

Dr. sc. Ana Čuić Tanković¹

Dr. sc. Jelena Mušanović²

Dr. sc. Jelena Dorčić³

KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE U TURIZMU

Pregledni rad / Review paper

UDK / UDC: 338.48:316.77

DOI: 10.51650/ezrvs.19.3-4.8

Primljeno / Received: 18/09/2025

Prihvaćeno / Accepted: 05/11/2025

Komunikacijske vještine pružatelja usluga sačinjavaju izražajne sposobnosti u ponudi turističkog proizvoda i stvaranju korisničko iskustvo. Verbalna i neverbalna komunikacija, aktivno slušanje, digitalna i pisana komunikacija temeljne su vještine koje turistički djelatnici trebaju posjedovati. Istraživanja pokazuju da mnogi mladi profesionalci, posebno pripadnici generacije Z, ulaze na tržište rada s nedovoljno razvijenim komunikacijskim vještinama, što stvara nesrazmjer između očekivanja poslodavaca i stvarnih kompetencija. Digitalne vještine postaju sve važnije u turizmu, dok se tradicionalne vještine kao što su verbalna i pismena komunikacija smatraju manje važnima za generaciju Z. Ipak, ove vještine su ključne za kvalitetne interakcije s gostima. Neverbalni znakovi, poput govora tijela i izraza lica, također utječu na percepciju usluge. Kontinuirano ulaganje u ove vještine doprinosi boljoj kvaliteti usluge, konkurentnosti turističkih organizacija i stvaranju lojalnosti među gostima.

Ključne riječi: komunikacijske vještine; turizam; turistički djelatnici; zadovoljstvo.

1. Uvod

Turizam kao gospodarska djelatnost karakterizira se visokim stupnjem međuljudske interakcije, u kojoj kvaliteta usluge uvelike ovisi o sposobnosti djelatnika da učinkovito i empatično komuniciraju s gostima. Usluge poput smještaja, restoranske ponude, organizacije izleta ili vođenja događanja ne ocjenjuju se isključivo prema funkcionalnosti, već prema načinu na koji se doživljavaju, odnosno kako ih gosti percipiraju kroz komunikaciju s pružateljima usluga. Zbog toga se komunikacijske vještine, uključujući verbalnu i neverbalnu komunikaciju, pisanu korespondenciju, digitalnu interakciju i aktivno slušanje, izdvajaju kao ključan čimbenik korisničkog iskustva i ukupnog zadovoljstva gostiju (Succi & Canovi, 2019; Čuić Tanković, Kapeš & Benazić, 2023). One ne omogućuju samo prijenos informacija već i stvaranje emocionalne povezanosti s gostom, što je osobito važno u kontekstu suvremene "ekonomije doživljaja" (Pine

¹ Izvanredna profesorica; Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Primorska 46, p.p. 97, 51410 Opatija, Republika Hrvatska; e-mail: anact@fthm.hr

² Docentica; Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Primorska 46, p.p. 97, 51410 Opatija, Republika Hrvatska; e-mail: jelenak@fthm.hr

³ Docentica; Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Primorska 46, p.p. 97, 51410 Opatija, Republika Hrvatska; e-mail: jdorcic@fthm.hr

& Gilmore, 1999), u kojoj uspjeh usluga ovisi o sposobnosti pružatelja da oblikuju personalizirano i nezaboravno iskustvo. Istraživanja ukazuju na nesrazmjer između očekivanja poslodavaca i komunikacijskih kompetencija mladih zaposlenika, osobito pripadnika generacije Z, koji često ulažu u digitalne vještine, zanemarujući pritom važnost interpersonalne komunikacije i emocionalne inteligencije (Lolli, 2013; Stevens, 2005). Osim tehnološke i verbalne pismenosti, sve veći značaj ima emocionalna inteligencija (sposobnost prepoznavanja i upravljanja vlastitim i tuđim emocijama) kao temelj uspješne komunikacije s gostima. Cilj ovog rada je analizirati ključne komunikacijske vještine relevantne za rad u turizmu, istražiti izazove koji proizlaze iz generacijskih i tehnoloških promjena te predložiti smjernice za njihovo unaprjeđenje u cilju povećanja kvalitete usluge i konkurentnosti turističkog sektora.

Na temelju navedenih ciljeva, rad se usmjerava na sljedeća istraživačka pitanja:

1. Koje su preporučene metode razvoja komunikacijskih vještina u turizmu i u poslovnoj praksi?
2. Kako se razlikuje percepcija komunikacijskih vještina kod pripadnika generacije Z u usporedbi sa zahtjevima turističkih poslodavaca prema dosadašnjim istraživanjima?

Odgovori na ova istraživačka pitanja omogućit će dublje razumijevanje usklađenosti između obrazovnih pristupa i potreba tržišta rada u turističkom sektoru.

2. Metodologija istraživanja

Rad se temelji na narativnom pregledu literature, čija je svrha pružiti kvalitativni uvid u klasifikaciju komunikacijskih vještina, metode njihova razvoja u obrazovnoj i poslovnoj praksi u turizmu te u usporedbi percepcije tih vještina među pripadnicima generacije Z i zahtjeva turističkih poslodavaca. Ovaj pristup odabran je jer omogućuje fleksibilnu sintezu teorijskih i empirijskih doprinosa te naglašavanje ključnih trendova i izazova, a ne iscrpan popis svih dostupnih izvora.

Pretraživanje relevantnih znanstvenih članaka provedeno je u lipnju 2024. u dvjema bazama podataka: Web of Science (WoS) i Scopus. Korištene su kombinacije ključnih riječi: *communication skills, tourism, hospitality, employability skills, Generation Z, employers' requirements, education, training methods*. Analiza je bila ograničena na radove objavljene između 2015. i 2024. godine, na engleskom jeziku, u recenziranim časopisima iz područja društvenih znanosti i turizma.

Uključeni su samo radovi s jasnim fokusom na komunikacijske vještine, dok su isključeni radovi bez dostupnog cjelovitog teksta te nerecenzirani materijali poput sažetaka konferencija ili stručnih izvještaja. Pretraživanjem je identificiran veći broj radova, a nakon uklanjanja duplikata i primjene kriterija uključivanja u analizu je uvršten reprezentativan skup relevantnih izvora.

Analiza je provedena kroz kvalitativnu interpretaciju i usporedbu odabranih radova, pri čemu su istraživačka pitanja obrađena kroz dvije tematske cjeline:

- klasifikacija komunikacijskih vještina i preporučene metode njihova razvoja (istraživačko pitanje 1, Tablica 1)
- usporedba percepcije komunikacijskih vještina generacije Z s očekivanjima poslodavaca (istraživačko pitanje 2, Tablica 2).

Ovakav pristup omogućuje usmjerenost na najrelevantnije nalaze te doprinosi boljem razumijevanju izazova i potreba vezanih uz komunikacijske vještine u turizmu.

3. Konceptualni okvir komunikacijskih vještina u turizmu

Komunikacijske vještine predstavljaju temelj uspješnog poslovanja u turizmu, u kojem su interakcije između pružatelja usluga i gostiju neizbježne te presudne za stvaranje pozitivnog doživljaja. U kontekstu "ekonomije doživljaja" (Pine & Gilmore, 1999), turistički djelatnici trebaju ovladati raznim tehnikama kako bi omogućili personaliziranu i kvalitetnu uslugu. Budući da se takva interakcija ostvaruje kroz različite oblike, važno je razumjeti kako se pojedine vrste komunikacijskih vještina primjenjuju u praksi. Na temelju analize literature i dosadašnjih istraživanja, komunikacijske vještine u turizmu sastoje se od verbalne, pismene, neverbalne, interkulturalne, emocionalne vještine komuniciranja, kao i vještine slušanje i asertivnost (Čuić Tanković, Kapeš & Benazić, 2023; Lolli, 2013; Succi & Canovi, 2020; Zehrer & Mössenlechner, 2009; Van Laar et al., 2017). Takva klasifikacija omogućuje sustavan pregled ključnih kompetencija te ističe primjenu u praksi i preporuke za daljnje unaprjeđenje (Tablica 1).

Tablica 1: Pregled komunikacijskih vještina u turizmu

Komunikacijska vještina	Primjena u turizmu	Primjena u praksi
Verbalna komunikacija	Informiranje gosta na recepciji, vođenje tura, davanje preporuka u restoranu.	Treninzi jasnog i profesionalnog izražavanja; <i>role-play</i> simulacije s gostima.
Pismena komunikacija	E-mail korespondencija, marketinški materijali, informativne brošure.	Razvoj poslovne pismenosti i preciznog izražavanja; radionice pisanja e-mailova i oglasa.
Aktivno slušanje	Rješavanje pritužbi, prepoznavanje skrivenih potreba gosta.	Treninzi aktivnog slušanja i davanja povratnih informacija; evaluacija kroz studije slučaja.
Asertivnost	Upravljanje konfliktima, pregovori s dobavljačima i gostima.	Radionice asertivne komunikacije; tehnike " <i>win-win</i> " pregovora.
Neverbalna komunikacija	Govor tijela, kontakt očima, izrazi lica tijekom usluživanja.	Treninzi neverbalne svjesnosti (video-analiza vlastitih nastupa); razvoj otvorenog govora tijela.
Interkulturalna komunikacija	Rad s gostima različitih kultura (razlike u formalnosti, jeziku, gestama).	Uvođenje interkulturalnih treninga i " <i>cultural sensitivity</i> " modula u edukaciju zaposlenika.
Emocionalna inteligencija	Upravljanje stresnim situacijama, empatija prema gostima.	Programi emocionalne inteligencije; mentorstvo i <i>coaching</i> u praksi.
Digitalna komunikacija	Društvene mreže, chatbotovi, online recenzije.	Digitalna pismenost kao standardni dio kurikula; trening brzog i profesionalnog odgovaranja na recenzije.

Izvor: Izrada autorica

Svaka od ovih kategorija ima specifičnu ulogu u kvaliteti usluge, stoga se u nastavku rada daje detaljniji opis temeljnih, relacijskih, kontekstualnih i strateških vještina.

3.1. Temeljne vještine

Temeljne vještine uključuju verbalnu i pisanu komunikaciju, koje predstavljaju osnovu svakodnevnih interakcija u turizmu. Verbalna komunikacija obuhvaća govor, ton glasa, jasnoću izražavanja i sposobnost prilagodbe sugovorniku. U turizmu je izuzetno važno da zaposlenici komuniciraju jasno, profesionalno i empatično, koristeći prikladan jezik i ton. Verbalna komunikacija je ključna u turizmu – primjerice kada zaposlenik u hotelu mora gostu pružiti jasne i točne informacije o smještaju ili kada turistički vodič prilagođava stil govora različitim vrstama publike, poput obiteljskih grupa ili poslovnih putnika (MacDermott & Ortiz, 2017). Turistički agenti često moraju brzo odgovarati na upite klijenata i uvjerljivo predstaviti ponude kako bi osigurali rezervacije. Ugostiteljski djelatnici, poput konobara i sommeliera, koriste verbalnu komunikaciju ne samo za preuzimanje narudžbi, već i za preporuku jela i pića, čime podižu ukupno iskustvo gostiju (Jiang & Alexakis, 2017). U hitnim situacijama, poput otkazivanja leta ili nepravilnosti u rezervacijama, jasna i smirena verbalna komunikacija može spriječiti eskalaciju problema i osigurati da se gost osjeća podržano i informirano.

Pisana komunikacija u turizmu obuhvaća e-mail korespondenciju, marketinške materijale, poruke na društvenim mrežama, komunikaciju unutar organizacije te izradu izvještaja i dokumentacije. Profesionalno i jasno pisanje presudno je za pružanje točnih i relevantnih informacija gostima te za uspješnu internu komunikaciju unutar turističkih organizacija (Jones, 2011). Loše strukturiran e-mail s netočnim informacijama može uzrokovati nezadovoljstvo gostiju, dok dobro sastavljen informativni newsletter može povećati interes za određenu destinaciju (Bovee & Thill, 2018). Pisana komunikacija igra ključnu ulogu u kriznim situacijama, kada je važno brzo i precizno obavijestiti goste o promjenama ili sigurnosnim uputama. Također, hoteli i turističke agencije često koriste personalizirane poruke kako bi gostima pružili dodatnu vrijednost, primjerice slanjem prilagođenih ponuda ili zahvalnica nakon boravka. Jasno izrađeni jelovnici, brošure i vodiči doprinose boljem razumijevanju ponude te povećavaju zadovoljstvo gostiju.

Kako bi se te vještine razvijale, u obrazovne programe i interne edukacije u turizmu preporučuje se uključivanje radionica pisane i usmene komunikacije, te treninga digitalne pismenosti kroz praktične zadatke i korištenje suvremenih softverskih alata.

3.2. Relacijske vještine

Relacijske vještine u turizmu i ugostiteljstvu prvenstveno se odnose na aktivno slušanje i asertivnost. Aktivno slušanje predstavlja sposobnost fokusiranog i pažljivog praćenja sugovornika, razumijevanja njegovih poruka te pružanja adekvatnih verbalnih i neverbalnih povratnih informacija. U kontekstu turizma i ugostiteljstva, aktivno slušanje od presudne je važnosti jer zaposlenici često komuniciraju s gostima različitih kulturnih i jezičnih pozadina. Kada zaposlenik pažljivo sluša gosta, ne samo da smanjuje mogućnost nesporazuma, već pokazuje i poštovanje prema njegovim potrebama. Primjerice, konobar koji u potpunosti razumije posebne prehrambene zahtjeve gosta može izbjeći pogreške u posluživanju i time povećati sigurnost i zadovoljstvo korisnika usluge (Brownell, 2010). Recepcioneri i turistički vodiči aktivnim slušanjem prepoznaju i neizrečene želje gostiju. Na taj način mogu ponuditi personalizirane usluge, primjerice preporuke za lokalne atrakcije ili kulturne događaje, čime

se dodatno obogaćuje iskustvo posjetitelja. Osim toga, sposobnost aktivnog slušanja pomaže zaposlenicima u rješavanju pritužbi jer se gost osjeća uvažanim i shvaćenim, čak i u situacijama kada se problem ne može odmah u potpunosti riješiti.

Asertivnost je druga ključna relacijska vještina koja podrazumijeva jasno, izravno i profesionalno izražavanje vlastitih misli, osjećaja i potreba, uz istodobno poštivanje prava i emocija drugih osoba. Za razliku od pasivne komunikacije, koja može dovesti do zanemarivanja potreba zaposlenika ili do frustracija, te agresivne komunikacije, koja može narušiti odnose s gostima, asertivnost predstavlja ravnotežu između odlučnosti i empatije (Johanson et al., 2011). Ona je ujedno usko povezana s emocionalnom inteligencijom, jer zahtijeva sposobnost prepoznavanja vlastitih i tuđih emocija te njihovo izražavanje na konstruktivan način (Goleman, 1995; Alberti & Emmons, 2008).

U turizmu, zaposlenici se često nalaze u situacijama koje zahtijevaju balans između zaštite interesa gosta i poštivanja organizacijskih pravila, primjerice kod pritužbi, zahtjeva koji nadilaze standardnu uslugu ili nesporazuma u komunikaciji. Asertivan zaposlenik moći će ljubazno, ali odlučno objasniti pravila, istovremeno nudeći alternativno rješenje kako bi se izbjegao konflikt i zadržalo zadovoljstvo gosta. Takav pristup omogućava transparentnost, smanjuje mogućnost eskalacije problema i doprinosi profesionalnom imidžu organizacije.

Dugoročno, razvoj asertivnosti kod zaposlenika jača povjerenje između gosta i pružatelja usluge, jer gosti dobivaju dojam da se njihove potrebe uvažavaju, ali i da se posluje u okviru jasno definiranih standarda. Time se ne samo osigurava visoka razina profesionalnosti u radu, već i gradi reputacija pouzdane i gostoljubive turističke organizacije.

Relacijske vještine poput aktivnog slušanja i asertivnosti izravno doprinose kvaliteti korisničkog iskustva i lojalnosti gostiju. Njihov razvoj trebao bi stoga zauzimati istaknuto mjesto u obrazovanju i profesionalnom usavršavanju budućih turističkih djelatnika.

Primjena u praksi može uključivati treninge aktivnog slušanja i *role-play* simulacije u kojima zaposlenici uvijek obavljaju rješavanje pritužbi gostiju, kao i radionice usmjerene na razvoj asertivnosti u zahtjevnim komunikacijskim situacijama.

3.3. Kontekstualne vještine

U turizmu, koji se temelji na interakciji s ljudima različitih kulturnih i jezičnih pozadina, posebno su važne neverbalna i interkulturalna komunikacija.

Neverbalna komunikacija obuhvaća geste, mimiku, govor tijela, kontakt očima i držanje. Često ima snažniji učinak od same verbalne poruke jer prenosi poruke o profesionalnosti, gostoprimstvu i emocionalnom stanju zaposlenika. Time izravno oblikuje percepciju gostiju o kvaliteti usluge. Primjerice, zaposlenik koji izbjegava kontakt očima ili zauzima zatvoren stav može ostaviti dojam nezainteresiranosti. Suprotno tome, osmijeh i otvoreno držanje stvaraju osjećaj dobrodošlice (Knapp et al., 2014). U luksuznim hotelima i restoranima pažljivo kontrolirani neverbalni signali, poput diskretnog kimanja ili suptilnog osmijeha, pridonose atmosferi ekskluzivnosti i profesionalizma. Animatori u resortima pak koriste izražene geste i energične pokrete kako bi potaknuli goste na sudjelovanje u aktivnostima. S druge strane, negativni neverbalni izrazi, primjerice prekrížene ruke ili uzdasi, mogu signalizirati frustraciju ili nestrpljenje i time narušiti ukupni doživljaj gosta.

Interkulturalna komunikacija podrazumijeva sposobnost zaposlenika da prilagode svoj komunikacijski stil različitim kulturnim normama i očekivanjima gostiju. Budući da turizam svakodnevno okuplja posjetitelje iz raznih kulturnih sredina, zaposlenici se suočavaju s različitim obrascima komunikacije, od razine formalnosti i osobnog prostora do jezika, gesta i načina obraćanja (Jani & Han, 2014). Ako se ta osjetljivost zanemari, lako mogu nastati nesporazumi ili neugodne situacije koje umanjuju kvalitetu korisničkog iskustva. Suprotno tome, kulturna fleksibilnost i empatija zaposlenika pridonose višem zadovoljstvu gostiju, potiču njihovu lojalnost i dugoročno jačaju imidž destinacije na međunarodnom tržištu.

Visoka razina interkulturalne kompetencije omogućuje zaposlenicima da bolje razumiju potrebe gostiju i pravodobno odgovore na njihove specifične zahtjeve. Time se podiže profesionalnost u pružanju usluga (Madlock, 2008; Zehrer & Moessenlechner, 2009). Empatija i kulturna osjetljivost stoga nisu samo dodatna prednost, nego esencijalan element profesionalne komunikacije u suvremenom turizmu, gdje kvaliteta odnosa između zaposlenika i gosta često čini razliku između prosječnog i izvrsnog iskustva.

Razvoj kontekstualnih vještina u praksi moguće je postići kroz video-analize neverbalne komunikacije, treninge neverbalne svjesnosti te edukacijske module iz interkulturalne komunikacije i kulturne osjetljivosti.

3.4. Strateške vještine

Za razliku od relacijskih i kontekstualnih, strateške vještine usmjerene su na dugoročnu održivost komunikacije i odnosa s gostima. One obuhvaćaju sposobnosti koje zaposlenicima omogućuju da upravljaju složenim situacijama, povezuju svakodnevne zadatke s organizacijskim ciljevima te se prilagođavaju novim trendovima i izazovima u turizmu. U ovom kontekstu ističu se emocionalna inteligencija i digitalna komunikacija kao ključne strateške kompetencije.

Emocionalna inteligencija odnosi se na sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama te emocijama drugih ljudi (Goleman, 1995). U turizmu, gdje zaposlenici svakodnevno rade u situacijama koje mogu biti stresne i emocionalno zahtjevne, primjerice pritužbe gostiju, nesporazumi ili posebni zahtjevi, emocionalna inteligencija omogućuje smiren, empatičan i profesionalan pristup. Zaposlenici s razvijenom emocionalnom inteligencijom učinkovitije rješavaju konflikte, prepoznaju neverbalne znakove nelagode ili nezadovoljstva kod gostiju te nude proaktivna rješenja. Takva sposobnost ne samo da povećava zadovoljstvo korisnika, već i jača dugoročne odnose s gostima i pozitivnu reputaciju organizacije.

Digitalna komunikacija obuhvaća sve oblike interakcije s gostima u digitalnom prostoru, uključujući e-mail, društvene mreže, online platforme i chatbotove. Tehnološki razvoj i promjena navika korisnika doveli su do toga da značajan dio komunikacije u turizmu danas prolazi kroz digitalne kanale. Kvalitetna digitalna komunikacija mora biti pravovremena, jasna i prilagođena korisniku (Eshet-Alkalai, 2004; Van Laar et al., 2017). Primjerice, hotelski chatbot koji trenutno odgovara na upite može ubrzati proces rezervacije, dok brzi i profesionalni odgovori na recenzije na platformama poput TripAdvisora ili Google Reviews izravno utječu na percepciju kvalitete usluge. Također, pravilno korištenje društvenih mreža omogućuje personaliziranu promociju destinacije, izgradnju brenda i jačanje lojalnosti gostiju (Guffey & Loewy, 2016).

Razvoj emocionalne inteligencije i digitalne komunikacije kao strateških vještina omogućuje zaposlenicima u turizmu da povežu operativne zadatke s dugoročnim ciljevima organizacije. Time se stvara konkurentna prednost i osigurava održivo zadovoljstvo gostiju u dinamičnom i sve zahtjevnijem turističkom okruženju.

Razvoj strateških vještina u praksi može se poticati kroz treninge emocionalne inteligencije, koji uključuju vježbe prepoznavanja i upravljanja emocijama u simuliranim situacijama s gostima, kao i kroz radionice digitalne komunikacije usmjerene na učinkovito korištenje e-maila, društvenih mreža i online platformi za profesionalnu interakciju s korisnicima.

4. Karakteristike budućih turističkih zaposlenika

Kako bi turizam zadržao konkurentnost i pružio izvrsnost u usluzi, ključno je razumjeti karakteristike i kompetencije koje moraju razviti budući zaposlenici. Suvremeno turističko tržište traži visoku razinu prilagodljivosti, emocionalne i interkulturalne inteligencije te iznimne komunikacijske vještine koje nadilaze osnovno prenošenje informacija. Upravo su ti elementi ono što čini razliku između prosječne i izvrsne usluge u svijetu u kojem je korisničko iskustvo ključna valuta.

Poslodavci u turizmu sve više cijene tzv. „meke vještine“, osobito komunikacijske vještine, prilagodljivost i rad u timu (Johanson et al., 2011). Komunikacijske sposobnosti općenito se smatraju najvažnijima u poslovanju (Kurylo & Robles, 2015), a istraživanja pokazuju da učinkovite komunikacijske vještine donose značajan povrat ulaganja u uslužnim djelatnostima (Čuić Tanković et al., 2023). Literatura ih često navodi i kao čimbenike uspjeha menadžera (Bonitz, 2007), dok u specifičnom kontekstu turizma još uvijek nisu dovoljno istražene (Lolli, 2013). Istraživanja provedena među hotelskim menadžerima potvrđuju da se više od 70 % njih slaže kako su interpersonalne i komunikacijske vještine ključne za kvalitetno pružanje usluga (Lolli, 2013; Lamb-White, 2008).

Istraživanja usmjerena na generaciju Z otkrivaju značajan jaz između samoprocjene komunikacijskih vještina i zahtjeva tržišta rada. U tablici 2 prikazana je detaljna usporedba percepcije generacije Z i očekivanja poslodavaca u turizmu, uz naglasak na implikacije za praksu, koje dodatno upućuju na potrebne smjernice za obrazovne programe i razvoj kadrova.

Vidljivo je da generacija Z precjenjuje vlastitu uspješnost u neverbalnoj i digitalnoj komunikaciji, dok podcjenjuje važnost pisanih i usmenih vještina. Upravo te dimenzije poslodavci najviše vrednuju, osobito u kontekstu profesionalne korespondencije i rada s gostima. Ovi nalazi upućuju na potrebu da obrazovni programi u turizmu snažnije naglase razvoj pisanih i usmenih komunikacijskih kompetencija.

Tablica 2: Usporedba percepcije komunikacijskih vještina kod generacije Z, zahtjeva poslodavaca i implikacija za praksu

Dimenzija vještina	Percepcija generacije Z	Zahtjevi poslodavaca/tržišta	Implikacije za praksu
Neverbalna komunikacija	Procijenjena kao najvažnija i najsnažnija dimenzija komunikacijskih kompetencija. Generacija Z vjeruje da je u tome najučinkovitija (Čuić Tanković, Kapeš & Benazić, 2023).	Prepoznata kao važna u stvaranju pozitivnog dojma i korisničkog iskustva, ali nije dovoljna bez pisanih i usmenih vještina (Knapp, Hall & Horgan, 2014).	Obrazovni programi trebali bi integrirati neverbalnu komunikaciju s vježbama pisanog i usmenog izražavanja kako bi se izbjegao disbalans u kompetencijama.
Pisane komunikacijske vještine	Procijenjene kao najmanje važne i slabije razvijene. Generacija Z pridaje im nisku važnost jer se oslanja na brze digitalne poruke (Čuić Tanković et al., 2023; Schroth, 2019).	Poslodavci ih smatraju ključnima za poslovnu komunikaciju, izvještavanje i napredovanje u karijeri (Rios, Monteiro & Camacho, 2020).	Uključiti intenzivne module poslovnog pisanja, pisanja e-mailova i izrade izvještaja u kurikulumu i interne treninge.
Usmena komunikacijska vještina	Doživljava se kao manje važna u usporedbi s neverbalnom i digitalnom komunikacijom; ocjene važnosti i uspješnosti su niske (Čuić Tanković et al., 2022).	Presudna za kvalitetnu interakciju s gostima, pregovore i timsku koordinaciju (Johanson, Bronson & Ritchie, 2011; Lolli, 2013; Bonitz, 2007).	Potrebno je razvijati kroz role-play vježbe, javni nastup i simulacije uslužnih situacija u obrazovnim programima.
Slušanje (aktivno slušanje)	Generacija Z ga stavlja u skupinu "prekomjernog ulaganja": smatraju da su dovoljno dobri i da nema potrebe za daljnjom obukom (Čuić Tanković et al., 2023).	Poslodavci ga smatraju ključnim za personaliziranu uslugu i rješavanje pritužbi (Brownell, 2010; Lolli, 2013).	U edukaciji naglasiti važnost aktivnog slušanja u stvarnim situacijama s gostima; koristiti vježbe i povratnu informaciju od mentora.
Digitalna komunikacija	Visoko razvijena, ali joj generacija Z pridaje nisku važnost jer je doživljava kao „samorazumljivu“ (Čuić Tanković et al., 2023).	Sve važnija zbog digitalizacije usluga, online reputacije i interakcije s gostima na društvenim mrežama (Guffey & Loewy, 2016; Van Laar et al., 2017).	Treba ju povezati s korisničkim iskustvom i brend menadžmentom; treninzi za kriznu komunikaciju na digitalnim kanalima i odgovaranje na recenzije.

Izvor: Izrada autorica

5. Zaključak

Turizam, kao jedna od najdinamičnijih i najinteraktivnijih grana gospodarstva, u velikoj mjeri ovisi o kvaliteti komunikacije između djelatnika i gostiju. Ovaj rad nastojao je kritički sagledati komunikacijske vještine koje su odlučujući faktor u oblikovanju korisničkog iskustva te u stvaranju dugoročnih odnosa s posjetiteljima. Sposobnost turističkih djelatnika da jasno, profesionalno i empatično komuniciraju s gostima značajno doprinosi percepciji kvalitete usluge, zadovoljstvu turista i konkurentnosti sektora.

Verbalna i neverbalna komunikacija igraju ključnu ulogu u ostvarenju pozitivnih interakcija. Jasno izražavanje, profesionalan ton i aktivno slušanje doprinose razumijevanju potreba gostiju i izgradnji povjerenja. Neverbalni znakovi, poput govora tijela, izraza lica i tona glasa, mogu značajno utjecati na percepciju gostiju o ljubaznosti i profesionalnosti osoblja. Njihovo pravilno korištenje povećava razinu zadovoljstva gostiju, dok njihovo zanemarivanje može dovesti do nesporazuma i negativnih dojmova.

Digitalna komunikacija u međuvremenu postaje neizostavan segment suvremenog turizma. Online rezervacije, e-mail korespondencija i interakcija putem društvenih mreža zahtijevaju digitalnu pismenost koja više nije opcija, već nužnost. Brzina i preciznost u digitalnoj razmjeni informacija presudne su za kvalitetu usluge, a iako automatizirani sustavi poput chatbotova mogu unaprijediti korisničko iskustvo, osobni pristup ostaje ključan za izgradnju lojalnosti gostiju.

Jedan od identificiranih izazova u turizmu jest nesrazmjer između zahtjeva poslodavaca i stvarne razine komunikacijskih vještina kod novih i/ili mladih zaposlenika. Mladi profesionalci, osobito pripadnici generacije Z, pokazuju visoku razinu digitalnih kompetencija, ali slabije razvijene verbalne i pismene vještine, što predstavlja prepreku u ostvarivanju kvalitetne interakcije s gostima. To ukazuje na nužnost prilagodbe obrazovnih programa kako bi se studentima omogućio sustavan razvoj interpersonalnih i komunikacijskih kompetencija.

Dugoročno, ulaganje u komunikacijske vještine zaposlenika donosi višestruke koristi: povećava se zadovoljstvo i lojalnost gostiju, jača reputacija organizacija te stvara konkurentska prednost na tržištu. Menadžeri bi trebali osigurati kontinuirano usavršavanje zaposlenika putem treninga, radionica i mentorstva.

Kako bi se prevladao nesrazmjer između potreba tržišta rada i kompetencija novih zaposlenika, potrebno je uvesti ciljne mjere. Obrazovne institucije trebale bi u kurikulumu uključiti poslovno pisanje, javni nastup, aktivno slušanje i interkulturalnu komunikaciju, uz primjenu metoda poput *role-play* vježbi, simulacija i video-analiza. Posebno je važna sustavna suradnja s turističkom industrijom, kroz stručne prakse i projekte s realnim poslovnim izazovima, kako bi studenti razvijali upravo one vještine koje poslodavci najviše traže. Poslodavci pak mogu pridonijeti kroz interne treninge, mentorstvo i programe cjeloživotnog učenja koji povezuju teoriju i praksu. Povezivanje akademskog obrazovanja s praksom kroz suradnju s poduzećima omogućilo bi studentima stjecanje iskustava u stvarnim poslovnim uvjetima i razvoj vještina koje poslodavci traže. Takvim pristupom jača se profesionalnost, konkurentnost i kvaliteta usluge u turizmu, čime se stvara održiva prednost za cijeli sektor. Turistička poduzeća trebala bi kontinuirano ulagati u razvoj komunikacijskih kompetencija svojih zaposlenika kroz interne treninge, mentorstvo i programe cjeloživotnog učenja, uz uvođenje jasnih komunikacijskih standarda i praćenje kvalitete interakcije s gostima putem povratnih

informacija i evaluacija. Zaposleni bi trebali aktivno razvijati svoje verbalne, neverbalne i digitalne vještine te posebice emocionalnu inteligenciju, empatiju i sposobnost aktivnog slušanja, prilagođavajući stil komunikacije različitim kulturama i generacijama gostiju.

Ovakvim pristupom stvara se most između obrazovanja i poslovne prakse, čime se osigurava usklađen razvoj komunikacijskih vještina, povećava zapošljivost mladih stručnjaka te dugoročno jača konkurentska prednost i održivost turističkog sektora.

Ovaj rad htio je pružiti sveobuhvatan pregled komunikacijskih vještina relevantnih za turistički sektor analizom koja se temelji na sekundarnim izvorima i dosadašnjim istraživanjima. Za potrebe kontinuiranog praćenja aktualne turističke prakse, buduća istraživanja mogu empirijski prikupiti kvalitativne i kvantitativne podatke od trenutnih zaposlenika i poslodavaca, kao i potencijalnih zaposlenika koji bi voljeli raditi u turizmu. Time bi se dobilo dublje razumijevanje razlika između samoprocjene i stvarnih komunikacijskih kompetencija. Posebnu pozornost trebalo bi posvetiti usporedbi između generacija zaposlenika i percepcije poslodavaca o poželjnim kompetencijama. Buduća istraživanja mogu ispitati stvarne komunikacijske vještine ne samo kroz ankete ili intervjue, već i promatranjem u stvarnim radnim okruženjima. Također, korisno bi bilo ispitati utjecaj treninga i edukacijskih programa na razvoj komunikacijskih vještina te učinkovitost različitih metoda učenja, pogotovo kroz simulacije i studije slučaja. Kao jedno od nedovoljno istraženih područja, buduća istraživanja mogla bi ispitati utjecaj umjetne inteligencije i digitalnih alata na interpersonalnu komunikaciju u turizmu te koliko se ti alati koriste u svakodnevnoj komunikaciji s gostima.

LITERATURA

1. Alberti, R. E., & Emmons, M. L. (2008). *Your perfect right: Assertiveness and equality in your life and relationships* (9th ed.). Atascadero, CA: Impact Publishers.
2. Bonitz, C. (2007). Communication in the workplace: It pays to make business personal. *Hudson Valley Business Journal*, 18(19), 8–14.
3. Bovee, C. L. & Thill, J. V. (2018). *Business communication today*, Pearson Education India.
4. Brownell, J. (2010). The Skills of Listening-Centered Communication. In Wolvin, A. D. (Ed.). *Listening and Human Communication in the 21st century* (pp. 141-157). Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
5. Čuić Tanković, A., Kapeš, J., & Benazić, D (2023). Measuring the importance of communication skills in tourism, *Economic research-Ekonomska istraživanja* 36, 1, 460-479.
6. Čuić Tanković, A., Vitezić, V., & Kraljić, V. (2023). Employee communication and soft skills influencing tourists' satisfaction. *European journal of tourism research*, 34, 3410-3410.
7. Dodd, A. H. (2004). *Conflict communication and the use of quality management practices in academic departments*. The Pennsylvania State University.
8. Eshet-Alkalai, Y. (2004). Digital Literacy: A Conceptual Framework for Survival Skills in the Digital Era. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, 13 (1), 93-160.
9. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
10. Guffey, M., & Lowey, D. (2016). *Essentials of Business Communication* (10th Ed.). Boston, MA: Cengage Learning.

11. Jani, D. & Han, H. (2014), Personality, satisfaction, image, ambience and loyalty: Testing their relationships in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 37(1), 11-20.
12. Jiang, L. & Alexakis, G. (2017). Comparing students' and managers' perceptions of essential entry-level management competencies in the hospitality industry: An empirical study. *Journal of hospitality, leisure, sport and tourism education*, 20, 32-46.
13. Johanson, M., Ghiselli, R., Shea, L. J., & Roberts, C. (2011). Changing competencies of hospitality leaders: A 25-year review. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 23(3), 43-47.
14. Jones, C. G. (2011). Written and Computer-Mediated Accounting Communication Skills: An Employer Perspective. *Business Communication Quarterly*, 74(3), str. 241-271.
15. Knapp, M. L., Hall, J. A., & Horgan, T. G. (2014). *Nonverbal communication in human interaction* (8th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
16. Kurylo, A., & Robles, J. S. (2015). How should I respond to them? An emergent categorization of responses to interpersonally communicated stereotypes. *Journal of Intercultural Communication Research*, 44(1), 64-91.
17. Lamb-White, J. (2008). Communication skills for business: Three components for successful oral communication. *Suite 101*. Retrieved from <http://suite101.com/a/intercultural-communication-cultures-impact-oncommunication-a303600>
18. Lolli, J. C. (2013). Interpersonal communication skills and the young hospitality leader: Are they prepared?. *International journal of hospitality management*, 32, 295-298.
19. MacDermott, C., & Ortiz, L. (2017). Beyond the business communication course: A historical perspective of the where, why, and how of soft skills development and job readiness for business graduates. *IUP Journal of Soft Skills*, 11(2), 7-24.
20. Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 45(1), 61-78.
21. Pine, B. J., Pine, J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Harvard Business Press.
22. Rios, J. A., Ling, G., Pugh, R., Becker, D., & Bacall, A. (2020). Identifying critical 21st-century skills for workplace success: A content analysis of job advertisements. *Educational Researcher*, 49(2), 80-89.
23. Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace?. *California Management Review*, 61(3), pp.5-18.
24. Stevens, B. (2005). What communication skills do employers want? Silicon Valley recruiters respond. *Journal of Employment Counseling*, 42(1), 2-9.
25. Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in higher education*, 45(9), 1834-1847.
26. Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in human behavior*, 72, 577-588.
27. Zehrer, A., & Mössenlechner, C. (2009). Key competencies of tourism graduates: The employers' point of view. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 9(3-4), 266-287.

Summary

COMMUNICATION SKILLS IN TOURISM

Communication skills of service providers consist of expressive abilities in offering a tourism product and creating customer experience. Verbal and non-verbal communication, active listening, digital and written communication are fundamental skills that tourism professionals need to possess. Research shows that many young professionals, especially those from Generation Z, enter the labor market with underdeveloped communication skills, creating a mismatch between employers' expectations and actual competencies. Digital skills are becoming increasingly important in tourism, while traditional skills such as verbal and written communication are considered less important by Generation Z. However, these skills are crucial for quality interactions with guests. Non-verbal cues, such as body language and facial expressions, also affect the perception of service. Continuous investment in these skills contributes to better service quality, the competitiveness of tourism organizations, and the creation of guest loyalty.

Keywords: *communication skills; tourism; tourism professionals; satisfaction.*



This work is licensed under a **Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License**.