

**BRIGA**

**BRIGI**

**RAZUMIJEVANJE**

**INTERES**

**GOSTI**

**AKTIVNOST**

**OSMIJEH**

**O**

**GOSTOLJUBIVOST**

**OSJEĆAJ**

**G**

**STRUČNOST**

**GO**

**TRAJNOST**

**S**

**USLUŽNOST**

**STU**

**U**



Sanja Bareza, dipl.oec  
mr.sc. Marija Kalinić  
dr.sc. Amelia Tomašević



Dragi čitatelji,

pred vama se nalazi priručnik pod nazivom Briga o gostu – priručnik za cjeloživotno obrazovanje u turizmu i ugostiteljstvu, koji je izrađen u sklopu projekta British Councila Skills for Employability u suradnji s Ministarstvom turizma i Hrvatskom udrugom poslodavaca.

Vjerujem da nije potrebno naglašavati važnost turizma i ugostiteljstva za hrvatsko gospodarstvo. Podjednako, vjerujem da nije potrebno posebno naglašavati važnost kvalitetne brige o gostu kao osnovi dobrog i uspješnog poslovanja. Briga o gostu trebala bi biti polazna točka svih aktivnosti u sektoru turizma i ugostiteljstva, osnovna misao vodilja i inspiracija za pružanje dobre usluge. Moglo bi se brigu o gostu opisati i kao uslužnost, ljubaznost, susretljivost, profesionalnost, sposobnost pravovremenog reagiranja na potrebe i želje gosta te iskrenu želju da se gostu udovolji – mogli bismo ići još dalje i reći da je kvalitetna briga o gostu i stvar maštovitosti koju unosimo u svoj posao, kroz koji uvijek iznova želimo gosta iznenaditi i zadiviti.

Neki su ljudi, često se kaže, rođeni za posao u sektoru turizma i ugostiteljstva. S druge strane, neke su osobe ponekad i manje motivirane za rad s gostima, pritisnute svojim svakodnevnim problemima i teškoćama. Dobra briga o gostu, međutim, nije stvar nekog urođenog talenta nego se, kao i sve ostalo u životu, može dobro poučiti i naučiti, za što je potrebno samo malo dobre volje i rada.

U ovom se priručniku nalaze prikupljena znanja iz različitih sfera turizma i ugostiteljstva. Podijeljena su po pojedinim poglavljima kako bi krajnjim korisnicima bila predstavljena na pregledan i logičan način. Jasno su obrazloženi razlozi za pružanje kvalitetne brige o gostu, stavovi prema poslu, priprema za posao, važnost prvog dojma, različiti oblici komunikacije, pitanja i načini rješavanja konflikta i važnost završetka rada s gostom. Poseban je naglasak stavljen na multikulturalnost u turizmu i ugostiteljstvu.

- 4 Htjela bih ovom prilikom zahvaliti autoricama priručnika na njihovu predanom radu i entuzijazmu s kojim su se prihvatile ovog zadatka.

Također, htjela bih zahvaliti i Ministarstvu turizma te Hrvatskoj udruzi poslodavaca na izvrsnoj suradnji i pomoći u realiziranju ovog projekta.

Nadam se da će svima koji rade u turizmu i ugostiteljstvu ovaj priručnik biti koristan i da će u njemu pronaći mnoštvo korisnih savjeta i informacija te da će im, uz znanje, pružiti i možda izgublenu motivaciju i inspiraciju za rad s gostima. Želim vam sretan i uspješan rad i mnogo zadovoljnih gostiju!

**Maja Mandekić**, voditeljica projekta  
British Council

Poštovani turistički djelatnici,

odmalena nas potiču na učenje kako bismo stekli znanja potrebna za vlastitu, ali i za budućnost zemlje u kojoj živimo. S obzirom na dugu turističku tradiciju te važnu ulogu na međunarodnom turističkom tržištu, Hrvatska je preuzela odgovornost za kvalitetu svog turističkog proizvoda, a time i za svoju turističku budućnost.

Pritom ne treba zaboraviti da ključni čimbenik kvalitete predstavljaju upravo – kadrovi, koji svojim znanjem i vještinama sudjeluju u izradi i ponudi proizvoda na tržištu. Svjesno toga, Ministarstvo turizma od svojih početaka aktivno sudjeluje u planiranju i dogovaranju smjernica za obrazovanje kadrova u turizmu i ugostiteljstvu, kako u redovnom, strukovnom, tako i u cjeloživotnom obrazovanju.

Ministarstvo je razvilo i vlastiti program 'Obrazovanje i obuka kadrova u turizmu i ugostiteljstvu', koji provodi u suradnji s javnim i privatnim sektorom, s ciljem podizanja kvalitete obrazovanja i kadrova u spomenutim zanimanjima. Kroz taj se program dodjeljuju stipendije učenicima i studentima, sufinancira se obnova i opremanje kabineta u srednjim strukovnim školama, ali i ostale aktivnosti usmjerene na promociju ugostiteljskih i turističkih zanimanja.

Svojim višegodišnjim projektom 'Briga za gosta' British Council aktivno se uključio u podizanje kvalitete hrvatskog turizma, što Ministarstvo turizma podržava od samog početka te sudjeluje u realizaciji. Uvjereni smo u učinkovitost projekta jer je, u konačnici, briga o gostu jedan od glavnih uvjeta za održavanje konkurentnosti na međunarodnom turističkom tržištu.

Želim vam puno uspjeha u daljnjem radu!

**mr. sc. Ivo Mujo**, državni tajnik  
Ministarstvo turizma

# Sadržaj priručnika

1. Gost je kralj	7
2. Briga o gostu prema radnim mjestima	13
3. Utjecaj stavova i uvjerenja na posao	18
4. Priprema za posao	20
5. Prvi dojam	23
6. Neverbalna komunikacija	26
7. Komunikacijski proces	28
8. Slušanje	35
9. Davanje-primanje povratne informacije	37
10. Rješavanje konflikata	40
11. Završetak rada s gostom	44
12. Trenutak istine	45
13. Multikulturalnost	49

## 1. Gost je kralj

### Gostoprimstvo

Gostoprimstvo, kao vrlina, cijenilo se još u staroj Grčkoj. Podrazumijevalo se da dobar domaćin svojim ophođenjem i uslužnošću pruža gostu osjećaj zaštite i brige za vrijeme boravka u njegovu domu, ali i da ga odvede ili uputi do sljedećeg odredišta.

Gostoprimstvo/gostoljubivost definira se kao srdačno primanje i lijepo dočekivanje gostiju. Obuhvaća odnose i procese između gosta i domaćina na način da gostu dajemo do znanja da je dobrodošao, da uvažavamo, cijenimo njega i sve njegove kulturne, vjerske, nacionalne i druge stečevine i manire. To podrazumijeva dobrodošlicu, prijateljski odnos, udobnost, sigurnost, otvorenost, susretljivost, ljubaznost.

Gostoprimstvo, kao etička vrijednost, zapravo je alat za postizanje konačnog cilja u turizmu i ugostiteljstvu – ostvarivanja uspješnih poslovnih rezultata.

### Gost

Gost je smisao ugostiteljstva i turizma. Strategija razvoja turizma i ugostiteljstva zasniva se na potrebama i željama gostiju, koje se sve brže mijenjaju uvjetovane rastom i razvojem tehnologije i industrije. Ono što je stalno u ovom živom procesu jest – gost, oko kojega i zbog kojega se sve pokreće.

Važno je osvijestiti važnost gosta, čije želje moramo nadmašiti, a ne samo zadovoljiti; čija pitanja moramo predvidjeti, a ne samo odgovarati na već postavljena; kojemu moramo ukazati ljubaznost tako da se osjeća kao da je jedini, a ne jedan od mnogih. Zamislimo stablo čiji korijen čine želje i potrebe gosta. Iz korijena raste krošnja (naša znanja, iskustva, rad). Na vrhu stabla je gost. Kao plod prepoznatih želja i našeg uloženog truda. To znači samo jedno – mi ovisimo o njemu, a ne on o nama. Jer samo zadovoljan gost stvara poslovnu uspješnost i profit.

## Gost SVE plaća!

- sve što poslovanjem ostvarujemo – uključujući i naše plaće – može se realizirati samo ako gosti dolaze i koriste naše usluge!
- CILJ I SVRHA našeg posla je PROAKTIVNIM I OSOBNIM PRISTUPOM zadovoljiti potrebe gosta na način prihvatljiv za tvrtku i za gosta

## O gostu

Gosti, klijenti i korisnici naših usluga pripadnici su različitih nacionalnosti te dolaze iz različitih krajeva naše zemlje i svijeta. Sa sobom donose različite vjerske, kulturološke, filozofske i druge običaje i manire. Važno je da ih prepoznamo i iskažemo im poštovanje i učtivost u svakoj prilici i u svakom prostoru, kao što bismo i mi voljeli da drugi poštuju naše običaje i manire.

Gost nije samo ona osoba koja stoji pred nama. Svatko tko nas kontaktira telefonom ili nam se obrati elektronskom poštom i traži informaciju bilo koje vrste istog trenutka postaje konzument naših usluga, naš gost. Stoga zaslužuje jednak pristup kao i onaj s kojim razgovaramo 'uživo'. Ljubaznošću i profesionalnim ophođenjem gostu pokazujemo da cijenimo povjerenje koje nam je iskazao samim time što nam se obratio, pa makar se radilo samo o traženju neke informacije. Takvim odnosom potvrđujemo njegovo povjerenje i pridonosimo njegovoj odluci da ostane naš klijent.

Moramo biti jednako profesionalni u svakom kontaktu s gostom. Moramo se izvještiti da naša profesionalnost nadiđe nezadovoljstvo i konfliktne situacije. Na njegovo zadovoljstvo moramo reagirati zahvalom, na njegovo nezadovoljstvo isprikom.

*'Gost je najvažniji posjetitelj naših prostora. Ne ovisi on o nama, nego mi ovisimo o njemu. Ne može nas prekinuti u našem poslu jer je on njegova svrha. On nije uljez u našoj djelatnosti, već je njezin sastavni dio. Uslužujući ga, ne činimo mi uslugu njemu, nego je on čini nama dopuštajući da ga uslužimo.'* **Ghandi**

## Što gost očekuje?

Niz čimbenika utječe na očekivanja gosta. Ta je očekivanja potrebno što je moguće jasnije prepoznati i na temelju njih formirati ponudu proizvoda i usluga.



Očekivanja gosta proizlaze:

- iz vrijednosnog sustava društvenog statusa i kulture kojoj pripada,
- iz stavova o kulturi u kojoj gost boravi,
- iz njegovih osobnih (unutarnjih) vrijednosti i stavova,
- iz trenutnog raspoloženja uvjetovanog unutarnjim i vanjskim događanjima,
- iz njegovih primarnih i sekundarnih potreba i navika.

Pružanje kvalitetne usluge koja pretpostavlja sveobuhvatnu brigu o gostu pretpostavlja:

- poznavanje kulture iz koje gost dolazi,
- razumijevanje i prihvaćanje specifičnosti osobnosti gosta,
- prepoznavanje očekivanja gosta,
- dobro poznavanje proizvodne i uslužne djelatnosti hotela i turističke destinacije u kojoj gost boravi,
- komunikacijske vještine na materinskom i stranim jezicima,
- odgovornost za preuzete obveze,
- sposobnost prepoznavanja problema i iznalaženje zadovoljavajućih rješenja,
- pozitivan stav i prihvaćanje različitosti kultura, vrijednosti i stavova,
- otvorenost i dobro raspoloženje,
- OSMIJEH je nerazdvojni dio osobnosti svakog pružatelja usluge.

## Piramida turističkih potreba



- 10 Poštovanjem etičkih vrijednosti i ljubaznim, gostoljubivim pristupom gostu bit ćemo nagrađeni njegovim zadovoljstvom, što je potvrda naše profesionalnosti i kvalitete. O gostu se moramo brinuti, jer GOST JE KRALJ.

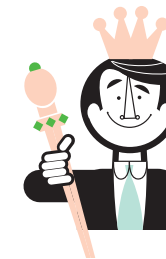
## Kralj je uvijek u pravu?

Ugostiteljstvo je prije svega uslužna djelatnost, skup aktivnosti usmjerenih na pružanje usluge, a usluga je suštinski briga o nekome. Sam korijen riječi znači služenje, a služenje je pojam koji se veže uz kraljeve. Pružanje usluge često je izvor posebnog zadovoljstva onomu koji uslugu pruža, učiniti nešto dobro i lijepo i ugodno i kvalitetno za nekog drugog adrenalin je koji je teško naći u, primjerice, proizvodnim aktivnostima. Upravo ta karakteristika čini od ugostiteljstva umjetnost, jer daje samom činu pružanja usluge jednu novu dimenziju, osobno zadovoljstvo osobe koja pruža, a ne samo prima uslugu. Da bi se to postiglo, treba težiti vrhunskoj usluzi. Takva je usluga temelj uspješnosti organizacije, ali i temelj percepcije o cijeloj destinaciji. U tom smislu kvalitetna usluga zadovoljava, ispunjava i nadmašuje očekivanja gosta. Još je E. Statler rekao da su uspješni oni koji pružaju malo više – to znači da za uspješnost treba nadmašiti njegova očekivanja. Samo tako će gost doživjeti hotel, agenciju, restoran kao nešto izvanredno. Pri tome ne treba zaboraviti da vrhunska usluga nije predodređena samo za hotele s pet zvjezdica, nego je takvu izuzetnu uslugu moguće dobiti u svim kategorijama – zavisi od odluke zaposlenika hoće li biti izvrstan, najbolji ili tek prosječan pružatelj usluge. Štoviše, u visokokategorijama očekivanja gosta su veća i stoga je i zahtjevnije zadovoljiti i nadmašiti očekivani standard. Ali to isto tako znači da svatko, baš svatko i svugdje može pružiti vrhunsku osobnu uslugu, a to je često i jedini razlog zašto netko odabire upravo taj hotel ili restoran.

Svi veliki hotelijeri koji su postavili temelje vrhunskog hotelijerstva još u prošlom stoljeću govorili su o tome da gost uvijek ima pravo. Međutim, postoje situacije kada ta teza nije primjenjiva i kada gost prestaje biti kralj i postaje nepoželjna osoba. Kada i kako se to događa? Kada gost prelazi tu veoma važnu granicu? U trenutku kada svojim ponašanjem ugrožava objekt, druge goste u tom objektu ili osoblje. Rukovoditelj je dužan pružiti zaštitu svim gostima, ali i zaposlenicima – to znači da gosta treba udaljiti kad narušava norme prihvatljivog ponašanja. Jedan izgubljeni gost manje je važan od uništenog inventara, bijega ostalih gostiju ili ozlijeđenih zaposlenika. U trenutku takve neugodne situacije prestaje važiti pravilo da gost uvijek ima pravo. Ne radi se uvijek o drastičnom prekoračenju, nego gost može zloupotrijebiti i vrijeme ili prostor na štetu drugih gostiju. Od zaposlenika se očekuje osobit osjećaj za strpljenje i takt, ali i tu postoje granice. Svaku dvojbu (udovoljavanje prevelikim zahtjevima) treba razriješiti s pretpostavljenim.

## ZAPAMTIMO!

- Gost je najvažnija osoba u hotelu/restoranu/agenciji!
- Gost uvijek ima prednost – prvi govori, prvi završava razgovor, prvi ulazi ili izlazi, prvi sjeda, prvi ustaje...
- Gosta moram čuvati – sigurnost gosta ide ispred sigurnosti zaposlenika
- Od gosta živim i gostu se radujem – svaki gost je naš najbolji prijatelj jer je izabrao da dođe k nama, a ne nekamo drugamo, i tako omogućio da ostvarimo prihod od kojeg živimo
- Nije gost ovdje zbog mene, nego ja zbog gosta
- Sve su aktivnosti fokusirane na gosta: sve počinje i završava gostom!
- Problem gosta je moj problem sve dok ga ne riješim na zadovoljstvo gosta
- Moj je cilj postići uslugu koja će gosta zauvijek vezati uz hotel/restoran/agenciju
- Moj je cilj ostvariti nezaboravan doživljaj za gosta, a usluga predstavlja skup aktivnosti usmjerenih prema gostu kako bi se ostvario nezaboravni doživljaj
- Usluga mora pružiti osjećaj ugone, koji se sastoji od niza elemenata za koje je odgovoran pružatelj usluge: ugodan osmijeh, izraz lica, pogled, gestikulacija, mirisi, izbor riječi, način govora, glas, opći dojam, spremnost da se uloži dodatni napor, dobra volja...



Vježba: razmislite što još prema vašem mišljenju sadrži vrhunska usluga...

## Briga o gostu

U osnovi svake poslovne uspješnosti usmjerenje je poslovnih aktivnosti na potrebe krajnjih korisnika/kupaca proizvoda ili usluge. U području turizma i ugostiteljstva to je briga o gostu, koja osmišljava postojanje svih procesa rada unutar sektora. Prijam gostiju, smještaj, prehrana, zabava i niz dodatnih sadržaja u turizmu te ugostiteljstvu predstavljaju skup poslovnih aktivnosti kojima se ispunjavaju potrebe i želje gosta.

U stalno rastućoj industriji ponuda najrazličitijih dobara i usluga namijenjenih konzumaciji korisnika/kupaca/gostiju, kvaliteta poslovanja sve se više mjeri mogućnošću personalizacije usluga. Korisnik/kupac/gost sa svojim specifičnim potrebama i željama postaje mjera učinkovitosti i profitabilnosti poslovanja.

U sektoru turizma i ugostiteljstva briga o gostu najvažnija je sastavnica profesionalnih aktivnosti svih djelatnika uključenih u proces proizvodnje i pružanja usluga. Uspješnost turističko-ugostiteljske djelatnosti u cijelosti ovisi o kvaliteti brige o gostu koja se treba ostvarivati kroz harmonizirani proces komunikacijske suradnje svih uključenih u proces rada.

12 Međusobna povezanost, razumijevanje, tolerancija i suradnički odnosi svih dionika radnog procesa manifestiraju se neizravno i izravno na goste koji konzumiraju turističko-ugostiteljske proizvode i usluge, koji ih snažno doživljavaju, procjenjuju, pamte i pozitivno prihvaćaju ili odbacuju.

Osobito je važno ovdje istaknuti izravnu komunikaciju s gostom, koja podrazumijeva ljubaznost, fleksibilnost, toleranciju (Dalaj Lama: 'Tolerancija je posljedica poštovanja drugih ljudi, i onih koji su prema nama bili nepravedni. Tolerancija znači da ne podliježemo ljutnji i želji da povrijedimo drugoga. Negativne osjećaje možemo imati prema onome što je netko učinio, dakle, prema činu, ali ne prema činitelju, tj. osobi. Trebali bismo sačuvati mir, jer samo tako možemo vidjeti dugoročne i kratkoročne posljedice svojih odluka. Miran um koristan je da bismo mogli voditi svoj život i rješavati probleme.'). brižnost, pouzdanost, odgovornost (Emmanuel Kant: 'Čovjek mora imati slobodu volje, ali ne smije činiti sve što može.'). brzinu. Uspješna komunikacija s gostom najbolja je promidžba i velik doprinos kvaliteti poslovanja, ali isto tako, neprofesionalna i neuspješna komunikacija i nezadovoljstvo gosta mogu izazvati nesagledive neželjene posljedice u poslovanju.

U osobnom kontaktu s gostom trebamo prepoznati njegove potrebe i želje te ih ugraditi u kvalitetnu uslugu. Ona će time postati specifična i do izvjesne mjere personalizirana te na taj način izrazito pridonositi razini zadovoljstva gosta.

Razina zadovoljstva gosta odgovara razini profesionalne učinkovitosti usluga koje pruža turističko-ugostiteljski sektor. U tom kontekstu mjerljiva je i provjerljiva kvaliteta usluge. Viša razina profesionalne učinkovitosti ostvaruje višu razinu kvalitete svih usluga koje gost može/želi konzumirati, a kojima se zapravo stvara poslovna uspješnost i profit.

Briga o gostu središnja je usluga turizma i ugostiteljstva, koja istodobno prodaje proizvod i samu sebe.

### OSMIJEH

Osmijeh unosi sreću u dom, pozdrav je prijatelju, pomoć pri sklapanju poslova.

Osmijeh je kao odmor za umornoga, putokaz izgubljenomu, sunčana zraka za žalosnoga i najbolji prirodni lijek protiv ljutnje. Nitko nije tako bogat, niti tako siromašan da si ga ne bi mogao priuštiti.

Osmijeh ništa ne košta, a djeluje čudesno.

Obogaćuje onoga komu je namijenjen, a ne osiromašuje onoga koji ga daruje.

S njime svatko samo dobiva.



## 2. Briga o gostu prema radnim mjestima

13

### Područja rada sektora turizma i ugostiteljstva – različita briga o gostu

Unutar svakog područja rada turizma i ugostiteljstva briga o gostu iskazuje se na specifičan način.

**Voditelji pojedinih jedinica za prodaju i pružanje usluga** u svojem radu najčešće su orijentirani na komunikaciju s potencijalnim gostom, stoga je za njihov kvalitetan i profesionalan pristup poslu važno činjenično znanje o svim kapacitetima i mogućnostima poslovnih aktivnosti koje bi gost u određenim uvjetima mogao konzumirati. Osobito je važno moći dobro procijeniti želje gosta kako bi se mogle ponuditi i one specifične usluge i proizvodi koji će pridonijeti dodatnoj kvaliteti ponude.



**Službenici u administraciji** svojom djelatnošću također pridonose kvaliteti usluge koja se odnosi na brigu o gostu. To je osobito izraženo u poslovnom dopisivanju, različitim oblicima posredne ili neposredne komunikacije i sl. Kvaliteta profesionalnog pristupa u ovom poslu zahtijeva od osoblja primjerenu razinu znanja i vještina komuniciranja u pismenom obliku na materinskom i stranim jezicima, razvijene socijalne vještine te primjerenu razinu odgovornosti u prikupljanju i distribuciji informacija bitnih za poslovanje i postizanje maksimalnih pozitivnih učinaka.

**Recepcionari i agencijski djelatnici** u svojem poslu najviše direktno komuniciraju s gostima i potencijalnim gostima. Dojam koji ostavljaju u neposrednim odnosima i komunikaciji od izuzetne je važnosti jer će gosti često na temelju 'halo-efekta' steći trajan dojam o kvaliteti agencije, hotela, turističke destinacije ili cijele regije. Agencijski djelatnici i recepcionari osobe su koje svojim komunikacijskim vještinama te

- 14 sposobnostima mirnog i učinkovitog rješavanja spornih situacija snažno pridonose imidžu institucije u kojoj rade – neposredna briga o gostu njihova je temeljna profesionalna zadaća.

**Turistički pratitelji – vodiči** u svojem su poslu u neposrednom kontaktu s gostom. Promovirajući prostore različitih destinacija, turistički pratitelji i vodiči svojim znanjima i komunikacijskim vještinama pridonose stvaranju opće i specifične slike o prostoru, kulturi koju predstavljaju, a kvalitetom svoje usluge i neposrednom brigom o gostu stvaraju ozračje koje će se pamtili.

**Hotelska domaćica** brine se o svim događanjima u hotelu. Često je u neposrednom odnosu s gostima, o kojima treba skrbiti na visoko profesionalan način – razumjeti njihove potrebe i želje, pronaći načine kako ih ispuniti, stvoriti ugodno ozračje u hotelu. Za kvalitetan, profesionalan način pristupanja poslu hotelske domaćice potrebne su potpune i točne informacije o hotelskim potencijalima i kapacitetima, o socijalno-ekonomskoj i kulturnoj strukturi gostiju i njihovim zahtjevima te organizacijske i komunikacijske sposobnosti.

**Animatori** svojim aktivnostima stvaraju posebnu atmosferu među gostima. Ovisno o strukturi gostiju, kategoriji hotela i turističke destinacije, animatori se uglavnom brinu o gostima tako da im organiziraju slobodno vrijeme, potiču ih na različite aktivnosti rekreacije, zabave i opuštanja.

**Nadzornica soba** brine se o kvaliteti i udobnosti smještaja u hotelu. Ona organizira poslove pranja, čišćenja i uređivanja hotelskih soba u skladu s kategorizacijom hotela. Nadzornica soba profesionalno se brine o sanitarnim i higijenskim standardima kvalitete te posebnim željama gostiju. U komunikaciji treba ostvariti odnos povjerenja s gostom i ostalim osobljem kako bi na taj način pridonijela pozitivnom ozračju i kvaliteti usluge koju gost konzumira.

**Sobarica** se svakodnevno brine o higijeni i udobnosti prostora hotelskih soba. Kvalitetno, profesionalno obavljanje poslova sobarice predstavlja velik doprinos kvaliteti hotelske usluge.

**Konobari, barmeni, sommelieri, flamberi** predstavljaju onaj dio osoblja koji je stalno u neposrednoj komunikaciji s gostom. Njihova je uloga usmjerena na stvaranje pozitivnog ozračja i na zadovoljavanje onih gostovih želja koje se tiču konzumacije hrane i pića. Važne osobne i profesionalne kompetencije kod navedenih zanimanja odnose se na psihomotoričke i komunikacijske vještine.

**Glavni kuhar** često je u prilici direktno komunicirati s gostima u situaciji kad gost nešto posebno zahtijeva, kad ispred osoblja provjerava kvalitetu usluge, kad sam izvodi dio posluživanja gosta te kad ga gost pozove da bi mu iskazao svoje primjedbe/pohvale na račun usluge. Stoga je od velike važnosti da glavni kuhar kao osoba koja predstavlja cijeli jedan ugostiteljski odjel dobro vlada stranim jezicima na razini potrebe svoje struke (znanje stručne terminologije, poznavanje različitih kultura i običaja, osobito vezanih uz konzumiranje jela, i ljubavnosti vezane uz posluživanje). Također je važno da glavni kuhar ima razvijene verbalne i neverbalne komunikacijske vještine te sposobnost rješavanja problema.

**Kuhari i slastičari** svoju brigu o gostu iskazuju stručnim i kreativnim pristupom u pripremljanju hrane i različitih vrsta slastica, pri čemu se nastoji udovoljiti posebnim potrebama i željama gosta. Kvaliteta usluge u ovom segmentu turističko-ugostiteljske djelatnosti mjerljiva je razinom zadovoljstva gosta i učestalošću konzumacije kuharsko-slastičarskih pripravaka.

**Wellness osoblje (nutricionisti, maseri, fizioterapeuti, kozmetičari, aromaterapeuti...)** tijekom svojeg rada u neposrednom je odnosu s gostom. Kvaliteta usluge u ovom segmentu poslovanja očituje se razinom zadovoljstva gosta pruženim uslugama i učestalošću njihove konzumacije. Sve wellness profesije zahtijevaju visoku razinu znanja i vještina iz područja pružanja usluga, primjerenu razinu komunikacijskih i socijalnih vještina.

**Tehničko osoblje u hotelu (kućni majstori, vrtlari, kotlovnici, hotelska pralja...)** predstavlja onaj dio osoblja koji svojim radom i brigom za unutarnje i vanjske prostore hotela pridonosi kvaliteti poslovanja. Briga o gostu važan je segment profesionalnog uspjeha i u ovom području rada. Održavanje reda, tehničke ispravnosti aparata, učinkovito i brzo otklanjanje svih kvarova, redovito održavanje svih postrojenja, red i urednost svih prostora u hotelu te njegovu okruženju temeljni su preduvjeti funkcionalnosti, sigurnosti i udobnosti prostora u kojima borave gosti.



Briga o gostu prema radnim mjestima

Zahtijevana razina znanja o brizi o gostima za osnovna radna mjesta u turizmu i ugostiteljstvu (O = osnovna, S = srednja, N = napredna)

Znanja i vještine iz područja brige o gostu ISHODI UČENJA	Znanja o brizi o gostima i ključnim principima CC-a			Komunikacijske vještine		
	O	S	N	O	S	N
Sobarica	O	S	N	O	S	N
Nadzornica soba	O	S	N	O	S	N
Hotelska domaćica	O	S	N	O	S	N
Recepcionari i agencijski djelatnici	O	S	N	O	S	N
Turistički pratitelji – vodiči	O	S	N	O	S	N
Animatori	O	S	N	O	S	N
Službenici u administraciji	O	S	N	O	S	N
Voditelji pojedinih jedinica za prodaju i pružanje usluga	O	S	N	O	S	N
Konobari, barmeni, <i>sommelier</i> i, flamberi	O	S	N	O	S	N
Kuhari i slastičari	O	S	N	O	S	N

‘Život je usluga. Napreduje onaj koji daje malo više i malo bolju uslugu.’

Ellsworth Statler (1863-1928)

Timski rad i međuljudski odnosi	Vještine rješavanja pritužbi			Samostalnost i odgovornost				
	O	S	N	O	S	N		
O	S	N	O	S	N	O	S	N
O	S	N	O	S	N	O	S	N
O	S	N	O	S	N	O	S	N
O	S	N	O	S	N	O	S	N
O	S	N	O	S	N	O	S	N
O	S	N	O	S	N	O	S	N
O	S	N	O	S	N	O	S	N
O	S	N	O	S	N	O	S	N
O	S	N	O	S	N	O	S	N
O	S	N	O	S	N	O	S	N

Napomena:

U tablici su autori predložili odgovarajuće razine znanja i vještina, no one trenutačno kao takve nisu definirane službenim propisima i/ili standardima zanimanja.

## 3. Uvjerenja i stavovi

‘Stav je kist našeg uma. Određenu situaciju može obojiti turobnim ili sivim tonovima, ili pak vedrim i veselim bojama.’ Mary C. Crowley

**Stavovi i uvjerenja su moćni. Oni su vodeći principi koji osiguravaju značenje, motivaciju i usmjerenost u našim životima. Bez sumnje, stavovi i uvjerenja snažno utječu na naše ponašanje.**

Turizam i ugostiteljstvo dinamične su, iznimno propulzivne gospodarske grane. Karakterizira ih i potreba za iznimnim kadrovima koji su u mogućnosti suočiti se s velikim zahtjevima koje profesija postavlja ne samo u stručnom dijelu nego i u psihološkom. Zaposlenici koji nisu u stanju svakodnevno se suočavati s potrebama koje pred njih postavlja učinkovita i kvalitetna komunikacija, kako je to prethodno izneseno, neće biti u mogućnosti pružiti dovoljno kvalitetnu uslugu. Štoviše, u velikim hotelskim sustavima postoji uvriježeno shvaćanje da je stručnost manje važna od općih ljudskih karakteristika, odnosno da će zaposlenik stručnost steći tijekom rada u hotelu prema propisanim standardima, ali da volju i stav prema uslužnoj djelatnosti mora donijeti sa sobom. Smatra se, dakle, da se istinska želja za rad s ljudima uvijek pod pritiskom i uz isti standard kvalitete te nastojanje da se gostu pomogne i izađe ususret ne stječe treninzima nego da je urođena ili stečena u ranoj životnoj dobi. Naravno da je kroz treninge moguće postići više razine pružanja usluge, ali osnovni poticaj ili početna razina pozitivnog stava prema ugostiteljstvu mora postojati kao preduvjet za stvaranje radnog odnosa. Osobe koje smatraju da je profesija koju su izabrali loš izbor i da ne zadovoljava njihove potencijale neće moći pružiti kvalitetnu uslugu zbog uspostavljene psihološke barijere.

Važno je razumjeti da naučena znanja o kvalitetnoj i učinkovitoj komunikaciji moramo primjenjivati svakodnevno kao stil rada. U vještinama komunikacije nema izbora – jer samo kvalitetna usluga vraća gosta. Gost koji se vraća taj je koji stvara prihod od kojeg zaposlenici primaju osobni dohodak. Slijedom toga, direktno su odgovorni za ostvarivanje prometa, i svako odstupanje rezultira direktnom materijalnom štetom. Posebni senzibilitet traži se u ophođenju s djecom, starijim gostima i gostima s posebnim potrebama.

Stav koji zaposlenici **trebaju** usvojiti ima nekoliko razina:

1. **Interes gosta na prvom je mjestu** – to znači da gost u svakom trenutku ima prioritet, da će zaposlenici prestati međusobno razgovarati ili nešto raditi kad

im se obrati gost, da će, ako je potrebno u interesu gosta, uložiti dodatni napor, nekoliko koraka više, nekoliko telefonskih poziva više (ako to dopušta politika tvrtke, što je katkad ograničavajući faktor). To je proaktivni stav koji je u ugostiteljstvu neophodan.

Ponekad je u nastojanju da se interes gosta zadovolji moguće otići u drugu krajnost – udovoljavati i zahtjevima koji izlaze daleko izvan okvira očekivane usluge. To se događa u situacijama u kojima zaposlenik stvara vrlo osoban odnos s gostom, na granici osobnog prijateljstva, što nije preporučljivo jer diferencira jednoga gosta u odnosu na druge, a stvara lažan osjećaj dobrih odnosa koji mogu prijeći u zloupotrebu. Naime, u trenutku kad to gostu odgovara, on ponovno preuzima striktnu ulogu gosta i tzv. prijateljski odnosi više ne vrijede.

**Interes gosta znači i nešto više – usluga mora biti pružena s voljom i željom da se gostu ugodi, inače nije kvalitetna usluga. To znači zanemarivanje osobnog raspoloženja pružatelja usluge u svakoj situaciji, jer gost je na prvom mjestu. Stoga se često kaže da su zaposlenici u ugostiteljskoj djelatnosti kao glumci na pozornici, usmjereni da publici – gostu – pruže najbolje, a vlastite osjećaje zatome!**

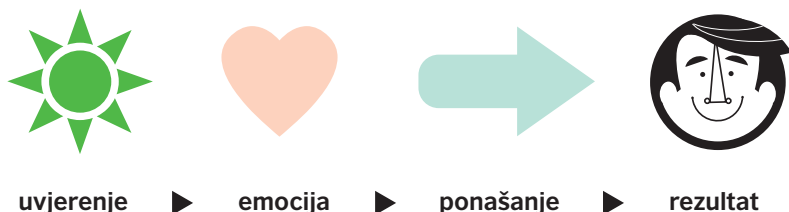
2. **Težnja eliminiranju pogrešaka, tzv. zero defect koncept** – znači predano i kontinuirano nastojanje da se posao obavi točno i dobro od prve. Prvi korak prema realizaciji koncepta ‘nula pogrešaka’ učinkovito je slušanje, koje će isključiti pogrešno razumijevanje zahtjeva. Vrijeme koje se utroši za posao koji je pogrešno obavljen bačeno je vrijeme jer još jedanput treba utrošiti novo vrijeme za dobro obavljen posao, što može značiti istodobno skraćivanje vremena koje je na raspolaganju za obavljanje nekog novog posla. Istovremeno to znači i iritirati gosta, odnosno stvarati nezadovoljstvo gosta koji nije od prve dobio traženo. Težnja eliminiranju pogrešaka pokazuje odgovornost i profesionalni stav prema poslu i gostu.
3. **Organizacijska pripadnost** – znači poštovanje organizacije u kojoj zaposlenik radi. Vrlo često svoje nezadovoljstvo upravom, osobnim primanjima, međuljudskim odnosima ili radnim vremenom zaposlenici komentiraju s gostima, osobito onim gostima s kojima imaju uspostavljen određen blizak odnos. To je potpuno neprofesionalan pristup poslu, koji umanjuje ugled tvrtke, ali i osobni ugled zaposlenika. Drugi aspekt organizacijske pripadnosti odnosi se na zaštitu interesa organizacije – u smislu štednje (električne energije: svjetla u prostorijama u kojima se ništa ne događa treba gasiti), usmjerenosti prema totalnoj kontroli kvalitete (svi su zaposlenici uključeni u očuvanje kvalitete na

svim razinama, pa i onda kad nije riječ isključivo o vlastitu odjelu), predlaganju kreativnih rješenja koja će donijeti korist agenciji/hotelu/restoranu i slično. U organizacijskoj pripadnosti očituje se iskazivanje poštovanja gosta, uprave, vlasnika i ostalih kolega, koje je neophodno za profesionalno i kvalitetno obavljanje zadataka u turizmu i ugostiteljstvu, jednako kao i etičnost zaposlenika, što je također jedna od traženih karakteristika u ugostiteljstvu.

**VAŽNO:** Kakav god stav imali, u svakom ga trenutku komuniciramo prema okolini! Naši stavovi, uvjerenja i vjerovanja određuju naše ponašanje prema okolini!!

**Zakon uvjerenja:** Ono u što vjerujemo postaje naša reakcija i naša stvarnost.

'Vjerujete li da nešto možete ili vjerujete da ne možete, u oba slučaja imate pravo, i to ćete i dokazati!' **Henry Ford**



## 4. Priprema za posao

Priprema za posao osnovni je uvjet uspješnosti u radu. Psihička, profesionalna i fizička priprema zahtijevaju ulaganje vlastite energije i vremena, kontinuirano usavršavanje (cjeloživotno obrazovanje, fizičke aktivnosti i sl.). Kontinuirani treninzi u svim aspektima u konačnici donose optimalno stanje fizičke i psihičke kondicije, koje omogućava rješavanje svih problema na poslu, pa tako i konfliktnih situacija, bez dodatnog napora i, što je još važnije, bez stresa. Stoga možemo reći da je priprema za posao sastavni dio svakog posla.

Priprema za posao i način na koji se provodi pokazuje odnos zaposlenika prema vlastitom zanimanju, radnom mjestu, tvrtki u kojoj su zaposleni. S druge strane, taj odnos utječe na zaposlenika i na dojam koji on ostavlja na gosta, klijenta, korisnika usluga. Ono što je važno znati i osvijestiti jest da klijent, gost vrlo brzo prepoznaje

odnos koji imamo prema poslu (a to podrazumijeva i odnos prema gostu), pa se ta spoznaja odražava i na njegovo ponašanje.

Možemo zaključiti da priprema za posao podrazumijeva vladanje znanjima, vještinama i kompetencijama potrebnima za radno mjesto na kojem radimo. Nadalje, s obzirom na zanimanja u turizmu i ugostiteljstvu, tu je vrlo važna i fizička kondicija (hodanje, stajanje). Jednako je bitna psihička kondicija, jer ne smijemo zaboraviti da je rad u turizmu i ugostiteljstvu neposredan kontakt sa živim ljudima, gostima. Dobro raspoloženje, dojam sigurnosti, samokritičnost, poštovanje i samopoštovanje mogu se i trebaju razvijati, kao i stjecati nova znanja i vještine.

### Fizička priprema

Fizička priprema neophodna je da bismo osigurali uvjet izdržljivosti fizičkih napora na radnom mjestu, a time i kvalitetu svoga rada, koja u konačnici vodi prema pozitivnim rezultatima. Umor i iscrpljenost izazivaju neraspoloženje, nervozu, dovode i do konfliktnih situacija. Osim posljedica koje mogu utjecati na sam posao, loša fizička kondicija može biti uzrok ozljeda na radu i nesreća, ne samo zaposlenika nego i gosta, pa i materijalne štete.

Također, fizička priprema znači i brigu o zdravlju. Potrebno je voditi brigu o tome što i kako jedemo, jer na taj način sprječavamo neke druge tegobe. Slijedi briga o higijeni i izgledu, vrlo bitnom elementu koji utječe na dojam koji ostavljamo o sebi, kako gostima, tako i svojim nadređenima.

Kako i koliko se pripremamo za rad govori o zaposlenikovo profesionalnosti. A to iziskuje stalne pripreme za rad.

### Psihička priprema

**Psihička priprema odgajanje je samih sebe, upoznavanje samih sebe takvih kakvi smo sada i osvještavanje kakvi bismo htjeli biti. Iznaženje načina kako postići željene promjene: utjecati na raspoloženje, stjecati nova znanja i vještine, dosežati postavljene ciljeve.**

Voditi razgovor sam sa sobom nije jednostavno. Često je teže biti iskren prema samom sebi nego prema drugima. Bitno je postaviti si prava pitanja i na njih što iskrenije i objektivnije odgovoriti: volim li svoj posao? Kako me kolege doživljavaju na poslu, vole li surađivati sa mnom? Smatraju li me 'mrgudom' ili rado provedu pauzu u mom društvu? Je

li gost/klijent opušten u razgovoru sa mnom ili svojim ponašanjem odražava moju napetost?

Gotovo svakodnevno slušamo o pozitivnom stavu kao uvjetu uspjeha u svim segmentima života. Nije nam to strano, jer i sami se osjećamo dobro kada smo dobrog raspoloženja, kada se prema nama istupa s dobrom

voljom i namjerom, s osmijehom i lijepim riječima. Dakle, rješenje za dobru psihičku pripremu postizanje je stanja pozitivnog stava. Pozitivnog stava prema sebi, što nam daje sigurnost u obavljanju posla, bolju prihvaćenost u radnom okruženju, dobro raspoloženje. Isto tako i pozitivnog stava prema poslu koji obavljamo (za to sam se školovao, od toga živim, stječem nova iskustva na radnom mjestu, i slično), što podrazumijeva i pozitivan odnos prema gostu/klijentu (ja sam tu zbog njega, bude li gost zadovoljan mojim radom, bit će zadovoljan i moj nadređeni i slično).

Da bismo zauzeli čvrst pozitivan stav, potrebno je odagnati negativne misli. To nije jednostavno, ali je moguće. I što više zadiremo u ovo područje, sve je lakše i brže negativne misli pretvarati u pozitivne. Ovdje pomaže autosugestija, kojom uspijevamo uvjeriti sebe da baš taj problem, koliko god se nerješivim čini, možemo riješiti s nešto više energije i napora. Važno je suočiti se s problemom, razmotriti što njegovo rješavanje iziskuje i u kojem vremenskom razdoblju te krenuti. Prvi uspjeh koji na taj način postignemo nagrađuje nas jačanjem samopouzdanja. A spoznaja o tome čini nas zadovoljnima, dobro raspoloženima i daje snagu za novi radni dan.

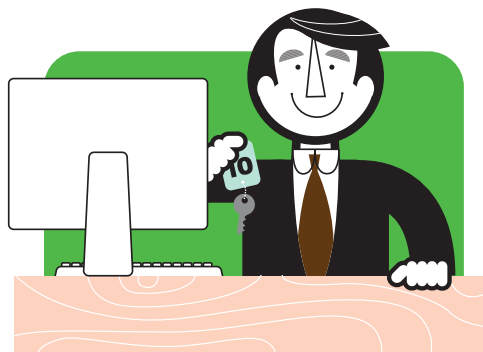
Psihička priprema dugotrajan je proces i iziskuje puno rada i strpljenja. Ali, na kraju i nagrađuje.

Budite u uskoj vezi s vašim poslom, uvijek težite uspjehu i nikad nemojte biti zadovoljni.

J. W. 'Bill' Marriott, jr. (1932-)

## Profesionalna priprema

Profesionalna priprema neophodna je da bismo svoj posao obavljali kvalitetno, na svoje i zadovoljstvo klijenta/gosta te tvrtke u kojoj radimo. Profesionalnu pripremu započinjemo u redovnom sustavu obrazovanja, a nastavljamo kroz čitav radni vijek. Današnje vrijeme, vrijeme brzog razvoja industrije i tehnologije postavlja pred nas obvezu kontinuiranog cjeloživotnog obrazovanja, nadogradnje naučenog i stečenog novim znanjima i vještinama, što rezultira novim kompetencijama.



Profesionalna priprema traje koliko i radni vijek. Pohađanje seminara, radionica, čitanje stručnih članaka, doškolovanje ne smije se promatrati kao ulaganje u tvrtku od kojeg zaposlenik osobno nema neke koristi. Čak štoviše, zaposlenik je taj u koga se ulaže, čije znanje i profesionalnost rastu, a samim time i njegovo samopouzdanje i sigurnost. U konačnici, stvaraju se uvjeti i za bolji položaj na poslu, jer zaposlenik ima više toga za ponuditi.

Prije odlaska na posao, za vrijeme vožnje, dobro je razmišljati o poslu, što nas očekuje, što treba obaviti, kojim redoslijedom, što će biti lako, a što teško. Na taj način pripremamo se za predstojeće aktivnosti i dolazimo na radno mjesto već koncentrirani na posao. Ali jednako tako poželjno je na povratku kući razmišljati o proteklom radnom danu – što smo dobro obavili, gdje smo pogriješili, što je moglo biti bolje. Analiza dana i zaključak put je prema izvrsnosti. Pokušajmo!

## 5. Prvi dojam



Dobar prvi dojam ovisi o vanjskom izgledu, koji u širem smislu obuhvaća uniformu, cipele, frizuru, njegovan izgled, nakit, miris, držanje.

Propisani vanjski izgled dijeli se na osoblje koje nosi uniformu (u neposrednom je kontaktu s gostima) i osoblje koje ne nosi uniformu (nije u kontaktu s gostima, ali podliježe određenim pravilima izgleda).

### Osoblje koje nosi uniformu

Velike hotelske korporacije propisuju u svojim priručnicima izgled osoblja u kontaktu s gostima (The Ritz-Carlton, Hilton, Inter-Continental itd.), koji mora odražavati njihovu filozofiju i stil. U visokokategorijama u kojima odsjedaju poslovni ljudi očekuje se i poslovni izgled osoblja, s izuzetkom onih hotela koji propisuju narodne nošnje (uglavnom na Dalekom istoku).

Treba istaknuti da su hoteli, hotelski lanci i restorani visoke kategorije vrlo konzervativni u pogledu izgleda zaposlenika te ne toleriraju ekstravagancije kao što su vidljiva tetovaža, piercing, neobične frizure ili boje kose, nakit na zubima, upadljiv nakit i slično. Nije dopušteno nošenje prsluka ili džempera preko uniforme. Košulja se mora mijenjati svakog dana. Zaposlenicima je apsolutno zabranjeno žvakanje tijekom rada (žvakaće gume ili hrane).

**Uniforma:** osigurava je hotel ili restoran, ali svaki je zaposlenik dužan nositi čistu uniformu i paziti da uniforma bude održavana na zadovoljavajući način. Uniforma je propisana i ne može se mijenjati osobnim detaljima.

**Cipele:** Uz uniformu se nose crne cipele, ne previsokih potpetica, zatvorene na prstima i peti. Moraju biti besprijekorno čiste. Ne nose se natikače, japanke ili slično. Zimi osoblje mora presvlačiti čizme. Muškarci ne smiju nositi cipele s debelim gumenim potplatom. Muškarci ljeti ne smiju nositi mokasine na bosu nogu.



**Čarape (za žene):** obvezne su i ljeti. Propisana je i boja (crne, sive, tamnoplave ili boje kože, no nikako šarene, crvene ili zelene, pa i onda kad čarape nisu uključene u uniformu koju inače osigurava hotel). Muške čarape moraju biti tamne i visoke, do koljena.

**Kosa:** mora uvijek biti čista, ne smije padati preko lica, mora biti skupljena, a kopče i vrpce moraju biti u skladu s uniformom. Brada se tolerira, ali treba je puštati tijekom godišnjeg odmora i zatim redovito njegovati. Brada se brije prije smjene, što znači da ako zaposlenik radi poslijepodne, tada i bradu treba brijati poslijepodne, a ne ujutro.

**Šminkanje:** dobrodošlo je jer ostavlja dojam njegovanosti, no umjereno – ne prihvaćaju se sjenila za oči ili obraze jakih boja. Parfem mora biti vrlo diskretan. Zaposlenici koji poslužuju hranu ili rukuju njome ne upotrebljavaju parfem.

**Nakit:** dopuštene su diskretne naušnice, ne više od jedne na jednom uhu, ne viseće niti veliki kolutovi. Dopušteno je i prstenje, ali ne više od jednog prstena na svakoj ruci, koje ne smije biti preveliko. Nisu dopušteni broševi niti značke na uniformi. Muškarci ne nose naušnice niti narukvice.

U mnogim ugostiteljskim objektima koji su namijenjeni specifičnoj klijenteli (studentski kafići, hosteli, hoteli niže kategorije i sl.) dopušteni su iskoraci jer je cijela atmosfera mnogo ležernija. Jednako tako je i u ljetovalištima, gdje su i pravila odijevanja opuštenija, na što utječe i klima. (Konobari i konobarice u ljetovalištu Hayman Island u Australiji služe goste u bermuda hlačama, u Las Vegasu u uniformi koja je samo malo veća od bikinija.) No to još ne znači da bi u hotelima i restoranima visoke kategorije na obali moglo raditi osoblje u sandalama, japankama ili trapericama. Svaki hotel i restoran ima svoja pravila odijevanja, kojih se treba pridržavati jer je to dio organizacijskog imidža i kulture.

## Osoblje koje ne nosi uniformu

Zaposlenik je obavezan nositi prikladno odijelo, klasične hlače (traperice nisu dopuštene), minisuknje nisu dopuštene, duljina suknje treba biti iznad koljena. Za zaposlenike koji nisu u kontaktu s gostom čarape nisu obvezne ljeti.

## Pozitivan profesionalni imidž

Gost stvara svoj prvi dojam o organizaciji pri prvome vizualnom kontaktu. Poslije se taj dojam može popraviti ili pogoršati, ali polazna razina procjene kvalitete stvara se u tome prvom kontaktu. Mnogi gosti imaju neka predznanja/informacije – iz prvog telefonskog kontakta, koji je također veoma važan, ili prvih kontakata putem brošura, novinskih članaka, televizijske reportaže – no ništa nema snagu prvog osobnog dojma. Prvi dojam ima snažan psihološki učinak, i kao takav ima posljedice na stvaranje trajnog suda o kvaliteti. Ispravljanje prvog dojma dugotrajan je proces.

Ponekad gosti na temelju tog prvog dojma napuste objekt a da zapravo nisu imali prilike nadopuniti dojam, odnosno ispraviti ga. Važno je stoga da zaposlenici imaju razvijenu svijest o značaju koji hotel, restoran ostavlja na gosta u trenutku kad on prvi put uđe u hotel.

Potrebno je svjesno voditi računa o stvaranju dobrog prvog dojma!

Zašto? Zato što...

... prvi dojam stvara se u prvih nekoliko sekundi kontakta!

... prvi dojam određuje kako će nas gost doživjeti.

... doživljaj gosta može znatno utjecati na uspjeh njegova boravka u hotelu/destinaciji.

... o prvom dojmu ovisi kvaliteta daljnjeg odnosa s gostom.

Prvi dojam nastaje:

zbog prijateljskog izraza lica – 55%

zbog prijateljskog tona glasa – 38%

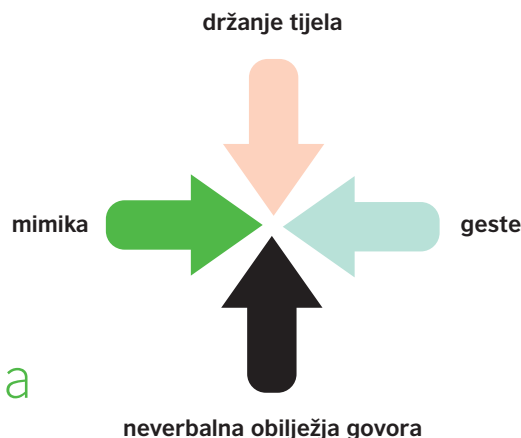
zbog sadržaja izgovorenog – 7%

Uspjeh znači nikad se ne pomiriti ni sa čim manjim od izvrsnog.

Kakva god bila vaša karijera, neka vaš rad bude značajan.

**Kemmons Wilson (1913-2003)**

## 6. Neverbalna komunikacija



Neverbalna komunikacija obuhvaća sve ono što se o nama vidi, čuje i osjeti.

Postoji više oblika komunikacije – verbalna komunikacija (slušanje/govor/pisanje – ona koja koristi riječ) i neverbalna komunikacija – (može se govoriti još i o vizualnoj, taktilnoj, organoleptičkoj komunikaciji i govoru tijela).

Istraživanja upozoravaju na važnost neverbalne komunikacije: slušatelj pamti 10% onog što se govori, 40% od onoga kako se govori, a 50% odnosi se na dojam koji ostavlja govornik (svojim izgledom).

Kategorije neverbalne komunikacije su:

- dodir** – stisak ruke može iskazati suosjećanje, toplinu, prijateljstvo, ali treba biti umjeren kako ne bi bio pogrešno shvaćen. Također treba napomenuti da sjeverni narodi nisu skloni dodirima, za razliku od naroda južne Europe i Mediterana.
- govor tijela** – vrlo kompleksna kategorija. Cijeli niz detalja o tome u kojem su položaju ruke, kako su prekrizene noge ili kako se zaposlenik drži govori o namjeri, stavu ili raspoloženju. Ruke prekrizene na prsima iskazuju nespornost da se gostu pomogne, određenu aroganciju. Pogrbnjeno stajanje pokazuje dosadu, rezigniranost, pomanjkanje volje za radom, nasuprot uspravnom stajanju, koje se tumači kao poruka energije, dinamike i entuzijazma. Dodirivanje nosa prikrivena je nesigurnost. Kontinuirano pomicanje stvari koje su na pultu recepcije pokazuje dosadu i želju da razgovor što prije završi. Položaj tijela također govori o spremnosti pružanja usluge. Gestikuliranje mora biti umjerenost. Kretanje tijela – dinamično, a hod uspravan, jer to pokazuje gostu spremnost za obavljanje posla.

- glas** – sam za sebe govori o spolu govornika, raspoloženju, životnoj dobi, zdravstvenom stanju, obrazovanju, pa i o porijeklu (lokalni naglasak). Glas je moguće kontrolirati, ton niži od prirodnog ostavlja dojam pouzdanosti, kulture i pažnje. Ugodan glas veoma je važan, a elementi glasa su jasnoća, boja i visina. Glas ne smije biti piskutav, ali ni pretih (gost neće razumjeti što se govori). Glas treba modulirati kako bi odrazio emocije i dao uvjerljivost sadržaju. Kultiviran glas podrazumijeva kultiviran rječnik. Ugodan glas može se uvježbati.
- kontakt pogledom** – gledati gosta u oči znak je pažnje, pristojnosti i usredotočenosti na sugovornika. Vrludanje pogledom govori o nezainteresiranosti. Međutim, postoje narodi (Japan) koji se osjećaju nelagodno ako je pogled usmjeren prema njima preintenzivan.
- osobni prostor** – obuhvaća zonu, životni prostor svake osobe u koju nepoznate osobe, poslovni partneri, pa tako i gosti, ne ulaze. Osoba kojoj se netko previše približi, odnosno naruši njezin osobni prostor, osjeća se ugroženom i instinktivno čini korak nazad. Osobni prostor povezan je s razinom odnosa (osobni prostor manji je s prijateljima nego s poslovnim partnerima), životnom dobi, obrazovanjem, narodnošću (manji u mediteranskim zemljama nego na sjeveru Europe).
- izgled** – izgled zaposlenika govori o položaju u hijerarhiji organizacije, o stavu prema poslu i prema gostu, o poštovanju i samopoštovanju.
- izraz lica** – pokazuje stav prema poslu i gostu. Zaposlenici trebaju shvatiti da je posao u ugostiteljstvu sličan kazalištu: kao i glumci, nalaze se uvijek na pozornici, dobre volje, vedri, raspoloženi, nasmiješeni, na usluzi gostu. Gosta ne zanimaju privatni problemi zaposlenika, žalost, ljutnja ili slično. Izraz lica ne smije stoga odražavati bilo koji negativan osjećaj. Potrebno je izbjegavati mrštenje, okretanje očima ili stiskanje očiju, obješena usta.
- šutnja** – može biti vrlo rječit i znakovit. Zavisno od situacije može biti ugodna ili neugodna, iskazivati stav prema gostu.
- miris** – odnosi se na osobni miris i miris prostora. Svi mirisi moraju biti ugodni, a osobni mirisi ne smiju nadjačati miris prostora. To znači da konobarica ne smije koristiti prejak miris parfema koji će prevladati nad mirisom hrane koju servira. Mnogi hoteli i restorani brane svojim zaposlenicima upotrebu parfema na radnom mjestu.

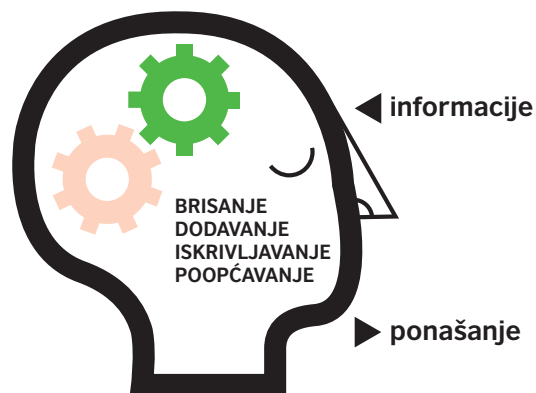
- 28 Neverbalna komunikacija nije jednoznačna, odnosno osmijeh nije uvijek pozitivan. Kad se poruka prenosi ne samo riječima nego i držanjem tijela, izrazom lica i gestama, bitan je sklad verbalnih i neverbalnih elemenata jer je u protivnom komunikacija potpuno neučinkovita i kao takva kontraproduktivna.

## 7. Komunikacijski proces

Komunikacija je zapravo prijenos informacije od pošiljatelja prema primatelju, uz uvjet da primatelj razumije informaciju. U procesu prijenosa informacije cijeli je niz čimbenika koji može utjecati na konačan ishod. Komunikacija je složen proces čiji uspjeh nije uvijek zajamčen.

Činjenica je da kada primamo neku informaciju, u našoj se glavi paralelno odvijaju četiri osnovna procesa: brisanje, dodavanje, iskrivljavanje i poopćavanje informacija. Nakon svih tih procesa sadržaj koji smo čuli definitivno se izmijeni, i ono što mi opet kažemo idućem sugovorniku nije onaj sadržaj koji smo čuli nego onaj koji smo mi izmijenili. Zato je proces interpretiranja važan faktor u međusobnom razumijevanju. Budite svjesni te činjenice kada razgovarate s gostom ili svojim šefom ili kolegom.

Komunikacija je nepotpuna sve dok nije shvaćena, stoga je veoma važno usredotočiti se na kvalitetan prijam informacije i izvršiti provjeru shvaćenog. Komunikacija se definira i kao spoj jezičnih vještina i društvene interakcije.



## Učinkovita komunikacija

Ugostiteljstvo je djelatnost koja organizira i nudi usluge te udovoljava potrebama gostiju za uslugama noćenja, prehrane, toćenja pića i napitaka, a zadovoljava i druge društvene, kulturne, zdravstvene i ostale potrebe ljudi. U kvalitetnom obavljanju ove djelatnosti pored stručnih znanja i vještina, koje su temelj za korektno obavljanje zadataka, od iznimne su važnosti vještine komunikacije, bez kojih ni najprofesionalnije stručno znanje ne pruža očekivani doživljaj. Kao uslužna djelatnost, ugostiteljstvo je ponajprije rad s ljudima, u kojem je pozicija pružatelja usluge vrlo specifična jer traži visoku razinu razumijevanja važnosti i potreba gostiju te samokontrole i predanosti.

Posebna je karakteristika ugostiteljstva komuniciranje izravno s korisnicima usluge, odnosno neposredna povratna informacija o zadovoljstvu korisnika usluge. Upravo je zbog toga pružatelj usluge u mogućnosti ne samo ostvariti nego i nadmašiti očekivanja gosta te pružiti uslugu po mjeri.

Uspješnost komunikacije zavisi od odgovora na pitanja – što govorimo, kome govorimo, kako govorimo, kada govorimo.

### Komunikacijski proces:

- Ideja u našoj glavi – što želimo prenijeti?
- Odabir riječi – kako ćemo to prenijeti?
- Prijenos poruke – govor!
- Primanje poruke kod sugovornika – slušanje!
- Analiziranje primljene poruke kod sugovornika – razumijevanje!

Vrste pitanja koja koristimo u komunikacijskom procesu i koja nam pomažu da se usredotočimo na kvalitetan prijam informacije i provjeru shvaćenog:

### Otvorena pitanja:

Što biste danas željeli za ručak?

### Sondažna pitanja:

Volite li više ribu, meso ili školjke?

### Alternativna pitanja:

Želite li radije plavu ili bijelu ribu?

### Zatvorena pitanja:

Znači, vi biste bijelu ribu, jače pečenu?

### Kontrolna pitanja:

Ako sam vas dobro razumjela/razumio, vi biste dvije porcije jače pečene i dobro začinjene bijele ribe, malo blitve i dvije čaše crnog vina?

- 30 Drugim riječima, kada gostu trebamo nešto objasniti, predočiti, opisati, prodati i slično, važno je da se držimo metode lijevka, što znači: u početku komunikacije postavljamo pitanja kojima dobivamo široku sliku, općenite informacije, široki kontekst. Nakon toga postavljamo pitanja pomoću kojih dobivamo više detaljnijih informacija o željama i potrebama gosta i na kraju dođemo do specifičnih i pojedinačnih informacija. Da bismo bili sigurni da smo dobro razumjeli što gost želi, koristimo kontrolna pitanja.

## Važnost komunikacije u vrednovanju kvalitete usluge

Proizvod ili uslugu iste kvalitete vrednovat će različito ljudi različitog iskustva, obrazovanja, godina, društvenog položaja, imovinskog stanja i odgoja. Različito shvaćanje kvalitete usluge iskazat će i gosti različitih nacionalnosti. Ljudi također sude o kvaliteti prema vlastitim potrebama u određenim situacijama.

### Kvaliteta usluge ima tri aspekta: materijalni, osobni i proceduralni.

1. **Materijalni aspekt** odnosi se na sve ono što je moguće odrediti osjetilima dodira, mirisa ili okusa – interijer, dekoraciju, posteljinu, posuđe, standarde, uniforme itd. Vlasnička i upravljačka struktura odgovorni su za ovaj dio kvalitete.
2. **Osobni aspekt** kvalitete neopipljiv je i odnosi se na osobnost zaposlenika, srdačnost, uslužnost, učinkovitost, ljubaznost itd. U mnogim situacijama pokazuje se da je osobni aspekt važniji od materijalnog i da predstavlja kompetitivnu prednost u izboru hotela ili ugostiteljskog objekta. Svaki je zaposlenik odgovoran za osobni aspekt kvalitete usluge.
3. **Proceduralni aspekt** određuje uprava, a odnosi se na način obavljanja pojedinih zadataka – proceduru upisa gosta, naplate računa, rezervacije itd. Procedure i pravila trebaju pomoći u rješavanju određenih situacija, ali ne na štetu gosta. Misija je zaposlenika pomoći gostu svladati eventualne prepreke koje mogu stvoriti procedure i pravila, odnosno omogućiti da se te procedure obave što jednostavnije i u što kraćem roku.

Kvaliteta usluge usuglašenost je ovih triju vrsta usluga, ponajprije kombinacija dobrih pravila i procedura te dobrog osobnog aspekta. Najbolje materijalne aspekte može upropastiti loš osobni aspekt. Nije uvijek moguće pružiti izvrstan materijalni aspekt, ali uvijek se može pružiti izvrsna usluga.

U određivanju kvalitete moguće je u analizi ovih triju aspekata uočiti važnost komunikacije.

## Određivanje komunikacijskih vještina

Komunikaciju mogu ometati razne prepreke: nerazumijevanje, predrasude, stereotipovi, otpor, nepažnja, gestikulacija, pogrešna percepcija, buka, kulturološke različitosti, jezična barijera, loše sročene poruke, nepažljivo slušanje, raspoloženje (dosada), brzopletost, nespremnost za slušanje, različiti sustavi vrijednosti, odsutnost duhom, rastresenost itd. Prepreka u komunikaciji može biti i činjenica da često čujemo samo ono što nam se sviđa.

Kako bi komunikacija bila uspješna, potrebno je eliminirati sve što odvlači pozornost od procesa komuniciranja. Komunikacija mora biti neutralna, odnosno nije primjereno iskazivati nesrazmjernu naklonost i simpatije prema samo jednom gostu u odnosu na ostale. Zanemaren ili ignoriran gost nezadovoljan je gost i kao takav širi svoje nezadovoljstvo te loš dojam o pruženoj usluzi i kvaliteti. Takav je gost izvor živog negativnog publiciteta. Istraživanja pokazuju da nezadovoljan gost mnogo više govori o lošim iskustvima nego o dobrim. U konačnici, svaki nezadovoljan gost gubitak je profita, a za to su odgovorni zaposlenici jer je zadovoljstvo gosta misija svakog zaposlenog, koji treba pratiti, reagirati i mijenjati negativna iskustva gosta u pozitivna.

### Komunikacijske vještine dijele se na vještinu pisanja, govora i slušanja.



#### Vještina pisanja

Veći dio zanimanja u ugostiteljstvu nema potrebu za direktnim pismenim obraćanjem gostu. Naravno, svaki restoran ili hotel ima cijeli niz komunikacija s gostima u pisanoj formi, no time se ne bavi većina zaposlenika nego se za to koriste vanjski suradnici (jelovnici, brošure, oglasi i slično). Zanimanja za obrazovni strukovni sektor turizma moraju svladati vještine pisanja, što podrazumijeva poznavanje pravopisa i gramatike, ne samo u hrvatskom jeziku nego i u stranim jezicima. Također je potrebno svladati forme pisanja poslovnih pisama, zaglavlja, datuma i potpisa, a u skladu s definiranim i usvojenim modelom organizacije. Svaki pisani tekst mora biti besprijekoran, u formi i sadržaju, a svaku pravopisnu ili ortografsku dvojbu treba provjeriti. Pisana poruka gostima u recepcijskom poslovanju (primjerice bilješka o telefonskom pozivu) treba biti kratka, čitljiva, točna, s čitljivim potpisom osobe koja je preuzela telefonsku poruku. Koriste se jednostavne riječi i fraze, poznate riječi, uljudna forma obraćanja (Vi, a ne ti), izbjegavaju se nepotrebne riječi. Potpis je informacija gostu o osobi koja odgovara za točnost primljene poruke. U pisanju se koristi isključivo standardni, formalni jezik. U pisanju poslovnih pisama tekst treba vizualno skladno smjestiti na memorandum.

Govor i slušanje komunikacijske su vještine koje moraju svladati svi zaposlenici koji su u neposrednom kontaktu s gostom.

Kod govora je važan kontakt pogledom jer je to poruka gostu da je zaposlenik u potpunosti posvećen gostu. U komunikaciji s gostom vrijedi pravilo da je manje više, odnosno da nije poželjno pretjerano govoriti. Gost ima prednost i u govoru. Govor zaposlenika treba odražavati (zrcaliti) raspoloženje gosta, odnosno prilagoditi se gostu bilo u vedroj ili ozbiljnoj situaciji. Pri tome treba voditi računa i o gestikulaciji, koja treba biti umjerena i prilagođena sugovorniku. Poznato je da su Mediteranci skloni žustroj gestikulaciji, dok su sjeverni narodi mnogo suzdržaniji. Stoga će se analogno i zaposlenik kontrolirati. Velika odstupanja u načinu komunikacije tumače se često kao primitivizam.

Govor se sastoji od nekoliko komponenti – glasa, jezika, brzine, dikcije. Rječnik koji se koristi treba biti uljudan, isključiti pogrdne riječi, psovke, sleng i poštapalice. Kulturni govor znači gramatičku savršenost i elegantno izražavanje. Dobra dikcija neophodna je za pravilno razumijevanje, odnosno govoriti jasno i razumljivo iskazivanje je osobne kulture te poštovanja prema slušatelju.

#### Afirmativan govor

U ugostiteljstvu je potrebno naučiti koristiti se afirmativnim govorom koji izražava pozitivne stavove prema gostu i namjeru da se gostu ugodi, primjerice:

- Što mogu učiniti za vas?
- Bilo mi je zadovoljstvo!
- Oprostite što ste čekali, hvala na strpljenju!
- Hvala što ste nam to rekli!
- Da, učinit ću sve što je u mojoj moći!

Afirmativni govor pokazuje gostu namjeru da mu se ugodi.

#### Negativan govor

Odražava negativan stav prema bilo čemu što gost zatraži i pomanjkanje dobre volje, a započinje negacijom. Gotovo je sve moguće izraziti na pozitivan i negativan način. Zaposlenici u ugostiteljstvu trebaju vježbati pozitivno izražavanje. Ovdje je nekoliko primjera.

negativno/nezainteresirano	pozitivno/uljudno
ne znam...	provjerit ću i javiti vam...
ne možemo mi to...	pokušat ćemo nešto učiniti...
morate...	bilo bi dobro da...
NE! (na početku rečenice)	DA! nastojat ćemo...
nije to moj posao...	za to je nadležan... sad ću ga pozvati...
nazovite sutra, sada nema nikoga...	ljubazno molim vaš telefonski broj, nazvat ćemo vas...
kako se zovete?	vaše vrijedno ime je?
što želite?	što mogu učiniti za vas?
sad sam na pauzi...	rado ću to obaviti za vas...
ja sam uvijek žrtva....	ja ću to najbolje obaviti...

Negativno razmišljanje rezultira negativnim osjećajima, negativnim ponašanjem, negativnim rezultatima, a formulira se negativnim načinom govora.

Pozitivne misli izazivaju pozitivne osjećaje, pozitivno ponašanje, pozitivne rezultate, a formuliraju se pozitivnim načinom govora.

Gostu ne treba govoriti ono što se ne može napraviti nego ono što se može učiniti.

Zaposlenik treba razgovarati na srdačan način – vedra izraza lica, usredotočen na gosta, s osmijehom, ako to dopušta situacija. Ako se gost na nešto žali ili ima neki ozbiljan problem, tada nije umjesno osmijehivati se. Gost treba izreći sve što želi bez prekidanja.

**Negativan govor pokazuje odsutnost želje da se pruži vrhunska usluga i brige o gostu. Također pokazuje da zaposlenik stavlja sebe i svoje osjećaje ispred gosta.**



## Vještina uljudnog i učinkovitog telefoniranja

Vještina telefoniranja važna je jer je to ponekad prvi dojam koji agencija, hotel ili restoran ostavlja na gosta. Kao takav može biti presudan za određivanje kvalitete organizacije. Velike hotelske kuće imaju vrlo jasno definirana pravila telefoniranja te se natpis s uvodnim rečenicama pozdrava često nalazi na vidljivome mjestu u telefonskoj centrali kako bi telefonisti u svakom trenutku na poziv odgovarali na isti način. Za ostale službe koje se koriste telefonom organiziraju se treninzi.

Zlatno je pravilo da telefonsku slušalicu treba podići nakon što telefon treći put zazvoni, nakratko čak i onda kad se razgovara na drugoj liniji, jer gostu treba dati do znanja da će biti uslužen čim to bude moguće, odnosno kad završi razgovor koji je u tijeku. Neke hotelske kuće smanjuju taj vremenski rok do druge zvonjave telefona. Prilikom podizanja slušalice i prije početka razgovora preporuka je da se zaposlenik nasmiješi jer će glas biti ugodniji, a ton razgovora vedriji, što govori gostu o spremnosti da ga se usluži. Anglosaksonski stil komuniciranja telefonom traži da se, nakon definiranja ugostiteljskog objekta i pozdrava, osoba koja je podigla slušalicu predstavi imenom. Mnoge su organizacije usvojile ovaj način komuniciranja iako je on suprotan našoj kulturi, u kojoj nije uobičajeno da se predstavlja imenom nego prezimenom, a također je upitno samo predstavljanje osobe na telefonskoj centrali, koje je suviše nakon predstavljanja organizacije jer gost nema potrebu razgovarati osobno s telefonistom. Kad se poziv proslijedi u pojedine odjele, korektno je da se osoba koja je podigla slušalicu, nakon definiranja odjela, i predstavi. U svakom slučaju, stil telefoniranja određuje se organizacijskom kulturom i stvar je dogovora svake organizacije zasebno. Pravilo bi trebalo biti da je formula odaziva na telefonski poziv što kraća. Umjesto dugih rečenica: 'Dobar dan, ovdje Grand Hotel Splendid, Marija pri telefonu, izvolite, što mogu učiniti za vas?', kraći oblik, kao što je primjerice u hotelu Ritz u Parizu: 'Dobar dan, ovdje Ritz!' Gost, naime, želi što prije razgovarati s odjelom ili osobom koju traži, a osobito ako zove iz neke udaljene zemlje nije sklon trošiti vrijeme niti **novac (impulsi koštaju!)** na predugačke forme uljudnosti.

U telefonskom razgovoru treba biti kratak, govoriti razgovjetno i polako, osobito ako je riječ o strancu koji ne razumije dobro jezik. Ako osoba koja je nazvala želi ostaviti poruku, obvezno je poruku zabilježiti i ponoviti je prije završetka razgovora kako bi se izbjegle pogreške. Suviše je gostu reći: 'Imali ste poziv', ako se ne zna tko je zvao i postoji li kakva poruka.

Ako osoba koja je nazvala traži neki odjel ili neku osobu, telefonist će reći: 'Samo trenutak, prespojiti ću vas' – nikako formulacije kao što su: 'Može', 'Aha', 'Dobro' i slično.

Ako osoba zahvali na usluzi, telefonist će reći: 'Nema na čemu', ili još uljudnije: 'Bilo mi je zadovoljstvo', ili 'Sa zadovoljstvom.'

Na kraju razgovora obvezno se pozdravlja i, zavisno o situaciji, dodaje: 'Hvala na pozivu', ili neku drugu prigodnu uljudnu formu.

Treba zapamtiti da je osoba koja zove ta koja prva spušta slušalicu, a ni u kojem slučaju telefonist ili zaposlenici u agenciji, restoranu ili hotelu.

### KOD TELEFONSKE KOMUNIKACIJE...

... vaš je glas sve što imate!!!

Stoga, pazite na...



## 8. Slušanje

Vještina slušanja traži punu pozornost i samodisciplinu. To je najvažnija komunikacijska vještina, od iznimne važnosti u ugostiteljstvu. Pozorno je slušanje poruka gostu da ga se poštuje, cijeni i da će njegove želje biti točno ispunjene. Pozorno slušanje omogućava izbjegavanje mogućih pogrešaka, a to znači i kvalitetnije obavljanje zadataka.

Slušanje je aktivan proces koji traži sudjelovanje. Potrebno je izbjegavati preuranjeno zaključivanje o onome što gost želi reći. Često se unaprijed prosuđuje, odobrava ili ne odobrava umjesto da se koncentrira na razumijevanje onog što gost zaista govori.

Prijam treba prilagoditi prirodi poruke.

Nekoliko je vrsta slušanja, a sve mogu biti od koristi u svakodnevnoj komunikaciji s gostima.

1. aktivno slušanje
2. slušanje s empatijom
3. otvoreno slušanje
4. svjesno slušanje
5. potpuno slušanje

**1. Aktivno slušanje ima nekoliko faza:**

- A. parafraziranje
- B. pojašnjenje
- C. povratna informacija

- A. **Parafraziranje** znači uobličiti vlastitim riječima ono što je gost vjerojatno želio reći. Parafraziranje je neophodno za dobro slušanje. Parafraziranje je tehnika izbjegavanja pogrešnog shvaćanja, ujedno i pridavanje važnosti sugovorniku. Ljudi cijene kad ih se sluša. Pogrešne se pretpostavke, pogreške i interpretacije ispravljaju odmah. Parafraziranje počinje rečenicama: 'Drugim riječima..', 'Ako sam dobro shvatio..', 'Zapravo..'. Parafraziranje pomaže u pamćenju onog što je rečeno i eliminira većinu prepreka u slušanju.
- B. **Pojašnjenje** često prati parafraziranje, a znači postavljati pitanja do potpunog shvaćanja situacije. Pojašnjenje pomaže fokusiranju interesa jer se tako saznaje više od osnovnih informacija. Pojašnjenje također daje do znanja gostu da je zaposlenik istinski zainteresiran.
- C. **Povratna informacija** – aktivno slušanje ovisi o povratnoj informaciji. Nakon parafraziranja i pojašnjenja treba provjeriti percepciju – pratiti gestikulaciju, ton glasa, neverbalne elemente – rezimirati dojmove o osjećajima gosta.

**2. Slušanje s empatijom**

Ima osobitu važnost kad se pojavljuje gost s nekim ozbiljnim problemom. Empatija iskazuje suosjećanje i puno razumijevanje problema, toplinu i brigu zaposlenika o gostu. Zaposlenik će govoriti tiho, pažljivo slušati. Pitanja koja si zaposlenik postavlja u procesu slušanja s empatijom (nije neophodno da ih direktno izriče nego nastoji pronaći odgovore): Koji su razlozi za gostovu ljutnju, bijes, žalost ili slično? Kakvi su osjećaji gosta? Što je gostu potrebno da se smiri, bude zadovoljan i da se problem riješi?

**3. Otvoreno slušanje**

Odnosi se na slušanje u kojem se prije donošenja zaključka do kraja sasluša problem i komunicira u potpunosti. Zaključak se ne donosi prije sagledavanja svih informacija. Žuriti sa zaključcima pokazuje površnost i nedovoljan interes za razumijevanje problema.

**4. Svjesno slušanje**

Dvije su komponente svjesnog slušanja:

- A. uspoređivanje iznesenog s vlastitim znanjem, bez donošenja suda, jednostavno

uspoređivanje iznesenog s poznatim činjenicama

- B. praćenje sklada izgovorenog i pokazanog. Ako govor tijela, izraz lica, glas i riječi nisu usklađeni, treba tražiti dodatna objašnjenja jer će inače zaključak biti nepotpun ili konfuzan.

**5. Potpuno slušanje**

Potpuno slušanje obuhvaća sve važne detalje koji pokazuju da je zaposlenik u potpunosti predan razgovoru s gostom, a to su:

- kontakt pogledom
- lagano se nagnuti prema naprijed
- poticati govornika potvrđivanjem ili parafraziranjem
- razjasniti postavljajući pitanja
- aktivno se udaljiti od svega što može odvući pozornost
- posvetiti se razumijevanju
- odbaciti svaku predrasudu
- prijam prilagoditi prirodi poruke
- shvatiti slušanje kao vrijeme za učenje

očekivanja

negativno

pozitivno

## 9. Davanje-primanje povratne informacije

Za što skladnije odnose u timu, što je jedan od preduvjeta kvalitetne brige o gostu, vrlo je važna i komunikacija na relaciji podređeni – nadređeni. U tom smislu, način na koji nadređeni daje povratnu informaciju zaposleniku o obavljenom poslu (naročito u slučajevima kada posao nije dobro ili dovoljno stručno obavljen), kao i način na koji zaposlenik prima tu informaciju, umnogome pridonose kvaliteti odnosa u timu.

Davanje povratne informacije osnova je osobnog razvoja, kao i razvoja karijere. U tom smislu, povratna informacija može biti:

- pozitivna – u vidu KOMPLIMENTA ili POHVALE, ili
- negativna – u vidu KRITIKE ili POKUDE.

**Ignoriranje** je najgori mogući odnos prema zaposleniku – ne olakšava učenje jer ne usmjerava, nego uništava samopouzdanje i osnovno samopoštovanje.

38 Povratnu informaciju dajemo na sljedeći način:

1. Prvo osobi trebamo reći što je napravila dobro; što je bilo dobro; što kod nje cijenimo
2. U drugom dijelu kažemo što nije bilo dobro, ukažemo na pogrešku, upozorimo na neispravnost
3. Na kraju kažemo kako bi to o čemu dajemo povratnu informaciju trebalo napraviti; koji su standardi rada ili ponašanja; što od te osobe očekujemo u budućnosti.

Tek kada smo dali konstruktivnu povratnu informaciju, možemo biti sigurni da će je osoba prihvatiti, razumjeti i da neće odmah zauzeti obrambeni stav prema onome što smo joj rekli.

## Pravila za davanje kvalitetne povratne informacije

1. Važna je NAMJERA: djelotvorna je ona povratna informacija iz koje zaposlenik prepoznaje da mu nadređeni želi pomoći, a ne umanjiti njegovu vrijednost ili ga povrijediti.
2. Budimo KONKRETNI. Konkretnost je važna i kada nešto cijenimo i kad bismo voljeli da je nešto drugačije. Ako znamo, dobro je ponuditi i rješenje, ukazujući na način kako da se stvar promijeni.
3. Povratna informacija treba OPISIVATI, a nikako ne smije vrednovati. Kada povratnom informacijom vrednujemo, direktno ugrožavamo samopoštovanje i uništavamo motivaciju osobe kojoj smo je uputili ('Ovo treba napraviti tako i tako (opišimo kako)', umjesto: 'Ovo si jako glupo napravio.')
4. Povratnu informaciju trebamo dati pravovremeno, vodeći računa o tome je li zaposlenik spreman primiti povratnu informaciju.
5. Povratna informacija mora biti JASNA i TOČNA. Nejasna i nerazumljiva povratna informacija ničemu ne služi, a netočnom informacijom napraviti ćemo veliku štetu. Radije ne recimo ništa nego netočnu informaciju.
6. Koristimo ime osobe kojoj upućujemo povratnu informaciju i pri tome BUDIMO OSJEĆAJNI. Pokažimo da znamo empatizirati s ljudima (biti 'u njihovoj koži').

## Davanje povratne informacije o neodgovarajućem ponašanju ili učinku

39

Kod davanja povratne informacije o neodgovarajućem ponašanju ili učinku, vodimo računa o tome da će zaposlenik biti ljut, povrijeđen i uznemiren. To će voditi u OBRANU (izmišljanje, racionalizaciju, umanjivanje, prebacivanje odgovornosti i slično). On tada ne čuje i ne prihvaća informacije o svom ponašanju.

Povrijeđeni se zaposlenik brani i ne čuje što mu se poručuje, pa stoga zapamtimo da je svrha razgovora podređeni-nadređeni POTICANJE, MOTIVIRANJE, FOKUSIRANJE ENERGIJE I POSTIZANJE BOLJEG RADNOG UČINKA, a ne kazna!

- S negativnim informacijama budimo PAŽLJIVI – izbjegnimo 'TI' poruke.
- Govorimo o ponašanju, učinku, ali ne o osobi.
- Količina negativnih informacija treba biti primjerena primatelju. Korisno je pravilo 'bolje manje nego više!' (odjednom razgovarajmo o najviše dva nedostatka).
- Pazimo da nam govor bude jasan i razumljiv.
- Dišimo!
- Koristimo pozitivan govor tijela i vodimo računa o kvalitetama glasa.
- Zajednički tražimo rješenja. Zatražimo da zaposlenik iznese svoje viđenje problema.
- Dogovorimo konkretne akcije koje zaposlenik treba poduzeti.
- Raspravimo i jasno izrecimo koje su posljedice pridržavanja ili nepridržavanja dogovorenog ponašanja. Neka sve bude jasno i nedvosmisleno izrečeno i detaljno zapisano u bilješkama.
- Dogovorimo rokove i tražimo da nam zaposlenik da povratnu informaciju o postupcima koje smo dogovorili.
- Završimo razgovor POZITIVNO!

**Započnimo s pozitivnim i završimo s pozitivnim!**

## Primanje povratne informacije

Kad primamo kritiku ili povratnu informaciju, trebali bismo učiniti sljedeće:

- Pažljivo saslušati povratnu informaciju!
- Razjasniti je – budimo sigurni da nam je jasno na što se odnosi!
- Napravimo razliku između onoga što je točno, djelomično točno i netočno!
- Iskristimo povratnu informaciju! Nemojmo se odmah braniti! Nemojmo je odbacivati! Zapišimo najvažnije točke!

## 10. Rješavanje konflikata



Konflikti su normalna pojava u ljudskoj komunikaciji, a uzroci konflikata mogu biti različiti: razlike u stavovima, osobnostima, potrebama i sl. Jedan od značajnih načina izbjegavanja konflikata je tolerancija. Razumijevanje osobina i gledišta sugovornika pomaže razumijevanju problema koji je doveo do konflikta.

Evo što je dobro učiniti u konfliktnoj situaciji:

- duboko udahnite – opustite se, djelujte pozitivno, tiho govorite
- pažljivo saslušajte sugovornika – gledajte sugovornika, djelujte pozitivno i zainteresirano
- provjerite je li vam jasno što druga osoba govori – koristite kontrolna pitanja, ton glasa je smiren
- recite što mislite i kako se osjećate
- ako se agresija nastavi, ponovite svoje mišljenje – odlučno, kratko i jasno.

### Rješavanje pritužbi gosta

Prigovor treba prije svega tretirati kao dar jer je svaki prigovor mogućnost da se nešto unaprijedi, poboljša ili da se iz negativne situacije i nezadovoljnoga gosta stvori pozitivna situacija i zadovoljan gost.

Prigovor stoga ne bi trebao biti instrument kažnjavanja zaposlenika nego poticaj da se određene procedure ili nedostaci isprave. U tom smislu potrebno je njegovati kulturu iznošenja prigovora bez bojazni, s ciljem da se maksimalno iskoristi pozitivna povratna informacija. Svakoga gosta koji iznosi svoje nezadovoljstvo bilo u direktnoj komunikaciji, bilo u pismenoj formi, vrlo često putem upitnika, knjige žalbi ili pisma, treba shvaćati kao prijatelja koji u dobroj namjeri želi pomoći hotelu ili ugostiteljskom objektu na putu prema izvrsnosti. Koliko god zvučalo paradoksalno, prigovor je forma kojoj se treba radovati jer predstavlja izazov i mogućnost zadržavanja klijenta, i u tom je smislu početak poboljšanja usluge.

Prigovor se ne smije uzimati osobno jer se u iznimno rijetkim slučajevima gost žali zbog određene osobe. Često se događa da zaposlenik koji sluša prigovor zauzima defenzivan stav i odgovara obranom na optužbe. Ugostiteljstvo nije sud i treba se čuvati obrambenih stavova jer nose poruku gostu o stavljanju vlastitih osjećaja ispred njegovih potreba. Potrebno je stvoriti psihološku distancu prema prigovoru na način da dok gost govori o svom problemu, zaposlenik u sebi učvršćuje uvjerenje

da prigovor nije osoban. Jednako je tako pogrešan i stav: 'Nisam ja kriv nego kolega', jer je to poruka gostu o odbijanju odgovornosti agencije/hotela/restorana za određeni problem. Za gosta je sve agencija, hotel ili restoran u širem smislu – kad izražava nezadovoljstvo hranom, ne imenuje kuhara nego govori općenito o kvaliteti hrane. Ili kad prigovara zbog loše usluge, govori neodređeno o usluzi, a ne o pojedinom konobaru ili agencijskom službeniku koji ga je usluživao. Važno je shvatiti taj stav jer se on odražava na ukupan dojam koji gost stvara, a time i na mogućnost budućeg odabira.

Rješavanje pritužbi gostiju važno je iz nekoliko razloga:

- uklanjajući izvor nezadovoljstva i uvodeći malena poboljšanja može se riješiti velika većina reklamacija
- ostavljene pritužbe mogu se poput lavine srušiti i izazvati golemu količinu ljutnje i frustracije te ljutog gosta pretvoriti u nezadovoljnog
- 94% gostiju bilo bi najzadovoljnije trenutačnim rješenjem problema, a 6% iskoristilo bi ponudu hotela/restorana/agencije kao sredstvo da izvuku još više.

### Razlozi pritužbi i pristup rješavanju

Gosti se žale na sve ono što nisu dobili prema svojim očekivanjima. U hotelu to može biti prigovor na uslužnost i učinkovitost recepcije, čistoću sobe, kvalitetu posteljine, lošu tehničku opremljenost sobe, televizijske programe, poziciju sobe (daleko od dizala ili preblizu dizalu, pogled na brdo umjesto na more), loš doručak, lošu hranu, lošu uslugu u restoranu, nedostatak zabave i slično. Ponekad se gosti žale i na lokaciju (predaleko od grada) jer nisu bili dovoljno upoznati s udaljenostima. To je pogreška koju treba rješavati agencija koja je rezervirala hotel jer korekcija nije u mogućnosti hotelskog osoblja. U agenciji to mogu biti nedostaci u programu, loš hotel i slično.

Ponekad su pritužbe i neosnovane, ali prije svega uvijek treba provjeriti što se zapravo dogodilo. Percepcija koju zaposlenici imaju o određenom problemu ne mora biti identična doživljaju gosta te se pri procjeni opravdanosti pritužbe treba staviti u poziciju gosta.

U tehnici svladavanja prigovora prije svega potrebno je ozbiljno primiti gosta – to je situacija u kojoj osmijeh nije poželjan, a ni vedar izraz lica. Pozorno slušanje omogućit će zaposleniku da procijeni treba li pozvati nadređenog da završi razgovor, odnosno je li sam ovlašten rješavati takve slučajeve.

Mnoge su organizacije razradile do detalja sustav ovlaštenja koji omogućava

zaposlenicima da direktno na licu mjesta rješavaju probleme, čak i kad je riječ o odlukama s financijskim posljedicama, a sve u cilju očuvanja zadovoljstva gosta (The Ritz-Carlton). Da bi se postigla visoka razina odgovornosti u prihvaćanju i primjeni ovlaštenja, potrebni su ciljani treninzi. No i bez tih treninga zaposlenici trebaju znati imaju li ovlaštenja za rješavanje specifičnih slučajeva ili ne. Ponekad je potrebno pozvati rukovoditelja jer gosti često smatraju da je njihovu prigovoru pridana pripadajuća pozornost ako komuniciraju s višom razinom u hijerarhiji. Prema potrebi, rukovoditelj će usmjeriti rješavanje problema u neki drugi odjel. U svakom slučaju, gosta ne bi trebalo seliti iz odjela u odjel ('Otiđite u restoran, ondje će riješiti vaš problem', jer je to poruka gostu da postoji nedostatak dobre volje za rješavanje problema) nego uspostaviti u organizaciji kulturu gosta u kojoj će problem gosta postati problem zaposlenika. To znači da će zaposlenik ili rukovoditelj preuzeti problem i sam ga rješavati uz pomoć drugih odjela. Taj princip rješavanja problema u nekim hotelskim organizacijama (The Ritz-Carlton) ima i vrlo rječit naziv 'usvojiti problem'.



Gosta koji je jako uzrujan, neugodan, viče i uznemirava ostale goste treba prema mogućnostima odvesti u neku prostoriju (ured šefa recepcije, obližnji salon, ured šefa sale, prazan dio restorana, ured šefa poslovnice u agenciji ili slično), gdje će obaviti razgovor u miru. **Ne smijemo dopustiti da takav gost bude spektakl za ostale goste**, jer stvara loš dojam o agenciji, hotelu ili restoranu.

1. Isprika i žaljenje – prvi korak u svladavanju prigovora je isprika i iskreno žaljenje zbog onog što se dogodilo. Ni u kojem se slučaju prigovor ne smije omalovažiti jer je umanjivanje značaja problema **poruka gostu** da se njega osobno omalovažava ili da laže.
2. Slušanje mora biti usredotočeno na gosta. Sve ono što može utjecati na tijek učinkovite komunikacije treba eliminirati – prestati raditi ono što se do tada radilo, utišati glazbu (ako je ima u uredu), zatvoriti prozor, vrata (**poruka gostu** – pozorno ćemo vas slušati i nećemo dopustiti da nas išta ometa u rješavanju problema). Svakako je potrebno dopustiti da gost do kraja iznese problem i

ne donositi brzoplete preuranjene zaključke. Nužno je primijeniti sva znanja o slušanju iz komunikacijskih vještina.

3. Raditi bilješke – dok gost iznosi prigovor, ne treba ga prekidati niti se opravdavati nego voditi bilješke koje će poslije pomoći u odgovoru i u rješavanju problema te postavljati pitanja kako bi se eventualne nejasnoće razjasnile (**poruka gostu** – ozbiljno i sustavno pristupit ćemo rješavanju vašeg problema).
4. Ponoviti problem – kad gost završi svoje izlaganje, treba ukratko ponoviti problem, da se provjeri je li sve shvaćeno na ispravan način.
5. Ponuditi rješenje – ako je moguće, na licu mjesta poželjno je ponuditi rješenja – dvije realistične mogućnosti, bez lažnih obećanja ili preuveličavanja. Ako nije, treba iznijeti čvrsta obećanja da će se poduzeti sve što je moguće da problem bude riješen na zadovoljavajući način.
6. Isprika i zahvala – razgovor treba završiti ponovnom isprikom i smjerno se oprostiti s gostom, uz zahvalu što je upozorio na postojanje problema. Zahvala je **poruka gostu** da se njegovo mišljenje iznimno cijeni.
7. Izvijestiti pretpostavljenog i pratiti rješenje – tada treba izvijestiti pretpostavljenog, dogovoriti se oko rješenja i provesti odluku. Ako se odluka provodi u nekom drugom odjelu, treba pratiti rješenje problema.
8. Izvijestiti gosta – kao završni potez gosta treba osobno izvijestiti o učinjenom. Gosta ne treba informirati netko drugi jer je to **poruka gostu** da se osoba koja je prigovor primila osobno i potrudila do kraja riješiti problem, a to je personalizirana usluga.

Ako se pokaže da je prigovor rezultat ustaljene neodgovarajuće procedure ili nekog stalnog nedostatka, treba poduzeti korake da se usvoje nove procedure ili nedostatak definitivno ukloni jer postoji vjerojatnost da će se prigovori ponavljati.

Ima gostiju, premda su rijetki, koje isprika još više razljuti. U tom je slučaju potrebno prestati ispričavati se i što manje govoriti.

Ako gost iznosi svoj prigovor pismenim putem, obvezno je gostu odgovoriti isto tako pismenim putem i izvijestiti ga o učinjenom. U vrlo velikim hotelskim kućama postoji i poseban odjel za odnose s gostima koji često rješava probleme i pritužbe gosta, a vodi korespondenciju u ime hotela te za upravu priprema izvještaj o prikupljenim anketnim listićima putem kojih gosti često iznose svoje prigovore. Pritužbama se

44 pridaje velika važnost, o njima se diskutira na stručnim kolegijima, a gostima se odgovara pismenim putem u najkraćem roku. Zavisno od značaja pritužbe, i generalni direktor može primiti gosta na razgovor.

Ponekad je moguće čuti: 'Mi ne dobivamo prigovore!' Takva je teza neistinita, odnosno može značiti da se prigovori skrivaju ili nisu prepoznati. To također pokazuje negativan stav prema gostima koji se žale, a to je i negativna reklama za objekt.

## 11. Završetak rada s gostom

Jedan od prvih i najznačajnijih faktora u ljubaznom ispraćaju gosta taj je da mu trebamo zahvaliti na korištenju naših usluga, bilo da je to boravak u hotelu ili nekom drugom smještajnom objektu, bilo da se radi o korištenju usluga u turističkoj agenciji ili nekih drugih turističkih usluga.

Naš odnos prema gostu/klijentu na odlasku mora kod njega izazvati želju da ponovno koristi naše usluge, da nam se ponovno obrati, ali i potrebu da svoja dobra iskustva i dojmove podijeli s prijateljima i poznanicima.

U ovoj fazi postoje zamke u koje nerijetko upadamo i zato moramo voditi računa da gost na odlasku:

- ne osjeti da nam više nije bitan
- ne čeka duže nego što je potrebno jer smo prednost dali novim gostima
- ne osjeti neugodu kod provjere korištenja i naplate usluga (minibar u hotelskoj sobi, telefon, usluge interneta i sl.).

To što je na odlasku ne znači da više nije naš gost. Važno je zadržati profesionalni stav koji smo imali od početka (s osmijehom, usmjerene pozornosti, oslovljavajući ga prezimenom) kako bi se i dalje osjećao dobrodošlim.

Moramo mu pružiti posebnu pažnju i iskazati iskreno zanimanje o njegovim dojmovima (o boravku u hotelu, o putovanju u organizaciji naše turističke agencije, o boravku u našem gradu i slično). Također, ukoliko je bilo nekih nesporazuma tijekom boravka, s iskrenim žaljenjem moramo se ispričati. Na samome kraju, uljudno pozdravimo gosta, zaželimo mu sretan put i iskažimo mu namjeru da ćemo ga rado ponovno uslužiti.



Početak i ZAVRŠETAK RADA S GOSTOM imaju najvažniji emocionalni utjecaj na odnos s gostom! Zanimarimo li završetak rada s gostom, cijeli odnos koji smo gradili bit će narušen jer okus deserta najduže ostaje u ustima!

- O** – osmijeh
- P** – pogled
- I** – ime
- P** – pozdrav

## 12. Trenutak istine

Gost je smisao turizma i ugostiteljstva. U većini slučajeva gost nije bio obavezan doći u agenciju, hotel ili ugostiteljski objekt, nego je dolazak bio slobodan izbor. Samim dolaskom pokazao je povjerenje koje treba opravdati i nadmašiti jer je to jedini način da se gost zadrži, odnosno da nakon prvog dolaska postane stalan gost. Na stalnim gostima hoteli i restorani temelje svoje prodajne strategije, a stalni gosti generiraju i nove goste. Gost, najvažnija osoba u agenciji, hotelu i restoranu, uvijek ima prednost: na ulazu, izlazu, hodniku, u dizalu... Gost govori prvi, o temama koje ga zanimaju. Mišljenje gosta poštuje se i ne diskutira se. Poželjno je izbjegavati teme koje mogu izazvati nelagodu, svađu ili otvoreni sukob. Gostu se ne nameće vlastito mišljenje.

Gosti očekuju da ih se razumije, poštuje, da ih se primjećuje. Nezamislivo je da gost stoji na recepciji hotela ili na ulazu u restoran a da ga recepcionar ili šef sale ne primijete i ne obrate mu se. Gost voli da ga se sluša s razumijevanjem i da mu se pomaže. Gost želi osjetiti sigurnost i znanje zaposlenika, jednako kao i privrženost zaposlenika organizaciji (to je na neki način jamstvo kvalitetne organizacije).

Analize provedene u tisuću hotela pokazuju da su na ljestvici važnosti gostu najvažniji:

1. brz odgovor na zahtjev (poruka gostu: Vi ste nam prioritet.)
2. topao i prijateljski način komuniciranja (poruka gostu: Želimo da se osjećate kao među prijateljima.)
3. stav 'mogu i hoću' (poruka gostu: Ništa nam nije teško učiniti za vas.)
4. entuzijazam i radost u obavljanju zadataka i pružanju usluge (poruka gostu: Tu smo zbog vas i radujemo se što vam možemo pružiti uslugu.)
5. urednost u odijevanju i izgledu (poruka gostu: Agencija/hotel/restoran njeguje urednost u svemu, pa tako i u izgledu osoblja.)
6. osmijeh (poruka gostu: Dobro došli!)
7. pozdrav (poruka gostu: Mi smo dobro odgojen kolektiv.)

- 46
8. prepoznati i preduhitriti potrebe (poruka gostu: Kontinuirano razmišljamo kako ugoditi gostu.)
  9. zaposlenik kontrolira je li usluga izvršena prema želji gosta (poruka gostu: Sigurnost da će želje biti ispunjene.)

Anketa provedena među poslovnim ljudima pokazuje da je jedan od najvažnijih elemenata u odluci o izboru hotela:

1. kontinuirana kvalitetna usluga (poruka gostu: Sigurnost standarda.)
2. brza prijava i odjava (poruka gostu: Vodimo računa o vašem vremenu.)
3. mogućnost putovanja bez suvišne prtljage (poruka gostu: Razumijemo vaše potrebe, pa prema njima organiziramo pranje gostinjskog rublja i biramo standarde u kupaonicama.)
4. vrhunske usluge conciergea (poruka gostu: Osigurali smo za vas vrhunsku mogućnost dobivanja informacija i usluga.)
5. promptno predavanje poruka (poruka gostu: Razumijemo važnost koju poruke mogu imati za vaše poslovanje.)
6. kvalitetan doručak (poruka gostu: Razumijemo važnost energije za početak vašeg radnog dana.)

Najnovija istraživanja u restoranskoj industriji pokazuju da gosti traže:

1. određenu privatnost u restoranu, što znači adekvatan raspored stolova
2. mogućnost razgovora, što znači mirniju atmosferu bez buke
3. nenametljivu uslugu, što znači diskretnu prisutnost, ali ne i napadno nastojanje da se proda što više i što skuplje
4. brzu uslugu, što znači da gost određuje dinamiku usluge, koju restoran treba uskladiti s kuhinjom
5. osjećaj ugone mirisa pri ulasku u restoran, što znači da restoran mora voditi računa o mirisima koji dopiru iz kuhinje
6. besprijeekornu čistoću, što znači vladanje čistoćom na svim razinama – od samog restorana, sanitarnih prostorija, jelovnika, cvijeća do soljenke na stolu



Klijenti u agencijama očekuju:

1. kontinuiranu kvalitetnu uslugu – prepoznavanje starog klijenta, osmijeh, dobrodošlicu

2. učinkovitost – brzu provjeru podataka, rezervacije, naplate
3. razumijevanje potreba i želja te dinamičnost raznovrsne ponude
4. zaštitu interesa klijenta prije interesa agencije
5. udobnu i opuštajuću atmosferu u agenciji u kojoj je ugodno razgovarati

**Trenutak istine** interakcija je gosta i zaposlenika u kojoj gost stvara mišljenje o kvaliteti organizacije (agencije, hotela, restorana). Počinje od prvog susreta s objektom. Ključni su faktor ljudi. **Koncept ove strategije obradio je prvi Jan Carlzon, predsjednik skandinavske aviokompanije SAS, u svojoj knjizi 'Trenuci istine'. Poslije se koncept proširio na hotele.**

U domaćinstvu je mnogo **trenutaka istine**: to je dojam koji ostavlja ulaz – urednost, čistoća, izgled biljaka, čista ulazna vrata. Uvelo cvijeće treba zamijeniti novim, smeđe listove ukloniti. Biljke na ulazu ne smiju biti prašnjave. Čistoća sobe mora biti besprijeekorna – osobito treba pripaziti na čistoću kade i umivaonika. Nigdje ne smije biti prašine: ormari, radijatori (ako ih ima), papirnati standardi moraju biti besprijeekorni. Nedopustivo je da gost naiđe na papirnati standard po kojem je neki prethodni gost nešto pisao.

**Poruka gostu:** soba se ne održava kvalitetno. Svakodnevno treba čistiti daljinski upravljač, telefone. **Trenutak istine** u domaćinstvu znači i tehničku ispravnost svega što se nalazi u sobi: utičnica, televizora. Svaki zahtjev treba rješavati brzo i učinkovito (dodatni jastuk treba donijeti u roku od najdulje 15 minuta).

Hotel gradi svoj ugled i na kvalitetnom pranju te glačanju, koje podrazumijeva i određen standard preuzimanja i vraćanja odjeće. Muške košulje treba vraćati s jednim umetnutim kartonom oko kojeg se košulja slaže (neki hoteli tiskaju svoje reklamne poruke na takve kartone) i drugim koji se stavlja ispod okovratnika te u prozirnomo celofanu. U hotelskim kupaonicama standardi (šamponi, losioni, kape za tuširanje itd.) trebaju uvijek biti složeni na istome mjestu i na isti način. Sobarica je obvezna kucati na vrata prije ulaska u sobu kako bi izbjegla eventualne neugodne situacije. Usisivač, kao ni kolica za pospremanje, ne ostavljaju se na hodniku bez nadzora i tako da gosti ne mogu prolaziti jer je to **poruka gostu** o neurednosti. Slike s kojih sobarica čisti prašinu treba obvezno izravnati.

**Trenutak istine** na recepciji obuhvaća ulaz, način na koji recepcionar pozdravlja gosta, proceduru prijave gosta, tijekom razgovora s recepcionarima, osmijeh, osjećaj brige, proceduru odjave gosta. O kvaliteti hotela sudit će se i prema tome kako se rješava pitanje prtljage – postoji li nosač, koristi li on zajedno s prtljagom posebno dizalo ili ne, je li usluga bila brza ili spora. Gost će zacijelo zamijetiti ako se prtljaga

48 nalazi u predvorju hotela, u očekivanju da gost ode, ili će do odlaska biti pohranjena u nekoj obližnjoj prostoriji. Najvažniji je **trenutak istine** na recepciji brzina i učinkovitost kojom se obavljaju poslovi i zadaci. Prilikom odlaska dobar ili loš dojam ostavit će blagajna i brzina kojom se pripremaju računi. Gost će vrlo dobro ocijeniti mogućnost brze odjave, odnosno reguliranje računa uoči odlaska.

**Trenutak istine** u restoranu odnosi se na tople tanjure, na čiste te neokrnjene čaše i tanjure, na čistoću općenito, na stil, ali i čistoću uniformi. Važna je i kvaliteta hrane i pića te kreativna prezentacija. **Trenutak istine** je i vinska karta, jelovnik, cvijeće na stolu, kvaliteta pribora za jelo. Kvaliteta restorana procjenjuje se i u trenutku kad i ako konobar sklanja posude za papar i sol prije služenja deserta.

**Trenutak istine** u agenciji obuhvaća elemente svih odjela u **hotelu** – čistoća i opći izgled ulaza, način na koji su složene brošure, izgled osoblja, učinkovitost osoblja, izgled brošura, uniforme, eventualno cvijeće. **Trenutak istine** nakon vizualnog prvog kontakta prelazi u procjenu prema razini usluge – učinkovitost, interes gosta na prvome mjestu itd.

Prevedemo li sve ovo gore rečeno u konkretne brojke, slika izgleda ovako: ako je u nekom hotelu očekivani broj gostiju tijekom godine 1000, i ako pretpostavimo da će svaki gost doći u kontakt s nekim zaposlenikom tog hotela u prosjeku 10 puta (svaki put taj će susret u prosjeku trajati 10 sekundi), to znači da gosti stvaraju svoj dojam o tom hotelu 10.000 puta na godinu ili kroz 100.000 sekundi susreta sa zaposlenicima hotela. Drugim riječima, tih 100.000 sekundi u godini odlučujući su trenuci kada zaposlenici hotela moraju i mogu svojim gostima pokazati da je njihov hotel najbolji izbor za odmor. Profesionalno ponašanje zaposlenika svih odjela hotela ti su 'trenuci istine' koji određuju uspješnost ili neuspješnost hotela.

#### Ukupni turistički promet / broj gostiju u Republici Hrvatskoj u razdoblju 2005. – 2010. godine

	BROJ GOSTIJU					
	2005	2006	2007	2008	2009*	2010
UKUPNO	9.995.070	10.384.921	11.162.406	11.260.807	10.270.490	10.604.116
STRANI	1.528.184	1.726.045	1.855.715	1.845.702	1.576.694	1.493.374
DOMAĆI	7.911.874	8.658.876	9.306.691	9.415.105	8.693.796	9.110.742

	INDEKS				
	2006/05	2007/06	2008/07	2009/08*	2010/09
UKUPNO	103,9	107,49	100,88	97,10	103,25
STRANI	112,95	107,51	99,46	86,67	94,72
DOMAĆI	102,27	107,48	101,16	99,15	104,8

## 13. Multikulturalnost



Turizam je aktivnost koja proizlazi iz putovanja i boravka osoba izvan njihova mjesta stalnog boravka ne duže od jedne godine radi odmora, poslovnog putovanja i drugih razloga nevezanih uz ostvarivanje dobiti – definicija je turizma Svjetske turističke organizacije. Globalizacija modernog društva današnjice, velika mobilnost i fleksibilnost dodatno utječu na putovanja, iz dana u dan raste broj putnika, otkrivaju se nove destinacije, turizam dolazi do najudaljenijih krajeva. Miješaju se kulture, vjere, običaji. Možemo reći da turizam 'preseljava' kulture, pa makar i privremeno. Turizam potiče multikulturalnost. Što to zapravo znači?

Multikulturalnost zahtijeva od zaposlenika u svim uslužnim djelatnostima, a posebice u turizmu i ugostiteljstvu, poznavanje povijesti, vjera, običaja, načina mišljenja gostiju/klijenata; prepoznavanje stranih kulturnih vrijednosti, poštovanje i prihvaćanje običaja i manira; poznavanje jezika i sposobnost komunikacije na drugim jezicima.

Elementi na koje treba obratiti pozornost i u kojima se očituje različitost među kulturama su:

- verbalno i neverbalno komuniciranje (iste geste u nekoj kulturi znače jedno, a u drugoj nešto sasvim drugo)
- tolerancija (prag tolerancije je kod nekih kultura niži, a kod drugih viši, no u komunikaciji se svakako treba oboruzati tolerancijom)
- smisao za vrijeme (poznato je da Južna Amerika, Španjolska, mediteranske zemlje imaju sasvim drugačiji odnos prema vremenu od zapadnih zemalja)
- pravila odijevanja (dress code) svakako treba poštovati – u nekim zemljama su pravila odijevanja zakon (npr. u Iranu)
- vjerski običaji (potrebno je informirati se o drugim vjerama i njihovim pravilima)
- društvene strukture (uloga žene, razlike u klasama, uloga obitelji)

- 50 – protokol darivanja (u mnogim zemljama darivana osoba mora odmah otvoriti dar i zahvaliti, na Dalekom istoku dar se ne smije otvarati kako se darivana osoba ne bi dovela u nelagodnu situaciju ukoliko joj se dar ne sviđa).

Multikulturalnost znači toleranciju, mirno uvažavanje, prihvaćanje i poštovanje različitosti. Od zaposlenika u turizmu očekuje se da ulože napor kako bi nadvladali kulturne barijere.

Razumijevanje važnosti multikulturalnosti znači i uvođenje TV-kanala na vrlo rijetkim jezicima (hotel Marriott na Floridi uveo je četiri TV-kanala na hindiju za svoje goste iz Indije), ili dobivanje halal certifikata (halal je skup postupaka u procesu proizvodnje te ukupnost karakteristika proizvoda i usluga u skladu s islamskim propisima – Hoteli Baška na Krku prvi su hoteli u Hrvatskoj s halal certifikatom), ili zapošljavanje recepcionara ili konobara koji govore rijetke jezike. Stav o multikulturalnosti transparentan je i preko web-stranica pojedinih hotelskih kuća (Villa Eugenie, Biarritz).

Važno je uvijek znati da se u različitim zemljama različito komunicira, i da se obrasci komunikacije razlikuju prema stupnju eksplicitnosti (npr. u SAD-u je uobičajeno govoriti ono što se i misli) ili implicitnosti (Daleki istok ne izražava svoje misli u jasnoj i direktnoj formi).

Potrebno je biti vrlo oprezan s humorom! Nikad ne znamo hoće li naš stil humora biti pravilno shvaćen ili će možda gosta uvrijediti! Ne dovodimo u nezgodnu situaciju ni posjetitelja ni domaćina. To u nekim situacijama može značiti prekid poslovanja. Ne kritizirajmo nečije loše manire. Manire su samo drugačije, i naše su manire nekome čudne ili smiješne.

## Običaji – primjeri

### Rukovanje

- Iranci se ne rukuju sa ženama. Stranac neće pružiti ruku Iranki.
- Pakistanka obično ne pruža ruku muškarcu.
- Rabin se ne rukuje s nepoznatom ženom.
- Kod Arapa se lijeva ruka smatra nečistom. Hrana se uzima desnom rukom. Desnom rukom se daje i prima novac.
- Japanci se klanjaju, a ne rukuju. Razine klanjanja pokazuju hijerarhiju po položaju, starosti i spolu. Obvezno je uzvratno klanjanje. Niži rang klanja se prvi.
- Tajlandđani sklope ruke kao na molitvu – 'wai' (hello)
- U Indiji je slično – 'namaste' (klanjam se vama)

### Geste

- Kažiprst: okrenut uvis u SAD-u je znak konobaru, u Aziji se tako poziva pas, mačka ili neka druga životinja
- Dodirivanje čela: u Španjolskoj ima pozitivno značenje – za ono o čemu govorimo potrebna je inteligencija u SAD-u, Francuskoj, Italiji to je uvreda, znači – vi ste ljudi u Nizozemskoj to je pohvala domišljatosti
- Kažiprstom se dodiruje nos: u Francuskoj znači – ovdje nešto smrdi u Engleskoj je to upozorenje o važnoj stvari, poslovnoj tajni
- Pokazivanje kažiprstom općenito je nepristojno
- Palac i kažiprst u obliku slova O: u SAD – sve u redu, O. K. u Francuskoj – ništa u Japanu – simbol za novac u Portugalu, Grčkoj, Sardiniji – uvreda u Brazilu – ljupkost za dame, ali za muškarca je uvreda

### Ograničenja u hrani

#### Islam

zabranjeno: svinjetina, proizvodi od svinjetine. Mnogi muslimani ne jedu ni ptice, ribe, jastoge, račiće. Jela ne smiju biti kuhana u alkoholu. Obredno klana stoka. Za vrijeme Ramazana muslimani ne jedu, ne piju niti puše između izlaska i zalaska sunca. Alkohol je zabranjen.

#### Hinduizam – Indija, Nepal, Šri Lanka.

Dijetalna ograničenja razlikuju se ovisno o lokalnim običajima, kastama i prihvaćanju vanjskih običaja. Većina hindusa ne jede ribu, meso ili perad. Izbjegavaju jaja, korjenasto povrće. Govedina je strogo zabranjena, krava je sveta životinja. Većina ne pije alkohol.

#### Budizam – Burma, Kambodža, Japan, Koreja, Laos, Nepal, Šri Lanka, Tajland, Vijetnam itd.

Budizam je osobna i individualistička religija te su ograničenja samonametnuta. Različita pravila vrijede u različitim zemljama. Neki budisti ne jedu meso, neki ne piju alkohol.

Često se spominje košer hrana, a da se zapravo ne zna koliko je priprema namirnica i obroka zahtjevna. Hoteli i restorani koji bi željeli posluživati košer hranu trebali bi prvenstveno imati dobavljača koji uvozi košer hranu s certifikatom, ali i odvojenu opremu za pripremu hrane – posuđe, pribor, tanjure, pećnicu, hladnjake itd. za mesne i mliječne proizvode koji se ne smiju miješati. Ovdje je navedeno samo nekoliko pravila:

- u pripremi hrane koriste se maksimalno čiste namirnice, dobivene prirodnim putem.
- Tora zabranjuje konzumaciju 24 vrste ptica, uključujući ptice grabljivice, a dopušteni su puretina, piletina, patke i guske.
- Ribe moraju imati peraje i ljuske da bi bile košer; jastozi, rakovi i mekušci nisu košer.
- Šećer: Smije se koristiti samo šećer od šećerne trske koji je prethodno filtriran kroz ugljen od koštanog brašna. Obvezna je diskoloracija – šećer mora biti snježno bijel.
- Voće: Plodovi se ne smiju trgati sa stabla mlađeg od četiri godine.
- Mlijeko i mliječni proizvodi: Sir mora biti dobiven sirenjem mlijeka sirlom koje je dobiveno kao košer – pod posebnim uvjetima.
- Meso i mliječni proizvodi ne smiju se miješati, niti pripremati u istom posuđu.
- Kruh: Ako je kruhu dodano mlijeko u prahu, to mlijeko mora potjecati od muznih grla s košer certifikatom. Kvasac koji se koristi također mora imati košer certifikat. Nema uobičajenih dodataka.
- Vino: Zabranjeno je koristiti grožđe prve četiri godine nakon sadnje, između trsova ne smije se saditi ništa drugo, svaku sedmu godinu zemlja se mora odmarati. Vinogradari mogu biti samo židovi koji poštuju šabat.

### Božićni običaji

Ljudi putuju u druge zemlje da bi upoznali nove kulture, doživjeli i vidjeli nešto novo. No, postoje dani u godini kada je gostima lijepo ponuditi nešto iz njihovih krajeva, a jedan od takvih dana je Božić. To je znak pažnje prema gostu. Ovdje su navedeni samo neki običaji iz nama bliskih zemalja:

- U Danskoj je najvažniji dio slavlja božićni pladanj na kojem su razne slastice, kolači, torte i voće. Nekad su na tim pladnjevima imućni Danci nosili svojim slugama i siromašnima jelo za blagdane. Ti pladnjevi nisu svakodnevni, izrađeni su od skupocjenih materijala, koriste se samo za Božić, ponekad i za neke druge svetkovine. Odrasli piju mješavinu crnog vina i različitih začina, a djeca sok od jagode. Badnja večer naziva se Juleaften. Danska božićna gozba sastoji se od

pečene guske, crvenog kupusa, krumpira i tjestenine. Jedan običaj, zajednički s drugim skandinavskim zemljama, uključuje skrivanje badema u rižinom pudingu. Koje god dijete u svom pudingu pronađe badem, dobiva nagradu.

- U Engleskoj je omiljeno jelo gusje pečenje, a dan prije velike božićne gozbe obično se jedu jela od žitarica s mlijekom slična zobenoj kaši. Ne treba zaboraviti tradicionalni engleski božićni puding, Christmas pudding, te mince pies (tortice od prhkog tijesta punjene suhim voćem). Viktorijanski božićni meni vjerojatno je jedan od najbogatijih primjera klasične božićne večere. Kraljevska gozba zasnivala se na puretini, guski ili pečenoj govedini, piti od mljevenog mesa, jorkširskom pudingu i pudingu od šljiva, sve to zaliveno ogromnim količinama alkohola i nezaobilaznim eggnogom.
- U Irskoj se tri posebna pudinga služe za vrijeme blagdana – jedan za Božić, jedan za Novu godinu, a jedan za Bogojavljenku noć.
- U Austriji božićna trpeza uključuje šarana, šunku, gusku i slastice.
- U Nizozemskoj je kuhano kestenje vrlo popularan blagdanski zalogaj.
- U Francuskoj se tradicionalno priprema buche de noël – čokoladna biskvitna rolada u obliku debla, a nakon pripremanja stavlja se pod bor. Nekad se panj spaljivao kako bi se rastjerali duhovi. Gozba podrazumijeva brojne sljedove u rasponu od juhe, voća, salata, mesa, ribe, piletine, sira, kruha, oraha, peciva, slatkiša i, naravno, vina. Kaže se da je tradicija serviranja glava divljih svinja za božićnu gozbu nastala jer je germanski bog Frey, koji je bio zadužen za dobrobit stoke, bio simboliziran kao divlja svinja. Stoga su veprovi često bili žrtvovani u nadi da će sljedeće godine biti više sreće u lovu. Na kraju je običaj s veprovom glavom kao dio germanskog božićnog slavlja postao nepraktičan. Divlje svinje bilo je sve teže uloviti, a i sam lov bio je vrlo opasan. U novije vrijeme veprovina je zamijenjena svinjetinom, pečenom govedinom, puretinom i guskom.
- U Italiji su jasllice važnije od bora. Za Božić se služi čuveni kolač pan d'oro, zlatni kruh. Habsburško Carstvo dalo mu je oblik planine, pa posut šećerom podsjeća na snježne vrhove u vrijeme Božića. Ukus mu se usavršavao od vremena starog Rima pa sve do venecijanske renesanse. Potječe iz najromantičnijeg grada Verone. Ime je dobio po svojoj boji. Njegova izrada zahtijeva puno vremena, pažnje i ljubavi, što mu daje posebnu čaroliju kojom će uljepšati svaku božićnu trpezu na kojoj se nađe. Danas se proizvodi industrijski u mnogo oblika.
- U Švedskoj božićna sezona počinje danom Sv. Lucije. Sveta Lucija, mučena i umrla 304. g. n. e. zbog kršćanstva, Švedskoj je donijela hranu za vrijeme gladi. Dana 13. prosinca tisuće mladih djevojaka u bijelim haljinama služe pecivo i kavu svojim roditeljima u krevetu. Posebni kolačići označeni slovom X kao simbolom Krista poslužuju se na taj dan. Na sam Badnjak među Šveđanima je rasprostranjen običaj 'doppa i gryten', što bismo približno mogli prevesti kao 'uranjanje u vodu'. Kotlić se napuni usoljenom govedinom, svinjetinom, kobasicama, i kada

se kuhanjem stvori umak ili tekućina, svaka osoba umoči komad tamnog kruha u kotao i pojede ga. Ovaj običaj služi da podsjeti svakog člana obitelji na ljude s manje sreće i da potiče zahvalnost.

- U Grčkoj božićni objed obilježava Christopsomo ili Kristov kruh. Kruh je obično ukrašen simbolom obiteljskog zanimanja. Tradicionalno, prvi kruh daruje se prosjaku, a drugi Christopsomo obično se peče za životinje, u nadi da će godina biti prosperitetna. Svinjetina i piletina također se poslužuju obitelji za stolom. Božić se slavi 25. prosinca. U Poljskoj obrok za Badnjak ima trinaest sljedova – jedan za Krista i po jedan za svakog od apostola.
- U Češkoj se božićna večera sastoji od šarana, pudinga i voćnog gulaša.

### Poimanje vremena

- Arapima vrijeme nije novac.
- U Aziji se rijetko izravno razgovara o poslu za vrijeme večere i pritom se ne smije govoriti preglasno.
- U Južnoj Americi, Španjolskoj i na Mediteranu uobičajeno je kasniti.

### Razno

- Dodirivanje nije preporučljivo na Dalekom istoku, osobito ne po glavi, jer se smatra da je tu sjedište duše.
- Potplati cipela ne okreću se prema sugovorniku.

## Zaključak



Osim stručnosti i urednog izgleda, naša uvjerenja i stavovi jednako se dobro vide!



Onaj tko se dobro pripremio za posao brže može stvarati odnose povjerenja s drugim ljudima (gostima i kolegama)!



Nikada nećemo imati drugu priliku ostaviti dobar prvi dojam!



Ljudi zapažaju način na koji komuniciramo, stoga posvetimo pozornost svojoj neverbalnoj komunikaciji!



Svaki gost je kao nova knjiga – na nama je da je pročitamo i shvatimo!



Objašnjavajmo stvari imajući na umu da drugi ne vide svijet našim očima!



Aktivno slušajmo sugovornika!



Naučimo postavljati pitanja – tko pita, ne skita!



Svaka je reklamacija dar gosta i jasan putokaz za poboljšanja!

Briga o gostu zahtijeva osposobljeno i motivirano osoblje koje zna ljubazno, uslužno i učinkovito komunicirati te poštuje zadane procedure u postupanju s gostima – jer samo je zadovoljan gost onaj koji se vraća!

## Literatura

1. Carlzon, J. : **Moments of Truth**, HarperCollinsPublishers, New York, 1987.
2. Michelli, J.: **The New Gold Standards, The Ritz-Carlton Hotel Company**, McGrawHill, New York, 2008.
3. Marriott, J.W. Jr.; Brown, K.A: **The Spirit to Serve Marriott's Way**, HarperBusiness, New York, 1997.
4. Barlow, J.; Møller, C.: **A Complaints Is a Gift**, Berret-Koehler Publisher, Inc., San Francisco, 2008.
5. Hotel Esplanade, **The Leading Hotels of the World: Kodeks ponašanja i pravila struke**, 1988.
6. **The Regent International: Guest Relations**, 2004., trening skripta
7. **Hilton International: Employees' Booklet**, 2006.
8. **Inter-Continental Hotels: Customers Come First**
9. **The Ritz-Carlton: Public Relations Manual**
10. Bacal, R. : **Perfect Phrases for Customer Service**, McGraw-Hill, New York, 2005.
11. Axtell, R.E.: **DO's and TABOOs of Hosting International Visitors**, John Wiley&Sons, New York, 1990.
12. Engholm, C.: **When Business East Meets Business West**, John Wiley&Sons, New York, 1991.
13. Jelinčić, D. A., Gulušija, D., Beić, J.: **Kultura, turizam, interkulturalizam**, Institut za međunarodne odnose, Meandarmedia, Zagreb, 2010.
14. Tomašević, Rašan Križanac, Komen Bujas, Serdar: **Briga o gostu, priručnik za nastavnike**, Agencija za strukovno obrazovanje i British Council , 2009.

**ZA NAKLADNIKA**

Ministarstvo turizma  
Prisavlje 14, Zagreb  
www.mint.hr

**AUTORI**

Sanja Bareza, dipl.oec  
Mr.sc. Marija Kalinić  
Dr.sc. Amelia Tomašević

**VODITELJICA PROJEKTA**

Maja Mandekić, British Council

**LEKTURA I KOREKTURA**

Morana Zibar  
Mirna Furdek

**IDEJNO RJEŠENJE I GRAFIČKO OBLIKOVANJE**

Srđana Modrinić

**TISAK**

Tiskara Zelina d.d.

**NAKLADA**

7000



[www.britishcouncil.org/croatia](http://www.britishcouncil.org/croatia)