položaj usta, zatvorene oči i tako dalje. Svaki izraz lica ima neko značenje, a ukupno se licem može izraziti sedam osnovnih osjećaja čovjeka: iznenađenje, sreća, strah, srdžba, gađenje i tuga. Zaposlenici u ugostiteljstvo uvijek trebaju imati vedro lice, biti nasmijani, dobre volje, srdačno raspoloženi i na usluzi gostu. Dobar zaposlenik nikada neće iznositi privatne probleme na poslu odnosno njegovi problemi neće utjecati na odnos prema gostu. To je odlika profesionalaca. Zaposlenici trebaju izbjegavati svako mrštenje lica, “obješena” usta, okretanje ili stiskanje očiju jer sve to može ostaviti negativan dojam na gosta. Usta pokazuju nezadovoljstvo, dok oči pokazuju iznenađenje.

Pogled ima nekoliko komunikacijskih funkcija. Prva među njima je regulacija tijeka komunikacije budući da se pogledom signalizira početak i kraj razgovora. Nadalje, pogled prati i olakšava “feedback” odnosno povratne informacije putem pozornosti usmjerene na govornika. Pogled odaje osjećaje i odražava prirodu odnosa među sugovornicima. Također, i ova se komponenta neverbalne komunikacije različito tumači u različitim kulturama pa se tako predugo izravno gledanje u oči može smatrati uvredljivo posebice ako se radi o sugovorniku suprotnog spola. U nekim kulturama nije prihvatljivo da osobe nižeg socioekonomskog statusa gledaju osobu

višeg statusa izravno u oči. Veoma je teško prepoznati primjereno od neprimjerenog ponašanja ukoliko osoba ranije nije upoznata s kulturom sugovornika. U zapadnoeuropskim zemljama dugo i izravno gledanje u oči predstavlja obostrane simpatije i poštivanje, ali ako jedna osoba odmakne pogled, to se tumači kao sumnja, odbojnost pa čak i srdžba ili agresija. Također, u zapadnoj poslovnoj kulturi, gledanje sugovornika u oči daje do znanja da je govornik iskrena, pouzdana osoba koja poziva na društvenu interakciju, dok pogled koji luta šalje poruku o osjećaju inferiornosti, nesigurnosti, nekada čak i neurotične osobe. Upravo zbog toga, preporučuje se gledanje sugovorniku u oči čak 80-90% za vrijeme interakcije, ali ne i zurenje.

Također, važna komponenta je šutnja, koja ovisno o situaciji, može biti neugodna ili ugodna.

U miris se ubraja osobni miris i miris prostora. Osobni miris nikada ne bi smio nadjačati miris prostora i svi bi mirisi trebali biti ugodni. Naravno, ovaj se faktor razlikuje od osobe do osobe, no trebaju se birati mirisi prema preferencijama većine. Primjerice, parfem konobara/-ice ne smije nadjačati miris hrane koju poslužuje gostima. Nerijetko hoteli zabranjuju svojim djelatnicima korištenje parfema za vrijeme radnog vremena.

## **5. Podjela komunikacije s obzirom na obuhvat sudionika u komunikacijskom procesu**

Postoje različiti načini komuniciranja, a upravo je gost taj koji određuje izbor kanala za komuniciranje. Primjerice, ako se radi o marketinškoj komunikaciji, obično su hoteli ti koji započinju komunikaciju s gostima, a onda kada su informacije kodirane i poslane, gost samostalno bira intenzitet i način daljnje komunikacije s hotelom. S obzirom na obuhvat sudionika u komunikacijskom procesu razlikujemo internu i eksternu komunikaciju. Interna komunikacija obuhvaća komunikaciju među djelatnicima, između djelatnika i gostiju te djelatnika i nadređenih. Dakle, ona je usmjerena na djelatnike koji su temeljni korisnici internih usluga, a njihove se potrebe i želje nastoje zadovoljiti kako bi se povećalo njihovo zadovoljstvo, što će posljedično utjecati na produktivnost i zadovoljstvo gostiju. Kada je djelatnik zadovoljan, to zadovoljstvo ima utjecaj na gosta i vlastitu motivaciju. Mnogo je istraživanja koja potvrđuju utjecaj zadovoljstva

zaposlenih na zadovoljstvo gostiju. Primjer je knjiga *Examining relations at an organizational level* autora Ryana, Schmita i Johnsona<sup>7</sup>. Istraživanjem je utvrđena povezanost radnika koji su imali osjećaj zadovoljstva, volju za timskim radom i kvalitetnim obavljanjem posla s gostima i njihovim stupnjem zadovoljstva. Autor Ritzer opisuje težinu obavljanja ugostiteljskog posla te navodi kako je zaposlenikova sposobnost izvršavanja svih zahtjeva koje posao pruža- „vještina par excellence”. Svaka komunikacija poslovnog subjekta i osobe izvan ugostiteljskog objekta predstavlja eksternu komunikaciju. Stoga komuniciranje s (potencijalnim) gostima, investitorima, dobavljačima i ostalima predstavlja eksternu komunikaciju, a odvija se s ciljem prodaje usluga i privlačenja kupaca. Organizacijska komunikacija ima ulogu ojačavanja i koordiniranja odnosa između kupaca i dobavljača te djelatnika, odnosno vanjskih i unutarnjih dionika. Odnosi se na tržište rada, internu komunikaciju, odnose s javnošću i dobavljačima.

## **6. Podjela komunikacije prema ciklusu gosta**

Komuniciranje se, također, može podijeliti prema ciklusu gosta. Osnovni uvjet je osvajanje gosta od strane hotela temeljem prethodne marketinške komunikacije odnosno komunikacije s gostom prije njegova dolaska u hotel ili neki drugi ugostiteljski objekt. Veća vrijednost za gosta stvara se snažnim informativnim karakterom, jednostavnošću i preciznošću informacija, ali i ažurnošću istih. Gost pri dolasku u hotel očekuje da će mu biti pružena profesionalna razina komunikacije te da će dobiti sve potrebne informacije za ugodan boravak u hotelu. Danas se većina komunikacije s gostima izvodi digitalno. Primjerice, podaci o rezervaciji, zahvale, recenziranje i slično. Sljedeći ciklus je komunikacija tijekom boravka gosta koja daje priliku da se eventualni propusti u aspektu manjka emocija za vrijeme komuniciranja prije dolaska u hotel, nadoknade. Budući da je gostu potreba za razgovorom prva pri ulasku u hotel, osobna komunikacija gosta i osoblja je glavna za ostavljanje prvog dojma. Svaki zaposlenik u svojoj funkciji razgovora s gostom mora znati procijeniti situaciju i ponašati se sukladno tome. Zadnji ciklus je komunikacija nakon odlaska gosta koja se često zanemaruje. Nerijetko se događa da prestaje kontakt hotelijera i gosta u onom trenutku kada gosti napuste objekt te da se razgovor ponovno pokreće samo na inicijativu gosta.

---

<sup>7</sup> Ryan, A. M., Schmit, M. J., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel psychology*, 49(4), 853-882

No, upravo je to razdoblje, od odlaska gosta do njegova razmišljanja o ponovnoj kupnji, najosjetljivije jer se gostu otvaraju brojne mogućnosti konkurentskih objekata. Baš suprotno radu većine hotelskih objekata, u tom periodu bi se marketinške aktivnosti trebale znatno povećati kako bi se gost jače vezao za hotel te i dalje birao isti, bez obzira na konkurenciju. U konačnu ocjenu zadovoljstva gosta podjednako ulaze sva tri ciklusa komuniciranja.

## **7. Zapreke u komunikaciji**

U komuniciranju, sve ono što onemogućava da poruka bude zaprimljena i shvaćena na ispravan način naziva se zaprekom. Najznačajnija smetnja u komunikaciji je interferencija odnosno rezultat tehničkih grešaka- buka. Osim toga, neke od učestalih smetnji u komunikaciji su prekid komunikacije i nesporazumi koji ubrajaju jezik, neverbalne elemente komunikacije, nesklad elemenata poruke, relativnu važnost predmeta komunikacije. Često se zapreka koristi kao sinonim za šum iako tehnološki šum, kao što je to primjerice skup smetnji na telefonu, više predstavlja smetnju nego zapreku i takve je “probleme” vjerojatno najlakše riješiti. Pogrešno utipkan broj, kvar, nedostatak opreme problemi su koji se mogu veoma lako i brzo ispraviti. S druge strane, zapreke su uglavnom ljudskog podrijetla i često slabo primjetne, a mnogo važnije od zapreka tehnološkog podrijetla. Može se reći da su ljudske zapreke podvrsta šuma i jedan od glavnih problema kojima menadžeri trebaju posvetiti značajnu pozornost. U okviru toga, govori se o trima vrstama: organizacijskim, sociokulturnim i psihološkim.

### **7.1 Sociokulturne zapreke**

Kultura se smatra društvenim i grupnim fenomenom. Ona obuhvaća govorni jezik, odjeću, hranu, vjerovanja i slično, a iako pojedinac može biti nositelj određene kulture, on je ne može kreirati. Kultura je veoma važan aspekt života koji se prihvaća neupitno i nesporno. Ljudi nesvjesno vjeruju kulturi te se pokoravaju načelima iste odnosno načelima društvenih normi. Društvene norme definiraju se kao neformalna pravila o tome što se, gdje, kada i kako radi. Primjerice, društvena norma jest da u školi učenici sjede u klupama te da pišu držeći bilježnice na stolu ispred njih

umjesto da sjede i pišu na podu. U komunikaciji kulturna obilježja i društvene norme omogućavaju upotpunjavanje komunikacije, ali isto tako često predstavljaju problem. Četiri ključna sociokulturna elementa koje čine zapreke su: grupno mišljenje, stereotipi i etnocentrizam, jezik i žargon te sukob vrijednosti i uvjerenja. Grupno mišljenje nastaje onda kada želje i norme određene grupe nadjačaju želju da se postigne ono što je najbolje za cijelu grupu. Grupni proces dominira i usmjerava odlučivanje. Grupno mišljenje predstavlja veliki problem u poslovnom svijetu, a karakterizira ga nekoliko elemenata: sličnost i skrivene različitosti, neopravdani optimizam, oslanjanje na zajedničke racionalizacije, nedostatak budnosti, razmišljanje u sloganima, tajenje zabrinjavajućih nedostataka i kolektivni modeli obrambenog izbjegavanja. Sljedeći ključni sociokulturni element zapreke je sukob vrijednosti i uvjerenja. Budući da kultura počiva na zajedničkim vrijednostima i uvjerenjima, prelaskom kulturoloških granica, povećava se i mogućnost neshvaćanja i nesporazuma. Ovaj se problem najviše očituje kod propalih poslovnih pothvata unutar različitih kultura. Stereotipi i etnocentrizam sljedeća su zapreka prilikom komuniciranja. Stereotipi se često povezuju s diskriminacijom, predrasudama i rasizmom. Stereotip je zapravo stvaranje predrasude odnosno pokušaj predviđanja nečijeg ponašanja na temelju njegove pripadnosti nekoj skupini te se uglavnom ispostavi kao pogrešno i netočno tumačenje. Etnocentrizam je pojam koji se vezuje za stereotipe. Osobe koje se nazivaju etnocentričnima su one koje svoju kulturu doživljavaju kao jedinu valjanu, superiornu nad ostalim kulturama što također predstavlja oblik diskriminacije i predrasuda. Posljednja sociokulturna zapreka jesu jezik i žargon. Jezik, osim među ljudima koji se ne služe istim jezikom, može predstavljati problem čak i kod ljudi koji pričaju istim jezikom. Razlog tome su klasne i statusne razlike koje mogu u potpunosti isključiti dio ljudi iz razgovora. Isto tako, žargon jasno pokazuje tko pripada, a tko ne pripada razgovoru. Određene profesije, poput medicine, imaju svoj žargon koji je nerazumljiv osobama koje nisu iste profesije.

Problem nastaje kada dvije različite kulture na različiti način iskazuju isto značenje. S obzirom na kulturološka usmjerenja određene grupe ljude, postoje, primjerice, razni načini interpretacije riječi “da” i “ne”. Dok će se u većini europskih kultura, riječ “da” iskazati kimanjem glave, a riječ “ne” pokretom glave s lijeva nadesno i obrnuto, u Etiopiji pak povlačenje glave na desno rame označava “ne”, a zabacivanje glave uz istovremeno podizanje obrve označava potvrdu odnosno “da”. Nadalje, na Siciliji se nijekanje iskazuje zabačenom glavom i podignutom bradom, dok se u maurskoj kulturi na isti način iskazuje riječ “da”. Stanovnici Grčke, Arabije, Turske i

gotovo čitave Sjeverne Afrike vertikalnim pokretom glave dat će do znanja da se ne slažu s rečenim, dok će se u Izraelu i Sjevernoj Europi to iskazati horizontalnim pokretom glave. Iako se razvojem masovnog transporta i komunikacije, regionalne razlike neverbalne komunikacije smanjuju, one su ipak postojane i vrlo vjerojatno nikad neće u potpunosti nestati, a u nekim područjima mogu označavati i klasnu pripadnost.

Neverbalna komunikacija česti je problem proučavanja u raznim međukulturnim istraživanjima, a obično se za glavni problem navodi teško dolaženje do podataka odnosno video ili audio snimaka u kojima se ispitanici ponašaju prirodno neznajući da su snimani. Uspješne korporacije za svoje djelatnike organiziraju tečajeve međukulturološke senzibilizacije koja uči pojedince razumjeti kako vlastito tako i tuđe neverbalno ponašanje te kako pravilno interpretirati ponašanje.

## **7.2 Psihološke zapreke**

Sljedeće su psihološke zapreke koje se odnose na emotivno i mentalno stanje pojedinaca, a neke od ključnih zapreka su: filtriranje, emotivno uplitanje, manjkava memorija, percepcije i loše slušanje. Filtriranje se jednostavno objašnjava time da ljudi čuju i vide samo ono što žele čuti odnosno vidjeti, a u tom se procesu mogu zanemariti neke vrlo važne informacije. Činjenica je da se ljudi dnevno susreću s prevelikom brojem informacija pa je određena selekcija potrebna, ali je ipak vrlo važno pažljivo slušati ili čitati kako bi se sve važne informacije primile. Osim toga, u obradi velike količine informacija s kojima se ljudi svakodnevno suočavaju, čak i vlastite kognitivne sposobnosti mogu biti ograničavajuće, a samo se rijetke osobe uspijevaju nositi s tolikom količinom podataka i informacija. Ta pojava naziva se okvirom razmišljanja te je uzrokuje nekoliko faktora: ograničena sposobnost razumijevanja, obrađivanja i korištenja velikih količina informacija, ograničeno vrijeme i ostali resursi, različita očekivanja ljudi u pogledu kriterija ocjenjivanja važnosti informacije. Prema tome, poslovni se ljudi prilikom donošenja odluka oslanjaju na tradiciju, iskustvo i pravilo jačega. Ljudi se bolje nose s informacijama onda kada su svjesni svojih predrasuda, filtera i okvira razmišljanja te kada su otvoreni prema drugim ljudima i inovativnim idejama. Percepcije su način na koji ljudi promatraju svijet te se često događa da se nesvjesno odbacuju i filtriraju one informacije koje su u suprotnosti s čovjekovim pogledom na



svijet. Tada, čak i prije nego što je informacija prenesena komunikacijom, osoba već odredi da mu/joj je informacija nebitna i ne posvećuje dovoljnu pažnju. Emotivno uplitanje predstavlja ozbiljnu komunikacijsku zapreku budući da emocije mogu biti ozbiljan problem prilikom primanja i izražavanja informacija. Ukoliko je osoba uplašena, ljuta ili žalosna, to se može odraziti putem oslabljenih komunikacijskih sposobnosti. Primjerice, ljuta osoba nerijetko kaže nešto što ne misli ili pak izbjegava razgovarati o stvarima o kojima je potrebno komunicirati. Nervoza ili uplašenost mogu znatno utjecati na to kako će slušatelji doživjeti poruku koju govornik šalje. Nerijetko se ta tjeskoba prenosi s govornika na slušatelje zbog čega slušatelji ne posvećuju potpunu pažnju poruci. S druge strane, pozitivni osjećaji isto tako predstavljaju potencijalni problem jer previše humora može učiniti da slušatelji poruku ne shvate ozbiljno ili kao nešto što je važno. Stoga se preporučuje odmjeren pristup kojime će se poruka prenijeti mirno i odlučno. Veliki problemu u komunikaciji, također, predstavlja manjkavo pamćenje. Nekoliko je koraka kako ublažiti manjkavo pamćenje, a prvi među njima je izdvajanje i fokusiranje na onu informaciju koja se želi zapamtiti. Tada tu informaciju treba spremati iz kratkoročnog u dugoročno pamćenje te, posljednje, biti u mogućnosti pristupiti podatku ili informaciji u vrijeme kad je potrebno. Dakle, mogu se izdvojiti ključni elementi boljeg pamćenja, a to su: širina znanja, razumijevanje, preučenje, aktivno prisjećanje i asocijacije. Još jedna psihološka zapreka je loše slušanje koje može rezultirati lošim pamćenjem.

Iako su neki problemi sa slušanjem veoma očiti, drugi su pak suptilni. Očiti problemi su primjerice problemi povezani s nedostatkom zanimanja ili uzrokovani vanjskim smetnjama, dok u suptilne probleme spadaju lov na činjenice i verbalna borba. Verbalna borba događa se kad osoba u svojoj glavi počne raspravljati o idejama prije nego li je govornik rekao sve što je htio. Dakle, umjesto da se osoba usredotoči na slušanje i primanje informacija, ona već raspravlja o određenim idejama u svojoj glavi te se tako vrlo često gubi bit govornikova pričanja. Lov na činjenice predstavlja preveliku koncentraciju na detalje čime se udaljava od osnovne poante komunikacije i poruka ostaje neshvaćena u cijelosti. U prosjeku čovjek razmišlja četiri put brže nego što govori.

### **7.3 Organizacijske zapreke**

Organizacijske zapreke posljednje su zapreke u komunikaciji, a referiraju se na probleme organizacijske kulture, strukture, komunikacijske tokove i model rada. Organizacijska kultura je

posebnost na temelju koje se jedna organizacija razlikuje od ostalih. Ona nastaje zajedno s organizacijom, a prenosi se sa zaposlene osobe na nezaposlenu; “s koljena na koljeno”. U najčešće organizacijske zapreke spadaju strukturalni problemi, konkurencija poruka, preopterećenost informacijama, filtriranje poruka, razlike u statusu, komunikacijska klima, kontradiktorne poruke i iskrivljavanje informacija. Preopterećenost informacijama objašnjava se jednostavno time što direktan pristup informacijama ljudima stvara dojam zatrpanosti, dok se konkurencija poruka odnosi na biranje između bitnih i nebitnih informacija u “moru” informacija koje su dostupne. Zbog toga su menadžeri pod većim stresom, budući da kod njih postoji veća šansa da će određenu bitnu informaciju profilirati i zanemariti te time ugroziti poslovanje i učinkovitost. Iskrivljavanje informacija češći je slučaj kod organizacija s više organizacijskih struktura jer u takvim organizacijama informacija mora proći kroz više odjela i ljudi čime se, naravno, povećava mogućnost iskrivljavanja poruke. Do iskrivljavanja poruke može doći u oba smjera; putuje li informacija od gore prema dolje ili obrnuto u komunikacijskom kanalu. Menadžeri u procesu prosljeđivanja informacija još jednom informaciju filtriraju i reproduciraju u kraćem obliku. Kontradiktorne poruke su one koje jedan dan znače jedno, a drugi dan drugo. Ono što stvara vjerodostojnost je upravo dosljednost koja osnažuje komunikaciju i jača poruke unutar organizacije. Komunikacijska klima odnosi se na potrebu organizacije za otvaranjem kanala prema gore i kanala prema dolje, vertikalnih i horizontalnih komunikacijskih kanala. Nije dobro ni imati previše ni premalo komunikacijskih kanala zato što premalo komunikacijskih kanala može voditi ka blokiranju poruka, odnosno premalom protoku informacija, dok će prevelik broj komunikacijskih kanala za posljedicu vrlo često imati iskrivljavanje informacija. Razlike u statusu postaju problem onda kada menadžeri ne slušaju svoje podređene s pozornošću, dok podređeni pak porukama koje dolaze od nadređenih pridodaju preveliku pažnju i daju veći značaj nego li bi one uistinu trebale imati. Iz toga proizlazi problem da poruke s vrha vrijede više i postaju važnije od onih koje dolaze s dna i koje se često zanemaruju i ignoriraju. Strukturalni problemi objašnjavaju se većim vremenom potrebnim da informacija prođe kroz veći broj hijerarhijskih struktura što može biti ozbiljna prijetnja jer se konkurentima s manjim brojem hijerarhijskih razina omogućuje tržišna prednost zbog bržeg protoka informacija.

## 7.4 Prevladavanje komunikacijskih zapreka

Budući da uspješna komunikacija treba imati zadovoljene sljedeće kriterije: opažanje, simpatičnost, preciznost, kontrolu i vjerodostojnost, komunikacijske zapreke mogu se prevladati samo ako se zaposlenici ostvare u ulozi dobrog komunikatora. Dobar komunikator znači da čovjek ispravno opaža, predviđa, interpretira poruku i reakciju sugovornika te prema reakcijama sugovornika oblikuje daljnju poruku fokusirajući se na povratnu informaciju koja će mu dati do znanja o eventualno pogrešno shvaćenim elementima. Precizni ljudi komuniciraju na način da svi slušatelji jasno razumiju rečeno stvarajući zajedničku mentalnu sliku. Oni govore ono što doista misle i ljudi im vjeruju. Uspješni komunikatori znaju oblikovati i kontrolirati ono što se želi reći, a uglavnom se doimaju kao simpatični i prijateljski nastrojeni ljudi u organizaciji. Takvi ljudi poštuju druge i tuđe mišljenje, druže se gotovo sa svima i održavaju dobre odnose. Dok su neke organizacije veoma otvorene, druge narušavaju komunikaciju. Prema istraživanjima, one organizacije koje imaju manje komunikacijskih zapreka su ujedno organizacije čija kultura obuhvaća sljedeće vrijednosti: otvorenost, iskrenost, mogućnost neslaganja i izražavanja svog mišljenja pred nadređenima i poštenje. Zapreke u organizaciji često se mogu ublažiti samim smanjivanjem razina organizacijske strukture. Što je manje karika u komunikacijskom lancu, komunikacija će biti uspješnija. Organizacija treba omogućiti komunikaciju prema gore, prema dolje, kao i horizontalnu komunikaciju. Ono što može olakšati komunikaciju su razni instrumenti poput upitnika za zaposlenike, intranet, timovi, e-mail, politika otvorenih vrata, dopisi, newsletter i slično. Isto tako, veoma je važno osigurati što je lakše mogući protok povratnih informacija koje će svim zaposlenicima i na svakoj razini dati povratnu informaciju o tome kako izvršavaju svoj posao. Pri tome, osobe moraju znati kako primiti i pohvalu i kritiku kako bi se održala korisna komunikacijska klima.

## 8. Uloga komunikacije u vrednovanju kvalitete usluge

Karakteristika ugostiteljstva vezana uz izravno komuniciranje s gostima i korisnicima usluge, odnosno neposredna potreba za povratnom informacijom o zadovoljstvu pruženom uslugom, pružateljima usluge daje mogućnost da ispune, a nekad i nadmaše očekivanja gosta. Međutim, vrijedi i obrnuto. Važnost kvalitetne komunikacije odražava se u činjenici da gosti neće ispuniti svoja očekivanja i doživljaje ukoliko izostane dobra komunikacija, bez obzira na razinu stručnosti i profesionalnosti osoblja.

Svaki čovjek različito vrednuje proizvod ili uslugu. Uzrok tome su različita iskustva ljudi, godine, stupanj obrazovanja, odgoj, imovinski status, nacionalnost, potrebe i drugo. Kada se govori o kvaliteti usluge, ona ima tri aspekta, a to su materijalni, osobni i proceduralni aspekt.

Materijalni aspekt se odnosi ne sve ono što se može odrediti pomoću osjetila mirisa, okusa i dodira. Dakle, misli se na interijer, dekoriranje prostora, izgled posteljine i posuđa, uniforma i tako dalje.

Neopipljiv aspekt je osobni aspekt, koji govori o osobitosti zaposlenika; o njegovoj uslužnosti, srdačnosti, ljubaznosti, učinkovitosti i slično. Osobni aspekt je uglavnom važniji od materijalnog aspekta i utječe na konkurentsku prednost pri odabiru hotela ili nekog drugog ugostiteljskog objekta.

Posljednji, proceduralni aspekt određuje uprava, a referira se na procedure upisa gosta, rezervacije, naplate računa i slično, odnosno na način obavljanja određenih zadataka. Procedure i pravila ne smiju ići na štetu gosta, već trebaju služiti kao pomoć pri rješavanju nekih situacija. Za savladavanje eventualnih prepreka koje procedure i pravila mogu uzrokovati, gosti se mogu obratiti bilo kojem zaposleniku čiji je zadatak pomoći gostu da se procedure obave u što kraćem roku i na što jednostavniji način.

Sva tri aspekta utječu na kvalitetu usluge, a ponajprije dobra kombinacija pravila i procedura te kvalitetan osobni aspekt. Primjerice, gost može biti ugodno iznenađen uređenjem interijera i dekoracijama, međutim loš osobni aspekt osoblja može narušiti čitavu sliku o usluzi.

Istraživanja pokazuju da nezadovoljan gost često zanemari sva pozitivna iskustva te se fokusira isključivo na loše strane. Posljedično, doći će do gubitka profita. To znači da djelatnici nisu uspjeli u svojoj temeljnoj misiji zadovoljavanja gosta. Nezadovoljstva treba pratiti, na njih reagirati i mijenjati.

## **9. Istraživanje povezanosti komunikacije i zadovoljstva zaposlenika**

Postoje brojna istraživanja koja ukazuju na povezanost komunikacije, ponajprije interne komunikacije, sa zadovoljstvom zaposlenika u smislu posla i radnog mjesta. Naravno, to se zadovoljstvo odražava na učinkovitost pojedinih organizacija (Bolfek<sup>8</sup> i sur., 2017; Ćorić i sur., 2015; Jorfi i sur., 2011; Sušan<sup>9</sup> Šulentić, 2014). U sljedećem tekstu bit će navedeni primjeri provedenih istraživanja i rezultati istih.

Istraživanje utjecaja interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom proveli su Bolfek i sur. (2017). Istraživanje je provedeno putem online anketnog upitnika koji se sastojao od ukupno 25 pitanja. Ispitanici su odgovore bilježili na Likertovoj skali od 5 stupnjeva gdje se broj 1 referirao na potpuno neslaganje, a broj 5 na potpuno slaganje. U istraživanju je sudjelovalo 68 zaposlenika od čega je 41,17% bilo muškaraca, a većinski postotak od 58,82% činile su žene. Pitanja su bila podijeljena u 3 skupine. Prva skupina odnosila se na pitanja općeg zadovoljstva poslom, komunikacijom i protokom informacija unutar organizacije. Zatim, druga skupina pitanja, odnosila se na konkretno definiranje stupnja zadovoljstva radnim mjestom, a treća skupina pitanja referirala se na načine kojima se prenose informacije. Aritmetička sredina na odgovore prve skupine pitanja iznosila je 3,50 te je donesen zaključak o općem zadovoljstvu

---

<sup>8</sup> Slakoper, M. (2022). *Povezanost kvalitete komunikacije i motivacije sa zadovoljstvom zaposlenika* (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Organization and Informatics. Department of Organization).

<sup>9</sup> Šulentić, T. S. (2014). Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika. *MARKET/TRŽIŠTE*, 26(1), 59-77.

zaposlenika na poslu. Pitanja vezana za prenošenje informacija dala su zaključak da se najveći broj informacija u poduzeću prenosi online odnosno putem e-maila. Nakon toga, neformalnom komunikacijom između zaposlenika iste upravljačke razine, a na zadnjem mjestu po odgovorima zaposlenika nalazila se komunikacija u posredstvu nadređene osobe. Ono što je istraživanje, također, pokazalo je saznanje da zaposlenicima često nedostaje povratna informacija o izvršenom poslu.

Sljedeće istraživanje proveli su Ćorić i Musa (2015)<sup>10</sup> istraživanjem zadovoljstva internom komunikacijom prilikom čega su postavili dvije istraživačke hipoteze. Prva hipoteza odnosila se na najnižu razinu zadovoljstva pri čemu zaposlenici ističu nezadovoljstvo povratnim informacijama o svom osobnom uspjehu. Druga hipoteza ističe komunikacijsku klimu kao dimenziju koja je u najvećoj mjeri povezana s ukupnim zadovoljstvom poslom. Upitnik se sastojao od 40 pitanja, a ukupno je sudjelovalo 97 ispitanika koji su svoje odgovore dali u Likertovoj skali od 7 stupnjeva. Bojem 1 označavalo se potpuno nezadovoljstvo, a brojem 7 potpuno zadovoljstvo. Hipoteza H1 potvrđena je istraživanjem jer je pokazano da je najnižom prosječnom ocjenom (4,50) ocijenjena dimenzija koja se odnosila na podatke o osobnom uspjehu, odnosno osobnim potrebama zaposlenika, vrednovanju zaposlenika i njihovog rada. Nakon toga, na pretposljednem mjestu nalazila se dimenzija organizacijske integracije s ocjenom 4,66, a ona se odnosi na stupanj zadovoljstva zahtjevima posla, dobivenim informacijama i novostima u kadrovima. Svoje nezadovoljstvo zaposlenici su, također, izrazili i zbog plaća te beneficija. Suprotno tome, relativno visoko zadovoljstvo iskazano je vezano za pitanja o pravodobnosti primanja informacija koje su nužne za obavljanje poslovne aktivnosti te radnoj slozi grupe. Komunikacija s nadređenima pokazala je visoku razinu zadovoljstva prosječnom ocjenom 5,49. Također, i komunikacija s podređenima obilježila je visoku razinu zadovoljstva ocjenom 5,76. Najviša prosječna ocjena iznosila je 5,86 i odnosila se na sposobnost prihvaćanja primjedbe, prijedloga i ocjene podređenih. Hipoteza H2 potvrdila se time što se komunikacijska klima nalazila na prvom mjestu zadovoljstva internom komunikacijom. Autori nalažu kako dimenzija o osobnom uspjehu nudi priliku za poboljšanje interne komunikacije u organizaciji (Ćorić i Musa, 2015).

---

<sup>10</sup> Ćorić, N., & Musa, I. (2015). Istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom. *Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, 10(14), 148-159.

## **Zaključak**

Neupitna je i ogromna važnost neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju gdje ona može imati presudan utjecaj na odabir smještaja, ocjenu hotela, ali i na same zaposlenike u smislu zapošljavanja, promaknuća i ostalog. U turizmu i ugostiteljstvu, pojam komunikacije ima puno dublje značenje od samog prenošenja informacija. Opće je poznato da je ugostiteljstvo radno intenzivna djelatnost u kojoj osobni kontakt predstavlja temelj stvaranja odnosa i prihoda. Zbog toga je govorni kontakt radnika i gosta osnovni kanal komunikacije i mora imati emotivan, sadržajan i neverbalan karakter. Vrlo je bitan način kako se nešto govori jer on ima veći utjecaj na gosta, nego li same riječi. Drugim riječima, gost će pri ulasku u hotel više zapamtiti osjećaj koji je prevladavao za vrijeme komuniciranja, nego razgovor koji se vodio između njega (gosta) i recepcionera ili bilo kojeg drugog hotelskog osoblja. Za svaki oblik komunikacije mogu se izdvojiti svojevrsta pravila. Vrlo je važno razumjeti da različiti narodi različito percipiraju određene neverbalne znakove i njima treba posvetiti posebnu pažnju. Prema svemu navedenome u radu, vezano za neverbalnu komunikaciju, mogu se izdvojiti najvažnije smjernice, a to su: otvoreno držanje tijela, naginjanje prema naprijed, promatranje sugovornika, umjereni, pouzdani i smireni ton, povremeno dodirivanje. Suprotno tome, trebalo bi izbjegavati zijevanje, zatvaranje očiju, prebrzo ili presporo pričanje, odbijanje pogleda u oči i tako dalje. Što se tiče verbalne komunikacije, izuzetno je važno poznavati gramatiku i pravopis jezika koji se traži. Osim toga, važno je poznavati kulturu određenih naroda da bi se moglo ponašati na ispravan i prihvatljiv način. Može se reći da komunikacija često predstavlja prvi dojam o hotelu. Stoga je vrlo važno da hotelski objekti ulažu u edukaciju svojih zaposlenika o ispravnoj komunikaciji ako žele ostaviti dobar dojam i ostvariti pozitivne recenzije, a time konkurirati na turbulentnom tržištu. Isto tako, rezultati istraživanja pokazali su povezanost učinkovite interne komunikacije u poduzeću sa zadovoljstvom zaposlenika.

## Bibliografija

- Ažić Laškarić, M. ,Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2018. (20.4.2021.)
- Anderson, K .C. (2012).The Impact of Social Media on Lodging Performance. The Center for Hospitality Research, Cornell University Cornell Hospitality Report , 12(15).
- Bareza S.; Kalinić M.; Tomašević A.; Briga o gostu. Zagreb, Ministarstvo turizma ( 10.4.2021.)
- Browning, V., So, K., & Sparks, B. A. (2013). The Influence of Online Reviews on Consumers' Attributions of Service Quality and Control for Service Standards in Hotels. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30 (1-2), 23-40.
- Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija (9.4.2021.)
- Ćorić, N., & Musa, I. (2015). Istraživanje zadovoljstva internom komunikacijom. *Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, 10(14)
- Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. Hrvatska sveučilišna naklada.
- Gradečak, P. , Značaj i uloga komunikacije u suvremenom turizmu, Međimursko veleučilište, Čakovec, 2019, pristupljeno: 19.4.2021
- Rouse, M. J., & Rouse, S. (2002). *Business communications*. London: British Library.
- Ivanović, J. (2003). Velimir Srića, Antun Kliment, Blaženka Knežević. Uredsko poslovanje. Strategija i koncepti automatizacije ureda. Sinergija-nakladništvo, Zagreb 2002. *Arhivski vjesnik*, 46(1), 299-303.
- Komorčec M.; Gaćeša D.; Montel N. S.; Šipušić Juričić J. (2007.). *Poslovne komunikacije 1*. Zagreb, Birotehnika (10.4.2021.)
- Kozjak, L., *Komunikacija u turizmu*, Međimursko veleučilište, Čakovec, 2016, pristupljeno: 19.4.2021
- Mehrabian, A., & Diamond, S. G. (1971). Seating arrangement and conversation. *Sociometry*, 281-289.



Rouse, M. J., & Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*. Masmedia.

Rouse M. J. i Rouse S.: *Poslovne komunikacije*, Zagreb, Masmedia, 2005., str. 42.

Ryan, A. M., Schmit, M. J., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel psychology*, 49(4), 853-882.

Slakoper, M. (2022). *Povezanost kvalitete komunikacije i motivacije sa zadovoljstvom zaposlenika* (Doctoral dissertation, University of Zagreb. Faculty of Organization and Informatics. Department of Organization).

Šulentić, T. S. (2014). Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenika. *MARKET/TRŽIŠTE*, 26(1), 59-77.

Weick, K. E., & Browning, L. D. (1986). Argument and narration in organizational communication. *Journal of Management*, 12(2), 243-259.

Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske:  
[https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/britco\\_web.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/britco_web.pdf) (ožujak, 2023.)

Narodne novine: Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine Hoteli“ ; [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_56\\_1451.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_56_1451.html) (travanj, 2023)

Narodne novine: *Pravilnik o turističkoj i ostaloj signalizaciji na cestama*; [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_07\\_64\\_1593.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_07_64_1593.html), travanj 2023.)

Zavod za istraživanje i razvoj sigurnosti; <https://www.zirs.hr/znakovi-sigurnosti.aspx> (svibanj, 2023.)

## Popis slika

<b>Slika 1.</b> Shema jednostavne (jednosmjerne) komunikacije .....	3
<b>Slika 2.</b> Znakovi opasnosti.....	14
<b>Slika 3.</b> Znakovi zabrane.....	14
<b>Slika 4.</b> Znakovi informacija .....	14
<b>Slika 5.</b> Znakovi sigurnosti zaštite od požara .....	15
<b>Slika 6.</b> Znakovi obveza, dozvola i pristupačnosti za invalide .....	15