

# Poslovna komunikacija u hoteskom poslovanju

---

**Turniški, Roberta**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:457542>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Menadžment uredskog poslovanja**

**ROBERTA TURNIŠKI**

**POSLOVNA KOMUNIKACIJA U HOTELSKOM POSLOVANJU**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2020.**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Menadžment uredskog poslovanja**

**ROBERTA TURNIŠKI**

**POSLOVNA KOMUNIKACIJA U HOTELSKOM POSLOVANJU**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

**prof. Stjepan Lacković**

**Diplomantica:**

**Roberta Turniški**

# SADRŽAJ

## SAŽETAK/SUMMARY

1. UVOD .....	1
2. TEMELJNE ZNAČAJKE POSLOVNE KOMUNIKACIJE .....	3
2.1. Pojam poslovne komunikacije .....	3
2.2. Organizacijska komunikacija .....	5
2.3. Upravljanje poslovnom komunikacijom .....	7
2.4. Etika u poslovnoj komunikaciji .....	9
3. HOTELSKO POSLOVANJE - ORGANIZACIJA I KOMUNIKACIJA .....	11
3.1. Hotel kao nositelj ugostiteljskih usluga smještaja .....	11
3.1.1. Razdioba i glavna obilježja hotelskog poslovanja .....	12
3.2.1. Hotelski sadržaji i usluge .....	15
3.2. Hotelski menadžment u tržišnom okruženju .....	16
3.3. Hotelski odjeli - upravljanje ljudskim potencijalima .....	20
3.4. Poslovna komunikacija s tržištem hotelskih usluga .....	24
4. ODABRANI PRIMJER POSLOVNE KOMUNIKACIJE U HOTELSKOM POSLOVANJU - Hotel Terme Jezerčica, Donja Stubica .....	27
4.1. O hotelu .....	27
4.2. Hotelski odjeli i usluge .....	28
4.3. Kanali i oblici poslovne komunikacije .....	30
5. ZAKLJUČAK .....	36
6. LITERATURA .....	38
ŽIVOTOPIS DIPLOMANTICE .....	40
IZJAVA O AUTORSTVU ZAVRŠNOG RADA I AKADEMSKOJ ČESTITOSTI.....	42

## SAŽETAK

Rad donosi teorijski pregled poslovne komunikacije u hotelskom poslovanju. Izneseni su glavni aspekti poslovne komunikacije s naglaskom na ulogu menadžmenta u upravljanju i organizaciji u hotelijerskoj djelatnosti. Skrenuta je pozornost na marketinške strategije, poštovanje etičkih načela, sustav upravljanja kvalitetom te korištenje suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija u poslovanju i oglašavanju hotelske ponude.

Kroz središnji dio rada iznosi se važnost funkcije upravljanja ljudskim potencijalima koji svojim kompetencijama, odanošću organizaciji, razinom zadovoljstva poslom i radnom motivacijom doprinose ciljanim poslovnim rezultatima te ostvarenju konkurentske prednosti. Kao prilog tezi o potrebi razvoja ljudskih potencijala, analizirana su i istraživanja provedena u tu svrhu.

Na odabranom primjeru analize poslovne komunikacije u hotelu Terme Jezerčica, Donja Stubica ukazano je na značaj adekvatne interne i eksterne komunikacije za postizanje zadovoljstva hotelskih gostiju, što je u konačnici, uz ostvarenje poslovne dobiti, glavna svrha poslovanja hotelskog objekta.

**Ključne riječi:** poslovna komunikacija, hotelsko poslovanje, hotelski gost, hotelsko oglašavanje, upravljanje ljudskim potencijalima

## SUMMARY

The final paper provides a theoretical overview of business communication in the hotel business. The main aspects of business communication are presented, with an emphasis on the role of management and organization in the hotel industry. Attention was drawn to marketing strategies, respect for ethical principles, quality management system and the use of modern information and communication technologies in business and advertising of the offer of hotel services.

The central part of the paper emphasizes the importance of the function of human resources management, which with its competencies, loyalty to the organization, level of job satisfaction and work motivation contribute to targeted business results and the achievement of competitive advantage. As a contribution to the thesis on the need for human resources development, research conducted for this purpose was analyzed.

The selected example of business communication analysis in the hotel Terme Jezerčica, Donja Stubica points out the importance of adequate internal and external communication to achieve the satisfaction of hotel guests, which is ultimately, along with business profit, the main purpose of the hotel.

**Keywords:** business communication, hotel business, hotel guest, hotel advertising, human resources management.

## 1. UVOD

1. *Osmjehuj se, jer si na pozornici, a smijanje je zarazno.*
2. *Razgovaraj s gostima i članovima te im se obraćaj imenom kad god je to moguće, jer svatko voli da ga prepoznaju.*
3. *Budi uljudan te se služi izrazima poput „Dobro jutro“ i Zadovoljstvo mi je učiniti to za vas“.*
4. *Radi bolje i daj prijedloge za daljnje unaprjeđenje.*
5. *Predvidi potrebe gosta tako da možeš brzo odgovoriti na te potrebe i ono što nakon njih slijedi.*
6. *Ponosi se svojim izgledom jer izgled odražava tko si.*
7. *Upoznaj Boca i sve ono što je čini osobitom i jedinstvenom.*
8. *Prema svakom se odnosi s poštovanjem jer želiš da se i prema tebi tako odnose.*
9. *Budi optimističan jer tvoj stav i ponašanje utječu na ljude.*
10. *Budi dobro obučen tako da možeš s ponosom raditi svoj posao.*
11. *Budi predan visokoj kakvoćijer kakvoća Boce počinje od tebe!*

Boca Raton, odmaralište i klub, Florida, SAD  
*Kontrolni popis za novozaposlene (1999.)*

Temelj svakog uspješnog odnosa jest komunikacija. Način prenošenja/primanja poruke ukazuje na razinu intelektualne, društvene i općenito vrijednosne orijentacije sugovornika. U poslovnome svijetu komunikacija, osim na rezultate poslovanja, utječe i na zadovoljstvo korisnika proizvoda i usluga, radnu egzistenciju i vrijednosnu realizaciju zaposlenika određene organizacije te na cjelokupnu kvalitetu života u organizacijskom okruženju. Stoga će se ovim teorijskim radom, čiji je predmet analiza strukture i provođenja poslovne organizacije u hotelskom poslovanju, nastojati ukazati na njezinu važnost za tržišni opstanak hotelskog objekta.

Rad počinje definiranjem osnovnih pojmova, vrsti i načela poslovne komunikacije, uz naglasak na potrebu primjene adekvatnog komunikacijskog stila. Istaknuti će se važnost komunikacije za organizacijski uspjeh te organiziranog prijenosa informacija i stvaranja

organizacijskih mreža. S obzirom da je menadžment organizacije temeljni kreator i provoditelj poslovnih odluka, govorići će se o karakteristikama uspješnog menadžera, upravljanju ljudskim potencijalima te marketinškim aktivnostima koje menadžment provodi. Početni dio rada zaključuje se područjima poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja kao polazišta za društvenu i poslovnu priznatost organizacije.

Detaljna razrada organizacije i komunikacijskih procesa u hotelskom poslovanju donosi se u narednom poglavlju. Pozornost je stavljena na sastavnice koje hotel čine važnim za zajednicu u cjelini, hotelsku viziju i ciljeve poslovanja. Nadalje, navode se i obrazlažu hotelski objekti s obzirom na lokaciju, vrstu gostiju, veličinu, razinu usluge te oblik vlasništva te se donose zajednička obilježja hotelskog poslovanja. Poglavlje se nastavlja opisom hotelskih sadržaja i usluga te njihovih svojstava. Jedna od značajnijih poslovnih aktivnosti hotelskog menadžmenta jest pratiti i prilagođavati se tržišnom okruženju te nastojati biti tržišno konkurentan. Stoga poglavlje obrađuje aktivnosti hotelskog poslovanja potrebne za ostvarenje konkurentske prednosti. Naglašava se i potreba upravljanja sustavom kvalitete te vođenje politika suradnje sa dionicima tržišnog procesa. Nadalje, iskazuje se i važnost marketinške strategije kao jednog od elemenata kojima se postižu ciljani poslovni rezultati. Kroz opis hotelskih odjela, akcent je stavljen na menadžersko upravljanje ljudskim potencijalima odnosno postizanje njihovog zadovoljstva i motivacije za rad, koje je potkrijepljeno interpretacijom rezultata dosadašnjih istraživanja o toj tematici. U završnom dijelu poglavlja, definirano je ciljano tržište hotelskog objekta te način komuniciranja sa tržišnim dionicima, uz naglasak na komunikacijske vještine hotelskog osoblja te korištenje suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija u suvremenoj hotelskoj politici.

Završno poglavlje dostavlja analizu poslovne komunikacije na primjeru hotela Terme Jezerčica, Donja Stubica. Navedene su osnovne informacije o hotelu kroz prizmu hotelske kategorizacije, hotelska vizija, misija te ciljevi poslovanja. Kroz deskripciju hotelskih odjela i usluga stavljeno je težište na zaposlenike kao nositelje poslovne komunikacije i kreatora uspješnih odnosa sa hotelskim gostima, lokalnom zajednicom, medijima i ostalim sudionicima hotelijerskog tržišta. Detaljno su opisani načini poslovne interne i eksterne komunikacije sa primjerima njihovog korištenja u svakodnevnom poslovanju.

## 2. TEMELJNE ZNAČAJKE POSLOVNE KOMUNIKACIJE

### 2.1. Pojam poslovne komunikacije

Cjelovito gledano, pojmom poslovne komunikacije smatra se prijenos informacija u poslovnom okruženju. Uspješna komunikacija u poslovnom svijetu temeljno je odredište za ostvarenje poslovnih ciljeva te stvaranje mreže kontakata koji pridonose učinkovitom i profitabilnom poslovanju. Sama komunikacija definirana je na mnogobrojne načine, pri čemu je zajednička poveznica svedena na pojmove „informacija/poruka“, „kanal prijenosa“ te „prijenosnik informacije“.

Lamza-Maronić i Glavaš (2008) objasnili su komunikaciju kao proces dijeljenja informacija sa drugim osobama, pri čemu se sugovornici međusobno obogaćuju, što se može protumačiti kao višestrano stjecanje novih spoznaja o interesnim sferama koje su uzrokovale proces komunikacije. Autori navode osnovne vrste poslovne komunikacije, kako slijedi:

1. Verbalna (usmena, govorna) komunikacija; kada govorimo o poslovnoj komunikaciji, ova se vrsta komunikacije odvija putem usmenih rasprava i dogovora na poslovnim sastancima, raznim tribinama, prezentacijama te podnošenjem izvještaja. Kako bi bila poslovno priznata, potrebno ju je potvrditi pismenom komunikacijom,
2. Neverbalna komunikacija; dopuna verbalne komunikacije koja u većini slučajeva ima veću težinu od izgovorenih riječi; radi se zapravo o načinu na koji prenosimo poruku, pri čemu govorimo o tonalitetu glasa, izrazu lica, gestikulaciji, načinu odijevanja, pokazivanju razumijevanja govorom tijela, aktivnim slušanjem i sl. Za razliku od verbalne komunikacije kojom prenosimo sadržaj, neverbalnom komunikacijom utječemo na kvalitetu odnosa sa sugovornikom. Putem nje prima se više od 80% informacija,
3. Pismena komunikacija; razne vrste dopisa, izvještaja i poslovnih pisama unutar i izvan poslovne organizacije, letci, brošure, priopćenja za medije i ostale vrste poslovnog dopisivanja,
4. Elektronska komunikacija; komunikacija putem elektronske pošte, društvenih mreža te web stranice poslovne organizacije.

S obzirom da je komunikacija prisutna u svim životnim područjima, osnova je za stvaranje i održavanje kvalitetnih odnosa, kako u privatnom, tako i u poslovnom kontekstu. Pri tome su



realno prisutne i situacije koje uzrokuju zapreke uspješnoj komunikaciji (Tomaš, 2019), kao što su kulturalne razlike, razlike u shvaćanjima, stavovima i mišljenjima, jezične barijere, razlike s obzirom na dob, spol, razinu stečenog obrazovanja te primjerice okruženja koje ne podržava željenu komunikaciju, poput prebučnog prostora, nedovoljno prozračenih prostorija, vremenskih neprilika i sl. Nadalje, važno je istaknuti i psihološke zapreke (Rouse i Rouse, 2005), koje rezultiraju pogrešnim procesuiranjem informacija, razlikama u percepcijama, nedovoljnim pamćenjem primljene poruke, neizraženim vještinama slušanja te pretjeranim emocionalnim reakcijama na primljenu uputu ili obavijest. Stoga je, kao što navode Rouse i Rouse (2005) izuzetno važno da informacija koja se prenosi bude razumljiva svim sudionicima komunikacijskog ciklusa te da bude ispravno primljena vezano uz smisao i formu koju je odredio pošiljatelj poruke. Slijedom navedenog, autori iznose glavne segmente informacije koja je svrhovita, a to su istinitost, pravovremenost, cjelovitost i važnost (Rouse i Rouse, 2005).

U istom smjeru kreću se i Lamza-Maronić i Glavaš (2008) koji navode da je poslovna komunikacija učinkovita jedino ako je shvaćena na željeni način te navode načela uspješne poslovne komunikacije, kako slijedi:

1. Načelo jasnoće; precizno izjašnjavanje koja zahtijeva iskustvo u komunikacijskim vještinama - poruka se primatelju prenosi nedvosmisleno, kratkim i smislenim rečenicama koje će razumjeti na adekvatan način,
2. Načelo konciznosti; govori o odmjerivosti u prenošenju informacija na način da budu jezgrovite, da nisu preopširne ili preoskudne te da izazivaju povjerenje kod sugovornika,
3. Načelo određenosti; usmjerenost na osnovnu temu razgovora,
4. Načelo istinitosti; iznošenje informacija koje smo prethodno provjerili i koje možemo potkrijepiti činjenicama,
5. Načelo oblikovanja; u poslovnoj komunikaciji izuzetno je važno ispravno formulirati poruke koje prenosimo, pri čemu se isto odnosi i na sadržaj i na pravopisnu sintagmu odaslane informacije.

Autori naposljetku ističu kako je, nasuprot agresivnom odnosno pasivnom komunikacijskom pristupu, potrebno usmjeravati poslovnu komunikaciju kroz asertivni stil. Naime, ovdje se govori o načinu komunikacije putem argumentirano oblikovanih formulacija na kulturni i staložen način, poštovanju sugovornika, aktivnom slušanju, nedvosmislenom iznošenju prijedloga i očekivanja bez ugrožavanja drugih, odgovarajućoj neverbalnoj komunikaciji te preuzimanju odgovornosti i spremnosti na ispriku (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008). Izuzetno važan element poslovne komunikacije je pružena povratna informacija, koja potvrđuje primitak i razumijevanje poruke na ispravan način (Tomaš, 2019).

Praksa poslovne komunikacije pokazala je da je pristup suradnicima i poslovnim partnerima u većoj mjeri učinkovitiji od samog sadržaja poruke koja se namjerava prenijeti. Pretjerana agresija u nastupu rezultira otporom prema radnom zadatku ili poslovnoj ponudi, dok pasivnost odaje dojam nezainteresiranosti te samu temu komunikacije stavlja u poziciju nedovoljne važnosti što u konačnici dovodi do neshvaćanja ozbiljnosti radnog zadatka te stavljanja istog u poziciju poslova koji nisu hitni i relevantni za poslovni proces.

## **2.2. Organizacijska komunikacija**

Evidentno je da već osnovni pojmovi poslovne komunikacije ukazuju na složenost procesa komuniciranja. Brojni su čimbenici o kojima je potrebno voditi računa prilikom sklapanja poslovnih kontakata, osobito u suvremeno vrijeme dinamičnih tržišnih kretanja. Sam pojam organizacijskog komuniciranja težište stavlja na ljude kao nositelje poslovne komunikacije. Iz navedenog razloga se na pojam organizacije gleda kroz prizmu skupine osoba koje za potrebe društva u cjelini stvaraju vrijednosti koje pojedinac ne može sam proizvesti odnosno plasirati (Rouse i Rouse, 2005). U poslovnome svijetu, koji se odnosi na profitne organizacije, izuzetno je važan dio organizacijske definicije koji govori o plasmanu proizvoda i usluga putem različitih prodajnih kanala, za što je nužna uspješna organizacijska komunikacija. Prema Tomaš (2019), važnost komunikacije za organizacijski uspjeh proteže se na četiri razine, kako slijedi:

1. Potpora organizacijskim aktivnostima i omogućavanje efikasnijeg ostvarivanja organizacijskih ciljeva; adekvatna komunikacija kroz marketinške aktivnosti koja doprinosi višoj razini pozicioniranja na tržištu,
2. Izgradnja nematerijalne imovine; važnost komuniciranja branda, loga i slogana koji stvaraju i održavaju ugled organizacije te prepoznatljivost u tržišnom okruženju,
3. Osiguravanje prilagodbe promjenama; ostvaruje se kroz kvalitetnu internu komunikaciju te izgrađene odnose povjerenja i suradnje među zaposlenicima, čime se postiže optimalna razina reakcije na promjene unutar organizacije, a time i adekvatna reakcija na izazove u tržišnim kretanjima,
4. Strategija marketinške adaptacije; odnosi se na sposobnosti komunikacijskog odjela za proces aktivnog slušanja, praćenja tržišnih kretanja te prenošenja informacija koje omogućavaju izradu daljnjih marketinških strategija.

Navedene značajke dovode do zaključka da je za poslovnu komunikaciju nužan organizirani sustav prijenosa informacija te stvaranja mreža. Pojam koji se u tome kontekstu učestalo

spominje jest „organizacijska kultura“, koja podrazumijeva zajednička pravila, protokole i pristupe rješavanju poslovnih zadataka (Reardon, 1998). Također, prema spomenutoj autorici, važne su i organizacijske mreže, koje predstavljaju međusobno povezane strukture koje ne moraju nužno biti poslovne, ali njihov međudnos može uvelike utjecati na cjelokupno poslovanje. Organizacijske mreže odnose se na razne uloge koje mogu imati članovi organizacije, pri čemu Reardon (1998) navodi kako one nužno ne moraju biti formalne, te ih definira kao ulogu člana, ulogu mosta (poveznice s drugim grupama), ulogu veze između članova grupe i drugih grupa te ulogu izoliranih članova.

Iz spomenutog se jasno očituje da se uloge koje imamo u privatnom životu (majka, prijatelj, dijete, član udruge, član sportskog društva, volonter u zajednici i sl.) odražavaju i na naše stavove, mišljenja i postupke koje primjenjujemo u poslovnome okruženju. Suvremeni tržišni trendovi pokazuju da ljudi na poslu provode sve više vremena te sa svojim kolegama razvijaju višeslojne i čvrste odnose. Često kolege s posla postaju i prijatelji koji zajednički provode i dio svojega slobodnoga vremena. Iako je stvaranje stabilnih odnosa važno za usmjerenost poslovnome cilju organizacije, postoji i opasnost da se zbog privrženosti određenom članu kolektiva na neformalnoj razini, uzrokovanoj zajedničkim interesima i vrijednostima, izgubi objektivnost u promišljanju i zaključivanju, što može dovesti do ozbiljnih posljedica za poslovne rezultate. Uzroci prepreka u organizacijskoj komunikaciji (Rouse i Rouse, 2005) mogu se odnositi na zasićenost informacijama, veliki broj informacija koje rukovoditelj mora procesuirati, iskrivljavanje informacija, preopsežne ili presažete poruke, informacije koje su proturječne, prostornu ili vremensku odvojenost pojedinih odjela te razliku u statusima uslijed kojih dolazi do komunikacijskih problema. Kako bi se izbjegle ovakve situacije, za uspješnu poslovnu komunikaciju važno je formalizirati odnose kroz stabilnu organizacijsku strukturu, koja podrazumijeva jasnu podjelu radnih zadataka, poštivanje poslovne hijerarhije, propisane i svima dostupne politike poslovanja te poslovna pravila, standardizirane procedure, ostvarivanje sustava napredovanja prema poslovnim rezultatima te poticanje odnosa na temelju radnih uloga i zasluga, a ne osobnih preferencija (Rouse i Rouse, 2005). Nastavno na nužnost organiziranog komunikacijskog sustava, Petrović i Bonacin (2017) navode kako on podrazumijeva „metodički i planski oblikovanu mrežu kretanja informacija kojom su povezani pojedinci, radna mjesta, organizacijske jedinice i organi“. Naposljetku, kvalitetna poslovna komunikacija dovodi do povećanja konkurentske prednosti jer uspješan prijenos i prijem informacija u organizaciji direktno utječe na povećanje kvalitete proizvoda i usluga koje organizacija nudi tržištu odnosno smanjenju proizvodnih/uslužnih troškova, što je temeljni cilj postojanja poslovnih subjekata (Rouse i Rouse, 2005).

### 2.3. Upravljanje poslovnom komunikacijom

Funkcija nositelja aktivnosti upravljanja poslovnom komunikacijom u organizaciji odnosi se na upravu odnosno menadžment koji rukovodi cjelokupnim poslovanjem. Uloga menadžera je višestruka i iznimno zahtjevna; osim postizanja organizacijskih ciljeva kroz direktnu odgovornost za poslovne rezultate, menadžer treba posjedovati brojne vještine, znanja i sposobnosti kako bi upravljao poslovnim procesima i zaposlenicima o čijoj efikasnosti ovisi i njegov poslovni rezultat. Neke od temeljnih osobina menadžera u organizaciji (Funda, 2011) jesu inteligencija, samoinicijativnost, poštovanost od strane suradnika u radu, otvorenost za promjene, kreativnost i emocionalna/socijalna osjetljivost. Nadalje, prema autoru, menadžer mora posjedovati:

1. Osobine ličnosti; umijeće rješavanja problema, spremnost na rizik, natjecateljski duh, prilagodljivost promjenama, izražene komunikacijske vještine, realnost u procjeni, sklonost timskom radu i upravljanju zaposlenicima.
2. Poslovna znanja i vještine; poznavanje zakonodavnog okvira i gospodarskog sustava obzirom na djelatnost kojom se bavi, sposobnost planiranja, marketinške vještine, pregovaračke sposobnosti, znanja iz područja proizvodnih tehnologija, strukture organizacije, kontrole proizvoda i zaliha, promocije, oglašavanja i sl. (Funda, 2011)

S obzirom da je ispravno dvosmjerno komuniciranje, prema Cerović (2010) jedna od glavnih metoda i aktivnosti upravljanja i rukovođenja, ono je ujedno i glavna komponenta koja razlikuje prosječnog od uspješnog menadžera.

Kao što je i navedeno u prethodnome dijelu rada, glavni nositelji djelovanja organizacije jesu ljudi, odnosno njezini zaposlenici. Stoga se i jedna od temeljnih zadaća kojima se vezano uz razvoj poslovne komunikacije i uspjeha rada organizacije bavi menadžment odnosi na upravljanje ljudskim potencijalima. Prema Jambrek i Penić (2008), upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja i „specifičnu filozofiju i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću.“ Termin „ljudski potencijali“ adekvatno zamjenjuje nekadašnji naziv „kadrovi“, pri čemu pobornici tog izraza smatraju da je na ovaj način prestalo poimanje zaposlenika kao manje važnih sudionika organizacijskog procesa te je stavljen naglasak na sve potencijale koje oni mogu pružiti poslovanju, misleći pri tome na znanja, vještine, sposobnosti i osobine ličnosti kojima doprinose rezultatima poslovnog procesa (Petrović i Bonacin, 2017).Nadalje, autori

navode kako poslovne organizacije prilikom upravljanja ljudskim potencijalima moraju voditi računa o zadovoljavanju potreba zaposlenika, unapređenju njihovog društvenog i financijskog položaja, stvaranju optimalnih uvjeta rada, osiguravanju kvalitetnih međuljudskih odnosa te osiguravanju uvjeta za očuvanje zdravlja zaposlenika. Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u kojoj je posebno izražen komunikacijski segment odnosi se na sustav praćenja i nagrađivanja uspješnosti u radu te na funkciju koja provodi postupke motivacije zaposlenika (Marušić, 2006). Ove se funkcije provode kroz sistematizaciju radnih mjesta, sustave za određivanje plaće i nematerijalnih nagrada te razne edukacijske programe koje organizacija provodi samostalno ili u suradnji sa obrazovnim ustanovama kako bi unaprijedila kompetencije zaposlenika. Upravljanje ljudskim potencijalima je složen i dinamičan proces koji je povezan sa svim ostalim segmentima poslovanja te izravno doprinosi ciljevima poslovanja, odnosno ostvarenju profita i konkurentskoj prednosti. U tim je aktivnostima menadžer zapravo posrednik između nastojanja poslovne organizacije da postigne zadane ciljeve te zaposlenika, njihove motivacije, ambicioznosti, edukacija i općeg zadovoljstva poslom (Marušić, 2006).

Izuzetno važan segment poslovne komunikacije predstavljaju odnosi s javnošću, koji se, prema Rouse i Rouse (2005) definiraju kroz prizmu „menadžmenta komunikacije između organizacije i njezinih javnosti“. Funkcije odnosa s javnošću u organizaciji (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008) su višestruke te se odnose na savjetovanje, zastupanje i predstavljanje, posredovanje i upravljanje komunikacijskim procesima. Gledajući na odnose s javnošću s aspekta upravljačke funkcije koju obavlja operativni menadžment, ona se bavi analizom povezanosti organizacije s važnim dionicima, pri čemu se nastoje uspostaviti i održavati kontinuirani, zadovoljavajući i uzajamno isplativi odnosi (Verčić, Zavrl, Rijavec, Tkalac Verčić, Laco, 2004). Temeljne aktivnosti funkcije odnosa s javnošću (Rouse i Rouse, 2005) jesu:

1. Oglašavanje; proizvoda, usluga, natječaji za radna mjesta, natječaji za kooperante i sl.
2. Korporativne komunikacije; komunikacija s dobavljačima, korisnicima usluga, regulatorima i konkurentima,
3. Upravljanje krizom; suradnja s javnošću u slučaju nepredviđenih situacija te izrada planova za krizne situacije,
4. Donacije i sponzorstva; šalju javnosti poruku o društveno-odgovornom poslovanju organizacije,
5. Odnosi sa zajednicom; zaštita okoliša, zapošljavanje lokalnog stanovništva, sudjelovanje i sponzorstva na raznim manifestacijama u zajednici,

6. Publicitet; pozitivna mišljenja i osvrti na poslovanje organizacije koji dolaze od neovisnih izvora,
7. Odnosi s medijima; omogućavanje pristupa informacijama, obavještanje medija o važnim događajima, novostima u poslovanju te novim proizvodima i uslugama, ali i razvoj suradnje i korektnih odnosa sa predstavnicima medija,
8. Korporativne publikacije; transparentni i javno dostupni prikaz godišnjih izvještaja, projekata, brošure, letci i sl.

Odnosi s javnošću predstavljaju oblik poslovne komunikacije koji uvelike pridonosi pozitivnom imidžu organizacije, odnosno percepciji koju o organizaciji i njezinim proizvodima i uslugama ima cjelokupna javnost. Također, u slučaju da se zanemare poslovno-komunikacijske aktivnosti koje doprinose razvoju funkcije odnosa s javnošću, može doći do ozbiljnih posljedica za poslovanje organizacije te čak i prestanka obavljanja djelatnosti. Stoga je izuzetno važno permanentno ulagati napore u transparentan odnos s dionicima koji čine javnost organizacije.

## **2.4. Etika u poslovnoj komunikaciji**

Sam proces odvijanja poslovne komunikacije i poslovanja općenito nije moguć bez poštivanja etičkih standarda, pravila i načina ophođenja unutar i izvan organizacije. Etika, moral i odgovorno ponašanje zapravo su temelj na kojem počiva poslovanje svake organizacije koja želi biti društveno i poslovno priznata. Kroz pridržavanje etičkih postulata organizacija šalje željenu predodžbu o korporativnoj vrijednosti prema svojim javnostima.

Poslovna etika, prema Aleksić (2007), definira se kao skup moralnih pravila i vrijednosti koji postavljaju standarde dobrog i lošeg postupanja u upravljanju, odlučivanju i poslovanju općenito. Ona zapravo govori da je u poslovnome svijetu ključno izvršavati poslovne zadatke te odnositi se prema ostalim dionicima poslovanja sa poštovanjem i uvažavanjem, na način da se ničim ne ugrožavaju njihova prava, osjećaji, stavovi i mišljenja. Nositelj utvrđivanja i kontrole postupanja u skladu s etičkim načelima jest menadžment poduzeća, koji svojim primjerom doprinosi apliciranju odgovarajućeg ponašanja na razinu cijele organizacije, odnosno svih zaposlenika. Nadalje, menadžment, što je učestala praksa u suvremenom poslovanju, kreira i etičke kodekse, koji predstavljaju pisana (a u praksi i nepisana) i jasno određena pravila i standarde, kojima se usmjerava organizacijsko ponašanje i ophođenje kroz utvrđivanje ključnih segmenata etičkog ponašanja i odgovornosti, koja vrijede za ponašanje

i međusobne odnose svih pripadnika organizacije (Dujanić, 2003). Iako, prema Lamza-Maronić i Glavaš (2008) etički kodeksi nisu garancija pridržavanja moralnih pravila u organizaciji, ipak dokazuju da većina menadžera i zaposlenika teži etičkim normama; istinitosti, točnosti, pravednosti i profesionalnosti. Na predstavljeno objašnjenje etike nadovezuje se i društvena odgovornost poslovnog menadžmenta (Cerović, 2010) da poduzima odgovarajuće postupke te donosi odluke koje će imati učinak na poboljšanje dobrobiti za društvo koje predstavlja okruženje organizacije, čime se zaključuje da je menadžment, osim za internu (vlasnici, zaposlenici) odgovoran i za eksternu organizacijsku komunikaciju (klijenti, dobavljači, državne institucije, udruge civilnog društva i sl.). Cerović (2010) navodi područja društvene odgovornosti poslovnih organizacija, kako slijedi:

1. Suzbijanje i rješavanje ekoloških problema zajednice,
2. Podupiranje obrazovanja, kulturnih potreba te zdravlja zajednice,
3. Suradnja sa zajednicom u rješavanju njezinih socijalnih problema,
4. Članstvo menadžmenta organizacije u državnim tijelima kroz savjetodavne funkcije, kako bi se omogućio realniji uvid države u probleme i potrebe zajednice.

Iz navedenog je vidljivo da je odgovornost menadžera višestruka, od zakonsko-pravne do moralne. Međutim, evidentno je da je za uspješno odvijanje poslovanja izuzetno važna osobna moralna odgovornost svakog pojedinog zaposlenika jer, kako navodi Vidanec (2010): „čovjek, bez obzira na radno mjesto, obrazovanje i stručnost, ponajprije mora biti svjestan odgovornosti koju mu određena struka nameće.“ Drugim riječima, ako se zaposlenici ne pridržavaju propisanih etičkih načela ili ih ne smatraju relevantnim za efikasnost svojega rada, organizacija u cjelini neće biti u mogućnosti ispunjavati svoje ciljeve, što će dugoročno utjecati na pad poslovnih rezultata i odnose organizacije sa zajednicom u cjelini.

### **3. HOTELSKO POSLOVANJE - ORGANIZACIJA I KOMUNIKACIJA**

Suvremeno poslovanje i životne navike izravno su povezane sa potrebom privremenog napuštanja mjesta prebivališta, neovisno radi li se o odmoru ili pak putovanjima za potrebe edukacija ili radnih sastanaka. Prilikom odlazaka na višednevna putovanja, nužno je osiguranje smještaja i usluga kojima će se zadovoljiti temeljne ljudske potrebe koje se odnose na prehranu i higijenu, a koje većinom osigurava hoteli. Stoga će se u ovome poglavlju analizirati hotelsko poslovanje s težištem na njegovim uslugama, temeljnim funkcijama te poslovnom komuniciranju.

#### **3.1. Hotel kao nositelj ugostiteljskih usluga smještaja**

Hotel kao poslovna jedinica zapravo je objekt koji pruža usluge privremenog boravka. Iako se često promatraju s pozicije turističkih sadržaja, važnost hotela (Medlik i Ingram, 2002) u današnje vrijeme ima višestruke benefite za poslovanje i zajednicu u cjelini, kako slijedi:

- ponudom proizvoda i usluga hoteli doprinose ukupnom bruto proizvodu određene države, što čini materijalnu korist na globalnoj razini,
- tijekom boravka u hotelima odražava se viša razina kupovne moći posjetiteljima jer su spremi potrošiti više na redovne i dodatne usluge nego prilikom boravka kod kuće, čime utječu i na rast lokalnog gospodarskog sustava,
- prilikom posjete stranih državljana, hoteli predstavljaju koristan izvor strane valute,
- kao poslodavci osiguravaju visoki broj radnih mjesta, a time i osiguranje egzistencije velikog broja obitelji
- predstavljaju važno tržište za druge djelatnosti (graditeljstvo, poljoprivreda, trgovina i sl.)
- kroz dodatne sadržaje (restoracije, barovi, teretane, wellness programi) utječu na potrošnju i zadovoljavanje potreba lokalnog stanovništva.

Temeljna vizija hotelskog poslovanja (Cerović, 2010) kao pretpostavka odnosno realno očekivanje željenog rezultata u budućnosti na temelju poduzetih aktivnosti u sadašnjosti, zapravo je proizvodnja hotelskih usluga koje će vlasnicima osigurati profit, zaposlenicima odgovarajuća materijalna primanja i životni standard te gostima zadovoljenje očekivanih



potreba. Iz dobro uspostavljene vizije, kako navodi Cerović (2010) proizlazi i temeljna misija hotela kao poslovnog subjekta, a ona predstavlja svrhu njegovog postojanja – postizanje određenog gospodarskog rezultata u lokalnoj i široj zajednici. Temeljna svrha, ovisno o osnovnim i dodatnim potrebama dionika procesa hotelskog poslovanja, ostvaruje se kroz zadane ciljeve, odnosno krajnje rezultate koji se žele postići u poslovnoj aktivnosti. Ciljeve menadžmenta u hotelijerstvu Cerović (2010) definira kao aktivnosti kojima se nastoji ostvariti planirani profit na način da gosti hotela zadovolje sve svoje potrebe i motive dolaska s time da profit zadovoljava sve sudionike u menadžerstvu u nekom procijenjenom vremenskom razdoblju. Medlik i Ingram (2002) realno primjećuju da primjerice, hotelski gosti mogu osim niske cijene biti zainteresirani i za kvalitetu pruženih usluga, ili pak vlasnici hotela i za sigurnost ulaganja osim za visoku dobit. Ova primjedba dovodi do zaključka da ciljevi moraju biti orijentirani prema specifičnim zahtjevima svih sudionika hotelskog poslovanja.

### **3.1.1. Razdioba i glavna obilježja hotelskog poslovanja**

Temeljna, međunarodno priznata razdioba hotela (Galičić, 2017) vrši se prema lokaciji, vrsti gostiju, veličini, razini usluge i vlasništvu, kako slijedi:

1. Prema lokaciji
  - a) Urbani (gradski); hoteli smješteni u središtima velikih gradova, u kojima odsjedaju uglavnom poslovni ljudi,
  - b) Suburbani; hoteli koji se nalaze u gradskim predgrađima, pri čemu njihova udaljenost od većeg grada ovisi o broju stanovništva i marketinškoj koncepciji,
  - c) Odmorišni (resort) hoteli; nalaze se van naseljenih područja, primjerice u planinama, na otocima, egzotičnim destinacijama te su namijenjeni isključivo odmorišnom turizmu,
  - d) Aerodromski hoteli smješteni u zračnim lukama, gdje najčešće odsjedaju poslovni ljudi, zaposlenici zrakoplova te putnici u fazama očekivanja ili otkazivanja letova,
  - e) Akvatel; ploveći hotel odnosno brod koji je pripremljen za odmor i putovanja dužeg trajanja za manji broj ljudi te se iznajmljuje sa domaćicom,
  - f) Botel; hotel sagrađen uz marinu koji služi za pružanje usluga nautičarima i stalno usidrenim brodovima,

- g) Hotel teglenica; plutajući hotel namijenjen uglavnom za krstarenja, opremljen visokom razinom personalizirane usluge,
  - h) Motel (motor hotel); hotel za motoriste smješten uz glavne prometnice,
  - i) Rotel; višekatni autobus opremljen krevetima, sanitarnim čvorom, tuševima, kuhinjama i barovima,
  - j) Pop-up hotel; privremeni hotel koji je izgrađen na određeno, kratko vrijeme prije održavanja velikih događaja na otvorenom,
  - k) Tranzitni hotel; služi za kratki smještaj te se većinom nalazi u tranzitnoj zoni međunarodnih zračnih luka
2. Hoteli prema vrsti gostiju;
- a) Kongresni hoteli; namijenjeni održavanju velikih kongresnih događanja, opremljeni velikim dvoranama s najmodernijom opremom i tehničkim pomagalicama,
  - b) Garni hoteli; manji hoteli sa 20 do 30 soba te osim usluga noćenja ne nude nikakve dodatne usluge,
  - c) Birohotel; gradski ugostiteljski objekti namijenjeni poslovnim ljudima koji su opremljeni uredskim namještajem i tehnikom sa osobljem obučanim za poslovne svrhe,
  - d) Casino hoteli; namijenjeni gostima koji prakticiraju igre na sreću te u tu svrhu opremljeni,
  - e) Boutique hoteli; manji hoteli luksuznog karaktera, opremljeni dizajnerskim namještajem i općim ugođajem,
  - f) Eko-hoteli; opremljeni prema ekološkim standardima uz organsku ponudu hrane i pića kontroliranog ekološkog podrijetla, ponudom bio kozmetike, ekološkim grijanjem i izgradnjom te najčešće vlastitim vrtom sa prirodno uzgojenim voćem i povrćem,
  - g) Antibaby hoteli; namijenjeni odmoru u mirnijim područjima, bez pristupa djeci mlađoj od 14 ili 18 godina,
  - h) CouplesOnly hoteli; predodređeni isključivo parovima,
  - i) Biohoteli; fokusirani na recikliranje otpada i energetske učinkovitost te obvezno korištenje ekološki proizvedene hrane,
  - j) Budget hoteli; omogućuju svojim gostima skromnu hotelsku ponudu prikladnu njihovim primanjima,
  - k) Fasten hoteli; hoteli koji promoviraju post (odricanje od konzumiranja hrane),

- l) Fortuna hoteli; obično hoteli niže kategorije koji u određenom razdoblju obavljanja djelatnosti nude cijene smještaja po nižim cijenama,
  - m) Golf resort hoteli; osmišljeni za boravak igrača golfa,
  - n) Hosteli; namijenjeni mlađim gostima, najčešće nude usluge noćenja,
  - o) Selfservice hoteli; hoteli bez osoblja gdje gosti sami obavljaju rezervacije, prijave i odjave,
  - p) Zeleni hoteli; energetske učinkoviti, koriste solarni sustav grijanja te funkcioniraju po principu *green zvjezdica*.
3. Prema veličini:
- a) Mali hoteli; kapacitet 5 do 50 soba,
  - b) Srednje veliki hoteli; 51 do 200 soba,
  - c) Veliki hoteli; iznad 200 soba.
4. Prema razini usluge:
- a) Vrhunska usluga; najviša razina kvalitete usluge u hotelijerstvu koja podrazumijeva i najvišu uslužnu cijenu. Odgovara najvišoj hotelskoj kategorizaciji od 5 zvjezdica,
  - b) Srednja usluga; srednja uslužna razina, 4 zvjezdice,
  - c) Ekonomska usluga; najniža razina kvalitete, odgovara razini hotela sa 3 zvjezdice.
5. Prema vlasništvu:
- a) Nezavisni hoteli; posluju samostalno, nevezano uz neki hotelski sustav,
  - b) Hoteli s menadžerskim uslugama; hoteli čiji su vlasnici sklopili ugovor za poslove menadžmenta sa određenim hotelskim lancem za posebne vrste usluga komercijalnog ili tehničkog karaktera,
  - c) Franšizni hoteli; sklapanje ugovora sa matičnim hotelskim lancem pri čemu se utvrđuju strogo propisani uvjeti o dizajnu, interijeru, opremi i poslovanju, koristi se brend matičnog hotelskog lanca te se utvrđuje godišnji iznos naknade za pripadnost lancu,
  - d) *Timeshare* hoteli; gosti ugovorom kupuju sobu ili apartman na određeno vremensko razdoblje u godini, čime u tom razdoblju postaju vlasnici kupljenog dijela,
  - e) *Condo* hoteli; slično timeshare hotelima, s time da se smještajna jedinica prodaje jednom vlasniku koji, u slučaju da ne koristi istu cijelu godinu, prima naknadu za njezin najam ostalim zainteresiranim korisnicima.

Neovisno o kategorizaciji odnosno razdiobi hotela, Hayes i Ninemeier (2005) donose zajednička obilježja hotelskog poslovanja:

1. Naglasak na sigurnost, higijenu i uslugu; prilikom odabira hotelskog objekta u kojemu će boraviti, gosti ne promišljaju samo o cijeni, već su ima važni i drugi aspekti, poput urednosti, profesionalnosti osoblja, čistoće prostora u kojemu će boraviti, dodatnih sadržaja i sl. Ovogodišnja turistička sezona u Republici Hrvatskoj pokazala je kako je, uslijed globalne pandemije corona virusa Covid-19, potencijalnim gostima bilo izuzetno važno da im hotelske usluge osiguraju odgovarajuće higijenske uvjete i mogućnost socijalne distance te da se prilikom odmora osjećaju sigurno.
2. Neodvojivost proizvoda od prodaje; za razliku od, primjerice, prodaje tekstilnih proizvoda, koji se proizvode na jednoj lokaciji, a prodaju na ostalima, u hotelskom je poslovanju lokacija ujedno i dio prodajne usluge, što od svih zaposlenika zahtijeva poznavanja oba prodajna segmenta.
3. Vremenska uvjetovanost prodaje; većina proizvoda donosi prihod neovisno o vremenu prodaje (npr. kućanski aparati, automobili, namještaj) što kod hotelskog poslovanja nije slučaj. Naime, ako se soba ne iznajmi određenog datuma, prihod je nepovratno izgubljen. Ovo je obilježje nažalost realnost na koju hotelski menadžment mora računati, iako na nju često ne može utjecati jer ovisi o brojnim nepredviđenim okolnostima, poput iznenadnih odgoda uslijed najavljenih vremenskih neprilika, iznenadnih obiteljskih događaja, razdoblju u godini i sl.
4. Ponavljanje; kod hotelskog se poslovanja proizvod (soba) prodaje višekratno velikom broju korisnika. Iako su postupci održavanja hotelskih soba standardizirani, postoje česte situacije gdje se moraju adaptirati prema zahtjevima gostiju.
5. Radno intenzivna industrija; prednost za cjelokupno tržište rada na lokalnoj razini jest što u hotelskoj industriji, za razliku od drugih industrija u suvremenom poslovanju, nije moguće zamijeniti ljudsku radnu snagu sofisticiranim modernim tehnologijama i opremom. Nositelj usluga u hotelijerstvu je čovjek, o kojemu ovisi cjelokupni poslovni uspjeh/neuspjeh određenog hotela.

### **3.2.1. Hotelski sadržaji i usluge**

Osnovni hotelske sadržaji (Grgona i Supić, 2007) odnose na smještaj i prehranu, dok se dodatne usluge protežu na industriju zabave, omogućavanje bavljenja sportskim aktivnostima (hotelske teretane) i zdravstvene usluge (fizioterapija, wellness). Suvremeni hoteli nerijetko imaju i dodatne sadržaje, poput prodavaonica trgovačke robe, kozmetičko-frizerskih usluga,

kongresnih dvorana, dvorana za bankete te prostora za privatna okupljanja, poput rođendana, vjenčanja i sl. Za poslovno komuniciranje izuzetno je važan kongresni aspekt hotelskog poslovanja, koji podrazumijeva održavanje poslovnih skupova, bilo da se radi o edukacijama stručne tematike, većim poslovnim okupljanjima ili predstavljanjima proizvoda i usluga drugih djelatnosti. Prema Medlik i Ingram (2002), temeljni zahtjevi koje gosti prilikom posjete hotelima najčešće traže odnose se na smještaj, restoracije, barove i bankete kao glavne hotelske usluge, pri čemu se smještaj osigurava samo hotelskim gostima dok se ostale usluge protežu i na namjernike i lokalno stanovništvo. U sličnom kontekstu, Galičić (2017) navodi kako sa stajališta gosta hotelske usluge mogu predstavljati raznovrsne kombinacije aktivnosti (zabava, sport, rekreacija, animacija), prednosti (parkirališno mjesto, pranje rublja, usluga u sobu i sl.) te međudnosa gosta za vrijeme aktivnosti i korištenja prednosti. Istovremeno, Galičić (2017) ukazuje da se hotelske usluge mogu promatrati i kroz iskustvo koje gost proživljava u odnosu sa zaposlenicima hotela, ostalim gostima te fizičkim okruženjem (atmosfera, interijer, oprema hotela). Vrtiprah i Sladoljev (2012) navode kako hotelske usluge, osim temeljnih opisnica (neopipljivost, nedjeljivost, prolaznost i promjenjivost), imaju i sljedeća svojstva:

- visoka radna intenzivnost,
- učestala osobna komunikacija s gostima,
- raznolikost usluga, ovisno o potrebama gostiju,
- usluga je sama po sebi neopipljiva, ali hotelski proizvodi (hrana, piće, soba) su opipljivi
- servis i hotelski proizvodi su međusobno povezani i neodvojivi,
- korisnici usluga odnosno gosti su različitih osobnosti i preferencija.

Iz svega spomenutog proizlazi kako su hotelske usluge odraz cjelokupnog stanja u poslovanju te predstavljaju prvi i najupečatljiviji dojam kojeg hotel ostavlja na ciljano tržište.

### **3.2. Hotelski menadžment u tržišnom okruženju**

Tržište hotelskog poslovanja čine trenutni i potencijalni (očekivani) partneri, koji će svojim angažmanom, bilo da se radi o korištenju hotelskih usluga ili suradnji u poslovanju, u konačnici pridonijeti kvaliteti i uspješnosti pružanja hotelskih usluga. Slijedom navedenoga, Berc Radišić (2004) navodi kako u svrhu promocije svojih usluga, hotelski objekt ostvaruje tržišnu komunikaciju sa hotelskim gostima, preferiranim budućim gostima vezano uz hotelsko tržište, svojom lokalnom zajednicom te nositeljima kanala promocijskih aktivnosti. U navedenom

kontekstu, prema Pavia (2003), temeljna dužnost hotelskog menadžmenta jest permanentno se prilagođavati promjenama u tržišnom okruženju te otkrivati i pravovremeno koristiti nove poslovne prilike, vodeći se pri tome sljedećim poslovnim načelima:

- neprestano otkrivati signale o eventualnim interno/eksternim promjenama te ih prenositi zaduženom hotelskom osoblju,
- osmišljavati i primjenjivati unutarnje promjene uzrokovane novim tržišnim kretanjima u okolini, neovisno radi li se o poslovnim aktivnostima, novim uslugama, načinima rada, edukacijama, marketingu i sl.)
- pravodobno i efikasno plasirati promjene u okolinu kako bi se postigli planirani komercijalni učinci,
- omogućiti primanje povratne informacije o efektima poduzetih promjena u poslovanju,
- neprestano se razvijati, stjecati nova znanja i pratiti najnovije trendove te doprinosti kreativnim rješenjima,
- u upravljanju promjenama prepoznati nove mogućnosti i prilike.

Posredni, a ujedno značajan pokretač promjena unutar hotelskog poslovanja jest tržišna konkurencija, koja u znatnoj mjeri doprinosi potrebi kontinuiranog napredovanja u uslugama i pristupu tržištu. Prema Pavia (2003), hotelski se objekt suočava ne samo sa postojećom, već i budućom konkurencijom, koja od njega zahtjeva uvođenje neprestanih inovacija, nove hotelske usluge, podizanje kvalitete pruženih usluga te promjene u poslovnoj politici i ophođenju, što je moguće realizirati jedino angažiranom unutarnjom usmjerenošću na hotelske zaposlenike te jačanje njihovih kompetencija.

Kao što je vidljivo iz dosadašnjeg izlaganja, gost je osnova hotelskog poslovanja, te se stoga i segmentacija tržišta provodi na temelju karakteristika odnosno potražnje gostiju hotela (Medlik i Ingram, 2002), kako slijedi:

1. Tržište gostiju koji dolaze radi odmora; njihova je potražnja orijentirana na odmarališne lokacije, sezonskog je karaktera te je cijena presudni čimbenik s obzirom da samostalno uplaćuju aranžmane,
2. Tržište poslovnih gostiju; njihova je potražnja usmjerena na urbana područja, ne ovisi o razdoblju godine te je cijena manje presudna s obzirom da u većini slučajeva smještaj uplaćuju poslodavci,
3. Tržište ostalih gostiju; posjetitelji koje dolaze iz ostalih razloga, npr. prisustvovanja obiteljskim okupljanjima, posjet roditelja djeci koja se obrazuju, osobe koje traže trajni smještaj na određenom području te privremeno misle odsjesti u hotelu i sl. Ovi se gosti

orijentiraju na osnovne uvjete sigurnosti i higijene te im je i cijena smještaja važan čimbenik.

U vrijeme izuzetno velike ponude hotelskih sadržaja te gostiju čija su očekivanja sve veća, značajnu komponentu tržišnog plasmana i stvaranja odgovarajućeg imidža čini sustav kvalitete poslovanja te standardi koji su u njega implementirani. Stoga se u suvremenom poslovanju primjenjuje sustav potpunog upravljanja kvalitetom - TQM (*TotalQualityManagement*). Najčešći standard, koji definira minimalne uvjete koje mora zadovoljiti sustav kvalitete te propisuje upute za njihovu provedbu i načine uspostave, evidentiranja te održavanja sustava kvalitete u organizacijama, jest standard ISO 9000 (Vrtiprah i Sladoljev, 2012). Prema navedenim autoricama, ISO 9000 norma podrazumijeva 5 zahtjeva: sustav upravljanja kvalitetom, odgovornost uprave, upravljanje resursima, realizacija proizvoda te mjerenje, analiza i poboljšavanje. U hotelsko se poslovanje, osim navedenog standarda, prema Vrtiprah i Sladoljev (2012) uvode i drugi ISO standardi:

1. Sustav zaštite okoliša prema ISO 14001
2. Sustav sigurnosti hrane prema ISO 22000 i HACCP sustavu
3. Sustav zdravlja i sigurnosti prema međunarodnoj normi BSI OHSAS 18001 te
4. Sustav društvene odgovornosti kompanija prema SAI SA 8000.

Autorice nadalje navode da je su prednosti TQM-a u hotelskom poslovanju potvrđene u praksi te sadrže brojne prednosti, između ostalih povećavaju kvalitetu usluga, zadovoljstvo gostiju i zaposlenika, utječu na rast produktivnosti i profitabilnosti, jačaju konkurentsku prednost, smanjuju troškove poslovanja te povećavaju ugled i vrijednost organizacije. Prema Galičić (2017), na zahtjev menadžmenta ili vlasnika hotelskog objekta Ministarstvu turizma, za hotele sa 3, 4 i 5 zvjezdica može se utvrditi posebna kvaliteta na način da hoteli koji se odlikuju kvalitetom svojih usluga i odnosom prema zaposlenicima, mogu dobiti oznaku „Q“ (engl. *Quality* označava kvalitetu) Ivanović (2003) zaključuje kako se kvaliteta hotelskog poslovanja kratkoročno odražava na povećanje dobiti, a dugoročno na rast poslovanja, čime se ostvaruju poslovni ciljevi vezani uz širenje tržišta te konkurentsku prednost.

Osnova za uspješni plasman hotelskih usluga jest izrada odgovarajuće marketinške strategije, odnosno provođenje aktivnosti koje će uz zadovoljenje tržišta zadovoljiti i ciljeve hotela kao organizacije te usmjeriti tržišnu potražnju prema hotelskim uslugama. U tome je pravcu potrebno (Grgona i Supić, 2007) provesti istraživanje tržišta odnosno definirati koje su hotelske usluge tražene na tržištu (uslužna politika), pod kojim se uvjetima mogu ponuditi tržištu (politika naknade) odnosno koje se aktivnosti mogu poduzeti za informiranje i motivaciju potencijalnih gostiju za njihovo korištenje (politika utjecaja). Prema spomenutim

autorima, sastavnice politike usluga u hotelskom poslovanju odnose se na smještajnu lokaciju, ponudu, omogućavanje kvalitete te cjelokupnog imidža na traženom tržištu. Politikom naknade utvrđuju se elementi politike cijene i popusta odnosno kreiranju uvjeta plaćanja (Grgona i Supić, 2007). Naposljetku, hotel odabire kojim će medijskim kanalima plasirati proizvod na tržište, čime se bavi politika utjecaja (Grgona i Supić, 2007). Na provođenje poslovne politike hotelskog objekta Medlik i Ingram (2002) pak gledaju kroz objektiv temeljnih skupina s kojima hotel kontaktira te ih razvrstavaju na sljedeći način:

1. Politika prema gostima; provođenje aktivnosti raznovrsnosti i kvalitete hotelske ponude kroz vrijednosnu predodžbu o hotelu te formiranju cijene, popusta i kreditiranja te odgovaranje na pritužbe i eventualni povrat uplaćenih sredstava od strane gosta,
2. Politika prema zaposlenicima; profesionalna selekcija, uvjeti zapošljavanja, eventualne dodatne edukacije, zdravstveno osiguranje, uvjeti napredovanja, postupak otkazivanja ugovora, isplata otpremnina, pregovaranje te rješavanje radnih sporova,
3. Politika prema suvlasnicima; pružanje informacija o poslovanju, bonusi, očekivanja angažmana suvlasnika u određenim poslovnim odlukama,
4. Politika prema dobavljačima; utvrđivanje uvjeta nabave, isporuka i rokova plaćanja te ostalih načina suradnje.

Provedba odgovarajuće marketinške strategije kroz spektar aktivnosti i raspored elemenata uslužnih procesa na ciljanom tržištu, prema Ivanović (2003) predstavlja temelj za ostvarenje konkurentske prednosti. Dobro strategijsko upravljanje (Ivanović, 2003) podrazumijeva:

- upravljanje uz prihvaćanje percipiranih mogućnosti i izazova koji postoje u hotelskoj industriji
- posvećenost važnim društvenim pitanjima,
- odgovorno i sistematično upravljanje izvorima, uzimajući u obzir njihove prednosti i nedostatke,
- umijeće hotelskog objekta za korištenjem svih svojih sposobnosti,
- usklađenost vrijednosti hotela sa potrebama hotelske industrije te njihova prihvaćenost od uprave, menadžmenta i zaposlenika.

Grgona i Supić (2007) zaključuju kako marketing treba promatrati kroz prizmu poveznice u odlučivanju i operativnom djelovanju svih sektora poslovanja, kako bi od strane aktualnih i potencijalnih korisnika usluga hotelski objekt bio ocijenjen uspješnijim od konkurencije.

Sinergija poslovnih aktivnosti i resursa (materijalnih, ljudskih i uslužnih) te njihova implementacija u tržišni sustav hotelskog poslovanja predstavlja temeljnu svrhu djelovanja hotelskog menadžmenta u tržišnom okruženju. Stoga i Pavia (2004) navodi kako je uspješan



hotelski menadžment onaj koji je sposoban angažirati najbolje suradnike, adekvatno ih motivirati te im omogućiti dovoljno slobodnog prostora da budu autonomni u radu, razmišljajući istodobno o načinima prestizanja konkurencije te napredovanja u neposrednoj tržišnoj okolini.

### **3.3. Hotelski odjeli - upravljanje ljudskim potencijalima**

Provedba uslužnih aktivnosti u suvremenom hotelskom poslovanju može biti organizirana ovisno o vrsti i veličini hotela odnosno ponuđenim uslugama i broju zaposlenih. Prema dostupnoj literaturi, autori ( Medlik i Ingram, 2002, Galičić, 2017) navode kako su hotelska recepcija, uniformirane službe (vratar, nosač prtljage, telefonist) i hotelsko domaćinstvo tri osnovna operativna hotelska odjela, koja svojim radom ostvaruju direktan prihod od prodaje hotelskih sobate ih se smatra temeljnim dijelovima odjela smještaja. U suvremenoj hotelskoj praksi, njima se pridružuje odjeli ugostiteljstva, prodaje i marketinga, nabave, računovodstveno/financijski odjel, odjel održavanja (tehnički odjel) te ljudski resursi. Način odjelne organizacije donosi glavni menadžment hotela, koji je odgovoran i za suradnju između odjela te njihov zajednički doprinos uspješnom poslovanju. Prema Medlik i Ingram (2002), politike odjela osnova su za donošenje pisanih naputaka o nadležnostima, odgovornostima i postupanjima odjela.

U prethodnome dijelu rada, prilikom definiranja aktivnosti upravljanja poslovnom organizacijom, naglašena je uloga menadžmenta u koordinaciji raznih potencijala zaposlenika kroz rukovođenje koje će zadovoljiti potrebe zaposlenika, adekvatno ih motivirati i osigurati svima prihvatljive i kvalitetne međuljudske odnose. Stoga Jambrek i Penić (2008) detaljno obrazlažu upravljanje ljudskim potencijalima kao „niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije“. U hotelskom je poslovanju aktivnost upravljanja ljudskim potencijalima izuzetno važna jer zaposlenici, osim usluge, prodaju i „sami sebe“ te je njihova odanost poslodavcu te pozitivni i odgovorni odnos prema radnim obvezama i gostima često presuđujući razlog ponovne uplate hotelskog aranžmana od strane dosadašnjih gostiju. Vrtiprah i Sladoljev (2012) navode tri osnovne karakteristike koje utječu na zadovoljstvo zaposlenika:

1. Individualne karakteristike; potrebe, vrijednosti, preferencije, mišljenja i interesi zaposlenika koji su osobni te se odražavaju na različitost stupnja i vrste motivacija za izvršavanje poslova,
2. Karakteristike posla; osobine posla kao što su primjerice složenost posla, stupanj samostalnosti, zahtjevnost i slično, pri čemu menadžment mora upravljati zaposlenicima na način da se postigne balans između individualnih karakteristika i karakteristika posla,
3. Organizacijske karakteristike; predstavljaju pravila i upute, politiku osoblja, odluke menadžmenta i sustav nagrađivanja kojima se povećava efikasnost hotelskog objekta te trebaju biti kreirani u smjeru privlačenja novih i zadržavanja postojećih zaposlenika.

Prema Marušić (2006), zadovoljstvo na radu moguće je izmjeriti anketiranjem zaposlenika ili putem upita zaposlenicima o razini privlačnosti komponenata posla tako da se izračuna prosjek. U nastavku slijede rezultati istraživanja kojeg su Vrtiprah i Sladoljev (2012) provele u hotelu Niko, koji posluje u sklopu hotelskog naselja Solaris u Šibeniku, a odnose se na ukupno zadovoljstvo zaposlenika po odjelima (Tablica 1). Iz prikazane tablice vidljivo je da su zaposlenici ukupno najzadovoljniji komunikacijom, a najmanje radnom opremom. Međutim, vidljiva je diferencijacija zadovoljstva obzirom na odjele. Primjerice, gledajući prosječnu ocjenu zadovoljstva, za razliku od drugih odjela, odjel domaćinstva najmanje je zadovoljan svim karakteristikama zadovoljstva, dok je pak odjel hotelskog restorana u većini segmenata iskazao zadovoljstvo višim ocjenama od prosječne. Ovi rezultati mogu ukazivati na eventualne probleme u međuljudskim odnosima unutar pojedinih odjela ili različitost percepcija gledanja na važnost određenih vrsta poslova. Također, moguće je da se radi i o različitim intenzitetima zalaganja na radu, koje se, prema Marušiću (2006) često pripisuje pojmu zadovoljstva na radu kao kompleks motiva koji vodi ka uspješnijem poslovanju i višoj efikasnosti. Nadalje, prema prikazanim rezultatima, naknadom za rad najmanje su zadovoljni odjeli recepcije i hotelskog domaćinstva, što može ukazivati na potrebu povećanja plaća u navedenim odjelima. Uglavnom, anketiranje zadovoljstva zaposlenika je opipljiva polaznica menadžmentu u kojem pravcu treba usmjeriti aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima odnosno motiviranja zaposlenika za kvalitetniji radni učinak koji vodi ka zadovoljstvu i odanosti hotelskih gostiju.

**Tablica 1** - Hotel Niko, ukupno radno zadovoljstvo zaposlenika po odjelima

	<b>ODJEL RECEPCIJE</b>	<b>ODJEL DOMAĆINSTVA</b>	<b>ODJEL HOTELSKE KUHINJE</b>	<b>ODJEL HOTELSKOG RESTORANA</b>	<b>UKUPNO</b>
	<b>1-7</b>	<b>1-7</b>	<b>1-7</b>	<b>1-7</b>	<b>1-7</b>
<b>Komunikacija</b>	6,72	4,83	6,40	6,65	<b>6,14</b>
<b>Rukovoditelji</b>	6,16	5,67	6,08	6,35	<b>6,06</b>
<b>Timski rad</b>	6,16	4,27	6,13	6,44	<b>5,75</b>
<b>Moralnost</b>	6,30	4,90	5,70	6,00	<b>5,72</b>
<b>Ravnopravnost</b>	6,16	4,69	5,54	5,74	<b>5,53</b>
<b>Zadovoljstvo poslom</b>	6,16	4,34	5,33	5,30	<b>5,28</b>
<b>Atmosfera</b>	6,02	3,57	5,65	5,65	<b>5,22</b>
<b>Naknada za rad</b>	4,34	3,64	6,24	5,70	<b>4,97</b>
<b>Radni prostor</b>	5,60	3,71	4,57	5,35	<b>4,81</b>
<b>Oprema</b>	5,60	2,66	4,30	4,15	<b>4,18</b>
<b>Uniforma</b>	2,66	2,80	3,50	3,70	<b>3,16</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>5,61</b>	<b>4,10</b>	<b>5,40</b>	<b>5,55</b>	<b>5,16</b>

Izvor: Vrtiprah i Sladoljev, 2012, str. 109

Istraživanjem koje je 2000. proveo Ekonomski institut u Zagrebu utvrđeno je da su plaća, dobri rukovoditelji, međuljudski odnosi i prihvaćanje od strane radnih kolega vodeći motivacijski činitelji (Marušić, 2006). Vjerojatno najteža zadaća menadžmenta u upravljanju ljudskim potencijalima jest uspostavljanje uravnoteženih i organizacijski usmjerenih međuljudskih odnosa. Naime, oni su izuzetno kompleksna i slojevita kategorija koja predstavlja temelj za realizaciju pozitivne organizacijske klime, a ujedno je može i u potpunosti poremetiti, što se naposljetku odražava na cjelokupni poslovni rezultat. Tako i Cerović (2010) ističe kako međuljudski i međugrupni odnosi imaju dva krajnja oblika: osobni i pozitivni međuljudski odnosi (sukladni ranije spomenutim organizacijskim mrežama) te osobni i negativni međuljudski odnosi. Iz poslovne prakse, može se primijetiti da oba oblika mogu uzrokovati probleme u poslovanju - prvi zbog prevelike povezanosti unutar grupe što za posljedicu ima manjak realne procjene stvarnog radnog učinka pojedinaca koji čine grupu, a drugi pak zbog stvaranja animoziteta unutar i između grupa što ponovno negativno utječe na poslovanje u cjelini. Ove okolnosti dovode do neskladnih odnosa unutar/između grupa i/ili pojedinaca, odnosno do stvaranja konflikta, kojeg uzrokuju situacije u kojima izvršenje radnog zadatka ne ovisi o nama samima, razlike u ciljevima, nesrazmjer u pogledima na određene poslovne odluke te pad autoriteta menadžmenta što iziskuje potražnju za vanjskim stručnjacima (Cerović, 2010). Prema autoru, suvremeni menadžment konflikt prihvaća kao sastavni dio poslovanja koji indirektno utječe na povećanje radnog učinka te ga pokušava riješiti simulacijskim tehnikama

poput poticanja komuniciranja, uključivanja vanjskih osoba u grupu, stimuliranja zaposleničkog natjecanja i sl.

**Tablica 2** - Motivacijska kompenzacija



Izvor: Vrtiprah i Sladoljev, 2012, str. 103

Na temelju svega navedenog, evidentno je da je motivacija zaposlenika jedna od prioriternih aktivnosti hotelskog menadžmenta. Tako i direktor hotela Terme Jezerčica, Donja Stubica navodi kako **motivacija zadovoljnog i produktivnog zaposlenika nije samo novac, odnosno kompenzacija za njegov rad već i socijalni, ljudski odnos menadžmenta**<sup>1</sup>. Uspješan menadžment je svjestan da ne postoji kolektivna motivacija ako se ne zadovolje individualne potrebe zaposlenika, ovisno o njihovim osobnim/poslovnim preferencijama. S obzirom da ne postoje dvije identične osobe, različiti su stupnjevi, ali i vrsta motivacije, što se dokazuje i priloženim spektrom motivacijskih mogućnosti koje hotelski menadžment ima na raspolaganju prilikom usmjeravanja ljudskih potencijala (Tablica 2). Sposoban menadžment upravljanja ljudskim potencijalima ima sposobnost odabira i kombinacije motivacijskih kompenzacija sukladno potrebama svakog zaposlenika. To u konačnici dovodi do usmjerenosti zaposlenika ka zajedničkom cilju te njihovoj međusobnoj interakciji koja stavlja težište na posao, a ne na razlike između ljudi.

<sup>1</sup> Intervju s direktorom hotela kojeg je odradila studentica (2020)

### **3.4. Poslovna komunikacija s tržištem hotelskih usluga**

Prilikom razlaganja hotelskog menadžmenta u tržišnom okruženju navedeno je kako ciljano tržište hotelskog objekta predstavljaju hotelski gosti, potencijalni gosti, turističke organizacije, lokalna zajednica te nositelji kanala promocijskih aktivnosti. Načini komuniciranja hotela sa tržišnim partnerima radi konstruiranja, promocije i prodaje usluga su sljedeći (BercRadišić, 2004):

1. Hotelski gosti; komunikacija ima osobni karakter te se odvija neposredno licem u lice. Svojim odnosom prema gostima, verbalnom i neverbalnom komunikacijom, zaposlenici postaju dio same usluge te daju povratnu informaciju menadžmentu o razini prihvaćenosti promotivnih poruka od strane hotelskih gostiju, čime menadžment usmjerava svoje daljnje poslovne aktivnosti.
2. Potencijalni gosti; privlačenje budućih korisnika usluga odvija se putem masovnih medija, sudjelovanjem na sajmovima, kongresima i ostalim događajima vezanima uz hotelijerstvo kao struku. Efekti ovakve vrste odnosa sa potencijalnim gostima vidljivi su kroz povećanje prodaje hotelskog smještaja.
3. Turističke organizacije; turističke agencije kao hotelski partneri unajmljuju dio hotelskog smještajnog prostora, vrše osobnu promociju te ga prodaju u svoje ime i za svoj račun. Gosti koji dolaze putem turističkih agencija najčešće su u grupama te dobivaju količinske popuste.
4. Lokalna zajednica; odnosi se na organizacije iz gospodarstva i društvenih djelatnosti koje posluju u bližoj okolini hotelskog objekta, koje doprinose kreiranju hotelske ponude kroz graditeljstvo, sport, poljoprivredu, trgovinu, promet, kulturu te ostale srodna područja rada.
5. Mediji; komunikacija sa uredništvom dnevnih i periodičnih tiskovina, radijem i televizijama, promidžbenim agencijama te aktualna Internet komunikacija, osobito putem društvenih mreža. Ovdje se govori o raznim javnim istupima, prisustvovanju na društvenim događajima, prezentacijama hotelskih programa, kreiranjem promocije novih usluga te svakodnevnim objavama na društvenim mrežama.

Gosti, čije je zadovoljstvo hotelskom uslugom presudni čimbenik za uspješnost poslovanja, prema Galičiću (2017), od hotelskog osoblja očekuju sljedeće karakteristike:

1. Usmjerenost prema gostu; zaposlenici su dužni interese gosta staviti ispred interesa hotela,

2. Razumijevanje; podrazumijeva dostupnost usluge u vrijeme kada to želi gost, a ne kada je zaposlenik u mogućnosti da je pruži. Također, gost očekuje prilagodbu svojim potrebama u pogledu cijene, ažurnosti u radu te što kraćeg vremenskog razdoblja čekanja na primanje usluge,
3. Diskrecija; profesionalnost koja podrazumijeva toleranciju i neprenošenje informacija o ponašanjima gosta za vrijeme boravka u hotelu, ako to ne ugrožava ostale hotelske goste,
4. Pouzdanost; gosti se vraćaju u slučajevima kada steknu dojam da na osoblje hotela mogu računati, da zaposlenici znaju raditi svoj posao, da ne griješe odnosno da pružaju usluge na način koji je zagarantiran prilikom prodaje hotelskog aranžmana,
5. Uljudnost; ljubaznost, blagonakloni pristup gostu, strpljivost i neverbalna komunikacija koja odaje prisnost i poštovanje prema gostu,
6. Individualnost; sposobnost hotelskog osoblja da djeluje u skladu s individualnim preferencijama gosta.

Sukladno navedenom, rezultati istraživanja o važnosti komunikacijskih vještina u izravnoj interakciji sa gostima, provedeni u hotelu Palace, Zagreb 2019. pokazali su da su gostima najvažnije osobine zaposlenika dostupnost, ljubaznost, efikasnost, komunikativnost, spremnost i poznavanje lokalnog područja (Tomaš, 2019). Autorica nadalje ističe kako je dosadašnja hotelska praksa pokazala da zaposlenici koji su u neposrednom kontaktu sa gostom, između ostaloga, moraju poznavati strategiju i prioritete organizacije, znati doći do svih traženih informacija, reagirati pozitivno, posjedovati izražene komunikacijske vještine te biti adekvatno osposobljeni za obavljanje zadanih poslova.

Kako bi zadovoljili očekivanja gostiju, prema Galičiću (2017), suvremeni hotelijeri kreiraju filozofiju upravljanja iskustvom gosta (*GuestExperience Management - GEM*), koja podrazumijeva sljedeće aktivnosti:

- direktnu komunikaciju s gostima trebaju provoditi najkvalitetniji zaposlenici,
- osiguranje adekvatne potpore zaposlenicima za najučinkovitije obavljanje poslovnih aktivnosti te im pružiti potrebne informacije o gostu kako bi najadekvatnije zadovoljili njegove potrebe,
- biti susretljiv prema gostu na način da mu se isporučuju njemu odgovarajuće informacije i poruke.

Treba napomenuti da je hotelijerstvo brzorastuća industrija te su zahtjevi potencijalnih klijenata sve složeniji, hotelima postaje prioritet aktivno poznavanje i korištenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija (u nastavku ICT) u prodajno-promotivnim aktivnostima, bez kojih

je nemoguće zamisliti suvremenu komunikaciju sa gostima. Prema Mihajlinoviću (2015), uz pomoć ICT-a danas se obavljaju sljedeći poslovi u hotelskoj industriji:

1. Direktni kontakt s potencijalnim gostima; on line rezervacije, prijave/odjave, plaćanje
2. Odjelni poslovi; računovodstvo, marketing, upravljanje ljudskim potencijalima
3. Usluge zabave i razonode za klijente,
4. Komunikacija sa poslovnim partnerima,
5. Istraživanje tržišta i industrijska špijunaža,
6. Upravljanje promjenama i koordinacija neočekivanim događajima,
7. Određivanje cijena hotelskih usluga,
8. Različitost i individualizam proizvoda,
9. Primanje povratnih informacija od strane gostiju i interesenata,
10. Upravljanje zaposlenicima i poslovnim postupcima.

S obzirom da je komunikacija putem interneta i društvenih mreža u velikoj mjeri zamijenila osobne kontakte, ona znatno utječe na ugovaranje i korištenje hotelijerskih usluga. Naime, prema Krušec (2017), društvene mreže pružaju brže, kvalitetnije i jeftinije informacije te daju uvid u komentare – pohvale i kritike bivših gostiju o određenim turističkim destinacijama, što znatno pomaže potencijalnim korisnicima hotelijerskih usluga pri donošenju odluke o lokaciji putovanja. Također, autorica navodi i kako online pretraživači omogućuju trenutni uvid u hotelske ponude što znatno štedi vrijeme koje je nekada bilo utrošeno na posjete turističkim agencijama. Autorica zaključuje kako je oglašavanje hotelskih usluga putem interneta i društvenih mreža poželjan i inovativan način osmišljavanja cijelih oglašivačkih kampanja za privlačenje potencijalnih korisnika usluga, što dovodi do zaključka da uspješnost rada hotelskog objekta u velikoj mjeri ovisi o razini i učestalosti korištenja ICT tehnologija.

## **4. ODABRANI PRIMJER POSLOVNE KOMUNIKACIJE U HOTELSKOM POSLOVANJU - Hotel Terme Jezerčica, Donja Stubica**

### **4.1. O hotelu<sup>2</sup>**

Hotel Terme Jezerčica, smješten na samom izvoru prirodne ljekovite termalne vode, posluje od 2005. godine. Predstavlja nezavisni hotel srednje razine kvalitete usluge u hotelijerstvu, posjeduje 3\* te je kategoriziran posebnim standardima za sastanke (Meetings) i Wellness, iako u suštini prima sve vrste gostiju. U sastavu hotela nalazi se 47 soba, kongresni centar u sklopu kojeg su 4 kongresne dvorane opremljene svim potrebnim ICT sadržajima koje mogu primiti od 10 do 200 osoba te wellness centar, koji se sastoji od zatvorenog bazena, SPA zone te prostora za masažu. U sklopu hotela Terme Jezerčica nalazi se i vanjsko kupalište sa 3 bazena te raznim sportsko-rekreativnim sadržajima te kamp zona sa 20 kamp mjesta, 18 kamp parcela te 15 glamping kućica, smještajnog kapaciteta za 159 gostiju.

Misija hotela odnosi se na stalni porast opsega i kvalitete usluga te stjecanje povjerenja svojih klijenata. Nadalje, hotel kontinuirano prati trendove na tržištu potražnje hotelskih usluga te prema njima stvara originalnu ponudu, uzevši u obzir zadovoljstvo vlasnika i zaposlenika, istovremeno poštujući zakonske propise.

Hotel svoj rast i razvoj vidi kroz prepoznatljivost po izvrsnosti u pružanju usluga te ponudi koja uvijek nastoji ponuditi vrijednost više.

Temeljni ciljevi poslovanja jest uspostavljanje integriranog sustava usmjerenog na potrebe gosta, što se ostvaruje putem sljedećih aktivnosti:

- utvrditi i poticati organizacijske procese koji vode ka unapređenju učinkovitosti poslovanja,
- koristiti procesne podatke na trajnoj osnovi,
- ulagati poslovne resurse u stalnu edukaciju zaposlenika s ciljem pružanja adekvatnih usluga,
- stremiti ka trajnom poboljšanju,
- koristiti samoprocjenu i izvještaj uprave kao metodologiju za procjenu procesa unapređenja poslovanja.

Politika kvalitete i zaštite okoliša provodi se u skladu s općim i specifičnim organizacijskim ciljevima, permanentno se kontrolira i ocjenjuje te dorađuje i unapređuje sukladno zahtjevima

---

<sup>2</sup> Poslovnik kvalitete i okoliša hotela Terme Jezerčica



tržišta i zakonskoj regulativi. Certificiranje sustava upravljanja kvalitetom i okolišem provodi se sukladno standardima HRN EN ISO 9001:2015, EN ISO 14 001:2004 i zadovoljenje zahtjeva sigurnosti hrane HACCP.

## **4.2. Hotelski odjeli i usluge**

Uz upravu hotela, koju čine vlasnica Dubravka Lekić i njezine kćeri Zrinka Lekić i Ivana Kovačić, hotel posjeduje sljedeće odjele, čiji su glavni poslovi sljedeći<sup>3</sup>:

1. Direktor hotela; organizira i vodi rad i poslovanje hotela, predstavlja hotel u pravnim postupcima, poduzima sve pravne radnje u ime i za račun hotela, daje izvještaje o zakonskom poslovanju hotela, predlaže poslovnu politiku i mjere za njezino provođenje, upravlja ljudskim potencijalima te radi u skladu s uputama sustava za upravljanje kvalitetom.
2. Recepcija; provodi i dogovara rezervacije, vrši prijam, upis i razmještaj gostiju te brine o njima tijekom njihova boravka u hotelu, vodi evidencije o radu zaposlenika recepcije, njihovom radnom rasporedu te ostale evidencije sukladno standardima upravljanja kvalitetom, odgovoran je za pravovremenost i točnost naplate računa, odgovara na sve telefonske upite, kontaktira sa agencijama i ostalim interesentima. Hotel posjeduje 3 recepcije: glavna hotelska recepcija, recepcija Wellness odjela te Vodenog parka (kupalište)
3. Odjel nabave; traži i prikuplja najpovoljnije ponude od dobavljača te s njima sklapa ugovore, preuzima i naručuje proizvode i usluge potrebne za nesmetani rad hotela te vodi sve potrebne evidencije.
4. Odjel marketinga i prodaje; osmišljava i dogovara sve poslove vezane uz promidžbu hotelskih usluga, analizira marketinške i promotivne aktivnosti za buduća razdoblja, izrađuje plan marketinga prema Godišnjem poslovnom planu, surađuje s odjelom računovodstva vezano uz nenaplaćene račune, obrađuje upite, ponude, izrađuje i šalje interne okružnice, vrši korekciju cijena u skladu sa stanjem u tržišnom okruženju, upisuje rezervacije te ih prosljeđuje odjelu recepcije, izrađuje dnevnik prometa za period od mjesec dana.

---

<sup>3</sup>Prilog 1. Pravilnika o radu, Sistematizacija radnih mjesta u hotelu Terme Jezerčica

5. Računovodstvo; organizira financijsko poslovanje hotela, prati i radi u skladu sa zakonskim računovodstvenim propisima, izrađuje financijske analize, vrši korespondenciju sa poslovnim partnerima, obavlja cjelokupno knjigovodstveno poslovanje hotela.
6. Hotelsko domaćinstvo; provodi i odgovara za čistoću i urednost hotela i hotelskog okoliša/poslovnih jedinica, prima od odjela recepcije informacije o promjenama u vezi dolaska/odlaska ili preseljenja gostiju, prijavljuje sve uočene kvarove i vodi brigu o njihovom uklanjanju, odgovara za pravovremeno snabdijevanje potrošnim materijalom te pravilo i racionalno korištenje i skladištenje istog.
7. Odjel ugostiteljstva; obavlja i odgovara za sve poslove pružanja ugostiteljskih usluga (hotelski restoran i caffe bar, restoran Vodenog parka, popratni mobilni ugostiteljski objekti na vanjskom kupalištu) te radi u skladu s uputama sustava za sigurnost hrane HACCP.
8. Vodeni park; odgovoran za sigurnost kupaca i svakodnevno odgovorno obavljanje poslova na kupalištu, vodi računa o čistoći i funkcionalnosti bazena, radnog prostora, unutarnjih i vanjskih površina te opreme kupališta, vodi brigu o ponašanju i potrebama gostiju na kupalištu, provodi animacijske programe sportskog, zabavnog, rekreativnog i kulturnog karaktera.
9. Wellness; prodaje ulaznice za kupanje na unutarnjem i vanjskom bazenu, pruža informacije te prima rezervacije za wellness tretmane i korištenje saune, izvodi wellness tretmane, informira zainteresirane osobe o kozmetičkim preparatima, načinima njihova korištenja te ih prodaje, kontrolira rad uređaja u wellness centru te obavještava tehničku službu o eventualnim nastalim kvarovima.
10. Tehnička služba; vodi brigu o održavanju i uređenju okoliša hotela te provodi postupke otklanjanja kvarova prema hitnosti, odgovara za stabilnost i sigurnost mrežnog sustava tvrtke te kontinuirano unapređivanje IT procesa, provodi sve poslove vezano uz montažu novih uređaja, manje obrtničke radove, nadzire i održava kotlovnice, strojarnicu i djelomično liftove, vrši kontrolu i popravak svih uređaja i opreme, odgovoran je za poštivanje tehničkih propisa, mjera zaštite na radu, zaštite od požara i otrova, sudjeluje u odlučivanju prilikom nabavke sitnog inventara i osnovnih sredstava.

Potrebno je istaknuti da svi odjeli vode evidenciju i pismeno dokumentiranje svojih aktivnosti u skladu sa sustavima upravljanja kvalitetom, okolišem i sigurnošću hrane.

U kontekstu pružanja glavnih hotelskih usluge, hotel nudi sljedeće aranžmane:

1. *Bed & Breakfast*; usluga noćenja i doručka.
2. Polupansion; usluga noćenja, doručka i jednog od glavnih obroka (ručka ili večere)
3. Puni pansion; usluga noćenja i sva tri pansiona obroka

Osim glavnih usluga smještaja i prehrane, hotel nudi sljedeće sporedne usluge koje se naplaćuju:

- usluga pomoćnog ili dodatnog kreveta u sobi,
- usluge posredovanja pri telefoniranju,
- pranje i glačanje odjeće i rublja hotelskih gostiju,
- održavanje obuće,
- prodaja duhanskih proizvoda, razglednica i sl.,
- organizacija raznih vrsta poslovnih skupova (seminari, kongresi).

Dodatne usluge koje se ne naplaćuju jesu sljedeće:

- doček i ispraćaj gostiju,
- davanje informacija i obavijesti,
- primanje, davanje i otpremanje pošte za goste,
- čuvanje stvari i vrednota,
- organizacija zabavnog sadržaja, plesa, animacije i sportsko-rekreativnih sadržaja,
- mjenjačnica,
- usluge parkiranja, čuvanja i garažiranja automobila,
- izložbe u hotelskim prostorima,
- usluge po narudžbi - npr. buket cvijeća kao iznenađenje u sobi, priprema rođendanske torte i sl.

### **4.3. Kanali i oblici poslovne komunikacije**

Dionici tržišne komunikacije u hotelskom poslovanju, kao što je i ranije navedeno, jesu turističke organizacije, lokalna zajednica, mediji te trenutni i potencijalni hotelski gosti. Stoga će se u ovome dijelu rada analizirati načini komunikacije hotela Terme Jezerčica sa navedenim tržišnim partnerima. **Stoga je, kao što navodi direktor hotela Elvis Pavleković, uz uspostavljanje kvalitetne komunikacije između zaposlenika hotela, bilo krucijalno**

**postaviti i hotel u društvenom i političkom okruženju kao poslovni subjekt koji je poželjan poslodavac te zdravo i sigurno okruženje za rad<sup>4</sup>.**

Komunikacija sa lokalnom zajednicom odvija se na više razina. Hotel aktivno surađuje sa turističkim zajednicama lokalnog područja zajedničkim prisustvovanjem turističkim sajmovima, čija je temeljna svrha promoviranje uslužne hotelske ponude te cjelokupne turističke ponude bliže okolice. Tijekom proteklih godina hotel je sudjelovao na turističkim sajmovima u Mađarskoj, Češkoj, Austriji, Danskoj, Italiji i Njemačkoj. Suradnja sa gradskom upravom Grada Donja Stubica, kojemu hotel teritorijalno pripada, odvija se kroz besplatni najam hotelskih prostora za gospodarske i kulturne događaje u organizaciji Grada Donja Stubica. Primjerice, to se odnosi na ovogodišnje gostovanje Kerekesh teatra sa 3 izvedene kazališne predstave na otvorenom prostoru u vlasništvu hotela ili dodjeljivanje godišnjih nagrada volonterima i dobrovoljnim darivateljima krvi Gradskog društva Crvenog križa Donja Stubica. Također, u suradnji sa gradskom upravom, Nacionalnim stožerom civilne zaštite i Krapinsko-zagorskom županijom, u hotelski su kamp po znatno sniženoj (simboličnoj) hotelskoj cijeni, koju financira Ravnateljstvo civilne zaštite (Ministarstvo unutarnjih poslova RH), smještene obitelji čiji se kuće uništene u potresu koji je ovo područje zadesio u ožujku ove godine. Zaključno, hotel ugošćuje i brojne manifestacije u organizaciji Krapinsko-zagorske županije, poput Foto natječaja „Bajka na dlanu“ i natjecanja „Chtef“ Zagorski šef. Iz svega spomenutog vidljiva je aktivna suradnja hotela sa svojim bliskim okruženjem, kako u svrhu turističke promocije, tako i u cilju unapređenja života zajednice.

Redovne turističke aranžmane koje hotel nudi putem službene web stranice [www.terme-jezerčica.hr](http://www.terme-jezerčica.hr), prodaje i putem turističkih agencija uz odobrenu proviziju do 15%, pri čemu najčešće surađuje sa agencijama Idea putovanja iz Samobora, Spektar iz Zagreba, Mare Panonium-tours iz Vinkovaca, Astralistravel iz Slavenskog Broda te Arivatravel iz Rijeke. Hotel posluje i sa portalima grupne prodaje, isključivo radi marketinga i oglašavanja, pri čemu najviše sa portalima Megabon, Crno jaje i Ponuda dana.

Hotel Terme Jezerčica oglašava se u većini najznačajnijih dnevnih novina u njihovim online i tiskanim izdanjima, poput 24 sata i Večernjeg lista, koji mu, prema ugovorima o kompenzaciji usluga, daju oglasni prostor u zamjenu za pružanje usluga smještaja te hotelskih poslovnih dvorana za edukacije zaposlenika navedenih tiskovina. U nekim slučajevima, hotel usluge oglašavanja putem navedenih medija plaća u cijelosti. Također, putem lokalnih tiskanih i online medija, Zagorskog lista te portala Zagorje.com i Zagorje.International, hotel izdaje priopćenja

---

<sup>4</sup> Intervju s direktorom hotela kojeg je odradila studentica (2020)

za javnost, poput najave otvaranja hotelskog kampa 2018. godine. Sa Zagorskim listom hotel surađuje i prilikom manifestacije Zagorska rivijera, na kojoj se, uz sudjelovanje poznatih osoba iz javnog života, na vanjskom kupalištu odvijaju razne zabavno-sportske aktivnosti, dijele ulaznice za bazene te organiziraju nagradne igre, sve u svrhu turističke promocije. Putem lokalnih radio-postaja Radio Stubica i Radio Kaj, hotel najavljuje događaje u svojoj organizaciji, primjerice proslave Martinja, Dana žena, dočeka Nove godine i sl. Hotel je prisutan i na društvenim mrežama Facebook i Instagram, gdje također pruža informacije o hotelu, daje mogućnost direktne online rezervacije, objavljuje najave predstojećih događaja, razne fotografije iz svakodnevnog hotelskog poslovanja te provodi nagradne igre na način „Podijeli i osvoji“. Uvidom u Facebook profil hotela (<https://www.facebook.com/TermeJezercica>) utvrđeni su i brojni pozitivni komentari, kako slijedi:

1. „Super. Vraćamo se že već let.“
2. „Sve i još divnije. Preporučujem svima.“
3. „Došli smo iz Osijeka, predivne terme. Imaju sve što je potrebno, i više! Svakako ćemo doći opet.“
4. „Čisto, mirno...nedaleko od Zagreba.“

Naposljetku, masovno oglašavanje hotel vrši i putem 2 bilboarda postavljena na autocesti Zagreb - Macelj.

Svrha svih navedenih oblika poslovne komunikacije u hotelskom poslovanju jest zadovoljiti potrebe gosta - najvažnijeg sudionika tržišnog djelovanja. Najčešće vrste gostiju koji posjećuju hotel su poslovni ljudi (proljeće i jesen - kongresi, poslovne grupe), obitelji s djecom (ljetni i zimski praznici), školske grupe (proljeće) te umirovljenici (proljeće i jesen). Za plaćenu cijenu hotelsko se osoblje trudi dati najbolju uslugu. Prikupljanje podataka o zadovoljstvu gostiju odvija se na više načina. Svi gosti imaju mogućnost ispuniti anketne listiće, putem kojih daju povratne informacije o zadovoljstvu uslugama, predlažu načine poboljšanja te iznose eventualne prigovore. Povjerenik za kvalitetu i okoliš analizira te podatke, izrađuje izvještaj te ga predaje direktoru, koji, u suradnji sa voditeljima odjela donosi odluku o mjerama za poboljšanje ili uklanjanje prigovora. Prema rezultatima ankete o zadovoljstvu gostiju iz veljače 2020. (zadnji reprezentativni analizirani podatci prije zatvaranja hotela uslijed pandemije corona virusa Covid-19) vidljivo je da u rasponu od 1 do 5 prosječna ocjena usluge od strane gostiju iznosi 4,87, s time da su najvišom mogućom ocjenom (5) ocijenjene usluge prijave u hotel, ljubaznost odjela recepcije, čistoća Vodenog parka, te čistoća, ambijent i stručnost osoblja u Wellness i SPA odjelu (Tablica 3). rad i kvalitetnu uslugu.

**Tablica 3 - Obrada anketa o zadovoljstvu gostiju za veljaču 2020., Terme Jezerčica**

<b>OBRADA ANKETA- VELJAČA 2020</b>																				
<b>KRITERIJ</b>	<b>OCJENA</b>																			
<b>RECEPCIJA</b>																				
PRIJAVA U HOTEL	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
DOBIVENE INF.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5		4,882352941
LJUBAZNOST OSOBLJA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		5
STRUČNOST OSOBLJA	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5		4,941176471
<b>RESTORAN &amp; BAR</b>																				
KVALITETA DORUČKA	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5				4,8125
KVALITETA PANSIJSKE HRANE	5		4	5	5	5	4			5	5	5	5	4	5	5				4,769230769
A LA CARTE PONUDA HRANE	4			5	5	5	4			5		5	5							4,75
LJUBAZNOST I STRUČNOST OSOBLJA	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4				4,75
<b>SOBA</b>																				
ČISTOĆA SOBE	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5		4,941176471
AMBIJENT SOBE	4	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5		4,529411765
<b>VODENI PARK</b>																				
ČISTOĆA	5	5	5	5	5	5	5		5	5	5	5	5	5	5	5	5			5
AMBIJENT	5	5	4	5	5	5	4		5	5	5	4	5	5	5	4	5			4,75
LJUBAZNOST OSOBLJA	5	5	5	5	5	5	4		5	5	5	4	5	5	5	5	5			4,875
PONUĐA HIP	5	5		5	5	5	4		5	5	5	5	5	4	5		4			4,78571
<b>WELLNES &amp; SPA</b>																				
ČISTOĆA	5	5		5			5	5		5	5		5	5		5				5
AMBIJENT	5	5		5			5	5		5	5		5	5		5				5
STRUČNOST OSOBLJA	5	5		5			5	5		5	5		5	5		5				5
<b>BROJ BORAVKA</b>																				
PRVI			1		1		1		1	1	1				1		1			8
DRUGI								1									1			2
TREĆI I VIŠE		1		1		1							1	1	1					6
<b>KAKO STE SAZNALI ZA HOTEL</b>																				
ZNAM OD PRIJE			1	1		1		1		1		1		1						7
Internet		1					1						1	1	1		1			6
PRIJATELJI I RODBINA	1				1				1	1						1				5
TV I RADIO																				0
OSTALO																				0
<b>KOJI JE VAŠ GLAVNI RAZLOG POSJETE HOTELU</b>																				
ODMOR I OPUŠTANJE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		17
MEDICINSKA REHABI		1																		1
POSLOVNI RAZLOZI																				0
KONFERENCIJA																				0
OSTALO																				0

Izvor: interna analiza odjela nabave hotela Terme Jezerčica

Gostima je na raspolaganju i Knjiga žalbe za upisivanje prigovora. O upisu žalbe direktora odmah obavještava zaposlenik koji je gostu predao knjigu žalbe te se dalje postupa u skladu sa Pravilnikom o obliku, sadržaju i načinu vođenja knjige žalbe. Nadalje, gostima je dostupna i Knjiga dojmova, u koju mogu upisivati pohvale i time hotelskom osoblju dati potvrdu za dobar

Zapravo najveći marketing i promidžba hotela odvija se putem stalnih gostiju koji se kontinuirano vraćaju te dovode nove goste. Slijedom spomenutog, najviši postotak hotelske prodaje ostvaruje se putem preporuka zadovoljnih gostiju te direktnim rezervacijama.

Interna komunikacija odvija se svakodnevnim i intenzivnim dogovorima svih članova hotelskog osoblja, uključujući i direktora hotela. Jednom tjedno održavaju se sastanci menadžmenta sa voditeljima odjela, koji podnose izvješća o poslovnim aktivnostima obavljenima u proteklom tjednu, prenose ostalim prisutnim djelatnicima važne informacije te se vrši analiza i donose prijedlozi da poboljšanje usluge temeljem rezultata ankete o zadovoljstvu kupaca. O tjednim sastancima vode se zapisnici koje potpisuju svi voditelji odjela te se zapisnici stavljaju na mrežni server hotela, kako bi mu svi zaposlenici sa ovlaštenjem mogli pristupiti. Svi voditelji odjela imaju službene mobilne telefone te su umreženi internim brojevima. Kako bi se važne informacije pravovremeno i temeljito prenosile, sva se važna interna komunikacija odvija putem elektronske pošte. Vezano uz unapređenje kompetencija zaposlenika, a time i mogućnost pružanja više razine kvalitete usluge, svake se godine donosi plan izobrazbe zaposlenika, kojega provode voditelji odjela. Tako je, prema podacima iz plana izobrazbe za poslovnu godinu 2019., koji je realiziran u potpunosti, provedeno 28 edukativnih aktivnosti u svrhu informiranja, savjetovanja te uvođenja u rad novozaposlenih osoba.

Neovisno o poslovnoj hijerarhiji, svaki se zaposlenik može obratiti direktoru koji je u hotelu kontinuirano prisutan i spreman je saslušati i pomoći u bilo kojoj situaciji. Tako i direktor hotela često ističe da svoj tim cijeni jer **zna obaviti svaki posao u strukturi i poslovnom procesu te sluša i svojeg nadređenog ali i onog podređenog. Prema njegovom mišljenju, zadovoljan zaposlenik zrači optimizmom, ne dolazi sa grčem na posao, svoje radne zadatke obavlja kao da ih obavlja za sebe i svoju korist, a to gosti odmah primijete i nagrade svojim ponovim dolaskom, dobrim recenzijama, čime stvaraju odlične uvjete za besplatan marketing<sup>5</sup>.**

Hotel Terme Jezerčica je mali hotel, što predstavlja tržišnu prednost u pogledu brige za svakog gosta ponaosob i rezultira time da se hotelski gosti osjećaju posebno, opušteno i domaćinski. Zbog ljubaznosti i profesionalnosti osoblja, koje nadoknađuje eventualne fizičke

---

<sup>5</sup> Intervju s direktorom hotela kojeg je odradila studentica (2020)

nedostatke objekta, hotel ima veliki broj stalnih gostiju. **Slobodna, direktna ali odmjerena komunikacija uvelike doprinosi rastu i razvoju kolektiva i međuljudskih odnosa, što za posljedicu ima više samoinicijative, kreativnosti, proaktivan pristup te iznimnu važnost podizanju samopouzdanja djelatnika, odnosno svake karike u lancu na putu ka zadovoljstvu svih sudionika hotelskog poslovanja<sup>6</sup>.**

---

<sup>6</sup> Intervju s direktorom hotela kojeg je odradila studentica (2020)



## 5. ZAKLJUČAK

Radom se nastojalo ukazati na složenost poslovne komunikacije, ali ujedno i njezinu važnost za uspješno hotelsko poslovanje. Utvrđeno je da je poslovna komunikacija djelotvorna jedino ako je poruka koja se njome prenosi shvaćena na željeni način, a za to je potreban izniman napor menadžmenta te kontinuirano ulaganje u ljudske potencijale kroz razvoj njihovih kompetencija i odgovarajuću motivaciju.

Također, istaknuto je da učinkovita poslovna komunikacija podrazumijeva stvaranje „organizacijske kulture“ kroz zajednička pravila rada i ophođenja, jasne protokole, međuzaposleničku suradnju i poštivanje etičkih načela prilikom rješavanja poslovnih izazova. Pri tome je uloga menadžmenta u rukovođenju i upravljanju presudna za postizanje očekivanih poslovnih rezultata.

Nadalje, ukazano je na važnost društveno odgovornog ponašanja u hotelskom poslovanju kroz suradnju sa lokalnom i regionalnom zajednicom u aspektu podrške kod rješavanja ekoloških, obrazovnih, kulturnih, zdravstvenih i socijalnih problema zajednice. Ovaj oblik suradnje izuzetno je važan za stjecanje povjerenja zajednice te očuvanje poslovnog ugleda, koji se nesavjesnim i egoističnim ponašanjem hotelskog menadžmenta i osoblja može ozbiljno narušiti i teško obnoviti.

U dijelu koji se odnosi na poslovnu komunikaciju hotela sa tržišnim okruženjem, naglašena su očekivanja gostiju od hotelskog osoblja te je istaknuta potreba poznavanja i korištenja suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija u današnjem hotelskom poslovanju. Ovaj je segment potrebno istaknuti kao primaran za svakodnevnu hotelsko nadmetanje s konkurencijom, s obzirom da se putem on-line komunikacije danas, osim promocije i prodaje, obavlja i većina poslova u hotelijerskoj industriji. U današnjem se javnom prostoru često može čuti konstatacija: „Ako nešto nije na društvenoj mreži, kao da se i nije dogodilo“, što potvrđuje nužnost prisutnosti hotela na svim internetskim kanalima informiranja, bilo da se radi o oglašavanju ili pak obavještavanju javnosti o hotelskim uslugama.

Sve kreće od ljudi i ovisi o ljudima. Analizirani primjer malog hotela ukazao je na važnost komunikacijskih vještina, profesionalnosti, ljubaznosti, pouzdanosti i uljudnosti kao osnove za razvoj, napredak i stjecanje imidža uspješne organizacije u svijetu hotelijerstva. Dokazano je da gosti odluku o ponovnom posjetu hotelu donose više potaknuti susretljivim i pristojnim ophođenjem osoblja i ugodnošću ambijenta, a manje cjenovnim kriterijima. Također, ukazano

je na važnost kvalitetnih međuljudskih odnosa unutar kolektiva i odgovornog pristupa radu od strane zaposlenika, što je posljedica povjerenja u menadžment, koji je pokazao zaposlenicima da poznaje svaki poslovni proces te ih razumije i podržava i izvan konteksta poslovnih odnosa.

Ovim se radom nastojalo svim postojećim i budućim hotelskim menadžerima ukazati da je odgovarajuća komunikacija presudna za uspješno obavljanje poslovanja. Ako menadžment ne poznaje svoj radni kolektiv i usmjeren je isključivo na poslovne rezultate kroz statističke pokazatelje, oni nikada neće biti sukladni ciljanima. Stoga je važno da se pravilnom komunikacijom osiguraju odnosi koji će djelovati na zadovoljstvo i učinkovitost zaposlenika, a time i povratak dosadašnjih te stalni priljev novih gostiju.

Budućim zaposlenicima hotelske djelatnosti ovaj rad može poslužiti kako bi prepoznali uvjete koje nude kvalitetni poslodavci, shvatili potrebu cjeloživotnog usavršavanja komunikacijskih i socijalnih vještina te se na hotelijerskom tržištu rada odlučili za zaposlenje u hotelu koji pruža povoljne radne uvjete, zadovoljavajuća primanja i pozitivnu radnu atmosferu.

## 6. LITERATURA

### Knjige i članci:

1. Aleksić, A. (2007). Poslovna etika - element uspješnog poslovanja. *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, (5), 419 - 429
2. Berc Radišić, B. (2004). Komuniciranje hotelskog objekta s tržištem. *Tour. hosp. manag.*, 10 (3-4), 145 - 150
3. Cerović, Z. (2010). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
4. Dujanić, M. (2003). Poslovna etika u funkciji managementa. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, (1), 53 - 63
5. Funda, D. (2011). *Menadžment malog poduzeća*. Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“
6. Galičić, V. (2017). *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
7. Gorgona, J. i Supić, A. (2007). Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju. *Ekonomska misao praksa DBK.*, (1), 41 - 61
8. Hayes, D.K. i Ninemeier, J.D. (2005). *Upravljanje hotelskim poslovanjem*. Zagreb: M Plus
9. Ivanović, S. (2003). Faktori poslovnog uspjeha hotelskog poduzeća. *Tour. Hosp. manag.*, 9 (2), 139 - 152
10. Jambrek, I. i Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima - ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), 1181 - 1206
11. Krušec, S. (2017). Utjecaj društvenih mreža na ponašanje potrošača u hotelijerstvu. Čakovec: Međimursko Veleučilište u Čakovcu, Stručni studij menadžmenta turizma i sporta
12. Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Osijek: Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku
13. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Adeco
14. Medlik, S. i Ingram, H. (2002). *Hotelsko poslovanje*. Zagreb: Golden marketing
15. Mihajlinović, K. (2015). Upravljanje odnosom s klijentima u hotelijerstvu. *Media, culture and public relations*, 6 (2), 161 - 171

16. Pavia, N. (2003). Hotelsko okruženje i menadžment. *Tour. hosp. manag.*, 9 (1), 131 - 135
17. Pavia, N. (2004). Hotelski menadžment kao poslovna funkcija. *Tour. hosp. manag.*, 10 (3-4), 127 - 132
18. Petrović, M. i Bonacin, M. (2017). *Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu i ugostiteljstvu: stručni rad*. Split: Visoka škola za menadžment i dizajn Aspira
19. Poslovnik kvalitete i okoliša, interni dokument hotela Terme Jezerčica, Donja Stubica
20. Reardon, K. K. (1998). *Interpersonalna komunikacija*. Zagreb: Alinea
21. Rouse, M. J. i Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia
22. Sistematizacija radnih mjesta. Prilog 1. Pravilnika o radu, hotel Terme Jezerčica, Donja Stubica
23. Tomaš, I. (2019). *Analiza percepcije komunikacijskih vještina u hotelskom poslovanju na odabranom primjeru: završni rad*. Zagreb: Veleučilište Vern
24. Verčić, D., Franci, Z., Rijavec, P., Tkalac Verčić, A., Laco, K. (2004). *Odnosi s medijima*. Zagreb: Masmedia
25. Vidanec, D. (2010). *Uvod o etiku poslovanja*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“
26. Vrtiprah, V. i Sladoljev, J. (2012). Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na kvalitetu proizvoda i usluga u hotelskom poduzeću. *Ekonomski misao praksa DBK.*, XXI. (1), 97 - 122

#### **Internetski izvori:**

1. Profil hotela Terme Jezerčica na društvenoj mreži Facebook  
<https://www.facebook.com/TermeJezerčica> - preuzeto 7.9.2020.

#### **Intervju:**

1. Intervju s direktorom Pavleković E., Hotel Terme Jezerčica

# ŽIVOTOPIS DIPLOMANTICE

## OSOBNJE INFORMACIJE **Roberta Turniški**



📍 Milana Prpića 74, Oroslavje, Hrvatska

☎ 049/285844 📠 091/286-3802

✉ [turniskir@gmail.com](mailto:turniskir@gmail.com)

Spol : ženski Datum rođenja 08/08/1971. | Državljanstvo hrvatsko

## RADNO ISKUSTVO

2017.- **Voditelj prodaje**  
Terme Jezerčica d.o.o. ; Toplička 80 Donja Stubica

2013. – 2017. **Referent prodaje**  
Terme Jezerčica d.o.o. ; Toplička 80 Donja Stubica

2012. – 2013. **Referent prodaje**  
Eko Flor – PLUS d.o.o. Mokrice 180/c, Oroslavje

1995. – 2012. **Carinski djelatnik**  
Ministarstvo financija, Carinarnica Krapina, Carinska ispostava Macelj

1994. – 1995. **administrator**  
Grad Oroslavje, Oro trg 1 Oroslavje

1991. -1994. **Pomoćno osoblje u kuhinji**  
Restoran „Bella Italia“ , Barsinghausen, Njemačka

Materinski jezik Hrvatski jezik

Ostali jezici	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Njemački jezik	C1	C1	C1	C1	C1
Engleski jezik	B1	B1	B1	B1	B1
Talijanski jezik	B1	A1	B1	B1	A1

Stupnjevi: A1/2: Početnik - B1/2: Samostalni korisnik - C1/2 Iskusni korisnik  
Zajednički europski referentni okvir za jezike

## OSOBNJE VJEŠTINE

- Komunikacijske vještine**
- Posjedujem odlične komunikacijske vještine stečene kroz rad i komunikaciju u dinamičnom poslovnom okruženju
  - Sklonost timskom radu
- Organizacijske / rukovoditeljske vještine**
- Dobro razvijene organizacijske i rukovoditeljske vještine – stečene kroz rad
  - Odlično se snalazim pod pritiskom i u zadanim rokovima
- Poslovne vještine**
- Učinkovito vladam radnim zadacima i prilagođavam se novitetima u radnom okruženju, a sves ciljem ostvarenja što boljeg poslovnog uspjeha
- Računalne vještine**
- vješto baratanje Office alatima (Word, Exel, Powerpoint)
  - društvene mreže
- Vozačka dozvola**
- B kategorija

# IZJAVA O AUTORSTVU ZAVRŠNOG RADA I AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

**Ime i prezime studenta:** Roberta Turniški

**Matični broj studenta:**

**Naslov rada:** Poslovna komunikacija u hotelskom poslovanju

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristila sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirala niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam navela autora i izvor te ih jasno označila znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spremna sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum:

Potpis studentice:

---

---