

# Upravljanje poslovnom komunikacijom u hotelu

---

**Renić, Matea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:533134>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-13**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository -  
Polytechnic of Međimurje Undergraduate and  
Graduate Theses Repository](#)



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

MATEA RENIĆ

**UPRAVLJANJE POSLOVNOM KOMUNIKACIJOM U  
HOTELU**

ZAVRŠNI RAD

Čakovec, srpanj 2022.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

MATEA RENIĆ

**UPRAVLJANJE POSLOVNOM KOMUNIKACIJOM U  
HOTELU**

**BUSINESS COMMUNICATION MANAGEMENT IN  
THE HOTEL**

ZAVRŠNI RAD

Mentorica:

doc. dr. sc. Marija Valčić, pred.

Čakovec, srpanj 2022.

**MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
ODBOR ZA ZAVRŠNI RAD**

Čakovec, 8. veljače 2022.

država: **Republika Hrvatska**  
Predmet: **Hotelski menadžment - izvanredni**

**ZAVRŠNI ZADATAK br. 2021-MTS-I-24**

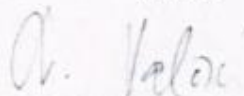
Pristupnik: **Matea Renić (0307015031)**  
Studij: **izvanredni preddiplomski stručni studij Menadžment turizma i sporta**  
Smjer: **Menadžment sporta**

Zadatak: **Upravljanje poslovnom komunikacijom u hotelu**

Opis zadatka:

Zadatak uručen pristupniku: 8. veljače 2022.  
Rok za predaju rada: 20. rujna 2022.

Mentor:



doc. dr. sc. Marija Valčić

Predsjednik povjerenstva za  
završni ispit:



## **ZAHVALA**

Želim zahvaliti svojoj mentorici na usmjeravanju i vođenju tijekom pisanja ovog rada. Također, želim zahvaliti svim kolegicama i kolegama što su bili podrška tijekom studiranja. Posebnu zahvalnost iskazujem svojoj obitelji, Leu i najboljoj prijateljici Ani, koji su me protekle 3 godine podržavali u usponima i padovima te upućivali na pravi put ne bih li postigla sve o čemu sam oduvijek sanjala.

Matea Renić

## SAŽETAK

Komunikaciju je nemoguće izbjeći, ona je prisutna u svakodnevnom životu, a nezamislivo je da se djelatnost turizma obavlja bez komunikacije. U svojem svakodnevnom poslovanju organizacije u turizmu redovno komuniciraju sa svojim korisnicima usluge, ali i sa svojim zaposlenicima. Stoga je važno da postoji kvalitetna komunikacija u organizaciji. U hotelima se poslovna komunikacija realizira unutar i izvan nje same. Komunikacijski događaj unutar hotela može imati dva tijeka: formalni i neformalni. Kako bi organizacijska komunikacija bila uspješna, potrebno je poznavanje jezika, provođenje interakcijskih vježba te posjedovanje kulturnog znanja svih sudionika komunikacije i zaposlenika hotela (Jurković, 2012).

U ovom radu obradit će se tema upravljanja poslovnom komunikacijom u hotelu. Rad se odnosi na teorijski dio poslovne komunikacije u hotelu. Skrenuta je pozornost na zadovoljenje gostiju, neposrednu komunikaciju s gostima. Poslovna komunikacija može biti u pismenom obliku kao što su dopisi, memorandumi. Pismeni oblik podrazumijeva sporiji odgovor. Također može biti i u usmenom obliku koji se smatra najvažnijim sredstvom komunikacije u hotelu. Također je moguće i neverbalno izražavanje putem emocija, gesta, držanja, stavova i slično. Ponašanje zaposlenika je od velikog značaja u uslužnim djelatnostima. Ako gost pred sobom ima neljubazno osoblje, svi troškovi vezani za hotel su uzaludni.

Istraživanje je provedeno putem online ankete na uzorku od 100 ispitanika, a cilj je bio utvrditi zadovoljstvo gostiju osobljem u hotelu što se gostima svidjelo, a što nije u hotelu te kakvo je ponašanje osoblja prema gostima te utječe li ikako ponašanje osoblja prema gostima na ponovni dolazak.

**Ključne riječi:** *poslovna komunikacija, osoblje, neposredna komunikacija s gostima, zadovoljenje gostiju, trendovi suvremene poslovne komunikacije*

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	4
1. UVOD .....	5
2. POJAM I VAŽNOST POSLOVNE KOMUNIKACIJE.....	6
2.1. Komunikacija.....	6
3. KATEGORIJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE .....	7
4. OBLICI POSLOVNE KOMUNIKACIJE .....	9
4.1. Verbalna komunikacija – usmena komunikacija.....	10
4.2. Pisana komunikacija .....	10
4.3. Elektronska komunikacija.....	11
4.4. Neverbalna komunikacija.....	11
4.4.1. Odašiljanje neverbalnih znakova.....	12
4.5. Formalno komuniciranje.....	14
4.5.1. Vertikalna komunikacija – odozgo prema dolje.....	14
4.5.2. Vertikalna komunikacija – odozdo prema gore.....	15
4.5.3. Horizontalna/digitalna komunikacija .....	15
4.6. Neformalna komunikacija .....	16
4.7. Sukob u organizacijama poslovanja hotela.....	17
5. RUKOVODITELJ I KOMUNIKACIJA .....	18
5.1. Interakcija u menadžmentu.....	18
5.1.1. Situacijski plan .....	19
5.1.2. Jezični plan .....	19
6. KOMUNIKACIJA I KULTURA .....	20
6.1. Globalizacija i kultura.....	20
7. POSLOVNA KOMUNIKACIJA I TURIZAM .....	21
8. NEPOSREDNA KOMUNIKACIJA S POTROŠAČEM .....	22
8.1. Djelatnici u neposrednom dodiru s potrošačem .....	22
8.2. Komunikacija s potrošačem .....	23
8.3. Pamćenje imena .....	24
8.4. Pritužbe gostiju .....	24
8.5. Radna odjeća.....	24
8.6. Ispitivanje zadovoljstva gosta .....	25
8.7. Provjera uspješnosti komunikacije u organizaciji .....	26
9. HOTEL.....	26
10. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	27
10.1. Metodologija istraživanja .....	27

10.2. Rezultati dobiven istraživanjem .....	29
11. ZAKLJUČAK.....	38
12. LITERATURA .....	39
PRILOZI.....	40
Popis grafikona .....	40
Popis slika .....	40



## 1. UVOD

Važnost sposobnosti poslovnog komuniciranja u Hrvatskoj raste. Za poslovan uspjech zaslužna je dobra komunikacija s gostima i kolegama (Fox, 2006). U prvom dijelu detaljnije je objašnjen pojam. Drugi dio posvećen je oblicima poslovne komunikacije, verbalnoj komunikaciji (tu pripada usmena i pismena komunikacija), onda neverbalnoj komunikaciji (tu spada odašiljanje neverbalnih poruka kao što su izraz lica, udaljenost sugovornika, držanje tijela), formalnoj i neformalnoj komunikaciji, vertikalnoj komunikaciji – odozgo prema dolje i odozdo prema gore, i horizontalnoj komunikaciji. Treći dio posvećen je neposrednoj komunikaciji s potrošačima, djelatnicima u neposrednom dodiru s potrošačem, komunikaciji s potrošačem, pritužbama gostiju, ispitivanju zadovoljstva gostiju.

Predmet izrade završnog rada je zadovoljstvo gostiju uslugama u hotelu. Cilj rada je istražiti utječe li osoblje svojom komunikacijom na goste u hotelu, a cilj provedenog istraživanja su veličina hotela u kojem su gosti boravili, kategorizacija hotela, je li osoblje bilo primjereno odjeveno (radna uniforma), je li osoblje pozdravljalo goste u hotelu, jesu li se gosti osjećali dobrodošlim, je li osoblje jedan od razloga ponovnog povratka ili nedolaska, što im se nije, a što jest svidjelo u hotelu, koja je ocjena zadovoljstva ljubaznosti osobljem, stručnošću osoblja, domaćinstvom, osobljem restorana, čistoćom i ambijentom sobe. Rezultat istraživanja i zaključci nalaze se na kraju rada. Za potrebe istraživanja teme koristila se stručna literatura te internetski izvori.

## 2. POJAM I VAŽNOST POSLOVNE KOMUNIKACIJE

### 2.1. Komunikacija

„Nema segmenta društvenog života, profesije i djelatnosti u kojoj komunikacija nije važna. Vještinom komunikacije pojedinac utječe na sugovornike - obitelj, prijatelje, poznanike, suradnike, poslovne partnere, podređene i nadređene. Komunikacija ima ključnu ulogu u stvaranju povoljnih i nepovoljnih dojmova o pojedincu i organizaciji“ (Fox, 2006: 13).

„Komunikacija (lat. *communicare*) je razmjena informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima, prilagođena društvenoj prirodi situacije, tj. situacijskom kontekstu. Komunikacija pojedinaca i grupa proizlazi iz komunikacijskih potreba sudionika“ (Fox, 2006: 13).

Komunikacija je stalno prisutna u poslovanju, organizaciji i menadžmentu u turizmu. Svi stalno komuniciraju: Prenose se poruke te razmjenjuju i obrađuju informacije. Menadžment u hotelu obavještava o strategijama, komunicira s poslovnim partnerima i javnošću, daje naredbe zaposlenicima, vodi hotel i slično (Fox, 2006).

„Komunikacija je bitan čimbenik dojma o hotelu i može predstavljati granicu između uspjeha i neuspjeha. Susretljivost, dosljednost, točnost i urednost- sve su to kvalitete koje doprinose pozitivnom iskustvu. Neuredan dopis, nepregledna, ili čak netočna informacija, naprotiv utjecat će na stvaranje negativnog dojma“ (Fox, 2006: 15).

### **3. KATEGORIJE POSLOVNE KOMUNIKACIJE**

Komunikacija je najvažnija vještina u hotelu. Neposredna komunikacija s potrošačem je odlučujući čimbenik njezine kvalitete. Uspješne organizacije koje djeluju u turizmu sve sudionike procesa pružanja usluge – djelatnika, menadžment i korisnika usluga – potiču na komunikaciju. Neprestana komunikacija između između svih sudionika procesa pružanja usluge garantira visoku kvalitetu usluge (Fox, 2006).

Slika 1. prikazuje objašnjenje interne i eksterne komunikacije. Interna komunikacija je proces u kojem sudjeluju svi djelatnici u hotelu kako bi se riješio zadan zadatak te ona obuhvaća vertikalna komunikacija odozgo prema dolje, vertikalna komunikacija odozdo prema gore i horizontalna komunikacija, a eksterna komunikacija je proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici hotela; komunikacija s vanjskim okruženjem. Ona obuhvaća svu komunikaciju, neposrednu, telefonsku, usmenu kako bi se izvršio neki zadatak.

Slika 1. Interna i eksterna komunikacija

INTERNA KOMUNIKACIJA	<p>Proces u kojem sudjeluju svi djelatnici u hotelu u svrhu realizacije plana i ostvarenje zajedničkog cilja.</p> <p>Obuhvaća:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vertikalna komunikacija odozgo prema dolje (nalozi, upute)</li><li>• Vertikalna komunikacija odozdo prema gore (upute, mišljenje, pritužbe)</li><li>• Horizontalna komunikacija (razmjena informacija među djelatnicima)</li></ul>
EKSTERNA KOMUNIKACIJA	<p>Proces u kojem sudjeluju samo neki djelatnici hotela; komunikacija s vanjskim okruženjem, hotelskim lancima.</p> <p>Obuhvaća:</p> <p>Svu komunikaciju, neposrednu, telefonsku, usmenu, pisanu, elektronsku i slično u svrhu realizacije plana hotela.</p>

Izvor: autoričina izrada

## 4. OBLICI POSLOVNE KOMUNIKACIJE

Postoje mnogi oblici poslovne komunikacije, od razgovor licem u lice, preko poruka na mobilnom telefonu, pa sve do različitih gesti i odjeće koju nosimo (Fox, 2006).

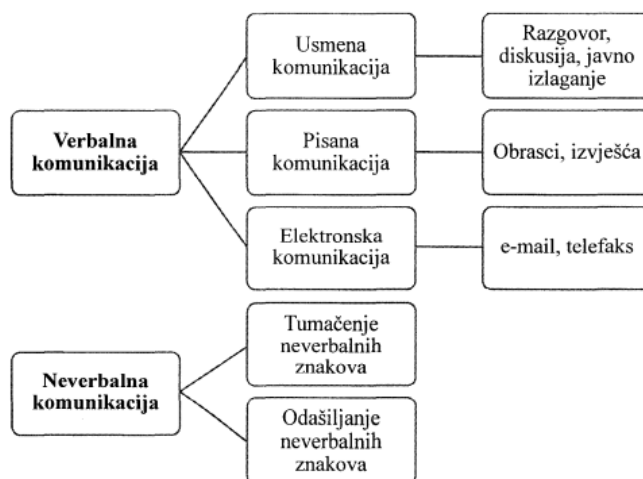
Komuniciramo svaki puta kada razgovaramo o poslovanju, pišemo poslovno pismo, šaljemo poslovni e-mail, objašnjavamo neki poslovni projekt, poslovno telefoniramo, čitamo poslovne materijale – dokumentaciju. Svaki puta kada to činimo na profesionalnoj razini predstavljamo ne samo sebe same, već i hotel kojem pripadamo

(<http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2015/03/Znacaj-i-oblici-poslovne-komunikacije.pdf>).

U ovom poglavlju pojasnit ćemo oblike komunikacije, a to su: verbalna i neverbalna komunikacija, formalno i neformalno komuniciranje te smetnje u komunikaciji. U kojem god obliku, cilj komunikacije uvijek je isti – prenijeti poruku (Duraković, 2019).

Slika 2. prikazuje jedan od oblika komunikacije. Verbalna komunikacija ubraja usmenu, pisanu elektronsku komunikaciju dok u neverbalnu komunikaciju spada tumačenje neverbalnih znakova te njihovo odašiljanje.

Slika 2. Oblici komunikacije



Izvor: autoričina izrada

#### **4.1. Verbalna komunikacija – usmena komunikacija**

Usmena komunikacija odnosi se na razgovor. Uobičajeni kanali komunikacije su: telefon, razgovor lice u lice, video i tako dalje. Usmena komunikacije je važan oblik komunikacije u hotelskim lancima. Usmena komunikacija ima prednosti nad ostalim oblicima komunikacija. Najvažnija prednost jest što ljudi putem razgovora mogu odmah primiti povratnu informaciju i procijeniti jesu li ih sugovornici razumjeli. Također, mogu ustanoviti razumiju li oni poruke svojih sugovornika. Osim toga, kod razgovora licem u lice sugovornici se mogu usredotočiti na neverbalnu komunikaciju. Nedostatak usmene komunikacije je u tome što ne ostavlja trag, stoga se usmeni poslovni dogovor obično potvrđuje u pisanom obliku (Duraković, 2019).

#### **4.2. Pisana komunikacija**

Pisana komunikacija<sup>1</sup> je planirana. Sporija je od usmene komunikacije. Pisana komunikacija ima nekoliko prednosti nad usmenom komunikacijom. Ljudi obično više razmišljaju o tome šta pišu, a ne šta govore, zato što jednom napisana komunikacija ostaje trajan zapis (pismo, sms poruka, e-mail i slično). Uglavnom se utroši više vremena za pisanje pisma, pogotovo kad je riječ o formalnoj komunikaciji (npr. službeni dopis). Pošiljalac prvo treba prikupiti informacije, a zatim nekoliko puta napisati pismo dok ne bude potpuno zadovoljan njime. Primalac s druge strane ima više vremena odgovoriti na poruku, može je uvijek iznova pročitati kada je god to potrebno. Pisani oblik uglavnom preuzimaju poruke koje sadrže važne detalje, i za koje je primalcu potrebno više vremena da ih prouči. Postoje i loše strane pisane komunikacije. Pisanje oduzima dosta vremena. E-mail je mnogo brži, ali ipak oduzima više vremena od razgovora. Pisana povratna informacija do primalca može stići za nekoliko minuta ili nekoliko dana (ako je riječ o formalnom pismu). U nekim je situacijama bolje koristiti pisanu od usmene komunikacije (Duraković, 2019).

---

<sup>1</sup><http://www.centaruspjeha.com/pisana-poslovna-komunikacija-2/> (12. 2. 2022.)

### 4.3. Elektronska komunikacija

Lamza-Maronić i Glavaš (2008) navode da elektronska komunikacija je neizostavan dio komunikacije u turizmu jer ima niske troškove te omogućuje razmjenu poruka s osobama koje su fizički udaljene. Elektronska komunikacija se može odvijati putem alata kao što su e-mail, društvene mreže.

### 4.4. Neverbalna komunikacija

„Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju je svaka komunikacija koja nije pisana. Važnost neverbalne komunikacije u poslovnom okruženju je ogromna: držanje, izraz lica i vanjski izgled osobe ima presudan utjecaj na donošenje odluke o zapošljavanju, dodjeli radnih zadataka, a i promaknuća“ (Fox, 2006: 70).

Na slici 3. prikazuje se neverbalna komunikacija. Trljanje ruku znači da osoba nešto očekuje, neki novi zadatak dok otvorenost dlanova znači iskrenost, otvorenost, nevinost. Lomljenje prstiju predstavlja autoritativnost. Ruke prekrížene na grudima znači da osoba nije spremna na komunikaciju.

Slika 3. Neverbalna komunikacija



Izvor: <https://profesio.hr/kolika-je-vaznost-neverbalne-komunikacije/> (12.02.2022.)

#### **4.4.1. Odašiljanje neverbalnih znakova**

##### **4.4.1.1. Pogled**

„Gledati sugovornika u oči u poslovnoj kulturi općenito se smatra znakom iskrenosti, pouzdanja, povjerenja i pozivom na društvenu interakciju. Pogled koji luta znak je nesigurnosti, osjećaja inferiornosti<sup>2</sup>. Preporuča se 80-90% gledati u sugovornika u oči ali bez zurenja” (Fox, 2006: 71).

##### **4.4.1.2. Izraz lica**

„Izraz lica odražava osjećaje i raspoloženje: zanimanje i dosadu, veselje i tugu. Smiješak je znak pozitivnih osjećaja i prijateljstva. Mrštenje odražava ljutnju i nezadovoljstvo” (Fox, 2006: 72).

##### **4.4.1.3. Držanje tijela i geste**

„Neki pojedinci samom pojavom ostavljaju jak dojam. Djelomično se može to pripisati fizičkom izgledu i odjeći, no dijelom je to svakako zasluga držanje tijela i pokreta. Preporučuje se uspravan položaj tijela i prirodne geste koju nadopunjuju verbalnu poruku. Osoba koja širi ruke, nagnje se prema natrag signalizira spremnost za komunikaciju. Skrštene ruke te prekrizene noge, pogrbljeno držanje znakovi su defenzivnosti<sup>3</sup>. Fizički izgled (odjeću, nakit, kosu) valja uskladiti s komunikacijskom situacijom i društvenim statusom sudionika. Odijelo ne čini čovjeka, ali može pomoći ili odmoći u stvaranju dojma o njemu“ (Fox, 2006: 72).

---

<sup>2</sup><https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=27387> (13. 2. 2022.)

<sup>3</sup> Defenzivan (lat. *defensus*, fr. *défensif*) obrambeni, koji je za obranu, zaštitni.



Slika 4. Držanje tijela



Izvor: <https://www.mnovine.hr/lifestyle/neverbalna-komunikacija-procitajte-ljude-pomocu-govora-tijela/> (12.02.2022.)

#### 4.4.1.4. Udaljenost od sugovornika

Za vođenje svakodnevnog razgovora potrebno je znati na kojoj udaljenosti od sugovornika moramo stajati. Bliske osobe će stajati bliže, a stranci dalje. U svim kulturama neformalna situacija (na primjer bliski prijatelji) dozvoljava manji razmak nego formalna situacija (na primjer poslovni sastanak) (Fox, 2006).

Slika 5. Udaljenost od sugovornika



Izvor: <https://neverbalnakomunikacijablog.wordpress.com/> (12.02.2022.)

## 4.5. Formalno komuniciranje

„Formalna komunikacija je komunikacija koja je unaprijed planirana, sustavna. službeni prijenos informacija u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Struktura formalne komunikacije usklađena je sa strukturom organizacije.“ (Fox, 2006: 42) Osnovna je zadaća menadžmenta efikasna formalna komunikacija u svim hotelskim lancima, što znači neprekidan tijek komunikacije formalnim kanalima. Formalna komunikacija realizira se u dva kanala: vertikalna (od vrha prema bazi i od baze prema vrhu) i horizontalnom/dijagonalnom kanalu (Fox, 2006).

### 4.5.1. Vertikalna komunikacija – odozgo prema dolje

Vertikalna komunikacija prema dolje odvija se od ljudi na višoj poziciji k onima na nižoj poziciji u organizacijski hijerarhiji (Jurković, 2012).

„U ovom smjeru putuju:

- nalozi i upute (što i kako činiti)
- informacije i objašnjenja u vezi s radnim zadacima (i načinu/razlozima njihova obavljanja)
- informacije o ciljevima i ideologiji organizacije (što djelatniku daje osjećaj misije, jača motivaciju i radni moral)
- informacije o politici i uobičajenim postupcima organizacije
- povratne informacije podređenima o kvaliteti njihova rada“ (Fox, 2006: 42).

Najčešći problem vertikalne komunikacije od odozgo prema dolje je uskraćivanje informacije djelatniku. Brojni menadžeri iskreno vjeruju da određene informacije treba uskratiti, npr. financijske podatke i strateške planove. Informacije kojima se zasipaju niži slojevi u organizaciji često se svode na obavijesti o proslavama, izletima i mogućosti kupovine robe po povlaštenoj cijeni (Fox, 2006).

#### 4.5.2. Vertikalna komunikacija – odozdo prema gore

„Od baze prema vrhu su podređeni koji prenose informacije nadređenima, prijedlozi za poboljšanja, pritužbe, problemi i mišljenje djelatnika. Komunikacija od baze prema vrhu menadžmenta daje uvid u rad, stavove i probleme podređenih, a djelatnicima osjećaj sudjelovanja, što pozitivno utječe na radni moral“ (Fox, 2006: 44).

Zadaća menadžera je, stoga, stalno motivirati i olakšavati komunikaciju prema vrhu. Praksa pokazuje da je komunikacija prema bazi (u smjeru nadređeni – podređeni) u organizaciji općenito redovitija i efikasnija nego komunikacija prema vrhu (u smjeru podređeni – nadređeni). Komunikaciju iz baze prema vrhu, posebice ako je nepovoljna, srednji (i niži) sloj menadžmenta filtrira ili zaustavlja. Višem menadžmentu se na taj način uskraćuje uvid u stvarno stanje u hotelu. Komunikacija prema vrhu može se ohrabrivati i uspješno realizirati u neformalnom obliku. Stilovi menadžmenta kao što su pravilo otvorenih vrata (engl. *open door policy*) ili MBWA (engl. *management by walking around*) tipični su primjeri poticanja djelatnika na čestu i neformalnu komunikaciju (Fox, 2006).

#### 4.5.3. Horizontalna/digitalna komunikacija

Horizontalna komunikacija odvija se među osobama istog statusa unutar jednog odjela (ili među različitim radnim jedincima), a dijagonalna među osobama različitog statusa koje u organizacijskom sustavu komunikacije nisu formalno povezane. Velik dio horizontalne komunikacije odvija se kroz sastanke većeg ili manjeg broj osoba, neposredne razgovore, interno dopisivanje i izvješća. Funkcije horizontalne komunikacije su ubrzanje protoka informacija, poboljšano razumijevanje, koordinacija i rješavanje mogućih problema među različitim odjelima organizacije. Kako horizontalna komunikacija predstavlja interakciju među ravnopravnima, ona pojedincu daje društvenu i emocionalnu potporu, pa pozitivno utječe na radni moral i učinkovitost (Fox, 2006).

#### 4.6. Neformalna komunikacija

„Neformalna komunikacijska mreža je slobodni i spontani prijenos informacija koji se ne zbiva prema pravilima komunikacija. Vrste neformalne komunikacije: pozitivna: neformalni prijenos informacija bitan za rad u organizaciji negativni: prenošenje glasina i ogovaranje – oprezno s glasinama i tračevima” (<http://educiraj.me/wp-content/uploads/2020/06/komunikacija-smjer-podsjetnik.pdf>).

Iako se u neformalnoj komunikaciji prenose glasine i ogovaranja, ona može sadržavati i informacije bitne za hotel kao organizaciju, a kod zaposlenika uživati povjerenje (Fox, 2006).

„Neformalna komunikacija osobnim kontaktima između djelatnika organizacije ima sljedeće učinke:

- pridonosi i stvaranju organizacijske kulture
- potiče osjećaj pripadnosti i jača povezanost među djelatnicima
- djelatnici se lakše nose s frustracijama, što dovodi do više motivacije i većeg zadovoljstva djelatnika na poslu
- odličan je izvor informacija o organizacijskoj klimi ili stavovima zaposlenika o određenim pitanjima

I formalni i neformalni kanali komuniciranja su neophodni za svaku organizaciju. Bez dobro organiziranih komunikacijskih kanala i korištenja snažnih aspekata svakog od njih, niti jedna organizacija ne bi mogla uspješno poslovati.“

(<https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/organizacijska-komunikacija-2-dio/>)

Postoje dva tipa neformalnih komunikacijskih mreža koja djeluju u organizacijama, a to su:

- menadžment hodanjem okolo – menadžer direktno komunicira sa zaposlenima (na primjer, on se druži sa zaposlenima)
- pravilo otvorenih vrata – menadžer otvorenim vratima poziva zaposlene na komunikaciju, razgovor.

Nadalje, istraživanja su identificirala da postoje još četiri tipa neformalne komunikacije, a to su:

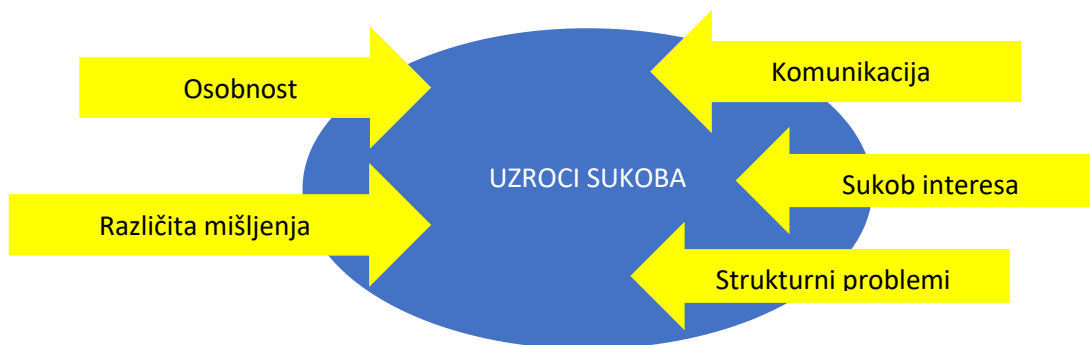
1. Jednostruki lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj svaki član komunicira s drugim članom.
2. Tračerski lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj jedan član komunicira sa svim ostalim članovima.
3. Nasumični lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj svaki član nasumično komunicira s drugim članom lanca.
4. Grozdasti lanac – tip komunikacijske mreže u kojoj neki član lanca komunicira s drugim odabranim članom lanca (Jurković, 2012).

#### 4.7. Sukob u organizacijama poslovanja hotela

Timovi su zajednice ljudi s različitim karakterima, ciljevima. Kada se spoje različite osobnosti i mišljenja uvijek postoji mogućnost nerazumijevanja, nesuglasica (Lamza- Maronić, Glavaš, 2008).

Kao najčešći uzorci sukoba su: osobnost, komunikacija, sukob interesa, različita mišljenja i strukturni problemi. Različita mišljenja su jedna od najčešćih uzroka sukoba u hotelima. Vrlo je važno da su zaposlenici hotela spremni saslušati i druga mišljenja. Kada je riječ o sukobima interesa nastoji se omogućiti zaposlenicima iznošenje njihovih problema te rješenje tih problema. Kada se kao uzrok sukoba pojavi osobnost potrebno je učiti zaposlenike pri međusobnom uvažavanju. Četvrti uzrok sukoba je najzastupljeniji, a to su komunikacijski sukobi. Za izbjegavanje sukoba potrebno je slušati aktivno i pažljivo, govoriti glasno i jasno (Lamza - Maronić, Glavaš, 2008).

Slika 6. Uzroci sukoba



Izvor: autoričina izrada

## 5. RUKOVODITELJ I KOMUNIKACIJA

Menadžment, kao i druge profesije, čini specifičnu diskursnu zajednicu. Diskursna zajednica je grupa koja posjeduje zajedničke društvene norme i slična pravila uporabe jezika. Za razliku od jezične zajednice, čijim planom pojedinac postaje činjenicom rođenja, slučajem ili prihvaćanjem, diskursna zajednica prihvaća članove koji posjeduju relevantna profesionalna znanja. Jezične zajednice funkcioniraju kao centripetalne (apsorbiraju svoje članove), dok su diskursne zajednice centrifugalne (odvajaju pojedince, obično na osnovi profesionalnih/specijalnih interesa i ciljeva)<sup>4</sup> (Fox, 2006). Diskurzivske zajednice formiraju se zbog zajedničke potrebe za pravilima u vezi s njihovom uporabom jezika, stoga je razlog da se te zajednice najviše pojavljuju na radnim mjestima (<https://hr.eferrit.com/razlika-izmedju-zajednice-govora-i-diskursa/>).

### 5.1. Interakcija u menadžmentu

Način ponašanja unutar određenog hotela, stav prema određenoj djelatnosti, profesiji ili pak mišljenje i percepcija na određenu aktivnost predstavlja u velikoj mjeri interakciju. Interakcija u menadžmentu čini jedan oblik komunikacijskog procesa i odvija se kroz dva plana i područja djelovanja, a to su situacijski plan i jezični plan (Garača i Kadlec, 2011). „Jedna od ključnih funkcija menadžmenta je odražavanje komunikacijske mreže u organizaciji i van nje. Menadžer je centralna figura mreže formalne komunikacije. On formalnim kanalima šalje radne naloge i upute, obrazloženja, povratnu informaciju o kvaliteti obavljenog posla, te strateške ciljeve organizacije. Kvalitetna komunikacija je presudna za uspjeh organizacije i pojedinca. Menadžer je je središte primanja, odašiljanja i akumulacije informacija, što znači da mora biti svima razumljiv i ostale sudionike u procesu komunikacije neprestano ohrabrivati da potvrđuju razumijevanje. Način komunikacije menadžmenta ovisi o stilu menadžmenta, kulturi organizacije te specifičnoj važnosti koju organizacija pridaje komunikaciji i jeziku“ (Fox, 2006: 78-79).

---

<sup>4</sup> Razlika između jezične i diskursne zajednice – „Diskurzivske zajednice zahtijevaju mrežu komunikacije u kojoj članovi mogu biti različiti udaljenost, sve dok rade s istim jezikom, ali govorne zajednice zahtijevaju blizinu da prenose kulturu svog jezika.“ (Izvor: <https://hr.eferrit.com/razlika-izmedju-zajednice-govora-i-diskursa/> (12. 2. 2022.)

### **5.1.1. Situacijski plan**

„Svaki čin kupovine i prodaje, sklapanja ugovora i osiguranja robe, primanja i otpuštanja radnika posjeduje određenu transakcijsku univerzalnost. Kupovina je uvijek i svugdje kupovina; prodaja je uvijek i svugdje prodaja. Stoga je, bez obzira na medij komunikacije, u međunarodnom poslovanju vitalno važno poznavati društvena pravila komunikacije, koja velikim dijelom proizlaze iz univerzalnosti poslovnih situacija i transakcija. No poslovni čin nikad nije kulturno neutralan. Svaka zemlja ima specifičan pravni i upravni sustav, te karakteristične kulturne okvire i društvene vrijednosti (način komunikacije, položaj menadžera u društvu, motivacija, etičke norme organizacije), što svakoj poslovnoj transakciji daje određenu kulturnu težinu“ (Fox, 2006: 79).

### **5.1.2. Jezični plan**

Jezični plan i radni jezik menadžmenta je kao i drugi jezici profesija, određen misaonim elementima profesije koji se manifestiraju u tematskim (kontekstualne riječi koji se odnose na predmet razgovora, aktivnost) i ključnim riječima (riječi čija uporaba proizlazi iz vrijednosti pojedinca, grupe, društva ili vremena) (Fox, 2006).

## 6. KOMUNIKACIJA I KULTURA

„Komunikacija i kultura su usko povezane. Kultura se ne bi razvila bez međusobnog komuniciranja. Da komunikacija ne postoji ljudi se ne bi mogli organizirati u hotelima. Komunikacija je sve ono što govorimo i radimo. Nezamislivo je ne komunicirati. Čovjek komunicira i šalje poruke oko sebe svojom prisutnošću. Cilj svake kulture je ostvariti uspješnu komunikaciju. Odnos komunikacije i kulture prilazi se s brojnih stajališta. Za razumijevanje uloge kulture u međunarodnoj poslovnoj komunikaciji ključne su etnografija komunikacije i interakcijska sociolingvistika. Etnografija komunikacije počiva na antropologiji i usmjerena je na komunikacijsku kompetenciju, dakle ne samo jezično već i društveno, psihološko i kulturološko znanje. Etnografija komunikacije proučava norme komunikacijskog ponašanja u različitim društvima i kulturama, a posebice pravila realizacije izrazito kulturno obojenih komunikacijskih činova (npr. svakodnevni razgovor, javni nastup, politički govor..). Interakcijska sociolingvistika usmjerena je na procese pomoću kojih članovi određene zajednice uspostavljaju odnose i značenja što je iznimno važno za uspješnost hotelskog poslovanja. Interakcijska sociolingvistika objedinjuje dostignuća antropologije, sociologije i lingvistike vezana za kulturu, društvo i jezik“ (Fox, 2006: 126).

### 6.1. Globalizacija i kultura

Sva su civilizirana društva kulturno heterogena: kulturne razlike unutar jednog društva uvjetovane su geografskim i društvenim čimbenicima. Svako društvo pokazuje kulturne razlike na razini društvenih grupa i društvenih mreža, što se manifestira u velikom broju supkultura. Kulturološki aspekti komunikacije proizlaze iz kulturoloških sustava, znanja, stavova, vrijednosti i vjerovanja kao i brojnih individualnih čimbenika. Iskustvo pokazuje da je poznavanje kulture poslovnog partnera u procesu međunarodnog poslovanja ili poznavanje kulture stranog gosta ključan čimbenik uspjeha. Novija istraživanja utjecaja kulture na međunarodnu poslovnu komunikaciju usredotočena su na određena područja: jezik, kulturu organizacije te odabrana područja društvenog života (npr. društveni običaji, rituali). Naglasak je obično na prehrambenim navikama (s posebnim osvrtom na poslovni ručak/večeru), upoznavanju i pozdravljanju, odijevanju, darivanju te ritualnim događajima kao što su poslovni sastanci, prijemi na recepcijama hotela (Fox, 2006).



## 7. POSLOVNA KOMUNIKACIJA I TURIZAM

„Važnost komunikacije za turizam proizlazi iz globalnosti, odnosa prema kulturi, prirode turističke usluge, jedinstvenosti rada u turizmu, te ključne uloge kvalitete. Kritičan element poslovanja u turizmu i ugostiteljstvu predstavlja izravna komunikacija djelatnika s potrošačima, presudna je za kvalitetu usluge, zadovoljstvo potrošača i uspjeh organizacije“ (Fox, 2006: 151).

„Usluge u turizmu se po mnogo čemu razlikuju od industrijskih proizvoda, ali i od ostalih usluga:

1. One su neopipljive i, stoga, neusklađene.
2. Proizvode se i konzumiraju istovremeno, u prostornom i vremenskom smislu.
3. U turizmu je kupac neposredan sudionik u procesu nastajanja usluge, što znači da je kod turističke usluge bitna kvaliteta društvene interakcije to jest komunikacije djelatnika i kupaca.
4. Usluga je proces, a ne predmet.

Istraživanja pokazuju da sve vršne organizacije u uslužnom sektoru posjeduju neke zajedničke odlike:

- Prilagođuju se ukusu i zahtjevima potrošača
- Prihvaćaju prijedloge djelatnika prve linije
- Proaktivne su u obuci i informiranju vlastitih djelatnika
- Djelatnicima prve linije daju maksimalne ovlasti
- Od svih zaposlenika očekuju vrstan rad.

Ključni čimbenici ostvarivanja navedenih elemenata poslovanja su komunikacija prilikom pružanja usluga, pribavljanje povratne informacije od potrošača, te komunikacija u organizaciji“ (Fox, 2006: 153).

„Sve više očituju svijest o turizmu kao jeziku: turizam je govor, riječ, komunikacija, semantika, i propaganda. Sve je prisutniji semiotički pristup analizi komunikacije u turizmu. Posebice se to odnosi na turističku promičbu, međukulturnu komunikaciju i usporedbu komunikacije u turizmu s mitološkim diskursom. Turizam je sustav znakova, koji za ciljnu skupinu funkcionira kao jezik. Turizam je sustav komunikacije koji se, ovisno od teorijske perspektive, može

realizirati na brojne načine: kao jezik autentičnosti, različitosti, igre i sukoba“ (Fox, 2006: 155-156).

## **8. NEPOSREDNA KOMUNIKACIJA S POTROŠAČEM**

„Najvažnija i najviše korištena vještina u turizmu je upravo komunikacija. Djelatnici prvih redova u turizmu i hotelijerstvu neprestano komuniciraju. Samostalna komunikacija s potrošačem/gostom može pružatelju usluga dati uvid u zahtjeve, percepcije, potreba i želje potrošača/gosta. Spremnost pružatelja na komunikaciju s potrošačem, kao i kakvoća te komunikacije dio su ukupnog sustava kvalitete organizacije, koji ohrabruje komunikaciju unutar organizacije- vertikalnu (u oba smjera), horizontalnu i bočnu - i van nje. Drugim riječima, sve se sudionike procesa pružanja usluge- djelatnike prvih redova, ostale djelatnike, menadžment, pa i korisnika usluge- potiču na komunikaciju. U uslužnim se organizacijama, stoga, standard usluge (na primjer Gornja granica čekanja u restoranu) sve češće definira s obzirom na djelatnike u neposrednom kontaktu s potrošačem. Zajedničko svim navedenim primjerima je poticanje komunikacije. Samo neprestana komunikacija svih sudionika u procesu nastajanja i konzumacije usluge - menadžmenta, djelatnika, potrošača- garantira visoku kvalitetu“ (Fox, 2006: 164).

### **8.1. Djelatnici u neposrednom dodiru s potrošačem**

“U prošlosti su takvi poslovi bili dodjeljivani mlađim, neiskusnim kadrovima koji nisu uvijek posjedovali potrebne vještine. Sve veći zahtjevi turista potakli su razmišljanje o djelatnicima u neposrednom dodiru s gostom kao o najodgovornijem, a time najvažnijem segmentu radne snage u turizmu i ugostiteljstvu. Djelatnici u neposrednom dodiru s potrošačem moraju:

- poznavati strategiju i prioritete organizacije, posebice one elemente koji se odnose na njihov opseg poslova
- znati doći do potrebnih informacija
- moći pozitivno reagirati u neočekivanim situacijama
- imati podršku menadžmenta

- posjedovati komunikacijske sposobnosti i samosvijest za predlaganje promjena i poboljšanja u poslovanju
- znati da će njihovi (kvalitetni) prijedlozi biti prihvaćeni
- biti osposobljeni za obavljanje svih poslova iz svojeg djelokruga

Između deset, prema ocjeni predstavnika gospodarstva, najvažnijih kvaliteta zaposlenika, čak pet se odnosi na vještinu komunikacije: rad i ophođenje s ljudima, pisanu i usmenu prezentaciju, identifikaciju i rješavanje problema, slušanje te dobivanje povratne informacije od potrošača” (Fox, 2006: 165-166).

## **8.2. Komunikacija s potrošačem**

Učinkovita komunikacija s potrošačem bitan je uvjet njegova zadovoljstva i njegove vjernosti. Irski lanac samoposluga Superquinn ističe važnost triju pravila uspješne komunikacije idealno primjenjivih u turizmu i ugostiteljstvu: slušati sustavno, slušati s vrha, čuti i ono što nam je neugodno (Fox, 2006).

### **8.2.1. Slušati sustavno**

Slušanje potrošača mora biti sustavno, a mehanizmi unaprijed organizirani. Potrošač mora biti svjestan njihova postojanja: mišljenja i komentare kupaca valja pažljivo slušati i na svako odgovoriti, organizacija mora imati kontaktna mjesta koja će primati mišljenja i pritužbe, potrošače, kao i djelatnike prve linije, valja neprestano poticati na komentare, pozitivan stav organizacije prema pritužbama ohrabruje potrošača na komunikaciju, pristupačan menadžment povećava spremnost na davanje povratne informacije. Menadžment koji je često u neposrednom dodiru s potrošačem poznaje njegove želje, percepcije, stavove i mišljenja. (Fox, 2006).

„Djelatnici u neposrednom dodiru s gostom u pravilu nastoje pamtit i imena važnijih gostiju, iskazujući na taj način poštovanje prema njihovom društvenom statusu. Uporabom imena, osoblje gostiju daje na znanje da je važan, zanimljiv, zabavan, te da zavređuje pažnju, što će zasigurno doprinijeti njegovu pozitivnom dojmu o usluzi. Gosti, naročito oni stalni, nastoje upamtiti

imena osoblja, kako bi pokazali da pojedinca poštuju ne samo kao djelatnika već i kao ličnost koja posjeduje identitet“ (Fox, 2006: 170).

### **8.3. Pamćenje imena**

Djelatnici u neposrednom dodiru s gostom u pravilu nastoje pamtit i imena važnijih gostiju. Uporabom imena osoblja gostu daje na znanje da je važan, zanimljiv, zabavan te da zavrđuje pažnju. Gosti koji su često u istom hotelu nastoje upamtiti imena osoblja, kako bi pokazali da pojedinca poštuju ne samo kao djelatnika, već kao i ličnost koja posjeduje identitet. Oslovljavajući barmena imenom, gost se javno identificira kao stalna mušterija nekog objekta i time deklarira vlastitu pripadnost „boljem” društvenom sloju (Fox, 2006).

### **8.4. Pritužbe gostiju**

„Nezadovoljstvo gosta rezultira određenim načinima ponašanja: npr. negativnom usmenom komunikacijom prenose informacije o svom nezadovoljstvu, prestanak korištenja usluge i pritužba. Međutim većina korisnika odlučuje se za negativnu usmenu komunikaciju i prestanak korištenja usluge, nego za pritužbu i na taj način uskraćuje dragocjenu informaciju pružatelju usluge“ (Fox, 2006: 171).

Neki djelatnici pritužbu ili kritiku strane korisnika usluge obeshrabruju, iz razloga što pritužbu smatraju negativnom. Stoga bi svaka organizacija koja posluje uslugama u turizmu, ako želi biti uspješna, trebala razviti kulturu koja će djelatnika osposobiti da korisnika usluge potiče na izricanje mišljenja i komentara. Korisnik usluge koji se požali pruža hotelu mogućnost da greške ispravlja i tako stalno podiže kvalitetu svojih usluga (Fox, 2006).

### **8.5. Radna odjeća**

U turizmu i ugostiteljstvu radna odjeća ili uniforma jedan je od najučinkovitijih oblika komunikacije s potrošačem. Hoteli i restorani privlače potrošača odjećom svojih zaposlenika. Radna uniforma ukazuje ne samo na zanimanje, već i na društveni status pojedinca. Elementi

odjeće kao što su boja i detalji osoblja u restoranu, na primjer, informiraju gosta o tome tko je konobar, tko šef smjene, a tko šef restorana. Odjeća u turizmu i ugostiteljstvu mora biti profesionalna, ali i različita od odjeće osoblja konkurencije (Fox, 2006).

## **8.6. Ispitivanje zadovoljstva gosta**

Ispitivanje zadovoljstva gosta može se obaviti na više načina kroz neposredan ili telefonski razgovor, slanjem anketnih listića poštom ili ostavljanjem anketnih listića na recepciji ili u sobi gosta. Sve metode ispitivanja zadovoljstva gosta imaju prednosti i nedostatke. Idealna metoda bio bi npr. neposredan razgovor, no on zahtijeva puno vremena, što znači da je skup. Slabost slanja anketnih listića poštom je u malom postotku odgovora. Anketiranje gosta u hotelu je praktično i razmjerno jednostavno npr. anketni listić na recepciji ili u sobi. Rezultati znanstvenog istraživanja mogu se prezentirati na više načina: u knjizi, u znanstvenom časopisu ili nastupom na znanstvenoj konferenciji. Ako je poznato da je menadžer korisnik podataka, onda je najvažnije da prezentacija rezultata bude kratka i jasna. Kod interpretacije je važno da na početku budu rezultati istraživanja. Menadžment mora biti svjestan važnosti uloge istraživača. Menadžer ponekad odbija neočekivane rezultate i spreman je prihvatiti samo ono što odgovara njegovim stavovima/interesima.

Kod sastavljanja ankete valja voditi računa o sljedećem:

- Logičan slijed ispitivanja potiče zanimanje ispitanika i doprinosi dosljednosti odgovora.
- Anketa mora posjedovati sredstvo relevantne klasifikacije ispitanika. To su najčešće osobne informacije o ispitaniku koje se ostavljaju za kraj upitnika.
- Jezik ankete mora biti jednostavan i razumljiv.
- Pitanja moraju biti jasna i nedvosmislena.
- Pitanja ne smiju sugerirati odgovor.
- Anketa mora motivirati (drugim riječima, u gosta valja stvoriti osjećaj da čini nešto zanimljivo, korisno te da je njegovo mišljenje važno) (Fox, 2006).

### 8.7. Provjera uspješnosti komunikacije u organizaciji

„Ima organizacija koje uspješnost vlastite komunikacije redovno provjeravaju. U nekim su drugim organizacijama provjere komunikacije izazvane kriznim situacijama: primjerice, požar u hotelu ili elementarna nepogoda. Provjera uspješnosti komunikacije u organizaciji je vježba kojom se kontrolira protok informacija na razini cjelokupne organizacije, pojedinačnih odjela, i pojedinaca. Svrha provjere je definiranje razloga, učestalosti, sadržaja, trajanja, oblika i rezultata interakcije. Ako način i rezultati komunikacije ne zadovoljavaju, očito je da u komunikaciji organizacije postoji problem, kojem valja naći uzrok” (Fox, 2006: 176-177).

## 9. HOTEL

Hotel je ugostiteljski objekt u kome se pružaju usluge smještaja i ostale usluge na hotelijerski način (Cerović, Pavia, Galičić, 2005).

Ovisno o ponudi u nekom hotelu, imamo nekoliko vrste hotela, a to su: hotel baština (engl. *heritage*), hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion, hoteli posebnog standarda (hotel *bussiness*, hotel *meetings*, hotel *congress*, hotel *club*, hotel *casino*, hotel *holiday resort*, hotel za osobe s invaliditetom i drugo) (Galičić, 2017).

Moguća je podjela hotela u sljedeće kategorije:

- do 149 soba
- od 150 do 299 soba
- od 300 do 600 soba
- više od 600 soba.

U Republici Hrvatskoj se hoteli najčešće klasificiraju u sljedeće tri skupine:

- male hotele (od 5 do 50 soba)
- srednje hotele (od 51 do 200 soba)
- velike hotele (više od 200 soba).

Smještajni objekti kategoriziraju se u sljedeće kategorije:

- dvije zvjezdice
- tri zvjezdice

- četiri zvjezdice
- pet zvjezdica (Galičić, 2017).

## **10. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

U sljedećim poglavljima detaljno će biti objašnjeno cijelo istraživanje koje se odnosi na upravljanje poslovnom komunikacijom u hotelu. Prvo će biti objašnjena metodologija istraživanja, rezultat dobiven istraživanjem i ograničenja u istraživanju. Rezultati će biti prikazani grafičkim prikazom. Na kraju će biti interpretiran krajnji rezultat dobiven istraživanjem.

### **10.1. Metodologija istraživanja**

Jedan od glavnih ciljeva ovog istraživačkog rada je bilo prikazati utječe li ostvarenje dobre komunikacije s klijentima na boravak i ponovni dolazak odnosno nedolazak gostiju. Drugim riječima, gosti obraćaju pažnju na zaposlenike te su oni velik faktor u donošenju njihovih odluka o ponovnom dolasku.

Prilikom istraživanja korištena je metoda anketnog upitnika. Na temelju navedenog upitnika prikupljaju se podaci, informacije, mišljenja i stavovi ispitanika o predmetu istraživanja. Predmet istraživanja u ovom slučaju je zadovoljstvo gostiju u hotelima. Korištena anketna pitanja kombinacija su otvorenog i zatvorenog tipa pitanja te pitanja sa skalama u rasponu od 1 do 5, a navedeni anketni upitnik sadrži 17 pitanja. Anketa je anonimna tako da ispitanici imaju pravo na slobodan izbor i mišljenje. Istraživanje je bilo provedeno među studentima Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, na Facebook grupi ONA i na Facebook grupi Anketalica te na Facebook profilu Matee Renić i na Instagram profilu Matee Renić.

Pitanja koja sadrži anketni upitnik su:

1. Spol
2. Dob
3. Veličina hotela u kojem ste boravili?
4. Kategorizacija hotela u kojem ste boravili?
5. Kategorizacija hotela u kojem ste boravili?
6. Jeste li se osjećali dobrodošlim?

7. Je li Vas osoblje hotela ljubazno pozdravljalo prilikom boravka u hotelu?
8. Što Vam se sviđelo/nije sviđelo kod zaposlenika hotela u kojem ste boravili?
9. Ako biste se vratili u isti hotel, bi li osoblje bilo jedan od razloga za povratak?
10. Zadovoljstvo osobljem prilikom rezervacije/dolaska u hotel? (Ocijenite ocjenama od 1 do 5)
11. Zadovoljstvo osoblja prilikom dobivanja informacija? (Ocijenite ocjenama od 1 do 5)
12. Zadovoljstvo ljubaznost osoblja?
13. Zadovoljstvo stručnost osoblja?
14. Zadovoljstvo osobljem restorana? (Ocijenite ocjenama od 1 do 5)
15. Zadovoljstvo domaćinstva? (Ocijenite ocjenama od 1 do 5)
16. Zadovoljstvo čistoćom sobe?
17. Zadovoljstvo ambijentom sobe?

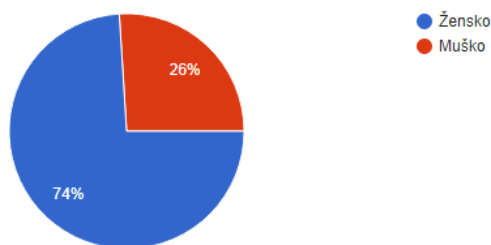


## 10.2. Rezultati dobiven istraživanjem

Uzorkom je obuhvaćeno 100 ispitanika. Anketni upitnik proveden je od 1. 6. 2022. do 5. 6. 2022. godine i dobiveni su sljedeći rezultati:

Grafikon 1. prikazuje koliko je ženskih i muških ispitanika sudjelovalo u istraživanju. Iz grafikona možemo vidjeti da je veći postotak ženskih ispitanika (74 %), a muških ispitanika je 26 %.

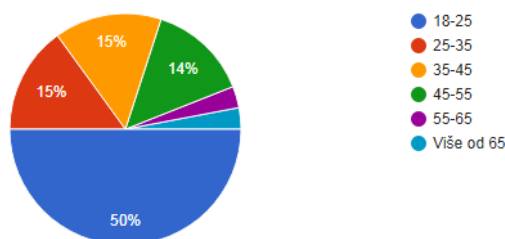
Grafikon 1. Spol



Izvor: autoričina izrada

Grafikon 2. prikazuje dob ispitanika. Sve dobne skupine obuhvaćene su u istraživanju. Najviše ispitanika čini skupina 18 – 25 godina te čini 50 % ispitanika. Postotak od 15 % odnosi se na dobnu skupinu od 25 do 45 godina, a postotak od 14 % odnosi se na dobnu skupinu 45 – 55 godina. Najmanje čini skupina 55 – 65 godina te više od 65 godina čini 3 % ispitanika.

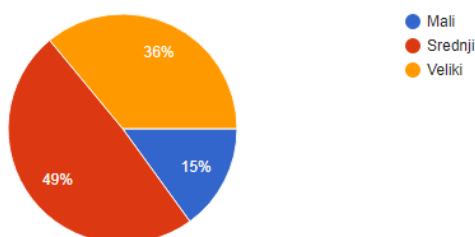
Grafikon 2. Dob



Izvor: autoričina izrada

Grafikon 3. prikazuje veličinu hotela u kojem su ispitanici boravili. Rezultati provedene ankete pokazuju kako ispitanici najviše odsjedaju u hotelima srednje veličine i to 49 %. 36 % ispitanika odsjeda u velikom hotelu i najmanje odsjeda u malom hotelu (15 %).

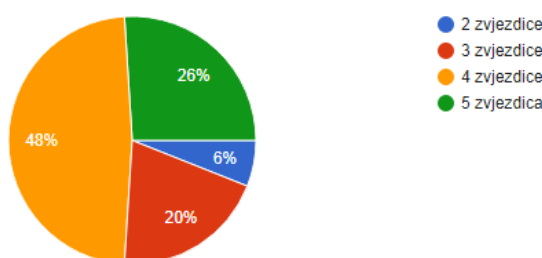
Grafikon 3. Veličina hotela



Izvor: autoričina izrada

Grafikon 4. prikazuje kategorizaciju hotela u kojem ispitanici borave. Najviše ispitanika odsjeda u hotelima kategorije 4 zvjezdice, slijedi kategorija 5 zvjezdica s 26 % ispitanika te kategorija 3 zvjezdice s 20 % ispitanika i najmanje odsjeda u hotelima kategorije 2 zvjezdice i to 6 %.

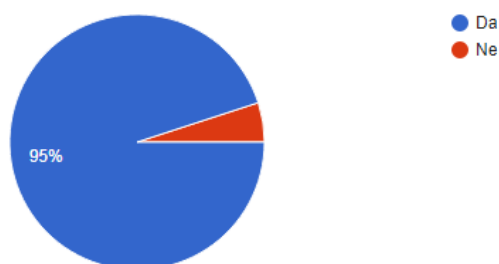
Grafikon 4. Kategorizacija hotela



Izvor: autoričina izrada

Grafikon 5. prikazuje jesu li zaposlenici hotela u kojem su boravili ispitanici bili primjereno odjeveni. Anketa pokazuje kako ispitanici smatraju da je osoblje u hotelima odjeveno u skladu s njihovim radnim mjestom (95 %), no ipak postoji dio ispitanika koji se susreo s osobljem koji nisu bili u radnim uniformama (5 %).

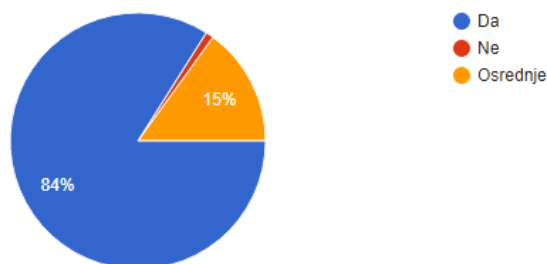
Grafikon 5. Primjereno odijevanje osoblja



Izvor: autoričina izrada

Grafikon 6. prikazuje jesu li se ispitanici osjećali dobrodošlo u hotelu. Čak njih 84 % osjećalo se dobrodošlo, 15 % se nije i jest se osjećalo dobrodošlo te najmanje njih nije se osjećalo dobrodošlo i to 1 %.

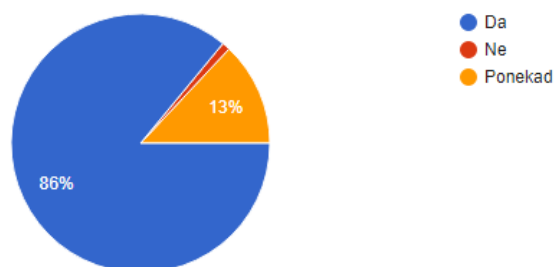
Grafikon 6. Dobrodošlica u hotelu



Izvor: autoričina izrada

Grafikon 7. prikazuje je li osoblje ljubazno pozdravljalo ispitanike prilikom boravka u hotelu. Većina ispitanika osjećala se dobrodošlo (86 %), postoji određen dio ispitanika koje se ponekad pozdravljalo i to 13 %, a ima i jedan ispitanik (1 %) koji nema takvo stajalište.

Grafikon 7. Ljubaznost osoblja pri pozdravu u hotelu



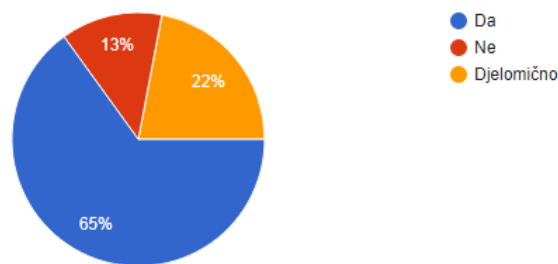
Izvor: autoričina izrada

Osmo pitanje koje je ponuđeno u anketnom upitniku bilo je formulirano tako da ispitanici iznesu svoje mišljenje što im se svidjelo, a što ne kod zaposlenika hotela u kojem su boravili. Upravo ovakvim pitanjem najbolje se mogu doznati mišljenja ispitanika. Odgovori ispitanika su:

1. Svidjelo mi se što su ljubazni, odgovore na sva postavljena pitanja.
2. Nedovoljna informiranost o sadržajima hotela.
3. Sve je bilo u redu.
4. Ljubaznost i posvećenost gostima.
5. Bili su pristupačni, ljubazni i veseli.

Grafikon 8. prikazuje je li osoblje bilo jedan od razloga povratka u isti hotel te tu možemo vidjeti da je najviše odgovora da (65 %), neutralnih ispitanika s odgovorom djelomično je 22 % dok za najmanje ispitanika (13 %) osoblje nije razlog za ponovni povratak.

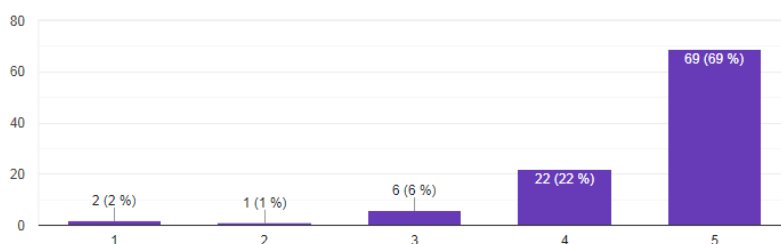
Grafikon 8. Osoblje, jedan od razloga za ponovni povratak u hotel



Izvor: autoričina izrada

Grafikon 9. prikazuje skalu od 1 do 5 što u ovim pitanjima označava: 1 – veoma nezadovoljan, 2 – nezadovoljan, 3 – ni dobro ni loše, 4 – zadovoljan, 5 – veoma zadovoljan. Zadovoljstvo osobljem prilikom rezervacije/dolaska u hotela najviše je ispitanika ocijenilo ocjenom 5, točnije 69 % ispitanika. Ocjenom 4 ocijenilo je 22 % ispitanika, ocjenom 3 ocijenilo je 6 % ispitanika. Ocjenom 1 ocijenilo je 2 % ispitanika, a ocjenom 2 samo 1 % ispitanika.

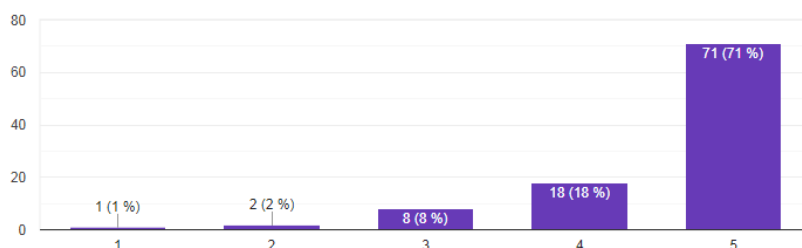
Grafikon 9. Ocjena zadovoljstva prilikom rezervacije/dolaska u hotelu



Izvor: autoričina izrada

Grafikon 10. prikazuje skalu od 1 do 5 što u ovim pitanjima označava: 1 – veoma nezadovoljan, 2 – nezadovoljan, 3 – ni dobro ni loše, 4 – zadovoljan, 5 – veoma zadovoljan. Zadovoljstvo osobljem prilikom dobivanja informacija najviše je ispitanika ocijenilo ocjenom 5, točnije 71 % ispitanika. Ocjenom 4 ocijenilo je 18 % ispitanika, ocjenom 3 ocijenilo je 8 % ispitanika. Ocjenom 2 ocijenilo je 2 % ispitanika, a ocjenom 1 samo 1 % ispitanika.

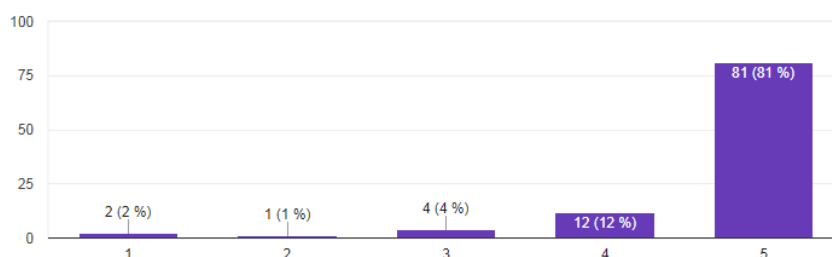
Grafikon 10. Ocjena zadovoljstva osobljem prilikom dobivanja informacija



Izvor: autoričina izrada

Grafikon 11. prikazuje skalu od 1 do 5 što u ovim pitanjima označava: 1 – veoma nezadovoljan, 2 – nezadovoljan, 3 – ni dobro ni loše, 4 – zadovoljan, 5 – veoma zadovoljan. Zadovoljstvo ljubaznosti osoblja najviše je ispitanika ocijenilo ocjenom 5, točnije 81 % ispitanika. Ocjenom 4 ocijenilo je 12 % ispitanika, ocjenom 3 ocijenilo je 4 % ispitanika. Ocjenom 1 ocijenilo je 2 % ispitanika, a ocjenom 2 samo 1 % ispitanika.

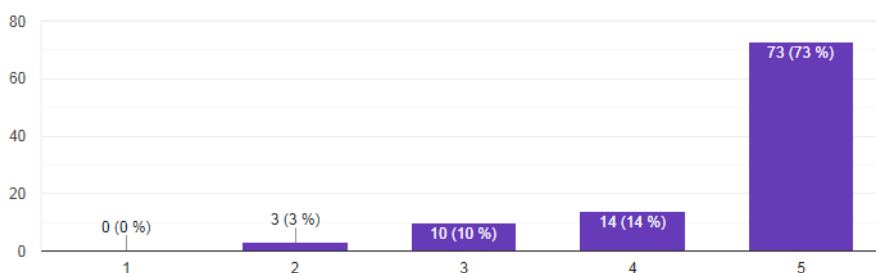
Grafikon 11. Ocjena zadovoljstva ljubaznošću osoblja



Izvor: autoričina izrada

Grafikon 12. prikazuje skalu od 1 do 5 što u ovim pitanjima označava: 1 – veoma nezadovoljan, 2 – nezadovoljan, 3 – ni dobro ni loše, 4 – zadovoljan, 5 – veoma zadovoljan. Zadovoljstvo ljubaznošću osoblja najviše je ispitanika ocijenilo ocjenom 5, točnije 73 % ispitanika. Ocjenom 4 ocijenilo je 14 % ispitanika, ocjenom 3 ocijenilo je 10 % ispitanika. Ocjenom 2 ocijenilo je 3 % ispitanika, a ocjenu 1 nitko nije odabrao.

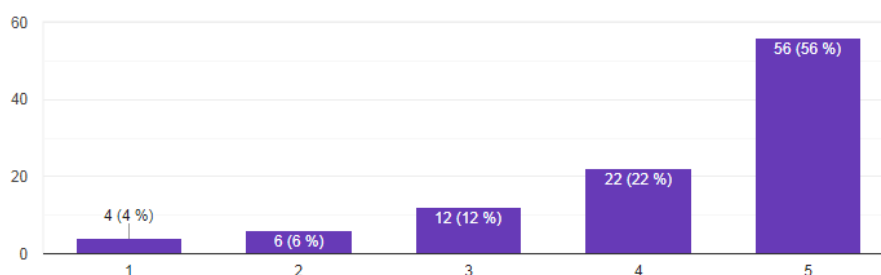
Grafikon 12. Ocjena zadovoljstva stručnim osobljem



Izvor: vlastita autoričina izrada

Grafikon 13. prikazuje skalu od 1 do 5 što u ovim pitanjima označava: 1 – veoma nezadovoljan, 2 – nezadovoljan, 3 – ni dobro ni loše, 4 – zadovoljan, 5 – veoma zadovoljan. Zadovoljstvo osobljem hotela najviše je ispitanika ocijenilo ocjenom 5, točnije 56 % ispitanika. Ocjenom 4 ocijenilo je 22 % ispitanika, ocjenom 3 ocijenilo je 12 % ispitanika. Ocjenom 2 ocijenilo je 6 % ispitanika, a ocjenom 1 samo 4 % ispitanika.

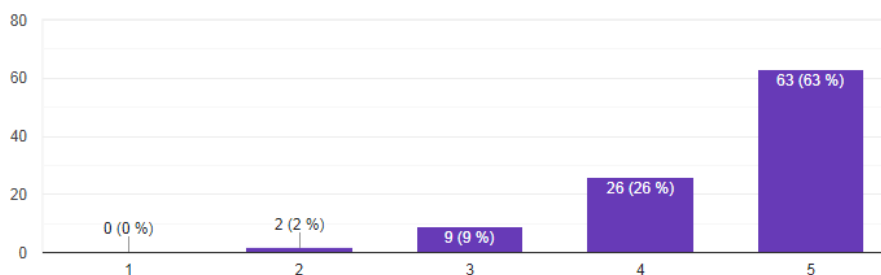
Grafikon 13. Ocjena zadovoljstva osobljem hotela



Izvor: vlastita autoričina izrada

Grafikon 14. prikazuje skalu od 1 do 5 što u ovim pitanjima označava: 1 – veoma nezadovoljan, 2 – nezadovoljan, 3 – ni dobro ni loše, 4 – zadovoljan, 5 – veoma zadovoljan. Zadovoljstvo domaćinstvom najviše je ispitanika ocijenilo ocjenom 5, točnije 63 % ispitanika. Ocjenom 4 ocijenilo je 26 % ispitanika, ocjenom 3 ocijenilo je 9 % ispitanika. Ocjenom 2 ocijenilo je 2 % ispitanika, a ocjenu 1 nitko nije odabrao.

Grafikon 14. Ocjena zadovoljstva domaćinstvom

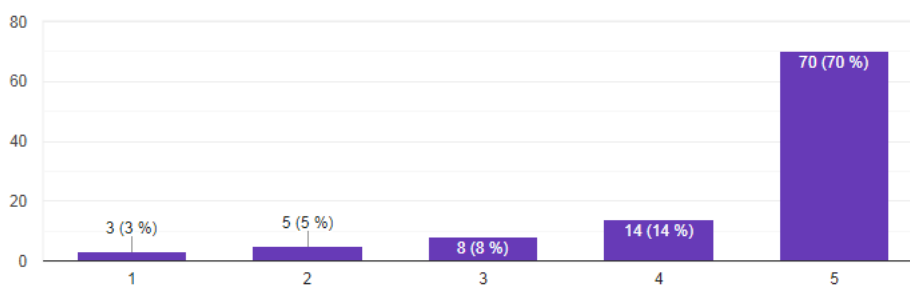


Izvor: autoričina izrada



Skala ocjena od 1 do 5 pokazuje za koju ocjenu su se ispitanici najviše odlučili prilikom ispunjavanja anketnog upitnika. Skala od 1 do 5 u ovom pitanju označava sljedeće: 1 – veoma nezadovoljan, 2 – nezadovoljan, 3 – ni dobro ni loše, 4 – zadovoljan, 5 – veoma zadovoljan. Zadovoljstvo čistoćom sobe najviše je ispitanika ocijenilo ocjenom 5, točnije 70 ispitanika. Ocjenom dovoljan ocijenilo je 5 ispitanika dok je ocjenom nedovoljan ocijenilo 3 ispitanika. Ocjenom 4 ocijenilo je 14 ispitanika, dok je dobrom ocjenom ocijenilo 8 ispitanika.

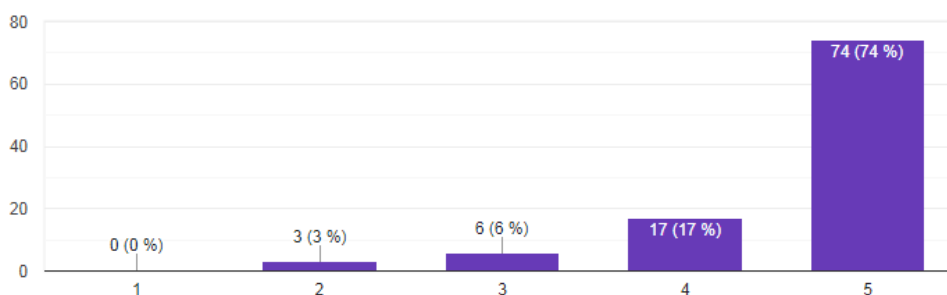
Grafikon 15. Ocjena zadovoljstva čistoćom sobe



Izvor: autoričina izrada

Skala ocjena od 1 do 5 pokazuje za koju ocjenu su se ispitanici najviše odlučili prilikom ispunjavanja anketnog upitnika. Skala od 1 do 5 u ovom pitanju označava sljedeće: 1 – veoma nezadovoljan, 2 – nezadovoljan, 3 ni dobro ni loše, 4 – zadovoljan, 5 – veoma zadovoljan. Zadovoljstvo ambijentom sobe najviše je ispitanika ocijenilo ocjenom 5, točnije 74 ispitanika. Ocjenom dovoljan ocijenilo je 3 ispitanika, a ocjenu 1 nitko nije odabrao. Ocjenom 4 ocijenilo je 17 ispitanika, dok je dobrom ocjenom ocijenilo 6 ispitanika.

Grafikon 16. Ocjena zadovoljstva ambijentom sobe



Izvor: autoričina izrada

## 11. ZAKLJUČAK

Komunikacija je važna svakodnevno, a posebice u hotelskom poslovanju. Uz dobre komunikacijske vještine mogu se postići poslovni ciljevi. Od velike je važnosti da zaposlenici razvijaju komunikacijske vještine kako bi mogli doprinijeti uspješnosti hotela. Dakle, komunikacija je važna za cjelokupno hotelsko poslovanje. Komunikacija između zaposlenika hotela mora biti efikasna. Bitno je poznavati komunikacijske vještine unutar i izvan organizacije u cilju postizanja poslovnih uspjeha.

Kroz rad napisane su sve bitne teme vezane za komunikaciju općenito, internu i eksternu komunikaciju koja se primjenjuje u organizacijama te hotelskim grupacijama, oblike poslovne komunikacije, vezu između poslovne komunikacije i turizma te poslovne komunikacije i kulture. Opisana je neposredna komunikacija s potrošačem pri čemu se tu spominju pritužbe gostiju i ispitivanje zadovoljstva gosta. U devetom poglavlju opisani su hoteli te kako se razvrstavaju i kategoriziraju.

Prema rezultatima može se zaključiti kako postojeće usluge u hotelu zadovoljavaju, ali ne u potpunosti potrebe gostiju. Također se može reći kako se pristup i način rada zaposlenika uvelike odražavaju na boravak i ponovni dolazak odnosno nedolazak gostiju. Drugim riječima, gosti obraćaju pažnju na zaposlenike te su oni velik faktor u donošenju njihovih odluka o ponovnom odlasku, no za bolju turističku potražnju i za njen ponovni povratak i boravak u hotelima potrebno je poboljšati cjelokupno hotelsko poslovanje i pristup zaposlenika za još bolji imidž hotela.

## 12. LITERATURA

1. Cerović, Z., Pavia, N., Galičić, V. (2005). *Organizacija i kategorizacija ugostiteljskih objekata*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
2. Duraković, J. (2019). Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju [Online]. 2. izdanje. Sarajevo: Fakultet političkih nauka; Dostupno na: [https://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/07/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU\\_e-izdanje-2.pdf](https://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/07/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU_e-izdanje-2.pdf). (12.2.2022.)
3. Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*. 2. dopunjeno izdanje. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naknada.
4. Galičić, V. (2017). Poslovanje hotelskoga odjela smještaja [Online]. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu. Dostupno na: [https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/eizdanja/Vlado\\_Galicic\\_Poslovanje\\_hotelskog\\_odjela\\_smjestaja.pdf](https://www.fthm.uniri.hr/images/knjiznica/eizdanja/Vlado_Galicic_Poslovanje_hotelskog_odjela_smjestaja.pdf). (12.2.2022.)
5. 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
6. Jurković, Z. (2012). Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues* , Vol. XXV No. 2, str. 387-399
7. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J. (2008). Poslovno komuniciranje [Online]. Osijek: Ekonomski Fakultet u Osijeku; Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/jglavas/wp-content/uploads/sites/50/2021/03/Poslovno-komuniciranje\\_KNJIGA.pdf](http://www.efos.unios.hr/jglavas/wp-content/uploads/sites/50/2021/03/Poslovno-komuniciranje_KNJIGA.pdf). (12.2.2022.)
8. Softić, L. Značaj i oblici poslovne komunikacije [online]. Tuzla: Soft Consulting. Dostupno na: <http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2015/03/Znacaj-i-oblici-poslovne-komunikacije.pdf>. (12.2.2022.)
9. Štitnjača.hr (2020). Neverbalna komunikacija – što poručujete tijelom? [online]. Zagreb: Štitnjača.hr. Dostupno na: <https://xn--titnjaa-o6a36e.hr/zdrav-zivot/psihologija/neverbalna-komunikacija-sto-porucujete-tijelom/>. (12.2.2022.)

---

## PRILOZI

### Popis grafikona

Grafikon 1. Spol ispitanika.....	29
Grafikon 2. Dob ispitanika.....	30
Grafikon 3. Veličina hotela.....	30
Grafikon 4. Kategorizacija hotela.....	31
Grafikon 5. Primjereno odijevanje osoblja.....	31
Grafikon 6. Dobrodošlica u hotelu.....	32
Grafikon 7. Ljubaznost osoblja u hotelu.....	32
Grafikon 8. Osoblje, jedan od razloga za ponovni povratak u hotel.....	33
Grafikon 9. Ocjena zadovoljstva prilikom rezervacije u hotelu.....	34
Grafikon 10. Ocjena osoblja prilikom dobivanja informacija.....	34
Grafikon 11. Ocjena zadovoljstva ljubaznošću osoblja.....	35
Grafikon 12. Ocjena zadovoljstva stručnim osobljem.....	35
Grafikon 13. Ocjena zadovoljstva osobljem hotela.....	36
Grafikon 14. Ocjena zadovoljstva domaćinstvom.....	36
Grafikon 15. Ocjena zadovoljstva čistoćom sobe.....	37
Grafikon 16. Ocjena zadovoljstva ambijentom sobe.....	37

### Popis slika

Slika 1. Interna i eksterna komunikacija.....	8
Slika 2. Oblici komunikacije.....	9
Slika 3. Neverbalna komunikacija.....	11
Slika 4. Držanje tijela.....	13
Slika 5. Udaljenost od sugovornika.....	13
Slika 6. Uzroci sukoba.....	17

## Anketni upitnik

### Anketa o zadovoljstvu gostiju

Poštovani,

moje ime je Matea Renić i studentica sam preddiplomskog stručnog studija Menadžmenta turizma i sporta te u svrhu završnog rada na temu Upravljanje poslovnom komunikacijom u hotelu, provodim istraživanje o zadovoljstvu gostiju uslugama u hotelima.

Molim Vas da izdvojite dio svog vremena i ispunite anketu.

\*Obavezno

1. Spol?\*

- Žensko
- Muško

2. Dob?\*

- 18-25
- 25-35
- 35-45
- 45-55
- 55-65
- Više od 65

3. Veličina hotela u kojem ste boravili?\*

- Mali
- Srednji
- Veliki

4. Kategorizacija hotela u kojem ste boravili?\*

- 2 zvjezdice
- 3 zvjezdice
- 4 zvjezdice
- 5 zvjezdica

5. Jesu li zaposlenici hotela u kojem ste boravili bili primjereno odjeveni?\*

- Da
- Ne

6. Jeste li se osjećali dobrodošlim?\*

- Da
- Ne
- Osrednje

7. Je li Vas osoblje hotela ljubazno pozdravljalo prilikom boravka u hotelu?\*

- Da
- Ne
- Ponekad

8. Što Vam se svidjelo/nije svidjelo kod zaposlenika hotela u kojem ste boravili?\*

Vaš odgovor

---

9. Ako biste se vratili u isti hotel, bi li osoblje bilo jedan od razloga za povratak?\*

- Da
- Ne
- Djelomično

10. Zadovoljstvo osobljem prilikom rezervacije/dolaska u hotel? (Ocijenite ocjenama od 1 do 5)\*

	1	2	3	4	5	
veoma nezadovoljan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	veoma zadovoljan

11. Zadovoljstvo osoblja prilikom dobivanja informacija? (Ocijenite ocjenama od 1 do 5)\*

	1	2	3	4	5	
veoma nezadovoljan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	veoma zadovoljan

12. Zadovoljstvo ljubaznost osoblja?\*

	1	2	3	4	5	
veoma nezadovoljan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	veoma zadovoljan

13. Zadovoljstvo stručnost osoblja?\*

	1	2	3	4	5	
veoma nezadovoljan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	veoma zadovoljan

14. Zadovoljstvo osobljem restorana? (Ocijenite ocjenama od 1 do 5)\*

	1	2	3	4	5	
veoma nezadovoljan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	veoma zadovoljan

15. Zadovoljstvo domaćinstva? (Ocijenite ocjenama od 1 do 5)\*

	1	2	3	4	5	
veoma nezadovoljan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	veoma zadovoljan

16. Zadovoljstvo čistoćom sobe?\*

	1	2	3	4	5	
veoma nezadovoljan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	veoma zadovoljan

17. Zadovoljstvo ambijentom sobe?\*

	1	2	3	4	5	
veoma nezadovoljan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	veoma zadovoljan

---

Powered by

