УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ
Департман за постдипломске студије

УПРАВЉАЊЕ МАРКЕТИНГОМ У ТУРИЗМУ
МАСТЕР СТУДИЈСКИ ПРОГРАМ

МАСТЕР РАД

СЛОЖЕНОСТ И ДЕЛИКАТНОСТ ПОСЛОВНЕ КОМУНИКАЦИЈЕ У ТУРИЗМУ

Ментор:
Проф. др Симо Елаковић

Студент:
Драгица Гавровић
Бр. индекса: 173/2007

Београд, 2011.

САДРЖАЈ

Увод 2
Методологија рада 4
I ПОГЛАВЉЕ
1. Туризам као услужна привредна делатност 7
1.1. Карактеристике туристичке понуде 11
II ПОГЛАВЉЕ
2. Дефиниција и значај комуникације 15
2.1. Комуникациони процес 18
2.2. Функције комуникације 24
3. Врсте и облици комуникације 26
3.1. Облици комуницирања 27
3.1.1. Интерперсонална комуникација 28
3.2. Пословна комуникација 30
3.2.1. Пословно комуницирање у туристичкој организацији 33
3.2.2. Усмено пословно комуницирање 35
3.2.3. Облици усменог пословног комуницирања 36
3.3. Писана комуникација 38
4. Субјекти комуницирања 40
5. Емпатија у комуникацији 41
5.1. Разноврсност типова личности и њихова класификација 45
6. Значај комуницирања у туристичким организацијама 47
7. Канали комуникације 54
7.1. Проблеми функционисања система комуницирања 59
8. Комуникациона мрежа 62
9. Способност комуникације 64
10. Пословни бонтон као елемент у комуникацији 66
11. Масовна комуникација 68
11.1. Директна средства масовног комуницирања 79
12. Закључак 81
Литература 84

УВОД

Туризам представља чин путовања у циљу рекреације, као и прибављање услуга ради остваривања тог циља. Туризам је разнородна привредна делатност, која се састоји од различитих привредних и непривредних активности, а све заједно учествују у задовољењу потреба домаћих и страних туриста. Основу туристичке привредне делатности чине: угоститељство, саобраћај, туристичке и путничке агенције, трговина на мало, занатство и разне врсте комуналних делатности. Од непривредних делатности треба истаћи културно-уметничке, спортске и друге активности, затим рад разних туристичких организација и органа на регионалном, националном и међународном плану, које на директан или индиректан начин учествује у формирању туристичке понуде. Наведене привредне делатности које сачињавају туристичку привреду, тј. обезбеђују задовољење потреба домаћих и страних туриста, истовремено учествују и у задовољењу потреба домаћих потрошача и привреде конкретних туристичких региона или места.

Туризам непосредно утиче на друштвени производ и национални доходак по основу преливања дохотка из других земаља тј. међународни туризам. За туризам је посебно значајно да се обезбеди координација акција свих оних привредних и других субјеката који на нивоу туристичког места, региона или земље у целини учествују у пружању услуга туристима, тј. да се постигне комплетирање понуде у погледу жељеног обима и асортимана и одређеног квалитета услуге.

У туристичкој организацији врло је значајна комуникација, јер без ефикасне комуникације пословање у организацији ће стагнирати.

Комуникација је преношење поруке једне особе другој тако да је она може разумети и у расправи, проверити и, ако треба, на основу ње деловати. Неки аутори дефинишу комуникацију као одабирање, формирање и преношење симбола између људи да би се

створило значење. Симболи могу бити писани и усмени (визуелни и активни).

Може се комуницирати речима (вербално) и покретима, мимиком, бојом гласа, очима (невербално). У интеракцији се прожимају вербална и невербална комуникација. Општење је много сиромашније ако изостане невербални део. Порука упућена једноличним гласом, без покрета, укоченог лица и погледа губи доста од свога богатства и не оставља такав утисак као кад би била праћена невербалним сигналима. Међусобно најбоље комуницирају особе код којих преовлађује исти комуникациони канал.

Комуникације имају магијску моћ да изазову осећања, мисли и дела, како најбоља, тако и најгора. Оне су једини начин да се информације и идеје преносе и разумеју међу члановима групе и кључан фактор организационог успеха, фактор који доприноси постизању врхунских перформанси и који креира разлике између најбољих, просечних и неуспешних. Успостављање адекватних комуникационих веза неопходно је, не да би менаџмент наметао своје ставове, већ напротив, да би чуо ставове и жеље самих запослених, као и успостављање веза између пословних партнера.

Конкурентске способности једне туристичке агенције, пословна ефикасност, продуктивност, квалитет услуга, ниво иновационе делатности, трошкови пословања и сл., све више су у директној вези са квалитетом комуницирања.

Запослени радници у туризму морају познавати технику и технологију пословања предузећа у туризму, маркетинг и менаџмент. Они морају да поседују вештине комуницирања са људима и преношења знања, убеђивања; ове вештине подразумевају познавање елемената вештине говора и преговарања, добре понуде, невербалне комуникације, познавање бонтона не само земље домаћина него и земаља из којих долазе туристи са којима је у контакту, како би разумео њихове поруке.

МЕТОДОЛОГИЈА РАДА

Предмет истраживања

Предмет истраживања овог рада јесу значај комуникације у туристичким организацијама које доводе до великог значаја и успеха у организацији, јер комуникација је врло значајна у туристичкој организацији јер од способности и умешности вођења пословног комуницирања, посебно пословних разговора, зависи и крајњи исход посла. Успех у пословању, веома много зависи од успешног комуницирања.

Циљ рада (истраживања)

Циљ рада је да се објасни шта све представља комуникација, у туристичкој организацији, као и да се прикажу сви начини комуницирања. Рад треба да пружи читаоцу, основне информације о туризму и комуникацији.

Сврха истраживања је да укаже на то да једна туристичка организација да би била ефективна, она мора да успостави добру комуникацију у свом пословању, како би се огледали добри резултати у пословању организације, а самим тим и остварили крајњи циљ у туристичком пословању кроз ефикасну и квалитетно пружену услугу корисницима туристичких услуга и да свака комуникација има своје специфичности и законитости које је потребно познавати ако се жели постићи врхунска услужност и љубазност. Задовољан туриста ће се вратити поново у ту туристичку организацију, а незадовољан ће причати у просеку десеторици о оном чиме је незадовољан.

Хипотезе истраживања

Тема рада омогућује постављање бројних хипотеза, односно претпоставки на којима се заснива рад.

У овом испитивању садржана је радна хипотеза:

- Туризам - значајно је да се обезбеди координација акција свих оних привредних и других субјеката који на нивоу туристичког места, региона или земље у целини учествују у пружању услуга туристима, тј. да се постигне комплетирање понуде у погледу жељеног обима и асортимана и одређеног квалитета услуге.

- Комуникација - специфичност комуницирања у туризму проистиче из чињенице да туристичке организације пружају услуге које су повезане са осећањима корисника у вези једне туристичке дестинације. Зато са туристима треба увек успоставити ефикасну комуникацију, јер од ње зависи успех пословања.

Методе истраживања

У току израде рада коришћене су низ савремених метода истраживања, од којих су најзначајније:

- *метода дескрипције*, односно описивање алтернативних праваца пословања туристичких организација кроз мотивацију и комуникацију,

- *метода експликације*, односно објашњавања мотивације и комуникације.

При изради овог рада коришћена је сва расположива домаћа и страна стручна литература из области туризма, менаџмента и комуникације ради добијања што адекватнијих информација из ове области.

Избор теме

За израду овог рада ову тему сам изабрала из разлога што комуникација игра главну реч у пословању једне туристичке организације, јер добром комуникацијом се долази до успешних пословних резултата. Сада сам захваљујући изради овог рада сазнала још више о начину и теоријама комуникације и како утичу на човека и колико су битне за продуктивност на послу.

Структура рада

Овај мастер рад се састоји од два поглавља.

У првом делу поглавља биће речи о туризму као услужној привредној делатности, следећи део обухватиће карактеристике туристичке понуде.

У другом поглављу биће обухваћена комуникација. У првом делу овог поглавља биће речи о дефиницији и значају комуникације, следећи део обухвата комуникациони процес путем кога једна особа своју намеру преноси одређеној особи. Следећи део представља врсте и облике комуникације. Затим следе субјекти комуницирања. Значај комуницирања у туристичким организацијама је следећи део рада, где се прецизно износи значај комуникације за једну туристичку организацију. Следећи део обухватиће мрежу комуникације где се огледа комуникација у разним облицима. Масовна комуникација је последњи део овог поглавља где ће бити речи о овој врсти комуникације која садржи и све врсте медија за успостављање комуникације.

Завршни део рада представља закључак, опште мишљење рада. На крају рада дат је списак литературе која се примењивала при изради овог рада.

I ПОГЛАВЉЕ

1. ТУРИЗАМ КАО УСЛУЖНА ПРИВРЕДНА ДЕЛАТНОСТ

Туризам је друштвена појава која се манифестује кроз путовања, коју обухвата све већи број становника ради одмора, рекреације, лечења, разоноде и других разлога који нису у вези с обављањем привредне делатности.

Туризам је услужна индустрија, која се састоји од већег броја опипљивих и неопипљивих елемената. У опипљиве елементе спадају транспортни системи - ваздушни, железнички, путни, водени и у новије време, космички; услуге угоститељства - смештај, храна и пиће, обиласци, сувенири и сродни сервиси као на пример банкарство, осигурање као и безбедност и сигурност. Неопипљиве елементе чине: одмор и релаксација, култура, авантура, нова и другачија искуства.

Усмереност ка туристима, као потрошачима, најизраженија је у пословању туристичких агенција, односно организатора путовања (тоуроператора) путовања, угоститељска и саобраћајна предузећа. Они се међусобно разликују по облику и начину пословања.

Применом туристичке агенције и организатори путовања, треба туристима да обезбеде јединствену и квалитетну туристичку услугу, која у себи садржи све услуге које се туристима пружају.

Туристичка агенција сама припрема програме и нуди их на тржишту. Односно, креира, организује и пласира паушално путовање преузима одговарајући тржишни ризик и испољава све одлике предузећа са активном позицијом у односу на купце, конкуренте и партнере с којима заједно формира свој базични производ. Управо се из тих разлога првенствено анализира пословање тоуроператора и осталих путничких агенција на бази путовања које они као предузећа унапред припремају у оквиру свог услужног програма. Њихова основна функција се испољава у комбиновању производа

различитих туристичких и осталих предузећа, као и сопствених производа, чиме се ствара посебна и независна целина - пакет аранжман који се уз посебну цену, канале продаје и промотивне активности ставља на располагање потенцијалним потрошачима. Основни канал продаје производа организатора путовања јесу самосталне туристичке агенције.

Када се говори о путничкој агенцији као класичном посреднику у туризму, онда се и у литератури и у пракси готово искључиво имају у виду они послови које далеко највећи број путничких агенција обавља пре путовања и то тако што посредује између потрошача и бројних понуђача парцијалних (превозници, хотелска, ресторанска и друга предузећа) или услуга обједињених у пакет аранжмане. У таквој функцији, класична путничка агенција има две основне улоге: информативно-саветодавну и посредничко-продајну.

Информативно саветодавна улога путничке агенције као посредника у реализацији туристичких путовања је изузетно значајна. Као саветник, путнички агент пружа подршку низ информација које су му биле битне и помажу му да донесе одлуку о куповини услуге. Широка је лепеза таквих информација - од услова путовања, квалитета превозника, хотелијера или туроператора, па до климатских услова у туристичкој дестинацији курсева валута и многим другим детаљима.

За туороператорска и друга предузећа у туризму карактеристично је креирање промоционих активности, нарочито пропагандних, које имају обележја посебно инвентивних и оригиналних. Управо то им даје значај у стратегији и тактици предузећа као битних подупирача његове продаје и позиционирања на тржишту.

Туристичко тржиште се не разликује од осталих тржишта роба и услуга, међутим са становишта његовог функционисања, ово тржиште има и своје одређене специфичности, па се на основу тога знатно разликује од осталих тржишта.

Посматрајући територију на којој се пружају угоститељске услуге разликују се уже и шире територије, па се на основу тога могу ограничити тржишта по рејону, месту, граду и она су добила назив локална тржишта.

У зависности од тога где се обавља туристички промет односно да ли се обавља у оквиру једног или више континената разликују се континентално и интерконтинентално туристичко тржиште.

Свако туристичко-угоститељско тржиште сачињавају угоститељски купци и увек се на таквом тржишту јавља потражња за угоститељским услугама где се са понудом јављају и нови угоститељски објекти.

Основ туристичке тражње представљају сталне људске потребе за путовањима у оквиру земље и иностранства у туристичке сврхе, и платежна способност носилаца туристичких потреба. Због интересовања за тражњом менаџери морају стално бити укључени и посматрати ток тражње, на свим секторима као што су угоститељска предузећа, туристичке дестинације, путничке агенције. Према томе, туристичке потребе, као основ туристичке тражње, постају релевантна економска снага са становишта тражње тек онда када могу да се изразе и потврде у платежној моћи носилаца туристичких потреба. Односи између туристичких потреба и туристичке тражње увек зависе од друштвено-економских услова. Ова констатација је значајна, због тога што се односи између људских потреба и тражње често своде првенствено на жељу носилаца потреба за поседовањем одређеног производа или услуга, односно на спремност да се за то плати одређена цена. Жељу носилаца туристичких потреба да реализују путовања у оквиру земље или у иностранству и њихову спремност да за то плате одговарајућу цену.

Познато је да се туристичка тражња концентрише, углавном, на релативно краћи временски период у току године. У летњим месецима је највећи интензитет туристичке тражње, док је у осталим месецима током године она далеко мања. Изузетак су зимски месеци. У то време се један број туриста бави зимским спортовима или тражи одмор у центрима за зимски туризам, односно тражи топлије крајеве, најчешће из здравствених разлога. Међутим, и поред тога, посматрано у светским размерама, може се рећи да је највећи део туристичке тражње концентрисан на период летњих месеци.

Наведене појаве, које указују на висок степен концентрисаности туристичке тражње у односу на одређене периоде током године, условљавају низ проблема у пословању предузећа туристичке привреде, везаних за степен коришћења капацитета и запосленог особља, прилагођавање понуде захтевима тражње и сл., што све значајно утиче на степен рентабилности пословања предузећа туристичке привреде. Због тога треба настојати да се разним тржишним мерама продужи туристичка сезона на што дужи период године, тј. стимулисати носиоце туристичких потреба тако да се тражња равномерније распореди на целу годину. Овде треба указати и на одговарајуће мере које у оквиру туристичке политике предузима највећи број привредно развијених земаља, с циљем да створе објективно повољније услове за реализовање туристичких путовања пре свега домаћих и у периодима ван такозване летње туристичке сезоне. Те се мере углавном односе на систем годишњих одмора; систем школства, с посебним нагласком на период распуста; пропагандне акције за стимулисање путовања у зимским периодима итд.

На крају, треба указати и на то да на интензитет и динамику туристичке тражње делује и велики број фактора *ванекономске природе*. Посебну пажњу међу њима заслужује негативно дејство разних криза, политичких сукоба, елементарних непогода у земљи (суше, земљотреси, поплаве и сл.). Исто тако треба истаћи и утицај фактора *психолошке природе* на еластичност тражње, као што су традиција за путовањима било у земљи или у иностранство, опонашање других са становишта појаве моде за путовањима и слично. Изузетну пажњу заслужује и *пропаганда* као значајно средство стимулисања становништва на путовања, јер значајно утиче на еластичност туристичке тражње.

1.1. Карактеристике туристичке понуде

Под понудом се подразумева даваоц туристичко-угостите-љских услуга тј. угоститељски објекат који може бити приватно или друштвено власништво. Сви туристички објекти пружају услуге смештаја, ресторатерске и друге услуге спортског и забавног карактера.

Треба разликовати туристичку понуду у ширем смислу од туристичке понуде у ужем смислу.

Туристичку понуду у ширем смислу чине услуге привредних делатности које сачињавају туристичку привреду и осталих при-вредних и непривредних делатности које учествују у задовољењу потреба домаћих и страних туриста. Исто тако овде треба имати у виду и друге атрактивне факторе у које се сврставају природни и друштвени услови (посебан значај имају културно-историјски споменици). И поред значаја који има теоријско дефинисање туристичке понуде у ширем смислу, посебно са становишта пос-тављања и вођења адекватне туристичке политике, сматра се да туристичку понуду и факторе који је условљавају треба размотрити са становишта њеног значаја у ужем смислу, тј. као понуду која у основи обухвата услужне делатности туристичке привреде дате земље.

Сложеност туристичке потребе која се код сваке индиви-дуалне јединице туристичке тражње испољава као потреба за одређеном комбинацијом основних и допунских услуга - смештај, исхрана, превоз, забава, разонода и сл., мора бити задовољена комплексном туристичком понудом, која подразумева временско и просторно синхронизовање *атрактивних, комуникативних и реце-птивних фактора*. Поменути фактори означавају бројне елементе који туристи очекују да нађу као расположиве, и да кроз избор и конзумирање постигну одговарајуће задовољство. Ови елементи обухватају природне, културно-историјске, антропогене факторе, развијеност саобраћајне инфраструктуре и богатство услова за боравак у различитим доменима - смештај, исхрана, рекреација, забава, спорт, култура и сл.

Очигледно је да на другим тржиштима не постоји овако комплексна ситуација, нити оволика хетерогеност у погледу могућих опција, тј. више различитих међусобно повезаних производа и услуга којима се задовољава туристичка потреба.

Поред поменуте хетерогености, туристичку понуду карактерише и релативна непроменљивост атрактивних фактора (па и у дужем временском периоду), као и релативно високи фиксни трошкови комуникативних и рецептивних фактора. Ова чињеница доприноси и релативно споријем обрту средстава у овој делатности. Отуда државна интервенција није само добродошла него је и неопходна ради стимулисања приватног сектора за улагање у ову област.[1]

Такође, потребно је подсетити да је закономерна појава на туристичком тржишту да се оно мења од тржишта продавца до тржишта купца. Како тржиште купца имамо онда када је интензитет крајње смањен, односно у периоду пред и подсезоне оправдано се може поставити питање на који начин запослити расположиве капацитете, обзиром да *нема преоријентације производње.* То рађа потребу уважавања концепције »маргиналних трошкова« као основе која, у неким случајевима може да буде добро решење за постављање политика цена (тј. њеног диференцирања) и на тој основи остварења флексибилности у (односу на промене интензитета туристичке тражње. Иначе, сви претходно поменути елементи опредељују *нееластичност туристичке понуде* и уједно представљају релевантне факторе за стратешко управљање туристичким производом, што мора бити подржано и применом релевантних стратегија осталих инструмената тржишног наступа. Ово је посебно значајно јер се данас на туристичком тржишту све више врши и продаја унапред и то невиђеног туристичког производа - пакет аранжман.

Продаја пакет аранжмана, који се базирају на закупљеним капацитетима, почиње 8 до 10 месеци пре њиховог коришћења, унапред и подржана је разним промоционим активностима како од

[1] Унковић С., *Маркетинг организатора путовања*, Савремена администрација, Београд, 1980., стр.157

стране организатора путовања, тако и од стране хотелијерске привреде која на овај начин чини свој производ мање крутим и статичним. Повећање времена продаје, с друге стране, омогућава флексибилније понашање целокупне туристичке привреде, тј. њено реаговање на постављене захтеве организоване туристичке клијентеле у домену асортимана и квалитета туристичког производа, као и предузимање разних мера посебно на плану унапређења туристичког производа, на плану промоционе стратегије и других инструмената и на тој основи побољшавања доступности сопственог производа.

Ове особине туристичке понуде, уз претходно изложене специфичности туристичке тражње, доказује комплексност туристичког - тржишта, али уједно, указује и на неопходност управљања менаџмент активностима.

Полазећи од значаја комплексног посматрања туристичког тржишта као и саме туристичке услуге, у последње време посебан значај добијају канали продаје у туризму, тј. путничке агенције и организатори путовања.

Њихова суштина је управо у томе да туристима обезбеде јединствену и квалитетну туристичку услугу, која у себи садржи све услуге које туристи очекују и које се туристима пружају у местима њиховог сталног боравка, у процесу превоза, и у туристичком месту где привремено бораве. Из тих разлога путничке агенције и организатори путовања и заслужују посебну пажњу у нашим даљим излагањима и представљају главну тему наше анализе.

Производ организатора путовања се у највећој мери приближава интегрисаном туристичком производу, али се од њега разликује за све оне производе и услуге које туриста конзумира, односно користи, а нису укључени у пакет аранжман. При разматрању појма производа организатора путовања треба имати у виду три комплекса питања:[2]

- природу производа - он увек представља пакет аранжман, који се нуди свим потенцијалним

[2] Спасић В., *Менаџмент туристичких агенција и организатора путовања*, Београд, 2006.

потрошачима по објављеним ценама, при чему је немогућно појединачно утврдити цене посебних делова тога производа;

- пословни однос између организатора путовања и носилаца главних компонената његовог производа - у том погледу се могу разликовати две основне врсте организатора путовања - независни и они који се налазе у непосредној вези са стваралоцем једног од битних саставних делова производа;
- доминантни методи продаје/дистрибуције-директна продаја или продаја преко посредника (првенствено туристичких агенција).

Тражња и понуда у туризму су не само просторно раз-двојене, већ често и непознате једна другој. Пропагандна средства су у великом броју случајева једини извор информација на које се ослањају потенцијални туристи при доношењу одлуке о одласку у конкретну дестинацију. То је створило тржишни простор за појаву посредника који ће успоставити мост између два тржишна субјекта у туризму.

Реализација чисто туристичких и свих облика путовања данас у значајној мери зависи од тих посредника, односно њихове развијености и присуства на тржишту.

У последњих неколико деценија су посредници, међу којима доминантно место имају путничке агенције, знатно проширили послове и улогу коју имају на туристичком тржишту и то тако што су се у значајној мери оријентисали ка продукцији и пласману читавог сета путовања и глобалним размерама.

II ПОГЛАВЉЕ

2. ДЕФИНИЦИЈА И ЗНАЧАЈ КОМУНИКАЦИЈЕ

Под комуникацијом у свакодневном говору подразумевамо непосредни разговор међу особама, дописивање, саопштавање различитих садржаја путем штампе, радија, телевизије, телефона, телекса итд. Неки аутори дефинишу комуникацију као одабирање, формирање и преношење симбола између људи да би се створило значење. Симболи могу бити писани и усмени тј. визуелни и активни.

Комуникација је стваралачка активност најмање за онолико за колико су људи посредством организације способни да утичу на макроокружење организације - које тумаче, објашњавају и разумевају и на које стално дају одговоре. За онолико за колико је организација човекова творевина најмање за толико је комуникација у организацији људска активност, па тек онда средство да се изрази идеја - да се искаже мисао о организацији као појави, о организационим процесима, и о организационим односима[3].

Комуникација је основна и најважнија комуникација међу запосленима и заснива се на способностима човека да производи гласове које повезује у речи, а речи у реченице, са одређеним значењем. Посебним симболима гласови и речи претварају се у писани језик, па се стога разликују усмена и писмена вербална комуникација.

Комуникација без преноса информација нема смисла. Потребе за комуницирањем произилазе из неопходности размене информација између саговорника, учесника у комуникацијама.

За обављање заједничких активности људи потребан је језик и он располаже великим бројем речи. Зато комуникација пре-

[3] Миљевић М., *Пословна етика и комуницирање*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008, стр.6

дставља неограничену могућност комбиновања знакова, формулисања и саопштавања разноврсних садржаја.

Комуникација је средство да се постигне циљ у организацији и циљ организације света живота и света рада. У томе је њена инструментална функција. Она служи као алатка у процесу одлучивања - инструмент за постизање контроле над физичким и психичким организационим окружењем људи. У том смислу убеђивање запослених у организацији је само један од могућих циљева комуникације. Међутим треба имати на уму емпиријске генерализације да људи у организацији, да менаџмент у организацији и посредством организације улаже у комуникациону ситуацију са битно инструменталним циљем: да донесу одлуку, да добију информације, да постигну друге циљеве и остваре друге сврхе. [4]

Комуникација је саставни део социјалне интеракције, односно контакта међу људима јер без комуникације нема ни заједничке акције. У комуникацији су важни знакови путем којих се остварује комуникација. Свесност о сигналу који емитујемо битна је да би се успоставила очекивана комуникација, односно послала адекватна информација. У супротном долази до неспоразума јер није послата предпостављена порука, знак.

Начин комуницирања претпоставља вештину која се може научити и увежбати, усавршити. Будући да тежи остваривању хуманог, квалитетног, естетског елемента, комуникација може имати и уметничке одлике.

Вештина комуницирања представља активност духа која се са временом и искуством мења, трансформише, преобликује. Она нас истовремено упућује на вештину живљења, лепоту односа са људима, подизање културе општења на један виши, уметнички ниво, унапређење организације пословања, успостављања трајног и квалитетног односа са потенцијалним туристима, елемент промоције, презентације и део потенцијалног истраживања, метод решавања сукоба и превазилажења уочених проблема и пре свега

[4] Елаковић С., *Пословна етика и комуницирање*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2007., стр.261

саставни део менаџмент тоталног квалитета. Једна од основних карактеристика савременог менаџера-лидер је и поседовање конкурентске вештине комуницирања која у синхронизацији са осталим елементима може обезбедити одрживу конкурентску позицију и једну од метода стратегијског позиционирања.

Елементи система комуницирања су одашиљач поруке (информације), карактер и садржај поруке, мрежа, канали и средства преко којих се емитује, шаље, као и прималац (рецептор) поруке.

Циљ комуницирања састоји се и у постизању општег разумевања између пошиљаоца и примаоца поруке (циљне групе). Да би такав циљ био остварен комуникатор (креатор и пошиљалац поруке) мора добро познавати и разумети примаоце поруке. При томе до разумевања између пошиљаоца и примаоца поруке може се доћи непосредним и посредним комуницирањем. За остваривање циља комуницирања битно је и да извор поруке буде поуздан и уверљив.[5]

Да би се разумели суштина, циљеви и потреба за комуницирањем, неопходно је поћи од чињенице да оно представља двосмерни процес. Зато је значајно какав ће став и однос дефинисати пошиљалац поруке према њеном примаоцу. Пошиљалац поруке мора знати на какав пријем може наићи порука и какву реакцију она може произвести. Зато приликом комуницирања ни једног тренутка не треба испустити из вида дефинисани циљ комуницирања.

Овако дефинисани циљеви комуницирања могу имати примарну или секундарну суштину.

Примарна суштина циљева комуницирања састоји се у основној сврси или разлогу за комуницирање, док секундарна суштина састоји се у активностима које треба да омогуће или помогну остваривање примарних циљева.

[5] Цветковић Љ., *Пословно комуницирање,* Графика, Ниш, 2009., стр. 9

2.1. Комуникациони процес

Процес комуницирања представља комплекс активности, које треба реализовати по унапред утврђеном редоследу и са прецизно одређеним садржајем.

Комуникација је процес током којег одређена особа своју жељу, намеру или осећање испољава путем одређеног знака или кода другој особи, која затим тај знак декодира и реагује на њега.

Менаџерски процес планирања, организовања, вођења и контролисања није могуће остварити без процеса комуникације. Комуникација је крвоток сваког туристичког предузећа. Без ефикасне комуникације између различитих страна модел односа који се уобичајено назива организација, неће задовољити ничије потребе.

Ефективна комуникација је важна за из три основна разлога.

Прво, комуникација је заједничка нит која повезује процесе: планирање, организовање, вођење и контролисање.

Планови се развијају кроз комуникацију с другима у својим организацијама и припремају имплементацију планова кроз разговоре с другим људима о томе који је најбољи начин за дистрибуцију ауторитета и дизајнирање планова.

Познато је да се политике мотивисања, лидерство, групе и тимови активирају редовном разменом информација. Исто тако, комуникација је једнако важна и за процес контроле рада организације.

Друго, ефективне комуникационе вештине омогућиће менаџерима да искористе широку лепезу талента коју нуди мултикултурални свет организација. При томе је извесно да процес глобализације пословања представља изазов за комуникативне способности менаџера.

Треће, менаџери проводе велики део свога времена комуницирајући. Ретко се дешава да седе сами за својим столом и размишљају, планирају или процењују алтернативе. У ствари, менаџер највећи део свог времена проведе у комуникацијама лицем у лице,

електронским или телефонским путем са радницима, супервизорима, добављачима, агентима и туристима. Практично, менаџер скоро никада не прекида комуникацију.

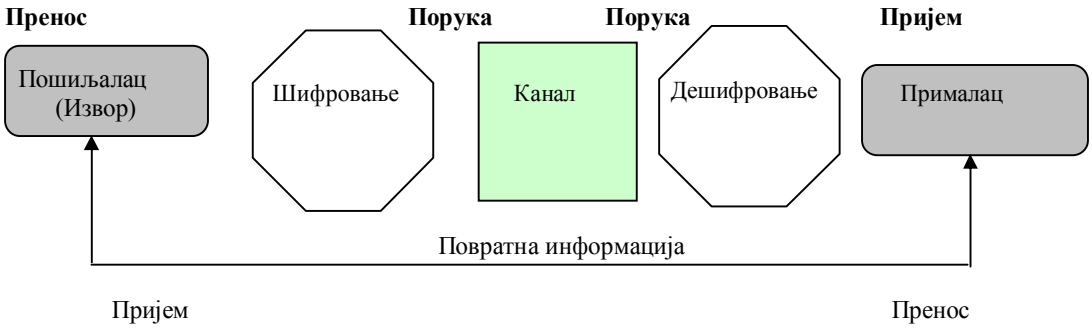
Комуникацијски процес укључује пошиљаоца, који шаље поруку одабраним информативним каналом до примаоца.

Комуникација се одвија преко порука (шифрована информација коју пошиљалац шаље примаоцу) које пошиљалац (иницијатор комуникације) доставља примаоцу (лице чија чула примају поруку пошиљаоца).

Пошиљалац поруке је особа која започиње процес комуникације и упућује примаоцу. Он упућује неку поруку, идеју или одређену замисао, која се затим кодира на начин који могу да разумеју и пошиљалац и прималац. Прималац поруке мора да буде спреман да прими поруку да би је, по примању, могао дешифровати у мисао. Важно је да прималац у тренутку примања поруке не мисли на нешто друго, што би га могло омести у разумевању поруке. Следећи корак у овом процесу је декодирање. Права комуникација значи да и пошиљалац и прималац поруци дају исто значење или бар слично значење.

Информација се преноси преко информацијског канала, који повезује пошиљаоца са примаоцем. Ова порука може бити говорна или писана и може се пренети преко меморандума, компјутера, телефона, телеграма, или телевизије. Телевизија, разуме се, такође олакшава преношење гестова и визуелних порука. Понекад се користе и два или више информативних канала. Приликом телефонске конверзације, на пример, двоје људи могу постићи принципијелан договор који се касније може потврдити писменим путем. Пошто постоји мноштво комуникацијских могућности, важно је одабрати прави медиј за ефикасну комуникацију.

Међутим, ако порука не стигне до примаоца, није било комуникације. Ситуација није много боља ни када порука стигне до примаоца али је он не разуме. Три фактора могу утицати на успех или неуспех комуникација: шифровање, дешифровање и бука.



Сл. 5. Модел процеса комуникације

Извор: Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D.,»Менаџмент», Желинд, Београд, 2000., стр .481.

Шифровање представља превођење информација у серију симбола за потребе комуникације. Дешифровање је процес тумачења и превођења поруке у разумљиву информацију. Уопштено, што је већа подударност између поруке коју дешифрује прималац и поруке коју пошаље пошиљалац, то је успешнија комуникација.

Комуникација као двосмерни процес после примања поруке, својом реакцијом омогућава да прималац постаје извор информација за пошиљаоца. Ово упућује на могућност бесконачности процеса комуницирања.

Једносмерни комуникациони процес омогућава да се информације преносе ефикасно, брзо. На тај начин се преносе кратке и јасне, недвосмислене информације. Користи се посебно онда када треба информисати велики број људи, којима је намењена информација. Слабе, пак, стране једносмерног комуницирања су у томе што је код њега информација најчешће строго званична, формална, једносмерна, хијерархијска, уска, селекционисана. Не постоји могућност разјашњења информације уколико рецептор има потребе за тим.

Једносмерно комуницирање се најчешће примењује у остваривању функција и активности менаџера нпр. издавање наређења, налога и сл, затим код масовних медија. Овакво једносмерно комуницирање има предност, која се састоји у брзини одвијања процеса комуници-

рања, што може бити пресудно за успех у ситуацијама које карактеришу да се хитно мора пренети порука и сл.

Двосмерни комуникациони процес је сложенији, спорији, али уважава личност рецептора информације. Омогућава му да је разјасни уколико има потребе за тим. Комуникација која се успоставља тим системом обично је исцрпна, широка, демократска. Због тога се двосмерни комуникациони процес чешће бира као опција у односу на једносмерни.

Комуникациони процес се може остваривати преко три врсте канала: вертикални (низлазни и узлазни) и побочни, латерални.

Знакови у комуникацији представљају или замењују нешто, на пример неки објекат, особу, стање или појаву. Постоје две врсте комуникационих знакова. То су *симболи* и *сигнали*.

Симболи су знаци којима намерно и свесно другим особама нешто саопштавамо. Симболима се служи човек и то усменим и писаним говором, односно кроз речи и реченице. Симболи имају посебан значај у невербалној комуникацији.

Сигнали су ненамерно, спонтано произведени знакови којима се изражавају одређена стања и расположења. Реч је о експресивним знацима као што су израз лица и покрети тела.

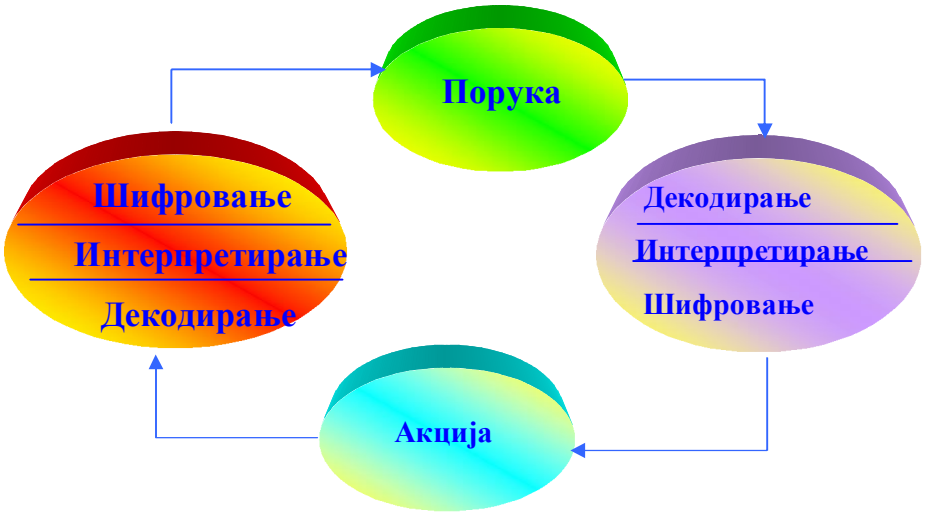
Говор и језик су најзначајнија и најпосебнија средства општења које је култура развила и настоји даље да их негује и развија. Мада се говор и језик међусобно допуњују, ипак међу њима треба правити разлику. Вербални говор (говор помоћу речи) јесте општа моћ која је заједничка читавом људском роду, тј. помоћу које људи могу на најлакши начин да размењују своја искуства. Говор и језик нису само средство комуникације него и врло значајан културни циљ коме тежимо. Они се сврставају у ред најзначајнијих људских открића и проналазака, у којима се на најуспешнији начин укрштају материјални и духовни свет човека. Другим речима, говор као шири појам, и језик као ужи појам омогућавају човеку да организује читаво своје искуство помоћу речи, зато што се речи могу истовремено односити на материјални свет (ствари, догађаји, појаве) као и на духовни свет (мисли и појаве, представе о тим стварима).

Комуникациони систем има за циљ да клијентима, да праве информације у право време и на правом месту, и то на оптималан начин. Запослени имају, пре свега, пословне односе и пословну комуникацију чији је задатак да омогући функционисање фирме према унапред утврђеним активностима усмереним на ефикасно обезбеђивање, распоређивање и коришћење ресурса, ради постизања дефинисаног циља. Ефикасна координација рада фирме скоро да је немогућа без комуникације са запосленима. Запослени не могу добро обављати свој посао, ако нису упознати са циљевима посла и циљевима фирме.

Процес комуникације остварује се преко говорног чина који има шест важних чинилаца и то:[6]

- *говорник* или *саопштавалац*;
- *прималац;*
- *предмет* (тема о којој се говори);
- *канал* (преко кога се преноси говорни чин);
- *порука* и
- *код* (систем знакова, показатеља или симбола помоћу којих се све то чини).

Развијени систем процеса комуницирања



Сл. 6. Процес комуницирања

Извор: Lorimer Rolend, Масовна комуникација, Клио, Београд, 1998.

[6] Lorimer Rolend, *Масовна комуникација*, Клио, Београд, 1998., стр. 162

Минзбергова дефиниција улоге комуникација састоји се у три менаџерске улоге:[7]

1. Интерперсона улога

Менаџери су лидери својих организационих јединица и они сарађују са запосленима, добављачима, корисницима услуга, лицима истог ранга у организацији, туристима, односно са укупним окружењем.

Минзберг наводи студије које показују да менаџери проведу око 45 одсто свог времена у контакту с лицима истог ранга, око 45 одсто с људима изван јединица и само око 10 одсто с онима на вишем положају.

2. Информативна улога

Менаџери траже информације о свему што може утицати на њихов посао и одговорности од лица истог ранга, радника и из других личних контаката. Они такође шире интересантне или важне информације. Поред тога, дају информације снабдевачима, лицима истог ранга и релевантним групама изван организације, о својим јединицама као целини.

3. Улога доносиоца одлука

Менаџери примењују нове пројекте, решавају сукобе и распоређују средства члановима својих јединица и одељењима. Неке одлуке менаџери доносе сами, али су одлуке засноване на информацијама које су добили од других.

Менаџери, заузврат, морају да саопште ове одлуке другима.

[7] Henry Mintzberg, The Manager's Job: Folkore and Fact, Harvard Business Review, no 4, јули-август, 1975., 53

2.2. Функције комуникације

Опште функције комуникације су инструментална и консумативна. Инструментална комуникација је стратешка активност у организацији где се доносе одлуке, добијају информације, постижу циљеви и сл.

Комуникација је средство да се постигне циљ у организацији и циљ организације света живота и света рада. У томе је њена инструментална функција. Она служи као алатка у процесу одлучивања - инструмент за постизање контроле над физичким и психичким организационим окружењем људи. У том смислу убеђивање запослених у организацији је само један од могућих циљева комуникације. Друга консумативна функција је битна функција која има непосредну вредност за самог комуникатора. Циљ ове функције јесте да задовољи потребу комуникатора, без нужне намере да се утиче на другог.

На основу одређења појма комуникације и типова порука које из њих произилазе Литлџон разликује следеће функције комуникације: информације, забаве, инструкције, убеђивање. Значи, овај аутор функције комуникације перцепцира као начин да се задовољи потреба за комуницирањем. Међутим, у свакодневној комуникацији све ове функције су испреплетене: информација са забавом, информација са убеђивањима, забава са убеђивањима, итд. Иако ово нису једине функције комуникације, оне су веома изражене и могу се применити како на личну тако и на јавну комуникацију. У том смислу Литлџон ће казати: "Наш став према функцијама комуникације има знатан утицај на оно што очекујемо да добијемо из комуникационе ситуације".[8]

[8] Littlejohn, S.W., *Theories of Human communications*, Belmont, 2008., str. 73

3. ВРСТЕ И ОБЛИЦИ КОМУНИКАЦИЈЕ

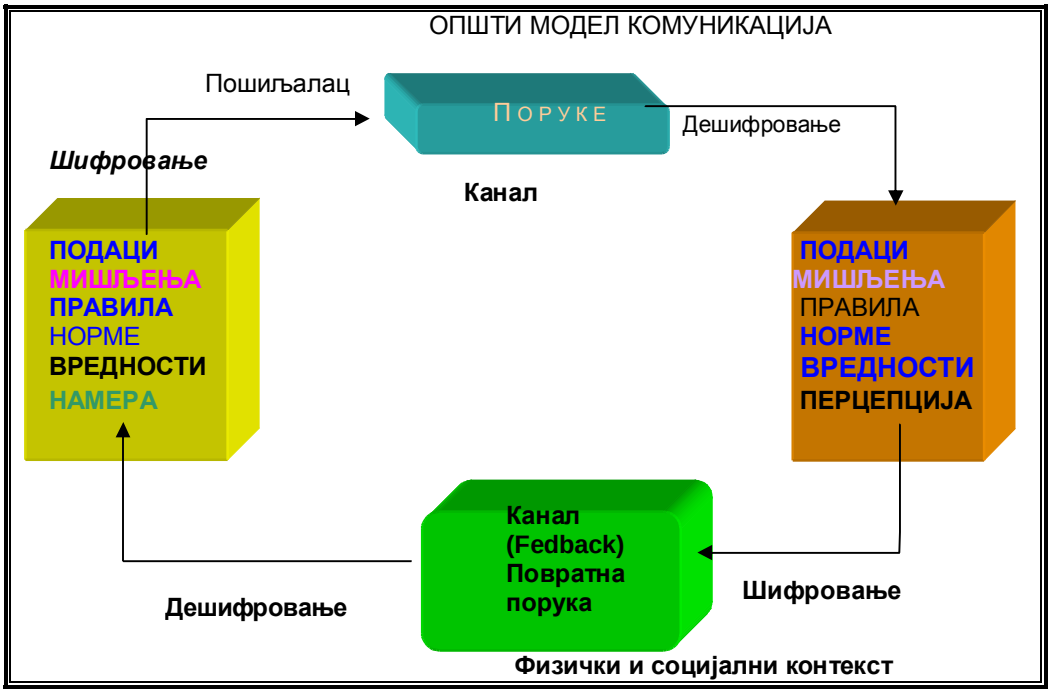
Људска комуникација је врло разноврсна и у зависности од критеријума који се узимају као примарни може се разликовати више типова и врста комуникације. Једна од могућих типологија је подела на: традиционални тип професионално - формални тип активни, индивидуализирани односно импровизовани тип. Разлике међу поменутим типовима комуникације нису оштре, али се могу запазити.

У туризму обично егзистира неколико врста комуникација.

Тако је на пример, *први тип* уобичајен у срединама и међу особама које већ познају све услове које важе у датој средини (село, град, локална средина и сл.). Овај тип комуницирања не захтева никаква специјална знања за то, али нема ни великих разлика у погледу намера и нивоа обавештености.

Други тип је претежно једносмеран, тј. тече само у једном правцу, али најчешће недостаје повратна информација. То су, на пример, предавања, радио или телевизијски извештаји и други облици у којима учесници комуницирања обично нису у подједнаким положајима, него постоји однос надређености и подређености. Код овог типа комуницирања захтевају се нека посебна знања, односно обавезе.

Највредније је најчешће *трећи тип*, у коме су сви учесници у положају да буду активни и стваралаци, сви могу у нечему да буду истовремено или наизменично и пошиљаоци и примаоци информације, сразмерно су равноправни, а ток информације је двосмеран и вишесмеран. Овај тип комуникације јавља се код слободних расправа, дискусија, групних или појединачних расправа, када ток комуникације може слободно да се мења с обзиром на циљ и садржај и када је свака личност изузетно ангажована и свесна свих својих могућности у том погледу. Размена информација је обострана и жива и у начелу врло плодна.



Шема 1. Општи модел комуникације

Извор: Микић А.: *Уметност комуницирања*, Београд, 2007., стр. 136

3.1. Облици комуницирања

Постоје различити облици комуницирања. Комуницирање се углавном обавља путем разних облика комуницирања, као што су: интраперсонално, интерперсонално и организационо.

Сваки облик комуницирања, у себи садржи одређене елементе тог комуницирања. То се остварује у случајевима када човек размишља о својим идејама, плановима, намерама.

Интраперсонално комуницирање се остварује у самом појединцу. Од њега почиње свако комуницирање. Сваки облик комуницирања, у себи садржи одређене елементе тог комуницирања. То се остварује у случајевима кад човек реагује на одређени начин, размишља о утисцима које прима из спољног света. Или пак размишља о неким својим идејама, плановима, намерама.

Интерперсонално комуницирање се остварује између најмање две особе. Тај облик комуницирања подразумева одређену физичку близину како би се могле разменити (вербално или невербално) одређене комуникације. Та размена подразумева утицај одређене особе на друге, али и њихов повратни утицај на њу.

Организационо комуницирање је један облик интерперсоналног комуницирања. За ово комуницирање је битно да се остварује у оквиру одређених граница, да се односи на остваривање циљева одређене организације и да је намењено члановима одређене групе, организације. Основне карактеристике организационих комуникација, по чему се оне разликују од других комуникација су њихова предвидивост у погледу правца, учесталости, облика, па чак и садржине порука које се размењују.

Кад човек не припада некој организацији, онда су интерперсонални односи које успоставља са окружењем обично случајни, спонтани, природни. Уколико, пак, припада одређеној организацији његови контакти су одређени, често веома прецизирани. Обавезан је да поштује норме које постоје унутар те организације. Уколико не припада некој организацији он не мора да поштује, нити пак мора да живи према нормама које регулишу односе између људи унутар те организације.

3.1.1. Интерперсонална комуникација

Интерперсонални комуникациони систем обухвата две особе, два комуникатора. Овде се најчешће ради о комуникацији између туристе и домаћина или туристе и туристе у различитим ситуацијама везаним за путовање, боравак, забаву, разгледање знаменитости и сл.

Односи између туриста и домаћина подразумевају њихов контакт при коме се, уз помоћ вербалне и невербалне комуникације остварује размена информација, ставова и емоција. Уколико ове међуљудске односе посматрамо са тачке гледишта теорије система,

можемо их дефинисати као скуп веза које све учеснике у глобалном туристичком систему повезују у целину и тиме омогућавају и његово функционисање. Успешни интерперсонални односи, кроз које се симултано сударају и прожимају различите културе и комуникација су предуслов опстанка и развоја туризма. Комуникација у туризму не представља увек само инструментални скуп веза чија је сврха повезивање учесника у туризму, већ да она има и одређени смисао по себи, тј. да сама комуникација може бити мотив и циљ путовања.

У свом раду менаџери користе неколико различитих типова интерперсоналне комуникације. Свака врста игра важну улогу у ефективности менаџера. Интерперсонална комуникација се може поделити у три категорије:

(а) усмена;
(б) писана и
(в) невербална

а) Усмена комуникација - Усмена комуникација се састоји од свих форми говорних информација и далеко је најомиљенија врста комуникације коју менаџери користе. Истраживање показује да менаџери више воле комуникацију лицем у лице или телефоном од писане комуникације, јер дозвољава моменталну повратну реакцију. На пример, особе могу дати коментар или поставити питања и ствари се могу разјаснити. Већи део времена менаџери размењују информације кроз усмено комуницирање. Усмене комуникативне вештине су код менаџера од непроцењивог значаја.

б) Писана комуникација

Писана комуникација обухвата писма, дописе, приручнике, извештаје, формуларе и друга документа која се користе за информисање у организацији. Менаџери користе писану комуникацију ређе него усмену, али постоје ситуације када је писана комуникација веома важна. За писање поруке и слање у форми писма или дописа омогућава прављење прецизне изјаве, помаже у систематском размишљању и представља званични документ за организацију.

в) Невербална комуникација

Невербална комуникација обухвата све поруке које нису језички одговорне. То може бити све што шаље поруку. Иако менаџери схватају да комуникација има и невербалну страну, они често потцењују њен значај. Невербална комуникација може садржавати скривене поруке и може утицати на процес и исходе комуникације лицем у лице. Чак и особа која је ћутљива или неактивна у присуству других, може слати поруку која може, али и не мора бити намеравана.

На пример, водитељи интервјуа реагују повољније на кандидате за посао чији су невербални знаци позитивни - на пример усправно се држе и саговорника гледају право у очи, него на кандидате који испољавају негативне невербалне знакове - гледају доле, немарни су, итд.

3.2. Пословна комуникација

Посебан вид комуникације представља *пословна комуникација*. Пословно комуницирање представља активност на стварању, преношењу и коришћењу пословних информација ради доношења одређених одлука и њиховог преношења и уграђивања у пословни систем.



Сл. 7 Пословно комуницирање

Пословна комуникација се односи на пренос информација различитим врстама и каналима комуницирања између појединаца, група и организација, а у циљу управљања пословним активностима. Иначе сам процес комуникације је веома значајан за све сфере пословања и пословне активности. Пословна комуникација се заснива на етичком пословању и кооперативној култури.

У пословном комуницирању реч комуницирање, може имати следећа значења и то активност преношења и саопштавања информација с пунктова релевантних за оцене садашњег стања организација на пунктовима на којима се формира концепција о будућем жељеном стању организације.

Познато је у круговима пословних људи основно правило да можеш само једном преварити, не одржати реч, уценити и изнудити. Тиме се битно утиче на слику о поштењу, солидности и ефикасности појединца и фирме. Много је лакше изгубити у јавности добар глас, него га стећи. А, као и свуда, јавно мњење је веома битно за успех или неуспех појединца или фирме.

Пословна комуникација може имати облик усменог комуницирања и ту су посебно значајни пословни сусрети, као формално организовани скупови пословних партнера, пословни сусрети у облику консултација, пословних састанака, пословних разговора, седница, конференција, симпозијума, итд. Они морају подразумевати и примену основних начела и вредности које могу утицати на укупан процес усменог пословног комуницирања.

Пословно комуницирање је условљено пословном културом како појединаца - пословног човека (менаџера) тако и групе у оквиру одређених пословних фирми. Оно је, веома значајан и темељни део пословне културе.

Пословна култура појединца - менаџера и групе у оквиру пословних фирми темељи се на општој култури, култури усмене и писане комуникације - култури говора и лепом понашању. На њу утиче и шире окружење, али и пословна политика. Пословна култура је веома значајна у свакодневној комуникацији и она се може такође дефинисати и као однос према људима, послу и околини. То посебно важи када је реч о пословној култури менаџера, који по природи свога посла највише времена одвајају баш за овакве контакте. Од начина пријема, поздрава, ословљавања (увек са Ви у знак поштовања и почасти), вођења дијалога за време разговора, па све до растанка и последњег поздрава, пословни човек - менаџер мора увек као део свога лика да покаже висок степен не само познавања него и практичне примене основа пословне културе.

Можда му то неће донети увек и додатне поене код коминтената и пословних људи, али свакако ће усталити позитивно мишљење о њему и његовом имиџу. Али, недостатак пословне културе не само што може довести до прекида започетих послова него може и да пољуља његову репутацију, пословност и имиџ.

Пословна култура се може поделити на:

- пословни морал;
- пословно понашање и изглед;
- пословно комуницирање;
- однос са јавношћу.[9]

Пословни морал садржи одређене моралне норме и вредности које највише долазе до изражаја у пословним односима међу људима како у току комуникације у туристичким агенција, тако и у међусобном контакту на било ком месту и у било које време. Једноставно, пословни људи увек су на послу и посебно када је реч о пословним партнерима и када тај однос добија и пријатељске елементе, првенствено остаје као темељ свих односа њихов пословни морал. То је посебно међусобно поштовање, одржавање дате речи, поштење, самосталност, поштовање добрих обичаја, брзина реаговања, уважавање интереса и других, одговорност, тачност и друго.

Пословно комуницирање истовремено значи давање и примање пословних информација ради постизања одређених пословних циљева и конкретних резултата. Отуда пословно комуницирање је покретач, генератор и координатор свих пословних активности и представља скуп свих привредних и пословних активности субјеката и фирме у целини. Реч је о планираној акцији којом се утиче на саговорника ради успостављања одређених односа у пословима. Том приликом се могу реализовати и следеће функције: утемељење и унапређивање већ успостављених пословних односа, информисање, покретање производних односа и успостављање нових пословних односа.

[9] Јарић Д., *Организација рада и понашања*, (скрипта) Нови Сад, 2007., стр. 35

Од способности и умешности вођења пословног комуницирања, посебно пословних разговора, зависи и крајњи исход посла у савременој привреди и друштву.

Први и основни услов је да говорник (који шаље) и саговорник (који прима информацију) говоре истим кодом, на истој таласној дужини, али је битна и форма обликовања информације. То зависи у доброј мери од укуса, али и знања, посебно језичке компентенције.

3.2.1. Пословно комуницирање у туристичкој организацији

Пословно комуницирање представља активност на стварању, преношењу и коришћењу пословних информација ради доношења одређених одлука и њиховог преношења и уграђивања у пословни систем туристичке организације.

Циљ пословног комуницирања састоји се у томе да се успостави оптимална комуникацијска интеракција између туристичке организације и туристе у сврху успешног обављања опредељеног посла.

Уколико је комуникација ефективна она јача пословне везе, побољшава професионални имиџ, повећава продуктивност, омогућава успешнију промоцију производа и услуга, брже решавање проблема, одлучније доношење одлука и др. Путем ње се обликује утисак који туристичке организације остављају на групе људи са којима долазе у контакт.

Пословно комуницирање је значајно као намерна размена идеја, мишљења, информација, инструкција и сл. са циљном групом, како би се помоћу симбола, слика, сигнала и на друге начине постигао одређени циљ туристичке организације.

Успех у туристичкој организацији и друштву, према томе, веома много зависи од успешног комуницирања, јер наше поруке морамо преносити пословним партнерима на начин који је њима близак.

Пословним комуницирањем утичемо на наше пословне партнере и друге људе, да нас прихвате и послују са нама, а уз то и прикупљамо и размењујемо пословне информације са другима, решавамо проблеме и постајемо познатији, моћнији. Права реч може да делује делотворно, а она супротна - погубно, да све доведе у питање и прекине комуницирање. Према томе, пословно комуницирање је корисно и делотворно само ако се зналачки и темељно реализује. Ако, пак, тога нема, онда пословно комуницирање може да изазове негативне последице у пословању туристичке организације.

У туристичкој организацији врло је битно како ће се одређене информације о туристичким услугама пренети туристи, тј. како ће реализовати излагање јер је то битан услов да се обезбеди добро пословање. У туристичким организацијама ко комуницира са туристима мора имати широк спектар пословног понашања, и увек оставити добар утисак и задовољство госту.

Као основна средства за утврђивање степена сатисфакције гостију користе се разни облици комуницирања са корисницима услуга, како директна тако и индиректна комуникација. Од директних облика комуницирања којима се могу добити одређени подаци ту су интервју и анкета. У анкетама се појављују питања која су прецизно дефинисана како би се добили што егзактнији подаци који би могли да се касније користе за одређивање степена сатисфакције гостију.

Пословна комуникација запослених у туризму је оно што наши потрошачи прво примете. Атмосфера која влада међу запосленима унутар фирме је иста она атмосфера коју потрошачи прво осете када уђу у објекте. Уколико то није на одговарајућем нивоу сва улагања у поправљање имиџа путем рекламе су бескорисна.

3.2.2. Усмено пословно комуницирање

Усмено пословно комуницирање исказује се усменим говором, односно говорењем. Говорење усмени говор, као облик комуницирања међу људима у великој је предности над писањем - писменим говором и то битно одређује и усмено пословно комуницирање, које, у оквиру целокупног пословног комуницирања заузима значајно место, јер сви значајни послови не могу се целисходно и са успехом реализовати док се пословни партнери не састану и кроз разговор, односно усмено пословно комуницирање, не закључе посао.

Део усменог пословног комуницирања јесте телефонско пословно комуницирање које има значајно место. Оно се посебно одликује тиме што су пословни партнери у различитим просторима, али реализују путем телефонске везе усмено комуницирање.

Телефон у данашње време представља незаобилазно средство остваривања контакта међу људима и једно од најзначајнијих пословних оруђа. Дневно се у свету обави на стотине милиона телефонских разговора, од којих је велики број везан за посао, при чему је знатан проценат оних у којима контактирају људи који се никада нису лично срели. Ова врста комуникације пружа могућност да се најбрже и најефикасније прибављају, пружају и размењују информације, разматрају проблеми и њихово решавање, склапају договори, потврђује договорено и тд.[10]

Најважније је да се постиже брзина преноса информација, скраћује даљина и превазилази просторна удаљеност партнера. Говорник је принуђен да строго води рачуна о времену, па је обавезан да буде прецизан, језгровит и да му излагање буде језички посебно коректно, са свим елементима култивисаног говора. Овај вид комуницирања се реализује гласом, па је прво правило љубазан тон и појачана стрпљивост.

[10] Микић А., *Уметност комуницирања*, Београд, 2007. стр. 253

3.2.3. Облици усменог пословног комуницирања

Усмено пословно комуницирање у туристичкој организацији представља најбитнији део пословања међу људима, јер све то доводи у одређени склад и однос и даје потребну пословност и званичност. Истовремено се у току комуницирања информације допуњују, размењују и у ходу прилагођавају пословним партнерима. Према томе, усмено пословно комуницирање представља незаменљив вид општења пословних људи и пружа оптималне услове да се увек чује свака страна и да се на крају дође до резултата.

Пословни сусрети битно одређују и облике усменог пословног комуницирања, јер све зависи од тога ко се сусреће, који су циљеви тог сусрета, као и посебни интереси појединих партнера. Пословни сусрет се дефинише као скуп организован од стране једног пословног партнера на коме присуствује још најмање један, а може и више пословних партнера. Претходно је дефинисано место и време одржавања пословног сусрета, а подразумева се да је домаћин онај који води и усмерава овај скуп. Отуда се може говорити да је водитељ скупа - домаћин добио повлашћени положај, јер руководи пословним скупом. То га и обавезује да поштује све основне елементе културе пословног комуницирања. Није свеједно да ли ће пословни партнер бити домаћин или гост, као што није свеједно ни да ли ће пословни партнер доћи сам око договора за одређени посао.

Да би пословни људи били довољно компетентни да у оквиру ових пословних сусрета организују разне облике усменог комуницирања, добро је да добију одређене информације о могућим облицима оваквог комуницирања. Посебно је потребно да детаљно упознају најфункционалније и најчешће у употреби имајући у виду и све оно што истиче култура усменог пословног комуницирања.

Када је реч о овој врсти комуницирања најчешће се помињу и истичу облици - разговор и састанак. Код разговора учесници пређутно знају ко у којој прилици може да га започне, када треба да препусти реч саговорнику, уз поштовање да се не упада док траје излагање. Реч је о поштовању конвенционалних норми говорног понашања, уз два посебно назначена принципа: да се са саговорником сарађује и истовремено испољава неопходна мера учтивости.

Сличности између пословног разговора и пословног састанка веома су назначене и јако битне. Реч је о скупу два човека или више људи који разматрају усменим комуницирањем одређену пословну проблематику и договарају се, то јест, доносе закључке и одлуке. Овако дефинисана сличност ствара и одређене дилеме, па се губе јасно изражене разлике.

Неки облици усменог пословног комуницирања, који су у пракси доста присутни:

1. Консултација - краћи пословни договор у оквиру пословне форме ради брзог разматрања неког конкретног проблема или давања савета и упутстава за рад;

2. *Пословни састанак* - облик интеракције већег броја људи, пословних партнера везан за један конкретан проблем, временски тачно одређен и усмерен на решавање једног питања - добијања одговора на питање;

3. *Пословни разговор* - скуп једног или више пословних партнера који одређеним и уређеним усменим комуницирањем желе да изврше међусобни утицај да се промени пословни однос, да се успостави ново стање или договори и закључи одређени посао, а временски није ограничен. Према томе, пословни разговор може имати као основ један или више пословних састанака;

4. *Седница* - је повремени скуп групе пословних људи на коме се доносе значајне одлуке за целокупно пословање фирме. Према томе, седница се по правилу одржава само у оквиру једне фирме и обухвата одређени круг пословних људи у зависности од проблема који се разматрају. Али, седница се такође може добро припремити и њу води највиши по рангу.

Сви ови облици окупљања пословних партнера, пословних људи, реализују се непосредним путем и то је њихова најзначајнија одлика. Учесници су окупљени у истом простору, у исто време и тако је обезбеђена већа или мања могућност непосредног усменог комуницирања. Њихова је посебна функција у оквиру пословања да се све то ради искључиво због купаца - потрошача, али се крајњи потрошачи скоро ту и не појављују, мада је све то њима подређено. Треба додати да постоје и пословна окупљања посредним путем, када се могу (али не морају) у неком обиму укључити и крајњи потрошачи.

Добар менаџер мора да има визију како да комуницира са својим сарадницима, како би подстицао њихову самосталност, неговао тимски рад и такмичарски дух, а такође и утицао на остваривање ефикасне комуникације између самих запослених. Да би одговорио својим друштвеним обавезама и изградио вредносни бренд он уз помоћ медија обезбеђује спровођење циљева пословања фирме са посебним приступом ка доброј пословној сарадњи.



Сл.2. Комуникација менаџера са сарадницима
Извор: www. picasweb

3.3. Писана комуникација

За писмено комуницирање, које подразумева пренос информација између пословних партнера ради остваривања одређених пословних активности, нужно је познавати и примењивати правила писаног пословног комуницирања која су везана за пословно писмо, разне пословне обрасце, као и посебно писане пословне исказе у комерцијалном пословању.

У писаној комуникацији написана реч представља главни вид преношења информација. Писане поруке до прималаца могу стићи поштом, електронском поштом и факсом. Писане поруке остају као трајни документи који се могу сачувати и у каснијим обављањима пословних активности увек изнова употребити. Писано комуницирање у односу на усмено, карактерише одређене слабости. Писано комуницирање у односу на усмено комуницирање одузима више времена - састављање поруке. При писаном комуницирању губи се лични и интеракцијски контакт, не постоји могућност личног размењивања идеја и заједничког рада у решавању проблема.

4. СУБЈЕКТИ КОМУНИЦИРАЊА

За остварење система комуницирања веома су битни и субјекти комуницирања и то како они који емитују, шаљу, тако и они који примају поруку. Степен њихове обучености и мотивисаности битно утиче на функционисање система комуницирања. У читавом менталном склопу изузетан значај за комуницирање има темперамент односно тип личности. Веома је битно да ли је у питању отворена (екстровертна), комуникативна личност која са лакоћом остварује контакте или је пак то повучена, затворена (интровертна) личност која комуницирање своди на најнужнију меру.

На систем комуницирања утиче и порекло, стереотипови, васпитање, предрасуде субјеката комуницирања. Има људи који се понашају као да су предодређени да одређену информацију, приме управо на одређени начин. Чују оно што желе да чују, виде оно што желе да виде, а не како то стварно јесте.

За правилно остварење система комуницирања веома је битно и да ли се он води међу равноправним субјектима по образовању, знању, звању, положају, степену социјалне моћи и утицаја. Најбоље је уколико се то остварује међу равноправним људима. Комуницирање је тада обично непосредно и скоро неформално. Тешкоће настају уколико постоји изражена социјална дистанца између субјеката комуницирања. Тада је комуницирање службено, званично, често и непријатно.

Битно је и да ли се комуницирање остварује међу познатим или непознатим људима, да ли се води између пријатеља који се међусобно уважавају и имају висок степен поверења или се води између непознатих људи односно између људи који имају извесне резерве међусобно и то чине са високим степеном опрезности, па чак и недовољног поверења.

5. ЕМПАТИЈА У КОМУНИКАЦИЈИ

Емпатија представља способност доживљавања осећања и доживљаја друге особе као да су наши сопствени. У основи развоја емпатије стоји способност децентрације, односно спремности и способности да уђемо у свет друге особе и тако разумемо њене проблеме и поступке, али и да пренесемо наше разумевање тој особи. Емпатија није слепа сентименталност (симпатија, саосећање), она увек подразумева извесну објективну дистанцу, али уз уважавање друге особе и њених особина. Улазећи у свет друге особе ми не губимо сопствени идентитет. Способност емпатије помаже нам да „чујемо“ осећања и жеље и бриге саговорника и јасно дефинишемо потребе које се иза њих крију. Емпатски став карактерише стварна присутност у комуникацији са особом, отвореност и однос без процењивања, стрпљивост, заинтересованост за саговорника и његове проблеме и поверење у процес грађења односа и превазилажења потешкоћа.

Промоција, односно тржишно комуницирање, представља све активности које имају за циљ да олакшају и убрзају прихватање производа или услуга од стране купаца и потрошача, односно представља једну од битних претпоставки процеса размене односно купопродајног процеса.[11]

Емпатија је важна компонента емоционалне интелигенције. Она настаје као облик самосвести; што боље познајемо сопствене емоције, вештије ћемо ишчитавати туђа осећања. Постоје стотине емоција, заједно са својим хибридима, варијацијама, мутацијама и нијансама. Емоције су много префињеније него речи којима бисмо их описали. Емпатија нам даје емоционалну писменост, вештину којом откривамо шта други осећају. А способност да се исчитавају неизговорени знакови јесте кључ за предосећање туђих осећања: тон у гласу, покрет, израз лица. Неспособност да се одгонетну туђе

[11] Попеску Ј., *Маркетинг у туризму,* Чигоја штампа, Београд, 2002., стр. 2002., стр. 115

емоције представља основни недостатак емоционалне интелигенције и трагичан губитак људскости: недостатак присности, суштинске пажње, одсуство емоционалног склада и емпатије.

Емпатија је заправо активно слушање друге особе, осећати шта друга особа осећа, осећања и потребе других разликујући при томе себе од других, разумети друге одсуство сваког личног интереса и вредновања.

Емпатија је једна од веома важних психолошких особина и предиспозиција успешног менаџера у организацији.

За емпатичност је потребно обраћање пажње на друге, активно слушање, показивање својих осећања као и спремност да се помогне другоме.

Када је успостављена добра емпатија у комуникацији тада се добија увећано самопоштовање, бољи односи са људима, повећана ефикасност и ефективност и сл.

Емпатија омогућује дубље и садржајније увиде у комуникацији са људима, и често се ставља у директну везу са хуманошћу. Емпатија представља могућност да особа туђе доживљаје доживљава као своје.

Квалитет наше комуникације зависи од ступња развијености наших општих способности, као и од тога у којој мери смо начисто са ставовима и интересима које заступамо. Други фактор који утиче на квалитет или ефектност комуникације јесте искуство.

Послован човек мора бити одговоран за своје ментално и емоционално стање и способан до добро управља са самим собом. Ту спада и етика: мора знати шта је у реду а шта није у вези са својим послом, као и границе флексибилности до којих може да иде, и консеквенце које је спреман да преузме у погледу ризика. Такође, треба да буде спреман да се суочи са ставовима и емоцијама других. Човекове мисли и осећања су понекад склона наглим променама, која понекад могу бити блокирајућа и застрашујућа.

Да бисмо постали успешни актери процеса комуницирања, неопходно је да поседујемо сазнања о сопственој личности, као и о личностима партнера у комуникацији. Личност човека није једноставна и лако спознатљива. Напротив, врло је сложена, и чак и на данашњем степену развоја науке, доста је непозната. У сваком човеку постоје три базична, три различита нивоа свести. То су:

• **Его** или свест - рационални, човеку спознатљиви, свесни део личности;

• **Ид** или подсвест - нагонски, емоционални, подсвесни део личности; и

• **Суперего** или надсвест - морални, оцењујућу, надсвесни део личности.

Наведена класификација има значајно место у савременој психологији и психијатрији, она представља основу за разумевање и објашњење човека и његовог понашања.

1. Его (свест), по наведеном схватању, обухвата ниво свесних мисли човека, које настају у његовој комуникацији са спољашњом стварношћу. Постепено се формира и задужен је за обављање практичних екстерних комуникација са људима и институцијама. Развој ега је усмерен на превазилажење стадијума примарног егоцентризма и нарцизма, а такође и непримерених задовољстава, на којима инсистира ид. Задатак ега је да омогући личности човека да што безболније пређе на објективно схватање реалности, а такође и да обезбеди њено адекватно понашање у складу са тим, у амбијенту у коме човек живи и обавља своје пословне активности.

Его се налази у незавидном положају, јер мора да поштује и служи три сурова „господара". Пре свега он мора да се покорава законима стварности, затим захтевима ида и најзад, заповестима суперега. Стварност, односно средину у којој човек живи и ради, диктирају закони и етички захтеви и од човека се очекује да се у свом понашању њих придржава. Ид је, напротив, егоцентричан и нарцисоидан. Жели испуњење својих биолошких нагона и задовољење емоција на крајње егоцентричан начин. У својој тежњи да посредује између захтева и културе спољњег света и неодложних

захтева ида (јер ид све жели одмах), его је често приморан да несвесне и ирационалне заповести ида модификује у рационално и друштвено прихватљиво рухо (како би их на неки заобилазан начин испунио), или да се пак свесно, са осећањем ускраћености, одрекне жељеног задовољства, и да себе убеди да му до њега није ни стало. Егу, такође, није лако да изађе на крај ни са неумољивим захтевима и нормама понашања које му намеће ригидни суперего, кога не интересује реалност спољњег света, нити захтеви ида. Уколико се его не придржава идеалних норми које му прописује суперего, у том случају он га безобзирно и сурово кажњава: стварајући му осећање кривице, гриже савести, мање вредности и друге непријатне осећаје.

2. Ид (подсвест) је друго биће у човеку, које је Фројд назвао „оно" (на немачком језику „ид"). То је недоступни, „мрачни" део човечије свести, најмање спознатљив део његове личности. Он је неорганизован, хаотичан и Фројд га назива „котлом пуним узаврелих импулса."

Ид је најпримитивнији и најудаљенији део човековог менталног склопа. Стваралац је и носилац телесних и емоционалних нагона које жели да задовољи одмах - непосредно и потпуно. Идом влада принцип неограниченог и потпуног задовољства. Он је у вези са оностраним светом, и у позитивном (божанском) и у негативном (демонском) смислу. Веома је развијен и експониран код искрено верујућих (религиозних) људи, као и код људи склоних магији и мистици. Ид је креатор и носилац идеја у човеку: уметничких, научних и других. Такође је и базични носилац индивидуално несвесног и колективно несвесног дела личности у човеку. Најновија истраживања показују да део несвесног носе у себи и его и суперего, али да је ид његово главно „складиште" и простор у коме се артикулише у неким, за човека, и често неразумљивим облицима.

Ид се изражава у три правца: нагонском, емоционалном и идејном, који за личност и за друштво могу бити и позитивни (лично и друштвено корисни) и негативни (штетни).

Нагони, уколико се одговорно и са мером задовољавају, основ су постојања и репродукције појединаца и друштва. Уколико су пак усмерени деструктивно (нагони за убијањем, бруталним владањем, мучењем, или ако се природни нагони девијантно или прекомерно испољавају), основ су сваког зла, и на појединачном и на колективном плану. Упознавање базичних нагона одређеног појединца, групе или масе и коришћење тих сазнања, представља базу за успостављање успешне комуникације, што је искусним и вештим комуникаторима добро познато.

Емоције представљају осећај задовољства или незадовољства који одређен субјект, колектив или маса осећа у погледу некога или нечега. Емоције се, као што смо већ истакли, такође стварају у иду и у непосредној су вези са испољавањем и задовољавањем нагона - позитивних или негативних. Условно се може прихватити став да, емоције у извесном смислу представљају ментални израз изражених нагона, односно да представљају нагоне који су се трансформисали и лоцирали у мисаону (менталну) сферу личности човека, односно менталну сферу групе или масе. Емоције су вештим комуникаторима исто тако важне као и нагони, јер њихово познавање такође омогућава остваривање различитих комуниколошких, односно пословних, личних или других циљева, које комуникатори желе да остваре у комуникацијској интеракцији.

Идеје (инспирације) - позитивне или негативне - такође долазе од ида. Као емоционално биће, односно као емоционални део личности, ид је несумњиво и стваралац односно носилац уметничког и проналазачког талента код човека.

3. **Суперего** (надсвест) је треће независно биће, односно трећи независтан део човекове личности. Фројд сматра да је суперего одвојени део ега који је - услед конфликата са реалном друштвеном стварношћу или услед ригидног васпитања - формирао своје, од ега одвојене критеријуме вредности и морала (допуштеног и недопуштеног размишљања и понашања), којих се потом чврсто држи у комуникацији са егом.

Менаџер у туристичкој организацији који је у стању да емпатијски очита потребе госта и следи високе пословне стандарде, може рачунати на успех у послу.

Од запослених у туризму се увек очекује да буду љубазни и насмејани, без обзира како се тренутно осећају и шта им се догађаја у приватном животу.

Задатак туристичког радника је да своје понашање, поступке и комуникацију прилагоди сваком госту, а да би то остварио мора да познаје основна правила и стратегију успешне комуникације, да претходно испита жеље, потребе, мотиве и профил госта.

Не проистиче ли из досад реченог, да би се, зацијело, идеална формула за пословни успјех у туризму и угоститељству могла изразити слоганом: професионалност+емпатија? А то онда значи да највиши економски пословни стандарди морају бити прожети принципима пословне етике, која се опет, са своје стране прије свега темељи на емпатију (у преводу: у осјећање) као у осјећању у емоционалне и когнитивне потребе другог, у овом случају туристе тј. госта.[12]

Сваки туристички и угоститељски радник као и менаџер који ће емпатијски успети да схвати стварне потребе госта и прати високе пословне стандарде може се надати на успех у угоститељском и туристичком бизнису.

5.1. Разноврсност типова личности и њихова класификација

Посматрано са комуниколошког аспекта, људи се психолошки могу разврстати и класификовати на основу: интелектуалних, образовних, осећајних, нагонских, статусних и других карактеристика. Одређена особа - комуникатор или рецепијент - представља комбинацију разних особина и одређења, које је одликују као личности - али не увек на исти (укалупљен) начин и не

[12] Елаковић С., стр. 138

исто у свим ситуацијама и у свим временима. Ово истичемо због тога, јер је и утицај ега, ида и суперега, код разних људи, по разним питањима не само различит већ је и променљив. Иста особа, може се у одређеним ситуацијама понашати агресивно или мирољубиво; садистички или мазохистички; екстровертно или интровертно; егоцентрично и себично или хумано, или на други начин. Преовлађујући начин у понашању, у најчешћем броју ситуација, упућује на тип личности.

Постоји различито разврставање типова личности: типолошко разврставање личности према интелекту; типологија личности по релативним комуниколошким одређењима; Хипократова типологија личности на основу класификације темперамента; хијерархије потреба Абрахама Маслова као основ за типологију личности; екстроверне и интроверне личности; одлучне и неодлучне личности; ригидне и флексибилне личности; типологија личности на основу односа који се успоставља са другима; агресивне и мирољубиве личности; егоцентрични и дисцентрични типови личности; типологија личности на основу религиозних и духовних одређења учесника комуницирања и енеаграм.

6. ЗНАЧАЈ КОМУНИЦИРАЊА У ТУРИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

Организације не постоје без људи, а односи међу људима не постоје без комуникације. Све су створене и организоване путем комуникационог процеса и одржавају их људи који међусобно комуницирају. Људи морају да комуницирају да би уопште могли да се организују, а затим морају да комуницирају како би спровели координацију и контролу својих активности у пословању. У том смислу се она може дефинисати и као процес успостављања односа путем различитих садржаја, давања или размене информација, мисли, способности, идеја и осећања, писмено или као персонални процес, који укључује размену понашања или као процес ефективне размене информација и идеја - она постоји онда када људи разумеју једни друге.

Комуницирање у туризму има посебно значење. Ретко се у којој делатности као у туризму успоставља тако близак и непосредан контакт између туриста и даваоца услуга као у туризму. Култура комуницирања овде је од пресудног значаја.

Карактеристике доброг туризма које потпомажу у комуникацији јесу: ангажованост, оштроумност, зрелост, независност, осетљивост, одважност, разумљивост и тд. Али постоје и непожељне карактеристике које ометају комуникацију, а то су: тупост, подчињеност, примитивност, нељубазност, флегматичност и тд. Колики је значај ових особина најбоље говори чињеница да туристичко особље стално комуницира лицем у лице.

Свако ко комуницира са туристима мора имати широк спектар пословног понашања и способност брзог процењивања саговорника. Смиреност је врло важна особина за пословно понашање. Треба имати свој идентитет и стил у вођењу разговора.

У комуникацији с туристима увек се за госта мора пронаћи разумевање, морају се поштовати стандарди уобичајени у туризму, пружити увек одговарајући квалитет и квантитет услуге, а поред стручног знања запослени у угоститељству морају имати и шире образовање у погледу опште културе и културе понашања и комуницирања коју називамо пословном етиком. Пословна етика у туризму подразумева обавезу сваког појединца, без обзира који посао обавља, да постигне равнотежу између одговорности у раду и поштовања културе и традиције гостију, како домаћих, тако и страних. Међутим, култура комуницирања подразумева поштовање и како виших тако и нижих хијерархијских нивоа и разумевање за све са којима се сарађује по вертикали и хоризонтали организације предузећа.

Пословна етика најбоље одсликава понашање, деловање и имиџ пословних људи. Недостатак пословне етике представља први и основни узрок да ће, у тренутку, у неком предузећу, компанији или било ком пословном субјекту, доћи до избијања скандала и поремећаја пословне атмосфере.

Проток информација је важан елеменат пословне етике. Ако информације од значаја за успех и пружање шанси свима у предузећу задржавају и "обрађују" појединци или групе, који тако стичу предност над осталим запосленим, онда је ту изостанак пословне етике очигледан. Покретљивост особља унутар предузећа, успон у каријери, могућности додатног рада и повећања зарада, представљају стални изазов за примену или изостанак принципа пословне етике.

Пословна етика мора бити заступљена у свим сегментима предузећа, као и код свих запослених. Али је њено присуство неопходно и у ужем и ширем пословном окружењу. Праведност, моралност, економска рационалност и користољубље стално се преплићу и мешају. Имајући у виду значај границе у пословању, пословним односима и пословној комуникацији, пословна етика се може одредити као скуп личних и колективних моралних поступака који се користе током свих облика пословних активности, а којима

се одређује граница до које се може ићи а да те активности, поступци и одлуке не изазову неповољне односе унутар предузећа и у његовом окружењу, те да, у коначном збиру, не створе непотребне трошкове и штету за предузеће и окружење. Границе могу бити у оквиру законских норми и правила, затим у оквиру добрих пословних односа и навика у економском и социјалном простору, те у оквиру личних позиција и ситуација у односу на друге са којима се долази у пословни или људски контакт.

Туриста који долази у одређено место или хотел се налази у специфичној психолошкој ситуацији. Без обзира одакле долази, он је променио територију, суочава се са непознатим и осећа се као странац. Имајући ову у виду, запослени у туризму и хотелијерству треба да прилагоде своје понашање психолошком стању госта, његовим потребама и очекивањима. Они не смеју да забораве да се гост који долази налази на "туђој територији", и да госту треба обезбедити топлину и сигурност. Вештина успешне комуникације запослених са гостима лежу управо у успешном односу и поштовању, понашању, љубазности и лепом обраћању као и дочеку госта.

Туристички радник, да би омогућио госту да се осећа пријатно и задовољно, потребно је да у директном контакту са њим релативно брзо и тачно процени његове особине, емоционална стања, потребе и мотиве и да своје понашање и комуникацију прилагоди личности сваког појединог госта.

Тешко је пронаћи било који аспект посла који не укључује комуникацију. Фирме без комуникације не постоје. Наравно, постоје оне са лошом комуникацијом, али такве се сигурно не убрајају у успешне. За ефикасност фирме, нужна је ефикасна комуникација која се често наводи као један од главних разлога успешности организације и чије су предности бројне.[13]

[13] Микић А., *Уметност комуницирања*, НИЦ, Београд, 2007., стр. 119

Комуникација је средство да се постигне циљ у туризму. У томе је њена инструментална функција. Она служи као алатка у процесу одлучивања - инструмент за постизање контроле над физичким и психичким организационим окружењем људи.

Туристичка организација је сложен систем и чине је менаџери, опрема, запослени, сарадници и др. Њихово деловање треба да буде усмерено ка остваривању мисије, тј. циљевима туристичке организације. Они то могу постићи само ако делују као хомогена целина. Али, да би били јединствени и деловали као целина између њих треба да буде успостављено сврсисходно комуницирање. Потреба за таквим комуницирањем постаје све израженија са развојем организационих система.

Хипократско и ригидно практицирање наведене максиме провоцира у госта додатни шок јер - примјерице - климање главом уз истовремено истрајавање разлога спора (неадекватна услуга, поглед »на гробље« или зид, умјесто плаћеног пејсажа, или штавише смјештај због пребукираности чак у другом граду и после другачијем амбијенту, нпр. оријенталном умјесто медитеранском итд.) само увећава базу за напетост, фрикције и конфликте између гостију и хотелског персонала. Осим тога, ситуација напетости и незадовољства комплицира се фрустрацијом самог персонала, која се јавља као нужна посљедица наведеног репресивног гесла. На овај начин се артикулира зачарани круг енерирања негативне психосоцијалне климе.[14]

На послу шеф и уз наређење не може измамити осмех раднику уколико он то сам не учини. У туризму посебно у хотелијерству сваки конобар треба да покаже свој осмех према госту. Осмех на послу углавном ће показати сваки радник који морално осећа задовољство у обављању посла, док супротно ако је конобар незадовољан он никада неће показати осмех према никоме. У суштини сваки запослени туристички радник треба у сусрету са гостом да занемари тренутно своје незадовољство и да се према госту понесе љубазно и срдачно, јер од таквог сусрета зависи

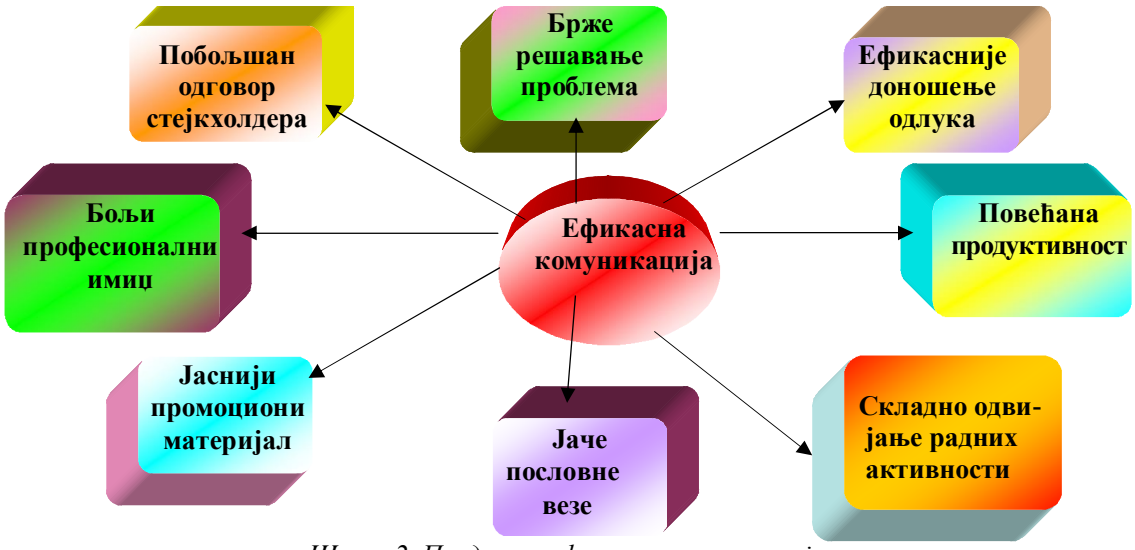
[14] Елаковић С., *Социологија слободног времена и туризма:* фрагменти критике свакодневља, ЦИД, Београд, 2006., стр. 119

поновни долазак госта. Ако је радник нерасположен и нељубазан, гост следећи пут неће приступити хотелу, што аутоматски слаби пословни резултат.

У угоститељству се сусреће тријадни однос и то радник - гост - пословођа што односе између актера у комуникацији сачињава сложенијим и деликатнијим, уместо дијаде радник-пословођа.

Посматрано са становништа туризма пословно комуницирање је значајно као намерна размена идеја, мишљења, информација, инструкција и сл. са циљном групом, како би се помоћу симбола, слика, сигнала и на друге начине постигао одређени циљ туристичке организације.

Ефикасна комуникација јача пословне везе, побољшава професионални имиџ, повећава продуктивност, омогућава успешнију промоцију производа и услуга, брже решавање проблема, одлучније доношење одлука и др. Путем ње се обликује утисак који појединац и организација остављају на своје стејкхолдере тј. групе људи са којима долазе у контакт - сараднике, службенике, супервизоре, инвеститоре, потрошаче, и др. Без ефикасне комуникације људи погрешно разумеју једни друге и погрешно тумаче информације.



Шема. 2. Предност ефикасне комуникације

Извор: Стојковић Б.: *Идентитет и комуникација*, Београд, 2002., стр. 86

Успешност у пословању туристичке организације не зависи само од организације управљања, друштвеног и природног окружења, већ и од остварених комуникација са околином у којој се комуникација обавља. Комуникација је, како је већ објашњено, процес који се заснива на активном односу људи ставова, мишљења, садржаја, порука, итд. и због тога је важна област пословања. Помоћу различитих облика комуникација свака туристичка организација покушава успешно да представи своје аранжмане и услуге. Крајњи циљ представљања услуга јесте остваривање што повољнијих резултата пословања и одговарајућих финансијских ефеката.

Бити добро информисан о апартману, месту боравка значи имати добре претпоставке за успешну реализацију постављених циљева. Међутим, информација није довољна. Она мора имати и повратни смер како би туристичка организација имала сазнање о томе шта се од ње очекује, односно каква је потражња туристе.

Од способности и умешности вођења пословног комуницирања, посебно пословних разговора, зависи и крајњи исход уговореног туристичког аранжмана. Успех у туризму, према томе, веома много зависи од успешног комуницирања, јер наше поруке морамо преносити туристима на начин који је њима близак.

Посебан облик комуницирања је и публицитет. Његову суштину чини скуп поступака туристичке организације са циљем обавештавања јавности. Публицитет је увек планирано саопштавање нових информација у вези туристичких аранжмана и промена. Неговање публицитета остварује се преко канала јавног комуницирања.

У свакој туристичкој организацији госту се даје до знања да је добродошао у туристички објекат. У хотелу рецимо је успостављено формално комуницирање, које се користи за пренос званичних порука. У оквиру формалног комуницирања прецизно су дефинисане комуникационе линије, права и одговорности сваког члана организације. У основи, комуникациони канали су одређени организационом шемом хотела.

Поред све опремљености и услуге која је потребна у ресторану, љубазност и комуникација особља ресторана је један од важних фактора за госта. Особље мора поштовати госта, разумети га, створити пријатну атмосферу, задовољити га услугом како би поново дошао.

У контакту, комуницирању ословљава га речима: "Молим, изволите, хвала, дозволите", а приликом поздрављања обраћа му се речима: Добро јутро, Добар дан, Добро вече!, а све то са осмехом. Начин на који поздравља госта, гост стиче утисак да је запажен и добродошао и да га чека пријатан боравак и добра услуга у ресторану.

За госта се увек налази разумевање, показује познавање личног и пословног бонтона, љубазност, пажљивост и предусретљивост, али никада наметљивост и понизност због бакшиша. Туристичко-угоститељско особље се перманентно усавршава.

Комуникативним ставом угоститељски радник у ресторану госту пружа осећај индивидуалности а сматрамо и да је гост задовољан, када су испуњене његове потребе и очекивања, и при том пружени прописани квалитет и ниво услуга у складу са стандардима пословања.

За обављање послова и задатака, без обзира на ниво хијерархијске структуре запослених, особље међусобно добро комуницира ради размене информација, чиме се и постиже још боље пословање у туризму.

Пошиљаоц поруке треба да убеди примаоце у квалитет производа и да утиче на еволуцију неутралног или чак негативног става ка позитивном, тј. да појача позитиван имиџ. Посебну вештину представља начин да се одређени негативни елементи туристичке дестинације, њени упоредни недостаци, претворе у компаративне предности.

Када се комуницира путем телефона са туристима да би разговор био ефикасан, неопходно је да се буде учтив и љубазан, да особа са друге стране тј. туриста осети да је уважена, и да се добро саслуша како би јој се дале праве информације које тражи.

Сваки добро обављен разговор или понашање у туристичкој организацији које доприноси зацртаном циљу, менаџер треба да похвали. Код људи се уочава тенденција да понављају она понашања која им доносе похвале и награде, док избегавају оно што им доноси критике и казне. Зато је у циљу одржавања ефикасности рада, као и добре комуникације са туристима похвала увек вреднија од прекора, па је корисно похвалити и најмање постигнуће друге особе.

7. КАНАЛИ КОМУНИКАЦИЈЕ

Комуникациони канал служи за пренос информације од пошиљаоца до примаоца. Између њих мора да постоји веза. Уколико није успостављена веза између пошиљаоца и примаоца поруке, не постоји комуникациони процес.

Организације стварају многе канале за комуницирање. Канали комуникације су средство којим се преносе информације. Они могу да се поделе на формалне који су официјелно успостављени у организацији и неформалне. Све званичне информације и инструкције у организацији се преносе преко формалних канала.

Неки од канала се сматрају и *богатим,* зато што су у потпуности двосмерни, личног карактера и што обезбеђују велику количину информација. Добар пример је разговор лицем у лице. Телефонски разговор се у том смислу сматра нешто мање богатим, зато што се учесници комуникације не могу видети. Међутим, сва пословна комуникација не захтева двосмерни ток информација. На супротном делу овог налазе се комуникациони канали који се сматрају *танким,* зато што су једносмерни, и што укључују знатно мању количину информација.

Комуникација представља важан део менаџерских активности и коришћење одговарајућег начина комуникације побољшава ефикасност менаџера на послу. Менаџери који користе одговарајуће вербалне канале показују високу стопу ефикасности у свом раду.

Постоје два типа комуникационих канала и то формални и неформални.

Формално комуницирање, које мора да постоји у свакој организацији, користи се за пренос званичних порука. У оквиру формалног комуницирања морају се прецизно дефинисати комуникационе линије, права и одговорности сваког члана организације.

Формална комуникација односи се на комуникацију која прати ланац команде или је део комуникације која је потребна за обављање једног посла. На пример, када менаџер тражи од једног службеника да изврши задатак, то је онда формално комуницирање. Исти је случај када службеник скреће пажњу свом менаџеру на неки проблем. Свака комуникација која се обавља у оквиру прописаног радног програма организације третира се као формална комуникација.[15]

Формална комуникација следи ланац команди и сматра се званичном. Један од начина сагледавања формалне комуникације је како она тече - наниже, навише, латерално (бочно) и екстерно. Специфичне врсте комуникације су често повезане са усмереним током.

Вертикална комуникација је проток информација нагоре и надоле дуж ланца команде. Обухвата размену порука између два или више нивоа.

Комуникација *наниже* је комуникација која тече од појединца на вишим нивоима ка појединцима на нижим нивоима. Када топ менаџмент доноси одлуке, креира стратешке планове, преноси упутства и директиве, итд., они често комуницирају наниже. Најчешћи облик те комуникације наниже су састанци, званични дописи, политика фирме, процедуре, упутства и публикације.

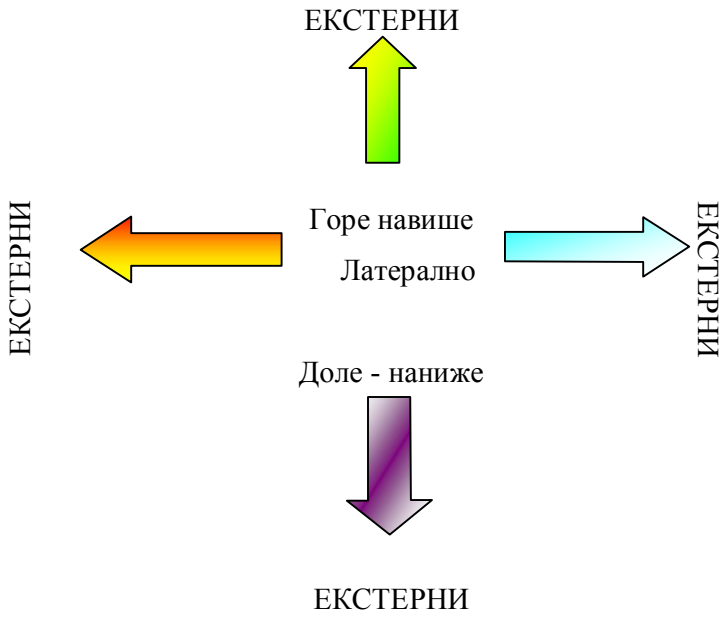
Информације које се шаљу наниже обухватају циљеве фирме, упутства за посао, процедуре и повратну реакцију на рад. Студије показују да само 20% намераваних порука које топ менаџмент шаље остају нетакнуте док не стигну до запослених на нижим нивоима. Овај губитак информација се догађа из неколико разлога. Прво, менаџери су склони претераном ослањању на писане канале; лавина писаног материјала може проузроковати занемаривање порука од стране подређеног који је претрпан информацијама. Ово се посебно односи на презасићеност информацијама које потичу од нове технологије која је стигла у многе тимове, без упутства када је треба користити. Друго, усмене лицем у лице,

[15]Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Menadžment,* Data Status, Beograd, 2005, str. 266

поруке које захтевају већу пажњу и дају моменталну повратну реакцију, често се мање користе. Менаџери могу послати е-маил подређеном који је на истом спрату, уместо да оду до њих и размене неколико речи. Могу послати е-маил и клијенту на другом крају града, уместо да му телефонирају. Стручњаци су сагласни да менаџери често заборављају да је најбољи начин комуницирања, лицем у лице, уз обиље повратне реакције.

Студије показују да организације које подстичу ефективну комуникацију наниже имају стабилну радну снагу. Запослени постају продуктивнији и више су цењени када добијају квалитетне информације.

Комуникација *навише* су информације које теку од подређених ка менаџерима. Она се састоји од порука које се шаљу узлазном линијом, од подређених ка шефовима. Отвореност према идејама и доприносу људи на нижим нивоима у организацији је често ознака здраве и угодне компаније. Ефективним тимовима је потребна комуникација навише исто колико и комуникација наниже.



Шема: 3. Формални токови комуникације

Извор: Јарић Д.,Организација рада и понашања, Нови Сад, 2007., стр. 74

Екстерна комуникација је размењивање порука са људима изван организације, посебно са потрошачима, добављачима и другим чиниоцима или људима који имају удела у успеху организације. Ова се комуникација често назива и комуникацијом која се простире изван граница, јер она прелази границе између организације и јавности.

Екстерно комуницирање треба да допринесе бољем разумевању и упознавању између организације и њеног окружења у коме она дефинише и остварује своју мисију и своје циљеве, који се тичу ње саме, али и окружења.

Потреба за екстерним комуницирањем заснива се на чињеници да организација своје циљеве остварује у одређеном окружењу, са којим, као отворени систем перманентно комуницира. Организацији су информације из окружења потребне, јер на основу њих може да идентификује шансе, али и опасности које су у њему крију.

Латерална комуникација је хоризонтални проток информација који се јавља у и између одељења. Сврха латералне комуникације је координација. Ова комуникација се обавља између чланова различитих одељења и између колега у истом одељењу. Комуникација која се ту успоставља је непосредна, неформална, сарадничка, лежерна, пријатељски интонирана. Циљ те комуникације је, пре свега, да задовољи социо-емоционалне потребе чланова организације.

Ланац винове лозе представља различите путање кроз које пролази неформална комуникација кроз једну организацију; постоје четири врсте: једноструки ланац (једна особа преноси информацију другој, а она трећој и тако редом), ланац оговарања (једна особа преноси информацију свима), ланац вероватноће (појединци су равнодушни коме нуде информације) и ланац грозда (једна особа преноси информацију неколицини одабраних особа, и тако редом).

За већину чланова организације те комуникације су најчешће и најомиљеније. Оне се остварују и формално и неформално и у току рада и у току одмора. И оне су различите по свом карактеру и суштини.

Канали неформалне комуникације потичу од друштвених односа који се развијају у организацији. Неформално комуницирање је природни део комуникационог система организације, облик комуницирања, који није обухваћен организационом шемом организације, може значити допуну формалне мреже комуницирања, али може бити и штетан уколико се на овај начин шире неистине и гласине.

Незванични извори представљају неформални проток порука у организацији. Обухватају мале групе људи који размењују информације у свим правцима кроз несанкционисане организационе канале и мреже. Ове изворе треба посматрати као гласило компаније или састанке запослених.

У зависности од врсте информација које се преносе комуникационом каналима, разликујемо:

а) функционалне информације,

б) координирајуће информације,

ц) информације статуса

а) Функционалне информације се преносе вертикалном комуникацијом, а односе се на циљеве организације, задатке, овлашћења, одговорности итд. Функционалне информације крећу се од горе према доле кроз разне организационе нивое и омогућавају да запослени обављају своје пословне функције.

б) Координирајуће информације се преносе хоризонталном комуникацијом. Она се остварује између функционалних јединица које су на истом хијерархијском нивоу где не постоји подређеност једне јединице другој. Координирајуће информације се преносе непосредно на састанцима, интерном поштом интерни телефонским разговорима, билтенима или обавештењима на огласним таблама.

ц) Информације статуса односе се на ставове, статус, признања. Преносе се путем награда, писама, захвалности за доприносе, признањима итд.

Неформалне комуникационе мреже имају карактеристику да су често састављене од појединаца са различитих нивоа у организацији. Људи могу да преносе какву год информацију желе (проверену или непроверену), било коме у организацији.

За разлику од формалне комуникационе мреже информације које путују од уста до уста путују јако брзо, често свега неколико сати. То је због тога што неформална комуникација може да превазиђе организационе границе и што се порука најчешће преноси вербално. Међутим, те поруке могу да постану све непрецизније како се преносе од особе до особе. Иако је већи део информација које овим путем преносе углавном тачан, нетачни делови неких порука могу да измене целокупно значење. Довољно је да само једна чињеница буде нетачна, па да се истинитост целокупне комуникације доведе у питање.

7.1. Проблеми функционисања система комуницирања

У вези са функционисањем система комуницирања јавља се више проблема. Први проблем се односи на преоптерећеност информацијама. Комуникациони канали су често загушени мноштвом информација које се сваким даном све више умножавају. Да не би било доведено у питање функционисање комуникационог процеса мора се направити селекција и раздвајање информација - битних од небитних, потребних од непотребних, актуелних од застарелих, истинитих од погрешних, формалних од неформалних.

Други проблем односи се на неопходност пречишћавања, филтрирања информација. Веома је битна личност која врши селекцију. Она мора да буде изузетно образована, компетентна, да добро познаје проблеме са којима се организација сусреће у свом пословању. То је битно због тога што ту постоје велике могућности за манипулисање информацијама и злоупотребе.

Једна од могућих злоупотреба је и да се да премало или превише информација у оптицај. Уколико се да превише информација, онда су комуникациони канали пренатрпани а информације долазе и до оних субјеката за које су оне потпуно небитне. Уколико се, пак избор информација изврши сувише рестриктивно, па се мала количина њих емитује, онда оне не дођу до свих оних до којих би требало да дођу. То значи да је информисање једнако неуспешно, како преобимно, тако и недовољно, непотпуно.

Трећи проблем односи се на психолошку климу у којој се остварује систем комуницирања. Ту психолошку климу може да карактерише висок степен демократичности, поверења, солидарности, другарства, узајамне помоћи и разумевања. У таквој клими систем информисања и комуницирања остварује се лако, брзо, у свом чистом, природном облику. Нажалост, у стварности је чешћа друга психолошка атмосфера, пуна неповерења, конфликата, недемократских понашања, наглашених монопола, хијерархија и крутих субординација. У таквој клими и систем комуницирања има своје специфичне токове.

Мартин Л. Хофман је највећи истраживач на пољу емпатије, а његова књига "Емпатија и морални развој" показује да корене моралности треба тражити у емпатији, јер она представља врсту саучествовања са могућим жртвама, неким ко пати, ко је у опасности или у невољи. Хофман објашњава природни развој емоција и емпатије од детињства до зрелости и показује како од емпатије зависе многи аспекти моралних судова и одлука у нашем животу.

Четврти проблем система комуницирања у организацији односи се на субјекте, комуникаторе, оне који емитују и оне који примају поруку. Они би морали да буду довољно образовани и вешти, оспособљени да умеју да емитују довољно образложену, прецизну, јасну, правовремену, у одговарајућој форми презентирану информацију. Исте такве квалитете морају да имају и примаоци да би могли да прихвате и схвате потпуно и адекватно послату поруку и да евентуално реагују поводом тога. Уколико било ко од учесника у систему комуницирања не поседује одговарајуће квалитете угрожено је функционисање тог система.

Пети проблем остваривања система комуницирања односи се на методе, технике и средства преноса и пласирања информација. У зависности од карактера информација одређују се и средства за њихов пренос односно техника њиховог презентирања. Правилно одабрана средства преноса и презентирања умногоме утичу на ефикасност система комуницирања. Али и обрнуто, неадекватна средства и технике умањују актуелност и значај информација као и ефекат система комуницирања.

Посебан проблем остваривања система комуницирања представља бука. Бука представља свако унутрашње или спољашње ометање у слању и примању порука. Буку могу такође стварати емотивна стања. Бука се може јавити у свакој фази процеса комуникације и она смањује вероватноћу остваривања заједничког значења између пошиљаоца и примаоца. Под тиме се подразумева сваки фактор који узнемирава, уноси забуну или на други начин омета комуникацију.

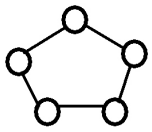
8. КОМУНИКАЦИОНА МРЕЖА

Комуникациона мрежа представља систем десиминације међу припадницима одређене групе. Постоје два типа комуникационе мреже: формалне комуникационе мреже и неформалне комуникационе мреже.

Формалне комуникационе мреже су предвиђене, прописане, формализоване. Комуникација унутар њих се остварује намерно, свесно, плански.

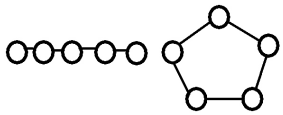
Неформалне комуникационе мреже - интерперсонални односи се остварују спонтано, непланирано.

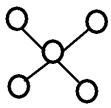
Ако узмемо петочлану групу комуникациона мрежа може бити у облику: круга, ланца, ипсилона (Y), точка, препречног круга, точка потпуне повезаности.



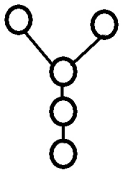
Комуникација у облику круга или кружна комуникациона мрежа, чија је основна карактеристика да сваки од чланова група може непосредно да комуницира само са по два суседна члана.[16]

Најчешће се приказује ***ланац*** *или ланчана комуникациона мрежа* где један од чланова има централни положај. Он може непосредно да комуницира само са два њему најближа члана групе, док посредно може и са остала два члана. Остали чланови то не могу.





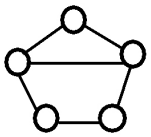
Точка где је један члан у средишту групе и непосредно комуницира са свим осталим у групи, док други не могу међусобно да комуницирају.



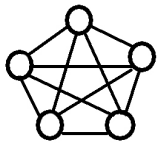
Мрежа ***ипсилон (Y)*** - један од чланова може непосредно да комуницира са три, а остали чланови групе само са по

[16] Петковић В., *Менаџмент људских ресурса*, ВПШ, Чачак, 2006., стр. 108

једним од чланова групе (њих тројица) или са два члана групе (један од чланова).



Мрежа ***попречног круга*** са једном или више међувеза. Са једном међувезом, три члана групе могу директно да комуницирају са три члана групе, а остала два члана могу то да чине само са два члана групе.



Мрежа ***точка потпуне повезаности*** - омогућена је непосредна комуникација сваког са сваким другим чланом групе. У њој има десет комуникационих канала, а остале мреже имају само четири, а попречни круг пет или шест.

9. СПОСОБНОСТ КОМУНИКАЦИЈЕ

Способност комуникације испољава се као вештина да се запослени у туристичкој организацији непрекидно информишу о циљевима организације, да се добију повратне информације и да се прилагођавају начини руковођења.

Без обзира што менаџери потичу из разних средина, друштвених слојева, култура, имају добре и лоше особине, они морају имати способност комуницирања. Смисао те способности је да се оствари утицај на запослене да остварују поверене задатке и допринесу циљевима организације.

Основна функција менаџерског комуницирања је координација понашања подређених - радника и менаџера, у циљу остварења постављених циљева и задатака. Смисао ефикасног комуницирања огледа се у томе што се на тај начин могу избећи многи проблеми везани за развој организације и развој запослених.

У данашње време запослени у туристичкој организацији не прихватају стил комуницирања где се само преносе наредбе, већ желе да активно учествују у свим догађајима који су битни за њихов статус. Запослени желе да се њихова реч уважава и стално оцењују да ли се у организацији догађају промене као резултат њиховог залагања.

Имајући у виду значај комуникације, менаџмент организације би требало да изгради систем комуницирања који би уважавао следеће принципе:

- потребно је да сви без изузетка знају за канале комуникације,
- свако мора подносити извештај некоме,
- линије комуникације морају бити што краће и што директније,
- обично треба користити успостављени канал за комуникацију,

- појединци који се налазе на положајима преко којих прелази комуникација морају бити компетентни,
- линије за комуникацију не треба прекидати,
- треба потврдити аутентичност сваког чина комуникације.[17]

Способност комуницирања менаџера је, у целини гледано, веома значајна, јер она постаје средство којим менаџери информишу, мотивишу, убеђују и усмеравају запослене ка остваривању циљева организације.

[17] Флауер Ч.: *Бизнис - комуницирање*, Београд, 2001., стр. 140

10. ПОСЛОВНИ БОНТОН КАО ЕЛЕМЕНТ У КОМУНИКАЦИЈИ

Пословни бонтон је један од важних елемената у пословној комуникацији и остављању доброг утиска. Сам значај и елементи пословног бонтона се анализирају кроз представљање интерне и екстерне пословне комуникације, понашања (манира), ословљавање, титулирање, правила начина одевања, правила комуникације путем телефона итд.

"Бонтон се обично дефинише као скуп правила за понашање у друштву; значи и учтиво, пристојно, уљудно владање. Могу се срести и термини као протокол и етикеција, култура општења итд."[18]

Бонтон или правила лепог понашања, чини скуп правила темељених на логици, традицији и обичајима, а циљ је остваривање склада у међуљудским односима.

Пословни бонтон у сам центар ставља четири магичне речи, а то су: молим, хвала лепо, извините и опростите и уколико бисмо то, не само вербално, него и кроз наше понашање свакодневно примењивали у пракси, на најдиректнији начин бисмо подигли квалитет међуљудских односа, а оно што је циљ сваког послодавца, то би било у функцији веће ефикасности и ефективности фирме.

Препреку у комуникацији може да представља начин понашања, манири, опхођење са људима. Висок степен самоконтроле представљају добри манири. Свака особа у туризму која је љубазна и отворена у првом контакту улива утисак поверења без обзира на дању чврстину коју ће уложити и показати успех на послу. Особе које су дрске и без карактера никада неће оставити добар утисак и постићи успех.

[18] Марковић М., *Пословна комуникација*, ЦЛИО, Београд, 2008., стр.169

Битна ставка пословног бонтона, која често има велики утицај на даљи ток пословних односа, јесу телефонски разговори. Сви запослени у туристичким организацијама треба да буду предусретљиви, учтиви и љубазни када одговарају на упите телефонским путем, јер особа која се јавља већ на основу таквог контакта може да створи одређену слику о успешности пословања туристичке организације. Туриста на основу тог првог телефонског контакта може донекле да закључи на какав ће дочек наићи када буде посетио ту туристичку организацију.

Врло важна ставка у вези са пословним бонтоном јесте и облачење запослених. Запослени треба да буду обучени пристојно, ненападно, без сувише експериментисања или безусловног праћења модних трендова, а тако да одају утисак професионалаца и особа које ће озбиљно приступити послу. Женама је дозвољено мање одступање по питању боја или одевних комбинација, с тим што су прекривена рамена, дужина сукње испод колена и затворена обућа правило од којег не треба одступати. За мушкарце су класична одела мирних тонова (са краватом) углавном најбољи избор.

Одећа која није примерена за радно место, попут нападне одеће, патика, тренерке и слично не оставља професионалан утисак.

Наш изглед и наше понашање требало би да буду прилагођени имиџу, месту и позицији које имамо у туристичкој организацији. С обзиром на то да гардероба покрива две трећине нашег тела, то је најјачи кључ којим шаљемо симболе и поруке у невербалној комуникацији.

Пословни бонтон изискује руковање у свим пословним сусретима и због тога је изузетно важно знати како се руковати. Правилан стисак руке мора бити умерено чврст. Слаб стисак руке оставља утисак особе која је пасивна, што оставља негативан утисак.

Уз руковање, односно, приликом пружања руке, гледа се туриста уз осмех и наклон тела ка њему (њој). Начин поздрављања руковањем показује степен сигурности, спремности и отворености за комуникацију, што такође показује статус. Дужим руковањем се показује жеља за даљим контактом.

11. МАСОВНА КОМУНИКАЦИЈА

Појмом масовна комуникација означавамо онај вид комуникативне праксе у оквиру којег се, манипулисањем симболима значења, образована порука простире у простору и времену посредством масовних медија, инструментима масовне дифузије информација намењених великом броју аудиторијума или ужих група читалаца, гледалаца тј. слушалаца.

Масовна комуникација се разликује од интерперсоналне комуникације по томе што се сам процес симболичке организације порука и сам акт њиховог посредовања у простору и времену остварује преко масовних медијума, тј. технологијама масовне дифузије.

Одређујући елемент за разумевање феномена масовних комуникација јесу, чиниоци који су директно уплетени у процес обликовања *порука,* а не фактори који у одређеној мери дефинишу структуру комуникативног чина као што су масовни медијуми, технике које и сваку интерперсоналну комуникацију, ако се уметну између субјеката комуникативних чинова, могу да преобразе у акт масовне комуникације. То је тако јер је порука централна категорија комуникативне праксе уопште. Без порука би се угасила свака комуникативна активност као посебан тип интеракције међу субјектима друштвене праксе, а функционисање масовних медија (рецимо, чисто физичко, електронско дејство радио-таласа или ТВ канала) свело би се на технолошко а не на симболичко зрачење.

Карактеристике масовног комуницирања су следеће:[19]

- *Масовно комуницирање је организовано и институционализовано.* Наведено означава да је делатност масовног комуницирања друштвено организована и институционално (правно) кодифи-

[19] Lorimer R., *Masovne komunikacije,* Clio, Београд, 2001., стр. 134

кована функција коју професионално обављају материјално и технички опремљене и друштвено овлашћене организације штампе, радија, телевизије и друге.

➢ *Комуницирање преко масовних медија је јавно комуницирање.* Кодирање (састављање) и енкодирање (слање) информација је јавно, намењено свим групама рецепијената у јавности, и према томе као такво подложно је одговарајућем јавном надзору. Комуницирање преко масовних медија није приватног карактера.

➢ *Комуницирање преко масовних медија је актуелно.* Комуникатори и јавни медији прате шта се дешава у реалној стварности и то потом интерпретирају на одређен, за публику примерен начин, износећи притом више или мање информација везаних за текућа збивања од значаја за своје рецепијенте.

➢ *Публика масовних медија је бројна и по правилу је хетерогена – по годишту, образовању, социјалном статусу и сличним одређењима, и анонимна*. Наведено не значи да одређене радио, ТВ емисије или новински чланци не могу бити измењени и ужем кругу интересената, али то је у принципу само «тактика» уређивачке политике, јер масовни медији су, како сам назив каже, намењени масовном аудиторијуму.

➢ *Комуницирање преко масовних медија у основи је једносмерно комуницирање.* Неки комуниколози сматрају да се то не може априори у целости прихватити, јер и у масовном комуницирању постоји повратна спрега (feed-back) која се остварује преко писама читалаца и гледалаца, преко емисија типа «отворени студио» итд.

Масовно комуницирање има своје предности, али и недостатке.

Главне предности масовног комуницирања су: економичност - јер се за релативно кратко време информише велики број рецепијената и савременост - користе се техничке предности савремених средстава масовног комуницирања.

Недостаци масовног комуницирања су: немогућност детаљне контроле успешности комуницирања, доминирање општости на рачун специфичности чиме се смањује ефикасност комуницирања и недовољно познавање прималаца што све условљава нужну, а понекад и неселективну и непримерену хомогенизацију различитих група прималаца, како би учинак деловања био масовнији.

Свако проучавање масовне комуникације и мас-медија ствара основу за разумевање начина функционисања с јавношћу и формирање јавног мњења.

Комуницирање у савременом пословном свету остварује се преко одговарајућих медија који омогућавају да се поруке пренесу кроз одређени простор, за одређено време од комуникатора до прималаца. Од карактеристика медија у великој мери зависи форма, садржај, па и сам утицај поруке на примаоца. Због тога је избор медија битан чинилац масовне комуникације у пословању. Данас се придаје велики значај избору медија и њиховом комбиновању. Медији који се користе у комуницирању могу бити:

1. *штампани медији* (новине, часописи, ревије и пошта),
2. *електронски медији* (радио, телевизија, интернет),
3. *медији у слободном простору* (плакат, билборд, светлећа реклама),
4. *остали медији* (излози, изложбе, сајмови).

Масовни медији су комуникативне технике (штампарски слог, радио-звук, филмска и ТВ слика, стрип-слика, фотос) које су се управо и јављале као корелат не само одређеног ступња у развоју производних снага друштва него и потребе да се људска егзистенција и пракса изразе и експресивнијим средствима саопштавања порука од језика вербалних симбола, односно поетских метафора и фигура.

Дакле, у делу активности који је везан за медијску промоцију, информације које се желе пласирати у јавност треба пре свега да буду у функцији медија или програма путем којег се обраћамо циљној јавности. То подразумева добро познавање природе

медија и карактера програма путем којег нешто саопштава, знање о томе шта је за медије вест и вредно објављивања односно шта је од стварног интереса за јавност.

Избор медија је важан за успешну комуникацију како међу собом тако и са друштвеним окружењем. Избору треба да претходи мала студија (медији се могу међусобно комбиновати, ако то доприноси бољем позиционирању организације у свету бизниса).

Обим и структура промотивних активности у туризму битно зависи од величине, улоге и значаја предузећа туристичко-хотелијерске привреде, односно туристичко-хотелијерских дестинација као носилаца укупних маркетинг активности у туризму. Основни инструменти тржишног комуницирања, односно промоционог микса у туризму су:[20]

- туристичка пропаганда,
- односи са јавношћу,
- унапређење продаје,
- лична продаја.

Специфичности масовне комуникације:[21]

1. Захтева сложене форме организације за њихово функционисање
2. Усмерени су на велику публику
3. Јавне су - садржаји су отворени свима и широки по распростирању
4. Хетерогена публика
5. Истовремено комуницира са великим бројем људи
6. Однос између комуникатора и публике је безличан.

Витална функција комуникације је да омогући, обезбеди информације о мњима других. Зато организовано друштво жели да открије и контролише било који чинилац који може да омете ефикасну комуникацију.

[20] Попеску Ј., *Маркетинг у туризму*, Чигоја штампа, Београд, 2002., стр.127.
[21] Ђорђевић Т., *Теорија масовних комуникација*, Београд, 2007., стр. 113

Масовне комуникације као обележје савременог друштва указују на целокупан систем у коме се поруке стварају, селектују, преносе, приказују и на упит одговара. Масовни медији утичу на формирање јавног мњења тако што када прочитамо неки текст у новинама чујемо неку информацију а кад гледамо програм на телевизији склони смо да верујемо у оно што смо читали или видели.

Свака порука има садржај и форму а све поруке организују се на два нивоа: *фактографском* и *вредносном*.

Артикулација поруке за пренос одређеним медијем представља одређена знања и способности појединца.

Да би порука била емитована потребно је задовољити одређене услове који су важни за успешну комуникацију а ти услови су:

а) *постојање истог или заједничког кода* - При формулисању поруке организација кодира оно што жели да пренесе, а прималац поруке декодира и тако сазнаје њен садржај. Околности које могу отежати разумевање поруке су:

- социјално културне разлике
- професионално-образовне разлике
- међугенерацијске разлике
- контекстуалне разлике.

б) *Оптимална компетентност учесника* - је скуп својстава, која укључују интелектуалне способности, општа посебна знања, мотивацију и неке особине личности.

ц) *Спремност и жеља да се успостави комуникација* - Порука и по садржају и по форми треба да буде тако уобличена да је увек позитивно орјентисана, да указује на то како остварити постављен циљ.

Разлог услед ког организације комуницирају са медијима су:

- да на што бољи начин преносе поруке клијенту,
- реклама организације,
- давање услова које пружа организација.

Комуникација ствара основ за:[22]

- успостављање доброг контакта са странком
- да странка има могућност да искаже све своје потребе, проблеме и страхове
- прикупљање потребних информација од странке
- да се на прави начин фокусира евентуални проблем и искаже могућност заједничког решења,
- да се заузме став на исказане емоције странке.

Порука мора да садржи све оне елементе који воде ка успешном пословању и значају организације.

Средства масовног комуницирања, представљају јединство информативних садржаја енкодиране пропагандне или информативне поруке (која може бити приказана текстом, сликом, говором, музиком, звуком) и подлоге на којој се порука презентује (нпр. на папиру, текстилу, стаклу, лиму, филмској и магнетофонској траци итд). Средства масовног комуницирања су основни носиоци пропагандних и информативних порука и треба их разликовати од медија преко којих се комуницирање обавља. Да бисмо уочили разлику између медија и средстава наводимо на пример, да су телевизија и штампа медији (посредници), а конкретне пропагандне и друге поруке које се достављају циљном тржишту преко њих – уобличене на различите начине – средства посредованог комуницирања.

Пошто средстава масовног комуницирања има веома много и с обзиром на сталне иновације које су присутне у области њихове креације и енкодирања, тешко је дати потпуно прецизну класификацију свих постојећих средстава. Бројни су критеријуми за њихову поделу али су два базична – према материјалу од којих се праве и према медијима путем којих се преносе до рецепијената.

[22] Микић А., *Уметност комуницирања,* Београд, 2006., стр. 93

Новине у масовној комуникацији

Новине су постале водич у свакодневном животу човека и веома погодан медиј како са становишта информисања, тако и са становишта масовног комуницирања. Посебно су погодне за мање, локалне оглашиваче, јер ефикасно представљају многе карактеристике производа и услуга, њихове специфичности, итд. Потрошачи већ имају створене навике да информације траже у новинама и због тога постоје бројне предности коришћења овог медија у пословној комуникацији. То су пре свега територијална и временска флексибилност, масовност (велики аудиторијум прималаца порука), давање потпуних информација, могућност брзог оглашавања и брзих измена у оглашавању, релативно ниска цена оглашавања, итд.

Штампа је врло дефинисано средство масовног комуницирања које обезбеђује велику географску флексибилност, тако да се порука може прецизније усмерити ка одређеној циљној јавности. Да би информација била објављена у штампи мора бити актуелна, истинита и интересантна за медије и циљну јавност. Прикладне илустрације су пожељне, али читљивост мора увек да буде најважнији критеријум. Различите информације могу бити саопштене у облику интервјуа који представља вид дијалога присутног у свим облицима медија. Интервјуисани саговорник даје своје виђење или објашњење теме која је од значаја за ширу јавност.

Звучна (акустичка) средства масовног комуницирања

Пропагандне поруке изражене речима, музиком, звучним сигналима, шумовима или њиховим комбинацијама, преносе се рецепијентима звучним средствима масовног комуницирања. Најзначајнији елемент акустичке пропагандне поруке јесте говор, који се слушаоцима може упућивати директивно или преко медија. Снага и звук гласа, темпо говора и паузе, поред самог садржаја поруке, имају свакако велики утицај на пријем поруке – запажање, памћење и реакцију рецепијената.

Данас је радио један од главних медијума за емитовање туристичких понуда. Радио је један од најраспрострањенијих масовних медија у свету. Има снажан културни утицај и игра значајну улогу у животима милиона људи. Радио као медиј има више јединствених својстава, али оно што му обезбеђује дуговечност свакако је његова свеприсутност, и зато је добар за информисање.

Телевизија је за многе, најприхватљивији медиј туристичког комуницирања, па је то разлог што се она користи и онда када би други медији или средства дали исте или чак и боље резултате. Она као медиј, који се често користи у туризму, погодна је за дочаравање аранжмана и понуда, места где се може ићи, итд. Слика, звук и покрет које користи овај медиј у преношењу туристичке комуникације чине да он снажно делује на примаоце.

Успешност савременог туристичког комуницирања везана је и за коришћење медија у слободном простору као облика комуникације. Овај начин комуникације је брз и једноставан. Једноставност поруке чини је лаком за памћење и зато се овај медиј користи као почетни корак у пословном комуницирању.

Медији који се користи у слободном простору су: плакат, билборди и светлеће рекламе.

Билборди се такође користе као могућност туристичког комуницирање и давање информација путем њих. Постављају се на јавним местима, најчешће поред путева, на трговима, на улазу у објекте, односно на оним местима где пролази и зауставља се велики број људи. Масовно комуницирање се не исцрпљује поменутим медијима.

Интернет као средство масовне комуникације

Снажан и брз развој науке, технике и технологије допринео је а и даље доприноси проналажењу разноврсних ефикасних техничких могућности за масовно комуницирање. Апарати као што су факс, телефон, рачунар и др., омогућују брже и поузданије масовно комуницирање.

Развој науке, технике и технологије пружа огромне могућности за унапређење постојећих и развој нових облика масовног комуницирања што знатно доприноси бољем рекламирању у туристичкој организацији.

Информације и комуницирање са тржиштем представљају средство утицаја туристичког предузећа на потрошаче као купце њихових производа. Потребе за информацијама подстакле су понуду нових технологија информисања.

Најновији и сада најраспрострањенији вид комуникације је информациона технологија - интернет.

Нове технологије не мењају само начин на које запослени воде пословање, већ такође и начин на који раде. Интернет и маркетинг се данас у овој фази развоја већ налазе у нераскидивој и чврстој вези. За очекивати је да ће њихов међусобни однос у времену које је пред нама бити још сложенији и комплекснији из једноставног разлога што се у логици и једног и другог приступа налази исти фактор - човек. Та димензија је нит која их повезује будући да је у оба случаја реч о стварању интерактивног односа.

Развој нових технологија несумњиво има великог утицаја како на живот људи тако и на развој пословања и масовну комуникацију. Међутим, чини се да ни једна технологија није имала овако велики утицај као развој Интернета. Његов највећи значај је у олакшавању, убрзавању и појефтињењу комуникације. Интернет је допринео да се људи повезују брже, омогућио им је приступ огромном броју информација на дохват руке, олакшао приступ многобројним базама информација 24 часа дневно, скратио је ланац комуникације између купца и продавца, често избацујући карику малопродаје или великопродаје. Могућности директне комуникације између произвођача и купца омогућавају индивидуализацију куповине.

Туристичке организације користе Интернет како би:

- смањиле трошкове пословања;
- проналазиле нове пословне партнере и стицале нове потрошаче;

- промовисале услуге на било којој локацији;
- проналазиле повољне туристичке аранжмане,
- обезбеђивале добро оглашавање и представљање туристичких дестинација;
- размењивале текстове, слике, слајдове, видео снимке.

Интернет је у сектору путничке и туристичке индустрије, као уосталом и у свим другим врстама пословања променио класичне начине информисања, комуницирања и промоције, тако да снага туристичког online пословања и његов удео на укупном тржишту расте према врло великим стопама из године у годину.

Интернет омогућује туристима рационалније коришћење времена, обилазак већег броја знаменитости, ефикаснији проналазак и резервацију смештаја и осећај сигурности због поседовања информација о месту у коме се можда и први пут налазе.

Коришћењем интернета туристичка организација има отворене путеве за учествовање у оквиру савременог вида рекламирања и да при томе омогући себи савремени вид размене информација које могу бити доступне.

Путем интернета туристичке организације могу доћи до свих битних информација које су од великог значаја за њихов развој и на тај начин пословни субјекат може уочити свој положај у односу на конкуренцију и на који начин да стекне водећу конкурентску предност на тржишту својим услугама.

Раније су високи трошкови рекламирања онемогућавали туристичким организацијама приступ рекламирања на велике удаљености, па се пословање сводило локално. Помоћу Интернета и других јавних мрежа, данас туристичке организације могу допрети до међународних гостију и развијати своју делатност на глобалном нивоу. Интернет омогућава оглашавање и презентацију туристичких организација услуга непрестано 24 часа дневно.

Употребом посебних програма помаже се утврдити не само одакле долазе потенцијални гости већ и да се скрати процедура резервација и заказивања.

Као што је познато, потенцијални потрошачи у туризму се не могу унапред и на лицу места уверити у квалитет и карактеристике туристичког производа, они су заинтересовани за добијање жељених информација о квалитету и карактеристикама туристичког производа. Ту информацију ће успети да добију управо преко компјутера што им омогућава приказивање слика туристичких објеката, соба, садржаја у хотелима и ван њих, природних атрактивности и др. На овај начин потрошач ће без одласка у туристичку агенцију, без губљења времена добити све потребне информације.

Да би туриста сазнао што више о туристичком месту а да не мора да долази у агенцију може помоћу сајта добити све информације које су му потребне.

На сајту хотела налази се галерија слика хотела састављених од ванског изгледа хотела, локације на којој се хотел налази, ценовника, слика просторија за смештај (соба), ресторана, барова и могућност да гост изврши резервацију, као и могућност електронског контакта са хотелом.

Изглед сајта све што је боље и детаљније направљен више ће привући пажњу госта и већа ће заинтересованост посетилаца бити, јер гост прво што сазнаје о том хотелу је путем сајта хотела који је за госта први извор информације и најбољи и најбржи вид комуникације.

Конкурентске способности туристичких организација, пословна ефикасност, продуктивност, квалитет услуга, трошкови пословања и сл., све више су у директној вези са квалитетом комуницирања људских ресурса.

За свет масовних комуникација најзначајније су:

- *Електронска пошта* (е-маил) представља револуцију у области комуникација, јер омогућава веома брзо преношење информација и њихово истовремено коришћење од стране организације и људи који се налазе на веома великим географским удаљеностима. Електронске поруке се шаљу, примају и узвраћају за само неколико тренутака. Тиме је омогућена брза, јефтина и ефикасна пословна комуникација.

➢ *Светска мрежа* (Worl Wide Web) - скраћено web је подмрежа унутар Интернета и представља његов најкоришћенији део. Сачињавају је повезане мултимедијске базе података. Она омогућава корисницима да претражују жељене податке организације, излажу и сачувају жељени садржај који у себи комбинује текст, звук, слику и анимацију.

➢ *Видеоконференције* омогућавају да се туристи, потрошачи, купци, добављачи и др. који се налазе на различитим локацијама сретну и разговарају, представљају своје аранжмане и др. Због константног унапређивања видео технике, овај вид комуникације се све више користи као алтернатива сусрета лицем у лице.

11.1. Директна средства масовног комуницирања

Директна средства масовног комуницирања су она која у већем броју примерака долазе непосредно у руке различитих туриста. Да би им рецепијенти посветили одговарајућу пажњу, неопходно је да буду привлачно графички и ликовно дизајнирана и да буду презентована са квалитетним текстом.

У најзначајнија директна средства масовног комуницирања спадају: *летак, проспект, каталог, пропагандно писмо и брошура.*

Летак је најједноставније и најпознатије директно средство масовног комуницирања. Због лаке и јефтине припреме и израде (малог је формата, штампан на хартији слабијег квалитета, у једној или две боје), летак је врло погодно средство масовног комуницирања. Летак се туристима масовно дели на пригодним местима: на улици; приликом одговарајућих културних, политичких, верских, спортских и других манифестација, на сајмовима, а такође и убацивањем у поштанске сандучиће. Често се ставља и у књиге, новине, часописе, каталоге који се упућују циљним туристима.

Појава летка у принципу везана је за рекламирање туристичкој аранжмана, услуге, рекламирање снижења цена, рекламирање одређених сезонских, тржишних, и других манифестација итд.

Проспект је, пре свега, намењен појединцима – циљним корисницима производа или услуга које се рекламирају. Најчешће се употребљава у туризму, издавачкој делатности и одређеним гранама индустрије – у индустрији аутомобила, намештаја, грађевинског материјала итд.

Изради проспекта треба поклонити одговарајућу пажњу – посебно креацији визуелног (ликовног) дела, јер од естетског изгледа дисплеја проспекта зависи и колико ће и како бити прихваћена информација која се са њим презентује.

Каталог се највише употребљава у туризму, индустрији и грађевинарству. Са овим средством масовног комуницирања може знатно да се утиче на обликовање имица организације коју представља. Поред информација о производима и услугама које конкретна организација нуди, у каталогу се по правилу излажу и подаци о настанку, расту и достигнућима конкретне организације.

Пропагандно писмо је средство масовног комуницирања које се шаље на адресе одређених циљних прималаца, са циљем да их упозна са понудом извесних производа или услуга, а такође и да их убеди у вредност пропагираних садржаја, како би се у њима пробудио одговарајући мотив и потреба и како би се наведени подстакли на одговарајуће акционо (потрошачко) деловање. Највећи учинак пропагандним писмом остварује се, уколико се сваком рецепијенту пошиљалац обрати лично, јер прималац тиме стиче утисак да је писмо управо и само њему намењено.

Брошура је штампани дисплеј који садржи приказ и опис нуђеног производа. Она представља понекад и трајно упутство о његовом коришћењу и техничком и функционалном одржавању. Да би туристи стекли високо мишљење о туристичкој дестинацији, неопходно је да брошура буде квалитетно израђена. Уколико је намењена туристима са различитих језичких подручја, штампа се на више језика и са сврсисходним стручним текстовима који ће туристима бити од практичне користи.

12. ЗАКЉУЧАК

Захваљујући жељама људи за путовањима и упознавањем других земаља и култура као и њиховој потреби за одмором и разонодом развијали су се туризам и угоститељство, који су сачињени од два тржишна чиниоца: понуде и потражње.

Као што је већ речено туристичка привреда је хетерогена тј. велики број привредних и непривредних делатности на директан или индиректан начин учествује у задовољавању потреба домаћих и страних туриста. То даље значи да се не може говорити о јединственој и хомогеној групи туристичких услуга, већ, напротив, о скупу разнородних услуга које се пружају туристима.

Туристички производ, се састоји из одређених елемената. Елементи туристичког производа се могу нудити непосредно туристи, или се одређеном комбинацијом могу понудити као интегрални туристички производ.

Укупна понуда се мора синхронизовати, јер само на тај начин може адекватно изаћи у сусрет туристичкој тражњи, односно задовољити жеље и потребе туриста. Сваки елемент туристичког производа и уопште понуде мора се ускладити на одговарајући начин, односно сви парцијални производи треба да представљају саставне делове тј. треба да задовоље одговарајући ниво квалитета туристичког производа. Производ у теорији и пракси, представља суштински део, којем се прилагођавају и на основу којег се формулишу сви остали аспекти менаџмент посматрања.

На тржишту туристичких услуга од великог значаја је водити успешну мотивацију и комуникацију.

Питање мотивације запослених је једно од питања везаних за управљање пословањем које се у последњих неколико година све чешће поставља и све више добија на значају.

Како би успешно пословало, свако предузеће мора да пронађе оптималну комбинацију материјалних и нематеријалних подстицаја за своје запослене, која ће зависити од бројних фактора: сектора у коме послује, конкуренције на тржишту радне снаге, природе посла, структуре запослених. Да би се обезбедио одговарајући квалитет запослених у предузећу, неопходно је понудити одговарајући ниво зарада, али је то само потребан услов – не и довољан.

Оцењивање професионалне успешности јесте врло одговоран и осетљив посао. Успешност се мора мерити веома савесно и опрезно комбиновањем више метода и приступа, јер може имати значајне последице како на мотивацију радника тако и на међуљудске односе.

Комуницирање без преноса информација нема смисла. Потребе за комуницирањем произилазе из неопходности размене информација између саговорника, учесника у комуникацијама. Комуницирањем се одвија процес споразумевања међу људима из различитих средина у различитим областима друштвене праксе. Један од најважнијих циљева комуникацирања је да се кроз поруке пренесе свака намера утицаја на понашање примаоца поруке у следећем периоду који је значајан за пошиљаоца.

Природа комуникације је вишефункционална пошто је она средство за постизање неког циља она има инструмент за постизање контроле над физичким и психичким окружењем људи. Убеђивање је само један од могућих циљева комуникације. Функција комуникације може бити конзумативна јер има за циљ да задовољи комуникатора, без жеље да утиче на другог.

Велики је значај масовних средстава комуникације у којима се поруке преносе до великог броја прималаца како би се утицало на њихово мишљење и понашање. Савремена технологија је разним средствима као што су интернет, телефон, радио, телевизија омогућила брзо и лако преношење порука и саму комуникацију учинила успешнијом и потпунијом.

Такође је објашњено да комуникација може бити једносмерна и узајамна што значи обострана или двосмерна. Једносмерна комуникација карактеристична је за масовна средства комуникације.

Пословно комуницирање је условљено пословном културом како појединаца - пословног човека (менаџера) тако и групе у оквиру пројектног тима. Оно је веома значајан и темељни део пословне културе. Пословна култура појединца - менаџера и групе у оквиру пословних фирми темељи се на општој култури, култури усмене и писане комуникације - култури говора и лепом понашању. На њу утиче и шире окружење, али и пословна политика. Пословна култура је веома значајна у свакодневној комуникацији и она се може такође дефинисати и као однос према људима, послу и околини. То посебно важи када је реч о пословној култури менаџера, који по природи свога посла највише времена одваја баш за овакве контакте.

Од способности и умешности вођења комуницирања, посебно пословних разговора, зависи и крајњи исход посла. Успех у пословању, веома много зависи од успешног комуницирања, јер наше поруке морамо преносити пословним партнерима на начин који је њима близак.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бакић, О., *Маркетинг у туризму*, Чигоја штампа, Београд, 2005.
2. Гордон Р. В., *Комуникација говор тела,* Alnari&Puna кућа, Београд, 2001.
3. Елаковић С., *Пословна етика и комуницирање*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2007.
4. Елаковић С., *Социологија слободног времена и туризма*: *фрагменти критике свакодневља*, ЦИД, Београд, 2006.
5. Ерић Д. Д, *Увод у менаџмет*, Чигоја, Београд, 2000.
6. Јарић Д., *Организација рада и понашања*, (скрипта) Нови Сад, 2007.
7. Kasavana, M. L., Brooks, R. M., *Managing front office operations*, Educational institute American Hotel & Lodging Association, 2001.
8. Kweit M. G., Kweit R. W., *The Politics of Policy Analysis: The Role of Citizen Participation in Analytic Decision Making*, Policy Studies Review 3, br. 2, 1984.
9. Kagay M. R., *Public's Knowledge of Civics Rises Only a Bit,* New York Times, 28. svibanj 1989.
10. Littlejohn, S.W., *Theories of Human communications*, Belmont, 2008.
11. Lesikar R., *A General Semantics Approach to Communication Barriers in Organizations*, u ediciji Keith Davisa, Organizational Behavior, A Book of Readings, 5. izdanje, New York, McGraw-Hill, 1977.
12. Landon F. M., *The Freedom of Information Act*: Too Faror Not Far Enough? University of Virginia Newsletter 72, br. 5, 1996.
13. Љубојевић Ч., *Маркетинг стратегија туристичких услуга*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 2002.
14. Милетић, Љ., *Мотивација за рад као кључ успеха менаџмента предузећа,* Зборник радова, Нови Сад, 2002.
15. Мартин Л, Хофман, *Емпатија и морални развој*: *значај за бригу и правду*, са енглеског превела Татјана Шешум, Дерета, 2003.
16. Maslow, A., *Мотивација и личност,* Нолит, Београд, 1982.

17. Михаиловић, Д., *Мотивација за рад*, Завод за продуктивност рада, Београд, 2003.
18. Миљевић М., *Пословна етика и комуницирање*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008.
19. Микић А., *Уметност комуницирања*, Београд, 2007.
20. Мандић Т., *Комуникологија*, Клио, Београд, 2003.
21. Mintzberg H., *The Manager's Job, Folkore and Fact*, Harvard Business Review, 53, no 4, juli-avgust, 1975.
22. Ненадовић М., *Вештина комуницирања,* Београд, 2008.
23. Павловић М.,*Односи с јавношћу*, Мегатренд, Београд, 2003.
24. Петковић В., *Менаџмент људских ресурса*, ВПШ, Чачак, 2006.
25. Попеску Ј., *Маркетинг у туризму*, Чигоја штампа, Београд, 2002.
26. Pan-Lener R., *There's Room to Grow*, Government Communications 1992.
27. Richardson, R., *Collective Bargaining by Objectives*: A Positive Approach, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 1985.
28. Рот Н., *Знакови значења вербална и невербална комуникација*, Плато, Београд, 2004.
29. Томић З., *Комуникација и јавност*, Чигоја, Београд, 2004.
30.Томић З., *Комуникологија*, Чигоја, Београд, 2003.
31. Флауер Ч., *Бизнис - комуницирање*, Београд, 2001.
32. Чачић, К., *Пословање предузећа у туризму*, Економски факултет, Београд, 1995.
33. Чачић, К., Бакић, О., Унковић С., *Савремена кретања на туристичком тржишту*, Економски факултет, Београд, 2002.
34. Ћеровић С., *Стратегијски менаџмент у тиризму*, Сингидунум, Београд, 2009.
35. Цветковић Љ., *Пословно комуницирање,* Графика, Ниш, 2009.