

# Socijalne vještine kao temelj uspješnosti poslovanja u turističkoj zajednici grada Umag

---

**Krota, Loretta**

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

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Istrian University of applied sciences / Istarsko veleučilište - Università Istriana di scienze applicate**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:212:681709>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of Istrian University of applied sciences](#)



*image not found or type unknown*

**ISTARSKO VELEUČILIŠTE  
UNIVERSITÀ ISTRIANA DI SCIENZE APPLICATE**

**LORETTA KROTA**

**SOCIJALNE VJEŠTINE KAO TEMELJ USPJEŠNOSTI  
POSLOVANJA U TURISTIČKOJ ZAJEDNICI GRADA  
UMAGA**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

Pula, rujan, 2019.g.

**ISTARSKO VELEUČILIŠTE  
UNIVERSITÀ ISTRIANA DI SCIENZE APPLICATE**

**SOCIJALNE VJEŠTINE KAO TEMELJ USPJEŠNOSTI  
POSLOVANJA U TURISTIČKOJ ZAJEDNICI GRADA  
UMAGA**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

Kolegij: Socijalne vještine

Mentor: Dr.sc Barbara Marušnik

Studentica: Loretta Krot

Studijski program: Kreativni menadžment u procesima

JMBAG: 0233008243

Pula, rujan, 2019.g.

# SADRŽAJ

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. UVOD .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>1.1. Opis i definicija problema.....</b>                 | <b>6</b>  |
| <b>1.2. Cilj i svrha rad .....</b>                          | <b>6</b>  |
| 1.2.1. Cilj rada .....                                      | 6         |
| 1.2.2. Svrha rada.....                                      | 7         |
| <b>1.3. Hipoteza rada .....</b>                             | <b>7</b>  |
| <b>1.4. Metode rada .....</b>                               | <b>7</b>  |
| <b>1.5. Struktura rada .....</b>                            | <b>8</b>  |
| <b>2. SOCIJALNE VJEŠTINE .....</b>                          | <b>9</b>  |
| <b>2.1. Pojam i podjela socijalnih vještina.....</b>        | <b>9</b>  |
| <b>2.2. Osnovne socijalne vještine .....</b>                | <b>11</b> |
| 2.2.1. Vještina verbalne komunikacije .....                 | 11        |
| 2.2.2. Vještina neverbalne komunikacije .....               | 13        |
| 2.2.3. Uspješno slušanje .....                              | 14        |
| 2.2.4. Upravljanje stresom.....                             | 16        |
| 2.2.5. Kontrola nad emocijama .....                         | 16        |
| 2.2.6. Vještina pregovaranja.....                           | 17        |
| 2.2.7. Vještina prezentacije .....                          | 17        |
| 2.2.8. Empatija i asertivnost .....                         | 19        |
| <b>2.3. Vještine važne za uspjeh u poslu .....</b>          | <b>20</b> |
| <b>3. KOMUNIKACIJA KAO OSNOVA SOCIJALNIH VJEŠTINA .....</b> | <b>23</b> |
| <b>3.1. Pojam komunikacije.....</b>                         | <b>23</b> |
| <b>3.2. Komunikacijski proces.....</b>                      | <b>24</b> |
| <b>3.3. Vrste komunikacije.....</b>                         | <b>26</b> |
| <b>3.4. Prepreke u komunikaciji.....</b>                    | <b>28</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4. STUDIJA SLUČAJA NA PRIMJERU TURISTIČKE ZAJEDNICE GRADA UMAGA .....</b>               | <b>29</b> |
| <b>4.1. Turistička zajednica Grada Umaga (TZG Umag).....</b>                               | <b>29</b> |
| <b>4.2. Poslovi i zadaće Turističke zajednice .....</b>                                    | <b>30</b> |
| <b>4.3. Poslovna komunikacija u TZG Umag .....</b>   | <b>31</b> |
| <b>4.4. Marketinška komunikacija u TZG Umag.....</b>                                       | <b>33</b> |
| 4.4.1. Marketinški brand Clustera SZ Istre kao vid komunikacije.....                       | 34        |
| 4.4.2. Oblici komunikacije u marketingu Turističke zajednice.....                          | 38        |
| <b>4.5. Primjena socijalnih vještina u obavljanu poslova i zadaća Turističke zajednice</b> | <b>43</b> |
| 4.5.1. Primjena socijalnih vještina u poslovanju sa klijentima .....                       | 43        |
| 4.5.2. Primjena socijalnih vještine između djelatnika Turističke zajednice.....            | 46        |
| 4.5.3. Rješavanje konfliktnih situacija .....  | 49        |
| <b>4.6. Kako postići bolju uspješnost poslovanja.....</b>                                  | <b>50</b> |
| <b>5. ZAKLJUČAK.....</b>   | <b>57</b> |
| <b>LITERATURA .....</b>  | <b>59</b> |
| <b>POPIS SLIKA.....</b>  | <b>62</b> |
| <b>POPIS GRAFOVA .....</b>   | <b>62</b> |
| <b>POPIS TABLICA.....</b>  | <b>62</b> |

## 1. UVOD

U današnje vrijeme kada automatizacija, umjetna inteligencija i tehnologija postaju sve značajniji, sve su veći problem tvrtkama upravo ljudski resursi, u smislu kako pronaći adekvatne djelatnike i razviti kod njih potrebne vještine, poslovati društveno odgovorno i učiniti da radna mjesta budu fleksibilnija, humanija i ugodnija za rad.

Za svaku uspješnu prilagodbu promjenama potrebno je posjedovati određena znanja i vještine. Način i stil komuniciranja većine ljudi prije svega su naučeni. O komunikaciji i socijalnim vještinama, od rođenja, učimo najviše pod utjecajem roditelja, okoline i drugih bliskih i važnih osoba. Određenu razinu socijalnih vještina čovjek razvije od najranije dobi, formira ih i prilagođava svojim potrebama, no te su vještine sve važnije i u poslovnom svijetu, i moraju se učiti i usavršiti kroz čitav život.

Dobro komuniciranje u našem društvu postaje važan uvjet za život i rad u skladu s drugima. Socijalne i komunikacijske vještine su međusobno zavisne. Komunikacijske vještine su neophodne u svakom segmentu života, pa su tako i osnova socijalnih vještina koje obuhvaćaju mnogo širi pojam. Ukoliko osoba nema dovoljno razvijene socijalne vještine neće moći razviti dobre komunikacijske vještine, a loša razvijenost komunikacijskih vještina negativno utječe na socijalne vještine. To je naročito izraženo u poslovnom svijetu turističkih djelatnosti i institucijama, kao što je Turistička zajednica Grada Umaga (dalje u tekstu TZG Umag), u kojima je osnova rada i pružanja usluga komunikacija sa gostima sa kojima se, putem pružanja informacija i promocije destinacije, dolazi u kontakt prije, za vrijeme i nakon njihova odlaska.

Ovaj rad posvećen je analizi komunikacije i socijalnih vještina, analizi njihovog korištenja u TZG Umag, te mogućnosti njihovog utjecaja na uspješnost poslovanja.

## **1.1. Opis i definicija problema**

Socijalne vještine su rezultat učenja, a ne urođenih predispozicija, one se mogu naučiti i time mogu doprinijeti ugodnijem suživotu s ljudima u privatnom i poslovnom smislu. Socijalne vještine sastoje se od ponašanja, verbalne i neverbalne komunikacije, uključuju ispravnu percepciju društvenih poruka iz okoline, sposobnost kritičkog razmišljanja, vještine rješavanja problema, empatiju, vještine prijenosa poruka. Sve su značajnije i traženije u suvremenom poslovanju zbog pravilnog ophođenja i korektnih odnosa unutar tvrtke prema klijentima i okolini. U društvenim djelatnostima i tvrtkama koje u svom poslovanju zahtijevaju svakodnevni kontakt i komunikaciju sa mnoštvo klijenata oduvijek su bile neizostavne, a u današnje vrijeme im se poklanja još veća pažnja. Komunikacija je ujedno i prezentacija, a već se na temelju prvog susreta sa pouzecom stvara dojam o tom poduzeću. Važno je da se kod svih zaposlenika razvijaju socijalne vještine koje zasigurno utječu na dojam i poslovanje poduzeća.

Temeljni problem koji se obrađuje u ovom radu je analiza socijalnih vještina, njihove primjene i mogućnost njihova utjecaja na poslovanje TZG Umag.

## **1.2. Cilj i svrha rad**

Socijalne i komunikacijske vještine su vrlo važne u svakodnevnom životu. Ako se nepažljivo komunicira može doći do brojnih nesporazuma i problema. Dobrom i kvalitetnom komunikacijom mogu se, s druge strane, poboljšati međuljudski odnosi. Socijalne vještine se stječu i uče od malena, no za postizanje dobrih međuljudskih odnosa, vrlo je važno baviti se kontinuirano njihovim izučavanjem i usavršavanjem.

### **1.2.1. Cilj rada**

Cilj ovog rada je upoznati socijalne i komunikacijske vještine općenito kao i socijalne i komunikacijske vještine koje koriste zaposlenici TZG Umag, te njihovu primjenu u poslovanju TZG Umag kako bi se uvidjele mogućnosti poboljšanja poslovanja.

## 1.2.2. Svrha rada

Obzirom da se velik dio poslovanja u TZG Umag odnosi i provodi temeljem komunikacije sa strankama, svrha rada je uvidjeti mogućnost da li se podizanjem razine poznavanja socijalnih vještine, može poboljšati uspješnost poslovanja TZG Umag, te primjenom utvrđenog, ponuditi rješenje poboljšanja poslovanja.

## 1.3. Hipoteza rada

U TZG Umag obavlja se turistička djelatnost, a jedan od važnijih segmenta njenog poslovanja je pružanje informacija i interakcija sa gostima i strankama sa kojima je važna primjena socijalnih i komunikacijskih vještina. Poznavanje socijalnih vještina izuzetno je važno i pri komuniciranju sa polovnim partnerima, organizatorima manifestacija, prilikom organiziranja i nastupa na sajmovima i brojnim drugim situacijama. Obzirom na navedeno postavljena je hipoteza: razina poznavanja i primjena socijalnih vještina zaposlenih, utječu na uspješnost poslovanja TZG Umag.

## 1.4. Metode rada

Prilikom izrade ovog diplomskog rada korištene su slijedeće znanstvene metode:

- metoda analize i sinteze,
- metode indukcije i dedukcije,
- metoda klasifikacije,
- metoda deskripcije,
- povijesna metoda.



## **1.5. Struktura rada**

U prvom dijelu, Uvodu, definiran je problem, cilj i svrha rada, te hipoteza rada. Navedene su znanstvene metode i obrazložena je struktura rada.

Naslov drugog dijela rada je Socijalne vještine. U tom dijelu predočeni su pojam, podjela i osnovne socijalne vještine.

Komunikacija kao osnova socijalnih vještina je naziv trećeg djela. U tom djelu prikazani su pojam komunikacije, komunikaciji proces, vrste komunikacije i prepreke u komunikaciji.

U četvrtom djelu rada s naslovom Studija slučaja na primjeru TZG Umag, opisani su poslovi i zadaće Turističke zajednice, poslovna komunikacija unutar zajednice i prema vanjskim subjektima, primjena socijalnih vještina među zaposlenima i prema vanjskim subjektima, i prijedlog kako postići višu razinu socijalnih vještina radnika, zadovoljnije klijente, a samim time i bolju uspješnost poslovanja.

U posljednjem djelu, Zaključku, dana je sinteza rada kojom se dokazuje postavljena hipoteza.

## 2. SOCIJALNE VJEŠTINE

### 2.1. Pojam i podjela socijalnih vještina

Prema definiciji Svjetske zdravstvene organizacije (WHO), socijalne vještine predstavljaju sposobnosti prilagođavanja i pozitivnog ponašanja koje omogućuju osobama da se uspješno nose sa zahtjevima i izazovima koje pred njih postavlja život svakog dana.<sup>1</sup>

Socijalne vještine su potrebne za uspješno međuljudsko funkcioniranje, odnosno da bi se snašli u društvu ljudi, bez njih se ne mogu donositi odluke i rješavati problemi, potrebne su da bi se donijelo kreativno i kritično mišljenje, kao i za komunikaciju i međuljudske odnose. Pomažu kod utvrđivanja svijesti o samome sebi, kao i za nošenje s emocijama i uzrocima stresa.

Socijalne vještine omogućuju upuštanje u međuljudske odnose s članovima obitelji, poznanicima, poslovnim suradnicima, prijateljima, ljubavnim partnerima. Obuhvaćaju sve ono što bi se trebalo govoriti i raditi u interakciji s ljudima.

Slijedi još nekoliko definicija socijalnih vještina.<sup>2</sup>

- To su znanja, vještine i osobine potrebne za uspješnu socijalnu interakciju, djelotvorno postizanje emocionalnih, socijalnih i drugih ciljeva u odnosima s drugima. Primjeri takvih socijalnih vještina su uspješno prosuđivanje drugih ljudi, preuzimanje uloge drugih, prepoznavanje njihovih emocija.
- Socijalne vještine uključuju verbalna i neverbalna ponašanja koja su društveno prihvaćena i izazivaju pozitivne reakcije drugih ljudi. - Dr.sc. Betty Osman.
- Socijalne su vještine sve ono što bi se trebalo govoriti i raditi u interakciji s ljudima. To su svojevrsne sposobnosti koje omogućavaju osobi da na zadovoljavajući način ispunjava društvena očekivanja. - Dr.sc. Michele Novatni.
- Socijalne vještine podrazumijevaju uspješno povezivanje s drugim osobama, odgovaranje na njihove osjećaje i geste, te prevladavanje konflikata.

---

<sup>1</sup> **Socijalne vještine**, Crte osobnosti; <http://crte-osobnosti.com/socijalne-vjestine/> (preuzeto 6.8.2019.)

<sup>2</sup> **Kako poboljšati socijalne vještine djeteta**, [http://os-vnazora-vk.skole.hr/upload/os-vnazora-vk/images/static3/1015/attachment/Kako\\_poboljsati\\_socijalne\\_vjestine\\_djeteta\\_-\\_za\\_roditelje](http://os-vnazora-vk.skole.hr/upload/os-vnazora-vk/images/static3/1015/attachment/Kako_poboljsati_socijalne_vjestine_djeteta_-_za_roditelje), (preuzeto 27.7.2019.)

- Socijalne vještine podrazumijevaju specifična ponašanja, primjerice nenasilno rješavanje sukoba, tolerantnost i asertivnost, dok se termin socijalna kompetencija odnosi na adekvatnu upotrebu socijalnih, emocionalnih i kognitivnih vještina i ponašanja koja su potrebna za uspješno snalaženje u određenim socijalnim situacijama.

Socijalne vještine mogu biti i ključni element potrage za poslom i napredovanjem u poslu, jer oba procesa podrazumijevaju interakciju s ljudima i susretanje sa situacijama kao što su: donošenje odluka, rješavanje problema, nošenje sa stresom i emocijama, te rješavanje konflikata.

Socijalne se vještine najjednostavnije mogu odrediti kao osobne vještine i sposobnosti. Osim tehničkih znanja, one su jedan od prediktora uspjeha u obavljanju posla. Zahtjevi koji se postavljaju pred zaposlenike i menadžere mijenjaju se u uvjetima tranzicije i globalizacije, stoga raste i potražnja za osobama kod kojih su razvijene kvalitetne socijalne vještine.<sup>3</sup>

Socijalne se vještine mogu klasificirati u nekoliko kategorija:<sup>4</sup>

➤ **opće socijalne vještine:**

- emocionalna inteligencija,
- fleksibilnost,
- sposobnost suočavanja sa stresom,
- uključenost,
- želja za učenjem,
- spremnost na izvedbu,
- otvorenost,
- kreativnost,
- analitičko mišljenje,

➤ **vještine samostalnog upravljanja:**

- osobna odgovornost,
- samopouzdanje,
- samoprocjena,

➤ **vještine suočavanja s drugima:**

- poštovanje,
- tolerancija,

---

<sup>3</sup> SCHUETZ, H., 2011. **Acquiring social skills - the key to professional success**, <http://www.tcworld.info/e-magazine/business-culture/article/acquiring-socialskills-the-key-to-professional-success/> (Preuzeto 05.8.2019.)

<sup>4</sup> Ibidem

- empatija,
- komunikacijske vještine,
- vještine upravljanja i pregovaranje,
- prezentacijske i interkulturalne vještine.

Socijalne vještine su povezane i vrlo važne za izgrađivanje i održavanje pozitivnih odnosa i očuvanje psihološkog zdravlja. Stoga, kako bi se izgradili i mogli održavati odnosi suradnje sa drugima, svatko bi trebao kontinuirano unapređivati vlastite socijalne vještine. Poduzeća koja posluju društveno odgovorno, uz ostale, integriraju u poslovanje i tečajeve socijalnih vještina za svoje zaposlenike kojima se postižu bolji odnosi u unutarnjem, vanjskom, zasigurno poslovnom, a i osobnom okruženju.

## 2.2. Osnovne socijalne vještine

Socijalne vještine podrazumijevaju uspješno povezivanje s drugim osobama, odgovaranje na njihove osjećaje i geste, te prevladavanje konflikata. Neke osnovne socijalnih vještina svako dijete treba naučiti još u predškolskoj dobi jer su temelj za povezivanje s drugima, za odgovaranje na osjećaje drugih i za prevladavanje konflikata.<sup>5</sup> Ključne su za stvaranje dugotrajnih osobnih veza, te uspjeh u školi, poslu i životu općenito.

### 2.2.1. Vještina verbalne komunikacije

Verbalna komunikacija je prijenos i izmjenjivanje poruka putem govora, odnosno riječi.<sup>6</sup> Može biti govorna, koja obuhvaća govor i slušanje, i pismena. Ova vrsta komunikacije prenosi stajališta, upute, uvjerenja, ideje, osjećaje.

U verbalnoj komunikaciji ista riječ nema uvijek isto značenje koje može biti **denotativno** značenje, a odnosi se na općenito značenje riječi koje je podjednako shvatljivo svim ljudima, i **konotativno** značenje riječi, koje se odnosi na osobno značenje riječi za

---

<sup>5</sup> ZALOVIĆ, T.: **Trening socijalnih vještina u prevenciji ovisnosti** – Priručnik, Centar za nestalu i zlostavljano djecu, Osijek, 2017., str. 7.

<sup>6</sup> PRANJIĆ, V.: **Poslovna komunikacija**, Skripta sa predavanja, [http://www.skolamedvinogradska.hr/sites/default/files/PROFESIONALNA\\_KOMUNIKACIJA.pdf](http://www.skolamedvinogradska.hr/sites/default/files/PROFESIONALNA_KOMUNIKACIJA.pdf) (preuzeto 01.08.2019.)

pojedinka. Uspješnost verbalne komunikacije ovisi o onome tko prenosi informaciju i o onome tko prima informaciju.<sup>7</sup>

Tijek komunikacije ovisi o sadržaju informacija i poruka koje šaljemo, zatim slušamo li aktivno ili pasivno, karakteristikama situacije, sugovornika, tehnici razgovora.

U verbalne komunikacijske vještine možemo nabrojiti:<sup>8</sup>

- **upotrebljavanje jezika na konvencionalan način**, što podrazumijeva pridržavati se gramatičkih pravila, kvalitetno upotrebljavati jezik korištenjem bogatog vokabulara, prilagoditi jezik i razinu formalnosti slušatelju;
- **pojašnjavanje nedosljednosti u upotrebi riječi** znači pojasniti na što se misli ako se upotrebljava riječ ili fraza na neuobičajen način, definirati na što se misli ako se upotrebljava riječ koja ima više značenja, imati na umu da svaka riječ ima denotativno i konotativno značenje;
- **kreiranje jednostavne i izravne poruke**, znači da treba upotrebljavati specifične riječi i fraze i biti konkretan, izbjegavati dvosmislene, nejasne, vrlo apstraktne i složene riječi, ne opterećivati slušatelja nepotrebnim i nevažnim informacijama i pružiti ključne informacije, izbjegavajući detalje i suvišne riječi;
- **opisivanje** obuhvaća opisivanje vidljivog ponašanja ili svojstva predmeta bez evaluacije, i riječi koje zbunjuju slušatelja;
- **pojašnjavanje svojih ideja** upotrebom definicija, usporedba, primjera i kontrasta. Činjenice o kojim se govori rasporediti u kategoriju predmeta koji su slušatelju poznati i upotrebljavati pojmove koji su poznati kako bi istaknuli sličnosti i razlike;
- **upotrebljavanje ponavljanja i parafraziranje**, odnosno ponavljanja, i ponavljanja poruke drugim riječima;
- **slaganje svojih ideja i poruka**: jasan semantički sadržaj poruke, pošiljateljeva poruka mora odražavati misao pošiljatelja, poruka mora biti prilagođena primatelju, poruka mora implicirati mjesto, vrijeme, osobu i publiku;
- **upotrebljavanje organizacijskih pomagala u razgovoru**: kod uvođenja nove teme treba dati detaljno objašnjenje, organizirati misli u razumljiv obrazac, ne uključivati nasumične i nepovezane misli, grupirati slične ideje u prepoznatljive kategorije, ne

---

<sup>7</sup> GLAVAŠ, J.: **Poslovno komuniciranje**, FERIT, Osijek, 2016., [http://www.efos.unios.hr/jglavas/wp-content/uploads/sites/50/2013/04/1.-Komunikacija-Poslovno-komuniciranje-Verbalna-Neverbalna\\_FERIT-2016](http://www.efos.unios.hr/jglavas/wp-content/uploads/sites/50/2013/04/1.-Komunikacija-Poslovno-komuniciranje-Verbalna-Neverbalna_FERIT-2016) (preuzeto 05.08.2019.)

<sup>8</sup> NADRLJANSKI, M.: **Verbalna komunikacija**, Skripta sa predavanja: <https://www.slideserve.com/pules/verbalna-komunikacija-dr-sc-mila-nadrljanski> (preuzeto 01.08.2019.)

razdvajati povezane misli, upotrebljavati prijelaze ili poveznice različitih ideja, upotrebljavati nabiranja i uvodne fraze, upotrebljavati paralele, sažeti duge poruke.

Verbalna komunikacija se može poboljšati upotrebom jezika koji je opće prihvaćen i većini ljudi razumljiv. Vrlo je bitno razjasniti moguće nejasnoće. Treba nastojati da poruke budu jednostavne, kratke i konkretne, moraju objašnjavati glavne zamisli na primjerima i usporedbama, te koristiti ponavljanja i sažimanja ako komunikacija duže traje.

### 2.2.2. Vještina neverbalne komunikacije

Vrlo važna komunikacijska vještina je neverbalna komunikacija. U trenutku kada se razgovara o bitnim stvarima, do kojih je pošiljatelju informacije stalo, šalje se mnogo neverbalnih poruka koje ujedno i osnažuju verbalnu komunikaciju i nadopunjavaju govor. To su neverbalni signali, odnosno komunikacija bez riječi. Komunicira se i položajem tijela, mimikom - ekspresijom lica, pokretima ruku, gestama, kontaktom očima, stavom i tonom glasa, napetosti u mišićima, te disanjem. Načini na koji se gleda, sluša, kreće, reagira spadaju također u neverbalnu komunikaciju. Komunicirati se može još:<sup>9</sup>

- mimikom lica, čela, obraza, brade. Očima se, također, uspostavlja komunikacija i utjecaj na druge. Lice je glavno sredstvo kojim se izražavaju emocije i intenzitet osjećaja;
- gestama i držanjem tijela se izražavaju općenite i specifične poruke koje mogu biti namjerne i nenamjerne;
- glasovnim obilježjima - govornik može svjesno, mijenjanjem visine, brzine glasa, i naglašavanjem riječi, prenositi poruke;
- osobnim izgledom - na temelju fizičkog izgleda također ljudi reagiraju te stvaraju dojam jedni o drugima;
- dodirrom se iskazuje ugođa, toplina, utjeha i kontrola;
- vremenom i prostorom mogu se prikazati autoritet, važnost, nepoštovanje, intimnost.

---

<sup>9</sup> BOVEE, C.L., THILL, J.V.: **Suvremena poslovna komunikacija**, MATE, 10. Izdanje, Zagreb, 2012, str. 51.

Korištenjem neverbalnih signala i razvijanjem sposobnosti za razumijevanje drugih postaje se bolji govornik, bolji slušatelj, ostvaruje se lakše vezu s drugima, lakše se suočuje sa izazovnim situacijama, lakše se izražava što se točno misli, i grade se bolji odnosi kod kuće i na poslu. Neverbalnim signalima se često otkriva istina, i oni nam komuniciraju više od riječi.

Treba biti svjesno individualnih razlika jer se u različitim zemljama i kulturama često koriste različite geste neverbalne komunikacije, tako da je bitno uzeti u obzir dob, kulturu, religiju, spol i emocionalno stanje. Na neverbalne signale ne smije se gledati pojedinačno nego u globalu. Ne treba se zaustavljati na jednom signalu nego promatrati sve, od kontakta očima do boje glasa.

### 2.2.3. Uspješno slušanje

Slušanje je primanje usmenih poruka, predstavlja pola komunikacijske aktivnosti, i jedan je od važnijih aspekta komunikacije.

Uspješno slušanje nije samo razumijevanje izrečenih ili napisanih informacija, nego i razumijevanje kako se govornik osjeća tijekom komunikacije. Uspješno slušanje postiže se tako da govornik treba osjećati da ga sugovornik sluša, čuje i razumije, što mu pomaže da uspostavi dublju vezu između sugovornika. Vrlo je važno i okruženje koje pruža osjećaj sigurnosti da se slobodno izraze ideje, mišljenja, osjećaji ili plan, te rješavanje problema na kreativni način. Nastojanjem da se uštedi vrijeme, izbjegnu konflikti i nerazumijevanja poboljšava se proces slušanja.

Razlikuje se slušanje kada netko nekoga sluša ili čuje, od slušanja s razumijevanjem sugovornika. Obzirom na situaciju, kada se i koga sluša, primjenjuje se različita razina slušanja. Aktivnim slušanjem se stječe najviše koristi, no za aktivno slušanje su potrebni znanje, praksa i vještina. Neke od pretpostavki aktivnog slušanja su da se sluša sa empatijom, tako da se ne prosuđuje drugu stranu, da se potiče nastavak konverzacije tako da se pokazuje uvažavanje druge strane, i davanje kratkih ohrabrujućih poruka kako bi se potaklo komunikaciju korak naprijed. Razlikuje se više vrsta slušanja.<sup>10</sup>

Kod **sadržajnog slušanja** cilj je razumjeti i upamtiti govornikovu poruku. U ovoj fazi se ne ocjenjuje informacija. Važno je razumjeti, a ne odobravati ili ne odobravati,

---

<sup>10</sup> BOVEE, C.L., THILL, J.V.: **Suvremena poslovna komunikacija**, MATE, 10. Izdanje, Zagreb, 2012, str. 49.

koncentracija je samo na informaciji, a zanemaruje se govornikov stil ili ograničenja u prezentaciji.

**Kritičkom slušanju** je cilj razumjeti i ocijeniti značenje govornikove poruke. To se čini na više razina: logika argumenta, čvrstoća dokaza, ispravnost zaključaka, implikacije poruke, govornikove namjere, motivi i propuštanje drugih bitnih argumenata. Mogu se postavljati pitanja kako bi se potvrdio govornikov kredibilitet. Treba obratiti pažnju na razlikovanje činjenica od mišljenja. Cilj kod **empatičnog slušanja** je da se shvate osjećaji, želje i potrebe govornika, te da se poštuje njegovo stajalište bez obzira dali je to stajalište istovjetno našem ili ne. Govorniku se daje do znanja da se slušaju njegovi osjećaji i razumije situacija. Izbjegava se davanje savjeta i ne sudi se o emocijama govornika. Jedna od čestih prepreka učinkovitom slušanju je **selektivno slušanje**. Slušanje kada misli odlutaju i tek se nakon neke izrečene fraza ili riječi povrati interes. Treba pokušati izbjegavati takvu vrstu slušanja.<sup>11</sup>

Slušatelji se uvijek trebaju truditi da njihovo slušanje bude aktivno, i da zanemare svoje predrasude kako bi čuli i razumjeli što govornik govori.

Slušanje je proces, a da bi bilo učinkovito treba uspješno proći pet koraka:

- primanje, započinje tako da se čuje i prepoznaje poruka. Šumom ili bukom može se zaustaviti fizičko primanje poruke,
- dekodiranje, pripisivanje značenja zvukovima,
- pamćenje, prije reagiranja informaciju treba pohraniti,
- procjenjivanje poruke primjenom kritičkog razmišljanja, odvajanje činjenica od mišljenja i procjena kvalitete dokaza,
- odgovaranje reakcijom na ono što se čulo.<sup>12</sup>

Ako dođe do pogreške u nekom od koraka gubi se učinkovitost komunikacije. Za poboljšanje učinkovitosti komunikacije potrebno je izbjegavanje prekidanja sugovornika pitanjima, izbjegavanje selektivnog slušanja koncentriranjem pažnje na sugovornika i analizom onoga što se čuje. Treba dati prednost otvorenosti, izbjegavanju predrasuda, pokušaju parafraziranja govornikove ideje i omogućavanju govorniku da to potvrdi ili opovrgne. Davanjem prednosti korištenju zapisa i snimki umjesto pamćenja, poboljšavanju dugoročnog pamćenja korištenjem asocijacija, kategorizacija, vizualizacija, također čini komunikaciju učinkovitijom.

---

<sup>11</sup> ibidem

<sup>12</sup> ibidem



#### 2.2.4. Upravljanje stresom

Stres može biti i vrlo koristan i poticajan na rad, ali u malim količinama. Ako stres potpuno počinje preuzimati osjećaje, i postane stalan, može utjecati na komunikaciju, i štetiti jasnoći mišljenja i prikladnom ponašanju i djelovanju. Pod stresom se može krivo protumačiti informacije, ljude, i slati zbunjujuće neverbalne signale. Treba naučiti uspješno staviti stres pod kontrolu i smiriti se. Na taj način će se izbjeći negativni osjećaji i misli, te će se moći utjecati i na drugu osobu s kojom se ulazi u konflikt. U opuštenom i mirnom stanju moći će se pravilno procijeniti treba li na određenu situaciju reagirati i odgovoriti ili prešutjeti odgovor.

Važno je prepoznati kada se nalazimo pod stresom. Naše tijelo može pokazivati znakove stresa poput drhtanja ruku, plitkog disanja ili napetosti u trbuhu. Kako bi se smirili, prije donošenja važnih odluka važno je uzimanje trenutka za sebe. Treba biti spremno na kompromis, pronalazak najboljeg mogućeg rješenja, odnosno zlatne sredine gdje će obje strane smanjiti stres i profitirati u izgradnji odnosa. Važno je također uzeti u obzir činjenicu da se nije moguće uvijek složiti sa svim osobama, te se tada, sa tom situacijom treba pomiriti.

#### 2.2.5. Kontrola nad emocijama

Osjećaji su vrlo važni u komunikaciji, više utječu na donošenje odluke nego naše razmišljanje. Neverbalnim ponašanjem, odnosno emocijama utječe se direktno na razumijevanje drugih ljudi i na način kako vas drugi doživljavaju. Teško ćemo izraziti svoje potrebe u slučaju kad nismo svjesni osjećaja kojima smo vođeni. Kontrolirajući emocije osiguravamo alate pomoću kojih ćemo razumjeti druge, same sebe, i poruke koje šaljemo. Prepoznavanje osjećaja nije jednostavno, snažne osjećaje poput ljutnje, tuge ili straha može se sakriti. Sposobnost komunikacije ovisi o tome koliko kontroliramo osjećaje i o tome kolika je povezanost s time što proživljavamo. Ukoliko postoji strah od snažnih emocija, ili inzistiranje na komunikaciji na nekoj racionalnoj razini, to umanjuje sposobnost da u cjelini razumijemo druge, da se problemi kreativno rješavaju, te da se izgrađuju međuljudski odnosi. Za uspješnu komunikaciju potrebna su razmišljanja i osjećaji. Potrebno je pronaći zdrav odnos između razuma i osjećaja. Važno je zapamtiti da se vještina kontrole nad osjećajima i svijesti o njima može izvježbati i naučiti.

## 2.2.6. Vještina pregovaranja

Pregovaranje je vrsta komunikacijskog dijaloga s ciljem rješavanja nesporazuma dviju ili više strana, a sastoji se od tri-ju osnovnih dijelova: procesa, ponašanja i suštine. Proces kazuje o načinu pregovora, kontekstu, taktici i sudionicima. Ponašanje obuhvaća vezu između stranaka i komunikaciju. Suština je ono oko čega se pregovara - raspored, predmet (pozicije i interesi), opcije i dogovor koji se na kraju postiže.<sup>13</sup>

Pregovaranje je jedan od temeljnih oblika ljudske komunikacije, čega u svakodnevnom životu nismo ni svjesni. Svi ljudi su pregovarači i svakodnevno, u užoj i široj zajednici, pregovaraju o odabiru mjesta za izlaske, odabiru TV programa, kod donošenja odluka na poslu i kod kuće, kupovine, prodaje, investicija, pa do međunarodnih pregovora... Pregovor je, u stvari komunikacija koja ima za cilj postizanje kvalitetnog dogovora, odluke ili sporazuma.

Komunikacijski proces dviju ili više zainteresiranih strana koje pokušavaju pronaći zajedničko rješenje neke situacije, a da rezultat bude pozitivan za obje strane. Kod pregovaranja je važno jasno postaviti realne ciljeve, analizirati slabosti suprotne strane, obratiti pažnju na kulturne razlike, i odabrati strategiju kojom će se pregovarati.<sup>14</sup> Pregovarač se uvijek mora osloniti na činjenice, dobru prezentaciju i samopouzdanje, te poznavati ciljeve, mogućnosti i očekivanja. Pregovarač mora sve sudionike aktivno slušati, razumjeti njihove stavove i znati čitati znakove neverbalne komunikacije. Komunikacija pregovarača može se mijenjati, prilagođavati, može se izbjegavati odgovor, surađivati, postići kompromis. Ukoliko su pregovarači s obje strane zadovoljni ishodom pregovori se mogu smatrati uspješnima. Pregovaranje treba vježbati i na njemu raditi, to je vještina koja se može naučiti i usavršiti.

## 2.2.7. Vještina prezentacije

Prezentacija je usmena razmjena informacija radi postizanja ciljeva, kao što su potvrđivanje rješenja, otklanjanje teškoća, traženje ideja, motiviranje sudionika, priprema

---

<sup>13</sup> **Pregovaranje**, Poslovna komunikacija, Elementa komunikacije, <http://www.elementa-komunikacije.hr/poslovna-komunikacija/pregovaranje> (preuzeto 06.08.2019)

<sup>14</sup> HERCIGONJA, Z.,: **Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju** -Komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin 2017. str 11.

rada, itd.. Odvija se u ograničenom trajanju, po određenim pravilima, uz ispunjenje odgovarajućih tehničkih uvjeta, te uz korištenje vizualizacije i diskusijskih tehnika.<sup>15</sup>

Uspješna prezentacija se može opisati kao dobra komunikacija, ispunjena uzajamnim poštovanjem sugovornika, kojoj je cilj dobar nastup, uspješan prijenos razumljive poruke i rješenje zadovoljavajuće za obje strane.<sup>16</sup>

U poslovnom svijetu je vještina prezentiranja nužna. Sve se više od ljudi u poslovnom okruženju očekuje da prezentiraju proizvode ili usluge koje nude, projekte, ideje, izvještaje, svoj rad i svoje kompetencije.

Vještina prezentiranja pomaže voditeljima da motiviraju članove tima, jasno predstave projekte, zadatke, ideje, zaposlenicima da prezentiraju svoje ideje, svoje kompetencije kako bi napredovali u karijeri, prodavačima da predstave svoje proizvode i usluge, poduzetnicama da privuku i zainteresiraju potencijalne investitore i klijente.<sup>17</sup>

Pod pojmom prezentacija može se smatrati sve ono što govornik radi pred slušateljima (publikom), bez obzira ima li jednog ili više slušatelja, prezentira pred svojim timom ili za širu javnost. Svaki je govor prezentacija misli, emocija, stavova, podataka i informacija.<sup>18</sup>

Prezentaciju valja dobro pripremiti. Sadržaj koji se prezentira mora biti jasan i precizan, mora se lako pratiti i biti prilagođen auditoriju. Treba uskladiti verbalnu i neverbalnu komunikaciju kojima se mora slati ista poruka.

Preduvjet dobre prezentacije je upravo usklađenost misli, glasa i tijela. Istraživanja su pokazala da mišljenje o drugima oblikujemo u prvih pet minuta susreta, dok prvi dojam oblikujemo za samo nekoliko sekundi. Ljudi pamte prvi dojam jer duboko u sebi vjeruju da je ono što intuitivno osjete o nekome, prilično blizu istini. Dojam kakav ćete ostaviti na početku, bit će važan za cjelokupni budući odnos s onima koje upoznajete.<sup>19</sup>

U današnje vrijeme, je dobar marketing jako važan kako bi se uspješno prodao proizvod, dobra prezentacija otvara brojne mogućnosti u poslovnom svijetu. Prezentirati nešto nije jednostavno, a naročito prezentirati na način da se zadrži pažnja publike, istakne najvažnije, pojasne zahtjevni projekti i zadaci, na jasan i poticajan način, zahtjeva umijeće vježbu.

---

<sup>15</sup> Hrvatska udruga inovatora-poduzetnika: **Kako najbolje prezentirati svoju ideju**. Citirano prema: Grupa autora, **Masmedijin poslovni rječnik**, Masmedia, Zagreb 1991.

<sup>16</sup> PETAR, S. i PETAR, F.: **Moć uspješne prezentacije**, RTL Hrvatska d.o.o, Zagreb, 2017. str. 22

<sup>17</sup> UPRES S.: **Vještine prezentiranja**, Metanoia, <http://www.metanoia.hr/radionice/vjestine-prezentiranja/> (preuzeto 07.08.2019.)

<sup>18</sup> ŠTEFANIĆ, I., NIKŠIĆ, A.: **Kako najbolje prezentirati svoju ideju**, priručnik, Hrvatska udruga inovatora - poduzetnika (HUIP), Osijek, 2015. str. 2

<sup>19</sup> ibidem

## 2.2.8. Empatija i asertivnost

**Vještina empatije** nam daje mogućnost da se ispravno razumije druga strana, njeni interesi, potrebe, stajališta i osjećaji, zanemarujući činjenicu kako se druga strana doživljava. Empatija je iskreno i zainteresirano zanimanje za drugu stranu. To je neutralan način promatranja situacije, ne zahtijeva od ljudi da im se druga strana sviđa. „Empatija je sposobnost predviđanja, osjećanja i razumijevanja emocija drugih ljudi. To je vrsta društvene svijesti koja se razvija iz samosvijesti.“<sup>20</sup> Bitna je, jer se pomoću nje dolazi do povjerenja i lakše izgradnje i razvoja poslovnih odnosa.

**Vještina asertivnosti** omogućuje borbu za svoja prava i osiguranje da se naša mišljenja i osjećaji uzmu u obzir, a da se ne narušavaju prava drugih.

Osnovni elementi asertivnog ponašanja su: jasno izražavanje o ponašanjima koja govorniku smetaju, objašnjavanje razloga zašto to govornika smeta, izražavanjem govornikovog mišljenja i jasno postavljenog zahtjeva. Korisne tehnike asertivnosti su:

- tehnika pokvarene ploče, sastoji se u višekratnom ponavljanju zahtjeva, ali to je moguće efikasno primijeniti samo ako je zahtjev jasan i kratak;
- tehnika odbijanja tuđeg zahtjeva, ukoliko se želi odbiti neki zahtjev za to je potrebna odlučnost. Treba reći ne, kratko objasniti razloge i zatim ponavljati odlučno ne;
- tehnika Ja-poruke, su poruke u kojima se komunicira vlastito stanje.

Poruke o neadekvatnosti osobe i uopćavanje su loši obrasci komuniciranja. Asertivna prava su: poštovanje sebe, prepoznavanje svoje individualne potrebe, izricanje jasne ja-poruke, dozvoljavanje mogućnosti pogreške, pravo na promjenu mišljenja, traženje vremena za razmišljanje, uživanje u vlastitom uspjehu, traženje onog što se želi, poštovanje asertivnih prava drugih ljudi. Asertivnim ponašanjem se ne uspostavlja dominacija nad sugovornikom, utvrđuju se vlastiti interesi i pokušava ih se ostvariti bez kršenja prava drugih.

Vještina asertivnosti se može razviti i naučiti, to nije karakteristika koja se posjeduje od rođenja.

Kao vještina asertivnosti, tako sve druge vještine za postizanje učinkovite komunikacije, nisu urođene vještine, nego se stječu učenjem i ponavljanjem. Naime da bi nam dobra komunikacija postala navika, osim učenja treba učestalo primjenjivati naučeno.

---

<sup>20</sup> WEST, M.: **Tajne uspješnog upravljanja timom**, Školska knjiga, Zagreb, 2005. str. 50.

„Komunikacija je jedna od bitnih značajki svakog društva. Sva dominantna i ekonomski najrazvijenija društva 21. stoljeća fanatično inzistiraju na razvijanju komunikacijskih vještina vlastitih građana.“<sup>21</sup> U takvim društvima se razvila komunikologija, odnosno znanost o zakonitostima ljudske komunikacije i njenim primjenama u svim područjima društva. Svako poboljšanje komunikacije znači ujedno i mogućnost poboljšanja međuljudskih odnosa. Loša komunikacija je uzrok mnogih problema.

### 2.3. Vještine važne za uspjeh u poslu

Vještine djelatnika mogu se podijeliti u tri osnovne kategorije:<sup>22</sup>

- tehničke vještine,
- socijalne vještine i
- konceptualne vještine.

**Tehničke vještine** obuhvaćaju znanja i vještine specifične za određenu struku. Primjerice, tehničke vještine kod informatičara uključuju postavljanje mreža ili programiranje, a kod elektrotehničara razumijevanje načina rada transformatora.

**Socijalne vještine** nadilaze razinu struke, a nužne su u odnosima i ophođenju s ljudima, ponašanju u prisutnosti drugih, te komunikaciji u profesionalnom okruženju. Na primjer socijalne vještine potrebne su u izgradnji profesionalnih odnosa, te u ophođenju sa suradnicima i klijentima.

**Konceptualne vještine** uključuju vještine i sposobnosti primjene ideja u specifičnim situacijama i rješavanje složenih situacija. Na primjer, konceptualne vještine odnose se na izradu strategija vođenja i upravljanja poduzećima.

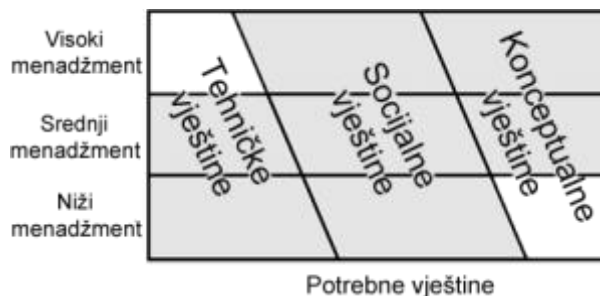
Navedene kategorije vještina u različitoj su mjeri potrebne na različitim organizacijskim razinama. Slika 1. prikazuje potrebe za tehničkim, socijalnim i konceptualnim vještinama na razinama nižega, srednjega i višega menadžmenta.

---

<sup>21</sup> LEINERT NOVOSEL, S.: **Komunikacijski kompas**, Plejada, Zagreb 2012. str. 9.

<sup>22</sup> NOREN.A.: **Komunikacijske vještine**, Teorijska pozadina,, Udžbenik Tehničkog veleučilišta u Zagrebu, <https://nastava.tvz.hr/komunikacijske-vjestine/vjezbe/uvod/teorijska-pozadina/>(preuzeto 27.7.2019.)

**Slika 1: Potrebne vještine djelatnika prema razinama menadžmenta**



Izvor: <https://nastava.tvz.hr/komunikacijske-vjestine/vjezbe/uvod/teorijska-pozadina/>

Iz Slike 1. se može primijetiti važnost socijalnih vještina koje su podjednako važne na svim organizacijskim razinama.

Tehničke su vještine znatno važnije za uspješno obavljanje posla od konceptualnih na nižim organizacijskim razinama. Za niže razine menadžmenta je potrebno imati razvijene tehničke vještine, no niži menadžment treba imati i određene konceptualne vještine koje pomažu u srednjoročnom i dugoročnom razvoju poslovanja. Prema višim razinama menadžmenta potreba za tehničkim vještinama se smanjuje, a sve je veća potreba za konceptualnim vještinama. U top menadžmentu, kada se radi o vrlo visokim vodećim funkcijama, konceptualne vještine trebaju biti iznimno razvijene, a potreba za tehničkim postaje minimalna.

Slijedeća je podjela na „meke“ i „tvrde“ vještine. Meke ili soft skills su osnovne vještine koje ljudi trebaju za uspjeh u poslu. To su vještine koje su nemjerljive, a predstavljaju osobne vještine, ne-tehničke naravi, koje u mnogočemu zapravo određuju osobnost i sposobnosti rješavanja zahtjevnih problema i zadataka na poslu. One karakteriziraju osobu kao lidera, pregovarača, komunikatora, timskog igrača, motivatora.

Tvrde ili hard skills su stručne vještine koje se stječu obrazovanjem, prema tituli iz diplome ili završne svjedodžbe.<sup>23</sup>

Poslodavci sve više izričito traže da osim stručnih znanja svi njihovi djelatnici posjeduju emocionalnu inteligenciju i meke vještine. Važno im je da su djelatnici jaki u području koje se naziva "soft skills" jer će u tom slučaju bolje obavljati svoj posao pod

<sup>23</sup> DIVJAK, T.: **Soft skills**, Vještine zbog kojih vas poslodavci više ne pitaju za diplomu, [http://www.tatjanadivjak.hr/kolumne/soft\\_skills/27](http://www.tatjanadivjak.hr/kolumne/soft_skills/27)(preuzeto 27.7.2019.)

stresom, učinkovitije će voditi timove, znati će kada i koje poslove treba delegirati kako bi se posvetili važnijim stvarima i uspjeli kvalitetno riješiti svaki problem, osigurati veći profit i biti konkurentniji na tržištu.

Emocionalne kompetencije čine osobne kompetencije i društvene kompetencije. Osobne kompetencije predstavljaju sposobnosti da se nosimo sa vlastitim teškoćama, a to su samosvijest, samosvladavanje i motiviranost, a društvene kompetencije su sposobnost ovladavanja odnosima s drugima i to empatija i društvena umijeća ili - soft skills.<sup>24</sup>

Visoko na ljestvici vještina bez kojih uspjeh u poslu nije moguć su:<sup>25</sup>

- utjecajnost,
- sposobnost komuniciranja,
- motiviranje drugih i
- motiviranje sebe samih
- rješavanje sukoba
- prihvaćanje promjena.

Uz to važne vještine su sposobnost stvaranja veza, sposobnost izgradnje i rada u skupini.

Socijalne vještine obuhvaćaju specifična ponašanja pojedinca, a kompetencija određuje način na koji pojedinac primjenjuje vještinu u socijalnom okruženju, odnosno primjenom socijalne vještine na prikladan način postiže se socijalna kompetencija.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> ibidem

<sup>25</sup> ibidem

<sup>26</sup> ZALOVIĆ, T.: *Trening socijalnih vještina u prevenciji ovisnosti – Priručnik*, Centar za nestalu i zlostavljano djecu, Osijek, 2017., str. 7.

### 3. KOMUNIKACIJA KAO OSNOVA SOCIJALNIH VJEŠTINA

Odnosi među ljudima nisu mogući bez komunikacije. Ljudi imaju prirodnu predispoziciju da komuniciraju jedni s drugima i stvaraju različite međusobne odnose. Komunikacija ljude povezuje, omogućava im da pomoću nje izraze svoje potrebe, želje, osjećaje, ideje bilo u privatnom bilo u poslovnom okruženju. „Pod komunikacijom u najširem smislu podrazumijevamo razmjenu poruka (informacija, mišljenja i osjećaja).“<sup>27</sup>

Komunikacijske vještine su neophodne u svakom segmentu života, pa su tako i osnova socijalnih vještina koje predstavljaju mnogo širi pojam. Ukoliko osoba nema dovoljno razvijene socijalne vještine neće moći razviti dobre komunikacijske vještine, a loša razvijenost komunikacijskih vještina negativno utječe na socijalne vještine.

Za uspješno komuniciranje izuzetno je bitno poznavati i usavršavati komunikacijske vještine. Komunikacija među ljudima je prenošenje određenog sadržaja sugovorniku, prenošenje mišljenja o tom sadržaju, mišljenja o sugovorniku i o samome sebi.

#### 3.1. Pojam komunikacije

Riječ komunikacija dolazi od latinske riječi „*communicare*“, što znači učiniti nešto općim, poznatim. Komunikacijom se sudionicima priopćuje određeni sadržaj.

Komunikacija je jedna od glavnih funkcija u poslovanju svake organizacije. „Komunikacija je proces prenošenja informacija i značenja između pošiljatelja i primatelja, korištenjem jednog ili više pisanih, usmenih, vizualnih ili elektroničkih kanala. Srž je dijeljene – pružanje podataka, informacija i uvida u razmjeni koja koristi vama kao i ljudima sa kojima komunicirate“<sup>28</sup>.

Učinkovita komunikacija donosi brojne prednosti u poslovanju, na primjer, kvalitetnije odluke, brže otkrivanje problema, brže rješavanje problema, održavanje poslovnih veza unutar i izvan poduzeća, uvjerljivije marketinške poruke, bolji imidž.

---

<sup>27</sup> TUDOR, G., SRIĆA, V.: **Menadžer i pobjednički tim - Čarolija timskog rada**, M.E.P. d.o.o., 4. izdanje, Zagreb, 2014., str.117.

<sup>28</sup> BOVEE, C.L., THILL, J.V.: **Suvremena poslovna komunikacija**, MATE, 10. izdanje, Zagreb, 2012., str. 4.



„Bez ovladavanja umijećem govora, dakle bez dobrog komuniciranja i slušanja drugih, menadžeri, naime, ne mogu očekivati napredak u karijeri. Kreiranje učinkovite komunikacije s korisnicima jedna je od važnijih zadaća marketinga kao znanstvene discipline i praktične djelatnosti.“<sup>29</sup>

Može se doći do najbolje ideje, ali ona malo vrijedi ako nije izražena jasno i uvjerljivo. Da bi poruke bile učinkovitije treba ih učiniti praktičnima, konciznima, jasnima i uvjerljivima. Komunikacija je jedna od bitnih značajki svakog društva. Po stilu i sadržaju komunikacije društvo dobiva svoj specifičan karakter: gostoljubivo, negostoljubivo, otvoreno, zatvoreno, demokratsko, nedemokratsko.<sup>30</sup>

Komunicira se od samog djetinjstva pa do smrti i vještinu komuniciranja stalno treba usavršavati.

### 3.2. Komunikacijski proces

Ljudska je komunikacija kompleksan proces, poruka se može izgubiti ili krivo interpretirati. Definicijom komunikacije kao procesa može se prepoznati koje su vještine potrebne i koje treba unapređivati za uspjeh procesa i poslovanja.

Slika 2: Komunikacijski proces



Izvor: BOVEE, C.L., THILL J.V.: **Suvremena poslovna komunikacija**, MATE, Zagreb, 2012

Slika 2. prikazuje primjer komunikacijskog procesa koji je podijeljen u osam koraka:

<sup>29</sup> KRALJEVIĆ, R.: **Menadžment tržišnih komunikacija**, Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb, 2014.

<sup>30</sup> LEINERT NOVOSEL, S., **Komunikacijski kompas**, Plejada, Zagreb 2012. str. 9.

- **pošiljatelj ima ideju** – komunikacija ima dobar početak ako je ideja jasna i koncizna. Konačan ishod komunikacije uvelike ovisi o ovom koraku,
- **pošiljatelj kodira ideju u poruku** – nakon što se ideja oblikuje, kodira se u poruku (riječi, slike ili kombinaciju riječi i slika). Uspješno kodiranje ideje u učinkovitu poruku je važna komunikacijska vještina,
- **pošiljatelj stvara poruku u prijenosnom mediju** kako bi se predstavila ciljanoj publici. Odabir najboljeg medija, (usmeni, pismeni, vizualni ili elektronički), za svaku poruku također je važna komunikacijska vještina, obzirom na mogućnosti koje pružaju elektronički mediji,
- **pošiljatelj šalje poruku kroz kanal**. Obzirom na sve veći broj medija koji se koriste nastaju i novi **komunikacijski kanali** koji se mogu koristiti za slanje (prijenos) poruka,
- **publika prima poruku**. Komunikacijskim kanalom poruka dopire do ciljane publike, no stizanje na odredište ne garantira ispravno razumijevanje poruke, jer se one mogu ignorirati ili krivo interpretirati kao buka,
- **publika dekodira poruku** koja je primljena, odnosno iz poruke mora izvući ideju,
- **publika odgovara na poruku**. Ukoliko je poruka oblikovana na način koji pokazuje prednosti odgovaranja na nju, tada su šanse da publika odgovori veće,
- **publika daje povratnu informaciju pošiljatelju**. Publika osim odgovaranja ili neodgovaranja na poruku, primatelji mogu pružiti i povratnu informaciju koja pomaže u ocjeni učinkovitosti komunikacije.<sup>31</sup>

Komunikacija je i proces kojim se poruka prenosi od jedne do druge osobe preko nekog od medija komunikacije.

Komunikacijske vještine možemo prikazati kao **kognitivne komunikacijske vještine**, tu spada: empatija koja predstavlja sposobnost razumijevanja osjećaja druge osobe i zadržavanje vlastitog stajališta; zauzimanje društvenih perspektiva; kognitivna kompleksnost; broj pojmova kojima se opisuje situacija, osjetljivost za standarde odnosa; poznavanje situacije i samopraćenje, i **bihevioralne vještine** kao uključenost u interakciju; upravljanje interakcijom; fleksibilnost ponašanja; slušanje, društveni stil.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> BOVEE, C.L., THILL, J.V.: **Suvremena poslovna komunikacija**, MATE, Zagreb, 10. izdanje, 2012, str. 10.-11.

<sup>32</sup> MARKOTA, A.: **Komunikacija, govor tijela i učenje**, 4s portal, <http://szssplit.hr/komunikacija-govor-tijela-i-ucenje> (preuzeto 27.1.2019.)

Posebna važnost za uspješnu komunikaciju pridaje se sljedećim komunikacijskim vještinama: neverbalna komunikacija, uspješno slušanje, sposobnost kontrole stresa u kriznim situacijama i prepoznavanje i razumijevanje vlastitih emocija.

### 3.3. Vrste komunikacije

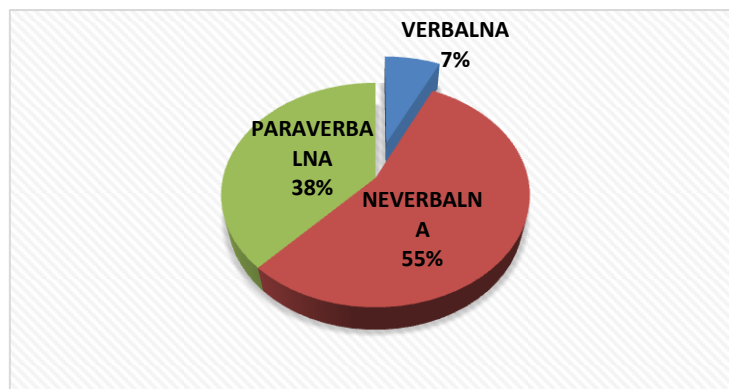
Postoji više podjela vrsta komunikacija na primjer, verbalne, paraverbalne i neverbalne komunikacije, govorne ili usmene i pisane komunikacije, namjerne i nenamjerne komunikacije, posredne i neposredne komunikacije.

**Verbalna komunikacija** je prijenos informacija riječima, govorom. Verbalnom komunikacijom se prenose osjećaji, stajališta, ideje, uvjerenja, upute, a sastoji se od govorenja i slušanja. Uspješnost verbalne komunikacije ovisi o subjektu koji prenosi informaciju i onome koji prima informaciju.

**Neverbalna komunikacija** je način kojim ljudi komuniciraju bez korištenja riječi namjerno ili nenamjerno. U neverbalnoj komunikaciji koriste se neverbalni znakovi kao: izraz lica, ton, glasa, pokret, položaj tijela, pogled, gesta, dodir. Izgled, odjeća, miris, udaljenost mjestom koje zauzimamo u prostoru također spadaju u neverbalnu komunikaciju.

**Paraverbalna komunikacija**, glasom, prvenstveno, šaljemo verbalnu poruku, no on nam služi i kao sredstvo neverbalne komunikacije. Ton glasa, ubrzani, usporeni govor, naglašavanje pojedinih riječ, umetnute pauze spuštanje, podizanje glasa, služe nam za ostvarivanje funkcija kojima služi neverbalna komunikacija.

**Graf 1. Odnos verbalne, paraverbalne i neverbalne komunikacije**



Izvor: Izradio autor prema podacima **Pravila personalne komunikacije**, Alberta Mehrabiana 7-38-55

Smatra se da verbalna komunikacija bolje prikazuje, misli, osjećaje, i stanja, no neverbalna komunikacija nikako ne smije biti podcijenjena, prema Grafu 2. iznosi čak 93% ukupne komunikacije. Neverbalna komunikacija je diskretan ali i vrlo snažan način sporazumijevanja za one koji znaju detektirati i pročitati takvu vrstu poruke.

Ni jedan jezik nije tako jasan kao jezik tijela, kad ga jednom naučimo čitati.<sup>33</sup> Za tu vrstu komunikacije je posebno značajan jezik tijela i prilika da naučimo mnogo više o ljudima nego što nam oni žele dopustiti. Obično, osobe koje su uspješne u komunikaciji uspjeh zahvaljuju tome što znaju pročitati druge. Svi podsvjesno čitaju govor tijela osobe sa kojom komuniciraju. Neverbalna komunikacija, obično, snažnije prenosi emocionalne komponente poruke.

Vrste komunikacije dijelimo i s obzirom na broj ljudi koji uključuju, pa tako razlikujemo:

- **intrapersonalnu komunikaciju** – komunikacija sa samim sobom, uči se o sebi, evaluira svoje postupke, razmišlja o mogućim odlukama koje treba donijeti;
- **interpersonalnu komunikaciju** – komunikacija između dvoje, ili manjeg broja ljudi;
- **javnu komunikaciju** – komunikacija govornika s publikom;
- **masovnu komunikaciju** – komunikacija usmjerena na brojnu publiku.

Interpersolnalna komunikacija je razmjena poruka između dvoje, ili male skupine ljudi. Timovi obično broje do deset ljudi, te je ta vrsta komunikacije za timove vrlo značajna. Unutar poduzeća, postoji **interna komunikacija** koja se odvija između ljudi unutar kompanije, i **eksterna komunikacija** koja se odvija između kompanije i vanjskih subjekata. Unutar svake organizacije postoji i **mreža formalne komunikacije**, koja je definirana odnosima različitih poslova u organizaciji, i u kojoj ideje i informacije teku uzduž linija nadležnosti, hijerarhijskih razina, u organizacijskoj strukturi poduzeća. Kroz formalnu mrežu protok informacija ide u tri smjera: komunikacija prema dolje – od direktora prema zaposleniku; komunikacija prema gore – od zaposlenika prema direktorima, i horizontalna komunikacija koja se odvija među odjelima. Svaka organizacija ima i **mrežu neformalne komunikacije**, koja obuhvaća svu komunikaciju koja se odvija izvan formalne mreže a posljedica je odnosa zaposlenika na poslu i u društvenom okruženju.

---

<sup>33</sup> LOWEN, A., **Il linguaggio del corpo**, Feltrinelli, Milano, Italia, 1996. str 1.

### 3.4. Prepreke u komunikaciji

Zbog mnoštva komunikacijskih prepreka, poruke u komunikacijskom procesu se mogu iskriviti. Šum je sve ono što iskrivljuje poruku, ometa komunikaciju ili sprječava primatelja da primi poruku. Može se pojaviti na početku, kod oblikovanja poruke, na primjer da je poruka nerazumljiva, zatim, pri prijenosu poruke, može se izgubiti dio poruke ili pri primanju poruke zbog pogrešnog tumačenja, nedovoljno pozornosti, informacijske preopterećenosti. Šum sadrži svaka komunikacija i gotovo je nemoguće potpuno ga ukloniti, no može se smanjiti. Prepreke u komunikaciji se mogu grupirati kao:<sup>34</sup>

- **Buka i smetnje** odvlače pozornost. Izvor mogu biti osobne smetnje, kao misli i osjećaji koji mogu spriječiti fokusiranje na poruke, pokušaj obavljanja više poslova odjednom (multitasking) koji isto tako, sigurno stvara komunikacijske smetnje.
- **Konkurentne poruke.** Teško je dobiti ekskluzivnu pažnju publike, jer se treba natjecati sa drugim porukama koje istovremeno dopijevaju do publike. Samo najprivlačnija poruka može zadobiti pažnju publike.
- **Filtri.** Poruke mogu biti zaustavljene ili filtrirane zbog ljudske ili tehničke intervencije između pošiljatelja i primatelja.
- **Pucanja kanala** se mogu dogoditi i tako se poruka ne uspije prenijeti.

Nakon što poruka kroz komunikacijski kanal dopiše do ciljane publike, njeno interpretiranje ovisi o tome kako publika prima i dekodira poruku. Član publike mora osjetiti da je poruka stigla, izabrati je između mnogih poruka i percipirati je kao stvarnu poruku. Kako bi poruka bila uspješna treba uzeti u obzir očekivanja publike, kao i kanale kojim publika očekuje da će poruke stići. Jedna od najvažnijih vještina u komunikaciji je sposobnost da se prepoznaju različite vrste šumova i razviju načini kako se s njima nositi.

Određene vrste ponašanja također stvaraju prepreke za ostvarenje učinkovitog komunikacijskog procesa, naročito u pogledu odgovora i povratne informacije pošiljatelju. Na primjer kod **pasivnog ponašanja** u komunikaciji dolazi do izbjegavanja izražavanja svog mišljenja i osjećaja, slušalac ne zastupa svoje interese, potrebe ili prava. Obično do pasivnog ponašanja dolazi zbog lošeg samopoštovanja. Kod **agresivnog ponašanja** pojedinci nastoje dominirati u komunikaciji, nametnuti vlastita mišljenja i zastupaju vlastite interese i potrebe. Agresivna komunikacija najčešće su posljedica, nezaliječenih emocionalnih rana, osjećaja bespomoćnosti, te slabog samopoštovanja.

---

<sup>34</sup> BOVEE, C.L., THILL, J.V.: **Suvremena poslovna komunikacija**, MATE, 10. izdanje, Zagreb, 2012, str. 12.

## 4. STUDIJA SLUČAJA NA PRIMJERU TURISTIČKE ZAJEDNICE GRADA UMAGA

### 4.1. Turistička zajednica Grada Umaga (TZG Umag)

Turistička zajednica grada Umaga je pravna osoba, osnovana radi promicanja i unapređenja turizma i gospodarskih interesa, pravnih i fizičkih osoba koje pružaju ugostiteljske i druge turističke usluge ili obavljaju drugu djelatnost neposredno povezanu s turizmom na području grada Umaga.<sup>35</sup>

Sukladno strateškom planu razvoja Istarske županije, Istra je podijeljena u sedam klastera. Sve su turističke zajednice krenule u aktivnosti kojima su definirale pojedini kraj, odnosno zonu Istre, i tako komparativnim prednostima privukle jedan dio publike i gostiju. Turističku destinaciju, odnosno, Klaster Sjeverozapadna Istra, čine područja koje obuhvaćaju turističke zajednice Umaga, Novigrada, Buja i Brtonigle. One na tržištu djeluju zajedno i imaju zajednički brand iako su to zasebni subjekti.

U svojoj viziji, Klaster Sjeverozapadna Istra, je istaknuo da će imati reputaciju kao top klaster u Hrvatskoj zbog svoje raznovrsnosti i visoke razine kvalitete smještaja, rekreativnih objekata, tipične hrane i vina, jake tradicije i autentičnog gostoprimstva. Biti će poznat po svojoj izvrsnoj brizi za gosta, cjelogodišnjem programu aktivnosti i jedinstvenim eventima, sve izvedeno iz kultiviranog pejzaža, prirode i tradicije područja na kojem djeluje. Sveukupni turistički rast u Klasteru biti će ostvaren kroz sustav tematiziranih proizvoda, koji će podržavati diferenciran razvoj turizma na obali i unutrašnjosti.

U skladu sa ključnim dokumentima koji determiniraju razvojne smjernice turizma Republike Hrvatske, Istarske županije i Grada Umaga (Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske, Strateški marketinški plan hrvatskog turizma - SMPTH, Strateškog marketing plana Turističke zajednice Istarske županije), definirani su **strateški ciljevi** TZG Umag:<sup>36</sup>

- jačanje turističkog brenda Sjeverozapadna Istra – In all colours of Istria,
- povećanje turističkog prometa u razdoblju predsezona i posezona,
- povećanje prosječne dnevne potrošnje turista,
- podrška svim subjektima koji sudjeluju u ostvarenju gore navedenih ciljeva.

<sup>35</sup> TZG Umag, **Plan rada za 2018. godinu**, Umag, 2018.

<sup>36</sup> Ibidem.

Obzirom da je marketing jedan od glavnih zadataka Turističkih zajednica, doneseni su i ciljevi marketinške politike.

Strateški ciljevi marketinške politike TZG Umag su:

- produženje turističke sezone i produženje prosječnog boravka gosta,
- transformacija destinacije Umag iz ljetne odmorišne destinacije u cjelogodišnju destinaciju kroz strateške proizvode,
- jačanje suradnje privatnog i javnog sektora.

Ciljevi marketinške politike TZG Umag su:

- daljnji razvoj centralnog turističkog internet portala koji je uspostavljen na razini Klastera,
- produženje sezone na ostale mjeseci u godini (osim od lipnja do rujna) kreirajući specifične proizvode (bike, wellness, nogomet, tenis i gourmet) i evente (Sea Star Festival, Istria Granfondo, Festival rukometa, Istria Wine & Walk, Istra Wine Run, Dane istarskih šparoga, Dane švoja, Dane jadranskih lignji, Dane školjaka i sl.) koji su namijenjeni pred i posezoni,
- produženje vremena boravka turista ponudom paketa proizvoda koji motiviraju turiste da dulje ostanu u Klasteru,
- povećanje potrošnje turista,
- utjecaj na ponovljeni dolazak turista.<sup>37</sup>

## 4.2. Poslovi i zadaće Turističke zajednice

Turistička zajednica grada Umaga obavlja sljedeće **poslove i zadaće**:

- promovira turističku destinaciju, samostalno i putem udruženog oglašavanja, te prima, organizira i informira novinare i studentske grupe o destinaciji, održava konferencije za tisak, organizira sajmove i prezentacije s drugim turističkim zajednicama, turističkim subjektima ili samostalno,
- izrađuje strateški i razvojni plan turizma na nivou destinacije, i sudjeluje u definiranju ciljeva i politike razvoja turizma na nivou destinacije, te stvaranju uvjeta za efikasnu koordinaciju javnog i privatnog sektora,
- potiče i sudjeluje u uređenju destinacije u cilju unapređenja uvjeta boravka turista,

---

<sup>37</sup> TZG Umag, **Plan rada za 2018. godinu**, Umag, 2018.

- redovito, prikuplja i ažurira podatke o turističkoj ponudi, smještajnim i ugostiteljskim kapacitetima, kulturnim, sportskim i drugim manifestacijama, radnom vremenu zdravstvenih ustanova, banaka, pošte, trgovina i sl., i drugih informacija potrebnih za boravak i putovanje turista, izdaje turističke promotivne materijale,
- obavlja informativne poslove o turističkoj ponudi,
- potiče i organizira kulturne, zabavne, umjetničke, sportske i druge manifestacije koje pridonose obogaćivanju turističke ponude;
- vodi jedinstveni popis turista za područje destinacije, poglavito radi kontrole naplate boravišne pristojbe i stručne obrade podataka, dnevno prikuplja i obrađuje podatke o turističkom prometu na području destinacije,
- provjerava i prikuplja podatke o prijavi i odjavi boravka turista u cilju suradnje s nadležnim inspekcijskim tijelima u nadzoru, nad obračunom, naplatom i uplatom boravišne pristojbe, te prijavom i odjavom turista.<sup>38</sup>

### 4.3. Poslovna komunikacija u TZG Umag

*“Briljantnost bez sposobnosti komuniciranja bezvrijedna je u bilo kakvom poduhvatu.”*

*Thomas Leech*

Potrebe današnjeg vremena diktiraju brzinu i vještinu u komunikaciji. Načini jednosmjernog odašiljanja poruka putem statičkih komunikacijskih kanala gotovo da su pali u zaborav. Poslovno komuniciranje postao je važna vještina koju svaki pojedinac treba savladati i stalno usavršavati.

Cilj učinkovitog poslovnog komuniciranja i ponašanja je sporazumijevanje, prijenos informacija, poruka i iskustava, kao i postizanje zadanih ciljeva. To svakako podrazumijeva i stvaranje novih ideja i to putem dogovora, putem usklađivanja mišljenja, pregovaranjem, argumentiranjem, čak i demantiranjem.<sup>39</sup>

Poslovna komunikacija je važna za svako poduzeće, čini dio poslovanja, organizacije i menadžmenta, a to naročito vrijedi za organizacije poput TZG Umag. Svaka organizacija ima

<sup>38</sup> TZG Umag, **Statut TZG Umag**, Umag, 2009.

<sup>39</sup> DURAKOVIĆ, J.: **Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju**, Fakultet političkih nauka, Sarajevo, 2019.



svoj način poslovanja i komunikacije koji mora biti profesionalan prema okruženju u kojem djeluje. Davanje informacija i prezentiranje destinacije su među glavnim zadacima turističkih zajednica, te se samim time uviđa važnost poslovne komunikacije na lokalnom nivou, unutar sustava Hrvatske turističke zajednice i prema poslovnim partnerima.

Kako bi bila što efikasnija i uspješnija, komunikacija se mora prilagoditi određenim poslovnim situacijama. Urođene komunikacijske vještine su često nedovoljne za uspješnu poslovnu komunikaciju. Bez kvalitetne komunikacije, poslovanje u TZG Umag se ne može kvalitetno odvijati. Važno je komunicirati profesionalno, dosljedno, točno, uredno i kvalitetno. Svaki put kada se ponaša na taj način stvara se pozitivna sliku o zaposlenicima i o Turističkoj zajednici. Neurednost, nemar, netočnost i brzopletost ostavljaju negativan dojam, što se sigurno loše odražava na poslovanje i ugled.

Moderna tehnologija, telekomunikacije i internet nude pristup cijelom svijetu u realnom vremenu. Današnja globalizacija omogućuje pregršt dostupnih informacija, bilo pozitivnih ili negativnih. Posljedice nesporazuma ili loših iskustva mogu biti mnogo veće nego što je to bilo prije pojave novih komunikacijskih medija kao što su na primjer društvene mreže.

Uvođenjem sustava za prijavu i odjavu gostiju eVisitor, poslovanje u TZG Umag se u velike oslanja na tehnologiju koja se koristi kako bi olakšalo poslovanje i komunikacijski proces, no tehnologija je samo sredstvo kojim se mogu obaviti određeni zadaci i dodatak interpersonalnoj komunikaciji, ona, još uvijek, ne može razmišljati umjesto osoba koje je koriste i ukoliko osobe ne posjeduju određenje socijalne vještine tehnologija to ne može zamijeniti.

U komunikaciji u turizmu važna je i interkulturalnost, odnosno interkulturalna komunikacija. Prema statistikama noćenja za 2018. godinu, na području Umaga boravili su gosti sa šest kontinenata, iz 75 zemalja svijeta, pa tokom razgledavanja grada i ured TZG Umag posjećuju turisti raznih kultura. Od zaposlenih se traži i senzibilnost prema kulturnim različitostima. Posebnu pažnju potrebno je posvetiti kulturnim i religijskim razlikama, i pažljivo pristupiti gostima kao npr. kada se treba preporučiti restoran, tradicionalna jela, ili vinski podrum, uzimajući u obzir da pripadnici nekih kultura ne konzumiraju određenu vrstu hrane ili pića.

Poslovna komunikacija je, može se reći, najvažniji čimbenik u stvaranju dojma o Turističkoj zajednici, pa posredno i destinaciji koju predstavlja. Ukoliko se pri rješavanju problema gosta pristupa na poslovan, ljubazan način, pokaže zainteresiranost u rješavanju njegovog problema, zasigurno se smiruje negativna strast i ljutnja. Komunikacijske i socijalne

vještine kao što su susretljivost, dosljednost, točnost i urednost su kvalitete koje doprinose pozitivnom iskustvu, pozitivnom ishodu u radu i djelovanju bilo kojeg poslovnog subjekta. U poslovanju Turističke zajednice značaj poslovne komunikacije je vrlo važan ne samo pri davanju informacija i nastojanju rješavanja problema gostiju i građana, već i pri kontaktiranju, usmenom ili pismenom, sa poslovnim partnerima, raznim izvođačima i njihovim menadžerima, na turističkim sajmovima i prezentacijama, nastupima u medijima, kao i pri odgovaranju na upite putem elektronskih medija.

#### **4.4. Marketinška komunikacija u TZG Umag**

Marketinška komunikacija predstavlja jedan od temeljnih elemenata marketinškog miksa. Komunikacijski oblici izravno su povezani s temeljnim funkcijama marketinškog komunikacijskog procesa: privlačenjem pažnje, stvaranjem interesa, kreiranjem povoljne predispozicije i poticanjem na kupovinu. Marketing predstavlja središnju ulogu u aktivnostima TZG Umag.

Poistovjećuje se s oglašavanjem i prodajom, no u poslovanju je to proces stvaranja i razmjene vrijednosti tržišnog subjekta sa svojim potrošačima.<sup>40</sup>

U prošlosti je postojalo samo tradicionalno, ne ciljano reklamiranje putem novina, časopisa, radija, televizije, i bilo je nemoguće ciljati specifične skupine individualiziranim porukama. U današnje vrijeme obilja informacija, kupac – potencijalni gost je na prvom mjestu, traži odmor po svojoj mjeri i do njega poruka treba doprijeti.

Internet pruža izvanrednu priliku za dopiranje do kupca u manjim tržišnim nišama kroz ciljane poruke.<sup>41</sup> Blogovi, društvene mreže, recenzije, komentari, omogućuju izravnu komunikaciju sa kupcima.

Marketinška komunikacija je važna za uspješno poslovanje TZG Umag, pomaže predvidjeti, i identificirati zahtjeve suvremenog potrošača - turista. Cilj je zadovoljavanje interesa gosta, što predstavlja i bit koncepcije suvremenog marketinga. U današnjem suvremenom svijetu globalizacije i umreženosti, mora se kontinuirano tražiti odgovor na pitanje kako nešto učiniti bolje ili drugačije od konkurenata. Da bi ostvario svoje ciljeve, TZG Umag komunicira sa gostima i okolinom, čime komunikacija postaje važan dio strategije tvrtke i menadžmenta. Osim toga odjeli upravljanja odnosa sa klijentima hotelskih poduzeća i

---

<sup>40</sup> MELER, M.: **Osnove marketinga**, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005. Str. 9.

<sup>41</sup> MEERMAN SCOTT, D.: **Nova pravila marketinga & PR-a**, Dva i dva d.o.o., Zagreb, 2009., str. 6.

agencija komuniciraju i bilježe reakcije, te rezultate prosljeđuju TZG Umag koja ih prati kako bi prilagodila ponudu ili ponudila, kreirala novi, traženi proizvod.

Bit marketinga je vrlo jednostavna: uspjeh proizlazi iz razumijevanja potreba i želja drugih i stvaranja ideja, usluga ili proizvoda koji zadovoljavaju te potrebe i želje. U marketinškoj komunikaciji cilj je prodati proizvod ili uslugu, a komunikacija sa unutarnjom okolinom ima za cilj stvoriti proizvod ili uslugu.<sup>42</sup>

Proces razmjene informacije ili usluge u TZG Umagu, počinje i završava komunikacijom, a samim time komunikacija postaje vrlo važna za ostvarivanje konkurentske prednosti u odnosu na druge destinacije.

#### 4.4.1. Marketinški brand Clastera SZ Istre kao vid komunikacije

Klaster Sjeverozapadna Istra (u tekstu SZ Istra), čijeg je dio TZG Umag, je prvi klaster Istre koji je dogovorio i primijenio marketinški koncept koji se oslanja na promociju destinacije definiranjem krovne marke i zajedničkog vizuala. U sklopu projekta razvoja branda i imidža destinacije, izrađen je vizualni i verbalni identitet turističke destinacije. Brand destinacije, karakteriziraju četiri boje koje simbolično predstavljaju četiri osnovne kategorije na kojima je koncipiran brand destinacije. Logo destinacije je prikazan na Slici 3.

**Slika 3: Logo klastera SZ Istra**



Izvor: Arhiva TZG Umag

<sup>42</sup> **Marketing u poslovanju i njegova obilježja**, Recuperero, <http://recuperero.com.hr/blog-objava/marketing-u-poslovanju> (preuzeto 10.8.2019.)

Putem branda, SZ Istra se promovira kao destinacija aktivnosti, zabave i sporta (narančasta boja), prirodnih ljepota, kampova i aktivnosti za opuštanje (zelena boja), destinacija gourmeta i vina (ljubičasta boja), te čistog mora, plaža, nautike, wellnessa i visoko kvalitetnog smještaja (plava boja).

U skladu sa brandom Klastera SZ Istra, TZG Umag je osmislio i svoj logo prikazan na Slici 4., koji koristi na lokalnoj razini i samostalnim nastupima na tržištu.

**Slika 4: Logo TZG Umag**



UMAG - UMAGO

Izvor: Arhiva TZG Umag

Sam brand destinacije je osnažen i novim sloganom: "In all colours of Istria - U svim bojama Istre", koji komunicira da SZ Istra, pa tako i TZG Umag, u svojim bojama prezentira svoje specifičnosti i diferencijaciju unutar Istre.

Prilikom osmišljavanja branda, vodilo se računa da on predstavlja turističku destinaciju sjeverozapadne Istre, znači područja Umaga, Novigrada, Buja i Brtonigle, čije su turističke zajednice okupljene u klaster definiran Master planom Istre. TZG Umaga, s kolegama u klasteru, TZ Novigrada, TZ Buja i TZ Brtonigle, u sklopu aktivnosti unapređenja destinacijskog marketing sustava, izabrana je za koordinatora aktivnosti vezanih za brand turističke destinacije.

Brand klastera koncipiran je na način da se unutar njega svi sudionici marketinga turističkog klastera mogu prezentirati na postojan način, te je namjera da u skoroj budućnosti i ostali sudionici koji čine turistički proizvod klastera koriste elemente ovog branda.

Primjeri primjene brandinga klastera u hotelijerskom poduzeću Plava laguna (Istraturist Umag) na Slici 5.

**Slika 5: Vozni park hotelijerskog poduzeća Istraturist (Plava laguna)**



Izvor: <http://www.regionalexpress.hr/site/more/novi-vozni-park-istraturista-brendiran-markom-umag>

Produžetak sezone u klasteru, kao i zadovoljenje očekivanja, želja i potreba gostiju koji su odabrali upravo ovu destinaciju za svoj odmor jedan je od primarnih zadataka turističkih zajednica Klastera Sjeverozapadna Istra. Da bi se taj zadatak mogao ostvariti nužno je kontinuirano kreirati i razvijati nove proizvode na nivou klastera koji stvaraju razliku u odabiru određene destinacije za odmor.

Kao rezultat marketinških aktivnosti, u cilju pozicioniranja i ostvarivanja vizije i ciljeva klastera, definirani su osnovni proizvodi na kojima Klaster SZ Istre gradi svoj lanac vrijednosti i kreira marketinške aktivnosti.<sup>43</sup>

**Bike** – SZ Istra je kvalitetno organiziran biciklistički klaster koji nudi kompletan doživljaj, uvjete i usluge u skladu sa potrebama biciklista. Vizija projekta je da Klaster SZ Istre je postane još atraktivniji i poveća broja noćenja i dolazaka biciklista (grupe i individualni gosti), te produži turistički sezonu (u periodu od ožujka do lipnja, te rujna do listopada). Cjelokupna ponuda klastera je postavljena na zasebnoj internet stranici isključivo posvećenoj bike-u na centralnom internetskom portalu klastera. U listopadu 2019. godine se, na području Klastera SZ Istre, po osmi put organizira Međunarodni maraton Istria Granfondo. (Granfondo je u novije vrijeme vrlo popularan oblik cestovnog biciklističkog događanja. Podrazumijeva spontanu vožnju velikog broja sudionika, od natjecatelja u punoj formi do obitelji i ležernih rekreativaca. Nudi više različitih ruta a obično okuplja oko 1000 sudionika).

<sup>43</sup> TZG Umag, **Plan rada za 2018. godinu**, Umag, 2018.

**Tenis** - Klaster SZ Istre, ima potencijal biti prva destinacija tenisa u Hrvatskoj. Na preko 80 moderno uređenih i održanih tenis terena klastera nudi se mogućnost igranja tijekom cijele godine. Cilj projekta je da se u periodu pred i posezone, (posebno u periodu ožujak - lipanj) ostvari maksimalni broj tenis gostiju prema raspoloživim teniskim terenima. Cjelokupna ponuda klastera je postavljena na zasebnoj internet stranici isključivo posvećenoj tenisu na centralnom internet portalu klastera. Uz međunarodni ATP Turnir Croatia open Umag, koji se 2019. organizira, u Tenis centru Stella maris, 30. godinu za redom, za vrijeme održavanja turnira u ponudi je i zabava, te poseban gourmet doživljaj. Drugi umaški tenis centar Umag Tennis Academy je službeni trening kamp HTS-a, i van turističke sezone, ugošćuje brojne juniorske i veteranske turnire svjetskog ranga.

**Wellness** - prednost ovog segmenta turizma je u mogućnosti njegovog izvođenja tijekom cijele godine i u svim vremenskim prilikama. Klaster SZ Istre u potpunosti zadovoljava temeljnu postavku, a to je 10.000 m<sup>2</sup> površina wellnessa, i ponuda brojnih programa za opuštanje, protiv stresa i zdraviji život. Cilj projekta je bolje prepoznavanje Klastera SZ Istre po brojnoj wellness ponudi, razrađenim programima i vrhunskom uslugom usmjerenom na boravak gostiju i korisnika wellnessa kroz duži period godine. Kreiranje i komercijalizacija paketa strukturiranih po danima i tematski specijaliziranih, čine okosnicu wellness projekta. Cjelokupna ponuda klastera je postavljena na zasebnoj internet stranici isključivo posvećenoj wellness-u na centralnom internet portalu klastera

**Outdoor aktivnosti**, a posebno **trčanje i pješaćenje**, postaju sve veći motiv dolaska turista u destinaciju. Klaster SZ Istre kao predvodnik trendova u razvoju novih proizvoda i u ovoj turističkoj niši vidi svoju priliku za privlačenje gostiju u pred i posezoni. Postavljena je signalizacija na pješačke i trkačke staze, te otisnute karte staza. Također, cjelokupna ponuda pješačkih i trkačkih staza je predstavljena na zasebnoj internet stranici posvećenoj outdoor aktivnostima na centralnom internet portalu klastera.

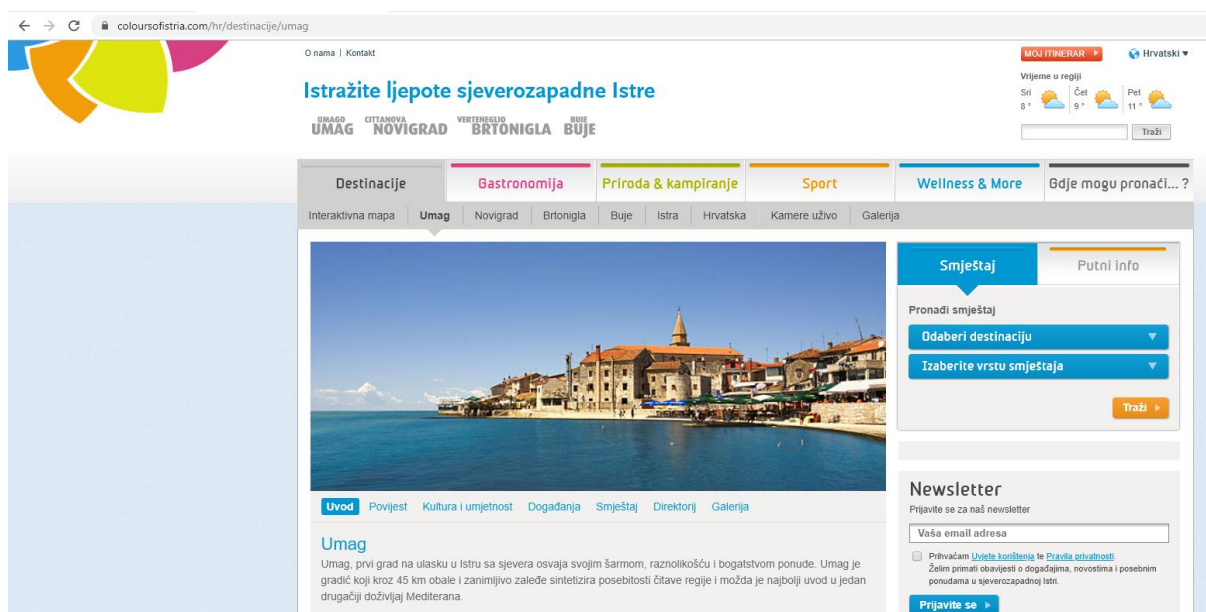
**Gourmet ponuda** Klastera SZ Istre je prepoznatljiva po vrhunskoj eno - gourmet ponudi, razrađenim programima i uslugom usmjerenom prema gostu tijekom čitave godine. U okviru razvoja gourmet proizvoda dodatne aktivnosti su: uvođenje novih sadržaja i programa, izrada tematskih paketa i komercijalizacija istih, organizacija gourmet evenata, proširenje suradnje s partnerima (specijalizirane agencije, opinion makeri...), dorada brošure i prezentacijskog materijala gourmet ponude, promocija, PR aktivnosti, te sajmovi i prezentacije.

**Potpore manifestacijama** – Manifestacije - eventii predstavljaju vrlo važan dio turističke ponude destinacije, te se zajednički raditi na unapređenju postojećih i organiziranju

novih. Strategija razvoja evenata uključuje zajednički razvoj (privatni i javni sektor) i komercijalizaciju evenata s krajnjim ciljem stvaranja motiva dolaska gostiju u destinaciju Umag upravo zbog odražavanja pojedinog eventa, s naglaskom na evente koji se održavaju izvan glavne sezone.

Na slici 6. Prikazan je primjer korištenja elementa branda na internet stranicama destinacije.

**Slika 6: Primjer web stranice destinacije**



Izvor: <https://www.coloursofistria.com/hr/destinacije/umag>

#### 4.4.2. Oblici komunikacije u marketingu Turističke zajednice

Promocija se ranije temeljila i pretežno odvijala putem sajмова, prezentacija, te dijeljenja i slanja promotivnih materijala u vidu brošura koji su u stvari bili posrednici između destinacija i turista. Internet, ali i suvremeni marketinški pristup u turističkoj djelatnosti promijenio je klasične načine poslovanja od informiranja, komuniciranja i promocije do same realizacije putovanja. Neosporno je da online prodaja raste iz dana u dan te samim time dolazi do sve manjeg direktnog kontakta s gostima međutim, još uvijek je i direktni pristup izuzetno značajan.

Zahvaljujući internet medijima i društvenim mrežama, u današnje vrijeme je promocija u turizmu prešla je na novu razinu. Razvoj internetske tehnologije donio je uštede i otklonio ograničenost konvencionalnih medija, danas mediji omogućuju interakciju s korisnicima, potencijalnim gostima, kao i onima koji su već posjetili našu destinaciju. Društvene mreže i mogućnost recenzija igraju značajnu ulogu i u strategiji promocije. Internet briše vremenske i geografske granice, a komunikaciju čini dvosmjernom i interaktivnom. Internet se koristi u promociji putem službenih internet stranica, društvenih mreža, te video i ostalih kanala, kao i mobilnih uređaja. S jedne strane postoji manja kontrola plasiranih sadržaja i poruka putem interneta, a s druge se postoji nova dimenzija mogućnosti korištenja povratnih informacija i otvorene komunikacije. Objava video i slikovnih sadržaja omogućuje privlačenje i zadržavanje pažnje, mogućnost detaljnije prezentacije, poticanje na akciju kao i komentiranje, postavljanje upita, recenzija o posjećenom objektu, usluzi, destinaciji. Odgovaranje na upite i recenzije je također važan dio kreiranja ugleda tvrtke, te je i tu izuzetno važna kompetencija poslovne komunikacije. Svaki posjetitelj internet stranice očekuje poslovan, etičan, iskren odgovor.

Rastom značaja marketinga u suvremenim gospodarstvima porasla je i važnost marketinške komunikacije. To je u najvećem dijelu uvjetovano širokim prihvaćanjem novih elektroničkih medija, i promjenama zahtjeva suvremenog društva.

Marketinška komunikacija, danas, se u najužem smislu odnosi na komunikaciju usmjerenu na uvjeravanje da se prihvate komunicirane ideje, koncepti, proizvodi, usluge. Ciljevi marketinške komunikacije su informiranje, uvjeravanje i poticanje na kupnju. Centar marketinških aktivnosti je potrošač te je potrebno voditi računa o potrošaču prilikom osmišljavanja marketinške komunikacije.<sup>44</sup>

Ulaganje u marketinšku komunikaciju znači da poduzeće odlučuje koje oblike komunikacije i kojim intenzitetom će ih koristiti. Cilj te koncepcije je prijenos jasne, dosljedne i atraktivne poruke kroz mnogobrojne komunikacijske kanale.

Prema Planu rada i financijskom plana Turistička zajednica svoje aktivnosti i sredstva usmjerava na:<sup>45</sup>

- **Dizajn vrijednosti**
  - Potpore manifestacijama

---

<sup>44</sup> **Marketing u poslovanju i njegova obilježja**, Recuperero, <http://recuperero.com.hr/blog-objava/marketing-u-poslovanju/> (preuzeto 10.8.2019.)

<sup>45</sup> TZG Umag, **Plan rada za 2019. god.**, Umag, 2019.

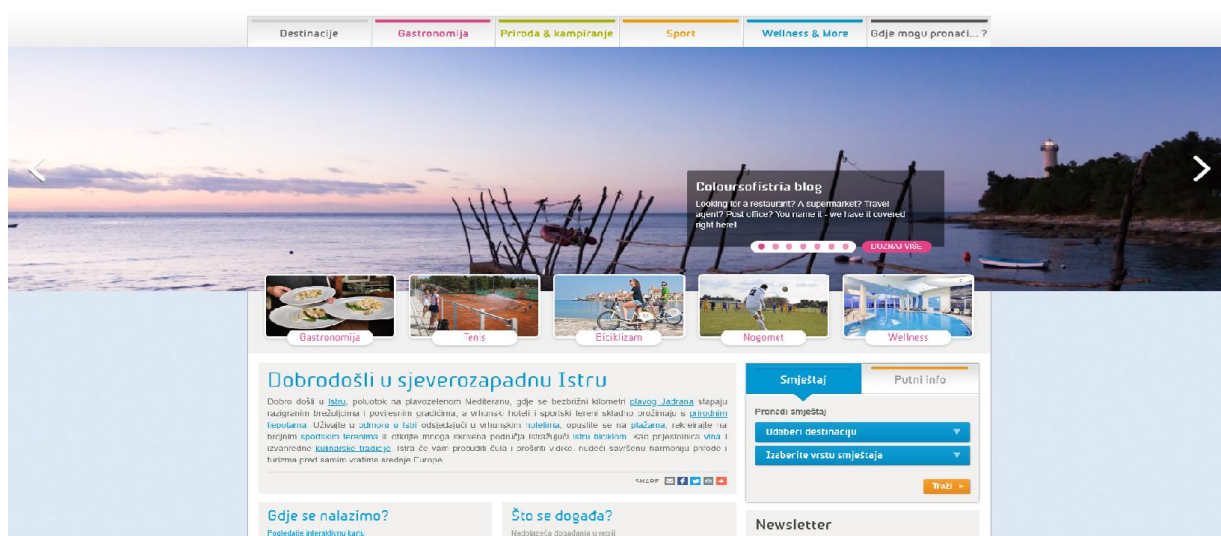


- Razvoj proizvoda: Outdoor, Bike, Tenis, Wellness, Gourmet, Park & ride
- **Komunikacija vrijednosti**
  - Online komunikacija
  - Offline komunikacija
  - Oglašavanje u promotivnim kampanjama
- **Distribucija i prodaja vrijednosti**
  - Sajmovi i prezentacije
  - Studijska putovanja novinara i turoperatora
- **Interni marketing**
  - Edukacija djelatnika
  - Koordinacija članova Turističkih zajednica klastera
- **Marketinška infrastruktura**
  - Proizvodnja multimedijalnih materijala
  - Istraživanje tržišta
  - Baza fotografija i filmova

Suvremeni trendovi promocije, posebice u turizmu, uz sve veći utjecaj društvenih mreža, sve intenzivnije koriste i raznovrsne video kanale elektroničkog marketinga radi interaktivne prezentacije i oglašavanja usluga i proizvoda. TZG Umag nastoji usmjeriti svake godine sve značajniji udio promocije na elektronički marketing, uz podršku atraktivnih slikovnih i video sadržaja.

**Online komunikacija** - Projekt destinacijskog web portala <http://www.coloursofistria.com>, predstavlja jedan od kanala zajedničke promocije cjelokupne turističke ponude sa područja Sjeverozapadne Istre (Slika 7.) Radi se o projektu javno-privatnog partnerstva u koji su uključene turističke zajednice Umag, Novigrad, Buje i Brtonigla te hotelske kompanije Plava laguna-Istraturist Umag i Aminess Novigrad, koji i kroz ovaj kanal promocije zajednički rade na daljnjem razvoju Sjeverozapadne Istre koja želi unapređenjem kvalitete svoje ponude učvrstiti poziciju destinacije idealne za odmor.

## Slika 7. Primjer online komunikacije putem web stranice

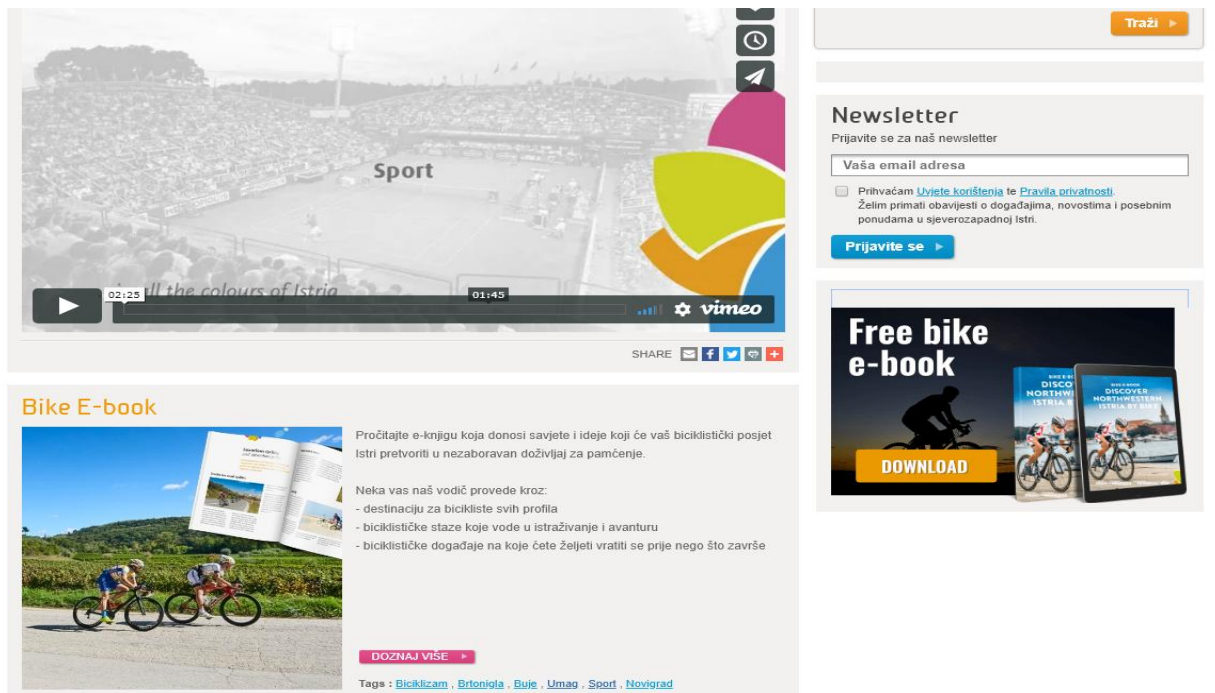


Izvor: <https://www.coloursofistria.com/hr/>

E-marketing je usmjeren na:

- analizu i dodatno unapređenje kvalitete sadržaja stranice s ciljem nastavka povećanja organskog prometa i nastavka rasta ključnih indikatora SEO, (Search engine optimization - optimizacija tražilica stranica),
- sakupljanje, produkciju i distribuciju modernih medijskih materijala kao fotografija, videa, infografike i e-book (Slika 8.), za destinaciju i destinacijske produkte s ciljem rasta novog broja posjetitelja stranice i zadržavanje, te aktivacija postojećih posjetitelja,
- povećanje interakcije s korisnicima i rast doseg na ciljanim tržištima kroz nastavak dosadašnjih, te kroz nove aktivnosti na društvenim mrežama uz dodatni cilj - praćenje trendova i zahvaćanja potencijalne nove ciljne skupine (mladi, strani, mobilni, internetski aktivni, online - društveno angažirani),
- povećanje broja blog članaka, blogera i prikupljanje materijala korisnika s ciljem povećanja dijeljenja doživljaja s destinacije u svrhu dolaska, povratka i rezervacije smještaja.

**Slika 8. Primjer objave videa i e-booka na web stranicama**



The image shows a screenshot of a website layout. At the top left is a video player with a Vimeo logo and a play button. The video title is "Sport" and the subtitle is "If the colours of Istria". Below the video player is a "Bike E-book" section. It features a thumbnail image of two cyclists on a road, an open e-book, and a list of benefits: "Pročitajte e-knjigu koja donosi savjete i ideje koji će vaš biciklistički posjet Istri pretvoriti u nezaboravan doživljaj za pamćenje." and "Neka vas naš vodič provede kroz: - destinaciju za bicikliste svih profila - biciklističke staze koje vode u istraživanje i avanturu - biciklističke događaje na koje ćete željeti vratiti se prije nego što završe". Below this is a "DOZNAJ VIŠE" button and a list of tags: "Biciklizam, Brtonigla, Buje, Umag, Sport, Novigrad". To the right of the video player is a "Newsletter" sign-up form with a search bar, an email input field, a checkbox for privacy, and a "Prijavite se" button. Below the newsletter is a "Free bike e-book" download button with a "DOWNLOAD" label and an image of the e-book cover.

Izvor: <https://www.coloursofistria.com/hr/sport>

**Offline komunikacija** - S obzirom na činjenicu da trošak **oglašavanja** predstavlja vrlo značajnu stavku u ukupnim troškovima, a da raspoloživa sredstva ni u kom slučaju ne zadovoljavaju potrebe vezane uz kampanju oglašavanja, turističke zajednice klastera nastoje taj manjak sredstava kompenzirati i putem **PR aktivnosti** na nivou klastera, sukladno Marketing planu klastera, putem PR agenata za talijansko i njemačko govorno područje koji su zaduženi za komunikaciju razvoja pojedinačnih proizvoda i pripadajućih događanja na emitivnim tržištima Italije, Austrije i Njemačke. Nadalje dovode se domaći i strani novinari kroz sustav HTZ-a i potiču na pisanje o destinaciji.

TZG Umag zajedno sa ostalim Turističkim zajednicama klastera **tiska brošure**, bike vodiče klastera, MTB i cestovne bike karte za rekreativce i profesionalce, karte pješačkih staza, godišnji kalendar svih događanja klastera kao i vrećice klastera s vizualnim identitetom klastera koji je primijenjen i na navedenim brošurama.

Unutar sustava Hrvatske turističke zajednice utvrđeni su **nastupi na turističkim sajmovima** emitivnih tržišta na kojima se dijele promotivni materijali klastera SZ Istre. Klaster organizira i kraće prezentacije, prvenstveno one namijenjene medijima (novinari, TV, radio) i partnerima (agencije, touroperatora, turističke zajednice) na nama bližim i zanimljivim tržištima (Italija, Austrija, Slovenija i Njemačka). Konkretno aktivnosti za promociju proizvoda gourmet, bike, tenis, wellness, outdoor, nautika i ostalo što je vezano za aktivan

odmor. Obzirom na činjenicu da na području klastera SZ Istre postoji značajan broj kampova, provodi se promocija na specijaliziranim sajmovima za kampere.

TZG Umaga u suradnji s TZIŽ i Glavnim uredom Hrvatske turističke zajednice sudjeluje u planiranju, organizaciji i realizaciji **studijskih putovanja** predstavnika inozemnih turoperatora i agencija koji prodaju kapacitete u Istri / Umagu.

Edukacijska putovanja agenata u suradnji sa stranim turoperatorima omogućavaju bolji, kvalitetniji i detaljniji uvid u turističku ponudu Istre / Umaga usmjerene na postizanje što većeg dosega prema putničkim agencijama koje svoje klijente mogu usmjeravati na naše odredište.<sup>46</sup> Kontinuirana komunikacija s istima od velike je važnosti za izgradnju efikasne prodajne mreže u vidu organiziranih dolazaka gostiju.

Vid komunikacije u destinaciji su i **plakati i billboardi** uz ceste, koji se najčešće koriste za promociju evenata.

#### **4.5. Primjena socijalnih vještina u obavljanu poslova i zadaća Turističke zajednice**

Iz navedenih poslova i zadaća Turističke zajednice vidljivo je da je sam proces komunikacije zastupljen i vrlo važan u svim njenim poslovima i zadaćama koje obavlja. Sve poslove provodi u interakciji sa različitim subjektima pri kojima je komunikacija i uporaba socijalnih vještina neminovna i od velikog značaja uz stupanj tehničkih vještina koji mora, također, biti na visini. Primjena socijalnih vještina je važna ne samo u poslovanju sa klijentima već i u komunikaciji i interakciji između zaposlenih.

##### **4.5.1. Primjena socijalnih vještina u poslovanju sa klijentima**

Tokom poslovanja u TZG Umag zaposlenici dolaze u kontakt sa raznim klijentima kao što su novinari, studijske grupe novinara, blogeri, turisti, poslovni partneri, iznajmljivači smještaja. U kontaktu sa svakim od njih zaposlenici moraju koristiti određene socijalne i komunikacijske vještine.

---

<sup>46</sup> TZG Umag, **Plan rada za 2019. god.**, Umag, 2019.

- **Novinari i studijske grupe**

U informiranju novinara i studijskih grupa o destinaciji, održavanju konferencija za tisak, prezentacijama novih turističkih proizvoda, pa i vlastitog programa posebno je važno kako se ophodi sa novinarima, prenosi informacije, odgovara na postavljena pitanja koja nisu uvijek dobronamjerno usmjerena. Tu dolaze do izražaja upravo vještine suočavanja s drugima, poštovanje, tolerancija, komunikacijske i prezentacijske vještine pa čak i pregovaranje i interkulturalne vještine, kada se radi o novinarima iz zemalja drugačijih kulturnih običaja. Od općih socijalnih vještina tu su bitne emocionalna inteligencija, sposobnost suočavanja sa stresom, uključenost, kreativnost, analitičko mišljenje kao i samopouzdanje kao dio vještina samostalnog upravljanja.

Unatoč detaljnom planu svake aktivnosti, može biti postavljeno neko neočekivano pitanje, tražen neki nepredviđeni podatak, ili postavljeno neko tendenciozno pitanje. Nepažnja kod odgovaranja na takva pitanja, pa i neadekvatni ton odgovora ili neadekvatna verbalna poruka može nanijeti štetu ugledu djelatnika pa i poduzeća. Važno je koristiti navedene socijalne vještine i biti kreativan kako bi se dao zadovoljavajući odgovor i kako se ne bi narušio poslovni odnos i ugled tvrtke.

- **Turisti**

Turisti koji dolaze na info punkt TZG Umag putuju izvan svoje sredine i ne znaju uvijek što ih očekuje u našoj destinaciji, suočavaju se sa nepoznatim. Ukoliko nailaze na neki problem, često se kod njih javlja strah i sumnjičavost što zna dovesti do negativnog ponašanja, zaposleni to moraju prepoznati i uzeti u obzir, te prilagoditi komunikaciju i ponašanje kako bi se gost što ugodnije osjećao, pozitivno reagirati u iznenadnim situacijama, kontrolirati izražavanje, emocije i zadržati samokontrolu.<sup>47</sup>

Turistička zajednica, među ostalim, obavljanja informativne poslove o turističkoj ponudi, daje informacije turistima i ostalim klijentima u svojim info punktovima. Određeni turisti koji dolaze u info centar nisu se uspjeli snaći, u potrazi su za informacijama, izgubljeni su i traže informaciju o rezerviranom smještajnom objektu, agenciji, banci, apoteci, trgovini, servisnoj usluzi. U takvim slučajevima kod djelatnika na info punktu potrebna je empatija, i dobro poznavanje komunikacijskih vještina i naravno kreativnosti. Potrebno je prepoznati potrebu i riješiti problem u mirnom tonu, ma koliko osoba bila naporna, ne prestajala pričati o

---

<sup>47</sup> Prema iskustvu autora

svim svojim problemima, ponekad ljuta i napadna jer nije uspjela sama riješiti svoj problem. Treba postići to da osoba izađe zadovoljna i ukoliko se nije uspjelo riješiti njen problem, a tu dolazi do izražaja kreativnost i snalažljivost djelatnika, da pruži informaciju gdje i kako gost može doći do rješenja svog problema, uputi ga na pravo mjesto, pravu osobu, ponudi mu alternativno rješenje, ili ga čak uvjeri da mu to što je tražio nije potrebno. U ovakvim slučajevima je vrlo bitno pratiti, osim verbalne komunikacije, neverbalne signale koji često govore o osobi i više od riječi, prepoznati ih i iskoristiti u komunikaciji, na primjer osobu smiriti prije nego se pretjerano uznemiri, ili je alarmirati ako se smatra da nije dovoljno ozbiljno shvatila neko upozorenje, od pomoći je i pohvaliti je čim se detektira da je nešto dobro učinila, jer ste tada obično smiri i izmijeni ton komunikacije.<sup>48</sup>

- **Poslovni partneri**

U Turistička zajednica organizira manifestacije i događanja na visokom nivou, te surađuje sa brojnim institucijama i poslovnim partnerima. U komuniciranju sa tim subjektima treba održavati nivo poslovne komunikacije. Partneri sa kojima se surađuje duži niz godina, dobro su poznati, te je sa njima surađivati jednostavnije jer se mogu predvidjeti njihove reakcije i spremni su na pregovaranje. No to vrijedi i suprotno jer i oni znaju što očekivati kod poslovnih pregovora. Suprotno, sa novim potencijalnim partnerima treba biti oprezno i vješto u analiziranju i pregovaranju oko novih projekata. Kod takve vrste poslovnih odnosa nema mjesta za empatiju i emocije, a dolaze naročito do izražaja poštovanje, kreativnost, vještine upravljanja i pregovaranja, uvjeravanja, prezentacijske i komunikacijske vještine i iskustvo.

- **Iznajmljivači smještaja**

U info punkt dolaze i osobe koji se bave iznajmljivanjem smještaja koje su podložne pravilima djelatnosti kojom se bave, isto kao i strani vlasnici vikendica. U info punktu mogu dobiti sve informacije koje se tiču djelokruga poslovanja sa Turističkom zajednicom i povezanim institucijama. Većina iznajmljivača je korektna, no postoje osobe koji uporno dolaze u ured i nekoliko puta pitaju istu stvar, i to više puta za redom u istom razgovoru, misleći da će dobiti drugačiji odgovor, onaj koji njima odgovara, odnosno informacije ili

---

<sup>48</sup> Prema iskustvu autora

način kako ne bi izvršile svoju obavezu (prijavili gosta, platili boravišnu pristojbu, kategorizirali apartman i sl.). Ima onih koji dolaze i traže iste informacije od različitih djelatnika, kao da informaciju traže po prvi puta i o tome ništa ne znaju, te još k tome biraju mlađe sezonce. U takvim slučajevima je bitno prepoznati situaciju detektirati takve klijente i koristiti komunikacijske vještine, ponoviti im pravu informaciju i biti tolerantan, no i dati im do znanja da ne postupaju na pravi način.

U komunikaciji sa strankama treba nastupiti izravno i odlučno. Izbjegavati korištenje riječi „trebalo bi“ jer tako mogu primiti poruku da možda i „ne treba“ nešto učiniti. Povratna informacija treba biti pružana obzirno i s poštovanjem. Izbjegavati treba jezične sklopove poput „da ali“. Komunicirati licem u lice i iznositi svoja zapažanja, a ne tumačenja.<sup>49</sup>

#### 4.5.2. Primjena socijalnih vještine između djelatnika Turističke zajednice

TZ Umag ima četiri stalno zaposlena radnika, a u toku sezone zapošljava još tri djelatnika na Info punktu Turističkog ureda i tri na poslovima prijave i odjave u izdvojenim Info punktovima u Savudriji i Lovrečici prema organizacijskoj strukturi prikazanoj na Slici 9.

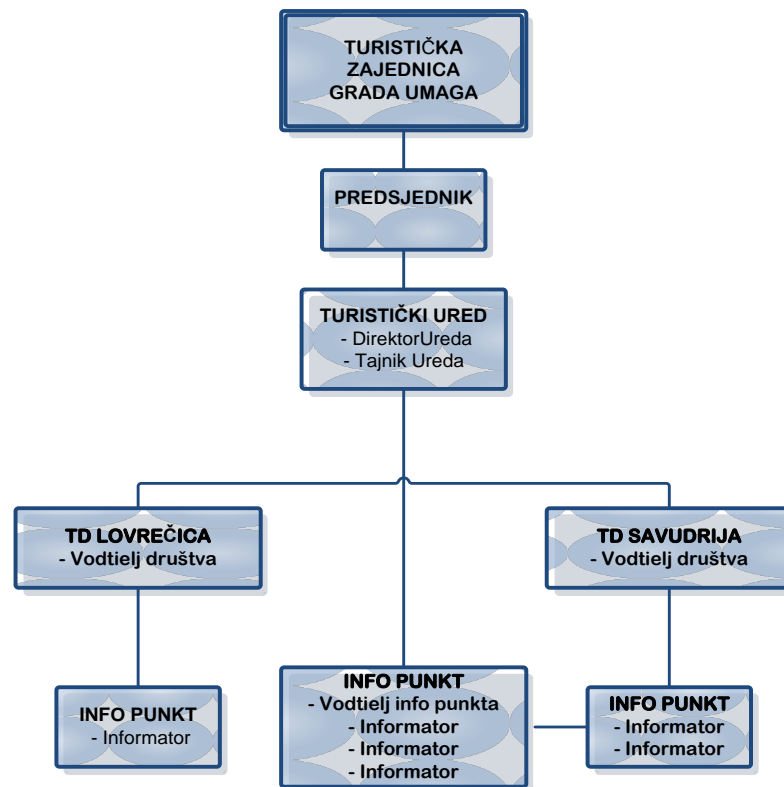
Turistički ured djeluje kao jedinstvena organizacijska jedinica sa slijedećim izvršiocima:

- direktor Ureda;
- poslovni tajnik;
- voditelj Turističkog društva Savudrija;
- voditelj Turističkog društva Lovrečica;
- voditelj Turističko-informativnog centra;
- sezonski djelatnici.

---

<sup>49</sup> TERRY, R. i CHURCHES, R.: **Zbirka metoda neurolingvističkog programiranja**, Ostvarenje, Buševac, 2011., str.201.

**Slika 9: Organizacijska struktura TZG Umag**



Izvor: izradio autor prema podacima iz Statuta TZG Umag

- **Direktor**

Direktor odlučuje o zapošljavanju radnika u Turističkom uredu i o raspoređivanju radnika na određene poslove i zadatke, brine o izvršavanju zadaća sukladno planu rada i financijskom planu zajednice. Podnosi Turističkom vijeću planove i godišnja izvješća o svom radu i radu Turističkog ureda, te predlaže mjere za unapređenje organizacije rada Turističkog ureda.<sup>50</sup> U svom poslu komunicira sa novinarima, ostalim subjektima, vodi pregovore s poslovnim partnerima, koristi socijalne vještine kako je već opisano u prethodnom poglavlju i vrlo uspješno ih obavlja.

Socijalne vještine treba koristiti i sa djelatnicima sa kojima surađuje. U Turističkoj zajednici Umag, iako je samo četiri djelatnika odnos između djelatnika i direktora je sličan kao i da je broj zaposlenika puno veći. Naime direktor najviše, komunicira sa poslovnom tajnicom koja dalje prenosi preostaloj dvojici djelatnika informacije i zadatke. Djelatnici su slobodni obratiti mu se i ne odbija komunikaciju, ali komunikacijom preko tajnice sigurno

<sup>50</sup> TZG Umag, Statut TZ Umag, Umag, 2009.



filtrira neverbalne poruke i reakcije djelatnika, u smislu pitanja, pojašnjenja i sl. Djelatnici su dužeg radnog staža u promatranom poduzeću od direktora i poslovanje nije ugroženo, no reakcija, na svaki zadatak i informaciju iskomuniciranu na takav način zna biti muk sa puno neverbalnih poruka. Obzirom da se radi o poduzeću sa tek četiri stalno zaposlena, direktnom komunikacijom bi se riješile mnoge nedoumice, neizvjesnosti i zasigurno bi moral i motivacija u timu bili veći, poslovanje jednostavnije i do rješenja bi se dolazilo brže.

- **Voditelji turističkih društva i voditelj turističkog ureda**

Voditelji obavljaju uz administrativne i poslove informiranja gostiju na info punktovima, te se na njih odnosi opis korištenja socijalnih vještina ophođenja sa klijentima iz djela 4.5.1. ovog rada. Voditelji komuniciraju međusobno, dobro se poznaju obzirom da više od dvadeset godina zajedno surađuju, često puta im je dovoljna samo neverbalna komunikacija da bi se razumjeli, što je plod dugogodišnjeg iskustva. Sukoba ima vrlo malo, postoji empatija i spremnost na pomoć u svakom trenutku. Oni su ti koji vrše obuke sezonskih djelatnika. Već duže godina, radi se o sezoncima koji sezonski rade u uredu TZ već duže vrijeme, na početku sezone prolaze edukaciju i informira ih se o novostima u poslovanju.

- **Sezonski djelatnici**

Sezonci obavljaju turističko-informativne poslove, prijavu-odjavu gostiju i druge poslove koji spadaju u djelokrug rada Turističke zajednice, iako rade već duži niz godina na poslovima davanja informacija, na početku sezone treba ih educirati, nadgledati upravo u načinu ophođenja sa gostima i ukazati im na socijalne vještine koje moraju koristiti, nadasve na tolerantnost i kreativnost u pronalaženju adekvatnih odgovora i načina odgovaranja, te fleksibilnost prema onima koji ne barataju tehnologijom prijave gostiju i nemaju razvijenu vještinu i brzinu korištenja računala i provesti edukaciju.

- **Učenici na izvođenju praktične nastave**

U dogovoru sa Gospodarskom školom Buje, TZG Umag omogućuje učenicima smjera Turističko-hotelijerski komercijalist da obave stručnu praksu na Info punktu TZG Umag. Učenici su upućeni u TZG Umag da vide kako se odvija poslovanje, te i sami primijene ono što su u školi naučili, i naravno steknu nova iskustva i nova znanja iz prakse. Nažalost često

se dešava da učenici ne poznaju osnovnu ponudu destinacije, osnove poslovne komunikacije i ne posjeduju osnovne socijalne vještine potrebne za rad. Zaposlenici im daju osnovne informacije o poslovanju TZ-a, upute da prouče info materijale o turističkoj ponudi, no njihova zainteresiranost često izostaje, zanima ih samo odraditi svojih 180 sati i potpis na Dnevniku prakse. Prije upućivanja učenika na praksu, u bilo koje poduzeće, trebalo bi u školi skrenuti im posebnu pažnju na to što se od njih očekuje, uputiti ih kako da se ponašaju, ponoviti ono što su naučili o poslovnoj komunikaciji.

Dugotrajan rad na istoj vrsti poslova može često postati rutina, naročito kod djelatnika koji rade sa strankama i daju uvijek slične ili gotovo iste vrste informacija, što može dovesti do slanja neželjenih neverbalnih poruka koje ukazuju na zamor, dosadu, nezainteresiranost. U takvom slučaju vrlo je važno na pravi način ukazati djelatniku, kolegi, članu tima, na takvu vrstu ponašanja koje sama osoba ni ne mora biti svjesna. U takvim situacijama važno je izabrati pravi način komunikacije, koristiti empatiju s obje strane, kao i vještinu slušanja, i tolerantnosti među kolegama.

Iz navedenog može se zaključiti da su za poslove pružanja informacija u Turističkoj zajednici od velikog značaja meke vještine koje su potrebne se djelatnik snađe i uspije dati pravu informaciju na pravi način. Uz to, naravno, djelatnici moraju raspolagati specifičnim znanjima koja ih čine kompetentnima za obavljanje posla kao poznavanje propisa, pravila, zakona, stranih jezika, ponude destinacije, korištenja informatičke tehnologije i sl.). Učinkovita komunikacija, u govoru i pismu, je ključna za takav posao. Djelatnici moraju znati komunicirati s klijentima, kolegama, nadređenima, verbalno, online, telefonski. Moraju znati koristiti interpersonalne vještine, odnosno imati sposobnost rada s ljudima. Također stav je ponekad presudan, treba ostati pozitivan čak i u stresnim situacijama, te se treba uspješno uključiti u timski rad, naročito u ljetnoj sezoni kada je količina posla mnogo veća, a i broj članova tima veći.

#### 4.5.3. Rješavanje konfliktnih situacija

Za vrijeme glavne turističke sezone, zbog gužve i velike količine posla, zaposlenici TZG Umag su često pod stresom. U tim trenucima komunikacija među zaposlenicima postaje sve važnija. Posljedice loše komunikacije dovode do nesporazuma, konflikata i loših međuljudskih odnosa, bez obzira na dugogodišnje poznanstvo i zajednički rad.

Konfliktnim situacijama je preporučljivo nastupati što razboritije jer treba imati na umu da se izazivanjem sukoba možete dodatno zamjeriti suradnicima. Neriješeni konflikti uvijek dođu na površinu u najgorem mogućem trenutku i svaki puta kada se to dogodi mnogo je teže naći rješenje i smanjiti posljedice konflikta. Isto tako svaki nadređeni ne smije zanemarivati konflikte među djelatnicima jer oni brzo mogu prerasti u otvorene konflikte koji zasigurno mogu štetiti i poslovanju i imidžu poduzeća.

Konfliktnu situaciju na poslu treba asertivnom komunikacijom vješto preokrenuti u pozitivnu suradnju. Ukoliko do konflikta dođe ne treba povisivati ton glasa, treba saslušati kolegu i pokazite da vam je žao zbog pogreške.<sup>51</sup>

Među zaposlenicima TZG Umag nema mnogo konfliktnih situacija, no i ako do njih dođe u najkraćem roku se riješe.

Konfliktne situacije sa strankama i iznajmljivačima smještaja su u TZG Umag najčešći slučaj. Takve situacije se prepuštaju voditelju pojedinog info punkta koji ima mnogo znanja i iskustva te pravilno koristi socijalne i komunikacijske vještine.

#### **4.6. Kako postići bolju uspješnost poslovanja**

Uspješnost poslovanja Turističke zajednice se obično mjeri prema broju postignutih noćenja, dolazaka, naplaćene boravišne pristojbe u toku godine. To su mjerila kojima se uspoređuje poslovanje sa prethodnim razdobljima – godinama, i na temelju kojih se planira buduće poslovanje, no njima se ne može precizno izmjeriti npr. uspješnost odrađenih marketinških akcija, promocije određenog proizvoda, određenog segmenta ponude, jer se broj noćenja odnosi na cijelu destinaciju i uključuje i podatke o noćenjima (dolascima, iznosu naplaćene boravišne pristojbe) koja su ostvarena zahvaljujući marketingu i promociji, također i svih ostalih turističkih subjekata u destinaciji.

Osim navedenih, jedno od mjerila uspješnosti je i zadovoljstvo gostiju sa rješavanjem njihovih upita i problema na Info punktu TZG Umag.

Zaposlenici TZG Umag na info punktu vode evidenciju upita za koje nisu imali rješenje ili na koje nisu mogli dati odgovor, kako bi se stekao uvid u probleme koji su prisutni i muče goste, iznajmljivače turističkog smještaja i ostale klijente koji posjećuju info punkt.

---

<sup>51</sup> Poslovni hr: **Koje su tehnike rješavanja sukoba s kolegom, u timu, sa šefom**, <http://www.poslovni.hr/poduzetnik/konflikti-na-poslu-stete-imidzu-poduzeca-311830>, (preuzeto 07.08.2019.)

Što se tiče neriješenih upita, u evidenciju ulaze i oni koji se odnose na probleme koji nisu u ingerenciji same TZG Umag, no upravo radi toga se ta evidencija vodi, i upiti upućuju nadležnim institucijama. U evidenciju ulaze također upiti koji se ne tiču direktno poslovanja TZG Umag, ali se klijenta može usmjeriti direktno na subjekt ili instituciju gdje može problem riješiti kao npr. banka, porezna uprava, komunalno poduzeće, Grad Umag i sl.. U takvim slučajevima zaposlenik TZG Umag može kontaktirati direktno subjekt ili instituciju, provjeriti radno vrijeme i zatražiti informaciju telefonski, te pomoći gostu. To sve djeluje jednostavno, no kod sezonskih zaposlenika, i očekivano, učenika na praksi, postoji određena odbojnost ili strah od kontaktiranja drugih subjekata ili institucija i traženja informacija. U takvim situacijama, sa gostom treba: komunicirati, otvoreno pitati o problemu, imati razumijevanja, pokazati empatiju i zainteresiranost za problem. Tada dolazi do izražaja potreba za socijalnim vještinama i želja za pomoć.

TZ Umag, krajem mjeseca svibnja, kada svi dodatni djelatnici započnu sa radom, provodi ciljane edukacije za sve sezonske djelatnike koji će raditi i već rade na info punktu, a stalni zaposlenici imaju zadatak da ih, naročito u početnom periodu, nadgledaju i kontinuirano educiraju.

U Tablici 1. prikazan je broj neriješenih upita po mjesecima.

**Tablica 1. Broj neriješenih upita**

| Mjesec /Godina | Siječanj | Veljača | Ožujak | Travanj | Svibanj | Lipanj | Srpanj | Kolovoz | Rujan | Listopad | Studeni | Prosinac | Ukupno |
|----------------|----------|---------|--------|---------|---------|--------|--------|---------|-------|----------|---------|----------|--------|
| 2016.          | 0        | 0       | 1      | 10      | 21      | 10     | 5      | 3       | 0     | 2        | 2       | 0        | 54     |
| 2017.          |          |         | 2      | 12      | 15      | 6      | 4      | 5       | 2     | 0        | 1       | 0        | 47     |
| 2018.          |          |         | 2      | 17      | 23      | 9      | 4      | 4       | 1     | 0        | 0       | 0        | 60     |

Izvor: Arhiva TZG Umag

Prema podacima iz Tablice 1. vidljivo je da se u promatrane tri godine, u toku predsezone i glavne sezone, broj neriješenih upita, iz mjeseca u mjesec smanjuje ili ostaje isti bez obzira što je broj ukupnih posjeta i zahtjeva na info punktovima zasigurno veći. Na žalost obzirom da se bilježe samo neriješeni upiti ne postoji evidencija o ukupnom broju upita za usporedbu, no u punoj sezoni je broj turista na području Umaga znatno veći stoga je i posjećenost i broj gostiju, koji posjećuju info punktove, pa i broj upita na info punktovima veći nego u doba predsezone. Broj noćenja na području TZ Umag kroz promatrano razdoblje od 2016. do 2018. prikazan je u Tablici 2.

**Tablica 2. Broj noćenja na području TZG Umag**

| Mjesec /Godina | Izvansezona |         | Predsezona |         |         | Glavna sezona |         |         |         | Posezona | Izvansezona |          |
|----------------|-------------|---------|------------|---------|---------|---------------|---------|---------|---------|----------|-------------|----------|
|                | Siječanj    | Veljača | Ožujak     | Travanj | Svibanj | Lipanj        | Srpanj  | Kolovoz | Rujan   | Listopad | Studeni     | Prosinac |
| 2016.          | 9.332       | 15.608  | 36.783     | 77.023  | 138.965 | 259.109       | 692.476 | 783.444 | 306.025 | 44.055   | 8.689       | 13.717   |
| 2017.          | 10.719      | 21.780  | 29.996     | 96.772  | 130.676 | 382.393       | 779.093 | 829.194 | 303.940 | 41.956   | 11.792      | 10.572   |
| 2018.          | 9.112       | 18.034  | 38.096     | 98.523  | 174.489 | 357.502       | 797.222 | 829.339 | 318.921 | 53.889   | 16.824      | 10.802   |

Izvor: Arhiva TZG Umag

Najčešći neriješeni upiti su upiti koje sezonski zaposlenici nisu znali riješiti, ili se nisu snašli, ili nisu razumjeli što se točno traži. Edukacije koje se provode obuhvaćaju ne samo informacije o potrebnim socijalnim i komunikacijskim vještinama, već i informacije o uobičajenim upitima gostiju van djelokruga poslovanja samih Turističkih zajednica. Nakon održanih edukacija zaposlenici se lakše snalaze i uz starije kolege u desetak dana postaju spremni za samostalan rad u smjeni, a broj neriješenih upita je znatno manji.

Svako stanje harmonije pretpostavlja disharmoniju koja mu je prethodila. Ništa u ljudskim organizacijama ne postaje usklađeno bez truda i uložene energije. Harmonični vođa ponekad treba biti organizator, a ponekad reorganizator, da ne kažemo dezorganizator, svojeg sustava. S jedne strane on brine o tome da se sve usklađeno i u ravnoteži, da sve funkcionira kako treba, a s druge strane zadatak mu je utvrditi promjene koje će postojeći sustav i njegovu organizaciju promijeniti i uvesti u stanje novog sklada i ravnoteže.<sup>52</sup>

U TZG Umag, obzirom na mali broj stalno zaposlenih i raspodjelu zadataka nisu moguće veće reorganizacije, no upravo zato što je krug znanja između djelatnika velik i uskaču u pomoć i zamjene jedni drugima, i najmanja reorganizacija posla prema mogućim razmjerima dobro bi došla u dugogodišnju monotoniju izvršavanja zadataka. Zasigurno nakon dugo vremena, bi na samom početku izazvala negodovanje kod zaposlenih, no donijela bi osvježenje i zasigurno bi nova osoba na novom zadatku našla neko novo drugačije rješenje ili drugačiji način rješavanja zadatka, do kojega se radi rutine možda ranije nije došlo.

<sup>52</sup> SRIĆA, V.: **Sve tajne harmoničnog vođenja**, Kako upravljati promjenama i izbjeći krize, Algoritam, Zagreb, 2015., str. 251.

Sa gostima se komunicira kako bi se zadovoljila njihova potreba i stvorila veća vrijednost za gosta, jedino oni mogu suditi, pa se i uspjeh komunikacije indirektno odražava kroz njihovo zadovoljstvo.<sup>53</sup>

Zaposlenicima koji rade na info punktu u direktnom kontaktu sa gostima i strankama, trebalo bi omogućiti da pred sezonu pohađaju tečajeve raznih socijalnih vještina kako bi osvježili svoje znanje, imali priliku družiti se i izmijeniti iskustva, te stekli nova saznanja, obnovili postojeća i ne bi upali u zamku rutinske komunikacije sa klijentima. Trebalo bi prihvatiti stav „Proces učenja nema za cilj naučiti, već vječno istraživati novo i nepoznato. Zato moramo biti skromni prema onome što znamo, a znatiželjni i otvoreni prema onome što još ne znamo.“<sup>54</sup>

S vremenom se mijenjaju i potrebe turista, kreiraju se novi turistički proizvodi i ponude, te je vrlo važno ažurirati i znanja zaposlenika o tim novim trendovima, bio to outdoor turizam ili npr. novi trendovi i ponude u gastronomiji, sportu, načinima plaćanja, booking-a i dr. Također bi zasigurno korisno bilo organizirati predstavljanje novih atrakcija pojedinih destinacija, kojih je svake godine sve više (Istralandia, Acquacolors, obnovljeni Dino park, Aquarium sa novim izložbama, dvorac u Savičenti, novi mali hoteli, novi agroturizmi, vinski podrumi...) na način da djelatnici jedne Turističke zajednice prezentiraju svoju destinaciju djelatnicima ostalih Turističkih zajednica Županije. Tako bi se obnovilo i znanje o destinaciji Istarske Županije, vježbale prezentacijske i komunikacijske vještine, iskoristilo priliku za druženje i izmjenu iskustva, izašlo iz rutine, povećao moral i motiviranost zaposlenika.

Zaposlenicima bi trebalo omogućiti besplatne edukacije i treninge ovisno o potrebama poslodavca i želji zaposlenika kako bi dodatno razvijali vještine i stjecali nova znanja, npr. pregovaranje, prezentacije, strani jezik.

Ukoliko je radna atmosfera harmonična i količina stresa, koji se javlja u situacijama manjka vremena, velike gužve, brojnih gostiju koji čekajući na red postaju nervozni, radi neadekvatnih uvjeta na poslu, je manja. Poslu se pristupa smireno, znajući da će kolege pripomoći ako „zagusti“. Nadređeni također dobrom organizacijom, pravilnim pristupom, svojom pozitivnom prisutnosti, ljubaznom riječi, pohvalom može znatno utjecati na harmoničnost radne okoline i količinu stresa. „Ne bi smjeli zaboraviti da se poslovni život sastoji iz niza sitnica i svakodnevnih sudbina malih ljudi kojima upravljaju i o čijoj energiji, entuzijazmu, volji i zalaganju u krajnjoj liniji ovisi svekoliki uspjeh svih“.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> KRALJEVIĆ, R. i PERKOV, D.: Menadžment tržišnih komunikacija, Libertas – Plejada, Zagreb., 2014.

<sup>54</sup> Ibidem str.81.

<sup>55</sup> Ibidem str. 52.

Okolina u kojoj su istinitost, relevantnost i pravovremenost informacija temelj komunikacije, predstavlja okolinu u kojoj vlada pozitivna komunikacijska klima. Kao što je za kvalitetno obavljanje posla važna organizacijska klima, tako i komunikacija ovisi o komunikacijskoj klimi. Komunikacijska klima kao dio organizacijske klime utječe na organizacijske i psihološke procese kao što su komunikacija, rješavanje problema, donošenje odluke, učenje i motivacija.<sup>56</sup>

Osim što se u TZG Umag komuniciranje koristi pri obavljanju svakodnevnih poslova, u internoj komunikaciji se ostvaruju i potrebe zaposlenika kao što su poštovanje, osjećaj sigurnosti, pripadnosti kolektivu. Ukoliko zaposlenici ostvare svoje potrebe zasigurno su motiviraniji u svome poslu. Uspješna interna komunikacija podrazumijeva i veću uspješnost i veće zadovoljstvo gostiju, no zahtjeva i slušanje zaposlenika od strane rukovodećih, brige, probleme, poteškoće na koje nailaze, kao i informiranje o zbivanjima vijestima, i novitetima vezanim za poslovanje.

Vid poslovne komunikacije je i pisanje bloga. Obzirom na velik broj pružatelja smještaja, koji svoje goste prijavljuju preko sustava e-Visitor, ima svoje Internet stranice, i većina je informatički pismena, uvođenje bolga na temu prijave gostiju, novih pravila i zakonskih propisa bila bi zasigurno dobro prihvaćena. Pružatelji smještaja bi bili pravovremeno informirani, smanjio bi se broj upita o istim temama na info punktu, te bi bilo više vremena na raspolaganju za turiste. Putem bloga bi se komunicirale aktualne teme i odgovor na aktualna pitanja gotovo u realnom vremenu. Blog bi mogli pisati zaposleni, svatko prema svom djelokrugu posla i prema potrebi za traženim temama.

Poslodavci su često nezadovoljni niskom razinom socijalnih i komunikacijskih vještina većine zaposlenika, posebno diplomiranih studenata koji još nisu naučili kako da svoje komunikacijske stilove profesionalnom poslovnom okruženju.<sup>57</sup> Upravo je i to jedan od problema koji se susreće u TZG Umag. Naime u TZG Umag dolaze tražiti sezonsko zaposlenje najčešće učenici nakon završene srednje škole. Jasno je da se od njih ne mogu tražiti visoke kompetencije, no ipak najčešće nemaju ni najniži nivo komunikacijskih i socijalnih vještina koje bi bio zadovoljavajući za samostalni rad, iako su stekli diplomu hotelijersko turističkog komercijaliste. Shodno tome s isti problem se javlja prethodno i kod učenika koji su upućeni na stručnu praksu. Iz samih molbi za izvršavanje praktične nastave, ili

---

<sup>56</sup> ŠULENTIĆ, T.: Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenike, Tržište, vol. XXVI, str 62.

<sup>57</sup> BOVEE, C.L., THILL, J.V.: **Suvremena poslovna komunikacija**, MATE, 10. Izdanje, Zagreb, 2012., str. 4.

molbe oko potrebnih im podataka za pisanje završnih radova se može vidjeti nedostatak znanja iz osnovne poslovne komunikacije. U srednjoj školi bi definitivno trebalo posvetiti puno više pažnje u poduci o socijalnim vještinama i poslovnoj komunikaciji.

Na praksi učenici stječu znanja o načinu provođenja naučenog u praksu, od njih se traži da vide i steknu znanja o recepcijskom poslovanju, no to zasigurno nije moguće ukoliko ne vladaju osnovama poslovne komunikacijske vještine, bon tonom, i ne pokažu zainteresiranost za posao.

Znanje se dobiva učenjem, a vještine se stječu i razvijaju kroz praksu, no i za provođenje i vježbanje vještina treba upotrijebiti stečeno znanje. Definitivno bi bio dobar korak organizirati radni sastanak sa predstavnicima srednje škole, saslušati njihove probleme, iznijeti iskustva i po potrebi organizirati ogledni radni sat prakse u Info punktu TZG Umag kako bi se ukazalo učenicima i učiteljima na to što se od njih očekuje npr. pokazati primjere loših i dobrih poslovnih pisma zaprimljenih od učenika, uputiti ih da, prije dolaska na praksu, prouče svoju destinaciju i internet stranicu TZG Umaga kako bi znali što se sve pruža, kako bi je znali prezentirati, znali odgovoriti na osnovna pitanja i lakše se snašli u pronalaženju odgovora na upite gostiju, te kako bi što bolje iskoristili vrijeme prakse i mentorstvo zaposlenika TZG Umaga, upravo na vježbu i usavršavanje i znanja i vještina koje će im biti neophodne, u obavljanju budućeg posla,

U stvaranju imidža samog sebe kao kvalitetnog kadra. Time bi zasigurno učenici imali veću korist i stekli više znanja, a i TZG Umag, bi u turističkoj sezoni kada se učenici obavljaju praksu imala veću korist: samostalnije učenike koji sudjeluju, pomažu, uče i stvarno obavljaju praksu, koji su po obavljenoj praksi stekli nova znanja, iskustva, poboljšali svoje komunikativne i poslovne vještine i bili dobrodošli na novu sezonu prakse, sezonskog zaposlenja po završenom školovanju.

Uspješna poslovna komunikacija zahtjeva više od samog razumijevanja osobe sa druge strane, potrebno je biti tolerantan, fleksibilan, poštivati privatnost i osobni prostor, biti strpljiv i zadržati smisao za humor. Smisao za humor je koristan jer ljudima omogućava da prebrode nezgodne i neugodne trenutke. Kada se pogriješi jednostavno se treba ispričati i nastaviti dalje sa poslom.

Sposobnost izgradnje i održavanja dobrih međuljudskih odnosa, kako s radnim kolegama tako i s klijentima ključna je za uspjeh u bilo kojoj djelatnosti koja je usko vezana za rad s ljudima pa tako i u turizmu. Za dobru radnu klimu i uspješno ophođenje s ljudima potrebno je osim komunikacije, strpljenja, aktivnog slušanja, prilagodljivosti i ostalih



socijalnih vještina, poštivati i pravila lijepog ponašanja. Izvolite, hvala, molim, oprostite, samo su neke od riječi na koje se lako zaboravi, a u stvarnosti ih treba koristiti u svakodnevnoj komunikaciji s klijentima i radnim kolegama.

## 5. ZAKLJUČAK

Dobri međuljudski odnosi nisu rezultat slučajnosti, već poznavanja određenih elemenata uspješne komunikacije i socijalnih vještina i njihove primjene u poslovnoj situaciji. Komunikacija ima glavnu ulogu u stvaranju dojma o pojedincu i poduzeću.

Socijalne vještine su temelj za uspostavljanje odnosa s drugima, čine pojedinca sposobnim da se nosi s događajima društvenog i poslovnog života. Te se vještine mogu naučiti, a njihov razvoj dovodi do novog nivoa kvalitete pojedinca pa tako i radnog tima.

Zadaci poput predstavljanja potencijalnom poslovnom partneru, te predstavljanja poslovnog prijedloga, izvješća, projekta ili nove ponude sastoje se od prezentacije u kojoj se koriste tehničke i konceptualne vještine, a socijalne vještine nam omogućuju da sve zajedno dopre na prihvatljiv način do primatelja informacije.

Komuniciranje je osnova socijalnih vještina, jer bez komunikacije ne možemo iskazati svoje potrebe niti shvatiti potrebe drugih. Značaj komunikacije proizlazi iz potrebe da se svojim poslovanjem zadovolje potrebe korisnika – turista. Razvojem potreba, te stavljanjem kupca - turista u centar poslovne koncepcije razvija se marketing kao komunikacijska funkcija. Marketing povezuje sve funkcije i procese, te omogućuje komuniciranje prema tržištu. Jačanje internetskih izvora i povećanje pismenosti i korištenja interneta od strane svih dobnih skupina nameće trendove dominacije promocije i općenito komunikacije temeljene na internetskoj tehnologiji.

Oglašavanje više ne donosi iste rezultate kao ranijih godina. Razlog za to je prevelika gužva u oglasnom prostoru i medijskom tržištu, velika ponuda različitih proizvoda i usluga, agresivnija konkurencija, nezainteresirani ili vrlo zahtjevni potrošači. Svaki medij ima poznate prednosti i nedostatke, stoga je jako važno poznavati mogućnosti svakog od njih. Kombinacija medija kojima se poduzeća koriste treba slijediti ciljeve zadane u marketinškoj strategiji. Turistima i posjetiteljima sadržaja je bitna temeljitost informacija i mogućnost recenzija, te direktne veze sa web mjestima i korisnim stranicama jer su i pri posjeti destinacije u stalnoj potrazi za informacijama.

U TZG Umag, ophođenja sa poslovnim partnerima, u smislu prvih dogovora i prezentacija obavlja direktor ureda. Osoba je koja je spremna prihvatiti izazov i vrlo dobro se snalazi u procjeni situacije i ljudi. U radu sa djelatnicima socijalne vještine bi se mogle više

koristiti, počevši od direktne komunikacije, koja bi pojednostavila rješavanje zadataka od strane djelatnika, trenutno odstranila dvoumice i ubrzala rad, kao i otvorena komunikacija, i na posljetku pravovremena iskrena informacija koja bi pridonijela većem povjerenju i ugodnijoj atmosferi.

Stalni djelatnici Turističke zajednice rade zajedno već dvadesetak godina, dobro se poznaju, vrlo dobro ovladavaju socijalnim vještinama, i vještinama komunikacije međusobno kao i sa klijentima i poslovnim partnerima. No Ono čemu bi se zasigurno trebala posvetiti dodatna pažnja je podučavanje socijalnim vještinama sezonskih djelatnika. Kroz dodatnu obuku o socijalnim vještinama, koja bi se održala u periodu prije početka njihovog konkretnog rada na info punktu, postigle bi se koristiti za tvrtku jednako kao za njih pojedinačno, povećale bi se zasigurno i vještine samostalnog upravljanja kao sobna odgovornost i samopouzdanje, a smanjio broj neriješenih upita klijenata.

Stalni djelatnici već dugo godina rade u Turističkoj zajednici, pružaju informacije i kvalitetno komuniciraju sa klijentima i koriste socijalne vještine na što ukazuje i činjenica da nema prigovora na njihov rad, no zasigurno im prijete padanje u rutinu posla, te bi im dobro došla dodatna obuka o metodama korištenja socijalnih vještina prema viđenju nekih novih autora, i neformalno zajedničko druženje van radnog mjesta zajedno sa sezonskim djelatnicima i direktorom, radi postizanja većeg osjećaja pripadnosti timu i daljnje motivacije u zajedničkom radu.

Zadovoljstvo zaposlenika sigurno utječe na goste kao i na vlastitu motivaciju, i gostoljubivost. Dobro obavljen posao, prava informacija i pozitivno rješenje upita i problema zasigurno donosi zadovoljnog klijenta čije je zadovoljstvo ustvari ocjena poslovanja.

TZG Umag nije mjesto gdje se samo pružaju informacije, na Info punktu se pomaže gostima u nevolji, primaju reklamacije, pritužbe, pohvale, administrira prijava turista i vlasnika kuća za odmor od strane svih privatnih i pravnih osoba, dogovara organizacija evenata, organiziraju nastupi na sajmovima, daju izjave medijima i ost. Visoka razina poznavanja i primjene socijalnih vještina neophodna je u takvim situacijama, bez toga se ne bi mogle zadovoljiti potrebe gostiju i klijenata. Što zaposlenici bolje vladaju vještinom komunikacije i socijalnim vještinama, usluge gostima, klijentima, te pozitivno rješavanje njihovih upita i problema je bolje, brže i kvalitetnije i poslovanje uspješnije.

Potvrđuje se postavljena hipoteza da razina poznavanja i primjena socijalnih vještina zaposlenih, utječu na uspješnost poslovanja TZG Umag.

## LITERATURA

### KNJIGE I PRIRUČNICI:

1. BOVEE, C.L., THILL, J.V.: **Suvremena poslovna komunikacija**, MATE, 10. Izdanje, Zagreb, 2012.,
2. HERCIGONJA, Z.: **Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju - Komunikacija, kompetencije, barijere, tehnike, strategije**, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin 2017.,
3. Hrvatska udruga inovatora-poduzetnika: **Kako najbolje prezentirati svoju ideju**. Citirano prema: Grupa autora,: **Masmedijin poslovni rječnik**, Masmedia, Zagreb 1991.,
4. PETAR, S. i PETAR, F.: **Moć uspješne prezentacije**, RTL Hrvatska d.o.o, Zagreb, 2017.,
5. ŠTEFANIĆ, I., NIKŠIĆ, A.: **Kako najbolje prezentirati svoju ideju**, priručnik, Hrvatska udruga inovatora - poduzetnika (HUIP), Osijek, 2015.,
6. WEST, M.: **Tajne uspješnog upravljanja timom**, Školska knjiga, Zagreb, 2005.
7. LEINERT NOVOSEL, S.: **Komunikacijski kompas**, Plejada, Zagreb 2012.,
8. ZALOVIĆ, T.: **Trening socijalnih vještina u prevenciji ovisnosti – Priručnik**, Centar za nestalu i zlostavljaju djecu, Osijek, 2017.,
9. TUDOR, G., SRIĆA, V.: **Menadžer i pobjednički tim - Čarolija timskog rada**, M.E.P. d.o.o., 4. izdanje, Zagreb, 2014.,
10. KRALJEVIĆ, R.: **Menadžment tržišnih komunikacija**, Visoka poslovna škola Libertas. Zagreb, 2014.,
11. LEINERT NOVOSEL, S., **Komunikacijski kompas**, Plejada, Zagreb 2012.,
12. LOWEN, A., **Il linguaggio del corpo**, Feltrinelli, Milano, Italia, 1996.,
13. DURAKOVIĆ, J.: **Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju**, Fakultet političkih nauka, Sarajevo, 2019.,
14. MELER, M.: **Osnove marketinga**, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005.,
15. MEERMAN SCOTT, D.: **Nova pravila marketinga & PR-a**, Dva i dva d.o.o., Zagreb, 2009.,

16. TERRY, R. i R. CHURCHES, R.: **Zbirka metoda neurolingvističkog programiranja**, Ostvarenje, Buševac, 2011.,
17. SRIĆA, V.: **Sve tajne harmoničnog vođenja**, Kako upravljati promjenama i izbjeći krize, Algoritam, Zagreb, 2015.,
18. KRALJEVIĆ, R. i PERKOV, D.: **Menadžment tržišnih komunikacija**, Libertas – Plejada, Zagreb., 2014.
19. ŠULENTIĆ, T.: **Istraživanje povezanosti interne komunikacijske klime sa zadovoljstvom poslom i lojalnošću zaposlenike**, Tržište, vol. XXVI, str 62.

#### **OSTALA LITERATURA:**

20. TZG Umag, **Plan rada za 2018. godinu**, Umag, 2018.,
21. TZG Umag, **Statut TZG Umag**, Umag, 2009.,

#### **IZVORI S INTERNETA:**

22. **Socijalne vještine**, Crte osobnosti; <http://crte-osobnosti.com/socijalne-vjestine/>,
23. **Kako poboljšati socijalne vještine djeteta**, [http://os-vnazora-vk.skole.hr/upload/os-vnazora-Vk/images/static3/1015/attachment/Kako\\_poboljsati\\_socijalne\\_vjestine\\_djeteta\\_-\\_za\\_roditelje](http://os-vnazora-vk.skole.hr/upload/os-vnazora-Vk/images/static3/1015/attachment/Kako_poboljsati_socijalne_vjestine_djeteta_-_za_roditelje),
24. SCHUETZ, H., 2011. **Acquiring social skills - the key to professional success**, <http://www.tcworld.info/e-magazine/business-culture/article/acquiring-socialskills-the-key-to-professional-success/>,
25. ZALOVIĆ, T.: **Trening socijalnih vještina u prevenciji ovisnosti** – Priručnik, Centar za nestalu i zlostavljanu djecu, Osijek, 2017.,
26. PRANJIĆ, V.: **Poslovna komunikacija**, Skripta sa predavanja, [http://www.skolamedvinogradska.hr/sites/default/files/PROFESIONALNA\\_KOMUNIKACIJA.pdf](http://www.skolamedvinogradska.hr/sites/default/files/PROFESIONALNA_KOMUNIKACIJA.pdf)
27. GLAVAŠ, J.: **Poslovno komuniciranje**, FERIT, Osijek, 2016., [http://www.efos.unios.hr/jglavas/wp-content/uploads/sites/50/2013/04/1.-Komunikacija-Poslovno-komuniciranje-Verbalna-Nonverbalna\\_FERIT-2016.](http://www.efos.unios.hr/jglavas/wp-content/uploads/sites/50/2013/04/1.-Komunikacija-Poslovno-komuniciranje-Verbalna-Nonverbalna_FERIT-2016.),

28. NADRLJANSKI, M.: **Verbalna komunikacija**, predavanje:  
<https://www.slideserve.com/pules/verbalna-komunikacija-dr-sc-mila-nadrljanski>,
29. **Pregovaranje**, Poslovna komunikacija, Elementa komunikacije,  
<http://www.elementa-komunikacije.hr/poslovna-komunikacija/pregovaranje>,
30. UPRES S.: **Vještine prezentiranja**, Metanoia,  
<http://www.metanoia.hr/radionice/vjestine-prezentiranja/>,
31. NOREN.A.: **Komunikacijske vještine**, Teorijska pozadina,, Udžbenik Tehničkog veleučilišta u Zagrebu, <https://nastava.tvz.hr/komunikacijske-vjestine/vjezbe/uvod/teorijska-pozadina/>,
32. DIVJAK, T.: **Soft skills**, Vještine zbog kojih vas poslodavci više ne pitaju za diplomu,  
[http://www.tatjanadivjak.hr/kolumne/soft\\_skills/](http://www.tatjanadivjak.hr/kolumne/soft_skills/),
33. MARKOTA, A.: **Komunikacija, govor tijela i učenje**, 4s portal,  
<http://szssplit.hr/komunikacija-govor-tijela-i-ucenje>,
34. **Marketing u poslovanju i njegova obilježja**, Recupero, <http://recupero.com.hr/blog-objava/marketing-u-poslovanju>,
35. Poslovni hr: **Koje su tehnike rješavanja sukoba s kolegom, u timu, sa šefom**,  
<http://www.poslovni.hr/poduzetnik/konflikti-na-poslu-stete-imidzu-poduzeca-311830>.

## **POPIS SLIKA**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Slika 1: Potrebne vještine djelatnika prema razinama menadžmenta.....</b>       | <b>21</b> |
| <b>Slika 2: Komunikacijski proces .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>Slika 3: Logo klastera SZ Istra .....</b>                                       | <b>34</b> |
| <b>Slika 4: Logo TZG Umag.....</b>   | <b>35</b> |
| <b>Slika 5: Vozni park hotelijerskog poduzeća Istraturist (Plava laguna) .....</b> | <b>36</b> |
| <b>Slika 6: Primjer web stranice destinacije.....</b>                              | <b>38</b> |
| <b>Slika 7. Primjer online komunikacije putem web stranice.....</b>                | <b>41</b> |
| <b>Slika 8. Primjer objave videa i e-booka na web stranicama .....</b>             | <b>42</b> |
| <b>Slika 9: Organizacijska struktura TZG Umag.....</b>                             | <b>47</b> |

## **POPIS GRAFOVA**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Graf 1. Odnos verbalne, paraverbalne i neverbalne komunikacije .....</b> | <b>26</b> |
|---|-----------|

## **POPIS TABLICA**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tablica 1. Broj neriješenih upita .....</b>            | <b>51</b> |
| <b>Tablica 2. Broj noćenja na području TZG Umag .....</b> | <b>52</b> |