

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER RAD

**ETIČKO PONAŠANJE I POSLOVNA KOMUNIKACIJA U
HOTELIJERSTVU NA PRIMERU HOTELA „IZVOR“
ARANĐELOVAC I HOTELA „MOSKVA“ BEOGRAD**

Mentor:
prof.dr Slobodan Čerović

Kandidat:
Jelena Šuleić
Broj indeksa: 405770/2014

Beograd, 2016. godina

SADRŽAJ

UVOD	6
DEO 1. POSLOVNA ETIKA	10
1. Pojam poslovne etike	10
1.1. Različite etičke teorije	11
1.1.1. Etički fundamentalizam	11
1.1.2. Etički relativizam	11
1.1.3. Utilitarizam	12
1.1.4. Deontologija	13
1.1.5. Teorije socijalne etike	14
1.1.6. Ostale teorije	15
1.2. Potreba za etičkom i društvenom odgovornošću u biznisu	16
1.3. Argumenti protiv etičke i društvene odgovornosti	18
1.3.1. Profitabilnost	18
1.3.2. Nepravičnost	18
1.3.3. Odgovornost	19
1.3.4. Stručnost	19
1.4. Argumenti za etičku i društvenu odgovornost	19
1.4.1. Društveni ugovor	20
1.4.2. Smanjena regulacija od strane države	20
1.4.3. Dugoročni profit	20
2. Etičko ponašanje u poslovanju	22
2.1. Uloga etičkog ponašanja u poslovanju	24
2.2. Prepoznavanje etičkih pitanja u poslovanju	25
2.2.1. Zloupotreba kompanijskog vremena	27
2.2.2. Vređanje i zastrašivanje na radnom mestu	27
2.2.3. Zloupotreba firminih resursa	28
2.2.4. Sukob interesa	29
2.2.5. Poštenje i iskrenost	30
2.2.6. Komunikacija	31
2.2.7. Poslovni odnosi	32
2.3. Donošenje odluka o etičkim pitanjima	32
2.3.1. Unapređenje etičkog ponašanja u biznisu	33
2.4. Etički standardi i principi u poslovanju	36
3. Etičko ponašanje u hotelijerstvu	38
3.1. Etičko ponašanje sa aspekta menadžmenta ljudskih resursa	39
3.1.1. Etičko ponašanje osoblja hotela	40
3.1.2. Etička orijentacija i ponašanje menadžmenta hotela	42
3.1.3. Percepcije etičkih pitanja studenata hotelijerstva	43
3.2. Unapređenje uloge etičkog ponašanja u hotelijerstvu	44
DEO 2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA	47
4. Uvod u poslovnu komunikaciju	47
4.1. Definicije komunikacije	48
4.2. Namena poslovne komunikacije	49
4.3. Proces komuniciranja	50

4.4.	Forme poslovne komunikacije	52
4.4.1.	Metode interpersonalne poslovne komunikacije	52
4.5.	Organizaciona komunikacija	55
4.5.1.	Formalna poslovna komunikacija	55
4.5.2.	Neformalna poslovna komunikacija	59
4.5.3.	Verbalna komunikacija	61
4.5.4.	Neverbalna komunikacija	63
4.6.	Barijere u poslovnoj komunikaciji	72
4.6.1.	Pogrešan izbor komunikacijskog kanala	72
4.6.1.1.	Fizičke barijere	73
4.6.1.2.	Semantičke barijere	73
4.6.1.3.	Socio-psihološke barijere	74
4.7.	Osnovni principi efikasne komunikacije	74
5.	Proces poslovne komunikacije kao integralni deo poslovanja organizacije	77
5.1.	Faktori ličnosti pošiljaoca	80
5.2.	Svrha komunikacije	81
5.3.	Uticaj okruženja	82
5.4.	Šifriranje poruke od strane pošiljaoca	82
5.5.	Izbor medija	83
5.6.	Ometanja u šifriranju poruke	83
5.7.	Faktori ličnosti primaoca	83
5.8.	Dešifriranje poruke od strane primaoca	84
5.9.	Reakcija na poruku	85
5.10.	Povratna informacija	86
5.11.	Uticaj kulture na proces komunikacije	87
6.	Sistem komunikacije u hotelijerstvu	91
6.1.	Komunikacija između gostiju i zaposlenih	91
6.2.	Komunikacija između konobara i gosta	94
6.3.	Komunikacija između recepcionara i gosta	96
6.4.	Komunikacija između sobarice i gosta	98
7.	Uloga internog marketinga u hotelskim organizacijama	101
7.1.	Uloga novih medija u internoj komunikaciji hotelske organizacije	104
8.	Uloga interne komunikacije u produktivnosti hotela	110
8.1.	Forme interne komunikacije	112
8.2.	Interna komunikacija i korporativna kultura	113
8.3.	Produktivnost u hotelskim organizacijama	113
DEO 3. ISTRAŽIVANJE		117
9.	Istraživanje etičkog ponašanja i poslovne komunikacije zaposlenih na primeru Hotela „Izvor“ Arandjelovac i Hotela „Moskva“ Beograd	117
9.1.	Procedura analize podataka	117
9.2.	Deskriptivna statistička analiza i izbor uzorka	118
9.3.	Testiranje statističkih hipoteza	121
10.	Istraživanje etičkog ponašanja zaposlenih na primeru Hotela „Izvor“ Arandjelovac i Hotela „Moskva“ Beograd	123
10.1.	Konceptualni model istraživanja etičkog ponašanja	123
10.2.	Metodologija i pregled istraživanja etičkog ponašanja	123

10.3. Diskusija o rezultatima istraživanja etičkog ponašanja	124
10.4. Finalna razmatranja istraživanja etičkog ponašanja	130
11. Istraživanje poslovne komunikacije zaposlenih na primeru Hotela „Izvor“ Arandelovac i Hotela „Moskva“ Beograd	131
11.1. Konceptualni model istraživanja poslovne komunikacije	131
11.2. Metodologija i pregled istraživanja poslovne komunikacije	131
11.3. Model istraživanja poslovne komunikacije i hipoteze	132
11.4. Diskusija o rezultatima istraživanja poslovne komunikacije	134
11.5. Finalna razmatranja istraživanja poslovne komunikacije	135
ZAKLJUČAK	137
LITERATURA	140
Dodatak A - Model upitnika korišćenog za istraživanje etičkog ponašanja i poslovne komunikacije zaposlenih na primeru Hotela „Izvor“ Arandelovac i Hotela „Moskva“ Beograd	147

SPISAK TABELA I SLIKA

TABELE:

<i>Tabela br. 1: Hronološki pregled etičkih i društveno odgovornih aktivnosti</i>	21.-22.
<i>Tabela br. 2: Procenat američke radne snage koja se suočava sa specifičnim primerima neprofesionalnog ponašanja za 2011. i 2013. godinu</i>	24.
<i>Tabela br. 3: Akcije povezane sa vredanjem i zastrašivanjem na radnom mestu</i>	26.
<i>Tabela br. 4.: Najmanje i najviše korumpirane države u svetu</i>	28.
<i>Tabela br. 5: Poređenje metoda interpersonalne komunikacije</i>	52.

SLIKE:

<i>Slika br. 1: Globalno poverenje u različite tipove organizacija</i>	21.
<i>Slika br. 2: Tri faktora koji utiču na poslovnu etiku</i>	32.
<i>Slika br. 3: Elementi u procesu komuniciranja</i>	49.
<i>Slika br. 4: Forme poslovne komunikacije</i>	53.
<i>Slika br. 5: Horizontalna/lateralna komunikacija</i>	56.
<i>Slika br. 6: Lanac kao oblik neformalne komunikacije u organizaciji</i>	57.
<i>Slika br. 7: Zvezda kao oblik neformalne komunikacije u organizaciji</i>	58.
<i>Slika br. 8: Klaster kao oblik neformalne komunikacije u organizaciji</i>	58.
<i>Slika br. 9: Verovatnoća kao oblik neformalne komunikacije u organizaciji</i>	58.
<i>Slika br 10. Proces aktivnog slušanja</i>	61.
<i>Slika br. 11: Uticaj komunikacijskih komponenti</i>	62.
<i>Slika br. 12: Dijagram ličnih prostornih granica</i>	65.
<i>Slika br. 13: Barijere u poslovnoj komunikaciji</i>	70.
<i>Slika br. 14: Centralna uloga komunikacije u poslovanju</i>	76.
<i>Slika br. 15: Razlike u značenju komunicirane poruke</i>	77.
<i>Slika br. 16: Četiri osnovna faktora koji utiču na ličnost i ponašanje</i>	79.
<i>Slika br. 17: Reakcija na dekodiranu poruku</i>	84.
<i>Slika br. 18: Proces komunikacije</i>	85.
<i>Slika br. 19: Međuodnos poslovne komunikacije i kulture</i>	87.
<i>Slika br. 20: Tri tipa marketinga u hotelskoj industriji</i>	100.
<i>Slika br. 21: Proces internog marketinga u hotelu</i>	101.
<i>Slika br. 22: Odnos novih medija i interne komunikacije u organizaciji</i>	106.
<i>Slika br. 23: Deo matrice promenljivih</i>	116.
<i>Slika br. 24: Struktura zaposlenih Hotela “Moskva” prema stepenu obrazovanja i radnom sektoru</i>	117.
<i>Slika br. 25: Struktura zaposlenih Hotela “Izvor” prema stepenu obrazovanja i radnom sektoru</i>	119.
<i>Slika br. 26: Teoretski model istraživanja etičke klime</i>	121.
<i>Slika br. 27: Teoretski model istraživanja poslovne komunikacije</i>	130.

UVOD

Jedan od najvećih izazova u upravljanju hotelskim preduzećem se odnosi na sposobnost kretanja organizacije kohezivno u željenom pravcu sa ciljem isporuke najkvalitetnije usluge svojim klijentima. U okolnostima gde se poslovno okruženje menja veoma dinamično, interaktivno i sa puno faktora koji donose iznenađenja i rizike, sama organizacija je suočena sa potrebom za promenom. Čak i u relativno stabilnom okruženju, hotelska organizacija je kontinuirano suočena sa izborima koje treba da donese. Izbori organizacije treba da odražavaju smer kojim pružanje kvalitetne usluge treba da obezbedi lojalnost klijenata. Stoga, značaj održavanja kvaliteta usluga u hotelskom sektoru ne treba da bude cilj, već sredstvo za sticanje konkurentske prednosti. Sa aspekta organizacione kulture, uspeh organizacija u hotelskom sektoru zavisi od brojnih faktora, kao što su efikasna organizaciona struktura, dobro definisane uloge i odgovornosti svakog od zaposlenih i struktura i procesi komunikacije unutar organizacije. Kao jedna od odrednica uspeha hotelijerskih organizacija, kao i svih ostalih tipova organizacija, komunikacija je osnovni uslov koji omogućava koordinaciju organizacionog funkcionisanja. Poslovna komunikacija unutar organizacije igra vitalnu ulogu u strukturiranju organizacionih aktivnosti, ciljeva, politika i strategija.

Hotelska industrija je jedna od ključnih uslužnih industrija u pogledu oslanjanja na ljudsku interakciju i iskustva. Samim tim, efikasna komunikacija u hotelijerstvu treba da osigura ravnotežu između organizacionih ciljeva i stavova svih ključnih aktera, usmeravajući akcije ka međusobnom razumevanju i na taj način obezbeđujući organizacioni uspeh i profitabilnost. Upravo je fokus ovog rada da istakne komunikacijske veštine zaposlenih kao neophodne za uspešno poslovanje hotelskih preduzeća, analizirajući specifične realne situacije koje karakterišu mnoge etičke dileme u svakodnevnom poslovanju zaposlenih. Kandidat želi da ukaže na značaj negovanja pozitivne etičke klime i važnost uspešne poslovne komunikacije kao preduslove kvaliteta poslovanja i same promocije hotela. Hotelske organizacije mogu imati koristi od obavljanja delatnosti na etički i odgovoran način, te ovaj rad ispituje uticaj poslovne etike i komunikacije na zadovoljenje obavljanja posla zaposlenih i njihovu posvećenost organizaciji, kao i direktan i indirektan uticaj ovih faktora na produktivnost hotelske organizacije.

Predmet ovog istraživanja jeste ispitivanje načina na koji poslovna komunikacija i etičko ponašanje utiču na efikasnu implementaciju i isporuku hotelskih usluga. Cilj je da se razumeju posledice i pogodnosti upotrebe poslovne komunikacije i etičkog ponašanja putem analiziranja, objašnjavanja i razumevanja značaja i uloge ovih elemenata organizacione kulture u savremenom poslovnom okruženju hotelskih preduzeća. Biće razmotreni različiti aspekti za vrednovanje uspešnosti poslovne komunikacije i etičkog ponašanja u savremenom poslovanju hotelskog preduzeća i utvrđene metodologije za merenje sprovođenja ovih elemenata. Uz fokus na prepreke koje stoje na putu uspešnom poslovanju hotelskih organizacija, kandidat će pokušati da identifikuje da li postoji korelacija između poslovne komunikacije i etičkog ponašanja zaposlenih unutar organizacije i uspešnosti funkcionisanja hotela. Kandidat se ovim radom fokusira na poslovnu komunikaciju i etičko ponašanje kao sredstvo za rešavanje barijera u poslovanju hotelskih organizacija. Prema tome, osnovna istraživačka hipoteza ovog rada je:

H: Adekvatna primena poslovne komunikacije i etike u ponašanju zaposlenih povećava efikasnost poslovanja hotelske organizacije.

Postavljena početna hipoteza će u radu najpre biti operacionalizovana na osnovu posebnih hipoteza u teorijskom delu rada i to:

- **H1:** *Etički kodeksi, pravila o etici i obuke o etičkom ponašanju unapređuju etičko ponašanje zaposlenih u hotelu.*
- **H2:** *Menadžemnt hotela je glavni pokretač etičkog pristupa ponašanju zaposlenih u organizaciji.*
- **H3:** *Efikan model organizacione komunikacije je od vitalnog značaja za svaku poslovnu transakciju i svako poslovni odnos hotela.*
- **H4:** *Komunikacija zaposlenih u hotelu može da se unapredi primenom postulata internog marketinga.*

Istraživački deo rada, u kome su primenjeni svi značajni teorijski koncepti istraživanja, dopunjuje operacionalizaciju osnovne hipoteze rada posebnim hipotezama. Istraživanje etičkog ponašanja zaposlenih na primeru Hotela „Izvor“ Arandjelovac i Hotela „Moskva“ Beograd analizira sledeće hipoteze:

- **H1a:** *Postoji pozitivan odnos između doživljaja etičke klime zaposlenih u hotelu i njihovog zadovoljstva poslom.*
- **H1b:** *Postoji pozitivan odnos između doživljaja etičke klime zaposlenih u hotelu i njihove posvećenosti organizaciji.*
- **H1c:** *Postoji negativan odnos između doživljaja etičke klime zaposlenih u hotelu i njihove namere promene radnog mesta.*
- **H1d:** *Postoji pozitivan odnos između zadovoljstva poslom i posvećenosti organizaciji zaposlenih u hotelu.*
- **H1e:** *Postoji negativan odnos između posvećenosti organizaciji i namere promene radnog mesta kod zaposlenih u hotelu.*
- **H1f:** *Postoji negativan odnos između zadovoljstva poslom i namere promene radnog mesta kod zaposlenih u hotelu.*
- **H2:** *Doživljaj etičke klime zaposlenih u hotelu i njihovo zadovoljstvo poslom predviđaju stepen njihove posvećenosti organizaciji.*
- **H3:** *Doživljaj etičke klime zaposlenih u hotelu, njihovo zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji predviđaju stepen njihove namere promene radnog mesta.*

Drugo istraživanje, čiji je zadatak istraživanje poslovne komunikacije zaposlenih na primeru Hotela „Izvor“ Arandjelovac i Hotela „Moskva“ Beograd tretira sledeće posebne hipoteze:

- **H1:** *Postoji pozitivan odnos između komunikacije među saradnicima hotela i opšteg zadovoljstva komunikacijom organizacije.*
- **H2:** *Postoji pozitivan odnos između komunikacije sa nadređenima u hotelu i opšteg zadovoljstva komunikacijom organizacije za zaposlene.*
- **H3:** *Postoji pozitivan odnos između dobijanja povratnih informacija i opšteg zadovoljstva komunikacijom organizacije za zaposlene.*
- **H4:** *Postoji pozitivan odnos između komunikacione klime u hotelu i opšteg zadovoljstva komunikacijom organizacije za zaposlene.*

- ***H6: Postoji pozitivan odnos između kvaliteta medija u hotelu i opšteg zadovoljstva komunikacijom organizacije za zaposlene.***
- ***H7: Postoji negativan odnos između opšteg zadovoljstva komunikacijom u organizaciji i namere promene radnog mesta zaposlenih.***

Uprkos ključnoj ulozi efikasne poslovne komunikacije i etičkog ponašanja u hotelijerstvu, sprovedena dostupna istraživanja su limitirana u poređenju sa opštom poslovnom kulturom. Ovaj rad razmatra i analizira literaturu o percepcijama i praksama u oblasti etičkog ponašanja i poslovne komunikacije u hotelijerstvu sa ciljem ukazivanja na značaj ove teme, dajući smernice ka važnim temama za buduća istraživanja.

Uzimajući u obzir specifičnost i složenost proučavanog predmeta istraživanja, u izradi rada korišćene su različite istraživačke metode kako bi bili zadovoljeni svi metodološki zahtevi - objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. Osnovne metode koje su korišćene u radu su:

- Metoda analize - kojom je predmet istraživanja biti rastavljen na sastavne delove,
- Metoda sinteze - kojom je predstavljeno shvatanje složenih celina preko njihovih pojedinačnih i posebnih delova, njihovim spajanjem tj. njihovim stavljanjem u razne moguće odnose i veze,
- Metoda apstrakcije - kojom su izvedeni bitni od nebitnih elemenata predmeta istraživanja,
- Metoda generalizacije - kojom se na osnovu analize pojedinačnog i konkretnog došlo do saznanja o opštem,
- Metoda dedukcije - pomoću koje su se izvodile posebne i pojedinačne istine na osnovu znanja o opštim istinama-zakonima, i
- Metoda indukcije - pomoću koje se sintezom posebnih i pojedinačnih stavova došlo do jednog opšteg stava.

Prvi deo rada je baziran na poslovnoj etici gde je istražena i analizirana uloga etičkog ponašanja u poslovanju sa posebnim osvrtom na identifikovanje značajnih etičkih pitanja kako bi se ukazalo na efikasno donošenje odluka o etičkim pitanjima i dali predlozi za unapređenje etičkog ponašanja u poslovanju. Poseban akcenat je podrazumevano dat etičkom ponašanju u hotelijerstvu i to sa aspekta osoblja hotela, menadžmenta hotela i studenata hotelijerstva. Sprovedena analiza literature iz teorije i prakse o poslovnoj etici je zaključena predlozima kandidata o strategijama i merama za unapređenje uloge etičkog ponašanja u hotelijerstvu.

U drugom delu rada analiziran je kontekst pojma organizacione komunikacije uz osvrt na detaljnu kategorizaciju samog pojma i ukazivanje na prepreke i barijere koje mogu da stoje na putu uspešnoj organizacionoj komunikaciji u poslovnom okruženju uz pojašnjenje metoda i načina za njihovo prevazilaženje. Ističući značaj poslovne komunikacije, kandidat je detaljno ilustrovao čitav proces organizacione komunikacije sa detaljnim pojašnjenjima svakog elementa i faktora koji utiče na proces ponašanja. Istraživanje je nastavljeno na segment komunikacije u hotelijerstvu sa opisanim svim značajnim relacijama aktera komunikacije u ovakvom hotelijerskom poslovnom okruženju. Posebna pažnja je data konceptu internog marketinga u hotelskim organizacijama budući da je interna komunikacija identifikovana kao izuzetno značajan činilac unapređenja produktivnosti hotelskih organizacija.

Treći deo rada je empirijsko istraživanje u kome je prikazana praktična primena svih značajnijih koncepata obrađenih u prethodnim teorijskim delovima istraživanja. Na primerima Hotela „Moskva“ i „Izvor“ analiziran je značaj i uticaj poslovne komunikacije i etike u ponašanju na efikasnost poslovanja hotelske organizacije. Kandidat je empirijsko istraživanje sproveo putem anketnog ispitivanja, dobijeni podaci su statistički obrađeni i dobijeni rezultati su opisani analitičko-deduktivnom metodom.

DEO 1. POSLOVNA ETIKA

1. Pojam poslovne etike

Poslovna etika se može smatrati podskupom etike, budući da ne postoji poseban skup etičkih principa koji se isključivo odnose na poslovno okruženje. Nemoralni akti su nemoralni bez obzira ko ih je počinio. Termin etika se sve više koristi u poslovnom okruženju, čak i postajemo svedoci javnih rasprava na temu poslovne etike i društvene odgovornosti organizacija, imajući u vidu jako veliki broj poslovnih nedela i sveopštu korupciju. Stoga, kako razvijene, tako i tranzicione zemlje, poslednjih decenija ulažu sve veći trud u integraciju etičkih principa u svoje sisteme vrednosti. Etika se može široko definisati kao studija o tome šta je ispravno ili dobro za ljudski rod, pokušavajući da determiniše šta ljudi treba da rade ili koje ciljeve treba da slede. Navodeći Mana i Robertsa, poslovnu etiku, kao ogranak primenjene etike možemo posmatrati kao studiju kojom se određuje šta je ispravno i dobro činenje u poslovnom okruženju. Poslovna etika nastoji da uputi na razumevanje moralnih pitanja koja proizilaze iz poslovne prakse, donošenja poslovnih odluka i njihovog odnosa sa opštim ljudskim vrednostima.¹

Za razliku od pravnih analiza, etička analiza nema centralni autoritet, poput zakonodavstva ili sudova na koje se mogu osloniti, niti postoje jasni, univerzalni standardi. Ipak, uprkos ovim inherentnim ograničenjima, moguće je donositi smislene etičke procene. U tom kontekstu, kako bi se poboljšalo etičko donošenje odluka, od značaja je razumeti kako su drugi pristupili određenoj situaciji. Postoje brojni primeri pitanja poslovne etike koja mogu dati doprinos definisanju samog pojma. U odnosu među zaposlenima, javljaju se mnoga etička pitanja koja su u vezi sa sigurnošću ili nadoknadom zaposlenih, kao i njihovim građanskim pravima (kao što je jednak tretman, privatnost, zaštita od seksualanog uznemiravanja) i legitimnošću uzbunjivača (*eng. whistleblower*)². U poslovnom odnosu sa klijentima, etička pitanja se prožimaju kroz marketinške tehnike, bezbednost proizvoda i zaštitu potrošača. U odnosu između biznisa i vlasnika kapitala postoje etička pitanja u vezi sa korporativnim upravljanjem, glasanjem akcionara i obavezama menadžmenta prema akcionarima. Odnos između konkurentnih preduzeća obuhvata brojna etička pitanja uključujući fer konkurenciju ili efekte dogovaranja među partnerima. Interakcija između biznisa i društva u celini nameće dodatne etičke dimenzije poput zagađenja fizičkog okruženja, posvećenosti ekonomskoj i socijalnoj infrastrukturi zajednice ili iscrpljivanjem prirodnih resursa. Ne samo da se sva navedena pitanja javljaju na međunarodnom nivou, već im se mogu pridodati i ona uobičajena za internacionalne odnose, poput podmićivanja stranih zvaničnika, eksploatacije manje razvijenih zemalja ili sukoba između različitih kultura i sistema vrednosti.

U rešavanju etičkih pitanja nastalih u poslovnom okruženju Man i Roberts predlažu upotrebu modela “videti-znati-činiti”³. Najpre, donosilac odluke treba da vidi (identifikuje) etička pitanja koja se javljaju u nastalom poslovnom ponašanju uključujući i etičke implikacije na

¹ Mann R. A. i Roberts B. S. (2015), *Business Law and the Regulation of Business*, 10. Izdanje, South-Western, Cengage Learning, str. 14

² Po zakonu o zaštiti uzbunjivača Republike Srbije „Uzbunjivač” se definiše kao fizičko lice koje izvrši uzbunjivanje u vezi sa svojim radnim angažovanjem, postupkom zapošljavanja, korišćenjem usluga državnih i drugih organa, nosilaca javnih ovlašćenja ili javnih službi, poslovnom saradnjom i pravom.

³ Mann R. A. i Roberts B. S. (2015), *Business Law and the Regulation of Business*, 10. Izdanje, South-Western, Cengage Learning, str. 15

različite opcije koje su moguće. Zatim, donosilac odluke treba da zna (odluči) koja je opcija delovanja najbolji izbor u datoj situaciji. Konačno, donosilac odluke bi trebalo da načini (implementira) izabranu opciju i sporvede je kroz implementaciju strategije.

Pre nego što pristupimo detaljnijoj analizi segmenata poslovne etike sa akcentom na značaj implementacije njenih principa u današnjem poslovnom okruženju, potrebno je da razumemo evoluciju etičkog razvoja. S tim u vezi, razmotrićemo najznačajnije opšte etičke teorije, sa ciljem ukazivanja na elemente koji mogu da utiču na etički stav i na uslove pod kojima se donose etičke odluke.

1.1. Različite etičke teorije

Filozofi su vekovima težili ka tome da razviju pouzdane i univerzalne metode na osnovu kojih će se donositi etički sudovi. U ranijim vremenima, pojedini mislioci su pokušavali da pronađu analogiju između utvrđivanja etičkih principa i izvođenja matematičkih dokaza⁴. Tvrdili su da bi ljudi mogli da postave osnovna etička pravila primenom pažljivog rezonovanja *a priori*⁵. U novije vreme, mnogi filozofi su zaključili da iako pažljivo rezonovanje i duboka misao mogu značajno da pomognu moralnom rasuđivanju, iskustvo pokazuje da kompleksnost sveta poražava pokušaje za preciznošću *a priori* smernica. Svakako, pregled najznačajnijih etičkih teorija biće koristan u analizi pitanja poslovne etike.

1.1.1. Etički fundametalizam

U okviru etičkog fundametalizma, ili apsolutizma, inidividualci posmatraju centralni autoritet ili set pravila kao vodič u etičkom donošenju odluka. Osnovna karakteristika ovog pristupa je oslanjanje na centralno spremište mudrosti (primer mogu biti Biblija, Kuran ili dela Karl Marksa). U nekim slučajevima takvo oslanjanje je apsolutno. U drugim, sledbenici religije ili spiritualnog vođe mogu da veruju da su članovi grupe dužni da sami nezavisno procenjuju moralne dileme u skladu sa individualnim shvatanjima osnovnih principa⁶.

1.1.2. Etički relativizam

Etički relativizam je doktrina kojom se navodi da se akcijama sudi na osnovu onoga što pojedinac smatra ispravnim ili pogrešnim za sebe. Smatra se da ukoliko se dva pojedinca ili dve kulture razlikuju u pogledu moralnosti konkretnog pitanja ili akcije, obe strane su u pravu, budući da je moralnost relativna. Međutim, iako etički relativizam promoviše široka shvatanja i toleranciju, ima ograničenja. Ukoliko su akcije svake osobe ispravne po tu osobu, onda je ponašanje osobe, po definiciji, moralno i samim tim izuzeto od kritike. Onog trenutka kada osoba

⁴ *Aristotle and Mathematics*, dostupno na: <http://plato.stanford.edu/entries/aristotle-mathematics/>, preuzeto 05.07.2016

⁵ *A priori* rezonovanje se zasniva na teoriji, a ne na eksperimentu i deduktivno izvlači zaključke od uzroka do efekta i od generalizacije do pojedinačnih slučajeva.

⁶ *Moral Absolutism*, dostupno na: http://www.philosophybasics.com/branch_moral_absolutism.html, preuzeto 05.07.2016.

zaključi da je kritikovanje ili kažnjavanje ponašanja u pojedinim slučajevima potrebno, ona napušta etički relativizam i suočava se sa aspektom razvoja šire etičke metodologije⁷.

Iako površinski podseća na etički relativizam, situaciona etika se zapravo značajno razlikuje. **Situaciona etika** smatra da je razvoj preciznih smernica za efikano usmeravanje etičkih dilema jako teško, budući da je odlučivanje u realnom životu veoma kompleksno. Pri davanju suda moralu nečijeg ponašanja, sama osoba koja sudi mora zapravo sebe da postavi u poziciju delovanja druge osobe kako bi shvatila šta je bilo motiv za odabir određenog pravca delovanja. Situaciona etika, međutim, ne prepušta krajnji sud o ispravnosti akcije na pojedinca, umesto toga, ona insistira da se, pre evaluacije, odluka ili akt osobe analizira iz perspektive tog pojedinca⁸.

1.1.3. Utilitarizam

Utilitarizam je doktrina koja procenjuje dobro i zlo u pogledu posledica delovanja. Akcije koje proizvode najveće zadovoljstvo u poređenju sa bolom su bolje u moralnom smislu od onih koje proizvode manje zadovoljstvo. Kako Bentam, jedan od najuticajnijih zagovornika utilitarizma istakao, dobar ili moralni čin je onaj koji dovodi do “najveće sreće za najveći broj subjekata”⁹.

Dve najznačajnije forme utilitarizma su utilitarizam delovanja i utilitarizam vladanja¹⁰. **Utilitarizam delovanja** procenjuje svako pojedinačno delovanje u zavisnosti od toga da li maksimizira zadovoljstvo naspram bola. Na primer, ukoliko laganje u određenoj situaciji generiše više ukupnog zadovoljstva nego bola, utilitarizam delovanja će podržati laganje kao moralnu odluku. Utilitarizam vladanja, narušen nepredvidivošću utilitarizma delovanja i njegovog potencijala za zloupotrebu, primenjuje drugačiji pristup. **Utilitarizam vladanja** smatra da se opšta pravila moraju uspostaviti i poštovati iako, u pojedinim slučajevima, poštovanje pravila može proizvesti manje ukupnog zadovoljstva nego nepoštovanje istih. Primena utilitarnih principa u kreiranju pravila, prema tome, podržava pravila koja kao krajnji ishod imaju najveće zadovoljstvo. Određivanje toga da li laganje u datom slučaju proizvodi veće zadovoljstvo nego pričinjenje istine je manje bitno za utilitarizam vladanja u odlučivanju da li će opšta praksa laganja maksimizirati zadovoljstvo društva. Ako se laganjem ne maksimizira opšte zadovoljstvo, onda bi se trebalo pridržavati pravila ne laganja iako bi u pojedinim situacijama laganje proizvelo veće zadovoljstvo nego izricanje istine. Kako navode Man i Roberts, ideje utilitarizma leže u analizi troškova i koristi, analitičkoj alatki koju vrlo često koriste i primenjuju poslovni i vladini menadžeri danas. Analiza troškova i koristi najpre kvantifikuje vrednosti a zatim upoređuje direktne i indirektne troškove i koristi svih alternativa kojima se postiže traženi rezultat.¹¹ Zadatak analize troškova i koristi je da traži najveću ekonomsku efikasnost putem određivanja akcija kojima se postiže najveći prihod uz najniže troškove.

⁷ Slick M., *Ethical Relativism*, dostupno na: <https://carm.org/ethical-relativism>, preuzeto 05.07.2016.

⁸ Forsyth D. R. (1980), *A Taxonomy of Ethical Ideologies*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 39, No. 1, str. 183

⁹ Bentham J. (1789), *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, dostupno na: <http://www.earlymoderntexts.com/assets/pdfs/bentham1780.pdf>, str. 6

¹⁰ *Act and Rule Utilitarianism*, dostupno na: <http://www.iep.utm.edu/util-a-r/>, preuzeto 05.07.2016.

¹¹ Mann R. A. i Roberts B. S. (2015), *Business Law and the Regulation of Business*, 10. Izdanje, South-Western, Cengage Learning, str. 20

Ključna kritika utilitarizma je da nekim važnim slučajevima zanemaruje pravdu. Postoje situacije u kojima se maksimizira zadovoljstvo većine uz velike društvene gubitke manjine. Druga, veoma bitna kritika utilitarizma je da je merenje zadovoljstva i bola izuzetno teško, ako ne i nemoguće¹².

1.1.4. Deontologija

Deontološka teorija (od grčke reči *deon* što znači dužnost ili obaveza) se bavi praktičnim problemima utilitarizma polazeći od toga da su osnovni principi ispravni ili ne bez obzira na bilo kakve kalkulacije zadovoljstva ili bola. Verujući da se akcije ne mogu jednostavno izmeriti na osnovu svojih rezultata već se moraju proceniti i sa aspekta motivacije, deontolozi sude moralnost neke akcije ne toliko po osnovu njihovih posledica, već po osnovu motivacije koja dovodi do posledica. Dakle, osoba ne samo da je potrebno da postigne određene rezultate, već je istovremeno potrebno i da sve sporvede na odgovarajući način.

Najpoznatiju deontološku teoriju je ponudio filozof osamnaestog veka Imanuel Kant. U okviru Kantovog **kategoričkog imperativa** da bi akcija bila moralna, ona:

- (1) mora da ima potencijal da bude univerzalni zakon koji bi se mogao dosledno primenjivati,
- (2) mora da poštuje autonomiju i realnost svih ljudskih bića i da ih ne tretira kao sredstvo.

To znači da osoba ne treba da čini ono što ne bi želela da svi čine u sličnoj situaciji. Na primer, ne bi trebalo lagati kolege osim ukoliko ne podržavamo stav da sve kolege treba da lažu jedni druge. Slično tome, ne treba varati druge, osim ako se ne zalažemo za svačije pravo da vara. Primenujemo Kantovo rezonovanje kada osporavamo nečije ponašanje pitanjem: *Šta ako bi se svi ponašali na ovaj način?*¹³

Kantov pristup smatra da je neispravno odnositi se prema nekom principu tražeći lični izuzetak, kao što bi bilo insistiranje da je prihvatljivo varanje u izuzetnoj situaciji, ali neprihvatljivo za druge. Ovakav princip ne može biti univerzalan, budući da bi svi insistirali na sličnim pravilima u kojima bi moglo da postoji prostora za izuzetke. Kantova filozofija odbacuje pravilo da cilj opravdava sredstva. Prema Kantu, svaka osoba je sama po sebi cilj i svaka osoba zaslužuje poštovanje, jednostavno samo zbog svoje ljudskosti. Prema tome, bilo kakva žrtva osobe zarad opšte dobrobiti društva je za Kanta neprihvatljiva. U mnogim aspektima, Kantov kategorički imperativ je varijacija Zlatnog Pravila¹⁴, i, poput Zlatnog Pravila, kategorički imperativ individualca postavlja u centar odlučivanja.

Kao i svaka teorija, i Kantova etika ima svoju kritiku. Baš kao što deontolozi kritikuju utilitarijance za prekomerni pragmatizam i fleksibilne moralne smernice, utilitarijanci i ostali kritikuju deontologe za rigidnost i prekomerni formalizam¹⁵. Na primer, ukoliko bez ikakve fleksibilnosti prihvatimo pravilo da ćemo isključivo govoriti istinu, ignorišemo situacije u kojima

¹² *Act and Rule Utilitarianism*, dostupno na: <http://www.iep.utm.edu/util-a-r/>, preuzeto 05.07.2016.

¹³ *Kant's Ethics*, dostupno na: <http://www.iep.utm.edu/kantmeta/>, preuzeto 05.07.2016.

¹⁴ Zlatno Pravilo je temeljno etičko načelo koje propisuje sledeće: *Čini drugima što želiš sebi* (pozitivna forma) i *Ne čini drugima što ne želiš sebi* (negativna forma, poznata kao Srebrno Pravilo).

¹⁵ Mann R. A. i Roberts B. S. (2015), *Business Law and the Regulation of Business*, 10. Izdanje, South-Western, Cengage Learning, str. 19

bi laganje moglo da bude vrlo lako opravdano. Konkretni primer bi mogao da bude: Osoba krije preplašenu ženu od njenog ljutog i nasilnog muža i u tom slučaju je moralno delovanje lažno poricanje da je žena u kući te osobe. Ipak, deontologija propagira obavezu osobe da mora da govori istinu ignorišući posledice te istine. U našem slučaju, osoba će reći mužu gde je njegova žena, čime se stvara mogućnost užasne tragedije. Još jedna kritika deontološke teorije je da može biti teško utvrditi pravilo kada su vrednosti i pretpostavke u sukobu.

1.1.5. Teorije socijalne etike

Teorije socijalne etike tvrde da posebne obaveze proističu iz socijalne prirode ljudskih bića. Ove teorije se fokusiraju ne samo na obaveze svake osobe prema ostalim članovima društva, već i na prava i obaveze pojedinca u okviru društva. Na primer, **socijalni egalitarizam** se zalaže da društvo treba za svaku osobu da obezbedi jednake količine robe i usluga bez obzira na doprinos svakog pojedinca u povećanju društvenog bogatstva¹⁶.

Još dve etičke teorije su dobile veliku pažnju u poslednjih nekoliko godina. Prva je teorija **distribucije pravde** koju je propagirao harvardski filozof Džon Rols (eng. John Rawls, 1921. – 2002) i koja ima za cilj da analizira takvo društvo koje bi ljudi u “prirodnom stanju” uspostavili a da nisu u mogućnosti da unapred odrede da li će pojedinac biti talentovan, bogat, zdrav ili ambiciozan u odnosu na ostale članove društva. Prema distribuciji pravde, treba razvijati društvo koje je obuhvaćeno “velom neznanja” obzirom da razmatra potrebe i prava svih svojih članova. Rols ne tvrdi da bi takvo društvo bilo strogo egalitarno i da je nepošteno kažnjavati one za koje se ispostavi da su talentovaniji ili ambiciozniji od ostalih. Umesto toga, Rols sugerise da bi takvo društvo naglašavalo jednakost u mogućnostima a ne u rezultatima. Društvo bi trebalo da plaća nadoknadu onima koji imaju najnepovoljniji položaj, kako bi se osiguralo da oni ne pate bezrazložno i kako bi mogli da uživaju u prednostima društva. Prema Rolsu, društvo mora biti zasnovano na pravdi. Svako bi trebalo da ima pravo na svoj udeo u društvu i svi u društvu bi trebalo da garantuju poštenje¹⁷.

Za razliku od Rolsa, drugi harvardski filozof, Robert Nozick (eng. Robert Nozick 1938. – 2002.) je isticao da je sloboda (eng. liberty), a ne pravda, najvažnija obaveza koju društvo duguje svojim članovima. **Libertarijanci** naglašavaju da su tržišni ishodi ili rezultati osnova za distribuciju nadoknade društvu. Protive se mešanju društva u živote onih koji ne krše tržišna pravila, tj. onih koji ne varaju druge na tržištu i koji iskreno otkrivaju prirodu svojih transakcija na tržištu. Činjenica da pojedinci mogu da završe sa velikim bogatstvom, dok drugi akumuliraju mala sredstva, dokazuje da neki mogu efikasno da igraju na tržištu, dok drugi ne mogu. Za libertarijance ovo nije nepravda. Za njih je nepravda bilo kakav pokušaj društva da oduzme stečeno bogatstvo pojedinaca i distribuira ga onima koji to bogatstvo nisu zaradili¹⁸.

Navedene socijalne teorije ali i druge (poput marksizma) sude društvu u moralnom smislu u pogledu same organizacije i načina na koji se distribuiraju roba i usluge. Demonstriraju poteškoće etičkog odlučivanja u kontekstu socijalne organizacije - ponašanje koje je konzistentno etičko za svakog pojedinca društva, ne mora nužno da rezultira pravičnim društvom.

¹⁶ Egalitarianism, dostupno na: <http://plato.stanford.edu/entries/egalitarianism/>, preuzeto 06.07.2016.

¹⁷ Distributive Justice, dostupno na: <http://plato.stanford.edu/entries/justice-distributive/>, preuzeto: 06.07.2016.

¹⁸ Libertarianism, dostupno na: <http://plato.stanford.edu/entries/libertarianism/>, preuzeto: 06.07.2016.

1.1.6. Ostale teorije

Prethodno navedene teorije ne iscrpljuju moguće pristupe vrednovanja etičkog ponašanja, postoji još nekoliko koje zaslužuju da se pomenu. **Intuicionizam** smatra da racionalna osoba poseduje svojstvene moći da proceni ispravnost postupka. Pojedinaac može da ispravi ili ojača ove sposobnosti, one su u osnovi čovečanstva, kao što je naš instinkt za opstanak ili samoodbranu. Baš kao što su neki ljudi bolji umetnici ili muzičari u odnosu na druge, tako neki imaju bolji uvid u etičko ponašanje u odnosu na druge¹⁹. U skladu sa intuicionizmom je i **filozofija dobre osobe**, koja smatra da ako pojedinac želi da se ponaša moralno, treba da traži i oponaša one za koje se smatra da uvek znaju da naprave pravi izbor u bilo kojoj situaciji i koji izgleda da uvek urade pravu stvar. Primer ovakvog etičkog pristupa navode Man i Roberts, opisujući ga kao „*Televizijski test*“, koji nas upućuje da zamislimo da se svaka etička odluka koju donesemo emituje na nacionalnoj televiziji širokoj narodnoj masi. Naravno, odgovarajuća odluka je ona koja bi zapravo bila prikladna za emitovanje na nacionalnoj televiziji²⁰.

Kako bismo razumeli postulate na kojima počiva etičko odlučivanje u biznisu, najpre je potrebno da razmotrimo i karakteristike moralnog razvoja. S tim u vezi, od značaja je istraživanje koje je sproveo eminentni psiholog Lorens Kolberg (*eng. Lawrence Kohlberg 1927. – 1987.*) i koje pruža izvestan uvid u etičko odlučivanje i daje kredibilitet ideji da je moralni razvoj, kao i fizički rast, deo ljudskog stanja. Kolberg je primetio da ljudi napreduju kroz uzastopne faze moralnog razvoja u skladu sa dve glavne varijable: starost i rasuđivanje²¹.

- (1) Tokom prvog stadijuma - **prekonvencionalni nivo** - ponašaje deteta je reakcija na strah od kazne i, kasnije, na zadovoljstvo nagrađivanjem. Iako ljudi koji funkcionišu na ovom nivou mogu da se ponašaju na moralni način, oni to čine bez razumevanja zašto je njihovo ponašanje moralno. Pravila su praktično nametnuta.
- (2) Sledeći je Kolbergov **konvencionalni nivo** - ljudi prilagođavaju svoje ponašanje tako da zadovolje očekivanja grupe, kao što su porodica, vršnjaci ili, eventualno, društvo. Motivacija za usklađivanje ponašanja je odanost, naklonost i poverenje. Većina odraslih je na ovom nivou.
- (3) Treći nivo - **postkonvencionalni nivo** - dostižu oni koji prihvataju i u saglasnosti su sa moralnim principima iz razloga što razmeju zašto su principi ispravni i obavezujući. Na ovom nivou moralni principi se dobrovoljno prihvataju i nisu nametnuti spolja. Pojedinaac u ovoj fazi razvija sopstvene univerzalne etičke principe i može da dovede u pitanje zakone i vrednosti koje je društvo usvojilo.

Kolberg je verovao da ne dostignu svi treći, neki čak ni drugi nivo. Stoga, smatrao je da je za proučavanje etike od suštinske važnosti istraživanje načina da se pomogne ljudima da dostignu napredni nivo postkonvencionalne misli. Drugi psiholozi su tvrdili da pojedinac ne prolazi sekvencionalno kroz nivoe, već funkcioniše u sva tri nivoa istovremeno.

¹⁹ *Intuitionism in Ethics*, dostupno na: <http://plato.stanford.edu/entries/intuitionism-ethics/>, preuzeto: 06.07.2016.

²⁰ Mann R. A. i Roberts B. S. (2015), *Business Law and the Regulation of Business*, 10. Izdanje, South-Western, Cengage Learning, str. 19

²¹ *Kohlberg's Stages of Moral Development*, dostupno na: <http://www.simplypsychology.org/kohlberg.html>, preuzeto 06.07.2016.

Bez obzira na izvor etičkog pristupa, ne možemo da izbegnemo suočavanje sa moralnim dilemama koje nas navode da prepoznamo i uradimo pravu stvar. Osim toga, za one koji se bave biznisom, moralne dileme imaju implikacije na mnoge učesnike - zaposlene, akcionare, dobavljače, klijente i društvo u širem smislu.

Sumirajući prethodnu analizu prikupljanja podataka i komparacije različitih etičkih teorija sa kojima se suočava čovečanstvo, uočava se evolucija etičkih pristupa i sistema. Međutim, možemo zaključiti da su svi analizirani sistemi limitirani u smislu primenljivosti, budući da u određenim okolnostima znaju da predlažu neprihvatljive smernice za akciju. Limitiranost navedenih koncepata nikako ne znači da su beskorisni, naprotiv, većina navedenih koncepata nam daje uvid u različite pristupe etičkom odlučivanju i pomaže da formulišemo pitanja i rešavamo moralne dileme.

1.2. Potreba za etičkom i društvenom odgovornošću u biznisu

Kako bi se jasno ukazao značaj i neophodnost primene poslovne etike u poslovnom svetu i okruženju, potrebno je da razmotrimo isključivo ekonomska pravila na kojima počiva današnja globalna privreda, pritom eliminišući potrebu i postojanje faktora etičke i društvene odgovornosti poslovanja. Polazno stanovište ove kratke analize je da je jedina odgovornost poslovanja maksimiziranje profita i da ova obaveza nadmašuje bilo koju etičku ili društvenu odgovornost. Danas je u svetu zastupljen ekonomski sistem modifikovanog kapitalizma koji se zasniva na ostvarivanju sopstvenog interesa, ali i sadrži komponente kojima se ne dozvoljava puka motivacija pohlepom.

Kako je Adam Smit (eng. *Adam Smith* 1723. - 1790.) u svom čuvenom delu "*Bogatstvo Naroda*" objasnio i opravdao, kapitalistički sistem se sastoji od šest "institucija": ekonomska motivacija, privatna svojina, slobodno preduzetništvo, slobodno tržište, konkurencija i ograničeno učešće vlasti²². Dokle god navedene konstitutivne institucije budu postojale i delovale u ravnoteži, faktori proizvodnje - zemljište, kapital i radna snaga se kombinuju kako bi se ostvarila efikasna alokacija resursa za individualne potrošače i privredu u celini. Kako bi se postigao ovaj ishod, Smitov model zahteva da sledeći uslovi moraju biti zadovoljeni: standardizovan proizvod, određeni broj firmi na tržištu, svaka firma sa malim tržišnim učešćem i nemogućnošću da svojim delovanjem utiče na cenu na tržištu, tržište bez prepreka za ulazak, krajnji proizvod sa marginalnim troškovima svakog prodavca treba da je u rangu tržišne cene.

Istorija je demonstrirala da stvarno poslovanje u ekonomiji ne zadovoljava gotovo ni jednu od navedenih pretpostavki. Preciznije, stvarni proces konkurencije je daleko od pretpostavki klasičnog ekonomskog modela savršene konkurencije, što je Edvards objasnio na sledeći način: "Konkurentne industrije nikada nisu savršeno konkurentne u tom smislu. Mnogi resursi koji se angažuju ne mogu da se prenose bez značajnih troškova i kašnjenja. Malo je verovatno da se alokacija resursa između industrija ili u realtivnim proporcijama u okviru jedne industrije izvrši bez privrednih troškova. Informacije znaju da budu nepotpune, motivacija nejasna, na osnovu čega se i ekonomsko odlučivanje sprovodi uz loše informacije i često bude pogrešno. Varijacije u

²² Smith A., *The Wealth of Nations*, dostupno na: <http://socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/smith/wealth/index.html>, preuzeto, 08.07.2016.

efikasnosti se ne ogledaju direktno u varijacijama profita. Poslovni uspeh se u najvećem delu ostvaruje zahvaljujući efikasnoj prodaji diferenciranih proizvoda, koji su često dizajnirani tako da krajnjem kupcu ne ostavljaju mogućnost da uporede pravu cenu i kvalitet proizvoda.”²³.

U prilog neuspehu da efikasno vrši alokaciju resursa, kapitalizam ne uspeva ni da ostvari sve ciljeve javne i socijalne politike koje zahteva pluralistička demokratija. Na primer, model slobodnog preduzetništva jednostavno ne obezbeđuje pravednu raspodelu bogatstva, nacionalnu bezbednost, očuvanje prirodnih resursa, punu zaposlenost, stabilnost u ekonomskim ciklusima, zaštitu od ekonomske dislokacije, zdravlje i bezbednost, socijalnu sigurnost i druge važne društvene i ekonomske ciljeve.

Dolazimo do zaključka da postoji potreba za nekom vrstom propisa, bilo da je to “nevidljiva ruka” konkurencije, samoregulacija poslovanja ili propisi vlade. Do povećanog regulisanja poslovanja je došlo ne samo kako bi se očuvao proces konkurencije u aktuelnom ekonomskom sistemu, već i kako bi se postigli socijalni ciljevi efikasne alokacije resursa, obzirom da se samoregulacija poslovanja pokazala kao nedovoljna za postizanje ovih ciljeva. Pokušaji intervencija regulacije poslovanja su²⁴:

- (1) Regulacija “legalnih” monopola, kao što su oni koji se ostvaruju kroz zaštitu autorskih prava, patenata i trgovačkih simbola, kao i prirodnih monopola, kao što su komunalije, transport i komunikacije;
- (2) Očuvanje konkurencije kroz ispravljanje nedostataka tržišnog sistema;
- (3) Zaštita određenih grupa, poput zanatstva i poljoprivrede od tržišnog neuspeha;
- (4) Promovisanje drugih društvenih ciljeva.

Uspešna regulacija tržišta uključuje i delikatnu ravnotežu između propisa koji pokušavaju da očuvaju konkurenciju i onih koji pokušavaju da unaprede druge društvene ciljeve. U tom kontekstu, perspektiva društvene odgovornosti i etičkog ponašanja jesu još jedan oblik regulacije tržišta, koji predlaže određena pravila i norme koje nedostaju samoregulaciji poslovanja, a koje će uticati na unapređenje profita, produktivnosti i koja će obezbediti dugoročni uspeh poslovnih organizacija.

U prilog širokim zahtevima konkurentnog i fer tržišta, još jedan faktor koji zahteva etičku i društvenu odgovornost poslovanja je sama veličina i snaga pojedinih korporacija. U klasičnoj studiji objavljenoj 1932. Godine Adolf Berle i Gardner Mins su zaključili da su velike količine ekonomske moći bile koncentrisane na relativno mali broj velikih korporacija, da je vlasništvo tih korporacija postalo široko razučeno i da su akcionari postali daleko odvojeni od aktivnog učešća u upravljanju²⁵. Od njihovog originalnog istraživanja, ovi trendovi su nastavljeni. U današnjim tržišnim uslovima, ogromnu količinu moći i bogatstva kontroliše mali broj korporacija koje su pod kontrolom male grupe korporativnih vlasnika. Ovakva dešavanja su izazvala velika pitanja socijalne politike i etičkih pitanja o upravljanju velikim korporacijama, naročito u javnom vlasništvu. Mnogi analitičari insistiraju na tome da pojedine kompanije igraju važnu ekonomsku

²³ Edwards C. D. (1949), *Maintaining Competition*, str. 6

²⁴ Mann R. A. i Roberts B. S. (2015), *Business Law and the Regulation of Business*, 10. Izdanje, South-Western, Cengage Learning, str. 21

²⁵ James D. (1933), *The Modern Corporation and Private Property*, by Adolf A. Berle Jr. and Gardiner C. Means, Indiana Law Journal: Vol. 8: Iss. 8, Article 11

ulogu i da treba da imaju odgovornost sprovođenja projekata koji doprinose društvu na načine koji prevazilaze samo finansijsku efikasnost u proizvodnji dobara i usluga.

Budući da su kompanije veštački entiteti stvoreni od strane privatnog ili državnog sektora, postavlja se pitanje: *Da li i korporacije treba održavati moralno odgovornim?* Jasno je da pojedince unutar korporacija možemo smatrati moralno odgovornim, ipak korporativni entitet nameće jedinstvena pitanja. Kako navode Man i Roberts, i u ovom aspektu su analitičari podeljenih mišljenja. Jedna grupa insistira na tome da samo ljudi mogu da učestvuju u akcijama kojima se može suditi u moralnom smislu. Protivnici ovog gledišta ističu da korporacije, iako nisu lica u bukvalnom smislu, moraju da imaju sadržane atribute odgovornosti, i potrebno je da opravdaju korporativno ponašanje sa moralne perspektive²⁶.

1.3. Argumenti protiv etičke i društvene odgovornosti

Analizirajući opšte okolnosti u kojima posluju privredna društva, javlja se jaka argumentacija koja se protivi poslovnom učešću u etičkim i društveno odgovornim aktivnostima. To su: profitabilnost, nepravičnost, odgovornost i stručnost²⁷. U nastavku će biti pojašnjen svaki od identifikovanih činilaca.

1.3.1. Profitabilnost

Kako Milton Fridman²⁸ i ostali tvrde, preduzeća su veštačke tvorevine osnovane kako bi se omogućilo ljudima da se uključe u kreiranje profita, a ne u socijalne aktivnosti. Bez profita malo je razloga da korporacija uopšte postoji i nema pravog načina da se izmeri efektivnost drugih korporativnih aktivnosti. Korporacije se ne organizuju da bi se uključivale u društvene aktivnosti, one su struktuirane tako da proizvode robu i usluge za koje dobijaju novac. Njihova društvena obaveza ja da vrate koliko je god moguće zarađenog novca svojim direktnim interesnim grupama. Na slobodnom tržištu gde je konkurencija jaka, samo korporacije koje sebično teže ka ostvarenju profita će i doći do maksimiziranja prihoda, minimiziranja troškova i uspostavljanja fer cena. Svaki drugi interes ometa kompanije u postizanju ovih ciljeva.

1.3.2. Nepravičnost

Kada god kompanije napuste svoju osnovnu ulogu kreiranja profita, čine nepravičnost po zaposlene u kompaniji i akcionare. Na primer, kompanija može podržavati umetnost ili obrazovanje ili može da troši sredstva na zdravlje i bezbednost, ipak ova sredstva sa punim pravom pripadaju akcionarima i zaposlenima. Odluka kompanije da distribuira ova sredstva drugima koji su manje zaslužni za sam profit kompanije u odnosu na akcionare i zaposlene je nepravična. Osim toga, potrošači mogu putem tržišta da izraze svoje zahteve za, na primer, dobrotvornim priložima, a akcionari i zaposleni mogu privatno da odluče da li žele da učestvuju u ovakvim akcijama ili ne.

²⁶ Mann R. A. i Roberts B. S. (2015), *Business Law and the Regulation of Business*, 10. Izdanje, South-Western, Cengage Learning, str. 21

²⁷ Isto, str. 22-23

²⁸ Eng. Milton Friedman (1912. - 2006.) je bio američki ekonomista, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju 1976. godine. Smatra se najuticajnijim ekonomistom druge polovine 20. veka.

U većini slučajeva, rukovodstvo konsultuje odbor direktora za podršku socijalnim aktivnostima, ali ne traži odobrenje glavnih interesnih grupa kompanije, čime im se obespravljuje uloga u odlučivanju.

1.3.3. Odgovornost

Korporacije, kako je i ranije navedeno, su privatne institucije u kojima važe niži standardi odgovornosti u odnosu na javni sektor. Shodno tome, kompanija može da odluči da podrži širok spektar socijalnih aktivnosti, ali da informacije o tome ne budu objavljene javnosti. U takvim slučajevima postoji značajan potencijal za zloupotrebu. Kompanija može da finansira neku aktivnost koju zaposleni ili akcionari ne podržavaju. Takođe, može da obezbedi sredstva za aktivnost na osnovu koje kontrolišu programe primalaca sredstava. Na primer, kompanija koja proizvodi lekove može da finansira aktivnost potrošačke grupe i na taj način da implicitno ili eksplicitno uslovljava tu potrošačku grupu da uvek daje pozitivna mišljenja o kvalitetu lekova koje kompanija proizvodi, bez obzira na stvarni kvalitet njihovih proizvoda.

Ovakav nedostatak odgovornosti zahteva posebnu zabrinutost usled ogromne moći koju imaju velike korporacije u današnjem modernom društvu. Mnoge velike kompanije generišu i troše više novca za godinu dana u odnosu čak na neke države. Kada bi te kompanije odjednom počele da intenzivno forsiraju sopstvene socijalne programe, njihov uticaj bi mogao da podrije i snagu nacionalne vlade. U društvu koje je zasnovano na principima ograničene uloge vlasti u privredi, previše korporativnog angažovanja u socijalnim pitanjima bi moglo da uzrokuje velike probleme. Bez jasnih smernica i odgovornosti, kompanije koje sprovode svoje lične vizije društveno odgovornog ponašanja bi mogle da poremete celokupni sistem društvenog uređenja. Postoji jasna alternativa za korporacije koje učestvuju u etičkim i društveno odgovornim akcijama. Ako društvo želi da poveća sredstva namenjena nekoj akciji, ima moć da to učini. Korporacije treba da teže profitu bez tereta socijalne agende, potrošači svojom tražnjom determiniraju ponudu na tržištu, a vlada treba da oporezuje deo dobiti preduzeća za društveno korisne svrhe.

1.3.4. Stručnost

Iako korporacija može da ima uspeha u proizvodnji i prodaji svojih proizvoda, isto tako može da ne poseduje talenat za priznavanje ili upravljanje etičkim i društveno korisnim aktivnostima. Korporacije postaju uspešne na tržištu ukoliko imaju veštinu da identifikuju i zadovolje potrebe svojih klijenata. Ništa ne ukazuje da ova veština može da se primeni i izvan biznisa. Kritičari korporativnog učešća u etičkim i društvenim aktivnostima ističu brigu o tome da korporacije često nisu u poziciji da razlikuju prave potrebe društva, upravo zbog svojih uskih sopstvenih interesa.

1.4. Argumenti za etičku i društvenu odgovornost

Najpre treba istaći da čak i analitičari i kritičari poslovanja priznaju da je glavna odgovornost biznisa stvaranje razumnog povraćaja na investiciju proizvodnjom kvalitetnog proizvoda po realnoj ceni. Oni ne ukazuju na to da privredni subjekti treba da budu dobrotvorne institucije. Međutim, ističu i da privredni subjekti imaju određene obaveze da ne nanose štetu

društvu pored svog generisanja profita. Među njima vlada opšte mišljenje da tržišni akteri moraju da pomognu u rešavanju društvenih problema, i nude konkretne argumente u prilog ovoj tvrdnji²⁹.

1.4.1. Društveni ugovor

Društvo stvara korporacije i daje im poseban društveni status, uključujući i davanje ograničene odgovornosti i drugih prava kroz koje korporacije, kao i ostali članovi društva, imaju obavezu da doprinose društvenom poboljšanju. Zbog toga, korporacije imaju moralnu i etičku obavezu prema društvu u doprinosu društvenom ukupnom blagostanju. Društvu je neophodan niz poboljšanja kao što su kontrola zagađenja, sigurnost proizvoda, slobodno tržište, kvalitetno obrazovanje, lečenje bolesti i sloboda od kriminala. Korporacije mogu da pomognu u svakoj od ovih oblasti. Iako je teško odrediti i odlučiti koje socijalne potrebe zaslužuju korporativnu pažnju, ovaj izazov ne umanjuje obavezu kompanije da izabere aktivnosti u kojima će učestvovati.

Proizašao iz modela teorije društvenog ugovora je model akcionara u socijalnoj ulozi poslovanja. Model akcionara ističe fiducijarnu odgovornost - dužnost krajnje lojalnosti i dobre volje za sve interesne grupe, a ne samo za akcionare. Istorijski posmatrano, akcionarski model je bila norma za formu biznisa. U okviru ove teorije, korporacija se posmatra kao privatna svojina koja je u vlasništvu i funkcioniše za dobrobit svojih vlasnika - akcionara kompanije. Smatra se da su korporacije odgovorne za društvo u celini, ali prvenstveno za sve one aktere od kojih direktno zavisi njihov opstanak. Prema tome, tvrdi se da korporacijom treba upravljati u korist svih njenih interesnih grupa - akcionara, zaposlenih, klijenata, dobavljača, menadžera, kao i lokalnih zajednica u kojoj posluju.

1.4.2. Smanjena regulacija od strane države

Prema još jednom argumentu koji je u korist korporativne društvene odgovornosti, što kompanije deluju više odgovorno, manje je regulacije koje vlada treba da sprovodi. Ova ideja, se uglavnom odnosi na one korporacije koje posmatraju regulacije sa negodovanjem, posmatraju ih kao sirove i skupe načine za ostvarivanje socijalnih ciljeva. Za njih, regulativa često nameće neprikladna, preterano široka pravila koja otežavaju produktivnost i zahtevaju iscrpne procedure za dokumentovanje i evidentiranje usaglašenosti. Kada bi kompanije mogle da koriste fleksibilnije, dobrovoljne metode ispunjavanja društvenih normi, kao što je kontrola zagađenja, onda bi vlade bile u manjem iskušenju da ozakonjuju norme. Argument se može i dalje produbiti. Ne samo da anticipatorne korporativne akcije smanjuju verovatnoću državne regulacije, već i socijalno angažovane kompanije stvaraju klimu poverenja i poštovanja koja smanjuje ukupnu tendenciju države da se meša u poslovanje kompanije.

1.4.3. Dugoročni profit

Možda najubedljiviji argument u prilog korporativnom angažovanju u društvenim akcijama je da takva uključenost u stvari predstavlja dobar poslovni potez. Potrošači često podržavaju ovakve kompanije. Na primer, potrošači uglavnom favorizuju prodavnice sa lakom

²⁹ Mann R. A. i Roberts B. S. (2015), *Business Law and the Regulation of Business*, 10. Izdanje, South-Western, Cengage Learning, str. 23-24

politikom povraćaja ili zamene robe. Iako takva politika nije obavezna zakonom, kompanije koje ih primenjuju stvaraju pozitivan gudvil (*eng. goodwill*) - nenovčano ali i neophodno sredstvo za obezbeđivanje stalne mušterije. Na dug rok, poboljšan gudvil često obezbeđuje veći profit. Osim toga, korporativne aktivnosti za poboljšanje dobrobiti svoje zajednice čine ove zajednice još atraktivnijim za građane i profitabilnije za biznis.

2. Etičko ponašanje u poslovanju

Pošto su prikazane osnovne karakteristike privrednog okruženja u kojima posluju današnje kompanije, u nastavku analize tema istraživanja biće značaj poslovne etike kroz detektovanje situacija u kojima se etička pitanja javljaju u poslovanju. Cilj je da se na konkretnim primerima ukaže na koji način privredna društva mogu da promovišu etičko ponašanje i na koji način se procenjuje etičko odlučivanje u poslovanju.

Sumirajući prethodni deo rada, poslovnu etiku definišemo kao skup principa i standarda koji određuju prihvatljivo ponašanje u poslovnim organizacijama. Prihvatljivo ponašanje u poslovanju se određuje od strane kupca, konkurencije, državnih regulatornih tela, interesnih grupa, javnosti kao i ličnih moralnih načela i vrednosti svakog pojedinca. Mnogi potrošači i društveni aktivisti veruju da kompanije, pored ostvarivanja profita treba da uzmu u obzir i društvene implikacije svojih aktivnosti. Društvenu odgovornost možemo definisati kao obavezu poslovanja da ojača svoj pozitivan uticaj i smanji negativan uticaj na društvo. Iako većina smatra da su termini društvene odgovornosti i etičkog ponašanja sinonimi, oni ne znače isto. Poslovna etika se odnosi na odluke pojedinca ili poslovne organizacije koje društvo ocenjuje kao dobre ili loše, dok je društvena odgovornost širi pojam koji se odnosi na uticaj celokupnog poslovanja na društvo³⁰. Na primer, iz etičke perspektive možemo biti zabrinuti oko prekomernog naplaćivanja svojih medicinskih usluga lokalnoj zajednici neke organizacije ili lekara koji se bave zdravstvenom zaštitom. Iz perspektive društvene odgovornosti, možemo biti zabrinuti zbog uticaja koje će imati takvo prekomerno naplaćivanje na sposobnost sistema zdravstvene zaštite da obezbedi adekvatne usluge za sve građane.

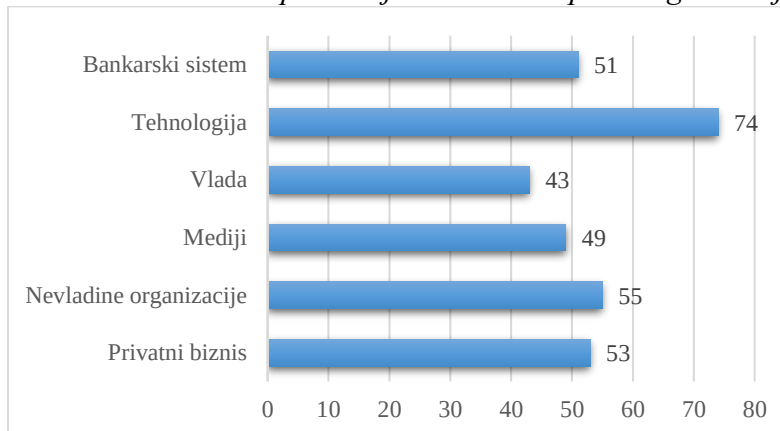
Javne debate u okruženju i sam publicitet isticanja legalnih i etičkih pitanja naglašavaju potrebu preduzeća da integrišu etiku i odgovornost u sve poslovne odluke. Većina neetičkih aktivnosti u okviru organizacija se dešava kada organizaciona kultura te organizacije podstiče zaposlene da izbegavaju pravila. Na slici br. 1 je prikazano globalno poverenje u različite tipove organizacija, gde je uočljivo da najmanje poverenja privrednici imaju u vladu, medije i bankarski sistem.

Organizacije koje imaju visok stepen etičke kulture podstiču zaposlene da se ponašaju sa dozom integriteta i da se pridržavaju poslovnih vrednosti. Mnogi analitičari se slažu da su etičko liderstvo i etičke vrednosti i poštovanje važni u kreiranju dobre poslovne etike. Da bi zaista kreirali etičku kulturu, menadžeri moraju da pokažu snažnu posvećenost i saglasnost sa etikom i da stvaraju jake veze sa generalnim zastupnicima, da jasno komuniciraju očekivanja kompanije o etičkom ponašanju svih zaposlenih, da edukuju sve menadžere i supervizore o etičkoj politici kompanije, i da imaju plan aktivnosti u slučaju da se dogodi etička kriza³¹.

³⁰ Ferrell O.C., Hirt G. A. i Ferrell L.(2009), *Business: A Changing World*, 10. izdanje, McGraw-Hill Education, str. 36

³¹ Blanton K. (2011), *Creating a Culture of Compliance*, dostupno na: <http://ww2.cfo.com/leadership/2011/07/creating-a-culture-of-compliance-2/>, preuzeto 08.07.2016.

Slika br. 1: Globalno poverenje u različite tipove organizacija



Izvor: Prilagođeno iz 2016 Elderman Trust Barometer, dostupno na: <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/>, preuzeto 08.07.2016.

Organizacije koje imaju visok stepen etičke kulture podstiču zaposlene da se ponašaju sa dozom integriteta i da se pridržavaju poslovnih vrednosti. Mnogi analitičari se slažu da su etičko liderstvo i etičke vrednosti i poštovanje važni u kreiranju dobre poslovne etike. Da bi zaista kreirali etičku kulturu, menadžeri moraju da pokažu snažnu posvećenost i saglasnost sa etikom i da stvaraju jake veze sa generalnim zastupnicima, da jasno komuniciraju očekivanja kompanije o etičkom ponašanju svih zaposlenih, da edukuju sve menadžere i supervizore o etičkoj politici kompanije, i da imaju plan aktivnosti u slučaju da se dogodi etička kriza³².

Većina osnovnih etičkih i društvenih odgovornosti se definišu zakonima i propisima koji podstiču kompanije da posluju u skladu sa standardima, vrednostima i stavovima društva. U najmanju ruku, od menadžera se očekuje da poštuju ove zakone i propise. Kako Ferel i ostali ističu, većina pravnih pitanja nastaje kao izbor onoga što društvo smatra nemoralnim, neodgovornim ili na neki drugi način neprihvatljivim³³. Međutim, sve akcije koje društvo smatra nemoralnim nisu nužno nezakonite, a iz priložene tabele uočavamo da su se i pravni i etički stavovi menjali tokom vremena (Pogledati Tabelu br. 1).

Tabela br. 1: Hronološki pregled etičkih i društveno odgovornih aktivnosti

1960.	1970.	1980.	1990.	2000.	2010.
Socijalna pitanja	Poslovna etika	Standardi etičkog ponašanja	Korporativni etički programi	Transparentnost finansijskih tržišta	Nejednakost u platežnoj moći
Prava potrošača	Društvena odgovornost	Finansijske malverzacije	Regulacije podrške poslovnoj etici	Korporativno upravljanje	Upotreba velike količine podataka
Nepovoljni položaj potrošača	Diverzitet	Samoregulacija	Zdravstvena pitanja	Intelektualna svojina	Društveni mediji i umrežavanje
Pitanja zaštite životne sredine	Podmićivanje	Kodeksi ponašanja			
	Diskriminacija				

³² Blanton K. (2011), *Creating a Culture of Compliance*, dostupno na: <http://ww2.cfo.com/leadership/2011/07/creating-a-culture-of-compliance-2/>, preuzeto 08.07.2016.

³³ Ferrell O.C., Hirt G. A. i Ferrell L.(2009), *Business: A Changing World*, 10. izdanje, McGraw-Hill Education, str. 38

Bezbednost proizvoda	Identifikovanje etičkih pitanja	Obuke o etici	Bezbednost na radu Upravljačke malverzacije	Regulacija računovodstva i finansija Kompenzacije izvršnim licima	Gubitak privatnosti Strategije za zapošljavanje i zadržavanje talentovanih zaposlenih
----------------------	---------------------------------	---------------	--	--	--

Izvor: Prilagođeno iz *Business Ethics and Compliance Timeline*, dostupno na: <https://www.ethics.org/eci/research/free-toolkit/ethics-timeline>, preuzeto 08.07.2016.

Poslovno pravo se odnosi na zakone i propise koji regulišu ponašanje u poslovanju. Mnogi problemi i konflikti u poslovanju se mogu izbeći ako bi vlasnici, menadžeri i zaposleni znali više o poslovnom pravu i pravnom sistemu. Poslovna etika, društvena odgovornost i zakoni zajedno deluju kao sistem usaglašenosti sa zahtevom da se kompanije i zaposleni ponašaju odgovorno u društvu.

2.1. Uloga etičkog ponašanja u poslovanju

Svakodnevno su u medijima zastupljeni primeri rastuće zabrinutosti o zakonskim i etičkim pitanjima u poslovanju. Velika je uloga percepcije društva o određenoj akciji, tako da nevezano za to kako pojedinac doživljava određenu akciju, ukoliko je osuda društva neetička i pogrešna, bez obzira da li je ispravna ili ne, takva presuda direktno utiče na sposobnosti organizacije da ostvari svoje poslovne ciljeve. Veliki publicitet incidenata neetičkih i ilegalnih radnji, počev od računovodstvenih prevara korišćenjem Interenta kako bi se ukrao nečiji broj kreditne kartice, preko obmanjujućih reklamiranja hrane i dijetskih proizvoda do nelojalne konkurentske prakse u industriji računarskih softvera, jača percepciju javnosti da etički standardi i nivo poverenja u poslovanju treba podići na viši nivo. U tom kontekstu, autor Kalahan navodi sledeće “Amerikanci za koje ne bismo rekli da bi ukrali žvakaću gumu iz radnje, danas čine tolika poreska krivična dela, izdaju poverenja svojih pacijenata, dovode svoje investitore u zabludu, potkradaju svoje osiguravajuće kompanije, lažu svoje klijente, a mi se osećamo sve manje krivim zbog toga”³⁴. Vrlo često ovakve optužbe otpočinju kao etički sukobi, ali evoluiraju u pravne sporove kada se ne može postići kooperacija u rešavanju problema. Skandali koji i kod nas često zauzimaju naslovne strane, poput onih vezanih za naknade i pakete beneficija izvršnih menadžera znaju da izazovu etičke probleme. Procenjuje se da je prosečna nadoknada za generalnog direktora 204 puta veća od iznosa prosečne plate zaposlenog³⁵. Upravo ovakvi iznosi znaju da izazovu negodovanje kod potrošača, što je navelo kompanije da preispituju svoj sistem nagrađivanja menadžmenta u odnosu na rezultate preduzeća.

Međutim, važno je shvatiti da poslovna etika prevazilazi pravna pitanja. Etičko ponašanje gradi poverenje među pojedincima koje potvrđuje i promoviše poverenje u poslovnim odnosima. Uspostavljanje poverenja je daleko teže za organizaciju koja ima reputaciju neetičkog ponašanja. Takođe, etička pitanja nisu ograničena samo na profitne organizacije. Obuhvataju sve oblasti

³⁴ Callahan D., citiran u tekstu Carroll: *Do we live in a cheating culture?*, Athens Banner-Herald, 21. Februar 2004, dostupno na: http://onlineathens.com/stories/022204/bus_20040222028.shtml, preuzeto 08.07.2016.

³⁵ Ferrell O.C., Hirt G. A. i Ferrell L.(2009), *Business: A Changing World*, 10. izdanje, McGraw-Hill Education, str. 39

organizacionih aktivnosti, uključujući i vladu, pri čemu se disciplinskim postupkom može zabraniti potpuno obavljanje delatnosti. Čak i u sportu postoje primeri etičkih propusta, i sve su češće osude sportista za konzumiranje ilegalnih supstanci. Dakle, bilo da je u pitanju nauka, politika, sport ili posao, odluke se mogu kategorisati na dobre i loše, etičke ili neetičke. Negativne osude javnosti mogu da utiču na sposobnost organizacije da izgradi bilo kakav odnos sa kupcima, dobavljačima, da privlači investitore ili zadrži zaposlene. Cilj ovog segmenta rada je da ukaže da je lična sposobnost prepoznavanja i rešavanja etičkih pitanja ključni korak u proceni etičkih odluka u poslu.

2.2. Prepoznavanje etičkih pitanja u poslovanju

Prepoznavanje etičkih pitanja je najznačajniji korak u razumevanju poslovne etike. Kako Ferel i ostali definišu, etičko pitanje je identifikovani problem, situacija ili mogućnost koja od osobe zahteva da izvrši odabir između nekoliko radnji koje stoje na raspolaganju, koje mogu da se ocene kao dobre ili loše, etičke ili neetičke³⁶. U poslu, ovakav odabir često podrazumeva merenje novčane koristi naspram onoga što osoba smatra prikladnim ponašanjem. Najbolji način da se sudi etičnosti jedne odluke je posmatranje situacije iz ugla potrošača ili konkurenta: Da li proizvođači dijetskih napitaka treba da ističu nedokazane tvrdnje o svojim proizvodima? Da li inženjer treba da pristane da otkrije poslovne tajne bivšeg poslodavca, kako bi osigurao bolji posao kod konkurentnog poslodavca? Da li bi prodavac trebalo da izostavi da pomene negativne pokazatelje bezbednosti proizvoda pri prezentovanju tog proizvoda kupcu? Ovakva pitanja zahtevaju od donosioca odluke da proceni etičnost po svom izboru.

Mnogi poslovni problemi znaju da izgledaju jednostavno i lako rešivo, ali su zapravo veoma složeni. Pojedincu je često potrebno nekoliko godina iskustva u poslu kako bi shvatio šta je prihvatljivo ili etički. Na primer, neprikladnim se smatra davanje ili primanje mita, kao što su novac, pokloni ili specijalne pogodnosti koje mogu da utiču na ishod usluge. Kompanije koje se bave internacionalnim poslovanjem, treba da imaju u vidu da je podmićivanje značajno etičko pitanje, i da su ilegalna u mnogim zemljama. U Srbiji je Zakonom o Agenciji protiv korupcije³⁷ uređen sistem kažnjavanja za primanje mita.

Etika je takođe i u vezi sa kulturom sredine u kojoj se obavlja poslovanje. U Sjedinjenim Američkim Državama se, na primer, smatra neprikladnim da biznismen ponese svom potencijalnom klijentu bogato umotan poklon na prvi sastanak, što se može posmatrati kao mito. Sa druge strane, U Japanu se smatra nepristojnim ukoliko se ne ponese poklon³⁸. Iskustvo sa kulturom u kojoj se obavlja poslovanje je od ključnog značaja za razumevanje šta je etički a šta nemoralno.

Jedan od glavnih uzroka nemoralnog ponašanja u poslovnim organizacijama su previše agresivni finansijski ili poslovni ciljevi. Mnoga od ovih pitanja se odnose na odluke i zabrinutost

³⁶ Ferrell O.C., Hirt G. A. i Ferrell L.(2009), *Business: A Changing World*, 10. izdanje, McGraw-Hill Education, str. 39

³⁷ Zakon o agenciji za borbu protiv korupcije, "Sl. glasnik RS", br. 97/2008, 53/2010, 66/2011 - odluka US, 67/2013 - odluka US, 112/2013 - autentično tumačenje i 8/2015 - odluka US

³⁸ Salakjuz Dž. V. (2006), *Svetski pregovarač; Sklapanje, vođenje i popravljavanje poslova u svetu u dvadeset prvom veku*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, str. 201

sa kojima se menadžeri susreću svakodnevno. Nije moguće analizirati svaki problem, ali diskusija o nekoliko bitnih pitanja ima za cilj da ukaže na prepoznavanje etičkih problema sa kojima se poslovni ljudi susreću. Mnoga etička pitanja u poslovanju se mogu svrstati prema kontekstu njihovog odnosa sa nasilnim i zastrašujućim ponašanjem, sukobom interesa, pravičnošću i poštenjem, komunikacijom, zloupotrebom resursa kompanije i poslovnih udruženja. U prilog tome da su zaposleni česti svedoci neetičkog ponašanja u svojim organizacijama, govore i rezultati istraživanja Etičkog resursnog centra u Sjedinjenim Američkim Državama, koji su prikazani u sledećoj tabeli:

Tabela br. 2: Procenat američke radne snage koja se suočava sa specifičnim primerima neprofesionalnog ponašanja za 2011. i 2013. godinu

	2011 (%)	2013 (%)
<i>Uopšteno</i>	45	41
<i>Uvredljivo ponašanje</i>	21	18
<i>Laganje zaposlenih</i>	20	17
<i>Sukob interesa</i>	15	12
<i>Kršenje kompanijskih politika korišćenja Interneta</i>	16	12
<i>Diskriminacija zaposlenih</i>	15	12
<i>Kršenje zdravstvenih i bezbednosnih propisa</i>	13	10
<i>Laganje kupaca, prodavaca, javnosti</i>	12	10
<i>Represija nad onima koji su prijavili zloupotrebu</i>	10	10
<i>Falsifikovanje izveštaja o utrošenim radnim satima</i>	12	10
<i>Krađa</i>	12	9

Izvor: Prilagođeno iz *National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce* (2014), Ethics Resource Center, str. 41-42

Pri analizi dostupne literature, identifikovana su neka od praktičnih situacija u današnjem biznisu, koja na najbolji način ilustruju aktuelnost etičkih pitanja i ukazuju na značaj implementacije etičkog ponašanja u obavljanju svakodnevnog poslovanja. Praktična etička pitanja, koja će detaljno biti razmotrena u nastavku rada su:

- (1) Zloupotreba kompanijskog vremena,
- (2) Vredanje i zastrašivanje na radnom mestu,
- (3) Zloupotreba firminih resursa,
- (4) Sukob interesa,
- (5) Poštenje i iskrenost,
- (6) Komunikacija i
- (7) Poslovni odnosi.

2.2.1. Zloupotreba kompanijskog vremena

Kako je navedeno u istraživanju Nacionalne poslovne etike Amerike, krađa vremena je zajednički prostor za nedolično ponašanje na radnom mestu³⁹. Jedan primer zloupotrebe vremena na radnom mestu je bavljenje aktivnostima koje nisu potrebne za obavljanje posla. Na primer, mnogi zaposleni svaki dan provode u proseku jedan sat provodeći vreme na socijalnim mrežama. U tom slučaju, zaposleni ne samo da zloupotrebljava vreme, već i resurse kompanije, koristeći računar i pristup Internetu za lične potrebe⁴⁰. Troškove zloupotrebe vremena na radnom mestu je teško izmeriti, ali se veruje da zaposleni prosečno “ukrade” oko 4 i po sata nedeljno kasnijim dolascima na posao, odlazeći ranije sa posla, uzimajući duge pauze za ručak, lažirajući i koristeći dane od bolovanja, prekomernim druženjem, ličnim aktivnostima kao što su online kupovina ili praćenje sporta na poslu. Sve ove aktivnosti doprinose gubitku produktivnosti i profita za poslodavca i odnose se na etička pitanja u oblasti zloupotrebe vremena.

2.2.2. Vređanje i zastrašivanje na radnom mestu

Vređanje i zastrašivanje na radnom mestu je vrlo čest etički problem za zaposlene. Ovi koncepti mogu da znače bilo šta od fizičkih pretnji, lažnih optužbi, psovki, uvreda, vike, vulgarnosti, preko neopravdanog ignosiranja ili iritantnog ponašanja. Vređanje može biti različitih razmera, počev od manjeg ometanja do prekida radnog odnosa. Na primer, ono što jedna osoba definiše kao viku, drugoj osobi može biti definicija normalnog govora. Uljudnost u našem društvu je očekivana, a radno mesto nikako nije izuzetak. Takođe, nivo produktivnosti u mnogim organizacijama zna da bude smanjen usled vremena provedenog na rešavanje konflikata izazvanih uvredljivim ponašanjem.

Vređanje je teško za procenu i upravljanje upravo zbog različitosti u kulturi i načinu života. Ukoliko se koriste reči koje su normalnog značenja na maternjem jeziku govornika, a ostali ih smatraju psovka ili kletvama, da li ih je govornik uvredio i iskazao nepoštovanje? Javljaju se i problemi razumevanja u zavisnosti od starosti sagovornika. U okviru ovog koncepta uvredljivog ponašanja, najpre bi namera trebalo da bude uzeta u razmatranje. Ukoliko je zaposleni pokušao da udeli kompliment, ali se komentar shvatio uvredljivim, u tom slučaju je najverovatnije u pitanju greška. Takođe, i način na koji se izgovaraju reči (modulacija) može biti važan. Kada se ovome pridoda činjenica da živimo u multikulturalnom poslovnom okruženju, u kojem poslujemo sa različitim kulturološkim grupama, poslovni ljudi ubrzo shvate dubinu etičkih i pravnih pitanja koja se mogu pojaviti.

Zlostavljanje je vezano za neprijateljsko radno okruženje u kojem pojedinac ili grupa proživljava pretnje, maltretiranje, omalovažavanje, verbalno zlostavljanje ili previše kritike. Termin zlostavljanja na radnom mestu se najčešće vezuje za seksualno uznemiravanje. Iako seksualno uzmeniravanje ima jasan pravni lek, protiv ostalih vidova maltretiranja ne postoje jasno definisana pravna rešenja. Kada je često zastupljeno, zlostavljanje i maltretiranje mogu da izazovu ozbiljne psihološke štete i da ugroze zdravstveno stanje onom kome je upućeno.

³⁹ *Workplace Ethics in Transition* (2012), 2011 National Business Ethics Survey, Ethics Resource Center, str. 13

⁴⁰ White B., *The New Workplace Rules: No Video-Watching*, The Wall Street Journal, 4. Mart 2008, dostupno na: <http://www.wsj.com/articles/SB120459386857809135>, preuzeto 08.07.2016.

Istraživanja ukazuju da je zlostavljanje na radnom mestu u porastu⁴¹. Kao što tabela br. 3 pokazuje, zlostavljanje može da se odnosi na kombinaciju verbalnih, neverbalnih i manipulativnih pretećih izraza kojima se ugrožava produktivnost na radnom mestu. U tom kontekstu može se postaviti pitanje: Zašto zaposleni toleriše ovakvo ponašanje? Odgovor nam daju Ferel i ostali: Problem je u tome što 81% osoba koje vrše radnje i aktivnosti zlostavljanja na radnom mestu pripada menadžmentu⁴².

Tabela br. 3: Akcije povezane sa vređanjem i zastrašivanjem na radnom mestu

1. Širenje glasina na štetu drugih
2. Blokiranje komunikacije radnika na radnom mestu
3. Zloupotreba sopstvenog statusa ili ovlašćenja na račun drugih zaposlenih
4. Diskreditovanje ideja i mišljenja drugih
5. Korišćenje elektronske pošte kako bi se ponižavali drugi
6. Odbijanje komunikacije ili uzvraćanja poziva
7. Uvrede, vika, psovke
8. Upotreba terminologije kojom se vrši diskriminacija zaposlenih prema polu, rasi ili starosti
9. Upotreba govora tela kako bi se uvredili drugi ili njihova reputacija
10. Preuzimanje zasluga nečijeg rada ili ideje

Izvor: McMahan C. (1999), *Are You A Bully?*, Inside Seven, California Department of Transportation Newsletter, str. 6

2.2.3. Zloupotreba firminih resursa

Etički resursni centar je identifikovao zloupotrebu firminih resursa kao vodeći problem u organizacijama u poslovnom svetu danas. Pod ove probleme možemo ubrajati trošenje prevelike količine vremena na ličnu elektronsku poštu, prijavljivanje ličnih troškova kao firmine troškove, ili upotreba firmine opreme u lične svrhe. Najčešći način na koji zaposleni zloupotrebljavaju resurse je korišćenje računara firme u sopstvene svrhe. Tipični primeri korišćenja računara za ličnu upotrebu su kupovina na Internetu, skidanje muzike, lične bankarske transakcije, surfovanje Internetom ili posećivanje socijalnih mreža. Kompanije se na različite načine suočavaju sa ovakvom problematikom - neke kompanije se odlučuju da blokiraju određene veb sajtove, dok se druge opredeljuju za fleksibilniji pristup - sve dok upotreba Interneta u lične svrhe ne umanjuje značajno radni učinak, upotreba je dozvoljena.

Bez obzira na koji se poslovni pristup kompanija odluči, predlaže se uvođenje određenog vida poslovne politike kojom se sprečava zloupotreba resursa kompanije. Tako na primer, kompanija Boing je sprovedla zvaničnu politiku razgraničenja prihvatljivog korišćenja resursa kompanije. Prema ovoj uredbi, upotreba sredstava firme je prihvatljiva kada ne rezultira

⁴¹ Lebowitz S., *What's behind a rise in workplace bullying?*, USA Today, 8. Oktobar 2013, dostupno na: <http://www.usatoday.com/story/news/health/2013/10/08/hostile-workplace-less-productive/2945833/>, preuzeto 08.07.2016.

⁴² Ferrell O.C., Hirt G. A. i Ferrell L. (2009), *Business: A Changing World*, 10. izdanje, McGraw-Hill Education, str. 42

“značajnim dodatnim troškovima, ometanjem poslovnih procesa, ili bilo kojoj šteti kompanije”⁴³. Uredba dalje navodi da je upotreba resursa kompanije u lične svrhe jedino prihvatljiva ukoliko zaposleni dobije eksplicitnu dozvolu. Ova vrsta uredbe je u skladu sa ponašanjem mnogih internacionalnih kompanija koje vrlo lako mogu da izgube milione dolara i hiljade sati produktivnosti na ovakve aktivnosti.

2.2.4. Sukob interesa

Sukob interesa je jedan od najčešćih etičkih pitanja identifikovanih kod zaposlenih, a javlja se kada zaposleni treba da odabere da li će u datoj situaciji delovati tako da unapredi svoj lični interes, ili interes kompanije. Na primer, zadatak menadžera u kompaniji je da obezbedi da kompanija ostvaruje profit, tako da vlasnici i akcionari dobijaju određen povraćaj na svoje investicije. Drugim rečima, taj menadžer ima odgovornost prema investitorima. Ako umesto te odgovornosti, menadžer donosi odluke koje njemu lično obezbeđuju veću moć ili novac, na štetu kompanije, suočen je sa sukobom interesa - deluje tako da iz situacije ima ličnu korist na račun svoje kompanije i ne ispunjava svoje obaveze sa pozicije zaposlenog u datoj kompaniji.

Kako bi se izbegavao sukob interesa, zaposleni moraju biti u stanju da odvoje svoje lične interese od obavljanja posla. Kriza Vol Strita 2008. godine može biti dobar primer sukoba interesa - glavni razlog zbog kog predstojeća finansijska katastrofa nije uočena na vreme je upravo zloupotreba odnosa između finansijskih firmi i firmi koje ih ocenjuju i dodeljuju im rejting. Praktično, sukob interesa se ogledao u tome što su finansijske kompanije plaćale za odeđene rejtinge kreditnim kompanijama, a pošto je bilo više rejting kompanija, finansijske kompanije su svoj rejting mogle da plate po najpovoljnijoj ceni. Nije postojalo madijatora, treće strane, koja bi nadgledala čitav proces. Nastala kriza je uticala na reformu industrije kreditnog rejtinga, ali tek pošto su načinjene velike negativne posledice na međunarodno tržište kapitala⁴⁴.

Insajderska trgovina je još jedan primer sukoba interesa. Podrazumeva korišćenje vremenskog razmaka pre objavljivanja privilegovanih informacija u cilju trgovine akcijama, i koriste je insajderi tokom vremenskog jaza između odluke borda direktora i zvanične primene te odluke⁴⁵.

Podmićivanje se takođe može smatrati sukobom interesa i u pojedinim sredinama je izuzetno zastupljeno. Međunarodna organizacija Internacionalna Transparentnost je razvila Indeks percepcije korupcije (IPK), koji prikazuje ocenu percepcije stepena korupcije u javnom sektoru sa aspekta privrednika i ekonomskih analitičara zemlje, i kreće se između 0 (veoma izražena korupcija) i 10 (bez korupcije). U Tabeli br. 4. prikazano je 10 najbolje i 10 najlošije ocenjenih zemalja, kao i ocena Srbije, koja je pozicionirana na 71. poziciji od 167 ocenjenih zemalja.

⁴³ *Proper Use of Company, Customer, and Supplier Resources*, Boeing procedure PRO-10, 19. Novembar 2001, str. 2

⁴⁴ Opširnije videti na: Kiviat B., *A bolder approach to credit-rating agency reform*, Time magazine, 18. Septembar 2009, dostupno na: <http://business.time.com/2009/09/18/a-bolder-approach-to-credit-rating-agency-reform/>, preuzeto 09.07.2016.

⁴⁵ Simić N. (2009) *Insajderska trgovina*, Naučnostručni časopis Škola biznisa, str. 56

Tabela br. 4.: Najmanje i najviše korumpirane države u svetu

R. br.	Država/teritorija	IPK indeks 2015.	IPK indeks 2014.	IPK indeks 2013.	IPK indeks 2012.
1	Danska	91	92	91	90
2	Finska	90	89	89	90
3	Švedska	89	87	89	88
4	Novi Zeland	88	91	91	90
5	Holandija	87	83	83	84
5	Norveška	87	86	86	85
7	Švajcarska	86	86	85	86
8	Singapur	85	84	86	87
9	Kanada	83	81	81	84
10	Nemačka	81	79	78	79
71	Srbija	40	41	42	39
158	Haiti	17	19	19	19
158	Gvineja Bisao	17	19	19	25
158	Venecuela	17	19	20	19
161	Irak	16	16	16	18
161	Libija	16	18	15	21
163	Angola	15	19	23	22
163	Južni Sudan	15	15	14	N/A
165	Sudan	12	11	11	13
166	Avganistan	11	12	8	8
167	Severna Koreja	8	8	8	8

Izvor: Corruption Perceptions Index 2015, Transparency International 2015., dostupno na: <http://www.transparency.org/cpi2015/results/>, preuzeto 09.07.2016.

2.2.5. Poštenje i iskrenost

Poštenje i iskrenost, kao opšte vrednosti donosioca odluke su u srcu poslovne etike. U tom kontekstu, od poslovnih ljudi se u najmanju ruku očekuje da prate i poštuju sve važeće zakone i propise. Međutim, osim poštovanja zakona, od njih se očekuje i da ne oštećuju kupce, zaposlene, klijente ili konkurente svesno kroz obmane, lažno prikazivanje, prinude ili diskriminaciju. Iskrenost i poštenje mogu i da se odnose na to kako zaposleni koriste resurse kompanije. Nasuprot tome, neiskrenost vezujemo za nedostatak integriteta ili odavanje lažnih ili pogrešnih informacija. Jedna od najčešćih primera neiskrenosti je krađa kancelarijskog materijala, i tome u prilog Garret ističe da se prevare i krađe dešavaju u oko 35% malih biznisa⁴⁶. Iako se većina krađe kancelarijskog materijala odnosi na male stvari, postoje i slučajevi krađe skupe opreme, poput laptopova, PDA uređaja i mobilnih telefona. U ovakvim slučajevima, zaposleni moraju da budu svesni politike uzimanja predmeta i da prepoznaju na koji način se te odluke reflektuju na etičko ponašanje.

⁴⁶ Garret M., *Your Best Employee Stinks And May Be Stealing From You*, Forbes magazine, 1. Oktobar 2013., dostupno na: <http://www.forbes.com/sites/matthewgarrett/2013/10/01/your-best-employee-sucks-and-may-be-stealing-from-you/#35f5391d50c0>, preuzeto 09.07.2016.

Jedan aspekt pravičnosti se odnosi na konkurenciju. Iako postoje brojni zakoni za podsticanje konkurentnosti i suzbijanje monopola, kompanije ponekad preuzimaju kontrolu nad tržištima na osnovu diskutabilne prakse koja šteti konkurenciji. Zlostavljanje ili malteritanje se, takođe, često javlja među kompanijama koje su intenzivni konkurenti. Na primer, evropska antimonopolska regulatorna tela navode da su neke od najvećih svetskih banaka, uključujući Goldman Saks, Morgan Stenli i J. P. Morgan, sarađivale sa industrijskim asocijacijama kako bi se sprečile tržišne promene ponude i trgovine kreditnih derivata. Navodi tvrde da su banke u dosluhu sarađivale kako bi sprečile gubitke u prihodima u ovoj profitabilnoj oblasti. Ukoliko se potvrdi kao tačno, banke direktno krše evropske zakone koji diktiraju fer konkurenciju⁴⁷. U mnogim slučajevima, navodni prekršaji ne samo da imaju monterarne i pravne implikacije, već mogu i da ugroze ugled, poverenje investitora i lojalnost kupca.

Neiskrenost postaje sve začajniiji globalni fenomen. Ukoliko uzmemo u obzir studiju Centra za razvoj obrazovanja Beogradske otvorene škole na temu korupcije u visokom obrazovanju Srbije, videćemo da čak 85% studenata vara nekoliko puta ili povremeno na ispitima tokom trajanja studija. Možda čak i više uznemirava činjenica da 84% ispitanika smatra da varanje na ispitu ne treba prijaviti, što možemo da posmatramo kao zadovoljstvo svojim ličnim etičkim karakterom⁴⁸. Ako su današnji studenti lideri sutrašnjice, velika je verovatnoća da će se izmeniti i tolerancija prihvatljivog ponašanja danas i sutra. Ovo podržava činjenicu da današnji lideri moraju biti spremni na rizik silaznog trenda etičkog ponašanja.

2.2.6. Komunikacija

Komunikacija je još jedna oblast u kojoj mogu nastati etički problemi. Lažno ili obmanjujuće oglašavanje ili taktike prodaje izazivaju velika negodovanja kod potrošača, što vrlo lako može dovesti do poslovnog neuspeha. Istinitost o bezbednosti i kvalitetu proizvoda je od izuzetne važnosti za potrošače. Neke kompanije ne pružaju dovoljno informacija svojim potrošačima o sličnostima i razlikama između proizvoda. Tako na primer, usled visokih cena inostranih lekova, potrošači često traže domaće ili jeftinije supstitute. Međutim, istraživanja su pokazala da značajan procenat supstituta ne sadrži istu količinu određenog sastojka leka i često mogu biti štetni za onog ko ih koristi.

Još jedan važan aspekt komunikacije koja može izazvati etičke probleme odnosi se na označavanje proizvoda. Označavanje proizvoda postaje još veći problem kod potencijalno štetnih proizvoda, kao što su cigarete. U Evropi je usvojena uredba da barem 30% prednje strane i 40% poledine pakovanja cigareta mora da sadrži upozorenja. Američka agencija za hranu i lekove (FDA) je pokušala da predloži sličan zakon, ali je presuda blokirana sve dok se ne razreši parnica između Agencije i kompanija koje proizvode cigarete. Međutim, označavanja drugih proizvoda predstavljaju etička pitanja kojima mogu da se ugroze osnovna prava poput slobode govora i izražavanja. Kako Ferel i ostali navode, ovo je srž kontroverzi kada su u pitanju upozorenja o filmovima i video igricama, rejting njihovog sadržaja i jezika i određivanje starosti publike. Iako predstavnici industrije zabave tvrde da se upozorenjima narušava njihovo pravo na izražavanje,

⁴⁷ Opširnije videti na: Associated Press, *EU suspects 13 banks of collusion in swaps trading*, USA Today, 1 Jul 2013., dostupno na: <http://www.usatoday.com/story/money/business/2013/07/01/eu-banks-collusion-derivatives/2479393/>, preuzeto 09.07.2016.

⁴⁸ *Korupcija u visokom obrazovanju Srbije* (2005), Centar za razvoj obrazovanja Beogradske otvorene škole, str. 5

ostali potrošači, posebno roditelji, veruju da su upozorenja potrebna kako bi se deca zaštitila štetnih uticaja⁴⁹. Slično tome, proizvođači alkoholnih pića i cigareta tvrde da je potpuna zabrana reklamiranja ovih proizvoda kršenje Prvog amandmana⁵⁰. Internet regulacija, naročito ona u službi zaštite dece i starih, je na čelu zaštite potrošača. Navedena pitanja i debate oko prihvatljivosti oglašavajućih i komunikacijskih aktivnosti navedenih i drugih industrija i dalje predstavljaju najteža etička pitanja.

2.2.7. Poslovni odnosi

Ponašanje poslovnih ljudi prema kupcima, dobavljačima i ostalima u svom radnom okruženju može da izazove određena etička pitanja. Etičko ponašanje unutar firme podrazumeva čuvanje poslovnih tajni firme, ispunjavanje svojih obaveza i odgovornosti, i izbegavanje situacija u kojima bi se od saradnika tražilo neetičko ponašanje. Menadžeri naročito, usled autoritarnosti koje nosi njihova pozicija, imaju mogućnost da utiču na akcije zaposlenih. Na primer, menadžer može da traži od zaposlenih da koriste piratski softver, kako bi se uštedelo na troškovima. Međutim, upotreba piratskog softvera stavlja kako zaposlenog, tako i kompaniju u pravni rizik, dok se zaposleni može osetiti primoranim na ovakvo ponašanje usled naloga nadređenog. Istraživanje je pokazalo da zaposleni koji osećaju pritisak kompromitovanja etičkih standarda posmatraju menadžere visokog i srednjeg nivoa kao na najveći izvor ovakvog pritiska⁵¹. Na ovaj način, menadžeri stvaraju mnoge mogućnosti za manipulaciju, nepoštenje i sukob interesa. Na menadžmentu je odgovornost da kreira radno okruženje koja treba da pomogne organizaciji da postigne svoje ciljeve i ispunjava svoje obaveze. Svakako, metode koje menadžeri koriste za sprovođenje ovih nadležnosti ne bi trebalo da ugrožavaju prava zaposlenih. Pritisci u organizaciji mogu podsticati osobu da se upusti u aktivnosti koje inače smatra nemoralnim, kao što su narušavanje nečije privatnosti ili krađa poslovnih tajni konkurenata. Bitno je da firma ima jasan stav o etičkim pitanjima, kako ne bi bilo mogućnosti za zloupotrebu.

Plagijarizam, preuzimanje zasluga nečijeg tuđeg rada bez navođenja originalnog izvora, je još jedno etičko pitanje⁵². U poslu, najčešća etička pitanja vezana za plagijarizam nastaju kada zaposleni izveštava ili preuzima rad i ideje kolega i predstavljaju ih kao svoje; ili kada menadžer preuzima zasluge za ideje svojih podređenih kolega.

2.3. Donošenje odluka o etičkim pitanjima

U prethodnom delu rada je predstavljen niz etičkih pitanja koja se mogu pojaviti u poslu, međutim, često može biti teško prepoznati specifične etičke probleme u praksi. Da li donosilac odluke prepoznaje određeni problem kao etički često zavisi od samog problema. Menadžeri često umeju da budu više zabrinuti za probleme koji su im bliski, kao i za probleme koji imaju neposredne a ne dugoročne posledice. Prema tome, Džons ističe da percipirani značaj etičkog

⁴⁹ Ferrell O.C., Hirt G. A. i Ferrell L. (2009), *Business: A Changing World*, 10. izdanje, McGraw-Hill Education, str. 47

⁵⁰ Prvi amandman Ustava sjedinjenih Američkih država garantuje slobodu govora i štampe.

⁵¹ *National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce* (2014), Ethics Resource Center, str. 38

⁵² Ferrell O.C., Hirt G. A. i Ferrell L. (2009), *Business: A Changing World*, 10. izdanje, McGraw-Hill Education, str. 47

pitanja suštinski utiče na izbore⁵³. U svom istraživanju Džons ukazuje na to da ljudska bića različito reaguju na etička pitanja koja se sistematski odnose na karakteristike samog pitanja. Oslanjajući se na teorije socijalne psihologije, identifikovano je šest karakteristika moralnog pitanja (jačina posledica, društveni konsenzus, verovatnoća efekta, vremenska neposrednost, blizina i koncentracija efekta) koja su u pozitivnoj vezi sa moralnim donošenjem odluka i ponašanja. Ove karakteristike moralnih pitanja Džons naziva moralnim intenzitetom. Ukoliko su elementi moralnog intenziteta pozitivno povezani sa moralnim ponašanjem, ljudi se bolje ponašaju i donose bolje odluke kada je moralno pitanje za njih važno nego kada je nebitno.

Analizirajući poslovnu etiku i socijalnu odgovornost, autori Ferel i ostali, ističu neka od osnovnih pitanja koje treba uzeti u razmatranje pri određivanju da li je određena akcija/radnja etička. To su⁵⁴:

- Da li postoje potencijalna pravna ograničenja ili povrede koje mogu proizaći iz određene akcije?
- Da li kompanija ima formalni etički kodeks ili pravila ponašanja u odnosu na određenu akciju?
- Da li je aktivnost uobičajena u industriji kojom se kompanija bavi? Da li postoji udruženje date industrije koje pruža smernice i kodekse ponašanja koji su u vezi sa određenom aktivnošću?
- Da li bi određena aktivnost bila prihvaćena od strane saradnika? Da li će odluka ili akcija izazvati otvorenu diskusiju sa kolegama i menadžerima?
- Kako se određena aktivnost uklapa sa ličnim uverenjima i vrednostima?

Iako otvorena diskusija o etičkim pitanjima ne eliminiše etičke probleme, ona ima svoje pozitivne efekte u smislu promovisanja poverenja i učenja u organizaciji⁵⁵. Kada zaposleni osećaju da ne mogu da razgovaraju o određenoj poslovnoj temi sa svojim saradnicima ili pretpostavljenima, postoji šansa da etički problem postoji. Kada se etički problem prepozna i kada se o njemu otvoreno diskutuje sa drugima, otpočet je i sam proces rešavanja tog problema.

2.3.1. Unapređenje etičkog ponašanja u biznisu

Razumevanje načina na koji ljudi prave etičke izbore i onoga šta podstiče osobu da postupa neetički može pokrenuti trend neetičkog ponašanja u poslovanju. Ferel i ostali su identifikovali tri ključna faktora koji utiču na etičke odluke u organizaciji: individualni moralni standardi, uticaj menadžera i saradnika, kao i mogućnost učestvovanja u nedoličnom ponašanju⁵⁶ (slika br. 2). I pored velike kontrole nad svojim ličnim etičkim standardima van radnog mesta, kolege i pretpostavljeni vrše značajnu kontrolu na izbore pojedinca putem svog autoriteta i pozicije. Zapravo, aktivnosti i primeri koje utvrđuju saradnici, zajedno sa pravilima i politikom koji su

⁵³ Jones T. M., (1991), *Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model*, Academy of Management Review 2, str. 371

⁵⁴ Ferrell O.C., Hirt G. A. i Ferrell L. (2009), *Business: A Changing World*, 10. izdanje, McGraw-Hill Education, str. 48

⁵⁵ Cadbury A. (1987), *Ethical Managers Make Their Own Rules*, dostupno na: <https://hbr.org/1987/09/ethical-managers-make-their-own-rules>, preuzeto 09.07.2016.

⁵⁶ Ferrell O.C., Hirt G. A. i Ferrell L. (2009), *Business: A Changing World*, 10. izdanje, McGraw-Hill Education, str. 48

utvrđeni u firmi su od ključnog značaja za sticanje doslednog etičkog ponašanja u organizaciji. Ukoliko organizacija ne obezbedi dobre primere i smernice za odgovarajuće ponašanje, pojaviće se zabune i konflikti koji vrlo lako mogu da dovedu do mogućnosti za neodgovarajućim ponašanjem. Ukoliko nadređeni ili kolega napuste posao ranije, i pojedinac će doći u iskušenje da učini isto. Ako pojedinac primeti da se saradnici bave ličnim aktivnostima, kao što je online kupovina ili korišćenje ličnih socijalnih mreža na radnom mestu, biće velike šanse da će i sam učiniti isto. Sa druge strane, ispoljavanje dobrih ličnih vrednosti pojedinca će doprineti etičkom ponašanju na radnom mestu svih angažovanih.

Slika br. 2: Tri faktora koji utiču na poslovnu etiku



Izvor: Prilagođeno iz Ferrell O.C., Hirt G. A. i Ferrell L.(2009), *Business: A Changing World*, McGraw-Hill Education, str. 48

Budući da se etička pitanja najčešće javljaju kada dođe do sukoba, korisno je ispitati uzroke etičkih konflikata. Poslovni menadžeri i zaposleni često doživljavaju određeni stepen tenzije između svojih ličnih uverenja i obaveza prema organizaciji u kojoj rade. Mnogi zaposleni imaju različite etičke standarde u privatnom i poslovnom životu. Ovaj konflikt se povećava kada zaposleni osećaju da njihova kompanija podržava neetičko ponašanje i od zaposlenih očekuje da se uključe u takvo ponašanje. Zaposlenima je često teško da odrede kakvo je ponašanje prihvatljivo u okviru kompanije, ukoliko firma nema uspostavljene etičke politike i standarde. I bez takvih pravila zaposleni može zasnivati odluke bazirajući se na ponašanju svojih saradnika i pretpostavljenih.

Profesionalni etički kodeksi su formalizovana pravila i standardi koji opisuju šta kompanija očekuje od svojih zaposlenih. Etički kodeksi ne moraju biti previše detaljni i ne moraju da uzimaju u obzir svaku situaciju, ali je potrebno da pruži smernice i principe koji pomažu zaposlenima u postizanju ciljeva organizacije preuzimajući rizike na prihvatljiv i etički način. Kreiranje etičkog kodeksa treba da bude izrađeno od strane ne samo rukovodioca firme i upravnog odbora, već i pravne službe kao i zaposlenih u svim oblastima⁵⁷. U nastavku su prikazane ključne stvari koje treba uzeti u obzir pri izradi etičkog kodeksa, koje je identifikovao Miler⁵⁸:

- Okupljanje tima za pomoć u procesu razvoja kodeksa, koji treba da uključi menadžere i ostale zaposlene iz svih departmana i funkcija,
- Prikupljanje informacija od zaposlenih iz svih odeljenja, funkcija i regiona i izrada zajedničke liste pitanja i odgovora koji će biti sadržani u kodeksu,
- Obezbeđivanje da naslovi svih segmenata kodeksa budu lako razumljivi svim zaposlenima,

⁵⁷ Ferrell O.C., Fraedrich J., Ferrell L. (2011), *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*, 8. izdanje, South-Western, Cengage Learning, str. 181

⁵⁸ Miller W. (2004) *Implementing an Organizational Code of Ethics*, International Business Ethics Review, str. 6-10

- Izbegavanje upućivanja i pozivanja na konkretne zakone i propise matične države, posebno za kodekse koji će se distribuirati zaposlenima u više regiona,
- Održavanje grupnih sastanaka tokom izrade nacrtanih verzija sa svim slikama i graphicima, koristeći jezik koji svako razume,
- Informisanje zaposlenih da će dobiti kopiju kodeksa tokom uvodnih sesija,
- Organizovanje obuka o etičkom ponašanju koje će pokriti sve važne informacije koje su sadržane u kodeksu.

Etički kodeksi, pravila o etici i obuke o etičkom ponašanju unapređuju etičko ponašanje, budući da propisuju koje su aktivnosti prihvatljive a koje nisu, čime se ograničava mogućnost nedoličnog ponašanja, navodeći kazne za kršenje pravila i standarda. Na taj način, kodeksi i etička pravila podstiču stvaranje etičke kulture u društvu. Prema podacima istraživanja Etičkog resursnog centra⁵⁹, zaposleni u organizacijama koje imaju usvojen kodeks ponašanja i sprovedene obuke o etičkom ponašanju češće prijavljuju neetičko ponašanje kada ga uoče, čime se dugoročno posmatrano umanjuje mogućnost budućih nedoličnih ponašanja.

Sprovođenje etičkih kodeksa i politika kroz sistem nagrađivanja i kažnjavanja povećava prihvatanje etičkih standarda od strane zaposlenih. Jedna od najznačajnijih komponenti etičkih programa je postojanje načina na koji zaposleni mogu da prijave uočene zloupotrebe i neetička ponašanja anonimno. Iako postoji strah da će biti otkriven identitet onog koji je prijavio nepoželjno ponašanje, sve je veća pojava takozvanih uzbunjivača (*eng. Whistleblowing*) poslednjih godina. Na osnovu jednog istraživanja čak je 63% ispitanika izjavilo da je prijavilo nepoželjno ponašanje kojem su prisustvovali⁶⁰. Uzbunjivanje nastaje kada zaposleni otkrije nedela nekog svog saradnika spoljnim izvorima poput medija ili vladinih regulatornih agencija. Međutim, sve veći broj kompanija uspostavlja programe za podsticanje zaposlenih da prijavljuju nezakonite ili nemoralne prakse interno, kako bi se unutar organizacije preuzeli koraci za otklanjanje problema pre nego dođe do pravnih postupaka ili generisanja negativnog publiciteta. Nažalost, uzbunjivače često negativno tretiraju u firmama. Države i vlade pokušavaju da ohrabre praksu uzbunjivanja nagrađivanjem firmi koje podstiču prijavljivanje prekršaja najčešće smanjivanjem kazni i penala kada dođe do povreda. U Americi je usvojen takozvani Dod-Frenkov zakon kojim se podstiču uzbunjivači obezbeđivanjem novčane nadoknade u visini od 10 i 30% novčane kazne koja je preko milion dolara⁶¹. Na taj način, američki Kongres pokušava da podstiče i ohrabri što više ljudi da istupe sa informacijama o negativnom korporativnom ponašanju.

Sadašnji globalni trend se bazira na udaljavanju od zakonski regulisanih etičkih inicijativa u organizacijama i sve većem približavanju kulturnim i inicijativama integriteta koje etiku tretiraju kao deo ključnih organizacionih vrednosti. Organizacije sve više prepoznaju da su efikasni etički poslovni programi dugoročno dobri za poslovanje. Kompanije koje efikasno i efektivno razvijaju visok nivo poverenja obezbeđuju svoj ugled i kreiraju pozitivnu sliku u društvu. Organizacione etičke inicijative podržavaju raznosvrane pozitivne organizacione ciljeve poput profitabilnosti,

⁵⁹ *National Business Ethics Survey* (2009), Ethics Resource Center, str. 41

⁶⁰ *National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce* (2014), Ethics Resource Center, str. 13

⁶¹ *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act* (2010), str. 382

zapošljavanja, zadovoljstva zaposlenih i lojalnosti kupaca i potrošača⁶². Suprotno, nedostatak organizacionih etičkih inicijativa i odsustvo vrednosti na radnom mestu, poput poštenja, poverenja i integriteta može imati negativan uticaj na organizacione ciljeve i zadržavanje zaposlenih. Prema sprovedenoj studiji, tri najčešća faktora koje zaposleni navode kao razlog napuštanja radnih mesta su gubitak poverenja u organizaciju, nedostatak transparentnosti među liderima kompanije i nepravedan tretman prema zaposlenima⁶³.

2.4. Etički standardi i principi u poslovanju

Videli smo da obavljanje posla, kao i donošenje odluka u poslovanju često uključuje etičke implikacije. Način na koji će menadžeri upravljati tim odlukama utiče na profit, produktivnost i dugoročni uspeh organizacije. Kao nadređeni ostalim zaposlenima u organizaciji, menadžeri imaju zadatak da pristupe etici i etičkom odlučivanju na taj način da izgrade maksimalni moralni kapacitet svojih zaposlenih.

Kada etičke vrednosti prevedemo na standarde i pravila koji opisuju vrste ponašanja koje etičke osobe treba ili ne treba da uključe u svakodnevno poslovanje, govorimo o etičkim principima u poslovanju. Sledeća lista principa obuhvata karakteristike i vrednosti koje su u uskoj vezi sa etičkim ponašanjem⁶⁴. Etičko odlučivanje sistematski proizilazi iz ovih principa:

- (1) **Poštenje** - Etički izvršioci su poštteni i iskreni u svim svojim odnosima i ne obmanjuju druge niti ih dovode u zabludu netačnostima, preuveličavanjem, parcijalnom istinom, selektivnim propustima ili na bilo koji drugi način.
- (2) **Integritet** - Etički izvršioci prikazuju lični integritet i hrabrost pri svojim uverenjima radeći ono što misle da je ispravno čak i kada postoji veliki pritisak sa strane. Oni su principijelni, časni i čestiti i uvek će se boriti za svoja uverenja. Neće žrtvovati principe zarad ekspeditivnosti i nikada nisu licemerni ili beskrupulozni.
- (3) **Održavanje obećanja i pouzdanost** - Etički izvršioci su dostojni poverenja. Oni su iskreni i nastoje da obezbede relevantne informacije, ispravljajući zablude o činjenicama i učiniće sve što su u svojoj mogućnosti kako bi ispunili svoja obećanja i obaveze. Ne tumače dogovore na preterano tehnički ili zakonit način kako bi racionalizovali neizvršenje ili kako bi opravdali izbegavanje određene obaveze.
- (4) **Lojalnost** - Etički izvršioci su vredni poverenja i demonstriraju vrednost i odanost osobama i institucijama putem prijateljstva u nevolji, pružanjem podrške i predanošću obavljanju dužnosti. Nikada ne koriste niti otkrivaju poverljive informacije kako bi zadobili ličnu korist. Neguju mogućnost donošenja samostalnih profesionalnih odluka izbegavajući neprimerene uticaje ili sukobe interesa. Lojalni su svojim kompanijama i kolekama, i u slučaju da odaberu drugo zaposlenje, pružaju razumno objašnjenje uz poštovanje privatnih informacija o bivšem poslodavcu i odbijaju da se uključe u bilo kakve aktivnosti korišćenja nepravedne prednosti svog prethodnog radnog mesta.

⁶² Ferrell O.C., Fraedrich J., Ferrell L. (2011), *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*, 8. izdanje, South-Western, Cengage Learning, str. 11

⁶³ *Trust in the Workplace: 2010 Ethics & Workplace Survey*, Deloitte, str. 6

⁶⁴ 12 Ethical Principles for Business Executives, Josephson Institute of Ethics, dostupno na: <http://josephsononbusinessethics.com/2010/12/12-ethical-principles-for-business-executives/>, preuzeto 10.07.2016.

- (5) **Pravičnost** - Etički izvršioci su fer i pravični u svim odnosima, ne sprovode vlast proizvoljno i ne koriste zaobilazna ili nedolična sredstva kako bi stekli ili održali bilo kakvu prednost, niti neopravdano koriste tuđe greške ili nemogućnosti. Fer osobe ispoljavaju posvećenost pravdi, jednakom tretmanu pojedinaca, toleranciji i prihvatanju različitosti, i uopšteno su širokih shvatanja. Spremni su da priznaju da nisu u pravu i, po potrebi da menjaju svoje stavove i uverenja.
- (6) **Briga o drugima** - Etički izvršioci su brižni, milostivi, dobronamerni i ljubazni, poštuju prethodno pomenuto Zlatno pravilo, pomažu ljudima u nevolji i nastoje da ostvare svoje poslovne ciljeve tako da izazovu najmanju moguću štetu uz najveće moguće dobro.
- (7) **Poštovanje drugih** - Etički izvršioci demonstriraju poštovanje dostojanstva, autonomije, privatnosti, prava i interesa svih onih koji se pridržavaju ovih pravila pri donošenju odluka. Ljubazni su i ophode se sa jednakim poštovanjem i dostojanstvom prema svima, bez obzira na pol, rasu ili nacionalnu pripadnost.
- (8) **Poštovanje zakona** - Etički izvršioci poštuju zakone, pravila i propise koji se odnose na njihove poslovne aktivnosti.
- (9) **Posvećenost izvrsnosti** - Etički izvršioci teže ka izvrsnosti u obavljanju svojih dužnosti, dobro su informisani i pripremljeni i konstantno nastoje da povećaju svoju stručnost u svim oblastima odgovornosti.
- (10) **Liderstvo** - Etički izvršioci su svesni odgovornosti i mogućnosti svog upravljačkog položaja i žele da budu pozitivni modeli etičkog ponašanja pomažući da se stvori okruženje u kojem su principijeno rasuđivanje i etičko donošenje odluka visoko cenjeni.
- (11) **Ugled i moral** - Etički izvršioci pokušavaju da zaštite i izgrade dobru reputaciju kompanije kao i moral zaposlenih svojim angažovanjem u kojem se ne sme umanjivati poštovanje, već se preuzimaju neophodne akcije kako bi se ispravilo ili sprečilo nedolično ponašanje drugih.
- (12) **Odgovornost** - Etički izvršioci priznaju i prihvataju ličnu odgovornost za etički kvalitet svojih odluka, ali i propusta, kako svojih tako i svojih kolega, kompanije i zajednice.

3. Etičko ponašanje u hotelijerstvu

Kao rezultat neprekidnih promena u konkurentskom okruženju, turističke i hotelijerske organizacije su suočene sa potrebom da pronađu načine da ostanu ispred svojih konkurenata pored konvencionalnih načina poput niže cene, veće i raznovrsnije ponude usluga ili boljih proizvoda. U današnje vreme, većina kupaca je zapravo mišljenja da su konkurentske usluge i proizvodi prilično slični u pogledu kvaliteta. Turistički i hotelijerski menadžeri shvataju da nije dovoljno takmičiti se na tržištu samo konkurentskom cenom, već se sve više napora ulaže u kreiranje dobrih i partnerskih odnosa sa potrošačima. U kontekstu navedenih odnosa, poslednjih godina sve više dolazi do rasprava u vezi sa etičkim praksama hotela i turističkih organizacija. Kako navodi Valas u svojoj studiji, kompanije koje promovišu etičko i moralno ponašanje kako među zaposlenima, tako i prema klijentima, generišu dugoročnu korist⁶⁵.

U prethodnoj opštoj analizi poslovne etike, uvideli smo da postoji veliki broj organizacija koji na etiku posmatraju kao na ograničenje svoje profitabilnosti i mišljenja su da su profit i etika obrnuto proporcionalni. I zaista, postoje slučajevi koji potvrđuju ovakve stavove, gde usvajanje etičkih praksi može u kratkom roku smanjiti profit kompanije. Međutim dugoročan efekat promovisanja etičkog ponašanja na profitabilnost organizacije je pozitivan. Ovakva reputacija u bilo kojoj poslovnoj aktivnosti može da bude konkurentska prednost. Visoke organizacijske etičke prakse značajno doprinose produktivnosti smanjenjem troškova poslovanja, uspostavljanjem lojalnosti potrošača, kreiranjem poverenja sa dobavljačima, održavanjem socijalnog kapitala i kreiranjem uspešnog tima zaposlenih⁶⁶. Međutim, etičke percepcije hotelskih menadžera dodatno komplikuju faktori kao što su demografska struktura, religija, sistem vrednosti, običaji, načini ponašanja, porodični i kulturni stavovi zaposlenih⁶⁷.

Moral i etika se često koriste kao sinonimi, s tim što se etika odnosi na pravila ponašanja koji se baziraju na moralnim obavezama i dužnostima koje ukazuju kako ljudi treba da se ponašaju. Razlikuje ispravno od pogrešnog i podstiče ljude da se ponašaju ispravno. Moral, sa druge strane, se odnosi na ispravne i dobre postupke i karakter pojedinca. Stivens navodi vrednosti koje definišu etičke principe: poštenje, pouzdanost, integritet, iskrenost, održavanje obećanja, briga za druge, odgovornost, postizanje visokih rezultata, liderstvo, odgovornost i poštovanje drugih i ističe da svi profesionalci u hotelskoj industriji treba da imaju ove vrednosti koje su od kritičnog značaja za organizaciju⁶⁸.

Sve je veća zabrinutost za poslovnu etiku u turizmu i hotelijerstvu pravenstveno iz razloga što se zaposleni suočavaju sa etičkim dilemama u svakodnevnom poslovanju. Budući da industrija obuhvata segmente poslovanja počev od restoranskih operacija pa sve do međunarodnog turizma, složena etička pitanja utiču na svaki segment industrije. Priroda hotelijerstva je takva da su

⁶⁵ Wallace H. (2005), *Current issues: Business ethics and tourism: Responsible Management*, International Journal of Hospitality Management 4/1, str. 264

⁶⁶ Dozier B. *Ethics in the Hospitality Industry*, dostupno na: <https://barbradozier.wordpress.com/2013/06/17/ethics-in-the-hospitality-industry/>, preuzeto 10.07.2016.

⁶⁷ Peceri, R. (2010), *Promoting organizational effectiveness: Managerial conduct perspective*, Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly 10/5, str. 266

⁶⁸ Stevens, G (2008), *Ethical issues in hotel human resources*, Journal of Hospitality & Tourism Education.12/5, str. 56

menadžeri stalno suočeni sa preispitivanjem poštenja zaposlenih i često su u poziciji odlučivanja šta je etički ispravno. Velika raznosvrstnost radne snage, kao i česte multikulturalne sredine u hotelijerstvu svrstavaju pitanja poslovne etike u izuzetno komplikovane. Kombinacija ovih faktora sa velikim prometom zaposlenih i čestim privremenim radnicima zna da izazove brojne etičke probleme. Takođe, i praktičari hotelijerskog sektora ocenjuju poslovnu etiku kao jedan od najvažnijih pitanja sa kojima se susreće industrija i sam sektor je otvoren za mnoga neetička ponašanja.

Menadžeri i zaposleni hotela se, usled intenzivnih “lice mu lice” interakcija sa klijentima, suočavaju sa svakodnevnom etičkim dilemama u poslovanju. Sa druge strane, brojna istraživanja ukazuju da pozitivna etička klima neguje i zdravu organizaciju povećanjem zadovoljstva obavljanja posla kako za menadžere, tako i za zaposlene, utiče na poboljšanje korisničkog iskustva, i konačno, na uvećanje profita organizacije. Cilj ovog segmenta rada je da se istraživanjem dostupne literature ukaže na etička shvatanja i prakse kod hotelskih menadžera, zaposlenih i studenata (budućih analitičara), ukazujući na značaj ovog pitanja u oblasti ugostiteljsko-turističke etike.

Kao što je u radu više puta ukazano, etika se smatra kritičkim pitanjem uspešnosti biznisa, naročito u oblasti menadžmenta ljudskim resursima. Istraživanje koje su sprovedi Kim i Miler ukazuje da je percepcija etičke klime zaposlenih u organizaciji u kojoj su angažovani usko povezana sa zadovoljstvom poslom, posvećenošću organizaciji i samim učinkom organizacije⁶⁹. Stoga, pozitivna etička klima u hotelijerstvu smanjuje fluktuaciju zaposlenih, poboljšava kvalitet usluga, unapređuje iskustvo zaposlenih i uvećava produktivnost i profit hotela. Tome u prilog ide i tvrdnja Vonga i Čana da je integritet (briga, zabrinutost, poštenje i pouzdanost) druga najznačajnija dimenzija liderstva u hotelijerstvu, odmah nakon profesionalizma⁷⁰. Bitno je naglasiti da je za razumevanje etike kao izazova u hotelijerstvu od velikog značaja shvatanje i razumevanje etičke percepcije i moralne pozicije organizacije od strane svih zainteresovanih strana. Hotelijerstvo je otvoreno za nemoralno ponašanje i često se dešava da su zaposleni suočeni sa moralnim i etičkim dvosmislenim situacijama i dugačak je niz problematičnih situacija, kao što su prebukiranje, krađa, uzbunjivači, loš tretman, rasne predrasude, sabotaze, koristi na štetu gostiju, nametanje dodatnih usluga, pogrešne informacije u menijima restorana, pogrešne informacije u brošurama hotela i Internet stranicama⁷¹.

3.1. Etičko ponašanje sa aspekta menadžmenta ljudskih resursa

Kako bi se etičko ponašanje pravovremeno integrisalo u opšta pravila ponašanja zaposlenih u hotelijerskoj industriji, praktičari predlažu obavezno uključivanje etičkog ponašanja u hotelijerske školske programe i prakse. Ono što privlači posebnu pažnju u akademskom pristupu ovoj oblasti jeste etičko donošenje odluka. Istraživanja etičkog ponašanja u hotelijerstvu pokrivaju

⁶⁹ Kim N. Y. i Miller G. (2008), *Perceptions of the ethical climate in the Korean tourism industry*, Journal of Business Ethics, 82(4), str. 25

⁷⁰ Wong C. K. A. i Chan A. (2010), *Understanding the leadership perceptions of staff in China's hotel industry: Integrating the macro-and micro-aspects of leadership contexts*, International Journal of Hospitality Management, str. 441

⁷¹ Yaman H. R. i Gurel, E. (2006), *Ethical ideologies of tourism marketers* Annals of Tourism Research, 33(2), str. 471

nekoliko tema, uključujući društveno odgovorno ponašanje, sprovođenje etičkog kodeksa i etičko odlučivanje menadžmenta ljudskih resursa. Upravo je poslednje navedena tema najinteresantnija i najsloženija za analizu, budući da je vezana za etička pitanja sa kojima se suočavaju kako zaposleni, tako i profesionalci. U nastavku rada biće predstavljeni najzajčajniji nalazi iz dostupne literature na ovu temu i biće organizovano analizirani sa aspekta sledeće tri grupe: osoblje hotela, menadžeri i direktori hotela i studenti hotelijerstva.

3.1.1. Etičko ponašanje osoblja hotela

U hotelskoj industriji etičke vrednosti i poslovno ponašanje osoblja hotela, naročio onog za recepcijom je kritična komponenta poslovnog uspeha hotela i utiska gostiju. U sektoru usluga, a naročito u hotelskom sektoru, potrošači, odnosno, korisnici usluga nisu zadovoljeni samo konkretnim komponentama hotelskog iskustva, kao što je udobnost sobe ili kvalitet hrane. Njihov nivo zadovoljstva je uslovljen time kako percipiraju svoj tretman u interakciji sa osobljem hotela (lična pažnja)⁷². U literaturi uslužnog marketinga, ova interakcija između gosta i osoblja hotela se naziva i “trenutak istine”. Ukoliko se nastup i ponašanje zaposlenog smatra nemoralnim, posetioci će smanjiti svoj doživljaj i procenu dobijene usluge.

Vong je u svom istraživanju etičkog ponašanja osoblja hotela identifikovao četiri dimenzije ponašanja⁷³:

- (1) bez štete (na primer, obavljanje telefonskog poziva iz sobe gosta),
- (2) neetičko ponašanje (na primer, služenje besplatne kafe prijateljima u restoranu hotela),
- (3) aktivna korist (na primer, svaljivanje krivice na gosta za štetu koju je zaposleni sam načinio, poput lomljenja posuđa) i
- (4) pasivna korist (na primer, iznuđivanje napojnice kako bi gost dobio sobu sa boljim pogledom).

Rezultati istraživanja su ukazali da su zaposleni tolerantniji prema etičkim uverenjima bez štete i pasivne koristi, nego što su prema neetičkom ponašanju u aktivnoj koristi. Zaposleni na recepciji i u prodaji, kao i menadžeri obično imaju manju toleranciju prema nemoralnim aspektima ponašanja u odnosu na zaposlene u departmanima čišćenja, bezbednosti ili hrane i pića. Dobijeni rezultati ukazuju na potrebu za jasnim etičkim principima zaposlenih, kao i identifikovanje onih ponašanja koja pripadaju dimenziji bez štete u radnom okruženju. Na taj način, menadžment hotela će moći da identifikuje one oblasti u kojima su zaposlenima naročito potrebne smernice i obrazovanje.

Istraživajući istu temu, autori Kim i Miler su probali da prepoznaju koje vrste etičke klime među zaposlenima hotela postoje, kao i na koji način vrsta etičke klime utiče na zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji. Identifikovano je šest tipova organizacione etičke klime: moralna briga, zakon i kodeks, lični interes, efikasnost, pravila i timski duh. Svaku etičku klimu zaposleni različito doživljavaju u zavisnosti od karakteristika organizacije ali i pojednica (na

⁷² Wong S. (1998), *Staff job-related ethics of hotel employees in Hong Kong*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 10(3), str. 107–115

⁷³ Isto

primer, pol ili obrazovanje). Istraživanjem je još jednom potvrđena veza između etičke klime, zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti⁷⁴.

Za ovaj segment od značaja su i istraživanja koja ispituju na koji način gosti doživljavaju neetička ponašanja zaposlenih. Haris je u svom istraživanju istakao da je nedolično ponašanje osoblja hotela veoma uobičajeno i često, kao i da gosti primećuju takve akcije. Identifikovano je pet načina na koje gosti veruju da su bili prevareni: prekomerno naplaćivanje usluga, naplaćivanje neiskorišćenih usluga, dodavanje dodatnih troškova, primoravanje na korišćenje nepotrebnih usluga i nevraćanje kusura. Rezultati ove studije nam ukazuju na postojanje određene negativne dinamike pri pružanju usluga, koju možemo definisati kao disfunkcionalnu ili “tamnu stranu” pružanja usluga. Studija ukazuje da je pružanje hotelskih usluga u skladu sa percepcijom gostiju o neetičkom ponašanju osoblja hotela i da je takvo ponašanje daleko od neobičnog i nelogičnog, naprotiv, veoma je često i uobičajeno⁷⁵. U tom smislu, umesto ličnog učešća u stvaranju vrednosti, osoblje hotela često eksploatiše svoj položaj i na taj način neprimetno umanjuje kreiranje vrednosti čitavih organizacija. Haris ovakvo ponašanje definiše kao namernu sabotažu i destrukciju vrednosti. Osoblje hotela nije pripremljeno ili ne želi da učestvuje u zajedničkom kreiranju vrednosti, već proaktivno teži ka tome da preokrene vrednost isključivo u svoju korist. Osoblje na višim nivoima autonomije, sa nižim zaradama ili koje direktno zarađuje od napojnica gostiju naročito je spremno na finansijski motivisano neetičko ponašanje⁷⁶. Ukoliko menadžment nije upoznat sa ovakvim ponašanjem, neophodno je uvođenje sistema kontrole i nadzora, kako bi se smanjila mogućnost neetičkog ponašanja osoblja. Međutim, ako se takvi postipci prećutno odobravaju ili zanemaruju, osnovno pitanje za rukovodioce je zašto i kako je takva praksa neprimećena i neregulisana. Razlog zbog kog je nepropisno ponašanje osoblja zanemareno ili neotkriveno se može povezati sa organizacionim makrokulturnim verovanjima i praksom. Ipak, menadžeri su ti koji imaju kontrolu nad kažnjavanjem ili regulacijom nepropisnog ponašanja. Podsticajne šeme, mehanizmi izveštavanja zaposlenih, standardizovane kazne za nepropisno ponašanje i edukacija zaposlenih su akcije koje Haris preporučuje kao korisne mehanizme za izbegavanje ovako očiglednih neuspeha u zaštiti gostiju i korisnika⁷⁷.

Tematika neetičkog i diskutabilnog ponašanja osoblja hotela je identifikovano kao jedna od osnovnih dimenzija kada je u pitanju percipiranje ovakvog ponašanja od strane turista i gostiju. Gosti ističu da im smeta nemoralno ponašanje, ali oni koji smatraju da je fleksibilnost pri pružanju usluge važnija od iskrenosti i da bi osoblje po svaku cenu trebalo da zadovolji njihove potrebe, imaju tendenciju da budu više tolerantni. U tom kontekstu, Vong i Čan navode četiri dimenzije percipiranja diskutabilnog ponašanja osoblja hotela od strane gostiju: povreda imovine gostiju, zarađivanje na račun naplaćivanja dodatnih usluga, kršenje pravila rada i neetičko ponašanje⁷⁸. Gosti su naročito netolerantni na povredu imovine i neetičko ponašanje, osim ukoliko ovakve

⁷⁴ Kim N. Y. i Miller G. (2008), *Perceptions of the ethical climate in the Korean tourism industry*, Journal of Business Ethics, 82(4), str. 18-24

⁷⁵ Harris L. C. (2012), *Ripping off” tourists: an empirical evaluation of tourists’ perceptions and service worker (mis) behavior*, Annals of Tourism Research, 39(2), str. 1088

⁷⁶ Isto, str. 1089

⁷⁷ Isto

⁷⁸ Wong C. K. A. i Chan A. (2010), *Understanding the leadership perceptions of staff in China’s hotel industry: Integrating the macro-and micro-aspects of leadership contexts*, International Journal of Hospitality Management, str. 441

akcije imaju za cilj veće zadovoljenje njihovih potreba. Zanimljivo je i da mlađi gosti i turisti imaju tendenciju da tolerišu neetičko ponašanje.

3.1.2. Etička orijentacija i ponašanje menadžmenta hotela

Tematika etičkog ponašanja menadžmenta hotela nije toliko istraživana kao što je to slučaj sa osobljem hotela. Ipak, značajno istraživanje na ovu temu, koje se mora posmatrati sa dozom ograničenja, budući da je sprovedeno među kineskim hotelijerskim menadžerima, sprovedli su Huimin i Rajan. Istraživanje je pokazalo da top menadžment hotela smatra da je njihova odgovornost šira od kreiranja profita. Većina je saglasna da je društvena odgovornost izvan interesa akcionara i smatra da su društvena odgovornost i profitabilnost kompatibilni i od ključnog značaja za opstanak i uspešnost organizacije. Autori su identifikovali pet komponenti percipiranja etike⁷⁹:

- (1) poštovanje pojedinaca po osnovu opšteg morala,
- (2) neugrožavanje dobrobiti i dostojanstva drugih,
- (3) postojanje relativnog nivoa tolerancije moralnih standarda (moralni standardi su individualni i odražavaju lična pravila i stavove),
- (4) poštovanje korporativne društvene odgovornosti i značaj uloge organizacije u društvu,
- (5) svrsishodnost u poslovanju.

Vitni je analizirajući etičko ponašanje u hotelijerstvu predstavio model koji identifikuje etičke orijentacije kao osnovne vrednosti koje utiču na odlučivanje. Model se zasniva na pretpostavci da je etička orijentacija svakog pojedinca pod uticajem dva faktora: u kojoj meri je fokus kontrole generisan samostalno/u zavisnosti od okruženja i u kojoj meri je određeno filozofsko verovanje internalizovano na pojedinca. Ukrštanjem navedenih faktora, identifikovane su četiri etičke orijentacije⁸⁰:

- (1) individualna orijentacija (etičke norme su isključivo pitanja ličnih stavova i proizvoljnih izbora),
- (2) tradicionalna orijentacija (koncept ispravnog i pogrešnog je preuzet iz okruženja - roditelji, prijatelji, profesori),
- (3) pravna orijentacija (etika se definiše kroz zakon),
- (4) profesionalna orijentacija (etički standardi su kompatibilni sa standardima koji važe u industriji i poslovnom okruženju).

Sprovedena studija među hotelskim menadžerima je ukazala da je 61% rukovodilaca tradicionalne orijentacije u pogledu etičkih stavova, odnosno da etičko ponašanje zasniva na primerima iz porodice, zajednice ili na religijskim vrednostima koje su postale internalizovane. 18% ispitanika je pravno orijentisano, 8% individualno orijentisano i samo 1% je vođen karijerom i svoje stavove bazira na opšteprihvaćenim pravilima poslovnog okruženja. Još jedna interesantna informacija proistekla iz Vitnijevog istraživanja je da su menadžeri koji su saglasni oko toga da je profit jedini

⁷⁹ Huimin G. i Ryan, C. (2011), *Ethics and corporate social responsibility-An analysis of the views of Chinese hotel managers*. International Journal of Hospitality Management, 30, str. 875-885

⁸⁰ Whitney D. L. (1990), *Ethics in the hospitality industry: with a focus on hotel managers*. International Journal of Hospitality Management, 9(1), str. 62-63

faktor koji utiče na odluke kompanije, takođe saglasni i oko toga da je kodeks ponašanja kompanije zapravo samo dokument namenjen odnosima sa javnošću.

Još jedan aspekt posmatranja etike i društvenog ponašanja turističkih i hoteliskih menadžera jeste uticaj kulture na ovaj aspekt njihovog odlučivanja i ponašanja. Istaknuto istraživanje ove tematike su sproveli autori Janam i Gurel sa ciljem da ukažu da se menadžeri iz različitih kultura razlikuju u etičkom donošenju odluka. Konkretno, ovo istraživanje je ispitalo etičke ideologije i percepcije etike i društvene odgovornosti onih koji vode turističke i hotelske organizacije u Australiji i Turskoj. Rezultati istraživanja ukazuju da se menadžeri koji dolaze iz različitih kultura razlikuju u pogledu etičkih stavova i društvene odgovornosti, svojih uverenja prema moralnim filozofijama i same percepcije o važnosti moralnog i društveno odgovornog odlučivanja. Navodi se da su stavovi turskih turističkih menadžera (od kojih trećina radi u hotelskom sektoru) više relativistički i idealistički od stavova njihovih australijskih kolega⁸¹.

Sumirajući navedena istraživanja po pitanju etičke orijentacije i ponašanja menadžmenta hotela, opšti stav je da je potrebno angažovati veća hotelska sredstva kako bi se poslovna etika u što većoj meri promovisala i integrisala u svakodnevno poslovanje svih zaposlenih. Obrazovanje i obuke o poslovnoj etici će u najvećoj meri pomoći zaposlenima da se snalaze sa etičkim izazovima. Ovu tvrdnju potvrđuje i istraživanje autora Jeha koje ukazuje da većina hotelskih kompanija ne uključuje etičku edukaciju u svoje programe obuke, iako generalni menadžeri hotela smatraju da je poslovna etika veoma bitan segment poslovnog uspeha. U Americi čak 81% direktora i menadžera hotela tvrdi da njihove organizacije ne nude etičke radionice i kurseve za zaposlene iako takve obuke smatraju imperativom kako za zaposlene tako i za studente⁸².

3.1.3. Percepcije etičkih pitanja studenata hotelijerstva

Analitičari naglašavaju važnost razvoja etičkih kurseva u cilju podsticanja etičke percepcije i rasuđivanja studenata hotelijerstva. Etička edukacija će studentima pomoći da razviju veštine kritičkog razmišljanja pri rešavanju etičkih problema sa kojima će se susretati u budućoj karijeri. U krugu analitičara smatra se da je etičko obrazovanje u hotelijerstvu od ključnog značaja za razvoj etičkih standarda u hotelskoj industriji. Uprkos ovom značaju, ograničena akademska pažnja je posvećena percepciji etičkih pitanja studenata hotelijerstva sa kojima je suočena industrija i njihova buduća radna mesta. Kao što je već napomenuto, Jeh navodi da hotelski menadžeri podstiču više etičkog obrazovanja i obuke za studente hotelijerstva pre nego što otpočnu da rade u industriji⁸³. U tom kontekstu, Li i Ceng su ukazali da studenti turizma i hotelijerstva poseduju visok nivo etičkih standarda i uviđaju značaj etičkog ponašanja na radnom mestu⁸⁴. Percepcija i reakcije studenata prema nemoralnom ponašanju na radnom mestu dosledno ukazuju na njihovu privrženost etici.

⁸¹ Yaman H. R. i Gurel, E. (2006), *Ethical ideologies of tourism marketers*, Annals of Tourism Research, 33(2), str. 483

⁸² Yeh R. (2012), *Hotel general managers' perceptions of business ethics education: Implications for hospitality educators, professionals, and students*, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 11(1), str. 81

⁸³ Isto

⁸⁴ Lee L. Y. S. i Tsang N. K. (2013), *Perceptions of tourism and hotel management students on ethics in the workplace*, Journal of Teaching in Travel & Tourism, 13(3), str. 245

Nekoliko studija je ispitalo kako su studenti turizma i hotelijerstva ocenili najkritičnija etička pitanja u industriji. Prema studiji koju su sprovedi Viver, Čoi i Kofman studenti hotelijerstva ocenjuju uslove zapošljavanja kao najveće etičko pitanje, za kojim slede odlaganje otpada (reciklaža), seksualno uznemiravanje, krađa i zagađenje⁸⁵. Ove rezultate podržava i ispitivanje Jenga i Pajna, prema kom su odlaganje opasnog otpada, primanje mita, seksualno uznemiravanje, otkrivanje poslovnih informacija i krađa najvažnija etička pitanja u hotelijerskoj industriji⁸⁶. Konačno, anketiranje studenata iz šest različitih turističkih i hotelijerskih programa koje su sprovedi Engagen i Hot ukazuje da su odlaganje otpada, uslovi zapošljavanja i diskriminacija pri zapošljavanju najkritičnija etička pitanja⁸⁷.

Značajne podatke možemo naći i u studijama koje porede etičke percepcije studenata hotelijerstva i hotelskih menadžera. U tom kontekstu, istraživanje koje je sproveda Stivens poredi odgovore studenata i menadžera ljudskih resursa hotela na temu različitih etičkih scenarija i situacija koje se zasnivaju na rasnim predrasudama, krađi, pokušajima da se dođe do imovinskih podataka i iznuđivanju poklona. Rezultati pokazuju da se obe grupe ispitanika slažu da je krađa najneetičiji segment, zatim seksualno uznemiravanje, za čim slede pokušaji da se dođe do informacija o vlasništvu. Zanimljiv podatak ovog istraživanja je da su direktori ljudskih resursa hotela sva etička scenarija ocenjivali niže od studenata hotelijerstva⁸⁸. Teoretičari moralnog razvoja Fridman i Bartolomej su takođe sprovedi komparativnu studiju hotelijerskih menadžera i studenata na temu uticaja starosti/iskustva i pola na poslovnu etiku i društvenu odgovornost. Interesantni podaci do kojih su došli su: studenti hotelijerskog menadžmenta koji su mlađi od 26 godina i nemaju nikakvo poslovno iskustvo svoju ličnu poslovnu etiku ocenjuju nižim ocenama u odnosu na menadžere koji imaju više od pet godina radnog iskustva; ženski studenti imaju znatno više ocene poslovne etike u odnosu na muške kolege; i pol nema nikakvog uticaja na poslovnu etiku među menadžerima⁸⁹.

3.2. Unapređenje uloge etičkog ponašanja u hotelijerstvu

Kao što je u prethodnom delu rada ukazano, hotelijerska industrija je podložna neetičkom ponašanju i praksi, i kao rezultat najpre je neophodno angažovanje menadžera i poslodavaca da budu upoznati i da podrže najviše etičke standarde. Hotelijerstvo pruža mnoge mogućnosti pojave neetičke prakse i zaposleni su često u poziciji moralnih i etičkih dvosmislenih situacija, poput prebukiranja hotela, nepoštovanja gostiju, uzbunjivača, krađa, rasizma, zloupotreba naplate usluga, pogrešnih informacija u restoranskim menijima, brošurama i Internet stranicama hotela. Gosti mogu da iskuse preterana naplaćivanja, neočekivane zamene smeštaja, naplaćivanje neiskorišćenih usluga, primoravanje na nepotrebne usluge, kao i povrede imovine i druga neetička ponašanja, kao što su polno ili seksualno uznemiravanje. Postoji mnogo različitih pristupa

⁸⁵ Weaver P., Choi J. i Kaufman T. (1997), *Question wording and response bias: students' perceptions of ethical issues in the hospitality and tourism industry*, Journal of Hospitality & Tourism Education, 9(2), str. 24

⁸⁶ Yeung S. i Pine R. (2003), *Designing a hospitality ethics course content from the students' perspective*, Journal of Teaching in Travel & Tourism, 3(2), str. 29

⁸⁷ Enghagen L. K. i Hott D. D. (1992), *Students' perceptions of ethical issues in the hospitality and tourism industry*, Hospitality Research Journal, 15(2), str. 45-46

⁸⁸ Stevens B. (2001), *Hospitality ethics: Responses from human resource directors and students to seven ethical scenarios*, Journal of Business Ethics, 30, str- 239

⁸⁹ Freedman A. M. i Bartholomew P. S. (1990), *Age/experience and gender as factors in ethical development of hospitality managers and students*, Journal of Hospitality & Tourism Research, 14(2), str. 1-8

promovisanju etičkog ponašanja u hotelijerstvu, a kao najznačajniji identifikovan, i koji će biti prezenotvan u radu je sa aspekta izvršnog menadžera hotela.

Umesto reaktivnog delovanja na suzbijanje neetička dela, predložen pristup se fokusira na kreiranje etički zasnovane poslovne kulture organizacije. Podržano je mišljenje da je uspešan hotel onaj koji vodi tim koji praktikuje poštenje i integritet i koji stvara kulturu aktivnog etičkog i društvenog angažovanja sa ciljem da služi kao primer ostaloj radnoj snazi. Postoje principi koje treba slediti kako bi se postigao ovaj fokus. U prethodnom delu rada su navedeni etički principi poput integriteta, pravičnosti, filantropije, vrednosti, odgovornosti, liderstva, poštenja i poštovanja drugih. Promovisanje ovih vrednosti može da košta u kratkom roku, ali dugoročno gledano, doprinosi uspehu organizacije. Zapravo, implementiranje etičkih vrednosti u svakodnevno poslovanje pretvara svaku interakciju sa potrošačem u priliku za povećanjem zadovoljstva i lojalnosti potrošača. Imajući to u vidu, ukoliko gost dođe u hotel i posvedoči praktikovanju etičkog ponašanja osoblja hotela, više nego verovatno će se vratiti u taj hotel u budućnosti i predložiće ga svom krugu prijatelja, saradnika i porodice. Kreiranje jakog etičkog okruženja može dovesti do povećanja profita, boljeg odnosa među zaposlenima i veće efikasnosti upravljanja. Takođe, može da promoviše zadovoljstvo poslom i da poboljša kvalitet korisničkog iskustva.

Jedan od ključnih elemenata koji doprinosi formiranju etičkog radnog mesta je proces zapošljavanja i obuke zaposlenih. Strategije fokusirane na donošenje rešenja promovišu etičko ponašanje podizanjem svesti zaposlenih kroz proces obuke i upoznavanja zaposlenih sa identifikovanjem potencijalnih problema koji se mogu javiti kada su etički informisani. Sposobnost menadžera da tačno proceni podobnost novog kandidata za kulturu radnog mesta je isto važna kao i obuka za posao. Potrebno je da menadžeri budu pripremljeni i proaktivni pri izboru kandidata koji će se najbolje uklopiti u poslovnu kulturu hotela. Na taj način se stvara povezanost koja garantuje zadovoljstvo zaposlenih, gostiju i top menadžmenta. Novozaposleni moraju da budu svesni očekivanja kompanije i na koji način će se uklopiti u poslovnu kulturu i okruženje. Pored toga, menadžeri moraju da budu na raspolaganju zaposlenima pri identifikaciji potencijalnih etičkih problema i da ih obuče kako da reaguju na odgovarajući način. Uz ovakav trening, svaki zaposleni će moći da predvidi gde, kada i kako mogu nastati neetičke situacije i znaće da preduzmu adekvatne akcije. Jaka poslovna kultura pomaže u stvaranju pozivnog ambijenta, čime se kreira poslovni ugled, što može da rezultira konkurentskom prednošću. Etičke prakse doprinose organizacionoj produktivnosti smanjenjem gubitaka, stvaranjem poverenja kod dobavljača, uspostavljanjem lojalnosti kupaca i održavanjem uspešnog tima zaposlenih. Najznačajniji aspekt iskustva gosta u hotelijerskoj industriji nije samo kvalitet hrane ili estetika hotela, već i njihovo percipiranje interakcije sa osobljem. Ukoliko smatraju da su tretirani neetički, procena iskustva će biti smanjena, zajedno sa ocenom samog hotela.

Još jedna značajna strategija je da menadžeri treba da obezbede da vizije i snovi zaposlenih budu usklađeni sa očekivanjima i ciljevima kompanije. Zaposlene treba ohrabrivati da doživljavaju svoj posao kao mogućnost da ostvare svoje snove. Ovo se može postići negovanjem značajnog razumevanja vrednosti etike u životu svakog pojedinca. Najbitnije je da se ovaj pristup može smatrati polaznom tačkom karijera velikog broja individualaca obzirom da, ukoliko su dobro etički obučeni, uvećava se njihova buduća vrednost na tržištu. Važno je i pomoći onima koji su u poslu samo privremeno, bilo da su studenti na praksi ili rade više poslova. Ukoliko se

adekvatno obuče, uspeće ne samo u svom privremenom poslu, već i na svakom budućem. Generalno, imaće pozitivne efekte i ukupan pozitivan uticaj. U tom kontekstu, značajno je da menadžeri znaju kakvi su snovi i planovi zaposlenih. Na taj način se obezbeđuje povezivanje svakodnevnih interakcija i dužnosti zaposlenih sa ispunjenjem životnih planova i pruža se mogućnost inspirisanja i motivisanja zaposlenih da budu odraz kvaliteta organizacije u kojoj posluju. Podsticanjem zaposlenih da neguju i dizajniraju svoje životne vizije, oni zapravo shvataju da ne rade svoje poslove samo kako bi isplatili račune, već zapravo preduzimaju značajne korake u ostvarivanju svojih životnih planova. Na taj način posao postaje vežba u ličnom razvoju. Još jedna strategija koja može biti uzeta u razmatranje je učenje zaposlenih kako da neguju strpljenje, što kao rezultat može da ima osećaj većeg poštovanja kod gostiju. Biti strpljiv i staložen u spornim situacijama eliminiše vođenje trenutnim emocijama ili egom, i smanjuje mogućnost nervoze pojedinca u mnogim različitim situacijama. Usvajanje etike proizilazi iz spoznaje da će nečiji postupci, individualno i kolektivno imati opšti pozitivan uticaj. Ovakva svest je bitna za radno mesto, budući da stvara i pozitivnu reakciju kod gosta.

Dajući odgovarajuće primere i praksu o etičkom ponašanju u organizacijama mlađim generacijama, može se uticati na opšte dobro u poslovanju. Zaposleni postaju svesni toga da su kulturno i etički kompetentni. Kada su zaposleni fokusirani na svoj zadatak, sa svim navedenim etičkim praksama, gotovo da je izvesno koje su dodatne pogodnosti korisničkih usluga. Etika u praksi zaista može da rezultira izvanrednim rezultatima kako za zaposlene, tako i za klijente i konačno, za samu organizaciju. Od menadžera se očekuje da kreiraju misiju i viziju svog tima i zaposleni moraju da veruju u njihovo liderstvo, i u svakom trenutku je neophodno da menadžer daje prave primere ponašanja. Odnosi između etičke klime, zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti su jaki i međusobno se osnažuju. U tom duhu, povećana etička praksa je primer kako altruističke aktivnosti mogu imati dugoročne pozitivne efekte na poslovanje, ali i na zajednicu u kojoj se poslovanje obavlja. Integritet poslovnog lidera mu omogućava da ostavi za sobom pozitivno nasleđe i da izgradi dugovečnu i uspešnu firmu. Ukoliko pojedinac na pravi način nauči kako se obavlja posao i to na etički način, nebrojane su mogućnosti koliki će to efekat imati na druge. Na primer, ukoliko zaposleni ima veštinu etičkog ophođenja prema drugima, tokom života mu se može ukazati prilika da i sam postane lider koji će drugom zaposlenom preneti svoja znanja.

DEO 2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

4. Uvod u poslovnu komunikaciju

Poslovna komunikacija je jedna od osnovnih funkcija menadžmenta u organizaciji i njen značaj se gotovo teško može dovoljno naglasiti. Predstavlja proces prenošenja informacija, ideja, misli, mišljenja i planova između različitih delova organizacije. Dobra i efikasna poslovna komunikacija je neophodna ne samo zbog dobrog međuljudskog odnosa, već i za dobro i uspešno poslovanje. Efikasno prenošenje informacija i odluka je ključna komponenta za odnose između menadžmenta i zaposlenih. Osim toga, komunikacija je i osnovno sredstvo za motivaciju, koje može poboljšati moral zaposlenih u organizaciji, imajući u vidu da je neprikladna ili neispravna komunikacija među zaposlenima ili menadžerima glavni uzrok konflikata ili nemoralnog ponašanja na radnom mestu. Efikasnom komunikacijom se održava dobar ljudski odnos u organizaciji podstičući predloge ili ideje od strane zaposlenih i usvajajući one koje se pokazuju adekvatnim. Kao što će detaljnije biti obrađeno u nastavku rada, poslovna komunikacija se uopšteno kategoriše na usmenu i pismenu. U usmenoj komunikaciji, slušaoci mogu i da pretpostave ono što govornik želi da kaže, ali je u pisanoj komunikaciji tekst poruke je jedini odraz razmišljanja. Prema tome, pisana komunikacija mora biti jasna, svrskishodna i koncizna kako bi se izbeglo bilo kakvo pogrešno tumačenje poruke. Dakle, efikasna usmena i pisana komunikacija su od velikog značaja za ispešano funkcionisanje organizacije.

Reč “komunikacija” potiče od latinske reči “*communicare*” koja znači preneti, učestvovati, učiniti zajedničkim, saopštiti. Predstavlja proces razmene činjenica, ideja i mišljenja i sredstvo pomoću kog pojedinci ili organizacije uspostavljaju međusobno razumevanje. Drugim rečima, predstavlja prenos i interakciju činjenica, ideja, mišljenja, osećanja i stavova. Komunikaciju možemo i razumeti kao sposobnost čovečanstva da komunicira izvan barijera i ograničenja koja prate napredak čovečanstva⁹⁰. Uopšteno gledano, komunikacija ima vitalnu ulogu u mogućnosti interakcije među ljudima koji pripadaju različitim zemljama, kulturama ili lingvističkim grupama, pomaže u razvijanju odnosa i obogaćuje spoznaju pojedinca.

Poslovna komunikacija se upotrebljava za sve poruke koje se razmenjuju u službene svrhe, bilo da je u pitanju vođenje poslovanja, upravljanje organizacijom ili obavljanje poslovnih aktivnosti, i u poređenju sa ličnom ili društvenom komunikacijom karakteriše je formalnost. Uspeh obavljanja posla u velikoj meri zavisi od efikasne i efektivne komunikacije koja se odvija između privrednih subjekata, na tržištu, u okviru organizacija i između različitih grupa zaposlenih, vlasnika i zaposlenih, kupaca i prodavaca, pružaoca usluga i korisnika usluga. Ukoliko joj se priustupi sa pažnjom, komunikacija može da promoviše poslovne interese organizacije, ili u suprotnom, može da prikaže organizaciju u lošem svetlu i da negativno utiče na poslovni interes. Predstavlja krovotok svake organizacije i usmerava akcije organizacije na postizanje ciljeva. Takođe, veliki zadatak organizacije jeste održavanje efikasnog procesa komunikacije. Do ozbiljnih grešaka može doći upravo usled pogrešnog razumevanja zadataka ili naredbi, naročito u slučajevima kada je određeno razumevanje značenja poruke suprotno od namere poslate poruke. Mora se shvatiti da su govornik i slušalac dve odvojene individue koje imaju određena ograničenja i da postoji veliki broj prepreka koje mogu da naruše prenos poruke između njih.

⁹⁰ Bisen V. i Priya (2009), *Business Communication*, New Age International Ltd., Publishers, str. 12

4.1. Definicije komunikacije

Komunikacija se može definisati kao razmena mišljenja ili informacija između dve ili više osoba kako bi se došlo do uzajamnog razumevanja i željene akcije. Predstavlja razmenu informacija pomoću reči ili simbola. U pitanju je razmena činjenica, ideja i stavova koja dovodi do zajedničkog interesa, svrhe i napora.

Definicija Američke menadžment asocijacije je: “Komunikacija je svako ponašanje koje dovodi do razmene značenja”⁹¹.

Piter Litl (*Peter Little*) je 1965. godine u svojoj knjizi “*Komunikacija u biznisu*” definisao na sledeći način: “Komunikacija je proces kojim se informacije prenose između pojedinaca i/ili organizacija rezultirajući razumevanjem poruke”⁹².

Njuman i Samer Jr. (*W.H. Newman i C.F. Summer Jr.*) navode da: “Komunikacija je razmena činjenica, ideja, mišljenja ili emocija između dve ili više osoba”⁹³.

Prema Dejvisu (*Keith Davis*) komunikacija je “Proces prenosa informacije i razumevanja od jedne osobe prema drugoj. To je u suštini most značenja između ljudi. Korišćenjem mosta osoba bezbedno prelazi preko reke nerazumevanja.”⁹⁴

Luis A. Alen (*Louis A. Allen*) pruža sledeću definiciju: “Komunikacija je skup svih stvari koje osoba uradi kada želi da ostvari razumevanje kod druge osobe. To uključuje sistemski i kontinuirani proces pričanja, slušanja i razumevanja”⁹⁵.

Vilijam Skot (*William Scott*) daje definiciju administrativne komunikacije kao “Proces koji uključuje prenos i preciznu replikaciju ideja obezbeđujući povratnu informaciju sa ciljem izazivanja aktivnosti kojima će se postići organizacioni ciljevi”⁹⁶.

Poslednja definicija najefikasnije ističe sve aspekte procesa poslovne komunikacije:

- (1) Proces komunikacije podrazumeva prenos ideja.
- (2) Ideje treba da budu precizno replicirane u umu primaoca, tj. primalac treba da dobije potpuno iste ideje kao one koje se prenose. Ukoliko je proces savršen, neće biti distorzije ideje.

⁹¹ Dayal R., Zachariah P. I Rajpal K. (1996), *Management Information & Electronic Support System*, Mittal Publications, str. 37

⁹² Patil S. (2013), *Meaning of communication*, dostupno na: <http://articles-junction.blogspot.com/2013/07/meaning-of-communication-definition-of.html>, preuzeto 20.08.2016.

⁹³ Verma S. (2014), *Business Communication: Essential Strategies for 21st Century Managers*, Vikas Publishing House, str. 2

⁹⁴ Agarwal A. (2011), *The communication process*, dostupno na: <https://www.projectguru.in/publications/the-communication-process/>, preuzeto 20.08.2016.

⁹⁵ *Meaning and Nature of Communication*, dostupno na: <http://academlib.com/7796/management/communication>, preuzeto: 20.08.2016.

⁹⁶ *What is communication?*, dostupno na: http://www.bcvaz.in/business_communication/introduction.htm, preuzeto 20.08.2016.

- (3) Primalac potvrđuje tačnu replikaciju ideje putem pružanja povratne informacije. Komunikacija je dvosmerni proces koji uključuje i prenos povratnih informacija.
 - (4) Svrha komunikacije je da izazove akciju.
- Dakle, osnovni cilj poslovne komunikacije je da informiše, da ukaže na određene tačke gledišta i da izazove akciju.

4.2. Namena poslovne komunikacije

Autori Bisen i Priya su istakli značaj poslovne komunikacije kroz njeno neizostavno učešće u sledećim funkcijama u okviru organizacije⁹⁷:

- (1) **Davanje instrukcija:** Ova funkcija se prvenstveno odnosi na komandnu prirodu komunikacije. Podrazumeva da komunikator prenosi potrebne direktive i smernice na sledeći nivo, kako bi se omogućilo ostvarenje konkretnih zadataka i instrukcije najuobičajenije putuju od vrha ka nižim nivoima organizacije.
- (2) **Integracija:** Ovo je konsolidovana funkcija komunikacije koja nastoji da obezbedi integraciju aktivnosti. Uglavnom se odnosi na akcije ujedinjenja i kreiranja međusobnih odnosa različitih funkcija poslovne organizacije.
- (3) **Informisanje:** Cilj i funkcija komunikacije u organizaciji je da informiše pojedinca ili tim o posebnom zadatku, politici ili proceduri organizacije. Top menadžment prenosi informacije nižim nivoima organizacije posredstvom menadžera srednjeg nivoa. Sa druge strane, niži nivoi svoje reakcije i povratne informacije prenose vrhu putem menadžmenta srednjeg nivoa. Informacije zapravo mogu teći organizacijom u različitim smerovima - vertikalno, horizontalno i dijagonalno.
- (4) **Procena:** Pomoću komunikacije se ispituju aktivnosti kako bi se formirala ideja ili procenila vrednost određene akcije. Upravo je komunikacija sredstvo pomoću kog se analizira doprinos pojedinca ili tima organizaciji. Vrednovanje sopstvenih ili ulaganja drugih, kao i predloženih ideoloških šema zahtevaju adekvatan i efikasan proces komunikacije.
- (5) **Usmeravanje:** Komunikacija je neophodna kako bi menadžeri izdavali uputstva nižim nivoima organizacije. Zaposleni beleže bolje performanse kada su ispravno usmereni.
- (6) **Učenje:** Značaj lične bezbednosti na radu je veoma bitan. Kompletan proces komunikacije treba da podučava i edukuje radnike o ličnoj bezbednosti, kako bi se sprečile nesreće, izbegli rizici, kao i dodatni troškovi ili procedure.
- (7) **Uticanje:** Komunikacija pruža potencijal uticanja na druge. To podrazumeva pružanje povratnih informacija koje ukazuju na efekat komunikacije.
- (8) **Kreiranje imidža:** Poslovne organizacije se ne mogu izolovati od ostatka društva i zajednice, zapravo postoji međuzavisnost između društva i organizacije koja posluje u tom društvu. Dobra volja i poverenje se vrlo lako prepoznaju u javnosti. Komunikacija sa medijima projektuje željenu sliku organizacije u društvu i putem efikasnog eksternog komunikacionog sistema organizacija obaveštava društvo o svojim ciljevima, aktivnostima, napretku i društvenoj odgovornosti.

⁹⁷ Bisen V. i Priya (2009), *Business Communication*, New Age International Ltd., Publishers, str. 14-15

- (9) **Orijentacija zaposlenih:** U trenutku kada nov zaposleni dođe u organizaciju, on nije upoznat sa organizacionim programima, politikom i kulturom. Komunikacija u takvim slučajevima pomaže da se zaposleni zbliže sa saradnicima, upoznaju sa nadređenima i sa politikom, ciljevima, pravilima i propisima organizacije.
- (10) **Odlučivanje:** Efikasni proces odlučivanja je moguć kada su donosioci odluka u potpunosti informisani, i komunikacija je od velike pomoći pri ovom procesu. U principu, svi u organizaciji treba da pružaju neophodne informacije kako bi se obezbedilo efikasno i efektivno obavljanje zadataka.

4.3. Proces komuniciranja

Proces komuniciranja (slika br. 3) koji će biti predstavljen u radu zasniva se na modelu koji su opisali Kotler i Armstrong i uključuje devet elemenata⁹⁸. Dva od ovih elemenata su glavni akteri komuniciranja - pošiljalac i primalac. Druga dva su glavna sredstva komuniciranja - poruka i mediji. Još četiri su glavne funkcije komuniciranja - šifriranje, dešifriranje, reagovanje i povratna informacija. Poslednji element je šum ili buka koja može da se pojavi u samom sistemu komuniciranja.

Pošiljalac ili izvor je lice ili organizacija koji imaju određenu nameru koja daje povod za komuniciranje. Ova namera može biti zasnovana na nekoj ideji, zamisli, mišljenju, osećanju, želji, stvarnosti ili problemu. Poruka mora negde i nekako da nastane. Pošiljalac stvara ideju koju treba da prenese i snosi odgovornost za njeno šifriranje.

Šifriranje je proces pretvaranja ideje u simboličku formu. Ovo oblikovanje poruke zavisi od toga koji je prenosnik informacije odabran (usmeno, pismeno, putem simbola ili slika) i uzima u obzir primaoca (njegovu inteligenciju, mesto, situaciju, osobine), te će na taj način informacija moći da bude tačno primljena od primaoca i shvaćena u sintaktičkom, semantičkom i pragmatičkom pogledu. Proces šifriranja kontroliše pošiljalac poruke.

Poruka je skup simbola koje prenosi pošiljalac. To može biti određena slika, skup reči ili njihova kombinacija. Mnogi simboli imaju univerzalno značenje, kao npr. precrtan krug, koji nam automatski signalizira da je nešto zabranjeno (pušenje, parkiranje i sl.).

Medij je kanal za komuniciranje preko kojeg se prenosi poruka od pošiljaoca do primaoca.

Dešifriranje je proces transformisanja (određivanja značenja) simbola poruke ponovo u ideju. Pri dešifriranju i interpretaciji radi se o tome da primalac, po mogućstvu, pripisuje informaciji isto značenje kao i pošiljalac. Izvršavanje ovog sintaktičkog i semantičkog poboljšanja ne čini još uvek samo komuniciranje uspešnim. Potrebno je da primalac razume nameru pošiljaoca i da je ima u vidu u svom radu, ponašanju i poslovnom odlučivanju. Proces dešifriranja kontroliše primalac, a šifriranje i dešifriranje predstavljaju mentalne procese.

⁹⁸ Kotler P. i Armstrong G. (2012), *Principles of marketing*, 14. izdanje, Pearson Education Inc., str. 414-415

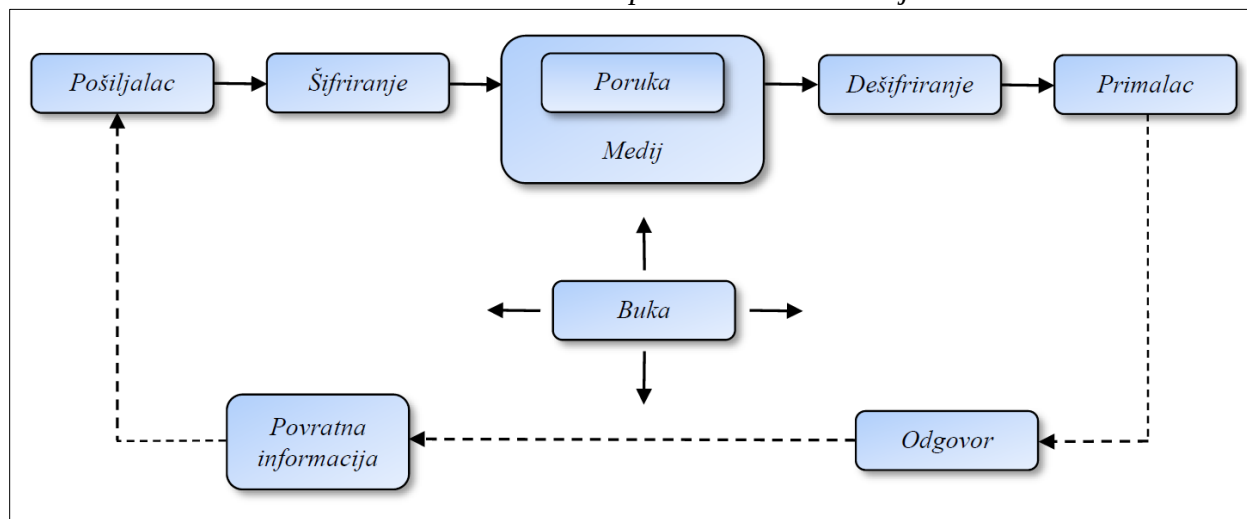
Primalac (auditorijum) je strana koja prima poruku poslatu od duge strane i igra ključnu ulogu u komuniciranju. Kontaktiranje auditorijuma nije ni malo jednostavno, budući da ga treba identifikovati i analizirati i utvrditi šta ljudi misle, osećaju i kakva su im verovanja.

Reagovanje se odnosi na reakcije primaoca posle izlaganja poruci i u idealnom slučaju primalac (auditorijum) će interpretirati poruku baš kao i što je pošiljalac nameravao i preduzeće akciju koju je pošiljalac imao u vidu kada je poslao poruku. Međutim, ukoliko je poruka irelevantna ili konfuzna, auditorijum je može ignorisati. U najgorem slučaju, poruka ih može usmeriti da postupe sasvim suprotno od onoga šta je pošiljalac poruke želeo.

Povratna informacija (Feedback) je deo reagovanja primaoca poruke koji je komuniciran nazad do pošiljaoca. Sva prethodno navedena reagovanja se mogu smatrati povratnom informacijom.

Buka je neplanirano zadržavanje ili distorzija procesa komuniciranja, koje za rezultat ima dobijenu različitu poruku primaoca od one koju je pošiljalac poslao. Buka može biti bilo koja vrsta vizuelne ili audio smetnje.

Slika br. 3: Elementi u procesu komuniciranja



Izvor: Kotler P. i Armstrong G. (2012) *Principles of marketing*, 14. izdanje, Pearson Education Inc., str. 414

U ispitivanju procesa komuniciranja očekivani kurs nije i najlogičniji kurs - praćenje toka komuniciranja od izvora (pošiljaoca) do odredišta (primaoca), već, umesto toga, treba početi od primaoca i analizirati unazad čitav proces, završavajući ispitivanjem uticaja poruke na pošiljaoca. Razlog za ovakav smer je u tome što je u procesu komuniciranja primalac najvažniji element i upravo od karakteristika primaoca u najvećoj meri zavisi izbor i oblik poruke, kao i kanali komuniciranja. Opisan model ističe nekoliko ključnih faktora uspešnog komuniciranja. Pošiljaoci treba da znaju do kojeg auditorijuma žele da dopru i kakve reakcije žele. Moraju dobro šifrirati poruke uzimajući u razmatranje na koji način će ih dešifrirati potencijalni auditorijum, koristeći adekvatan medij i uspostavljajući kanale povratnih informacija tako da mogu da procene reakciju primaoca na poruku.

Pored navedenog grafičkog, treba napomenuti i verbalni model procesa komunikacije koji je uveo Američki političar Herold Lasvel (*Harold Dwight Lasswell*), i koji se skraćeno naziva *model 5 W*. Sugerise da komunikacija treba da da odgovore na sledeća pitanja⁹⁹:

- Ko (Who) je izvor komunikacija?
- Šta (What) je sama poruka?
- Na koji način (In which channel)?
- Kome (To whom) se prenosi poruka?
- Sa kakvim efektom (With what effect)?

Lasvelov model procesa komunikacije sugerise da komunikacija ima određene funkcije u društvu: nadzor nad okruženjem, korelacija komponenti društva i kulturološki prenos između generacija.

4.4. Forme poslovne komunikacije

Postoji veliki broj tipova kategorizacije poslovne komunikacije. Najpre treba naglasiti da ona obuhvata **interpersonalnu komunikaciju** - komunikaciju između dve ili više osoba i **organizacionu komunikaciju** - komunikacija koja obuhvata sve modele, mreže i sisteme u okviru jedne organizacije. Oba tipa komunikacije su od važnosti za menadžere u organizacijama.

4.4.1. Metode interpersonalne poslovne komunikacije

Menadžeri imaju širok spektar komunikacionih metoda na raspolaganju kada su u situacijama u kojima treba da prenesu određenu informaciju, kao što su: komunikacija licem u lice, telefonom, na grupnim sastancima, memorandumima, formalnim prezentacijama, publikacijama kompanije, elektronskom poštom i drugim načinima. Svi navedeni komunikacioni kanali mogu da uključe usmene ili pismene simbole ili oba. U slučaju kada treba da odaberu najefikasniji kanal, Robins i Kolter predlažu sledećih 12 pitanja koja će im pomoći u oceni različitih komunikacionih metoda¹⁰⁰:

- (1) *Povratna informacija* - Koliko brzo primalac može da odgovori na poruku?
- (2) *Kapacitet kompleksnosti* - Da li metod može efektivno da obradi složene poruke?
- (3) *Potencijal obima* - Koliko različitih poruka se može preneti korišćenjem ovog metoda?
- (4) *Poverljivost* - Da li osobe koje komuniciraju realno mogu da budu sigurne da su poruke primili samo oni kojima su namenjene?
- (5) *Lakoća šifriranja* - Da li pošiljalac može lako i brzo da koristi ovaj kanal?
- (6) *Lakoća dešifriranja* - Da li primalac može lako i brzo da dešifruje poruke?
- (7) *Vremensko-prostorno ograničenje* - Da li je potrebno da pošiljalac i primalac komuniciraju istovremeno u istom prostoru?
- (8) *Cena* - Koliko košta korišćenje metoda?
- (9) *Interpersonalna toplina* - Koliko dobro metod prenosi interpersonalnu toplinu?
- (10) *Formalnost* - Da li metod ima potrebnu količinu formalnosti?
- (11) *Vidljivost* - Da li metod dozvoljava da se poruka lako vidi ili da se primete važne informacije?

⁹⁹ *Lasswell's model*, dostupno na: <http://communicationtheory.org/lasswells-model/>, preuzeto 21.08.2016.

¹⁰⁰ Robbins S. P. i Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, str. 260

- (12) *Utrošak vremena* - Da li pošiljalac ili primalac imaju veći deo kontrole nad vremenom koje se odnosi na poruku?

U Tabeli br. 5 je dato poređenje različitih komunikacionih metoda na osnovu navedenih 12 kriterijuma. Koji će metod menadžer konačno odabrati zavisi od potrebe pošiljaoca, karakteristika poruke, karakteristika kanala i potrebe primaoca.

Tabela br. 5: Poređenje metoda interpersonalne komunikacije

	Kriterijum											
	Potencijal povratne informacije	Kapacitet kompleksnosti	Potencijal obima	Poverljivost	Lakoća šifriranja	Lakoća vremenskog dešifriranja	Prostorno ograničenje	Cena	Personalna toplina	Formalnost	Vidljivost	Utrošak vremena
Kanal												
Licem u lice	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	Po/Pr
Telefon	1	4	2	2	1	1	3	3	2	4	4	Po/Pr
Grupni sastanci	2	2	2	4	2	2	1	1	2	3	4	Po/Pr
Formalne prezentacije	4	2	2	4	3	2	1	1	3	3	5	Po
Memo-randumi	4	4	2	3	4	3	5	3	5	2	1	Pr
Pošta	5	3	3	2	4	3	5	3	4	1	1	Pr
Faks	3	4	2	4	3	3	5	3	3	3	1	Pr
Publikacije	5	4	2	5	5	3	5	2	4	1	1	Pr
Table za biltene	4	5	1	5	3	2	2	4	5	3	1	Pr
Audio/video trake	4	4	3	5	4	2	3	2	3	3	5	Pr
E-mail	3	4	1	2	3	2	4	2	4	3	4	Pr
Online konferencija	1	2	2	4	3	2	3	2	3	3	4	Po/Pr
Govorna pošta	2	4	2	1	2	1	5	3	2	4	4	Pr
Tele-konferencija	2	3	2	5	2	2	2	2	3	3	5	Po/Pr
Video konferencija	3	3	2	4	2	2	2	1	2	3	5	Po/Pr

Izvor: Robbins S. P. i Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, str. 261

Napomena: Rangiranja su vršena na skali 1-5, gde je 1 = visoko, a 5 = nisko.

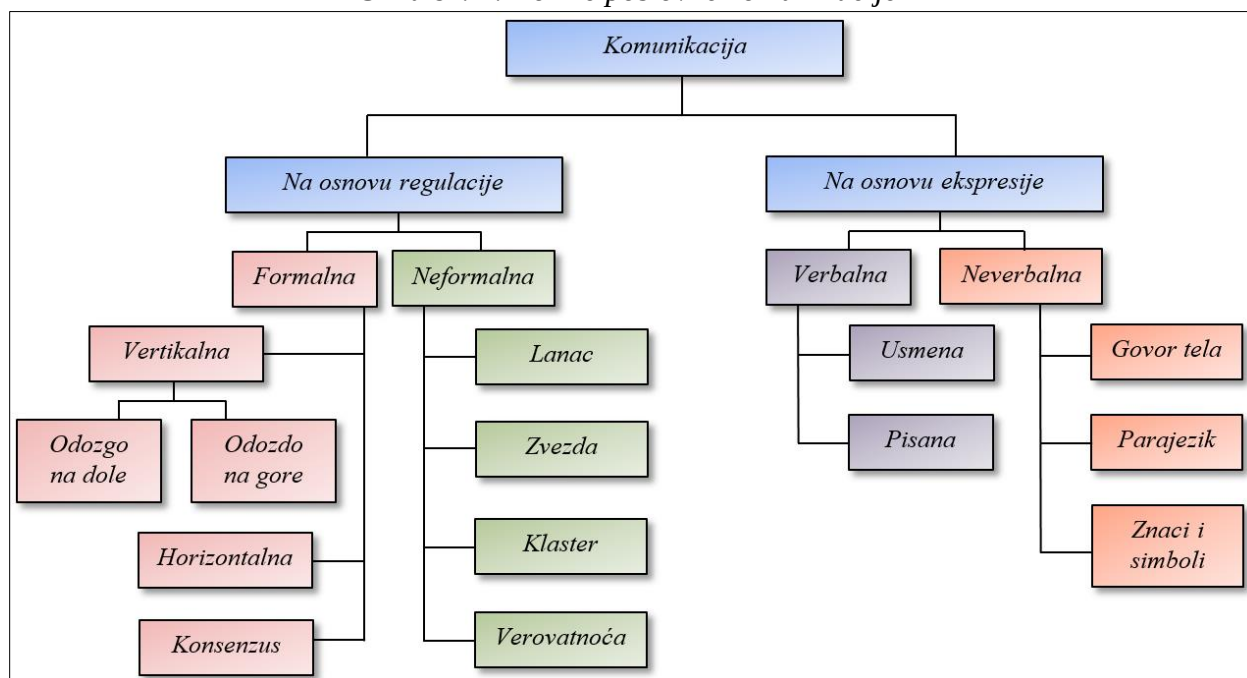
Utrošak vremena se odnosi na onoga ko kontroliše prijem komunikacije. Po/Pr znači da pošiljalac i primalac dele kontrolu.

4.5. Organizaciona komunikacija

Razumevanje poslovne komunikacije nije moguće bez posmatranja osnova organizacione komunikacije. U ovom odeljku ćemo posmatrati identifikovane važne aspekte organizacione komunikacije, uključujući odnos između formalne i neformalne komunikacije, modele protoka informacija, kao i barijere za efikasnu poslovnu komunikaciju i kako ih prevazići.

Organizacionu komunikaciju najpre delimo na eksternu i internu komunikaciju. Eksterna je ona koja se odvija van organizacije, poput komunikacije sa drugim kompanijama, sa državnim organima, finansijskim institucijama i širom javnosti. Interna komunikacija je komunikacija unutar organizacije. Internu organizacionu komunikaciju dalje kategorišemo na formalnu ili službenu i neformalnu. Grafički prikaz svih formi poslovne komunikacije je prikazan na slici br. 4.

Slika br. 4: Forme poslovne komunikacije



Izvor: Bisen V. i Priya (2009), *Business Communication*, New Age International Ltd. Publishers, str. 19

4.5.1. Formalna poslovna komunikacija

Formalna komunikacija se odvija propisanim komunikacionim kanalima među svim članovima organizacije i prati lanac komande ili deo komunikacije koja je potrebna za obavljanje nekog posla. Na primer, kada menadžer traži od jednog službenika da izvrši zadatak, to je oblik formalnog komuniciranja. Isti je slučaj i kada službenik skreće pažnju svom menadžeru na neki problem. Svaka komunikacija koja se odvija u okviru propisanog radnog programa organizacije se tretira kao formalna komunikacija¹⁰¹.

¹⁰¹ Robbins S. P. i Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, str. 266

Formalna komunikacija kao i sve ostale forme komunikacije ima svoje prednosti i mane. Prednost se ogleda u tome što se odvija prolazeći kroz liniju autoriteta, čime se i obezbeđuje odgovornost i informisanost menadžmenta. Pomaže u razvijanju prisnijih odnosa između zaposlenih i njihovih neposrednih rukovodilaca. Postavlja standarde, a zatim i održava ujednačenim širenje informacija unutar organizacije. Obezbeđuje da se poznaje izvor informacija čime se stvara harmonija među zaposlenima. Sa druge strane, osnovna mana se ogleda u dodatnom opterećivanju velikog broja menadžera s obzirom da se sva komunikacija prenosi njihovim posredstvom. Zna da utiče i na proširenje jaza između top menadžmenta i zaposlenih na nižim nivoima organizacione hijerarhije. Troši i dosta vremena s obzirom da zahteva određeni lanac autoriteta, tj. dešava se da prođe dosta vremena dok se komunikacija prenese od jednog nivoa organizacije do sledećeg¹⁰².

4.5.1.1. Komunikacija na dole

Svaka komunikacija koja se šalje od višeg nivoa ka nižem nivou organizacije potpada pod grupu komunikacije na dole. Naredbe, individualne instrukcije, saopštenja i memorandumu su komunikacioni kanali koji se uglavnom koriste za protok informacija ovog smera. Pomaže da se zaposlenima objasne organizacioni planovi, pravila, programi i procedure, šta je neophodno za obavljanje posla, kao i da im se prenesu očekivanja menadžmenta od njihovog angažovanja. U tom kontekstu, može da deluje i kao sredstvo kontrole aktivnosti zaposlenih sa aktivnim povratnim informacijama. Osnovni je alat za motivaciju zaposlenih. Ipak, ponekad poruka može da bude nepotpuna pri prenosu sa jednog nivoa na drugi. Takođe, problem može da nastane u slučaju da određeni menadžer nije prisutan u trenutku kada poruka treba da se prenese, što može da izazove kašnjenja u prenosu poruke. Ponekad, usled nekompletnih informacija, ume da izazove neravnomernu raspodelu posla, što može da izazove nezadovoljstvo među zaposlenima. Kako bi komunikacija na dole bila efikasna, potrebno je ispuniti osnovne zahteve¹⁰³:

- (1) Menadžeri treba da su adekvatno informisani.
- (2) Menadžerima treba da je jasno sa kim i šta komuniciraju.
- (3) Kako bi se eliminisala čekanja na prenos toka informacija, predlaže se delegiranje zadataka na niže nivoe menadžmenta.
- (4) Informacije treba preneti pravoj osobi.

4.5.1.2. Komunikacija na gore

Za dobijanje informacija menadžeri se često oslanjaju na svoje službenike, sagledavajući izveštaje o performansama i svim postojećim problemima. Komunikacija na gore teče od nižih nivoa organizacije ka višim, odnosno predstavlja komunikaciju od zaposlenih do menadžera. Osnovna odlika ovog tipa komunikacije je da obezbeđuje povratne informacije nadređenima, samim tim su procedure uvođenja novih pravila ili procedura ubrzane. Pomaže u kreiranju prisnijeg odnosa između menadžmenta i zaposlenih i otklanjaju se mogućnosti za probleme i pritužbe zaposlenih. Osnovni problem kod ovog tipa komunikacije je da zaposleni mogu da strahuju da će se njihova kritika protumačiti kao znak njihovih ličnih slabosti. Takođe, nivoi

¹⁰² Bisen V. i Priya (2009), *Business Communication*, New Age International Ltd. Publishers, str. 19

¹⁰³ Isto, str. 20

menadžementa znaju da budu zaobiđeni, što može da ugrozi odnose između nadređenih i zaposlenih. Velika je i mogućnost za distorziju poruke.

Najčešći komunikacioni kanali ovog tipa komunikacije su diskusija, žalbena kutija i socijalne aktivnosti¹⁰⁴. Službenici će nadređenom objasniti problem koji imaju, i u najjednostavnijoj varijanti, kroz diskusiju sa nadređenim će doći do predloga rešenja za određeni problem. U slučajevima kada zaposleni ima bilo kakav prigovor ili predlog u vezi sa radnom sredinom, politikom ili procedurom, radnom grupom, predlaže se korišćenje žalbene kutije, gde bi zaposleni mogao da ostavi anonimnu poruku menadžmentu. Menadžment bi trebalo često da proverava ove kutije i da se najpre upozna sa problemima zaposlenih, a zatim i da planira aktivnosti za prevazilaženje identifikovanih problema. Potpuno suprotan metod, u kome je identitet zaposlenog potpuno otkriven, jesu organizovana druženja svih zaposlenih u kompaniji. To mogu biti proslave godišnjice organizacije, organizovane sportske aktivnosti zaposlenih, zatim, bilo koji tipovi socijalnog rada, kao na primer, pomoć poplavljenim ili ugroženim područjima. U ovakvim prilikama zaposleni i menadžeri su na istom nivou i mogu komfornije da podele svoja mišljenja, stavove i osećanja. Ovaj metod naglašava psihološki aspekt ljudskog bića - nadređeni deluju kao savetnici, koji sa zaposlenim pokušava da pronade najbolji način za prevazilaženje problema. Kako bi komunikacija na gore bila efikasna, potrebno je ispuniti osnovne zahteve¹⁰⁵:

- (1) Nadređeni treba da preuzmu inicijativu zbližavanja sa osobljem i zaposlenima.
- (2) Linija komunikacije treba da je što kraća, kako bi se izbegla distorzija poruke.
- (3) Neophodno je blagovremeno rešavanje prigovora zaposlenih kao i razmatranje sugestija.

4.5.1.3. Horizontalna/lateralna komunikacija

Komunikacija koja se odvija između zaposlenih na istom hijerarhijskom nivou ili koji pripadaju istom departmanu ili sektoru organizacije potpada pod horizontalnu komunikaciju (slika br. 5).

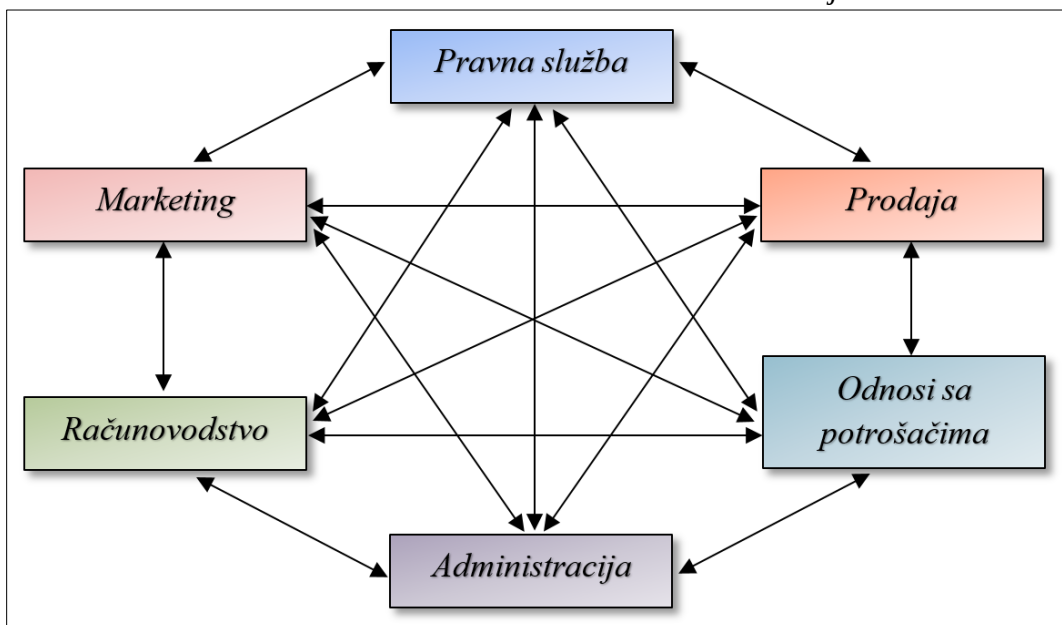
U današnjem, često haotičnom poslovnom okruženju, koje se konstantno menja, horizontalne komunikacije su često potrebne da bi se uštedelo na vremenu i da bi se olakšala koordinacija. Na primer, timovi sa unakrsnim funkcijama oslanjaju se u velikoj meri na ovaj oblik komunikacione interakcije. Međutim, ovakva komunikacija može da dovede do konflikata ukoliko zaposleni ne izveštavaju svoje nadređene o odlukama koje su doneli ili akcijama koje su preduzeli¹⁰⁶. Prednost se takođe ogleda i u razvoju uzajamnog poverenja među zaposlenima istog nivoa koje pomaže u održavanju i promovisanju razumevanja između zaposlenih na sličnim pozicijama u različitim sektorima organizacije. Osim toga, komunikacija među zaposlenima u različitim departmanima sa ciljem obavljanja datog zadatka, kreira pozitivan osećaj međusobne koordinacije širom organizacije. Sa druge strane, može da izazove rivalstvo među zaposlenima različitih nivoa. Nedostaci ovog tipa komunikacije u najvećoj meri zavise od same organizacione kulture.

¹⁰⁴ Bisen V. i Priya (2009), *Business Communication*, New Age International Ltd. Publishers, str. 20

¹⁰⁵ Isto

¹⁰⁶ Robbins S. P. i Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, str. 266

Slika br. 5: Horizontalna/lateralna komunikacija



Izvor: Bisen V. i Priya (2009) *Business Communication*, New Age International Ltd. Publishers, str. 21

Najčešće primenjivani komunikacijski kanali horizontalne/lateralne komunikacije su¹⁰⁷:

- (1) **Diskusija licem u lice** dešava se kada pojedinci direktno međusobno komuniciraju, čime se minimizira problem pogrešnog tumačenja, a brza povratna informacija čini ovaj kanal veoma efikasnim.
- (2) **Telefonski razgovor** je praktičniji kada su zaposleni veoma zauzeti svojim radom ili kada su fizički prilično udaljeni. Ovaj kanal štedi vreme, ali postoji rizik distorzije poruke usled loše veze ili međusobnog nerazumevanja.
- (3) **Periodični sastanci** predstavljaju nedeljna, mesečna, kvartalna ili godišnja okupljanja zaposlenih kako bi prodiskutovali o unapred utvrđenim temama.
- (4) **Memorandum** je pisani oblik komunikacije koji se prenosi između različitih odeljenja u istoj organizaciji.

4.5.1.4. Konsenzus

Kada se određeni broj zaposlenih, bez obzira na njihov status ili radno mesto, okupi kako bi se dogovorili o doneli odluku koja će biti prihvatljiva za sve, to se naziva konsenzus. U organizacionom smislu podrazumeva određene konsultacije, i obično proces izgleda ovako:

- (1) Izvršni direktor navodi problem i analizira ga kako bi ga svi razumeli.
- (2) Prikupljaju se dodatne informacije i činjenice.
- (3) Identifikuju se i predlažu različiti načini za rešavanje problema.
- (4) Pronalaze se alternative.
- (5) Izvršni direktor sa svakim članom razgovara pojedinačno ili ih sve poziva na sastanak.

¹⁰⁷ Bisen V. i Priya (2009), *Business Communication*, New Age International Ltd. Publishers, str. 21

- (6) Problem se izlaže članovima.
- (7) Svaki član daje svoj stav ili viđenje.
- (8) Dolazi se do rešenja.

Osnovna prednost ovog pristupa jeste da se odluke donose nakon konsultacija sa različitim članovima grupe, čime se olakšava sam proces. Promoviše se harmoničan odnos među članovima grupe, pa i ako postoje sukobi ili podeljena mišljenja, na ovakvim sastancima će se uz poštovanje svake strane doći do rešenja koje zadovoljava sve strane. U tom kontekstu, osnovna mana je u tome što je član konsenzusa ponekad primoran da prihvati rešenje koje ne podržava u potpunosti.

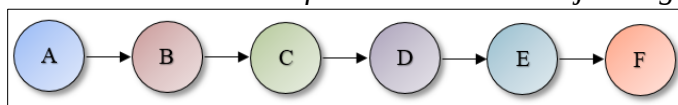
4.5.2. Neformalna poslovna komunikacija

Uz formalnu komunikaciju, svaka organizacija ima i jednako efikasan neformalni oblik komunikacije, koji se u menadžment literaturi često naziva i “vinova loza” s obzirom da teče u svim pravcima - horizontalno, vertikalno i dijagonalno. Kako navode Robins i Kolter, neformalna komunikacija je organizaciona komunikacija koja nije definisana prema strukturnoj hijerarhiji organizacije. Neformalni sistem komunikacije ispunjava dva cilja organizacije: omogućava službenicima da zadovolje svoju potrebu za društvenom interakcijom i poboljšava radni učinak organizacije kreirajući alternativne i često brže i efikasnije kanale komunikacije¹⁰⁸. Autori Bisen i Priya su identifikovali četiri osnovne forme neformalne komunikacije: lanac, zvezda, klaster i verovatnoća¹⁰⁹, i svaki će biti ilustrovan i opisan u nastavku rada.

4.5.2.1. Lanac kao oblik neformalne komunikacije u organizaciji

U ovom obliku neformalne komunikacije osoba “A” prenosi neku poruku osobi “B”, koja prenosi tu poruku osobi “C” i tako dalje linijski. Ova vrsta komunikacije teče od jedne osobe do druge preko jednog lanca, tj. komunikacija teče od osobe do osobe. Zanimljivo za ovaj tip komunikacije je da kada jedna osoba prenosi drugoj određene informacije koje tretira kao poverljive ili tajne, sa istom dozom poverljivosti će preneti te podatke trećoj osobi.

Slika br. 6: Lanac kao oblik neformalne komunikacije u organizaciji



Izvor: Bisen V. i Priya (2009), *Business Communication*, New Age International Ltd. Publishers, str. 23

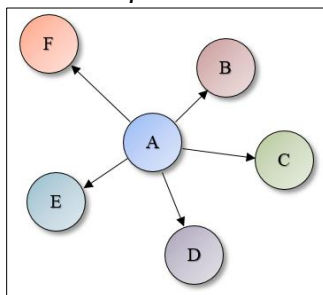
4.5.2.2. Zvezda kao oblik neformalne komunikacije u organizaciji

Pri ovom obliku neformalne komunikacije osoba prenosi svima informacije do kojih je došla. Zvezda oblik komunikacije se najčešće koristi kada se prenosi neka interesantna novost koja nije u vezi sa poslovanjem, poput prenošenja tračeva među zaposlenima.

¹⁰⁸ Robbins S. P. i Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, str. 266

¹⁰⁹ Bisen V. i Priya (2009), *Business Communication*, New Age International Ltd. Publishers, str. 22-24

Slika br. 7: Zvezda kao oblik neformalne komunikacije u organizaciji

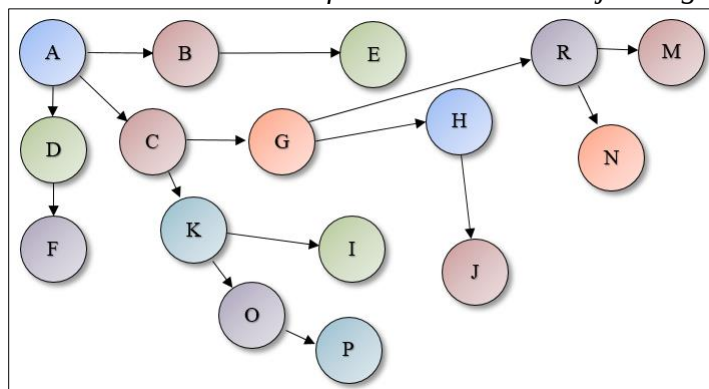


Izvor: Bisen V. i Priya (2009), *Business Communication*, New Age International Ltd. Publishers, str. 23

4.5.2.3. Klaster kao oblik neformalne komunikacije u organizaciji

U ovom obliku osoba "A" prenosi informacije odabranoj grupi pojedinaca koji dalje informišu svoju odabranu grupu pojedinaca.

Slika br. 8: Klaster kao oblik neformalne komunikacije u organizaciji

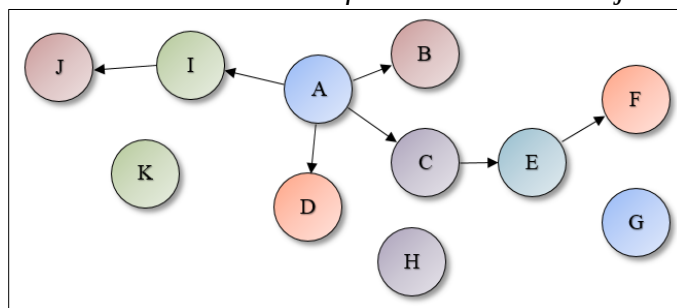


Izvor: Bisen V. i Priya (2009), *Business Communication*, New Age International Ltd. Publishers, str. 23

4.5.2.4. Verovatnoća kao oblik neformalne komunikacije u organizaciji

Oblik verovatnoće je slučajan proces u kojem se prenos poruke na druge prenosi u skladu sa zakonom verovatnoće, pri čemu će primaoci poruke na sličan, nasumični, način preneti informacije drugima.

Slika br. 9: Verovatnoća kao oblik neformalne komunikacije u organizaciji



Izvor: Bisen V. i Priya (2009), *Business Communication*, New Age International Ltd. Publishers, str. 24

Osnovna karakteristika neformalne komunikacije u organizaciji je da se prenos poruke i primanje povratne informacije vrši brže nego u bilo kom drugom obliku komunikacije, s obzirom da se grupe formiraju na osnovu međusobnog odnosa pojedinaca. Podržava koheziju i harmoniju među članovima grupe. Takođe, putem ove komunikacije zaposleni osećaju određeno emotivno olakšanje, jer nema osećaja neadekvatnosti i bojazni od autoriteta nadređenih. Sa druge strane, postoji velika mogućnost distorzije poruke među članovima grupe. Prenos poruke zavisi od volje pošiljaoca i odabranog komunikacionog kanala pri čemu može doći do prenosa nepotpunih informacija.

4.5.3. Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija predstavlja razmenu poruka između dve ili više osoba, u ličnom kontaktu i obično se naziva razgovor ili konverzacija. Uprošćeno, ovaj tip komunikacije definiše reči koje izgovaramo ispunjavajući osnovnu ljudsku potrebu održavanja kontakta sa drugim ljudima. Osnovna podela verbalne komunikacije je na usmenu i pisanu komunikaciju kojima ćemo u analizi pridodati i neverbalnu komunikaciju.

4.5.3.1. Usmena komunikacija

Usmena komunikacija se odvija kada usmeno saopštavamo poruku onome ko prima poruku i odnosi se na razgovore u kojima je izgovorena reč glavni kod komunikacije. Komunikacioni kanali koji karakterišu ovaj tip komunikacije su “licem u lice”, koji može da se odvija na konferencijama, seminarima, grupnim diskusijama ili pojedinačnim intervjuima, i putem tehničkih uređaja poput telefona, mobilnog telefona, e-maila, faksa, video zapisa. Činjenica je da oba kanala imaju veoma značajnu ulogu u organizacionoj komunikaciji. Tome u prilog ide i podatak do koga je došao Henri Mintzberg, jedan od prvih poslovnih stratega, koji je u svojim istraživanjima otkrio da menadžeri provode između 50 i 90% svog radnog vremena u razgovoru¹¹⁰.

Usmena komunikacija ima mnogo prednosti u poređenju sa ostalim oblicima. Najpre je karakteriše brzina ostvarivanja kontakta sa primaocem poruke, budući da ne postoji vremenski jaz između prenosa i prijema poruke. Štedi vreme, i u situacijama kada je potrebno da se što pre reaguje preporučljiva je usmena komunikacija. Pošiljalac ima potpunu kontrolu nad ličnom pažnjom primaoca poruke, za razliku od pisane komunikacije pri kojoj primalac može samo površno da pogleda memorandum, pismo ili izveštaj. Takođe, u poređenju sa pisanom komunikacijom, znatno štedi sredstva omogućavajući istovremeno komuniciranje sa više osoba. Putem razgovora, pitanja i odgovora omogućava trenutnu povratnu informaciju i procenu da li su sagovornici razumeli poruku uz mogućnost brze izmene u slučaju da je upotrebljen pogrešan izraz koji je uvredio ili zbunio sagovornika¹¹¹. Osim toga, kod razgovora licem u lice sagovornici se mogu usresrediti na simboličku i neverbalnu komunikaciju (o kojima će biti više reči u nastavku rada). Slanje usmene poruke u kombinaciji sa izrazom lica ili govorom tela omogućava primaocu da bolje razume poruku.

¹¹⁰ Rouse M. J. i Rouse S. (2005), *Poslovne komunikacije*, Masmedia Zagreb, str. 27

¹¹¹ Bisen V. i Priya (2009), *Business Communication*, New Age International Ltd. Publishers, str. 45-46

Iako ima mnogo prednosti, usmena komunikacija nije uvek najbolji pristup. Ne postoji nikakav trajni zapis niti dokaz da je komunikacija obavljena, tako da je njen uticaj najčešće privremen. Nema nikakvu pravnu valjanost, osim kada su razgovori snimljeni i na taj način postali deo zapisa. Duge poruke nisu pogodne za ovakvu vrstu komunikacije i sagovornicima jedino preстоји da se oslanjaju na vlastito pamćenje. Zna da bude skupa i da oduzme dosta vremena kada su sagovornici udaljeni, čak i međugradska vožnja zarad kratkog usmenog sastanka može da oduzme dosta vremena, zavisno od saobraćaja ili vremena. Često sagovornici nisu u mogućnosti da ozbiljno promisle o temi razgovora, ukoliko su suočeni sa momentalnim zahtevom za odgovor ili povratnu informaciju. Моže se izostaviti neki važan detalj ili odgovor na upit, bez dovoljno vremena za pripremu što adekvatnijeg odgovora. Na kraju, ovaj tip komunikacije je u najvećoj meri sklon buci i šumovima, kao na primer u slučajevima kada sagovornik govori previše tiho ili kada dođe do prekida veze.¹¹²

4.5.3.1.1. Aktivno slušanje

Za efikasnu usmenu komunikaciju od velikog značaja je slušanje, što je aktivnost primaoca u usmenoj komunikaciji. Pošiljalac snosi odgovornost u svojim naporima da ostvari jasno razumevanje svoje poruke, ali isto tako primalac ima odgovornost da bude obziran i da se trudi da razume značenje poruke pošiljaoca. Od svih veština komunikacije, slušanje je najvažnije od svega¹¹³. Džonson definiše slušanje kao “spособnost da se razume i efikasno reaguje na usmenu komunikaciju”¹¹⁴. Prema Rodrigezu, “slušanje je proces prijema, tumačenja i reagovanja na poruke koje se dobijaju od pošiljaoca”¹¹⁵. Braun navodi da je “slušanje aktivnost koja može da se uključi i isključi svesno i nesvesno. Počinje sa svešću primaoca da treba da sluša i bude pažljiv prema onome što je rečeno.”¹¹⁶ Proces aktivnog slušanja se sastoji iz sledeće četiri faze:

- (1) *Prva faza:* U ovoj fazi primalac jednostavno obraća pažnju na pošiljaoca kako bi čuo poruku. Ukoliko može da ponovi reči pošiljaoca, čuo je poruku.
- (2) *Druga faza:* Ova faza je u direktnoj vezi sa vokabularom, znanjem i iskustvom primaoca. Ukoliko primalac ne interpretira poruku ispravno, poruka će biti pogrešno shvaćena.
- (3) *Treća faza:* U ovoj fazi primalac odlučuje šta će uraditi sa dobijenim informacijama. Odluka koju primalac donese u ovoj fazi evaluacije poruke je od ključnog značaja za proces slušanja.
- (4) *Četvrta faza:* Odgovor primaoca poruke može biti u vidu reči ili govora tela. Odgovor daje pošiljaocu saznanje da li je primalac dobio poruku i koja je njegova reakcija.

¹¹² Rouse M. J. Rouse S. (2005), *Poslovne komunikacije*, Masmedia Zagreb, str. 27

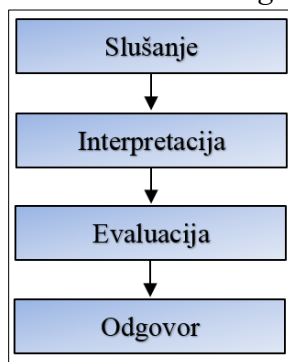
¹¹³ Bisen V. i Priya (2009), *Business Communication*, New Age International Ltd. Publishers, str. 47

¹¹⁴ *How To Be a Better Listener*, dostupno na: <http://www.bizmove.com/skills/m8h.htm>, preuzeto 21.08.2016.

¹¹⁵ Shinde T. N. (2015), *Golden Research Thoughts*, International Multidisciplinary Research Journal, Vol. 5, Iss. 4, str. 7

¹¹⁶ Naidu V. (2008), *English for nurses*, Rachana Enterprises, str. 5.1

Slika br 10. Proces aktivnog slušanja



Izvor: Bisen V. i Priya (2009) *Business Communication*, New Age International Ltd. Publishers, str. 47

Slušanje često više umara nego govor i zahteva određeni intelektualni napor. Aktivno slušanje, koje podrazumeva slušanje punog značenja bez preuranjenog rasuđivanja ili tumačenja zahteva potpunu koncentraciju. Aktivno slušanje se poboljšava razvijanjem empatije sa pošiljaocem, što znači postavljanjem sebe u poziciju pošiljaoca. Pošto se pošiljaoci razlikuju u stavovima, interesima, potrebama i očekivanjima, empatija olakšava razumevanje stvarnog sadržaja poruke. Slušalac koji sluša empatijom zadržava rasuđivanje o sadržaju poruke i pažljivo sluša šta se govori. Cilj je da se poboljša sposobnost primanja punog značenja komunikacije bez ometanja preranim rasuđivanjem ili tumačenjem¹¹⁷. Ostala specifična ponašanja koja iskazuju aktivni slušaoci su¹¹⁸:

- (1) Budite empatični.
- (2) Gledajte u oči.
- (3) Potvrdno klimajte glavom i potrudite se da izraz lica bude adekvatan.
- (4) Postavljajte pitanja.
- (5) Izbegavajte pokrete ili gestove koji skreću pažnju.
- (6) Parafrizirajte.
- (7) Izbegavajte da prekinete govornika.
- (8) Ne govorite previše.

4.5.4. Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija se odnosi na vrstu komunikacije koja ne koristi reči, odnosno na sva namerna ili nenamerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene reči. Usko je možemo povezati sa snagom posmatranja. Primalac komunikacije treba da bude u poziciji da vidi, čuje, čak i da oseti pošiljaoca. Drugim rečima, neverbalna komunikacija obuhvata elemente kao što su izraz lica, gest, ton, odevanje, izgled, pogled i čak glas pošiljaoca. Namerna je kada pošiljalac pokušava da prenese određene poruke ciljnoj grupi svim gestom, pozom ili drugim oblicima govora tela. Nenamerna je kada govor tela, držanje ili izgled pošiljaoca primalac

¹¹⁷ Robbins S. P. i Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, str. 265

¹¹⁸ Hunsaker P. L. (2001), *Training in Management Skills*, Prentice Hall, str. 124

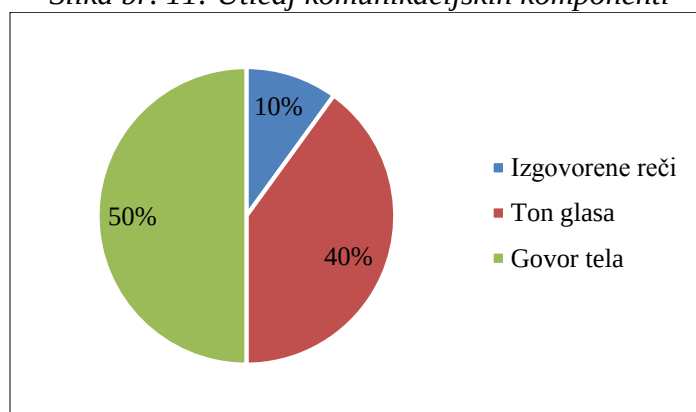
interpretira nesvesno¹¹⁹. Aljkav stav ili izgled mogu se tumačiti kao neozbiljnost, iako je pošiljalac zapravo veoma ozbiljan i konkretan u svojoj nameri.

Neverbalna komunikacija je izuzetno snažna. Psiholog Albert Mehrabian ističe da neverbalni delovi poruke mogu biti važniji od značenja izgovorenih reči. Mehrabian je poruku podelio na tri komponente¹²⁰:

- (1) *verbalnu* - odnosi se na same reči,
- (2) *zvučnu* - odnosi se na ton u kojem su reči izgovorene,
- (3) *izražajnu* - odnosi se na izraz lica ili govor tela koji prati reči.

Slika br. 11 grafički prikazuje uticaj svake komponente. Izgovorene reči imaju vrlo mali uticaj, i to samo 10%, dok se 40% odnosi na ton glasa, a čak 50% na izraz lica i ostale aspekte govora tela.

Slika br. 11: Uticaj komunikacijskih komponenti



Izvor: Rouse M. J. i Rouse S. (2005) *Poslovne komunikacije*, Masmedia Zagreb, str. 29

4.5.4.1. Govor tela

Govor tela označava promene koje se dešavaju u položaju tela i pokrete koji mogu da pokažu šta osoba misli ili oseća. Često osoba nije svesna svojih pokreta i većinom ih čini nesvesno, ali mogu da imaju veliki uticaj pri komunikaciji. Bisen i Priya su najpre kategorisali govor tela na svesnu i nesvesnu komponentu¹²¹.

(A) Nesvesni govor tela može biti biološkog porekla, stečena navika ili pod uticajem kulturnih običaja:

- (1) **Biološki:** Određen oblik tela, boja kože i karakteristike mogu da utiču da osobe imaju neke vrste gestova, izraza i položaja.
- (2) **Iz navike:** Određene pokrete i izraze pojedinac nauči da primenjuje kao naviku u procesu prilagođavanja životnoj sredini. Mogu da nastanu i iz nečijeg zanimanja koja zahtevaju neki konkretan položaj ili kretanje. Često su i stilovi govora ili upotreba fraza stvar navike.

¹¹⁹ Rouse M. J. i Rouse S. (2005), *Poslovne komunikacije*, Masmedia Zagreb, str. 28

¹²⁰ Mehrabian, A. (1971.), *Silent Messages*, Wadsworth Publishing Company, Inc., Belmont, str. 104

¹²¹ Bisen V. i Priya (2009), *Business Communication*, New Age International Ltd. Publishers, str. 47

- (3) **Kulturni:** Običaj da se ne sedi prekrštenih nogu pred starijima ili da se stariji ne gledaju pravo u oči su neke od kulturoloških specifičnosti. Takođe, postoje običaji koje karakteriše upotreba određenog gesta pri primanju gostiju, upoznavanju, pozdravljanju i drugim formama socijalnih postupaka.
- (B) Svesni govor tela, pokret, položaj ili glasovna modulacija se koriste sa namerom. Ne može se steći potpuno razumevanje nečijeg govora tela, ali ako smo potpuno svesni ili osetljivi na svoj, imaćemo povećanu sposobnost razumevanja govora tela drugih. Ovoj kategoriji pripadalu sledeći oblici komunikacije:
- (1) **Izgled:** Opšti izgled osobe zavisi od nekoliko stvari, pri čemu izdvajamo dva najznačajnija faktora koji doprinose izgledu - lična nega i lična higijena. Nega kože, noktiju i kose su očekivani standardi u poslovnom okruženju, a osoba koja zanemaruje ove aspekte ostavlja neprijatan utisak. Izgled je najzaslužniji za prvi utisak, stoga nedostatak urednosti i čistoće izaziva negativan utisak. Takođe, loše zdravstveno stanje se lako reflektuje na izgled.
- (2) **Izrazi lica:** Za lice se kaže da je ogledalo duše, i zaista, misli i osećanja često znaju da utiču na izraz lica. Veseo ili zahvalan osmeh, nezadovoljno mrštenje, izgled iznenađenja i slični izrazi lica mogu sa ili bez reči da prenesu stav, osećanje ili reakciju na sagovornika. Veština čitanja izraza lica je veoma značajna i cenjena u poslovanju.
- (3) **Kontakt očima:** Pokreti očiju su ključni deo ponašanja lica, privlačeći i usmeravajući nečiju pažnju ili prikazujući iznenađenje, sreću ili neke druge emotivne ekspresije. Kontakt očima između sagovornika je neophodan jer ukazuje na obostranu zainteresovanost u komunikaciji. Takođe, prilikom usmene prezentacije, veoma je važno da se ostvari odnos sa auditorijumom pomoću kontakta očima. Nivo komfora za kontakt očima je tri do pet sekundi, a ukoliko se zadrži duže može da izazove neugodnost kod sagovornika. Opšte je prihvaćeno uverenje da izbegavanje kontakta očima ukazuje na to da osoba laže ili da nema samopouzdanje. Ipak, i kulturološka pravila i običaji mogu da utiču na to kako ljudi koriste svoje lice i oči u komunikaciji sa drugima.
- (4) **Osmeh:** Osmeh je veoma moćan oblik izraza lica i otvara vrata za komunikaciju. Prirodan, prijatan osmeh ima značanu ulogu u uspostavljanju i održavanju međuljudskih odnosa. Značaj osmeha lepo ilustruje i izreka koja kaže da čovek nikada nije potpuno obučan ako na sebi ne nosi osmeh.
- (5) **Položaj tela:** Držanje ili položaj tela se odnosi na način na koji osoba stoji, sedi ili hoda. Položaj ruku, nogu i drugih delova tela nam ukazuje ne samo na stanje uma pojedinca - da li je energičan, dinamičan, nervozan, samouveren, siguran u sebe i slično, već i na njegovu zainteresovanost za predmet komunikacije. Efikasan pošiljalac poruke stoji uspravno, blago na vrhovima prstiju sa bradom paralelnom podu i pod pravim uglom u odnosu na kičmu. Stajanje u ovakvom stavu pred grupom igra značajnu ulogu u uspešnosti govora. Osoba sa opuštenim ramenima i izbačenim stomakom izgleda umorno i iscrpljeno i može da izazove izbegavanje komunikacije. Položaj sedenja takođe može da ukaže na ličnost pojedinca. Takođe, različite situacije zahtevaju različita držanja. Način hodanja takođe može da prenese sliku o samouverenoj, nesigurnoj, energičnoj ili umornoj osobi. Za prezentaciju je kretanje od značaja za održavanje pažnje pojedinca sa obraćanjem pažnje na položaj ruku.
- (6) **Gestovi:** Gestovi takođe doprinose efikasnoj komunikaciji. Pokreti kao što su igranje sa prstenom, ključevima ili stezanje šake u pesnicu govornika može da utiče na šifriranje i

dešifriranje njegove poruke u komunikaciji. U korišćenju gestova treba biti obazriv u smislu kulturnih ograničenja, seksualne ili moralne implikacije poruke koja se šalje. Gestovi pridodaju značenje poruci, ali se mogu i pogrešno interpretirati ukoliko se ne koriste adekvatno. Uobičajeni primeri su rukovanje, položaj sedenja, pokazivanje palca na gore, klimanje glavom, dodirivanje kragne, namigivanje i sl.

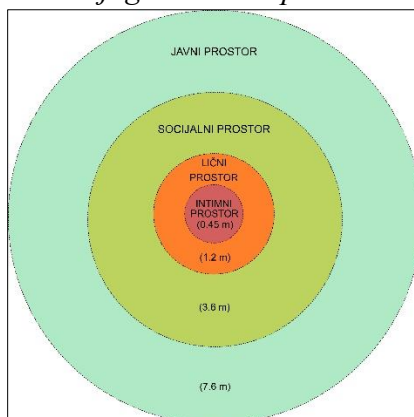
- (7) **Odeća:** Odeća je voma značajan aspekt govora tela, utičući na ostavljanje suptilnog utiska sagovornika na osnovu onoga što je obukao. Adekvatnost garderobe određenoj prilici je od suštinskog značaja, kao i nivo formalnosti situacije, doba dana i kulturološka pozadina ljudi koji će biti prisutni određenom dešavanju. Dodaci garderobi kao što su kravata, obuća i nakit takođe treba da su pravilno odabrani. Menadžment razvijenih zemalja Zapada, posebnu pažnju posvećuje sopstvenom izgledu, a u okviru toga i načinu oblačenja. Menadžeri moraju da poznaju pravila poslovnog oblačenja i da nastoje da ih dosledno realizuju. Oni moraju insistirati i na urednom i pristojnom oblačenju ostalih zaposlenih, dajući sopstveni primer.
- (8) **Energija:** Energiju i entuzijazam kao aspekte govora tela je teško opisati, ali je većina u svom poslovanju doživela uticaj osobe sa visokim nivoom energičnosti. Stanje fizičkog i mentalnog zdravlja igra veliku ulogu u govoru tela i zdrava i energična osoba će održavati određeni nivo entuzijazma u radu. Entuzijazam osobe se ogleda u samom nastupu i sagovornici često znaju da budu oduševljeni ovakvom osobom.
- (9) **Hronemija (upotreba vremena):** Hronemija se odnosi na različitu upotrebu vremena kod ljudi i bavi se vremenskom dimenzijom ljudskog ponašanja. Termin je skovao Tomas Bruno (*Thomas J. Bruneau*) krajem 1970-ih kako bi definisao funkciju vremena u ljudskoj interakciji: “Hronemija se može ukratko i uopšteno definisati kao studija ljudskog tempa i odnosa na komunikaciju. Preciznije, hronemija podrazumeva proučavanje subjektivnog i objektivnog ljudskog tempa i načina na koji su povezani sa ljudskim ponašanjem. Dalje, hronemija podrazumeva proučavanje ljudske komunikacije koja se odnosi na zavisne i integrisane nivoe doživljaja vremena.”¹²² Vreme utrošeno na slušanje ili razgovor stvara osećaj poštovanja kod sagovornika, koje se poistovećuje sa pažnjom i brigom. Sa druge strane, osoba koja rasipnički troši svoje i tuđe vreme ostavlja utisak neefikasnosti i neorganizovanosti. Osećaj za vreme pri održavanju sastanaka, prenošenju dobrih ili loših vesti ili u izradi prezentacije generiše poštovanje.
- (10) **Proksemija (Prostorna udaljenost):** Proksemija se odnosi na način na koji ljudi doživljavaju i koriste prostor. Edvard Hol (*Edward T. Hall*), kulturološki antropolog je skovao termin 1963. godine definišući proksemiju kao “međusobno povezana zapažanja i teorije čovekovog korišćenja prostora kao specijalizovani izraz kulture”¹²³. Zaista, proksemija se smatra skrivenom komponentom međuljudske komunikacije koja se identifikuje posmatranjem i pod snažnim je uticajem kulture. Ljudi imaju dve osnovne prostorne potrebe: *ličnu* i *teritorijalnu*. Teritorijalna se grana na primarnu, sekundarnu i javnu. Primarna teritorija predstavlja lično okruženje, stambeni, ili radni prostor određene osobe. Takođe, primarna teritorija se može posmatrati i kao psihološki ili perceptivni prostor – za koji se može reći da je „parče“ prostora koji ljudi nose sa sobom tokom celodnevnih aktivnosti. Sekundarni su razna javna mesta poput ustanova u kojima

¹²² Key M. R. (1980), *The Relationship of Verbal and Nonverbal Communication*, Mouton Publishers, str. 114

¹²³ Hall E. T. (1969), *The Hidden Dimension*, Anchor Books Editions, str. 8

se radi i škola. Javna teritorija se odnosi na uopštena javna mesta, na kojima osoba nastoji da izbegava kontakt sa nepoznatim osobama¹²⁴.

Slika br. 12: Dijagram ličnih prostornih granica



Izvor: Prilagođeno iz Wolchover N. (2012), *Why do we have personal space?*, dostupno na: <http://www.livescience.com/20801-personal-space.html>, preuzeto 22.08.2016.

Hol je je identifikovao četiri zone međuljudskog rastojanja - relativne razdaljine između ljudi: intimni, lični, socijalni i javni prostor (Slika br. 12). Bez sumnje se tip i kvalitet naših komunikacionih aktivnosti razlikuju u svakoj od navedene četiri zone, koje se individualno determinišu i menjaju promenom fizičke lokacije. Na taj način, zone su specifične za svakog pojedinca lično. Takođe, prostorno rastojanje je pod jakim uticajem kulture. Kako navodi Stajčić, u kulturi nekih naroda smatra se da se ne može razgovarati na udaljenosti manjoj od pola metra. U Južnoj Americi takva distanca je prevelika i smatra se nepristojnom i hladnom. Japanac ili Amerikanac se, s druge strane, oseća prijatno na ovoj udaljenosti i nastojaće da je održi. Amerikancu će biti neprijatno i nastojaće da se udaljava, pokušavajući da održi distancu potrebnu da bi razgovor bio prijatan¹²⁵.

Iako neverbalnu komunikaciju ne možemo u potpunosti izolovati od verbalne komunikacije, ne treba zanemariti činjenicu da značajno utiče na čitav proces međuljudske i organizacione komunikacije. Iz svega navedenog možemo zaključiti da je sistematizovana podela i samo razumevanje komunikacionih kanala neverbalne komunikacije važno kako bi sagovornik odredio koje se vrste signala šalju kroz neverbalne kanale komunikacije. Neverbalni signali učestvuju u šifriranju i dešifriranju poruka, kreiranju utiska, ekspresije, interakcije, socijalnog uticaja i drugim funkcijama poslovne komunikacije. Neki od neverbalnih signala se mogu univerzalno interpretirati, ali se isto tako veliki deo nasleđuje i jedinstven je u kulturološkom smislu. Imajući u vidu različito ponašanje i način komunikacije ljudi različitih kultura, efikasno prepoznavanje neverbalnih poruka koje se šalju predstavlja veoma moćan segment komunikacionog procesa. Osim toga, neverbalne poruke su dobrim delom refleksija nesvesnog

¹²⁴ Stajčić N. (2013), *Kodovi neverbalnog komuniciranja*, CM: Communication Management Quarterly: Časopis za upravljanje komuniciranjem 27, str. 4

¹²⁵ Isto

ljudskog ponašanja i samim tim pružaju saznanja kako o učesnicima tako i o karakteristikama odnosa učesnika u procesu komunikacije.

4.5.4.2. Parajezik

Parajezikom se smatraju neverbalni aspekti izgovorenih reči i osim što se odnose na ton, odnose se i na dubinu i jačinu glasa, akcenat, brzinu, poštalice i greške u govoru. Odnose se na karakteristike glasa, način na koji koristimo jezik, kao i zvuke koje koristimo bez izgovaranja reči. Možemo izdvojiti sledeće formulacije parajezika:

- (1) **Glas:** Osnovna karakteristika glasa je ton, odnosno kvalitet glasa. Zatim, jačina, odnosno, glasnost ili mekoća glasa koja se može svesno prilagoditi broju sagovornika ili udaljenosti između sagovornika. Kada osoba preglasno govori, ukazuje na nedostatak samokontrole ili na dominantno ponašanje. Visina glasa je još jedna karakteristika glasa. Visoki zvuk je često neprijatan i može da ukaže na nezrelost ili emotivni disbalans i često osoba koja je u strahu govori visokim glasom.
- (2) **Brzina:** Brzina je takođe jedan od faktora jezika. Brz govor može da ukaže na uzbuđenje. Obično se zanimljive teme govore brzo, a komplikovane ili teške teme sporo.
- (3) **Izgovor:** Izgovor podrazumeva prihvaćeni standard po kom se reči izgovaraju. Ispravan i jasan izgovor je veoma bitan u poslovnoj komunikaciji i ukazuje na poštovanje prema auditorijumu.
- (4) **Akcentat:** Akcentovanje je način na koji osoba izgovara zvuk jezika. Svaki jezik ima svoj naglasak ili način formiranja zvuka i obično drugi strani jezik izgovaramo akcentom maternjeg jezika.
- (5) **Naglasak:** Naglašavanje određene reči u rečenici može potpuno da izmeni značenje ili implikacije.
- (6) **Ćutanje:** Ćutanje može biti veoma efikasan način komunikacije, ali ume da bude i teško budući da je potrebno dosta samokontrole i smaopouzdanja. Kratke pauze u govoru mogu biti veoma efikasne kada želimo da naglasimo neku reč. Vešto upotrebljena pauza ima moć da zainteresuje slušaoca. Takođe, ćutanjem može da se izbegne direktnost, poput otvorenog „ne“ na neko pitanje ili predlog. Osim toga, Stajčić navodi da čin ćutanja možemo dovesti u vezu sa komunikacionom situacijom u kojoj postoji nejednaka raspodela snaga učesnika. Drugim rečima, kada govornici svesno prepoznaju razlike u društvenom statusu, svesno koriste pauze, odnosno ćute¹²⁶.

Razumevanje parajezika nam daje značajne informacije o sagovorniku, kao što su emocionalno stanje, društveni status ili stepen uvažavanja. Na osnovu parajezičkih karakteristika pojedinca možemo da zaključimo da li je osoba nervozna, sigurna u sebe, iskrena, ironična ili uplašena. Pored toga, pažljivim slušanjem parajezičkih karakteristika sagovornika, možemo odrediti i njegovo poreklo.

¹²⁶ Stajčić N. (2013), *Kodovi neverbalnog komuniciranja*, CM: Communication Management Quarterly: Časopis za upravljanje komuniciranjem 27, str. 6

4.5.4.3. Pisana komunikacija

Pisana komunikacija je najpouzdanija kada su sagovornici izvan medija usmene komunikacije. Takođe, menadžeri pomoću pisanih poruka mogu da održe efikasnu vezu unutar i izvan sektora organizacije. Sam proces podrazumeva slanje pisanih poruka i uključuje veliki broj komunikacijskih kanala kao što su obaveštenja, memorandumi, izveštaji, finansijski izveštaji, poslovna pisma. Osim toga, formalna komunikacija poput pravila, naredbi, uputstava ili politika obavezno mora biti u pisanoj formi.

Delotvorno poslovno komuniciranje zasniva se velikim delom na poslovnim dopisivanju. Kultura pismenog ophođenja je sadržajem i formom u funkciji samog izvršenja poslovnog zadatka i zato nije samoj sebi svrha. Pismena komunikacija zahteva jasan i nedvosmislen izraz, jednostavan jezik, kao i sintaksičku i pravopisnu tačnost. Iako se izbegavaju kitnjaste forme, i moderno poslovno pismo mora imati poneku ljubaznu frazu koja izražava poštovanje prema poslovnim partnerima, odnosno treba da je komponovano tako da poruka bude uokvirena nekim obaveznim standardima.

Pisana komunikacija ima nekoliko prednosti u poređenju sa usmenom. Pisane poruke ostaju kao trajni dokumenti koji se mogu čuvati i u kasnijim obavljanjima poslovnih aktivnosti uvek iznova upotrebiti. Od suštinskog značaja su u situacijama kada je neophodno permanentno beleženje podataka. U okviru usmenog poslovnog komuniciranja, posebno kod poslovnog razgovora, dogovori i zaključci se evidentiraju i pisanim putem daju poslovnim partnerima radi potvrde postignutog dogovora.

Pri pisanju ljudi obično više razmišljaju o tome šta pišu nego kada govore, zato što, jednom napisana, komunikacija postaje trajan zapis. Uglavnom se utroši više vremena na pisanu komunikaciju. Pošiljalac najpre treba da prikupi i organizuje informacije, a zatim ima mogućnost da isproverava svoj zapis sve dok nije u potpunosti zadovoljan. Dakle, pisana poruka, za razliku od izgovorene, ne nastaje u trenutku komunikacije, već se do momenta slanja ona može revidirati, dopunjavati, prepisivati ili se pak može sastaviti nova. Pri usmenom komuniciranju ova mogućnost ne postoji, jer je sve vidljivo i u domenu mogućnosti da sagovornik ili slušaoci to evidentiraju. Javna reč je utoliko obavezujuća, što se ne može izbrisati ono što je upravo rečeno i govor započeti iz početka. Može se jedino naknadno tumačiti ili dopunjavati. Primalac sa druge strane ima više vremena da razmotri i analizira dobijenu informaciju uz mogućnost ponovnog čitanja u slučaju potrebe.

Postoje i dodatne prilike u kojima je pisano komuniciranje efektivnije od usmenog: kada su informacije koje se prenose veoma kompleksne, kada su sagovornici brojni i geografski udaljeni, kada je direktna interakcija sa sagovornicima nevažna ili nepoželjna. Takođe, pisani oblik komunikacije se predlaže u slučajevima kada poruke sadrže važne detalje ili kada je primaocu potrebno više vremena da ih prouči. Informacije kao što su potvrde o povišicama plate, lični podaci zaposlenih, finansijske informacije i zakonski dokumenti u pisanom obliku ostaju poverljivi, što je i poželjno.

Međutim, postoje i loše strane pisane komunikacije. Prvenstveno, za pisanje je potrebno više vremena nego za usmenu komunikaciju. Sam proces pisanja zahteva određenu pripremu i

određeno vreme dok se ne formuliše potpuno. Zatim, sama pisana povratna informacija je daleko sporija u poređenju sa usmenom komunikacijom. U slučaju pisanja email-a, koji jeste brz komunikacijski kanal, ali ipak oduzima više vremena od razgovora, postoji mogućnost brzog dobijanja povratne informacije, ukoliko imamo sreće da je primalac odmah odgovorio na primljen email. Sa druge strane, na određeno poslovno pismo odgovor možemo čekati i do nekoliko dana. Veliki problem u odabiru komunikacijskog kanala je u tome što se oslanjamo na neki oblik tehnologije koji može da izda.

Pojedine poslovne situacije prirodno zahtevaju usmenu komunikaciju. Na primer, razgovor o ličnim problemima, suočavanje sa nezadovoljstvom zaposlenog ili otpuštanje radnika, kao i prenošenje informacija o osetljivom materijalu zahtevaju direktan razgovor sa određenom osobom.

Takođe, manjkavost pisane poslovne komunikacije u odnosu na usmenu je u tome što se gubi personalni i interakcijski kontakt i ne može se istovremeno pratiti reagovanje sagovornika. Iz neverbalnih znakova često može da se dobije više povratnih informacija nego iz pisane forme komunikacije.

Pisana poslovna komunikacija u jednoj organizaciji treba da ima opšteprihvaćene formate i oblike za uobičajene oblike dokumenata kao što su memorandumi, pisma, dopisi, izveštaji i email-ovi. U tom kontekstu, organizacija treba da razmišlja o tome da eksterna pisana komunikacija predstavlja određeni imidž organizacije. Isto tako, interna pisana komunikacija reprodukuje stil i organizacionu strukturu kompanije¹²⁷. Pri korišćenju pisanih komunikacijskih kanala, veoma je bitno i doneti ispravnu odluku o odabiru adekvatnog kanala, imajući u vidu kontekst i željeni ishod poruke.

Pisana poslovna komunikacija se naziva i korespondencijom. Ona ima informativnu, reklamnu i komercijalnu vrednost. Zbog toga je neophodno da zaposleni u svojoj grani privrede budu opšte obrazovani, da dobro vladaju standardnim književnim jezikom, stručnom terminologijom i pravopisnim pravilima. U poslovnoj korespondenciji treba imati u vidu sledeće:

- (1) rečenice treba da budu sažete i jasne,
- (2) reči treba da budu dobro odabrane i da ih nema previše,
- (3) opširnost donosi štetu, a ne korist,
- (4) na osnovu tona poslovnog pisma poslovni partner treba da shvati da je poštovan.

Sistematično čuvanje, evidentiranje i arhiviranje pisane organizacione komunikacije je veoma bitan aspekt. Sama svrha pisane poslovne komunikacije je da pruži neophodne informacije lako i bez odlaganja i to iz više razloga¹²⁸:

- (1) **Buduće reference:** Ograničenje ljudskog uma u smislu zadržavanja informacija se ne sme zanemariti, stoga je za poslovanje organizacije od velikog značaja evidentiranje i uvođenje pisanih poruka. Postoje brojni mediji komunikacije kojima se može vršiti

¹²⁷ Rouse M. J. i Rouse S. (2005), *Poslovne komunikacije*, Masmedia Zagreb, str. 171

¹²⁸ Bisen V. i Priya (2009), *Business Communication*, New Age International Ltd. Publishers, str. 56

vođenje i čuvanje pisane evidencije, što je od suštinskog značaja za kontinuirani rad organizacije.

- (2) **Izbegavanje grešaka:** Pri prenošenju pisanih poruka, ranija evidencija minimizuje pojavu grešaka i sprečava prevare ili pogrešne informacije.
- (3) **Pravni zahtevi:** Pisana komunikacija je prihvatljiva kao pravni dokument. Iz tog razloga čest je stav rukovodioca da poruka koja je usmeno preneti treba naknadno da bude i potvrđena u pisanoj formi.
- (4) **Širok pristup:** Široka upotreba elektronske komunikacije omogućava da se pisana komunikacija odvija veoma brzo. Ukoliko su pošiljalac i primalac udaljeni jedan od drugog, pisana komunikacija putem pošte ili email-a je najjeftiniji i može biti jedini raspoloživ način komunikacije između njih.
- (5) **Efikasno odlučivanje:** Dokumentacija iz ranijih perioda u velikoj meri zna da pomogne efikasnom donošenju odluka, s obzirom da može da obezbedi neophodne informacije za ove potrebe.

Takođe, korespondencija ima veliki značaj u slučaju poslovnog spora kada može da posluži kao dokazno sredstvo. Podrazumeva internu i eksternu pisanu komunikaciju, pri čemu interna podrazumeva unutrašnju, koja se odvija u okviru jednog preduzeća, a eksterna na spoljašnju, onu koja se odvija između pravnih i fizičkih lica. Korespondencija osim poslovnog ima i komercijalni značaj jer se dopisivanjem održavaju poslovne veze, sklapaju novi poslovi, stiču novi poslovni partneri bez obzira na teritorijalnu udaljenost i rešavaju nastali nesporazumi.

Osnovna pravila poslovne korespondencije su:

- (1) **Ekspeditivnost:** Podrazumeva zahtev da se svaki poslovni iskaz brzo prosledi, izvrši potreban uvid u sadržaj i u najkraćem roku obezbedi povratna informacija. Obaveza je poslovnog partnera da odgovori na pismeno obraćanje, što nalažu i pravila poslovnog bontona.
- (2) **Čuvanje poslovne i službene tajne:** U okviru preduzeća je regulisano internim aktima ono što se smatra službenom tajnom. Neka pisma i imaju oznake “poverljivo” i “strogo poverljivo”.
- (3) **Tačnost i preciznost izražavanja:** Stil i jezik poslovnih pisama treba da budu tačni, jasni i precizni. Ne sme biti ni površnosti, ni preopširnosti, već odmerena doza učitivosti.
- (4) **Estetski izgled poslovnog pisma:** Urednost i estetski izgled poslovnog pisma utiču na imidž firme i predstavljaju prvi kontakt sa poslovnim partnerom.
- (5) **Arhiviranje korespondencije:** Podrazumeva ne samo pripremu i ekspediciju već i čuvanje i odlaganje svih vrsta pisanog poslovnog komuniciranja.

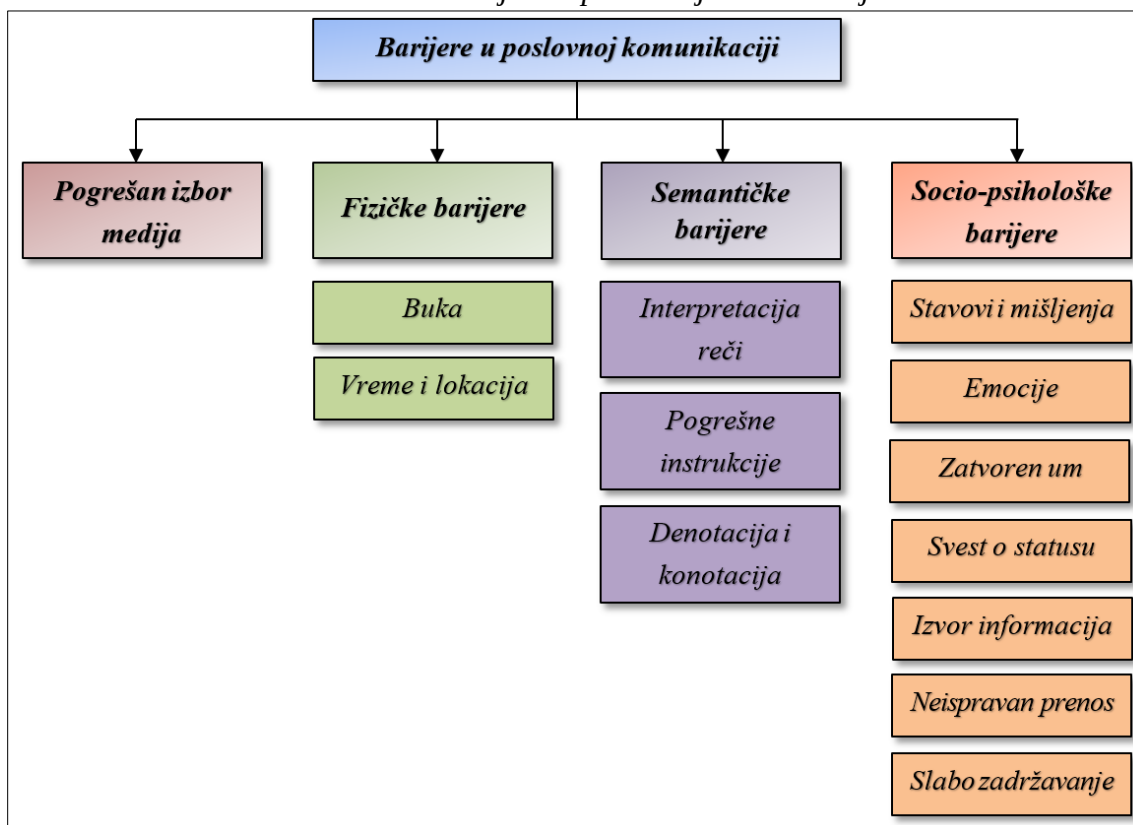
Poslovna korespondencija može imati dvojako značenje. Pod poslovnom korespondencijom se podrazumeva sva prepiska između preduzeća i poslovnih ljudi i obuhvata sva pisma, dopisnice, telegrame, fakture, razna dokumenta i druge pisane sastave i saopštenja. Ovaj termin označava sastavljanje i pisanje poslovnih pisama, kao i celokupnu pisanu aktivnost između preduzeća i poslovnih ljudi. U pisano poslovno komuniciranje spada celokupna poslovna prepiska između poslovnih partnera, a pisani poslovni iskaz je i sadržajem i formom u funkciji izvršavanja poslovnog zadatka. Savremeno pisan poslovni iskaz je precizan i jasan, uz poštovanje

književnog jezika. Misli su izražene pravilno i sažeto, logičkim redom, pre svega rečima koje pripadaju maternjem jeziku. Dvosmislenost treba izbegavati, kao i korišćenje stilskih figura. Pisano poslovno komuniciranje obezbeđuje određeni međusobni poslovni odnos i pruža informacije u oba smera.

4.6. Barijere u poslovnoj komunikaciji

U prethodnom razmatranju poslovne komunikacije više puta je napomenuto da postoje mogućnosti ometanja komunikacije. U nastavku ćemo analizirati sve identifikovane uzroke ometanja komunikacije, odnosno barijere za efikasnu poslovnu komunikaciju.

Slika br. 13: Barijere u poslovnoj komunikaciji



Izvor: Bisen V. i Priya (2009), *Business Communication*, New Age International Ltd. Publishers, str. 16

4.6.1. Pogrešan izbor komunikacijskog kanala

Svaka komunikacija mora biti preneti kroz odgovarajući medij, odnosno, komunikacijski kanal. Izbor neodgovarajućeg medija je jedna od najvećih prepreka u komunikaciji. Na primer, kada se komunikacija odvija u velikoj organizaciji u kojoj su sektori i departmani međusobno udaljeni, menadžment mora detaljno razmotriti da li je pri prenošenju poverljivih poruka efikasno opredeliti se za pisanu komunikaciju naspram ostalih kanala komunikacije.

4.6.1.1. Fizičke barijere

U fabričkim postrojenjima usmena komunikacija zna da bude otežana usled velike buke koju mašine prave. Elektronska buka može da utiče na komunikaciju kada se javljaju smetnje pri upotrebi telefona ili ukoliko dođe do zastoja u Internet komunikaciji pri obavljanju udaljenih konferencijskih poziva. Buka se takođe odnosi na sve vrste fizičkih smetnji u pisanoj komunikaciji, kao što su na primer nečitak rukopis ili loše fotokopije dokumenata.

Vremenske i lokacijske udaljenosti potpadaju pod fizičke barijere i tu spadaju zagušenja kod telefonskih i mrežnih struktura u organizaciji. Takođe, rad u različitim smenama može da izazove problem u smislu da je jedna smena upoznata sa novom poslovnom procedurom, a druga nije. Pri grupnim prezentacijama ili konferencijama, od značaja je i razmatranje i organizovanje dobrog rasporeda sedenja.

4.6.1.2. Semantičke barijere

4.6.1.2.1. Interpretacija reči

Barijera u komunikaciji može da nastane i pri interpretiranju iste reči u drugom smislu. Na primer, glagol pasti može imati više značenja, bitno je staviti ga u adekvatan kontekst kako ne bi izazvao pogrešno tumačenje:

Pala je kiša. (spustiti se na zemlju)
Pao sam na ispitu. (nisam položio)
Pala mu je glava. (klonuo je)
Pale su cene mesa. (pojeftinilo je)
Palo mi je na pamet. (pomislila sam, setila sam se)
Sve maske su pale. (razotkrila se istina)
Pogled mi je pao na tu haljinu. (ugledati, zadržati pogled na nečem)
Posle toga njegov ugled je pao. (izgubio je ugled)
Sunce je palo za breg. (zašlo je)
Pao je za domovinu. (poginuo)
Pala su mnoga carstva. (prestala da postoje)
Palo je i poslednje utvrđenje. (osvojeno je)
Pale su akcije na berzi. (izgubile vrednost)
Pao je u iskušenje. (podlegao iskušenju)
Pala je odluka. (doneta je odluka, odlučeno je)
Pao je u ropstvo. (dospeo u tamnicu)
Briga o deci pala je na njena pleća. (prepuštena)
Pala je sumnja na njega. (usmerena)
Pasti u nesvest. (izgubiti svest)
Pasti u zaborav. (biti izbrisan)

4.6.1.2.2. Pogrešne instrukcije

Do pogrešnih instrukcija može doći usled sličnih razloga kao u prethodnom razmatranju interpretacije reči. Pogrešnim instrukcijama se podrazumevaju situacije kada pošiljalac i primalac poruke pripisuju različite reči sa istim značenjem. Na primer, *“Rasturio sam taj slučaj”* na

internom žargonskom kancelarijskom jeziku znači pozitivan završetak posla, dok neupućena osoba može ovaj iskaz da interpretira kao negativno zaključivanje slučaja.

4.6.1.2.3. Denotacija i konotacija

Denotacija predstavlja osnovno značenje reči, dok konotacija predstavlja ono na šta nas asocira neka reč, a povezano je sa emotivnim reakcijama. Konotacija se vezuje za ocenu neke pojave kao poželjne ili nepoželjne. Vezuje se za neki opšti stav i odnos ljudi prema onome što leksema znači. Može sadržati i subjektivni stav govornika u slučajevima kada govornik reč povezuje sa nekim ličnim iskustvom¹²⁹.

Kako bi se izbegao problem pogrešnih instrukcija ili konotacije reči, predlaže se sledeće:

- (1) Radije koristiti reči koje su poznate primaocu.
- (2) Ukoliko su reči nepoznate primaocu, trebalo bi jasno objasniti značenje reči pri prvoj situaciji kada upotrebimo tu reč.
- (3) Treba birati reči sa pozitivnom, a ne negativnom konotacijom.

4.6.1.3. Socio-psihološke barijere

- (1) **Stavovi i mišljenja:** Informacija koja je u skladu sa stavovima i mišljenjem pojedinca će biti povoljna za njega i obrnuto.
- (2) **Emocije:** Emocije igraju značajnu ulogu u samom činu komunikacije. Ukoliko je pošiljalac poruke zbunjen, zabrinut, uzbuđen, uplašen ili nervozan, ta osećanja će uticati i na pravilno organizovanje prenosa poruke.
- (3) **Zatvoren um:** Vrlo je teško razgovarati sa osobama zatvorenog uma, budući da znaju da se strogo drže svog mišljenja i da odbijaju da slušaju druge osobe.
- (4) **Svest o statusu:** Dešava se u situacijama kada osoba dozira informacije u zavisnosti od toga kakvog je ranga, nižeg ili višeg, sagovornik.
- (5) **Izvor informacija:** Reagovanje na poruku zna da bude različito u zavisnosti od stepena poverenja koje imamo u sam izvor od kog komunikacija potiče.
- (6) **Neispravan prenos poruke:** Većina delova poruke može da se izgubi u njenom prenosu. Čak, u usmenoj komunikaciji, oko 30% informacija zna da se izgubi.
- (7) **Slabo zadržavanje poruke:** Usmene poruke se vrlo često izgube usled loše sposobnosti ljudskog zadržavanja poruka. Obično zaposleni zadrže oko 50% usmene komunikacije.

4.7. Osnovni principi efikasne komunikacije

Prilično je nezahvalan zadatak predložiti sveobuhvatnu listu vitalnih funkcija procesa poslovne komunikacije, naročito iz razloga što prvenstveno zavisi od specifične potrebe date

¹²⁹ Janošević D. (2015), *Denotacija i konotacija*, dostupno na: <https://prezi.com/3d0xrbld4dl/denotacija-i-konotacija/>, preuzeto 21.08.2016.

situacije. Na osnovu dostupne literature, biće nabrojane osnovne smernice i principi kojih se treba pridržavati u cilju postizanja efikasne poslovne komunikacije¹³⁰:

- (1) **Jasnoća poruke:** Osnovni princip komunikacije je jasnoća. Iz poruke koja treba da se prenese treba izuzeti bilo kakav oblik neodređenosti ili dvosmislenosti. Pravilno je preneti ona poruka koja se jasno formuliše u umu pošiljaoca i primaoca poruke. Kako su Kunc i O'Donel objasnili, komunikacija poseduje jasnost kada se izrazi jezikom i prenese na taj način da odmah bude shvaćena od strane primaoca¹³¹.
- (2) **Brzina:** Dobar i efikasan komunikacijski sistem mora da obezbedi brz prenos poruke. Vreme koje je potrebno da se prenese poruka do svog odredišta i brzinu komunikacijskog kanala treba razmotriti na osnovu hitnosti komuniciranja poruke. Može doći do velikog problema u poslovanju organizacije, ukoliko poruka nije isporučena na vreme. Kako navode autori Bisen i Priya, zakasnela informacija je gora nego nepostojanje informacije.
- (3) **Dvosmerni proces:** Komunikacija predstavlja dvosmerni proces koji treba da obezbedi povratnu informaciju od primaoca ka pošiljaocu. Povratna informacija se odnosi na prenos informacije u pogledu efekta koju poruka nosi. Kao što smo ranije prikazali, komunikacija može biti vertikalna, odozgo na dole ili odozdo na gore. Prema tome, menadžer, pored toga što informiše, daje instrukcije i naređuje, treba da bude spreman i da sasluša, razume i protumači.
- (4) **Pouzdanost:** Komunikacija otpočinje na osnovu verovanja i takva atmosfera nastaje pomoću performansi učesnika u procesu komunikacije. Primalac poruke mora da ima poverenja u pošiljaoca poruke i mora da postoji određeni stepen poštovanja o ekspertizi izvora po pitanju komunicirane teme. Takođe, postojanje zdravog međuljudskog odnosa između nadređenih i zaposlenih je pokazatelj adekvatnog sistema komunikacije u bilo kom odeljenju ili organizaciji.
- (5) **Kompletnost:** Svaka organizaciona komunikacija mora biti potpuna i adekvatna. Nepotpune poruke stvaraju nesporazume, primalac često mora da nagađa i čitav proces može da kasni. Takođe, doslednost poruke ne bi smela da bude u konfliktu sa objektivnom politikom i poslovnim programom organizacije.
- (6) **Sadržaj:** Poruka mora da ima smisla za primaoca i mora da bude u skladu sa njegovim sistemom vrednosti, odnosno mora da bude od značaja za primaoca. Sam sadržaj poruke određuje odgovor primaoca ili auditorijuma.
- (7) **Tačnost:** Odabrani komunikacijski kanal treba da obezbedi tačnost pri prenosu poruka. Koji god medij da pošiljalac odabere, mora biti precizan za onu vrstu informacija koju žele da prenesu.
- (8) **Sposobnost:** Komunikacija mora da uzme u obzir sposobnosti primaoca poruke, i najefikasnija je kada primaocu treba minimum napora da primi poruku. Ovaj korak podrazumeva poznavanje faktora kao što su efikasna pretpostavka sposobnosti i znanja primaoca.
- (9) **Ekonomičnost:** Sam proces komuniciranja treba da bude u što većoj meri ekonomičan, s tim što se ne sme žrtvovati proces komunikacije zarad postizanja ekonomičnosti. Dakle, efikasnost je u ovoj tački većeg prioriteta od ekonomičnosti.

¹³⁰ Bisen V. i Priya (2009), *Business Communication*, New Age International Ltd. Publishers, str. 16-18

¹³¹ *Communication theory* (2008), dostupno na: <http://jenickjebajaraj.blogspot.rs/2008/07/communication-theory.html>, preuzeto: 21.08.2016.

- (10) **Tajnost:** Sistem organizacionog komuniciranja treba da obezbedi tajnost i da spreči curenje informacija, naročito kada je predmet komuniciranja poverljive prirode.
- (11) **Fleksibilnost:** Čitav proces organizacionog komuniciranja treba da bude dovoljno fleksibilan da može da se bez problema prilagodi promenljivim zahtevima, što praktično znači da treba da bude sposobna da apsorbuje nove tehnike komuniciranja uz minimalan otpor.

Iz svega navedenog možemo zaključiti da je komunikacija u centru svake poslovne transakcije i da bez razumevanja principa relevantne komunikacije nije moguće u potpunosti razumeti specifične poslovne odnose. Sa druge strane, uz potpuno razumevanje, moguća je efikasnija i efektivnija upotreba komunikacije u poslovnim odnosima. Stoga, u nastavku rada će biti opisana uloga komunikacije u organizacionoj kulturi i u različitim situacijama poslovanja, kako bi se ilustrovao način na koji komunikacija utiče na poslovne odnose.

5. Proces poslovne komunikacije kao integralni deo poslovanja organizacije

Bez komunikacije bilo bi teško, ako ne i nemoguće, obavljati bilo koji posao. Komunikacija se odvija na svim nivoima i svim oblicima poslovanja u svakom trenutku upravo zbog činjenice da sva ljudska bića imaju potrebu da komuniciraju kako bi ostvarili međusobnu interakciju. Komunikacija nas čini onim što jesmo i putem komunikacije smo odgovorni za kreiranje socijalne i korporativne kulture. Bez obzira koliko fundamentalna i univerzalna komunikacija može biti, potrebne su rafinirane veštine prilagođavanja specifičnim poslovnim situacijama, kako bi komunikacija bila efikasna i uspešna. Ipak, često je nedovoljna samo urođena sposobnost komuniciranja kako bi ona zaista bila efikasna i uspešna. U tom kontekstu, neophodna je detaljna analiza i potpuno razumevanje procesa komunikacije, kao i usvajanje odgovarajućih tehnika komunikacije kako bi rezultat doveo do uspešnog obavljanja poslovnih aktivnosti. Stoga, komunikacija treba da je sastavni deo organizacione kulture, budući da je od vitalnog značaja za poslovanje.

U realnom poslovnom okruženju, čak i pod uslovom da su sve varijable jednake, efikasna veština komuniciranja može biti odlučujuća u današnjem svetu biznisa. Čak, u globalnom okruženju, ignorisanje interkulturalne komunikacije može biti poražavajuće i sa širokim posledicama. Loša poslovna komunikacija može izazvati nesporazume koji mogu dovesti do greške sa tendencijom da rezultira i poslovnim gubicima.

Danas postoji veći pristup komunikacijskim porukama nego ikada ranije u ljudskoj istoriji. Savremene telekomunikacije nude instant globalni pristup u realnom vremenu. Dok se u prošlosti neko značajno saopštenje nailazilo na problem da ostane u krugu lokalne zajednice, u današnjem globalnom selu poruka istog momenta obide čitav svet. Prema tome su i posledice loše komunikacije mnogo šire i dalekosežnije nego ikada, što je i razlog više zašto je neophodna efikasna i efektivna upotreba komunikacije.

Kada razmatramo ulogu komunikacije u poslovanju danas, najpre treba istaći da ne samo da pomaže obavljanju posla, već i unapređuje i poboljšava poslovne odnose. Dobra i efikasna komunikacija može da poveća profit, dok loša i neefikasna može negativno da utiče na profit. Čak će i vrhunski proizvod ostati neprodat ukoliko marketinška kampanja proizvoda, to jest, komunikacija, izneveri. “Ključna stvar koju treba zapamtiti je da sve otpočinje ispunjavanjem želja i potreba ciljnog tržišta, a ne samo činjenicom da proizvod treba prodati. Prema tome, sve počinje procesom komunikacije.”¹³² Ova izjava ilustruje kako je dobra komunikacija od vitalnog značaja u negovanju eksternih odnosa sa klijentima.

Očigledno, ista pravila važe i za interne odnose. Najbolje namere su beskorisne ukoliko nisu pravilno iskomunicirane. Interesantno je istraživanje koje je opisao Hiner, a koje je analiziralo koordinaciju i integraciju inženjera i marketera u britanskim i nemačkim firmama. Studija je pokazala da većina internih sukoba među navedenim poslovnim entitetima nastaje usled slabe i/ili

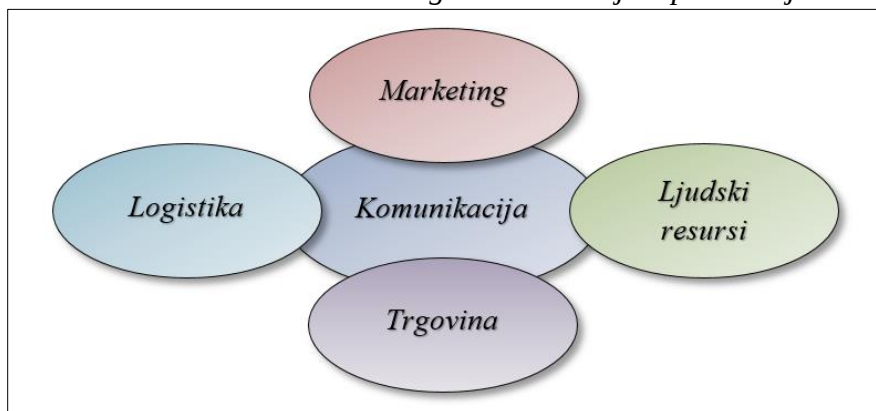
¹³² Hiebing R. G. i Cooper S. W. (1997), *The Successful Marketing Plan: A Disciplined and Comprehensive Approach*, Lincolnwood: NTC Business Books, str. 205

loše komunikacije. Čak 64,3% ispitanika u navedenoj studiji je navelo da je loša komunikacija glavni razlog internih konflikata¹³³.

Još jedan primer gde se ogleda značaj adekvatne i efikasne komunikacije može biti upravljanje lancem snadbevanja. Nemoguće je da lanac snadbevanja funkcioniše ukoliko je komunikacija pogrešna i neadekvatna. Proizvođač mora da iskomunicira željene potrebe dobavljačima, kako bi isporuka proizvoda bila na pravom mestu u pravo vreme. Kašnjenja isporuke ili nepotrebno veliki broj ulaznih sirovina i materijala rezultiraće povećanim troškovima. Tako, prema Boversoksu i Klosu, povećana operativna koordinacija kroz integraciju sistema je ključ moderne logistike. Kako bi se postigli ti ciljevi, efikasna i uspešna komunikacija je neophodna kako bi upravljala porudžbinama i pratila status isporuke¹³⁴. Dakle, jasna je potreba dobre komunikacije u kreiranju efikasne saradnje između poslovnih entiteta.

Na osnovu svega navedenog može se doći do zaključka da je veština komuniciranja od centralnog značaja u mnogim oblastima poslovanja, poput marketinga i prodaje, upravljanja ljudskim resursima i logistici. Centralnu ulogu komuniciranja u poslovanju stoga možemo ilustrovati na sledeći način:

Slika br. 14: Centralna uloga komunikacije u poslovanju



Izvor: Hinner M. B. (2002), *Communication Science: An Integral Part of Business and Business Studies?* Freiberg Working Papers, No. 13, str. 4

Ukoliko se određena poruka ne prenese adekvatno ciljnom tržištu, onda će i najbolji proizvodi ostati neprodati, najbolje ideje nezapažene i najbolji poslovi neugovoreni. Efektivna komunikacija je, prema tome od vitalnog značaja za bilo koju poslovnu karijeru, od presudnog značaja za svaku transakciju i u srži svih uspešnih poslovnih odnosa, bilo na lokalnom ili globalnom nivou.

Pošto je komunikacija tako univerzalna, jasno razumevanje kako nastaju komunikacione funkcije nije samo poželjno, već i neophodno. Bez jasnog razumevanja principa komunikacije nije moguće ni preduzeti korake za poboljšanje samog procesa. Takođe, bitno je imati u vidu da

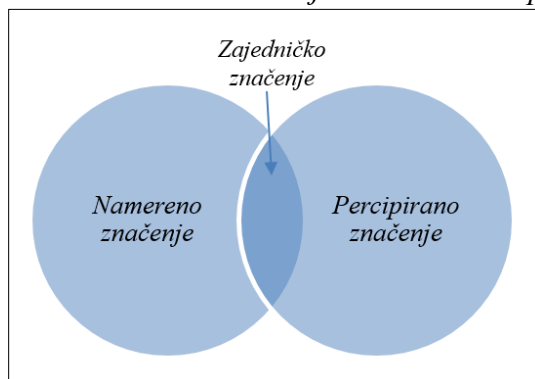
¹³³ Hinner M. B. (2002), *Communication science: An integral part of business and business studies?* Freiberg working papers, No. 13, str. 6

¹³⁴ Bowersox D. J. i Closs D. (1996), *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*, McGraw-Hill, str. 166

komunikacija nije samo instiktivno automatsko ponašanje, već se stiče i uči. Zapravo, komunikacija je proces učenja koji obezbeđuje vezu između komunikacije i kulture, i kako Aldridž navodi, kultura je zajednički sistem simboličkog znanja i obrazaca ponašanja izvedenih iz govorne komunikacije koju ljudi primenjuju kako bi se obezbedila predvidiva interna i eksterna psihološka stabilnost i kako bi se sprečio haos među ljudima. Čovečanstvo uči kulturološke kodove za socijalni život, očekivane uloge, uobičajeno definisane situacije i društvene norme kako bi se obezbedila predvidivost i opstanak ljudske vrste. Ljudski jezik (usmeni i pisani) je simbolični lepak ljudske kulture.”¹³⁵ U nastavku rada biće do detalja ilustrovan čitav proces komunikacije sa detaljnim pojašnjenjima svakog elementa i faktora koji utiče na proces ponaosob. Analiza je suštinski zasnovana na studiji koju je 2002. godine sproveo Majkl Hiner na temu “*Nauka komunikacije: Sastavni deo poslovanja i poslovnih studija?*”¹³⁶

Imajući prethodno saznanje o osnovnom procesu komunikacije (slika br. 3), moramo uzeti u obzir i činjenicu da, iako se poruke vrlo lako mogu preneti od pošiljaoca do primaoca poruke, značenje ne može. Drugim rečima, značenje poruke koju primalac treba da dešifruje, često nema isto značenje kao šifrirana poruka koju pošiljalac šalje. Sledeća ilustracija pokazuje ovu mogućnost razlike u značenju.

Slika br. 15: Razlike u značenju komunicirane poruke



Izvor: Belch G. E. i Belch M. A. (2003), *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, McGraw-Hill, str. 139

Efikasna komunikacija često zavisi od toga u kojoj je meri zajedničko značenje zapravo potrebno za željeno razumevanje i odgovor. Za neke odgovore, konvergencija zajedničkog značenja mora biti veća nego za druge. Namereno značenje poruke koja je detaljnija, apstraktna ili sa određenim kulturološkim konotacijama ima više šansi da bude pogrešno shvaćena. Prema tome, stepen zajedničkog identičnog značenja poruke koja se prenosi od pošiljaoca do primaoca zavisi od različitih faktora i varijabli koje mogu uticati na namereno i percipirano značenje. Posledično, i stepen zajedničkog značenja će se razlikovati usled tih faktora i varijabli.

Što su pošiljalac i primalac poruke prisniji, sličnije će biti i namereno i percipirano značenje poruke. Tako na primer, članovi porodice će obično imati bliže zajedničko značenje poruke u

¹³⁵ Aldridge M. G. (2002), *What is the Basis of American Culture?* Intercultural Communication, issue 5, dostupno na: <http://www.immi.se/intercultural/nr5/aldridge.htm>, preuzeto 22.08.2016.

¹³⁶ Hinner M. B. (2002), *Communication science: An integral part of business and business studies?* Freiberg working papers, No. 13, str. 8-37

odnosu na pojedince koji dolaze iz različitih kultura, upravo usled činjenice da članovi porodice dolaze iz iste sredine i dele zajedničke kulturne vrednosti u odnosu na pojedince koji dolaze iz različitih kultura. Što su više pošiljalac i primalac bliži, veća je i verovatnoća njihove sposobnosti da predvide ili pretpostave inicijalnu nameru i kasniju percepciju određene poruke. Takođe, ukoliko sagovornici ulažu određene napore da bi se što bolje upoznali, moguć je veći stepen konvergencije. Kada razumemo svog sagovornika, moguće je prilagođavanje i formulisanje poruke na taj način da ima više smisla za njega. Osim bliskosti i kulturnih vrednosti, faktori kao što su okruženje u kojem se odvija komunikacija, kao i izabrani medij mogu uticati na namereno i percipirano značenje poruke.

5.1. Faktori ličnosti pošiljaoca

Ukoliko bliže ispitamo pošiljaoca, dolazi se do zaključka da faktori ličnosti mogu biti odlučujući za način kodiranja poruke određenim izborom skupa simbola. Pod pretpostavkom da su svi ostali faktori u procesu komunikacije isti, različiti faktori ličnosti mogu dramatično da utiču na ishod procesa komunikacije. Svaki čovek je jedinstvena individua i drugačije se ponaša u poređenju sa drugim u istim situacijama. Čak i identični blizanci imaju drugačije karaktere. Ove individualne razlike se moraju uzeti u obzir prilikom komuniciranja sa drugima.

Pored individualnih razlika i porodično okruženje utiče na nečije ponašanje. Na primer, deca formiraju osnovni sistem vrednosti posmatranjem ponašanja svojih roditelja, naročito tokom svog odrastanja, odnosno u godinama koje su od ključnog značaja za razvoj ličnosti¹³⁷. Pored toga, pripadanje određenoj društvenoj klasi, nivo obrazovanja i profesija u izvesnoj meri utiču na ponašanje pojedinca, a samim tim na način komunikacije. Kako Ehrlich navodi, svi smo mi bića našeg društvenog porekla koliko i našeg biološkog porekla¹³⁸. Osim toga, pripadnost određenoj društvenoj klasi, nivo obrazovanja i profesija mogu odrediti dijalekt, sleng ili kolokvijalizam pojedinca.

Konačno, treba imati na umu da kultura utiče na ponašanje i komunikaciju pojedinca. Ukoliko se problemi već mogu javiti u procesu komunikacije osoba iste kulture, onda se problem tek komplikuje u procesu komunikacije između osoba koje pripadaju različitim kulturama. Do toga dolazi iz razloga što različite kulture razvijaju različite skupove stavova, vrednosti, normi i ponašanja. Na primer, bela boja je povezana sa čistotom u većini zapadnih društava, dok se u većini društava dalekog Istoka povezuje sa žalošću.

Sva četiri faktora koji utiču na ličnost pošiljaoca su međusobno povezani i utiču jedni na druge u određenoj meri. Kako Kramš navodi, ljudi koji se identifikuju kao članovi društvene grupe (porodica, komšiluk, profesionalna ili etnička pripadnost, nacionalnost) stiču zajedničke načine pogleda na svet putem interakcije sa ostalim članovima iste grupe. Ovi stavovi se jačaju kroz institucije kao što su porodica, škola, radno mesto, crkva, vlada i ostale lokacije i mesta

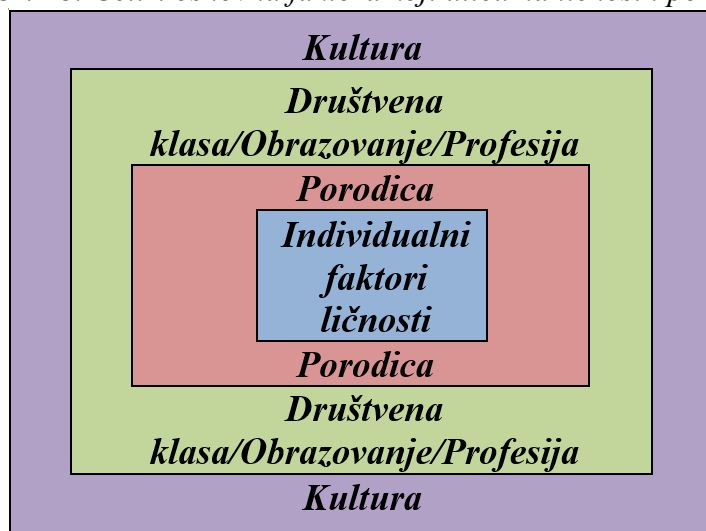
¹³⁷ Hinner M. B. (2002), *Communication science: An integral part of business and business studies?* Freiberg working papers, No. 13, str. 11

¹³⁸ P. R. Ehrlich (2000), *Human Natures: Genes, Cultures, and the Human Prospect*, New York: Penguin Group, str. 231

socijalizacije tokom života. Zajednički stavovi, uverenja i vrednosti se reflektuju na način na koji članovi grupe koriste jezik, na primer šta odluče da kažu ili ne kažu i na koji način to kažu¹³⁹.

Četiri osnovna faktora koji utiču na ličnost i ponašanje pojedinca se mogu ilustrovati na sledeći način:

Slika br. 16: Četiri osnovna faktora koji utiču na ličnost i ponašanje



Izvor: Hinner M. B. (2002), *Communication science: An integral part of business and business studies?* Freiberg working papers, No. 13, str. 13

U središtu dijagrama su individualni faktori ličnosti koji treba da ukažu da i članovi porodice imaju individualne i jedinstvene ličnosti. Međutim, članovi iste porodice, ili članovi iste profesije će deliti više sličnosti ukoliko dolaze iz iste kulture u poređenju sa pripadnicima iste profesije koji potiču iz različitih kultura. Ovaj dijagram takođe i pojašnjava zašto će se pojedinac koji pripada specifičnoj kulturi ponašati drugačije u poređenju sa pripadnikom iste kulture koji ima drugačiju porodičnu ili klasnu pozadinu.

Navedeni faktori ličnosti pošiljaoca, prema navedenom, mogu imati direktan uticaj na vrstu poruke koju pošiljalac bira da prenese, odnosno, utiče na proces komunikacije na samom izvoru. Tako na primer, pošiljalac može biti više ili manje ljubazan, u zavisnosti od lične naravi ili porodičnog vaspitanja; ili, poruka može biti puna gramatičkih grešaka iz razloga što pošiljalac nije formalno obrazovan; ili, pošiljalac možda neće biti sposoban da govori standardni američki engleski jezik, jer je odrastao u Rusiji. Sve navedeno ukazuje da su individualne karakteristike pošiljaoca važan faktor u procesu komunikacije koje treba da budu uzete u razmatranje pri komunikaciji.

5.2. Svrha komunikacije

Sledeći faktor koji utiče na proces komunikacije koji ćemo uzeti u razmatranje je svrha komunikacije, odnosno šta je to što pošiljalac želi da postigne porukom. Na primer, uzmimo

¹³⁹ Kramsch C. (1998), *Language and Culture*, Oxford University Press, str. 6

hipotetičku situaciju gde pošiljalac želi da ubedi sagovornika da kupi mobilni telefon. Kako bi se ovo ubeđivanje ostvarilo, pošiljalac bi trebalo da koristi određeni niz kodiranih simbola i eventualno specifični medij. Ove varijable bi bile drugačije da isti pošiljalac poruke treba da uputi potencijalnog kupca u korišćenje tog mobilnog telefona. Jezik i medij koji se odaberu za promotivno opisivanje mobilnog telefona u prvom slučaju su sasvim drugačiji od onih koji se koriste za opisivanje proizvoda ili davanje instrukcija kako se koristi proizvod. Treba napomenuti i da je svrha komunikacije često pod uticajem kulturne sredine. Na primer, u Sjedinjenim Američkim Državama se znatno veći naponi ulažu u formulisanje i isticanje upozorenja za proizvode nego u mnogim drugim zemljama.

5.3. Uticaj okruženja

Pošiljalac bi trebalo da razmotri lokaciju ili okruženje u kome se odvija komunikacija, budući da će sredina imati određen uticaj na proces komunikacije. Tako na primer, ista poruka koja se prenosi u pozorištu će imati sasvim drugačiji uticaj na publiku, nego ako se istom auditorijumu prenosi u sudnici. Izjava “ubio sam tog čoveka” će imati različite posledice za glumca u predstavi nego što bi imala za okrivljenog u procesu suđenja za ubistvo u stvarnom životu. Takođe, treba imati na umu i da će kultura uticati na tip signala koje okruženje emituje. Na primer, u nekim kulturama se smatra sasvim normalnim, čak i uobičajenim da se ozbiljni poslovni pregovori vode na terenu za golf, dok u drugim kulturama važi pravilo da se poslovne ponude ne obavljaju nigde izvan kompanijske sale za sastanke.

Okruženje može i da determiniše koji medij pošiljalac treba da koristi ukoliko želi da pošalje identičnu poruku različitim okruženjima. Na primer, okruženje će odrediti da li će pošiljalac poruke koristiti mikrofonski ili ne, pa ukoliko je u pitanju govor u velikoj kongresnoj sali, koristiće mikrofonski, dok za mikrofonom nema potrebe ukoliko se razgovor odvija u maloj kancelariji. Drugim rečima, okruženje može da odredi vrstu medija koji pošiljalac treba da koristi ukoliko želi da njegova poruka stigne do svih željenih primaoca, pri čemu će ovaj odabir istovremeno biti pod uticajem svrhe komunikacije i individualnih faktora ličnosti pošiljaoca.

5.4. Šifriranje poruke od strane pošiljaoca

Očigledno je da će faktori ličnosti, svrha poruke i okruženje u kojem se komunicira igrati odlučujuću ulogu u šifriranju, odnosno u određivanju koji će se simboli koristiti za kodiranje određene poruke. Simboli se mogu odnositi na jezik, matematičke brojeve ili slike. Na primer, u situaciji međunarodne donatorske večeri sa ciljem prikupljanja sredstava kako bi se pomoglo određenoj grupi pripadnika osetljivih grupa, za šifriranje govora, organizator će najverovatnije koristiti standardni engleski jezik, budući da je najrasprostranjeniji službeni jezik širom sveta. Potpuno druga grupa simbola će se koristiti u situaciji, na primer, osmišljavanja reklame za određenu kompjutersku igricu, kao na primer nestandardan i negramatički vizuelni jezik oglašavanja. Ukoliko je potrebno da pojedinac osmisli određenu kompoziciju na klaviru, logično je da će koristiti note kao sredstvo kodiranja svoje poruke. Jasno je da izbor načina šifriranja i izbora simbola zavisi od poruke.

5.5. Izbor medija

Izbor medija ili komunikacionog kanala često zavisi od ličnih karakteristika pošiljaoca, kao i od svrhe poruke i okruženja u kome se poruka vrši. Tako na primer, ukoliko pojedinac želi da se prijavi za praksu u softverskoj kompaniji, poželjno je da koristi email uz priloženu elektronsku biografiju. Sa druge strane, ukoliko se pojedinac prijavljuje za praksu u advokatskoj kompaniji, poželjan je tradicionalni metod apliciranja dostavljanjem biografije na papiru.

5.6. Ometanja u šifriranju poruke

Za razumevanje kompletnog procesa komunikacije važno je uzeti u obzir i ometanja koja se mogu desiti u samom procesu. Ukoliko postoji previše smetnji ili distorzija tokom prenosa, poruka možda nikada ne stigne do krajnjeg odredišta. Poruka može biti i transformisana, može pristizati delimično ili može greškom biti preusmerena na drugu lokaciju. Pažljivim ispitivanjem okruženja u kojem se odvija slanje i prijem poruke može se umanjiti rizik od ometanja ili distorzije komunikacije. Na primer, pozadinska buka, kao što je rad mašina u proizvodnji može da deluje kao ometanje u razgovoru zaposlenih.

5.7. Faktori ličnosti primaoca

Pažljiva analiza i proučavanje svih faktora koji su uključeni u proces komunikacije bi trebalo da umanje rizik neadekvatne ili loše komunikacije. Budući da proces komunikacije podrazumeva i primaoca, pošiljalac treba da predvidi ko je primalac, kako i zašto će taj određeni pošiljalac reagovati i da prilagodi šifriranje poruke u odgovarajućem mediju. Varijable koje mogu uticati na proces komunikacije na strani primaoca su složene i raznovrsne u istoj meri kao na strani primaoca. Tako će i primalac biti pod uticajem istih faktora ličnosti koje utiču na pošiljaoca. Drugim rečima, pošiljalac treba biti svestan da je i primalac poruke odrastao u određenoj porodici, određenoj društvenoj klasi, ima određenu profesiju i živi u određenom kulturnom okruženju. Zaista, razlika u bilo kojem od četiri faktora ličnosti između pošiljaoca i primaoca može da utiče na proces komunikacije. Odatle i objašnjenje zašto će pojedinci koji se bave istom profesijom i uživaju u istim hobijima, ali su odrasli u različitim porodičnim i kulturološkim sredinama, različito reagovati na istu poruku. Zato je od ključnog značaja analiza ne samo pošiljaoca i njegov proces šifrovanja poruke, već i primaoca i svih aspekata dekodiranja poruke kako bi se odredilo kakva poruka i koji medij će biti pogodan za primaoca pod datim okolnostima. Takođe, ne sme se zanemariti i mogućnost ometanja poruke.

Kao što je već napomenuto, lične karakteristike primaoca će uticati na odgovor te osobe na istovetnu poruku, budući da je svaki primalac jedinstvena individua. Baš kao što profil svakog pojedinačnog pošiljaoca utiče na proces šifrovanja, tako i profil primaoca utiče na proces dešifrovanja i odgovora. Kao i kod pošiljaoca, individualni faktori ličnosti, porodična situacija, društvena klasa, nivo obrazovanja i kultura utiču na ponašanje primaoca poruke. Ovo jasno prikazuje koliko je važno biti svestan svog auditorijuma razmišljajući o najvećem mogućem stepenu konvergencije namenjene poruke od strane pošiljaoca i percipirane poruke od strane primaoca.

5.8. Dešifriranje poruke od strane primaoca

U cilju postizanja uspešnog prenosa poruke, potrebno je razumevanje faktora koji mogu da utiču na proces dekodiranja. Prema Gudikunstu i Kimu, dekodiranje podrazumeva proces od tri koraka: deskripciju, interpretaciju i evaluaciju¹⁴⁰.

- (1) Deskripcija se odnosi na ono što primalac zaista vidi, čuje ili pročita.
- (2) Interpretacija je ono što primalac pretpostavlja da vidi, čuje ili pročita.
- (3) Evaluacija je rasuđivanje primaoca o onome što pretpostavlja da vidi, čuje ili pročita.

Naveden proces dekodiranja od tri koraka je, naravno, pod direktnim uticajem faktora ličnosti i profila primaoca.

Problemi se mogu javiti već u prvoj fazi dekodiranja, odnosno, deskripciji, budući da različiti ljudi vide različite stvari. Na primer, daltonista ne može da vidi zeleni papir koji sagovornik pokušava da izdvoji iz gomile šarenih papira. Stoga, ono što treba da bude jasno čak i u ovom prvom i najkonkretnijem koraku u procesu dekodiranja, nailazi na razlike usled ličnih karakteristika primaoca koje mogu uticati na ono što vidi. Deskripcija se može odnositi i na prijem slušnih i vizuelnih signala. Čak i najbolji govor je besoristan, ukoliko primalac ne razume jezik na kom je govor izvršen. Isto važi i za vizuelne poruke, ukoliko je primalac slep. Još jedan interesantan aspekt deskripcije je percepcija, koja ilustruje pojavu da ljudi iz različitih kultura i razdoblja imaju različite percepcije ono što vide. Na primer, možemo uzeti u obzir umetnost Drevnog Egipta, u kojoj veličina ne ukazuje na udaljenost, već na značaj, i gde su se faraoni uvek prikazivali većim od svojih podanika.

Tokom druge faze dekodiranja, odnosno interpretacije, postoji mnogo veća verovatnoća za individualne razlike. Ovo se može desiti, na primer, kada dve osobe gledaju fudbalsku utakmicu između dve rivalske ekipe. Ukoliko su pristalice različitih timova, onda je vrlo verovatno da će videti prekršaj određenog tima drugačije, upravo zbog uticaja pristrasnosti na viđenje određene situacije.

Tokom treće faze dešifrovanja, odnosno evaluacije, lična subjektivnost igra važnu ulogu. U ovoj fazi faktori ličnosti primaoca poruke određuju kako se procenjuje određeni događaj ili situacija. Na primer, različiti ljudi imaju različite poglede na pojam uspeha. Za neke, uspeh se meri količinom novca na bankovnom računu, dok se za druge uspeh meri po broju zdrave dece koju imaju.

Ukoliko nismo u mogućnosti da pravimo razliku između ova tri kognitivna procesa, verovatno ćemo preskočiti deskriptivnu fazu i odmah preći na interpretaciju ili evaluaciju kada smo suočeni sa određenim obrascima ponašanja. Rasuđivanje pojedinca je često presudno za reakciju na ono što vidi, čuje ili pročita.

Okruženje ne samo da utiče na šifrovanje poruke, već u istoj meri utiče i na dekodiranje poruke, upravo iz razloga što je proces deskripcije poruke pod direktnim uticajem okoline. Ukoliko se identična poruka primi u formalnom okruženju, dobiće drugačiju interpretaciju i evaluaciju nego

¹⁴⁰ Gudykunst W. B. i Kim Y. Y. (1995), *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*, dostupno na: <http://www.colorado.edu/conflict/peace/example/gudy6816.htm>, preuzeto 22.08.2016.

ukoliko je isporučena u neformalnom okruženju. Uzmimo na primer frazu “dva žuta, crveni”, koja se razmenjuje između istih sagovornika, recimo vlasnika kompanije i zaposlenog, tokom fudbalske igre na kompanijskom pikniku ili tokom evaluacije posla u firmi u sali za sastanke. Jasno je da će u drugom okruženju biti različite posledice za istog zaposlenog u odnosu na prvo okruženje.

Posebni faktori okruženja u procesu dešifriranja poruke takođe mogu biti zasnovani na ličnim karakteristikama primaoca poruke. Prema tome, za primaoca može biti legitimno i prihvatljivo da pregovara o nekom ozbiljnom poslu kod kuće ili na terenu za golf, u zavisnosti od socijalne i kulturne pozadine pošiljaoca i primaoca.

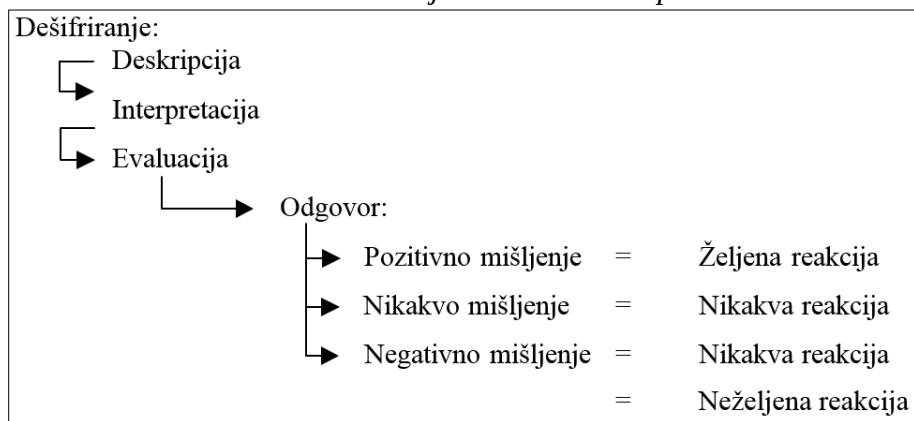
Treba napomenuti i da faktori okruženja mogu da utiču na vrstu medija koju primalac očekuje kao način na koji će primiti poruku. Na primer, za neformalnu komunikaciju među kolegama, očekuje se korišćenje beležaka, što se nikada ne primenjuje u formalnoj komunikaciji, ili, očekuje se formalni i gramatički ispravan stil sa odgovarajućim pravnim terminima kada se zaključuje ugovor o zastupanju određene linije parfema, ali se potpuno drugačiji stil i jezik očekuju pri čitanju oglasa u časopisu za tu istu liniju parfema.

Očigledno je da ometanja mogu da se jave na strani primaloca poruke i da utiču na proces dekodiranja, zbog čega poruka treba da je primljena bez smetnji i distorzija po svaku cenu. Ometanja se u ovoj fazi komunikacije javljaju u vidu pozadinske buke, ili u situaciji kada previše poruka stiže u isto vreme. Ometanje može da nastane usled činjenice da je primalac suviše daleko od pošiljaoca i da ne može jasno da čuje svaku reč koja mu je upućena. Dalje, primalac može jednostavno da nema pristup potrebnoj tehnologiji kako bi primio elektronsku poruku. Zatim, pri javnim govorima, publika iz nekog razloga može biti ometena i samim tim sprečena da čuje govor koji je namenjen njima. Ovo može da se desi u slučaju da se publici prilikom govora podele brošure, pri čemu je neizbežno da će se verovatno više fokusirati na čitanje materijala nego na slušanje govora. U ovakvim slučajevima se preporučuje kraj prezentacije ili govora kako bi se podelio promotivni materijal publici. Navedeno je samo nekoliko primera uticaja ometanja na proces dešifriranja poruke, naravno da ih ima mnogo više.

5.9. Reakcija na poruku

Nakon dešifriranja poruke, željena reakcija na poruku je takođe od ključnog značaja. Čak i poruka koja idealno stigne do primaoca bez ikakvih smetnji je beskorisna bez željene reakcije koje treba da preduzme primalac. Reakcija na uspešno dešifriranu poruku može biti pozitivna, negativna ili neutralna. Ovo može biti jedan od težih faza procesa komunikacije, budući da pošiljalac obično nema direktan uticaj na primaoca, kako bi uticao na dobijanje željene reakcije. Na primer, na slobodnom tržištu, dobra marketinška komunikacija bi trebalo da potrošača navede da bude uveren da je kupovina određenog reklamnog proizvoda poželjna, neophodna i korisna akcija. U drugoj situaciji, postoji mogućnost iznuđivanja željene reakcije primaoca, usled okolnosti odnosa između pošiljaoca i primaoca. Na primer, ukoliko je pošiljalac nadređeni na radnom mestu primaoca poruke, logično je da će zarad bezbednosti svog radnog mesta i buduću karijeru, primalac postupiti u skladu sa očekivanjima pošiljaoca. Ilustracija reakcije na dekodiranu poruku prikazana je na slici br. 16. Iako je u određenim situacijama moguće primoravanje specifične željene reakcije primaoca pod određenim uslovima, bez obzira na njegove stavove i mišljenja, često je i nemoguće uticanje na reakciju primaoca na određenu poruku.

Slika br. 17: Reakcija na dekodiranu poruku



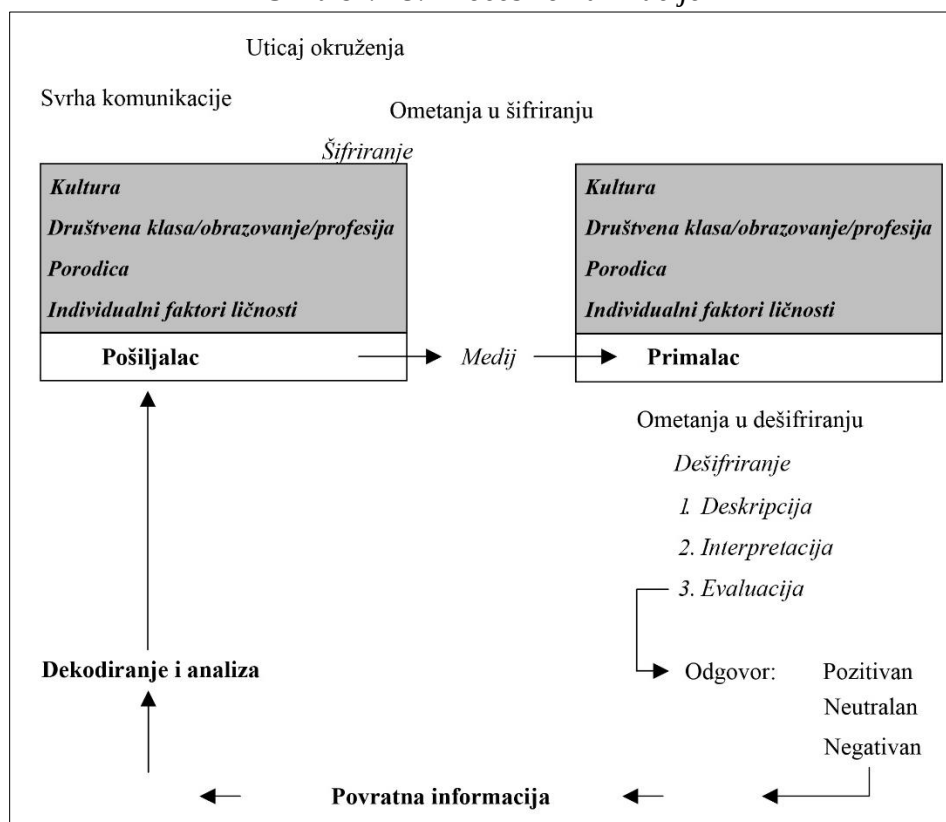
Izvor: Hinner M. B. (2002), *Communication science: An integral part of business and business studies?* Freiberg working papers, No. 13, str. 26

5.10. Povratna informacija

Kako bi se poboljšale šanse za dobijanje željene reakcije na poruku, potrebna je pravilna analiza čitavog procesa komunikacije. Kako bi se izvršila ovakva analiza, povratna informacija od primaoca je od vitalnog značaja, jer može da ukaže iz kog razloga pošiljalac nije naišao na očekivanu reakciju na poslatu poruku. Međutim, primanje povratne informacije nije dovoljno samo po sebi, već ih je potrebno objektivno analizirati, odnosno dešifrirati. Potrebno je interpretirati i proceniti podatke kako bi bilo jasno zbog čega je došlo do dobijenog odgovora. Kada je potpuno jasno zašto je došlo do konkretnog odgovora, na osnovu te informacije je moguće prilagođavanje originalne poruke, kako bi se neutralisao element negativne ili neutralne reakcije ili kako bi se ponovila pozitivna reakcija. Trebalo bi naglasiti da analiza povratnih informacija treba da obuhvati čitav proces komunikacije, a ne samo reakciju primaoca poruke. Drugim rečima, tražimo odgovor na pitanje kako i zašto karakteristike pošiljaoca utiču na poruku? Da li je svrha pravilno uzeta u obzir kada se šifriranje poruke određenim simbolima prenelo odgovarajućim komunikacionim kanalom? Kakvu je ulogu odigralo ometanje, i kako bi moglo da se neutrališe? Kako sredina utiče na sadržaj i kontekst poruke? Na navedena i slična pitanja se mora u potpunosti odgovoriti kako bi se sprovedla delotvorna i upotrebljiva analiza.

Navedeni prikaz procesa komunikacije pokazuje da su pošiljalac i primalac, iako pojedinci, oba pod uticajem svojih ličnih karakteristika kada je u pitanju šifriranje i dešifriranje poruke. Ukoliko oba pojedinca dolaze iz iste kulture, na osnovu čitavog prikaza procesa komunikacije, u potpunosti je jasno koliko je složen takav konkretan proces komunikacije. U drugoj varijanti, ukoliko pošiljalac i primalac dolaze iz različitih kultura, proces komunikacije postaje još komplikovaniji. Iako je tradicionalno da se većina poslovnih kontakata odvija između pojedinaca iste kulturne pozadine, međuzavisnost današnjih komercijalnih aktivnosti na globalnom nivou je kreirala globalno selo, koje čini kontakt između ljudi različitih kultura danas mnogo češćim nego u bilo kom ranijem periodu u ljudskoj istoriji.

Slika br. 18: Proces komunikacije



Izvor: Hinner M. B. (2002), *Communication science: An integral part of business and business studies?*, Freiberg working papers, No. 13, str. 36

5.11. Uticaj kulture na proces komunikacije

Nije iznenađujuća činjenica da su kultura i komunikacija međusobno zavisne. Prema Holu, kultura je komunikacija, a komunikacija je kultura¹⁴¹. Komunikacija je od vitalnog značaja za sve aspekte ljudske interakcije, a kulturu možemo definisati kao ukupnu sumu ljudske reakcije. Navodeći Erlika, ne postoji takva ljudska priroda koja je nezavisna od kulture¹⁴². Prema tome, ukoliko pojedinci iz određene grupe žele da ostvare međusobnu interakciju, neophodno je da budu u stanju da komuniciraju jedni sa drugima. Takođe, svaka definicija kulture uvek uključuje referencu na komunikaciju. Longman rečnik definiše kulturu kao “ideje, uverenja i običaji koji su zajedno prihvaćeni od strane ljudi u nekom društvu”¹⁴³. Bez komunikacije nemoguće bi bilo deljenje zajedničkog sistema vrednosti, normi i ponašanja sa drugim članovima grupe. Kako navode Gudikunst i Kim, kroz komunikaciju kultura se prenosi sa jedne generacije na drugu, mi komuniciramo na način na koji radimo jer smo odrasli u određenoj kulturi učeći njen jezik, pravila i norme¹⁴⁴. Iako ljudi širom sveta žive u društvenim grupama i nastanjuju istu planetu, faktori

¹⁴¹ Hall E. D. (1959), *The Silent Language*, Doubleday & Company, Inc., str. 216

¹⁴² P. R. Ehrlich (2000), *Human Natures: Genes, Cultures, and the Human Prospect*, New York: Penguin Group, str. 123

¹⁴³ *Culture*, dostupno na http://www.ldoceonline.com/dictionary/culture_1, preuzeto 22.08.2016.

¹⁴⁴ Gudykunst W. B. i Kim Y. Y. (1995), *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*, dostupno na: <http://www.colorado.edu/conflict/peace/example/gudy6816.htm>, preuzeto 22.08.2016.

životne sredine su od ključnog značaja za razvoj naših individualnih karakteristika. Možemo zamisliti sa kolikim poteškoćama pojedinac može da se susretne kada predmet komunikacije nije fizički, već apstraktan.

Od značaja je i napomenuti da se veliki deo procesa komunikacije dešava na podsvesnom nivou, koji je sastavni deo obrasca ponašanja jedne osobe tokom odrastanja i formiranja ličnosti. Aspekti ponašanja u komunikaciji jesu ojačani kroz grupne povratne informacije, ali se u tom kontekstu podsvesni nivo pojedinca izuzima iz automatskog ponašanja i reagovanja u standardnim situacijama u komunikaciji. Međutim, kada je neko suočen sa obrascima ponašanja pojedinaca iz različitih grupa i različitih kultura, problemi mogu da nastanu. Različite grupe mogu da internalizuju drugačije obrasce ponašanja i modela percepcije. Tako, Erlik navodi da “osim što misao pojedinca podrazumeva različite površine strukture jezika, na njih utiče i način na koji ljudi gledaju na svet i izmena percepcije koja je pod uticajem iskustva i okruženja pojedinca”¹⁴⁵. Posledično, uspešno internalizovani obrasci dešifriranja ne mogu uspešno da funkcionišu u interkulturalnim susretima jer će pojedinci zasnivati svoja tumačenja i procese na osnovu svojih ličnih obrazaca ponašanja. Kako Sejl navodi, ljudski nervni sistem je struktuiran tako da se obrasci koji upravljaju ponašanjem i percepcijom aktiviraju u svesti samo kada postoje odstupanja od poznatog. Interkulturalni suseti obezbeđuju takve situacije odstupanja od poznatog, kada su suočeni sa situacijama koje ne prate njihov skriveni program¹⁴⁶. Ovaj “skriveni program” je obrazac ponašanja pojedinca koji postaje internalizovan tokom odrastanja u određenoj kulturi. Etika, moral i norme društva su kapacitet pojedinca koji je nastao kao rezultat kulturne evolucije tog društva. Pošto su stavovi, norme i vrednosti u velikoj meri kulturno zasnovani, pravilno tumačenje i vrednovanje bilo koje poruke koja je saopštena među različitim kulturama može lako dovesti do nesporazuma. Ako ne znamo ništa o kulturi sagovornika, vrlo verovatno ćemo netačno predvideti i protumačiti njegovo ponašanje. Čak i ako su sagovornici svesni kulturnih razlika u komunikaciji, ne mora da znači da će se međusobno razumeti, s obzirom da njihova deljena zajednička značenja mogu da se razilaze. Isto se može reći i za čitavu komunikaciju.

Kulturološki obrasci su deo naše ličnosti i ponašanja. Ovi obrasci nam omogućavaju da lakše komuniciramo sa članovima našeg kulturnog okruženja sa kojima delimo sličnu percepciju realnosti. Poslovi i zadaci za koje su naši mozgovi pripremljeni se ogledaju kroz suočavanja sa članovima naše društvene grupe gde se praktično izvlači maksimum prednosti iz društvenog života. Osnovni način kako bi se ostvarila ovakva korist jeste pristup znanju koje poseduju drugi članovi društvene grupe. Stoga, možemo zaključiti da se kultura ne zasniva na genima, već na grupnim interakcijama. Novije sprovedene studije podržavaju ovu teoriju. Čak 80% genetskog fonda moderne evrope potiče od predaka koji su nastanili kontinent pre više od 11.000 godina. Velika većina Evropljana, bilo da su Italijani ili Šveđani potiču od samo sedam ženskih i deset muških rodova¹⁴⁷. Prema navedenom, očigledno je da se kulturne razlike jednostavno ne mogu objasniti genetskim razlikama. Objašnjenje je podržano i genetskim dokazima. Prema Erliku, geni ne mogu uključiti dovoljno instrukcija u strukturi mozga kako bi programirali odgovarajuću reakciju na svaku moguću situaciju ponašanja ili na makar većinu. Jasno je da se karakteristike neuronske mreže mogu samo delimično odrediti genetskim podacima. Ipak, okruženje i kulturna

¹⁴⁵ P. R. Ehrlich (2000), *Human Natures: Genes, Cultures, and the Human Prospect*, New York: Penguin Group, str. 148

¹⁴⁶ Seelye N. H. (1996), *Experiential Activities for Intercultural Learning*. Intercultural Press, Inc. str. 13

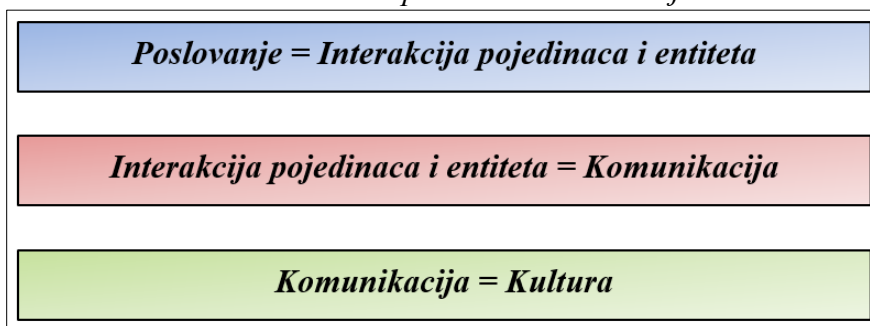
¹⁴⁷ Graff J. (2001), *Living in the Past*, Time, str. 53-59

evolucija igraju veliku, često dominantnu ulogu u uspostavljanju kompleksne neuronske mreže koja modulira ljudsko ponašanje¹⁴⁸.

Graf daje odličan primer gde se većina Mađara, koji govore ugrofinski jezik i koji su okruženi indoevropskim jezikom, ne razlikuje genetski mnogo od svojih slovenskih suseda¹⁴⁹. Ipak, njihove kulture se bitno razlikuju. Prema tome, kultura je pre svega proizvod ljudske interakcije u određenoj ograničenoj grupi. To objašnjava i zašto se deca imigranata koja su aktivno učestvovala u kulturi zemlje domaćina, gotovo ne razlikuju od svojih vršnjaka u ponašanju. Zaista, usvajanje novog jezika je često praćeno postepenim usvajanjem nove kulture, jer su jezik i kultura blisko povezani. Stoga, možemo zaključiti da grupna interakcija i ponašanja stvaraju kulturu.

Iz navedene diskusije, postaje logično da postoji jaka veza između kulture, komunikacije i ljudskog ponašanja. Ako se fokusiramo na obavljanje posla, jasno je da taj posao, sam po svojoj definiciji, podrazumeva i ljudsko ponašanje. Posao se najjednostavnije definiše kao aktivnost proizvodnje, kupovine ili prodaje robe ili pružanja usluga u zamenu za novac¹⁵⁰. Trgovina, takođe, u svom značenju obuhvata ne samo referencu na kupovinu i prodaju robe, već i odnos i komunikaciju sa ljudima. Drugim rečima, za obavljanje poslova i trgovine, neophodna je interakcija sa ljudima, a kako bi se ostvarila interakcija, neophodna je komunikacija sa drugima. Dalje, kako bi se komuniciralo i kako bi se ostvarila interakcija, potrebno je uzeti u obzir ljudsko ponašanje. Prema tome, komunikacija i kultura, po definiciji igraju važnu ulogu u obavljanju posla koja uključuje interakciju ljudi i organizacija koje su kreirali ljudi. Prema tome, međuosobne poslovne komunikacije, iz svega navedenog, možemo na najjednostavniji način prikazati sledećom slikom:

Slika br. 19: Međuosobne poslovne komunikacije i kulture



Izvor: Hinner M. B. (2002), Communication science: An integral part of business and business studies? Freiberg working papers, No. 13, str. 36

Može se, dakle zaključiti da je poslovanje kultura i komunikacija. Stoga, termin i čitava nauka o korporativnoj kulturi je i nastao usled činjenice da je poslovanje deo kulture i u velikoj zavisnosti od pravilnog funkcionisanja kulture. Poslovna komunikacija se u osnovi javlja u sledeća tri nivoa:

- (1) U okviru poslovnog entiteta,

¹⁴⁸ P. R. Ehrlich (2000), *Human Natures: Genes, Cultures, and the Human Prospect*, New York: Penguin Group, str. 124

¹⁴⁹ Graff J. (2001), *Living in the Past*, Time, str. 58

¹⁵⁰ *Business*, dostupno na <http://www.merriam-webster.com/dictionary/business>, preuzeto 23.08.2016.

- (2) Sa potrošačima/korisnicima usluge/klijentima,
- (3) Među poslovnim entitetima.

Poslovna komunikacija, kao što je već istaknuto, je složen proces koji bi lako mogao da dovede do nesporazuma ukoliko dođe do problema u bilo kojoj fazi procesa komunikacije. Ukoliko komunikacioni proces uključuje učesnike koji su iz različitih sredina, šifriranje i dešifriranje mogu da se razilaze čak i više od nameravanog značenja. Takva nenamerno loša komunikacija može dovesti do nesporazuma u okviru korporacije, u komunikaciji sa klijentom, ili između odvojenih korporativnih entiteta. Stručna literatura se uglavnom bavila istraživanjem uticaja loše komunikacije na međunarodnom i interkulturalnom nivou. Ipak, posledice loše komunikacije između entiteta koji su iz iste kulturne oblasti, mogu dovesti do poslovnih gubitaka. Na primer, ukoliko je loša komunikacija između kompanije kao ponuđača, i države kao naručioca u tenderskom procesu, ovakvi gubici su potpuno očekivani. Ako država nije dala konkretne smernice za tenderski postupak, zainteresovani ponuđači, iako spremni da podnesu ponudu za tender, nisu sigurni šta se od njih traži. Sa druge strane, ukoliko podneta ponuda nije jasno formulisana i, samim tim, pogrešno shvaćena od strane države, najverovatnije kompanija neće ni dobiti taj posao i potpisati ugovor. Gubitke usled pogrešne komunikacije možemo samo da zamislamo. Jasno je da je efikasan čitav proces komunikacije od vitalnog značaja na i između sva tri nivoa poslovne komunikacije u svakom trenutku. Na ovaj način, komunikacija preuzima ulogu sličnu kontroli kvaliteta koja se takođe javlja na svim nivoima sve vreme. Svaki posao treba da bude usmeren na postizanje kvalitetne komunikacije na svim nivoima i među svim učesnicima procesa kako bi kompanija poboljšala svoje poslovne aktivnosti.

Ukoliko uzmemo u obzir analizu auditorijuma u međukulturalnoj komunikaciji, jasno je da se ne može koristiti identična poruka u različitim zemljama. Tako na primer, koristi se jedna vrsta poruke kako bi se određeni proizvod prodavao globalno, a drugi tip poruke bi trebalo da se prilagodi lokalnom tržištu. Dakle, razlika u analizi auditorijuma bilo da je u pitanju domaće tržište u odnosu na međunarodnu publiku leži u kulturnim razlikama. Ipak, kultura bi trebalo da bude obavezni deo analize auditorijuma, bilo da je u pitanju intrakulturalna ili interkulturalna analiza. Princip analize u svakom slučaju treba da bude isti, osim što se menja varijabla tipa kulture ili subkulture. Analitičar bi trebalo da se detaljno upozna sa drugom kulturom kako bi se i ta varijabla uključila u analizu, sa ciljem kreiranja efikasne poruke koja bi bila formulisana i poslata odgovarajućim medijom.

Dosadašnji cilj analize treba da ukaže na složenost i varijable u procesu komunikacije, koje u potpunosti treba da budu jasne kako bi se smanjio rizik loše komunikacije, nastanka nesporazuma i grešaka. Organizacija ne bi smela da prepusti komunikaciju slučaju. Zbog toga, komunikacija kao nauka treba da bude sastavni deo svakog nastavnog plana poslovnih studija, naročito zbog toga što interkulturalna komunikacija sastavni deo svake međunarodne poslovne studije. Dok komunikacija igra važnu ulogu u nekim područjima poslovnih studija, poput marketinga i ljudskih resursa, često joj nije dodeljen dovoljan značaj u naukama poput prava ili informatike. Ipak, detaljan pregled procesa komunikacije koji je prikazan u ovom poglavlju rada bi trebalo da je odgovorio na cilj, a to je da ukaže da je poslovna komunikacija suviše važna da bi se prepustila slučaju i previše specijalizovana da bi se izostavila od bilo koje oblasti poslovnih studija.

6. Sistem komunikacije u hotelijerstvu

Sistem komunikacije u turizmu se temelji na dijalogu budući da taj oblik komunikacije najbolje zadovoljava bitna obeležja turizma. Zbog te konstatacije, radnici zaposleni u turizmu moraju biti osposobljeni za komunikaciju i to u svim njenim žanrovskim podoblicima. Dijalog podrazumeva sposobnost slušanja i pravilnog odgovaranja na pitanja postavljena od strane turista. Slušanje je uvek aktivno, nikada pasivno. To znači da se treba sažeto, a jezgrovito izražavati, tako da oni koji slušaju mogu bez teškoća razumeti onoga ko govori. Kvalitetno turističko, ugostiteljsko, hotelijersko komuniciranje zahteva poznavanje svog maternjeg i barem jednog svetskog jezika, opštu pismenost i kulturu, zatim poznavanje govora tela, odnosno kinezike, poštovanje gosta i nastojanje da se pri komuniciranju zadovolje njegove želje iz tog domena.

Pozdravljanje i oslovljavanje ljudi je jedna od svakodnevnih sastavnih funkcija svakog posla, ali u ugostiteljstvu i hotelijerstvu je ona vrlo važna. Pozdravljanjem iskazujemo poštovanje prema osobi koju pozdravljamo. U hotelu ili restoranu uvek prvi pozdravlja ugostiteljski radnik. Neuljudno je započeti bilo kakav poslovni odnos, a da pre toga nismo pozdravili gosta. Pokazivanje inicijative u odnosu prema gostima i pružanje odgovarajućih informacija kada je to potrebno, veoma je važan aspekt odnosa s gostima u ugostiteljstvu. Pokazivanje inicijative odnosi se na situacije kada su gosti neodlučni, kada su neinformisani, kad su zaokupljeni svojim problemima pa ne mogu aktivnije učestvovati u poslovnom odnosu. Dobar ugostitelj će u svakoj od tih situacija pokazati inicijativu koja ima dva cilja:

- (1) zadovoljiti gosta u odnosu na njegove specifičnosti, i
- (2) postići što veću materijalnu korist za svoje preduzeće, imajući pri tom na umu da gost uvek oseti kad je dobio odgovarajuću protivvrednost u usluzi, u hrani i piću.

Pokazivanje inicijative znači da će ugostitelj nastojati da gostu sugerise ono što mu se čini da je za gosta najbolje. Pri tome ne treba biti nametljiv. Ništa gore za ugostitelja nego kada ne zna podatke o onome što servira ili nudi, kada ne zna sastav hrane, poreklo pića, i sl. Treba imati šire obrazovanje i opštu kulturu kako bi se postigao maksimalno profesionalan odnos s gostima.

Komunikacija obuhvata i reči, i ton kojim su izgovorene, izraz lica, i kretnje celog tela. Izraz lica mora biti vedar, na licu osmeh, ali prirodan, a ne namešten. Kada se nekom obraćamo, treba da se toj osobi okrenemo i da je gledamo u lice za vreme trajanja govora. Treba izbeći sve suvišne gestove, mimiku lica i nepotrebno njihanje tela. Nedopustivo je bavljenje bilo čim drugim u trenutku razgovora s gostom. Samo tako će ugostitelj ostaviti dobar utisak.

6.1. Komunikacija između gostiju i zaposlenih

U turizmu i hotelijerstvu proces plasmana proizvoda i usluga se ostvaruje u neposrednom kontaktu zaposlenih radnika sa gostima. Imajući to u vidu i sam davalac usluga predstavlja integralni deo kvaliteta proizvoda (izgled i ponašanje, ljubaznost, veština, poznavanje stranih jezika). Radni proces karakteriše velika raznovrsnost, a u njega je uključen veliki broj radnika različite vrste i stepena kvalifikacije. Kontakt između gosta i zaposlenih proizilazi iz karaktera turizma i hotelijerstva kao uslužnih delatnosti u kojima se proces rada, odnosno pružanja usluga, ostvaruje u neposrednom kontaktu sa njihovim korisnicima. Komunikacija koja se tom prilikom ostvaruje ne predstavlja, međutim, samo nužnu posledicu ostvarenog kontakta. Ona svojim

sadržajem i formom neposredno utiče na kvalitet pružene usluge, odnosno čini deo vrednosti integralnog proizvoda u marketinškom smislu. Ali njen značaj prevazilazi i ove instrumentalno - utilitarne funkcije, jer se interakcija na ovom nivou može javiti kao jedan od motiva turističkog kretanja, odnosno jedan od načina zadovoljavanja potrebe za komunikacijom. Izvestan broj turista, naime, ističe kontakt s ljudima kao najznačajniju potrebu i motivaciju za putovanje (ovo je posebno izraženo kod usamljenih turista i pripadnika “trećeg doba”). Ova potreba može biti delimično zadovoljena i kroz srdačan, neposredan i neformalan odnos sa zaposlenima u turizmu.

Ulogu turističkog i hotelskog radnika (od konobara do direktora hotela) nije lako “odigrati”, niti to svako može da učini podjednako uspešno. Konflikti unutar ove uloge nastaju već zbog činjenice da još uvek postoji opšteprihvaćen stav o tome kako jedan radnik u hotelu treba da se ponaša. Ovo se naročito odnosi na njegovo ponašanje prema gostu. Javlja se dilema da li treba isticati superiornost gosta i time povećati socijalnu distancu između gosta i osoblja, ili gosta treba lišiti iluzije o njegovoj veličini i vrednosti. Zaposleni u hotelima i drugim ugostiteljskim objektima (recepționari, portiri, konobari, nosači prtljaga) su u neposrednom kontaktu sa gostima i imaju najveći obim komunikacije sa njima. Njihov odnos sa gostima je profesionalan, jer predstavlja posao za koji su plaćeni. Međutim, u kontaktu sa bogatijim gostima, radnici hotela posebno oni mlađi, mogu da razviju negativne motive i ponašanje. Naime, u prvoj fazi gosti mogu da budu predmet divljenja i zavisti čak i želje za podržavanjem njihovog potrošačkog ponašanja. Ali kako je to, zbog finansijskih ograničenja, teško izvodljivo, dolazi da frustracije i latentnog osećanja inferiornosti. Kada se kasnije, kroz praksu, uvide slabosti i nesigurnost posebno inostranih gostiju, dolazi do neutralizacije divljenja, a javlja se tendencija ekonomskog i psihološkog iskorišćavanja tih slabosti. Posle početnog neograničenog divljenja, preko kritičke distance, može se javiti i treći način ponašanja. Naime, kako njihove lične prednosti rastu, iskusni hotelski radnici mogu da razvijaju odbrambene mehanizme protiv latentnog, perzistentnog kompleksa inferiornosti. Uglavnom počinju da se ponašaju na prepoznatljiv način, pokušavaju da impresioniraju druge i da demonstriraju svoju superiornost pred nesigurnim turistima u delikatnim situacijama. Njihovo ponašanje se kreće između naglašenog snobizma i arogancije, budući da uglavnom govore više jezika, što im uz profesionalno obrazovanje i dobru informisanost često daje preteranu sigurnost i osećaj moći nad turistima (analogno uobičajenoj lekarskoj aroganciji prema pacijentima). Ovaj način impresioniranja posebno teško pada onim turistima koji ne poznaju strane jezike i imaju malo putničkog iskustva. Tek kada ovi ugostiteljski radnici steknu veći stepen samokritičnosti i tolerancije prema drugima, njihova arogancija se obuzdava i ublažava, a oni postaju spremniji za korektnije i humanije ophođenje sa gostima.

Turistički i ugostiteljski radnici, koji svakodnevno dolaze u neposredan kontakt sa turistima, često se tretiraju kao “ambasadori”, jer su krajnje istureni predstavnici svoje struke, mesta i zemlje. Gosti su skloni da po utiscima koje su stekli u pojedinim turističkim objektima i mestima, kao i kroz kontakte sa zaposlenim osobljem i posredničkim grupama, donose generalne zaključke o zemlji u celini. Zbog toga su zahtevi koji se postavljaju prilikom izbora turističkih radnika sve veći. Pored odgovarajuće stručne spreme, opšte kulture i obrazovanja, poznavanja stranih jezika, oni moraju da poseduju i odgovarajuća znanja iz psihologije, odnosno poslovne psihologije i njihove primene u praksi, kao i da poseduju odgovarajuće psiho-fizičke sposobnosti. Gost koji u hotelu kontaktira sa osobljem, želi da razgovara sa kompetentnim profesionalcima koji dobro poznaju svoju struku. Međutim, usko profesionalno znanje nije dovoljno, jer je za ravnopravnu i sadržajnu komunikaciju sa gostima neophodno i veoma dobro opšte obrazovanje

koje omogućava razgovor o širokom spektru tema: od sporta i politike do književnosti i religije. Zbog toga, zaposleni koji nemaju odgovarajuća profesionalna i opšta znanja nisu u stanju da uspešno obavljaju svoje poslove i zadatke.

Obrazovanje, kultura i turizam međusobno su usko povezani. Obrazovanje direktno utiče na nivo opšte, pa prema tome i turističke kulture. Kultura prihvata i prijem gostiju podrazumeva uslužnost, koja obuhvata kulturno ophođenje, pri čemu bi ono trebalo da bude sastavni deo stručne obučenosti, ali je ono često i više od toga. Količina, raznovrsnost i kvalitet informacija, koje hotelski radnik uvek mora biti spreman da pruži gostu, ističu značaj posedovanja opšte kulture i obrazovanja ovog profila kadrova. Uz turističku svest, poslovna psihologija je takođe važan faktor kulture rada turističko-ugostiteljskog radnika, a podrazumeva poznavanje psihologije gostiju, shvatanje da je svaki pojedinac spoj različitih osobina koje zavise od velikog broja faktora. Nije uvek lako pogoditi pravi način ponašanja i ophoditi se prema gostima onako kako oni žele i očekuju, iako postoje neka osnovna načela ponašanja prema ljudima koja mogu pomoći u određenim situacijama.

U kontaktu s gostima se mogu razlikovati dve osnovne faze: uspostavljanje kontakta i ostvarivanje poslovnog odnosa. Za svaku fazu postoje specifična pravila koje treba poštovati. Kao najopštija pravila za uspostavljanje dobrog kontakta s gostima mogu se navesti sledeća:

- (1) Budite istinski zainteresovani za gosta. Pod tim se podrazumeva interesovanje za mišljenje druge osobe o pojedinim problemima,
- (2) Budite nasmejani i vedri,
- (3) Oslovljavajte ljude njihovim prezimenom, ljudi ne vole da budu bezličan deo mase. Potreban je individualan pristup svakom gostu,
- (4) Budite dobar slušalac, što može biti i veoma prikladan način rešavanja reklamacija,
- (5) Govorite samo o onome što gosta zanima,
- (6) Gost mora osetiti da je važan.

Posle uspostavljanja prvog kontakta potrebno je pružiti što bolju uslugu. Pri tome je obično potrebno težiti da se gost pridobije za ono što mi sugerišemo. Sugestije ne smeju da budu nametljive niti u suprotnosti sa mišljenjem gosta.

Karakteristike rada u oblasti hotelijerstva ukazuju da su za njegovo uspešno obavljanje neophodne i određene psiho-fizičke osobine. Neke od crta ličnosti koje omogućavaju ostvarivanje boljeg uspeha u turizmu i hotelijerstvu su:

- (1) **Komunikativnost.** Potrebno je stvoriti prijatno osećanje u razgovoru s gostima, iako se radi o osobama koje nismo u mogućnosti da sami sebi biramo za sagovornike. Komunikativnost radnika znači sposobnost da se, po ko zna koji put, vodi neusiljena konverzacija sa gostom;
- (2) **Altruizam.** Ne može se očekivati ljubazan odnos prema gostu od strane mizantropa, odnosno onih osoba koje po svojoj prirodi ne vole ljude;
- (3) **Taktičnost.** Svi postupci moraju biti promišljeni i pristojni. Osnova taktičnosti je u lepom ponašanju koje se, između ostalog, stiče i sistemom stručnog obrazovanja, ali i u samoj prirodi čoveka, kao što su optimizam i emocionalna stabilnost. Kao prepreke taktičnosti mogu se javiti: uobraženost, neduhovitost, kritizerstvo, preterana ljubopitljivost, sklonost laskanju i slično;

- (4) **Samopouzdanje, samostalnost i dominantnost**, uz stručne kvalifikacije, daju osećaj sigurnosti u radu;
- (5) **Snalažljivost** obuhvata sposobnost prilagođavanja sopstvenog ponašanja u nepredvidivim situacijama, kako bi se izbegli sukobi i neprijatnosti.

Govorni jezik je osnovno sredstvo koje se koristi u interpersonalnoj komunikaciji. Čak i kada gosti i domaćina govore isti jezik javljaju se određeni nesporazumi i pogrešne interpretacije. Imajući to u vidu, zaposleni u turizmu i hotelijerstvu treba da posvete posebnu pažnju unapređenju veštine verbalne komunikacije. U tom smislu predlažu se sledeći koraci radi unapređenja komunikacije s gostom:

- (1) izgovarati ime klijenta na pravilan način;
- (2) pažljivo posmatrati reakcije sagovornika uključujući i neverbalne znake;
- (3) postavljati pitanja;
- (4) pružiti odgovarajuće informacije;
- (5) govoriti glasno i sporije nego uobičajeno, ukoliko je neophodno;
- (6) ponoviti rečeno ukoliko je neophodno (ali ne preglasno);
- (7) postavljati dodatna pitanja radi dobijanja povratne informacije;
- (8) pogoditi značenje iz konteksta;
- (9) dobiti informacije iz pisanih dokumenata;
- (10) pružiti jednu informaciju istovremeno (ne davati nepotrebne i konfuzne informacije);
- (11) pri objašnjavanju treba koristiti mape, slike i brošure;
- (12) potvrditi detalje;
- (13) obezbediti traženu uslugu ili proizvod;
- (14) tražiti reakciju gosta kad god su očekivanja bila ispunjena;
- (15) nastaviti sa pažljivim posmatranjem neverbalnih znakova i praćenjem ponašanja gosta da bi se uverili da li je zadovoljan.

6.2. Komunikacija između konobara i gosta

Uživljavanje u potrebe gostiju zajedno sa sposobnošću obogaćivanja susreta i razgovora sa njima složen je zahtev za mnoge ugostiteljske radnike pa se zbog toga često ne snalaze i poslovni kontakti se neuspešno završe. Sledeći primer govori o tome:

Gost: "Dobar dan!"

Konobar: "Dobar dan."

Gost: "Jedan konjak."

Konobar: "Izvolite."

Gost: "Koliko košta?"

Konobar: "Trideset dinara."

Uz svu obazrivost prema radu u ugostiteljstvu i činjenicu da poslovni susreti zavise od mnogo čega, i da se ne vode na isti način u bifeu, restoranu, hotelu, ovde se vidi nedostatak profesionalne spremnosti konobara. U ovom dijalogu ima mnogo nedostataka i oskudnosti u izražavanju. Prvi je pozdravio gost, umesto da je to učinio konobar koji nije pokazao nikakvu pažnju prema gostu niti ljubaznost pri posluživanju. Iako je dijalog po broju rečenica uravnotežen, tri rečenice je izustio gost, a tri konobar, ipak je inicijativa na strani gosta. Gost prvi izgovara narudžbu "Jedan konjak",

a da ga konobar pre toga nije upitao za želju. Ne samo što ugostitelj nije prvi počeo iniciranjem usluge, nego se iz prikazanog kontakta da pretpostaviti da nije obavio ni jednu drugu radnju pri usluživanju. Osim činjenice da nije prvi pozdravio i da nije inicirao narudžbu, konobar ne čini ništa na prihvatu i smeštaju gosta. Rekao je samo “Izvolite” i “30 dinara” i na taj način zaključio posao, ne rekavši ni hvala.

Međutim, komunikacija između konobara i gosta može i drugačije da izgleda:

Konobar: “Dobar dan!”

Gost: “Dobar dan!”

Konobar: “Izvolite sesti!”

Gost: “Neka, mogu da popijem i stojeći.”

Konobar: “Šta želite da popijete?”

Gost: “Pivo.”

Konobar: “Jako hladno ili ne?”

Gost: “Jako hladno.”

Konobar: “Odmah, izvolite.”

Gost: “Evo, platilo bih odmah.”

Konobar: “Izvolite račun, 20 dinara.”

Gost: “Izvolite, hvala.”

Konobar: “Hvala i doviđenja.”

Ovaj razgovor je daleko sadržajni i prijatniji od prethodnog. Izgovoreno je trinaest rečenica, konobar je izgovorio sedam, a gost šest. Prva i poslednja rečenica su konobareve, dakle, ugostitelj je najavio i završio poslovni susret. Znači, inicijativna pažnja nije izostavljena. Gost je na vreme primećen, pozdravljen i prihvaćen. Konobar je pokazao interesovanje za ono što gost želi da popije jer je rekao: “Šta želite da popijete?” Svaki gost voli da neko sasluša njegove želje i prijatno mu je kada konobar upravo na tome insistira. Međutim, konobar ide dalje u komunikaciji, hoće da gost bude zadovoljan, pa pita da li jako hladno ili toplije pivo gost želi. Razgovor je vođen tako da su na kraju bili zadovoljni i gost i konobar, pa treba očekivati da gost ponovo poseti taj ugostiteljski objekat. Od konobara se traže strpljivost i obzirnost jer treba pokazati razumevanje prema željama gostiju i poštovanje prema njihovoj ličnosti.

U nastavku ćemo dati još jednog primer loše komunikacije između konobara i gosta:

Gost: “Dobar dan!”

Konobar: “Dobar dan!”

Gost: “Može li se nešto popiti za osveženje?”

Konobar: “Može.”

Gost: “Daj mi tonik.”

Konobar: “Izvolite.”

Gost: “Izvini, ali tonik nije hladan.”

Konobar: “Nije tačno, hladan je.”

Gost: “Žao mi je, ali ne mogu da pijem topao tonik da bih se rashladio.”

Konobar: “Ja sam ga već otvorio i ne mogu da ga vratim.”

Gost: “Dobro, platiću ga, ali mi donesi hladan tonik.”

Konobar: “Dobro, izvolite!”

Ovo je jedan od negativnih primera u ugostiteljstvu, primer kako konobar ne treba da se ponaša. Konobar se ponaša kao da nešto poklanja, ne obazire se na želje gosta i neće da ih uvaži. On

neuverljivo želi dokazati da tonik nije hladan. Negira reči gosta, da bi potom negirao i svoje reči jer donosi hladan tonik.

Dosetljivost i oštroumlje su cenjene osobine pa ih je potrebno pokazati u komunikaciji s drugim ljudima, a to znači u hotelijerstvu. Gost može da bude neobavešten, grub, ali konobar to sebi ne sme dozvoliti. Zadovoljavanje širim i sve probranijim zahtevima gostiju stavlja konobara kao posrednika između usluge i samog konzumenta, pa konobar mora biti vrlo fleksibilan kako bi udovoljio zahtevima gostiju.

Evo jednog primera komunikacije između nedovoljno obaveštenog gosta i konobara:

Konobar: "Izvolite!"

Gost: "Jedan šatobrijan."

Konobar: "Izvinite, ali se to jelo servira za dve osobe."

Gost: "Znači, moram naći nekoga ko bi jeo samnom?"

Konobar: "U pravu ste, ali takva su pravila posluživanja. Ako mi dozvoljavate, preporučio bih vam nešto slično - ramstek."

Gost: "Dobro, ali neka bude dobro pečeno!"

Konobar: "Izvinite, ali ramstek je bolji kad je srednje pečen."

Gost: "Ja nisam došao ovde da biste Vi mene učili!"

Konobar: "U redu, doneću vam ramstek kakav želite."

Gost je poslužen hranom i bio je zadovoljan iako je očigledno da se dovoljno ne razume u način pripreme. Međutim, konobar je to procenio, popustio je i odgovorio na želju gosta. Na osnovu ovog primera se vidi da su gosti osetljivi na svoje propuste i nedovoljno znanje, ali tu je konobar koji mora biti dovoljno taktičan i domišljat. U komunikaciji s gostima mora doći do izražaja ljubaznost i marljivost konobara. To je način na koji će se privući gosti i pružiti im nešto lepo i ugodno, jer čovek posećuje samo ona mesta gde se dobro oseća.

6.3. Komunikacija između recepcionara i gosta

Nosioci kontaktiranja u ugostiteljstvu i turizmu su s jedne strane gosti sa svim svojim nepoznanicama i različitostima u izražavanju želja i ukusa, te s druge strane zaposleni u ugostiteljstvu i turizmu koji su takođe ljudi i koji kao osobe podležu vlastitim crtama ličnosti i nijansama u raspoloženju. Zbližavanje i kontaktiranje ovih subjekata temelji se na usluzi i drugim turističkim dobrima i zavisi kako od kvaliteta predmeta usluge tako i od uloge nosioca kontaktiranja. Recepcionar kontaktira s gostima za vreme njihovog dolaska u hotel, tokom boravka gostiju u hotelu, i na odlasku gostiju iz hotela. Pored recepcionara, tu je i portir koji ima zadatak da dočeka goste, ponese prtljag i nađe im se na usluzi, ako je to potrebno.

Pristup gostu, držanje tela, kretnje nogama, rukama, izraz očiju, boja i jačina glasa nisu samo beznačajni detalji. Pristupačnost u ponašanju je pokazatelj obzirnosti i kulturnog vladanja, za razliku od nepristupačnosti koja pobuđuje negativne reakcije, averziju i nepoverenje. Pristup gostu treba da bude znak dobrodošlice i spremnosti da mu se pomogne i uputi. Recepcionar nikada ne čeka da mu gost prvi priđe. On je taj koji srdačno prilazi gostu, pozdravlja ga i pokazuje želju za saradnjom. U tom nastojanju recepcionar treba da ima u vidu sledeće: odgovarajuću udaljenost od gosta, ne prilaženje preblizu, neometanu komunikaciju sa gostom, poluglasan razgovor, pokazivanje prostorija koje gost traži. Pokazivanje pravca telom karakteristično je za

komunikaciju s gostima. Ono nam posebno pomaže u slučajevima kad su u poseti važne ličnosti. Okretanje i usmeravanje pogleda više gostiju u pravcu neke osobe je znak da ta ličnost izazvala pažnju prisutnih i da joj se mora posvetiti odgovarajuća briga. Uspešno uspostavljeni kontakt sa gostima koji su autoritet za druge goste znači uspešno komuniciranje sa svima. Sugestivno ponašanje, ponašanje na osnovu tuđeg modela i imitiranje, na bilo kojem planu, učestala je pojava u međuljudskim odnosima. Lakše je oponašati nego u bilo čemu biti originalan. Snaga primera, posebno ako dolazi od uvaženog gosta, vrlo je jaka i biva brzo prihvaćena od svih prisutnih gostiju, pa ukoliko je ugostiteljski radnik uspostavio dobar kontakt s gostom koga ostali poštuju, velika je verovatnoća da će uspešno sarađivati i sa drugim gostima. Polazi se od pretpostavke da, ako je hotelijer uspeo zadovoljiti osobu koja ima prefinjenije zahteve, zašto onda ne bi udovoljio i skromnijim zahtevima. On mora imati u vidu da gosti sve primećuju i tumače ovako ili onako. Zato treba obratiti pažnju na pojedinosti i ne sme se povoditi samo za opštim utiscima koji znaju zavarati više nego dobro uočen i izveden karakterističan detalj ponašanja.

Navešćemo nekoliko primera komunikacije između recepcionara i gosta, čijom analizom se može zaključiti šta je dobro, a šta loše u datom slučaju.

Gost: "Dobar dan!"

Recepcionar: "Dobar dan!"

Gost: "Da li imate jednu jednokrevetnu sobu?"

Recepcionar: "Žao mi je, ali su sve jednokrevetne sobe zauzete. Ali sednete ovde i pričekate, pozvaću susedni hotel, možda imaju oni. Hoćete li nešto da popijete da se osvežite?"

Gost: "Može hladna mineralna voda. Hvala."

Dok je gost pio mineralnu vodu, recepcioner je pozvao susedni hotel i u dogovoru sa gostom rezervisao jednu jednokrevetnu sobu.

Recepcionar: "Kao što ste čuli, sve je u redu. Hoćete li da vam pozovem taksi, ili ćete ići pešice. Ne znam koliko imate prtljaga?"

Gost: "Može, hvala."

Recepcionar: "Dozvolite da vam ponesem prtljag. Doviđenja."

Gost: "Mnogo hvala i doviđenja."

Na osnovu ovog primera se vidi da je recepcionar bio ljubazan i uslužan. Iskreno se trudio oko smeštaja gosta, u šta se ovaj i lično uverio. Pokazao je razumevanje za položaj gosta, i sa puno saosećanja se prihvatio da pomogne. Pored ljudskih kvaliteta, recepcionar je pokazao da je i veliki profesionalac. On ne odgovara na pozdrav gosta samo pozdravom, već nudi svoju pomoć. Znači, on uspeva prvo da smiri gosta, potom mu nudi piće radi osveženja i pomaže mu da pronađe odgovarajući smeštaj.

Činjenica je da se ne završavaju svi kontakti između recepcionara i gostiju uspešno. Ima susreta u kojima se vidi da su recepcionari ležerni, nezainteresovani za uspeh hotela, nastupaju grubo i netaktilno, ne ustanu kako bi pozdravili gosta. Jedan od takvih primera je sledeći:

Gost: "Dobar dan!"

Recepcionar radi nešto za računarom i jedva primećuje gosta.

Gost: "Došao sam da platim telefonski račun."

Recepcionar: "Čekajte! Vidite li da radim! Plaććete, ima vremena!"

Gost: "Ali, molim vas, ja žurim!"

Recepcionar: "Ako žurite, dođite drugi put. Zar ne vidite da i ja žurim?"

Gost je na ove grube reči skoro izleteo iz hotela.

Recepcionara iz ove priče nije briga za gosta. On nije korektan i taktičan. Udubljen je u računar i ne trudi se da primeti gosta, a kamoli da mu izađe u susret. Njemu je važniji računar nego gost. Evo još jednog primera u kome je došlo do izražaja birokratsko i osiono ponašanje.

Gost: “Dobro večer!”

Recepcionar: “Dobro večer!”

Gost: “Ja sam Milan Petrović i imam rezervaciju od sutra, pa vas molim da prenoćim ovde u hotelu, platiću koliko treba.”

Recepcionar: “Ako imate rezervaciju od sutra, dođite sutra, ne mogu vam pomoći.”

Gost: “Ima li neki hotel u blizini? Prvi put sam u ovom mestu.”

Recepcioner: “Ne znam, prošetajte okolo, pitajte nekog. Ni ja nisam oдавде.”

I ovaj recepcioner se ne pokazuje nikakav trud oko gosta.

Taktičan hotelijer uspostavlja odmeren odnos prema gostu, nalazi pravu meru u odabiru reči, zna šta će, kada i kako gostu da kaže, ume da se osmehuje, pokazuje želju da pomogne, procenjuje kada će gosta pogledati u oči, kada će mu i kako pružiti ruku, na kojem razmaku valja stajati kad se razgovara sa gostom. Taktičnost je smisao za ponašanje i snalaženje u društvu, praktična inteligencija. Od stepena taktičnosti zavisi koliko će uspeha doneti primenjeni postupak. Ako se u međuljudskim odnosima pređe prava mera, postižu se rezultati suprotno očekivanju. Mnogi ljudi, pored dobre volje i primene raznih postupaka kulturnog ponašanja ne uspevaju biti prijatni i ljubazni već deluju izveštačeno i namešteno, što znači da su prekoračili pravu meru. Taktičnost se ogleda u osećaju mere. Rad s ljudima zahteva mnogo takta. Taktičan hotelijer nije direktan, on vodi računa o samopoštovanju gosta. Vrlo dobro zna o čemu će razgovarati sa gostom i koje teme treba izbegavati u razgovoru. Taktična osoba ume da kaže neugodne stvari tako da one deluju ugodno, ima smisla za ponašanje i snalaženje u društvu. Taktičnost traži od hotelijera da zna kada treba govoriti, a kada slušati, da promatra gosta, da prati njegovo držanje, da ne govori kad vidi da gost više ne sluša, da u kontaktiranju vodi računa o interesima gosta, i da u razgovoru ne priča o svojim željama i potrebama, već o željama i potrebama gosta. Taktičnost takođe zahteva od hotelijera da zbivanja prosuđuje sa stajališta gosta. Taktičnost je svojstvo, obeležje hotelijerskog radnika na koje on ne sme zaboraviti jer je to takvo kontaktiranje s gostima koje nespornost, nezadovoljstvo svodi na minimum ili ih pretvara u zadovoljstvo.

6.4. Komunikacija između sobarice i gosta

Sobarica ima zapaženu ulogu u pružanju hotelskih usluga gostu. Ona održava prostoriju u kojoj gost boravi. Njoj se gost obraća kao najbližoj osobi bilo na spratu ili u nekim drugim prostorijama gde se nalazi. Pri ruci mu je u raznim situacijama, pomaže mu u slučaju bolesti, čisti i drži u redu njegove stvari.

Osoba koja je tako blizu gostu i uz pomoć koje on nadoknađuje atmosferu sopstvenog doma treba, uz posedovanje veštine pospremanja hotelskih prostorija, mora biti spremna i za kulturno ponašanje i kontaktiranje s gostima. Od osoblja u sobama, kao i od ostalih radnika u hotelu, traže se vrline kojima će se ulivati poverenje, dokazivati spremnost za srdačan i efikasan prihvata i smeštaj gosta. Ljubazan osmeh, pogled, prijatan glas, držanje, pozdrav, sposobnost ugađanja, “hvala”, “molim”, “izvolite”, i stalna briga o gostu na ovaj ili onaj način se naplaćuje, pa je izostavljanje tih činilaca usluge isto tako propust, da ne kažemo još i veći, kao i propust u

pospremanju soba. Gost će sa manje negodovanja prigovoriti ako se ne stavi dovoljno vešalica u ormar, nego kada sobarica namrgođeno i bezvoljno prođe pored njega. Neprimećivanje gosta ili eventualno neljubazno držanje ostavlja neugodan trag, gost se u dodiru s takvim osobljem oseća suvišnim i želi da ga što pre napusti hotel. Jednostavno rečeno, gosti su osetljivi na neljubaznost, nepristojnost i nepažnju više nego na tehnički nestručno obavljenju uslugu. Rad u hotelijerstvu ne može da se obavlja bez učtivosti i obzirnosti. Pristojnost i obzirnost izazivaju prijatne pobude, otvaraju ljude i pripremaju ih za akciju. Kulturno pružena usluga izaziva zadovoljenje, otkriva u ljudima pozitivnu stranu njihove prirode i stvara prostor za reč, aktivnost, zbližavanje i sporazumevanje.

Prijatna sobarica ima velike šanse da poslovni razgovor brzo i uspešno dovede do kraja. Aktivni odnos prema hotelskoj okolini i saznanje da u njoj boravi gost traži više od manifestacije vladanja, veštine pozdravljanja i kretanja hotelskim prostorijama. Sobarica će se truditi da gosta shvati, da razume njegove potrebe i želje i da u skladu sa prihvatanjem gosta kao celovite ličnosti kontaktira s njim.

Osetljivost i delikatnost niza događaja na relaciji gost -osoblje u sobama potvrđuje zahtev za celinom kontakata, za uživljavanje u gostove probleme. Retko je u kojem zanimanju empatija, sposobnost saosećanja, osećanja sebe u drugima i drugih u sebi toliko potrebna koliko hotelskim radnicima. Zaposleni u hotelima, u ovom slučaju sobarica, će i na najdelikatnije pitanje naći odgovor ako se uspe uživeti u gostovu situaciju i s njegovog gledišta pristupiti rešavanju problema.

Na kakvim se sve detaljima mogu bazirati nesporedumi ili dobri odnosi između gosta i osoblja u sobama pokazuju sledeći primeri:

Pozvana telefonom domaćica hotela ulazi u gostovu sobu uverena da se radi o nekim tehničkim nedostacima u sobi. Ušavši u sobu ljubazno pozdravi gosta i malo začuđeno zastade videvši uređenu i propisno nameštenu sobu. Ali gost, i pored ispravnosti sobe, ljuto priđe domaćici i pokaže joj zardali otvarač za flaše izustivši: “Zar vi služite goste hotela ovakvim smećem? Ovaj otvarač je neupotrebljiv, zar ću se poslužiti ovakvim otvaračem u renomiranom hotelu kakav je vaš?”

Domaćica odgovara smireno i tiho: “Oprostite, molim Vas, odmah ću Vam poslati drugi otvarač i verujte da se ovakva greška više neće ponoviti, ali molim Vas budite toliko ljubazni pa recite gde ste dobili ovaj otvarač?”

Gost: “Nazvao sam aperitiv bar i momak koji tamo radi doneo je zardali otvarač.”

Domaćica se zahvali gostu i odmah pošalje u sobu novi otvarač. Između ostalog, naredi sobarici da prilikom pospremanja sobe odstrani iz frižidera sporni otvarač flaša.

Sutradan gost ponovo pozove domaćicu i zapita je: “Gde mi je nestao stari otvarač iz frižidera?”

Domaćica: “Dala sam nalog sobarici da ga uzme i odmah baci kako se više ne bi ponovila ista greška.”

Gost: “Hoću da mi vratite taj otvarač, odlučio sam da ga pošaljem sanitarnoj inspekciji.”

Domaćica: “Oprostite, nisam znala za Vašu nameru, ali sada ga više ne mogu vratiti. Zar nam nikako ne možete oprostiti učinjenu grešku, ja još jednom obećavam da se slično neće ponoviti!”

Gost: “Dobro, neka vam bude!”

Domaćica se zahvali gostu i napusti sobu u koju je isti dan poslala buket ruža i korpu voća. Gost se izgleda prijatno iznenadio poklonu, pa je za uzvrat u znak pažnje poslao domaćici hotela za novogodišnji poklon 100 komada novih otvarača za flaše.

Nije lako suzdržati bes u situaciji kada smo neopravdano napadnuti.

U primeru koji sledi reč je o sobarici koja ne uspeva suzdržano reagovati na primedbu gosta.

Gost uplašen i u paničnom raspoloženju prilazi recepcijskom pultu, i povišenim tonom saopšti recepcionaru: “Molim Vas, na žalost, moram prijaviti krađu. U sobi mi je nestao novčanik s novcem.”

Recepcioner: “Molim vas, recite mi Vaše ime, broj sobe, koliko novca Vam nedostaje i kada ste to primetili?”

Nakon dobijenog odgovora na postavljeno pitanje, recepcionar zamoli gosta da još jednom dobro pogleda sobu kako bi bio siguran da je novčanik nastao i zatraži da se hitno javi dežurna nadzornica sobarica. Vraćajući se u sobu gost susretne sobaricu koja mu je pospremala sobu i sumnjajući na nju kaže da mu je nestao novac.

Sobarica, iznenađena i uvređena ljutito nastavi: “Zar Vi mislite da sam ja uzela Vaš novac? Kako možete da okrivljujete nevine ljude? Za moj rad i moje poštenje znaju svi u ovom hotelu!”

Započetu prepirku prekide nadzornica sobe, upozorivši sobaricu da mirno nastavi svoj posao, a gostu nakon ljubaznog pozdrava mirno reče: “Žao mi je za neprijatnost koju ste doživeli u našem hotelu. Želela bih, naravno uz Vaše dopuštenje, da pomognem u još jednom pretraživanju sobe, možda se novčanik negde zametnuo.”

Gost: “Ne morate se truditi, pre nego što sam prijavio krađu pretražio sam celu sobu!”

Nadzornica: “Verujem da ste to učinili, ali možda ću ja imati malo više sreće. Dozvolite, molim Vas, nadam se da ćemo pronaći novčanik jer sam sigurna u radnicu koja ovde radi, a ulaz spolja je osiguran.”

Gost: “Samo izvolite tražiti, ako nađete, ja ću Vas još i nagraditi.”

Nadzornica: “Hvala Vam, već i samo Vaše poverenje za mene je velika nagrada.”

Nadzornica je dobro pregledala svaki kutak u sobi i najzad pronašla novčanik između kreveta i stranice zidne maske uz krevet. Gostu je bilo neprijatno, pa se počeo izvinjavati zbog nesporeda koji je svojom površnošću izazvao. Međutim, nadzornica sobe ohrabri ga rečima: “Mi smo zadovoljni što ćemo i dalje uživati Vaše poverenje i verujemo da ćete ponovo doći u naš hotel!”

Iako razumemo osnovni smisao poruke prikazanog slučaja, izdvojićemo sobaričine reči: “Zar Vi mislite da sam ja uzela Vaš novac? Kako možete da okrivljujete nevine ljude? Za moj rad i moje poštenje znaju svi u ovom hotelu...” Sobarica pojednostavljuje pojam poštenja i bukvalno ga shvata. Savremenost kontakata između ljudi traži više od takvog shvatanja uloge hotelijera. Poštenje i odnos prema radu kako ih navodi naša sobarica samo je po sebi jasno, danas nikome ne pada na pamet da piše preporuke i druga pomagala o tome da gosta ne treba varati prilikom obračuna, da mu se ne otuđuje imovina, da se ne daju pogrešne informacije kao i o tome da treba marljivo izvršavati poslove i radne zadatke. Na sve to gledamo tako, da je bez tih elementarnih radnih obaveza nezamisliv rad ne samo u hotelijerstvu nego i u svakoj drugoj delatnosti.

7. Uloga internog marketinga u hotelskim organizacijama

Strateško razmišljanje pri kreiranju novih pojedinačnih usluga u hotelskoj industriji, ili kreiranje čitavog skupa proizvoda jednog hotela najpre se zasniva na prethodnom prezentovanju tih usluga osoblju hotela. Kada zaposleni u potpunosti usvoje ideju o svrsi nove usluge, realno je očekivati da će biti osposobljeni da prenesu svoje zadovoljstvo na goste, koji i jesu krajnji potrošači usluga. U suprotnom, ukoliko zaposleni ne prihvataju stav da su usluge od značaja za zadovoljstvo gostiju, sama prezentacija i prodaja usluga će verovatno biti neuspešna. Ukoliko hotelijeri žele da stvore subjektivnu vrednost za gosta, koja je veća u odnosu na njihove konkurente, pored strategije za takmičenje sa konkurencijom oko gostiju na otvorenom tržištu, neophodna je i pobednička strategija za interni marketing. Interni marketing postoji u okviru poslovnih organizacija, i obuhvata sve zaposlene u toj organizaciji. Hoteli koji primenjuju koncept internog marketinga mogu da dobiju niz konkurentskih prednosti, kao što su¹⁵¹:

- (1) Uspešna interna komunikacija,
- (2) Zadovoljstvo i lojalnost zaposlenih,
- (3) Povećanje produktivnosti,
- (4) Ostvarivanje ciljeva i
- (5) Poboljšanje interakcija sa gostima i odnosa sa javnošću.

Uopšteno govoreći, uspešna komunikacija i odnos sa zaposlenima pre svega zavise od klime unutar same organizacije. Osećanje poverenja, otvorenosti, nepristrasnosti, podrške, sigurnosti i bezbednosti mogu da se razviju jedino ako organizacije imaju¹⁵²:

- (1) Jasnu misiju, viziju i razvojne ciljeve,
- (2) Stabilnu organizacionu klimu,
- (3) Dobro razvijenu organizacionu kulturu.

Analogno pojmu dva tržišta - eksternom i internom, hotelska industrija, kao uslužna industrija priznaje dve vrste klijenata:

- (1) Eksterni klijenti (gosti ugostiteljskih objekata),
- (2) Interni klijenti (zaposleni u ugostiteljskom objektu).

Uspešni hotelijeri provode istu količinu vremena u obavljanju marketinških aktivnosti koje su usmerene na obe navedene grupe klijenata. Ova činjenica proizilazi kao rezultat svesti uspešnih hotelijera da je efikasnost prodaje usluga spoljnim klijentima zasnovano na uspešnoj prezentaciji tih usluga internim klijentima. To znači da će hoteli biti uspešni u svojim budućim marketinškim i prodajnim aktivnostima jedino ukoliko danas uspostave ravnotežu između marketinške i prodajne aktivnosti koje targetiraju obe grupe klijenata - interne i eksterne.

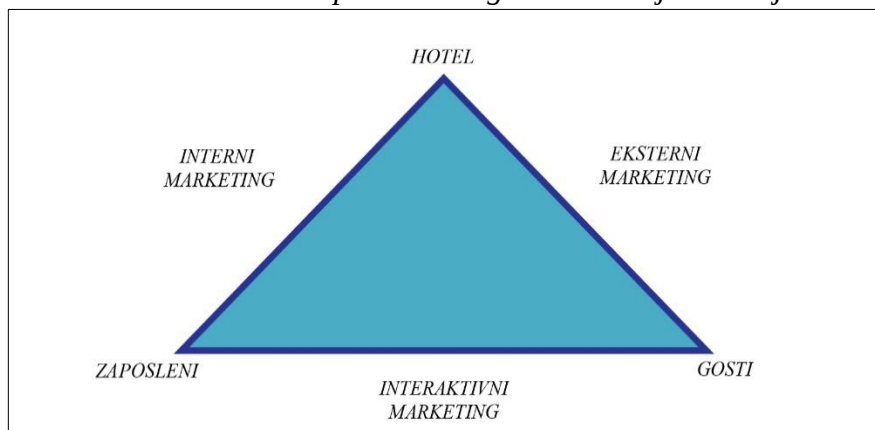
Dok se eksterni marketing sastoji od uobičajenih aktivnosti koje organizacije obavljaju u pripremanju, vrednovanju, distribuiranju i reklamiranju svojih usluga klijentima, interni marketing podrazumeva aktivnosti koje organizacija obavlja kako bi obrazovala i motivisala svoje lojalne klijente, kao i sve zaposlene koji pružaju dodatne usluge kako bi se osiguralo da njihovi zajednički

¹⁵¹ Galičić V. i Laškarin M. (2014), *Internal marketing in the hotel industry*, Tourism and Hospitality Industry, Congress Proceedings, Trends in Tourism and Hospitality Industry, str. 303

¹⁵² Isto

napori omogućće zadovoljstvo klijenata. Pored ove dve vrste marketinga, postoji i interaktivni marketing, koji podrazumeva veštinu zaposlenog da se poveže sa klijentom/kupcem usluge.

Slika br. 20: Tri tipa marketinga u hotelskoj industriji



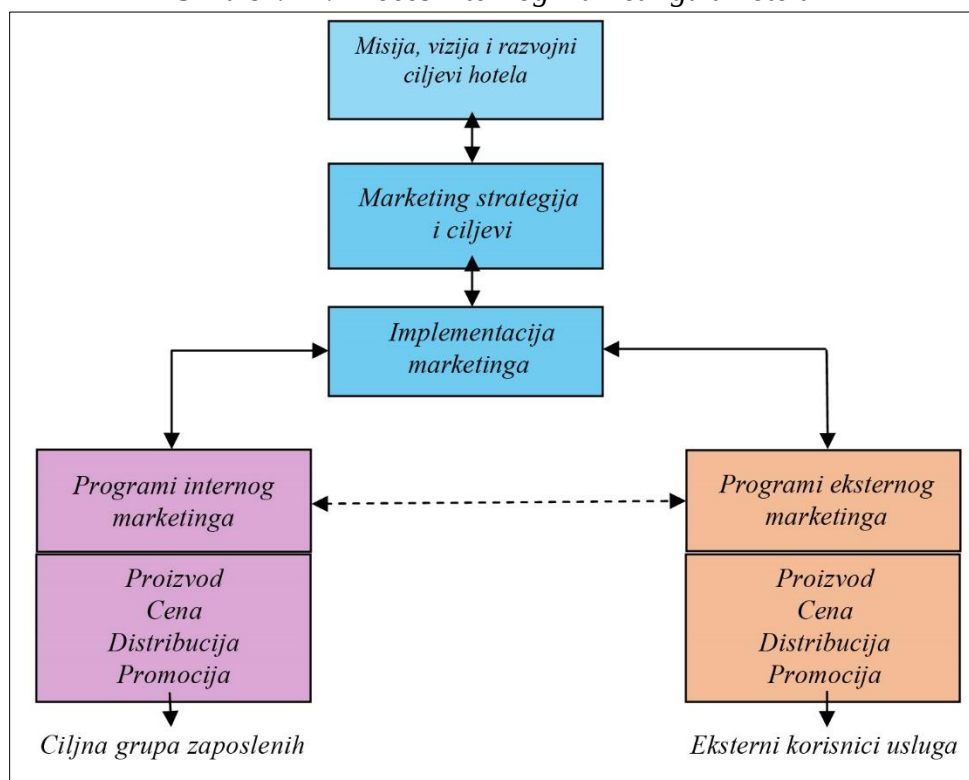
Izvor: Galić V. i Laškarin M. (2014), *Internal marketing in the hotel industry*, Tourism and Hospitality Industry, Congress Proceedings, Trends in Tourism and Hospitality Industry, str. 304

Interni marketing predstavlja filozofiju upravljanja kadrovima, kao i sistematski način razvoja i unapređenja kulture usluga sa ciljem da motiviše, koordiniše i integriše zaposlene u sprovođenju globalne marketinške strategije. Proces internog marketinga, koji mora da prethodi eksternom marketingu, u hotelskoj industriji je identičan procesu eksternog marketinga, i obuhvata iste koncepte i principe koji se koriste u konvencionalnom eksternom marketingu. Proces podrazumeva sledeća tri koraka (slika br. 21):

- (1) Razvoj kulture usluga (kultura koja podržava pružanje kvalitetnih usluga putem propisanih politika, procedura, sistema nagrađivanja),
- (2) Prenosnje i spajanje marketinških koncepata i principa na upravljanje ljudskim resursima,
- (3) Distribuiranje svih relevantnih marketinških informacija zaposlenima.

Na slici br. 21 prikazano je da su elementi marketing miksa (proizvod, cena, distribucija i promocija) eksternog marketinga identični elementima internog marketinga. Interni proizvod mora da se interno proda zaposlenima. Obično, kada se nove marketing strategije sprovode, zaposleni moraju da prođu kroz te promene. Moraju da rade više, da menjaju svoje radne navike i ponašanje, moraju da unapređuju svoja znanja, veštine i kompetencije. Sve navedeno ima svoju cenu, budući da interni marketing košta. Takvi programi se sprovode na određenom mestu (distribucija) i interno se promovišu kroz razne forme, kao što su sastanci, video prezentacije ili bilteni.

Slika br. 21: Proces internog marketinga u hotelu



Izvor: Galičić V. i Laškarin M. (2014), *Internal marketing in the hotel industry*, Tourism and Hospitality Industry, Congress Proceedings, Trends in Tourism and Hospitality Industry, str. 305

Postoji debata oko toga čemu treba dati najveći prioritet pri zadovoljavanju najvažnijih segmenata - vlasnika, gostiju ili zaposlenih. Iz navedenog smatramo da zaposleni treba da imaju prioritet u odnosu na zadovoljstvo gostiju, iz razloga što, ukoliko je zaposleni zadovoljan svojim poslom i ponosan na ono što radi u hotelu, obezbediće zadovoljstvo pruženom uslugom od strane gosta. Zauzvrat, to će dovesti do ponovne posete, povećane potrošnje, većeg profita i zadovoljnih vlasnika. Možemo da zaključimo da je interni marketing jedan od najvažnijih odrednica uspešnog finansijskog poslovanja organizacije. Neophodno je da se pre sprovođenja programa za zadovoljenje gostiju, sprovede program zadovoljenja zaposlenih.

Kada se posmatra kao proces čiji je cilj pružanje kvalitetne usluge, interni marketing možemo da posmatramo kao prodavanje prednosti politika organizacije onima koji treba da sprovedu te politike. Pravilno implementiran koncept i strategija internog marketinga treba da motiviše zaposlene da funkcionišu kao tim koji osigurava da usluge koje se pružaju gostima budu najvišeg kvaliteta. Naime, svaki zaposleni koji dolazi u direktan kontakt sa gostom, treba da je sastavni deo prodajne sile organizacije. U suštini, interni marketing posmatra zaposlene kao kupce kojem se prodaju aktivnosti orijentisane na gosta. Za ovakav poduhvat, menadžment mora da odabere one zaposlene koji su spremni da pruže najbolji nivo usluge gostima, da obezbedi odgovarajuću obuku za njih i da obezbedi da njihovi poslovi budu interesantni i ispunjavajući. Na žalost, mnoge uslužne organizacije nemaju ovakav način razmišljanja, i kao rezultat, ne razvijaju orijentaciju kojom se stvara kadar koji savršeno razume svoje goste.

U osnovi internog marketinga u hotelu je ideja da svaki zaposleni tretira svoj podređenog kolegu kao kupca ili potrošača i da se marketing razmišljanje i delovanje primenjuje na internom tržištu organizacije. Ovaj koncept možemo nazvati interni koncept potrošača (potrošač usluga koje pruža nadređeni u lancu snabdevanja pripreme usluga). U hotelu sve pripreme i pružanja usluga se mogu primeniti na dve osnovne kategorije vezane za hotel¹⁵³:

- (1) Priprema i pružanje usluge smeštaja: marketing → prodaja → rezervacija → čekiranje → boravak gosta → čekiranje → fakturisanje usluge.
- (2) Priprema i pružanje usluge služenja hrane i pića: nabavka → priprema hrane i pića → serviranje hrane i pića → fakturisanje usluge.

Ovako ilustrovan lanac pripreme i pružanja usluga se sastoji različitih zaposlenih koji rade na različitim pozicijama, pri čemu je svako od njih potrošač usluge koju pruža nadređeni u lancu. Dobra i blagovremena interna komunikacija unutar ugostiteljskog objekta je od suštinskog značaja da bi naveden koncept bio uspešan. Komunikacija zaposlenih, naročito onih koji su u direktnom kontaktu sa gostima, može da se unapredi primenom postulata internog marketinga, koji pomažu zaposlenom da bude bolje informisan čime postaje lojalni član hotela. Podsticanje zaposlenih da komuniciraju sa nadređenima i izražavaju svoje stavove i mišljenja će takođe pomoći da se čitav proces dalje unapredi.

7.1. Uloga novih medija u internoj komunikaciji hotelske organizacije

Kao što je više puta istaknuto u radu, efikasna dvosmerna komunikacija se smatra neophodnom komponentom uspešne strategije internog marketinga, pri čemu je potrebno naglasiti uticaj novih oblika elektronskih medija na internu marketing komunikaciju. Od 1990-ih godina Internet tehnologija je izazvala revoluciju interne komunikacije u organizacijama širom sveta. U nastavku rada akcenat će biti na utvrđivanju međuzavisnosti između dimenzija efikasne interne marketing komunikacije i upotrebe novih medija na radnom mestu. Istraživanja su pokazala da se u današnjem poslovnom okruženju preko 75% čitave poslovne komunikacije odvija posredstvom elektronskih medija - email, telefon, poslovna televizija, Internet i Intranet¹⁵⁴.

Novi mediji u organizacionoj komunikaciji predstavljaju socio-tehnološke sisteme koji uključuju interakciju između informacione tehnologije, procesa, zaposlenih i organizacione strukturu. Sve četiri komponente su neophodne kako bi se isporučile adekvatno i funkcionalno procesirane informacije koje su potrebne jednoj organizaciji¹⁵⁵. Još važnije, svaka promena u jednoj komponenti će uticati na ostale i zahtevaće određeno prilagođavanje. Ukratko, svaka promena u okviru poslovne informacione tehnologije ima systemske efekte.

Informacione tehnologije utiču na strateško upravljanje i marketing internu komunikaciju savremenih organizacija, kreirajući najbolje primere poslovnih praksi u svetu. Transformišu strategijsko pozicioniranje organizacija, menjajući njihovu efikasnost, diferencijaciju, operativne

¹⁵³ Galičić V. i Laškarin M. (2014) *Internal marketing in the hotel industry*, Tourism and Hospitality Industry, Congress Proceedings, Trends in Tourism and Hospitality Industry, str. 303

¹⁵⁴ Dobrijević G. (2008) *Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija*, Istraživanja i projektovanja za privredu, br. 19 (2008), Mašinski fakultet Univerziteta u Beogradu, str. 4

¹⁵⁵ Piccoli G. (2008) *Information Technology in Hotel Management. A Framework for Evaluating the Sustainability of IT-Dependent Competitive Advantage*, Cornell Hospitality Quarterly 2008, Volume 49, Issue 3, str. 283

troškove i vreme odziva. Posebno, informacione tehnologije su stimulisale radikalne promene u poslovanju i distribuciji turističkih proizvoda. Možda je najočigledniji primer u turizmu reinženjering procesa rezervacija, koji postepeno postaje racionalizovan i omogućava turistima da uštede sebi dosta vremena kako bi identifikovali, rezervisali i kupili odgovarajuć turistički proizvod. Na kraju, potencijalni turisti pomoću Interneta mogu da pretražuju bogatu ponudu turističkih usluga kako bi prilagodili svoj odabir ličnim potrebama. U tom smislu, fokus se na ovaj način pomera ka pojedinačnim i dinamičnim paketima usluga ciljanjem mini segmenata tržišta¹⁵⁶. Uloga menadžera na turističkom tržištu treba da bude u proceni adekvatnog korišćenja informacione tehnologije u komunikaciji sa individualnim i institucionalnim klijentima. U turističkoj industriji potrebna je bliža saradnja, kao i određeni stepen standardizacije. To bi unapredilo same usluge i obezbedilo besprekorno iskustvo putovanja za klijenta, primoravajući turističke organizacije da upravljaju svojom konkurentnošću koju nameću savremeni tokovi na tržištu, kao što su deregulacija i globalizacija. Informaciona tehnologija pruža jedinstvenu priliku za horizontalne, vertikalne i dijagonalne komunikacije, kao i za razvoj virtuelnih preduzeća. Obuka i edukacija kadrova u oblastima inovativnog menadžmenta i informacionih tehnologija će omogućiti industriji da razvije razumevanje savremenog razvoja i viziju za budućnost.

Treba istaći da informaciona tehnologija nije rešenje samo po sebi, već zahteva temeljne revizije svih operativnih i stratejskih menadžerskih aktivnosti. Buhalis ističe da ukoliko menadžment u turističkoj i hotelijerskoj industriji zanemaruje značaj poslovne informacione tehnologije, time efikasno ugrožava konkurentnu poziciju svoje organizacije, čime postaju marginalizovane od strane savremenih trendova u industriji¹⁵⁷. Reinženjering i redizajn poslovnih procesa zasnovanih na aktuelnim novim alatima imaju za cilj da unaprede čitav niz funkcija. Reinženjering daje perspektivu i omogućava organizacijama da ostvare konkurentnu prednost prevazilazeći dugoročne pretnje. Stoga, turistička i hotelijerska društva treba da razumeju, uključe i iskoriste svoje poslovne informacione tehnologije i sisteme stratejski, kako bi mogla da služe svojim ciljnim tržištima, da poboljšaju svoju efikasnost, maksimiziraju profitabilnost, unaprede svoje usluge i održavaju dugoročni prosperitet kako za sebe, tako i za region i destinaciju u kojoj posluju. Budući uspeh turističkih i hotelskih organizacija i destinacija će biti određen kombinacijom inovativnog menadžmenta i marketinga, intelekta i vizije, kao i stratejske upotrebe naprednog informacionog sistema u komunikaciji i interakciji.

Razvoj u informacionoj tehnologiji izaziva revoluciju kako u preduzećima, tako i u ekonomiji. Informacione tehnologije se mogu definisati kao kolektivni termin za najskoriji razvoj u podešavanjima i mehanizmima pomoću kojih se računari i komunikacione tehnologije koriste za prikupljanje, analiziranje i obradu, arhiviranje, preuzimanje, deljenje i korišćenje informacija¹⁵⁸. Na makroekonomskom nivou informacione tehnologije su postale instrument za razvoj i prosperitet regiona, određujući njihovu konkurentnost na globalnom tržištu. Na mikroekonomskom nivou, informacione tehnologije preovlađuju u svim funkcijama stratejskog i operativnog menadžmenta i pospešuju konkurentnost među preduzećima. Stalna poboljšanja u procesorskoj snazi informacionih tehnologija poslednjih decenija konstantno nadmašuju svoje sposobnosti, kao što su povećanja brzine računara, smanjenje veličine opreme, smanjenje hardverskih i softverskih troškova, poboljšanje pouzdanosti, kompatibilnosti i međupovezivanje

¹⁵⁶ Buhalis D. (1998), *Strategic use of information technologies in the tourism industry*, Tourism Management, str. 2

¹⁵⁷ Isto

¹⁵⁸ Poon, A (1993), *Tourism, technology and competitive strategies*, CAB International, Oxford, str. 16

brojnih uređaja i aplikacija. Visok stepen inovativnosti se ugrađuje u hardver, softver i mrežni razvoj, dok intelekt postaje kritično sredstvo za upravljanje informacionom tehnologijom. Paradoksalno, što moćnije i komplikovanije informacione tehnologije postaju, to su jeftinije i lakše za korišćenje, pružajući mogućnost većem broju ljudi i organizacijama da iskoriste sve prednosti koje omogućavaju¹⁵⁹.

Konstantne inovacije u aplikacijama, hardveru, softveru i mreži znače da će samo dinamičke organizacije, koje mogu da procene zahteve svojih interesnih grupa i reaguju efikasno i efektivno, biti u stanju da nadmaše svoje konkurente i održe svoj dugoročni prosperitet. Potencijal koji novi mediji imaju u unapređenju komunikacije sa svim interesnim grupama je ogroman. Pojava Interneta je u velikoj meri promenila prirodu komunikacije organizacije sa internim i eksternim akterima. Komunikacija interesnih strana više nije jednosmerna, budući da mogu nesmetano da komuniciraju međusobno, čime sveobuhvatna organizaciona komunikacija postaje sve kompleksnija. U nastavku rada ćemo razmatrati vezu između upotrebe novih medija i komunikacije sa zaposlenima, kao jednom od interesnih grupa organizacije. Akcenat će biti na svim varijablama koje se formiraju na radnom mestu upotrebom novih medija, poput Interneta, Intraneta i email-a.

Dakle, komunikaciona tehnologija je promenila način na koji svet posluje i velika raznovrsnost kanala elektronske komunikacije je omogućila lakše obavljanje poslova na globalnom nivou uz veliki broj prednosti. Ako najpre uzmemo u obzir Intranet, prednosti su brojne¹⁶⁰:

- (1) **Produktivnost.** Intranet predstavlja osnovni izvor informacija za zaposlene, koji im omogućava pristup svim alatima i informacijama koje su im potrebne za obavljanje poslova na dnevnom nivou. Nadređeni, uz adekvatne mere bezbednosti, mogu da obezbede zaposlenima adekvatne podatke, na taj način im omogućujući da obavljaju posao brže, tačnije i sa sigurnošću pravih informacija.
- (2) **Korporativna komunikacija.** Obzirom da je Intranet glavni alat zaposlenih u obavljanju svojih poslova i okupira veliki deo njihove pažnje, predstavlja i odlično sredstvo pomoću kog menadžment može da komunicira sa zaposlenima, konkretno može da:
 - Objavljuje važna saopštenja,
 - Promoviše nove inicijative i politike,
 - Komunicira organizacionu kulturu, istoriju i pozicioniranje,
 - Prepoznaje istaknute radnike,
 - Dobija povratne informacije u vidu istraživanja ili sugestija.

Sa stanovišta komunikacije, Intranet je koristan za komuniciranje strateških inicijativa koje imaju globalni domet u celoj organizaciji. Tip informacija koje se na ovaj način efikasno prenose su svrha i cilj inicijative, ko upravlja inicijativom, kakvi su rezultati

¹⁵⁹ Buhalis D. (1998), Strategic use of information technologies in the tourism industry, Tourism Management, str. 18

¹⁶⁰ *Advantages of Intranets*, dostupno na <http://www.intoweb.com/articles/article1.php>, preuzeto 02.09.2016. i 5 *Benefits of an Intranet – Back to the basics*, dostupno na: <http://www.hyperoffice.com/blog/2012/07/05/5-benefits-of-an-intranet-back-to-the-basics/>, preuzeto 02.06.2016.

postignuti do sada i od koga tražiti dodatne informacije. Obezbeđenjem ovakvih informacija, zaposleni su u toku sa strateškim fokusom organizacije.

- (3) **Ubrzanje procesa.** Savremeni Intranet sadrži ne samo statističke baze podataka, već i stvarni alat koji zaposleni koriste za rad. Na taj način, Intranet omogućava prostor u kome mogu da se dokumentuju procesi i obezbedi automatizacija procesa. Mnoge kompanije koriste interne mreže za automatizaciju prostih procesa, kao što je procena angažovanosti zaposlenih, pa sve do sofisticiranih procesa, kao što je vođenje projekata.
- (4) **Podsticanje saradnje.** Savremeni Intranet obezbeđuje saradnju socijalnim alatkama koje su integrisane. Zaposleni pomoću njih imaju pristup potrebnim informacijama vezanim za obavljanje poslova, ali i mogućnost podele zadataka i zajedničke podele radnih zadataka. Alati za umrežavanje omogućavaju zaposlenima da otkriju veštine i sposobnosti svojih saradnika, čime mogu da zaobiđu korporativnu hijerarhiju i da se direktno povežu sa njima.
- (5) **Menadžment znanja.** U vrlo širokom smislu, menadžment znanja predstavlja registrovanje, organizovanje i preuzimanje korporativnih informacija. Pomoću svih alata i informacija u okviru Intraneta, zaposleni mogu da dodaju nove informacije u formi komentara, diskusija, blogova ili dokumenata, tako da Intranet može da posluži kao centralizovano mesto skladištenja korporativnih informacija. Zatim, pretraživački alati obezbeđuju zaposlenom pristup konkretnim informacijama koje su mu potrebne za obavljanje konkretnog zadatka.
- (6) **Finansijska ušteda.** Možda je najveća prednost upotrebe novih medija u poslovnoj komunikaciji finansijska ušteda, budući da je dostupan kako malim preduzećima, tako i globalnim korporacijama. Eliminirani su troškovi međunarodnih telefonskih poziva, pisane korespondencije, angažovanje poštanskih usluga i prevoza. Danas se većina poslova koji su zahtevali takve troškove može odraditi jednim klikom.

Komunikativni duh se u organizacijama može odnositi na obavezu otvorene, dvosmerne komunikacije, odnosno spremnost da se sasluša i uvođenje promena tamo gde je potrebno i u interesu postizanja konsenzusa. Koncept etičke klime u organizaciji je u ovom kontekstu od velikog značaja, to jest ispravna percepcija organizacije o tome šta je ispravno i pošteno ponašanje zaposlenih, što se posledično vezuje na uvođenje inovacija u organizacijama¹⁶¹. Dakle, koncept etičke klime i komunikacione klime su blisko povezani. Relevantne marketing teorije, naročito marketing odnosa, naglašavaju značaj poverenja u okviru organizacije. Prema tome, percepcija o etičkoj klimi i stepen međusobnog poverenja u organizaciji su identifikovani kao dve ključne dimenzije efikasne interne marketing komunikacije. Stoga, De Bisi i ostali izlažu sledeće konstatacije¹⁶², slikovito prikazane na slici br. 22:

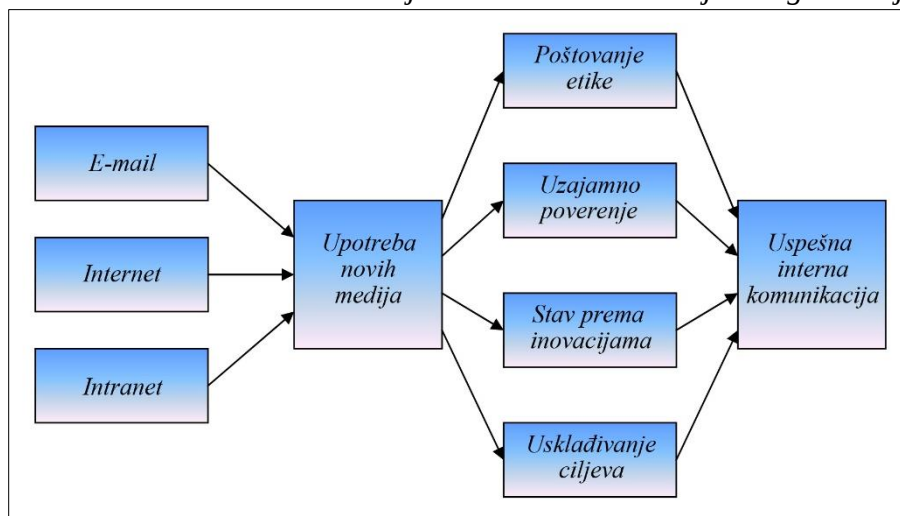
- (1) Upotreba novih medija na radnom mestu je u pozitivnoj korelaciji sa percepcijom etičke klime u organizaciji,
- (2) Upotreba novih medija na radnom mestu je u pozitivnoj korelaciji sa percepcijom međusobnog poverenja unutar organizacije,

¹⁶¹ De Bussy N. M., Ewing M. T. i Pitt L. F. (2003), *Stakeholder Theory And Internal Marketing Communications: A Framework For Analysing The Influence Of New Media*, Journal Of Marketing Communications 9, Str. 151

¹⁶² Isto

- (3) Upotreba novih medija na radnom mestu je u pozitivnoj korelaciji sa stavom organizacije prema inovacijama,
- (4) Upotreba novih medija na radnom mestu je u pozitivnoj korelaciji sa stepenom usklađivanja ciljeva pojedinačnog zaposlenog sa ciljevima organizacije,
- (5) Upotreba novih medija na radnom mestu je u pozitivnoj korelaciji efektivnom internom marketing komunikacijom unutar organizacije.

Slika br. 22: Odnos novih medija i interne komunikacije u organizaciji



Izvor: De Bussy N. M., Ewing M. T. i Pitt L. F. (2003), *Stakeholder Theory And Internal Marketing Communications: A Framework For Analysing The Influence Of New Media*, Journal Of Marketing Communications 9, Str. 151

U svom istraživanju, De Bisi i ostali su potvrdili da upotreba novih medija, naročito Intraneta na random mestu pozitivno utiče na efikasnu internu marketing komunikaciju. Interaktivna priroda Internet tehnologija doprinosi u određenoj meri na obezbeđivanje unapređene dvosmerne, ili dijaloške, komunikacije sa interesnim grupama jedne organizacije¹⁶³. Činjenica je da se email i Internet često smatraju krivcima za preopterećenje informacijama, ali isto tako i olakšavaju dvosmernu komunikaciju unutar organizacije. Utoliko što upotreba novih medija doprinosi efikasnijoj dijaloškoj komunikaciji, mogu se očekivati znatna poboljšanja u internoj marketing efikasnosti. Interni marketing u osnovi zahteva da zaposleni budu tretirani sa poštovanjem “internog potrošača”.

Argumetovano, Internet komunikacione tehnologije podržavaju zaposlene i doprinose demokratizaciji na random mestu. U tom kontekstu, treba napomenuti da je kontrola tradicionalnih komunikacionih kanala, kao što su na primer bilteni za zaposlene, bila visoko centralizovana i u rukama nekolicine. To je bila neizbežna posledica tehnologije koja je bila ograničena i usmerena na proizvodni proces i uticala je na održavanje političkog statusa quo u organizacijama. U tom pogledu su novi mediji potpuno drugačiji. Korišćenjem Interneta, interesne grupe mogu interaktivno da komuniciraju sa organizacijama i međusobno, na način koji je bio neizvodljiv

¹⁶³ De Bussy N. M., Ewing M. T. i Pitt L. F. (2003), *Stakeholder Theory And Internal Marketing Communications: A Framework For Analysing The Influence Of New Media*, Journal Of Marketing Communications 9, Str. 157

ranije. Menadžeri koji su ozbiljni u namerama da unapređuju stepen zadovoljstva klijenata kroz implementaciju internog marketing koncepta prvenstveno treba da razmišljaju o tome na koji način mogu da koriste nove medije u svojim organizacijama. Isto tako, rasprostranjenije priznanje zaposlenih kao ključnih aktera u organizacijama, nudi potencijal za značajno poboljšanje organizacione efikasnosti. Od zaposlenih se ne može očekivati da isporuče kvalitetnu uslugu internim i eksternim kupcima, povećanjem njihovog zadovoljstva i lojalnosti, osim ukoliko se i oni sami ne tretiraju sa poštovanjem. Imperativ stvaranja i održavanja etičke organizacione klime i atmosphere uzajamnog poverenja je veoma relevantan u ovom pogledu. Samim tim, ni efikasna dvosmerna komunikacija se ne može očekivati bez ispunjenja tih preduslova.

8. Uloga interne komunikacije u produktivnosti hotela

Proizvodni prosek hotelske industrije počinje sa ličnom interakcijom i komunikacijom. Koliko je važna komunikacija između gosta i zaposlenog, toliko je važan i pristup i distribucija organizacione komunikacije koje su od suštinskog značaja za koordinaciju organizacije i održavanje konkurentnosti. Efikasnost interne funkcije komunikacije ima direktan i indirektan uticaj na produktivnost hotela, odnosno zavisi od brzine procesa donošenja odluka na osnovu pravovremenih informacija i podataka. Interna komunikacija, takođe, pomaže u prilagođavanju korporativne kulture i podizanju morala zaposlenih, čime se povećava kvalitet usluga i zadovoljstvo gostiju. U dostupnoj literaturi postoji opšti konsenzus o pozitivnoj korelaciji između interne komunikacije i produktivnosti hotela¹⁶⁴.

Hoteli predstavljaju esencijalnu formu turizma i služe da ispune osnovne potrebe osoba koje putuju daleko od svog uobičajenog mesta stanovanja, poput smeštaja i pratećih sadržaja kao što su hrana, piće, sport, rekreacija i slično. U tom kontekstu, sa osnovnom ulogom da služe potrebama onih na privremenim putovanjima, proizvodni procesi hotela se značajno razlikuju od proizvodnih privrednih subjekata. Zbog nematerijalne i privremene prirode usluge smeštaja, proizvodnja i potrošnja se u hotelskoj industriji odvijaju istovremeno i na istom mestu. Još jedan važan aspekt proizvoda hotelske industrije je intenzitet rada, budući da se nudi vrlo malo prostora za mehanizaciju. Kao rezultat, hoteli koriste visoke stope osoblja i obezbeđuju važnu ulogu posebnoj vrsti upravljanja ljudskim resursima. Međusektorska saradnja i kooperacija imaju veliki značaj sa imperativom na što efikasnijem procesu interne komunikacije. Pošto se posao obavlja u veoma konkurentnoj i dinamičnoj industriji, hoteli sami po sebi treba da budu dinamični kako bi se što bolje prilagodili promenljivim tržišnim uslovima i očekivanjima. Kako hotel povećava svoj kapacitet, broj zaposlenih se posledično povećava, organizacija postaje komplikovanija, konkurencija jača, a potreba za smanjenjem troškova uvek prisutna, i potrebno je učešće svih zaposlenih u zadovoljenju potreba gostiju, što je i jedini uslov uspeha u hotelskoj industriji. Sistem upravljanja kvalitetom nudi okvir za postizanje navedenih ciljeva, uz promovisanje zadovoljstva zaposlenih poslom, koji su suočeni sa svakodnevnom interakcijom licem u lice sa gostima, proizvodeći uslugu, i, zauzvrat, obezbeđujući zadovoljstvo kupaca. Prema tome, efikasan, bilateralni sistem komunikacije se smatra suštinskim kako bi se uspostavio sistem upravljanja kvalitetom.

Kao što smo u prethodnom delu rada utvrdili, komunikacija predstavlja osnovnu funkciju menadžmenta povezujući sve procese jedne organizacije. Kako Jildiz navodi, članovi organizacije moraju da komuniciraju jedni sa drugima dok obavljaju svoje dužnosti. Mogu da ostvare interakciju i da uče o organizacionim aktivnostima jedino putem organizacione komunikacije, koja predstavlja sastavni deo procesa upravljanja i obezbeđuje efikasno izvršenje organizacionih zadataka¹⁶⁵. U sistemu i podsistemima organizacije hotela, očekuju se sledeći rezultati komunikacije:

- (1) Dobijanje i prenos informacija,
- (2) Procena stava i ponašanja pojedinaca,

¹⁶⁴ Yildiz O. (2015), *Internal Communication Function and Hotel Productivity—A Comparative Study*, American International Journal of Contemporary Research Vol. 5, No. 3; str. 45

¹⁶⁵ Isto

- (3) Usaglašavanje individualnih ciljeva sa ciljevima organizacije,
- (4) Motivisanje od strane nadređenih,
- (5) Odgovarajući socijalni odnosi.

Još jednom ćemo rezimirati da eksterna komunikacija podrazumeva interakciju zaposlenih sa spoljnim faktorima, kao što su stalni ipotencijalni gosti, javni sektor, tržište rada, vladine i civilne organizacije, konkurenti, dobavljači. Sa druge strane, interna komunikacija strogo podrazumeva interakciju među zaposlenima. Naravno, uspeh hotela će zavisići od uspešnosti obe kategorije komunikacije.

Dakle, brza i efikasna distribucija informacija kroz čitavu organizaciju hotela je ključ uspeha. Informacije mogu da se odnose na eksterne varijable kao što su stanje i ponašanje komunikacije, promene u očekivanjima tržišta, ekonomski, politički i pravni uslovi poslovnog okruženja ili unutrašnje varijable kao što su pravac upravljanja hotelom, performanse sektora, profitni ciljevi, profitabilnost, ili jednostavno, interne odluke, naredbe, uputstva i promene. Kretanje informacija će zavisići od efikasnosti interne komunikacije, pri čemu je ova funkcija naročito relevantna za sve funkcije upravljanja, naročito u pogledu određivanja pravca i koordinacije. Pozivajući se na Senera, Jildiz navodi da su organizaciji potrebne informacije kako bi se takmičila na globalnom nivou. Deljenje ciljeva, politika i strategija sa svim zaposlenima, uz jačanje svakog pojedinca i njihovo usmeravanje ka zajedničkom cilju, uz brzo prikupljanje podataka na osnovu kojih se donose odluke, kao što su očekivanja gostiju, zatim, postizanje kolektivnih rešenja uz funkcionalan mehanizam povratnih informacija kojim se omogućavaju stalna unapređenja - sve navedene ključne operacije zavise od efikasnog modela interne komunikacije. Zbog toga, svi kanali komunikacije moraju biti otvoreni i operativni kako bi bilateralna komunikacija mogla nesmetano da funkcioniše unutar organizacije. Prema tome, autori predlažu horizontalnu organizacionu strukturu, smanjenje hijerarhije što je više moguće i sprovođenje politike “otvorenih vrata”¹⁶⁶. U tom kontekstu, interna komunikacija predstavlja upotrebu formalnih i neformalnih kanala komunikacije kako bi se prenosile direktive i ideje unutar organizacije primenom međukulturalnih pristupa poboljšanju efikasnosti komunikacije, zatim, unutrašnji marketing, koji podrazumeva upućivanje zaposlenih o važnosti pružanja usluga u čitavom hotelu, ne samo za goste, već i za ostale zaposlene čiji je rad deo timskih napora¹⁶⁷. Kako Veričić i ostali navode, interna komunikacija uključuje komunikaciju zaposlenih, sve oblike komunikacije unutar organizacije, komunikaciju koja motiviše zaposlene i na taj način stvara vrednost za organizaciju, proces pisanja internih objava organizacije, usklađivanje ciljeva pojedinaca, težnju za postizanjem sistemske analize i distribuciju informacija svim sektorima uz istovremeno koordinisanje najefikasnijeg mogućeg načina razmene informacije među zaposlenima, odnosno članovima organizacije kako bi se ostvarilo opšte razumevanje¹⁶⁸.

¹⁶⁶ Yildiz O. (2015), *Internal Communication Function and Hotel Productivity—A Comparative Study*, American International Journal of Contemporary Research Vol. 5, No. 3; str. 46

¹⁶⁷ Gee C. K. i Singh A. J. (2008), *International Hotels: Development and Management with Answer Sheet*, Educational Institute, str. 331

¹⁶⁸ Veričić D., Veričić A. T. i Sriramesh K. (2012), *Internal communication: Definition, parameters, and the future*, Public Relations Review 38, str. 225

8.1. Forme interne komunikacije

Interna komunikacija igra ključnu ulogu u procesu upravljanja i efikasnom postizanju ciljeva menadžerskih akcija. U efikasnom sistemu interne komunikacije potrebno je da zaposleni komuniciraju jedni sa drugima, da definišu organizacionu klimu i lanac komandovanja, da ostvare saradnju i povećaju produktivnost. Komunikaciona mreža može biti formirana posredstvom određenih pojedinaca ili kao otvoreni kanal. Formalno, interna komunikacija u hotelu se javlja u četiri osnovna oblika:

- (1) **Odozgo na dole:** Nadređeni objavljuju i izdaju naredbe, uputstva i druge informacije u vezi posla kroz biltene, dokumenta, izveštaje, memorandume, email-om ili verbalno svojim zaposlenima;
- (2) **Odozdo na gore:** Zaposleni izveštavaju nadređene o događajima ili daju svoje povratne informacije pisanim ili usmenim putem. Ova forma postoji u demokratskim organizacijama i predstavlja imperativ u procesu donošenja odluka;
- (3) **Horizontalni:** Komunikacija između zaposlenih koji su na istom hijerarhijskom nivou;
- (4) **Dijagonalni:** Komunikacija između nadređenog i zaposlenog koji su u različitim sektorima. Najčešće se primenjuje pri posebnim događajima kao što su banketi ili sastanci koji zahtevaju saradnju čitavog osoblja hotela.

U savremenim hotelima formalna komunikacija se vrlo često formira u okviru informacionog sistema i tehnologije. Naročito u tako osetljivoj industriji, informacione i komunikacione tehnologije se intenzivno koriste kako bi se dobile informacije koje su od suštinskog značaja za održavanje konkurentnosti. Postoje varijante gde se posebni informacioni sistemi koriste za funkciju marketinga, proizvodnje, ljudskih resursa, računovodstva i finansija, međutim sve je masovnija upotreba integrisanog informacionog sistema koji objedinjuje sve segmente rada jednog hotela. Tako objedinjeni informacioni sistemi omogućavaju sektorima pravovremene informacije, efikasnom upotrebom vremena obezbeđujući na taj način brže odgovore na zahteve gostiju, čime se poboljšava njihovo zadovoljstvo i povećava opšta produktivnost. Interna komunikacija se smatra interdisciplinarnom funkcijom upravljanja, koja obuhvata upravljanje ljudskim resursima, komunikacijom, marketing elementima, tehničkim i menadžerskim komponentama organizacione komunikacione funkcije.

Interna komunikacija predstavlja centralni koncept organizacije i menadžment teoriju. Istraživači pitanja ljudskih resursa na komunikaciju gledaju kao na sredstvo za upravljanje, dok oni koji se zainteresovani za marketing funkciju, zaposlenog tretiraju kao internog kupca i razvili su koncept internog marketinga u smislu interakcije među zaposlenima. Verčić i ostali internu komunikaciju posmatraju kao suštinski element menadžmenta promena¹⁶⁹. Identifikovano je četiri domena u okviru interne komunikacije, pri čemu integrisana interna komunikacija obuhvata sva četiri:

- (1) Poslovna komunikacija (odnosi se na komunikacijske veštine zaposlenih),

¹⁶⁹ Verčić D., Verčić A. T. i Sriramesh K. (2012), *Internal communication: Definition, parameters, and the future*, Public Relations Review 38, str. 224

- (2) Menadžment komunikacija (fokusirana je na menadžerske komunikacijske veštine i sposobnosti),
- (3) Korporativna komunikacija (odnosi se na formalnu komunikaciju), i
- (4) Organizaciona komunikacija (odnosi se na većinom na filozofska i teoretska pitanja).

Verčić i ostali su identifikovali sledećih pet uloga interne komunikacije¹⁷⁰:

- (1) Funkcija komunikatora,
- (2) Funkcija edukatora,
- (3) Funkcija agenta promena,
- (4) Funkcija komunikacionog konsultanta, i
- (5) Funkcija organizacionog stratega.

8.2. Interna komunikacija i korporativna kultura

Interna komunikacija omogućava i upućivanje i upoznavanje zaposlenih sa korporativnom kulturom. U tom procesu neophodno je da se uzmu u obzir lične osobine i ograničenja, socijalni faktori, faktori okruženja, emocionalni odnosi, jezičke barijere i povratne informacije zaposlenih. Korporativna kultura, koja predstavlja skup očekivanja ili osnovnih pretpostavki koji svesno ili nesvesno upravljaju pravilima ponašanja u organizaciji, se obično prenosi od sedišta hotela ka pojedinačnim sektorima, ograncima ili lokacijama.

Čak i veliki međunarodni hotelski lanci sa dobro definisanom korporativnom kulturom ne mogu da očekuju da će kultura i vrednosti kompanije biti u potpunosti usvojene na svim lokacijama. Organizacione politike bi trebalo da se zasnivaju na snazi diverzifikacije i kulturoloških razlika i njihovom pridodavanju hotelskom ambijentu, čime hotelska usluga postaje jedinstvena. Hotelske kompanije koje posluju u međunarodnoj areni ne treba da imaju rigidne korporativne kulture i strategije sa ciljem promovisanja profita, produktivnosti, kvaliteta i zadovoljstva gostiju na nivou pojedinačnih lokacija. Usled povećanja međunarodnih putovanja i postojanja kulturološki raznolike radne snage, izazov usaglašavanja korporativne kulture je prisutan kako u domaćim, tako i međunarodnim operacijama. Tako, postoji ne tako zanemariv broj hotelskih lanaca koji nisu bili u stanju da uspostave uspešno međunarodno prisustvo usled nemogućnosti da se prilagode¹⁷¹.

8.3. Produktivnost u hotelskim organizacijama

Potreba za unapređenjem faktora, pored cene, kako bi se održala konkurentnost, primorava hotelske organizacije da zadrže troškove pod kontrolom uz održavanje standarda kvaliteta. Svođenje faktora troškova na minimum uz proizvodnju visokog kvaliteta i maksimalne moguće količine proizvoda predstavljaju osnovni kontekst produktivnosti. Produktivnost se može definisati kao ostvarivanje najvišeg mogućeg nivoa proizvodnje uz dati nivo inputa tj. postizanje

¹⁷⁰ Verčić D., Verčić A. T. i Sriramesh K. (2012), *Internal communication: Definition, parameters, and the future*, Public Relations Review 38, str. 224

¹⁷¹ Gee C. K. i Singh A. J. (2008), *International Hotels: Development and Management with Answer Sheet*, Educational Institute, str. 334

određenog nivoa proizvodnje koristeći što manje troškova bez ikakvog jaza u procesu proizvodnje. Rad je jedan od najvažnijih faktora koji determinišu produktivnost i sama produktivnost može da se unapredi kroz rad koji je u vezi sa komunikacijom poput brejnstorminga ili organizacionog učenja.

Intenzivitet rada i ljudskog faktora proizvodnje u pružanju usluga u hotelskoj industriji u najvećoj meri doprinose poboljšanju produktivnosti i, prema tome, zaposleni treba da su dobro informisani o specifikacijama i očekivanjima njihovih radnih mesta, lancima komandovanja i inovacijama i poboljšanjima vezanim za njihova radna mesta. Imajući u vidu da je zadovoljstvo gosta ključ uspeha hotela, unapređenje produktivnosti uveliko zavisi od ispunjavanja i prevazilaženja očekivanja gostiju kroz poboljšanje kvaliteta pružanja usluga, koji, zauzvrat, u velikoj meri zavisi od lične interakcije i komunikacije među zaposlenima. Međutim, zbog složenog i karakterističnog kvaliteta pružanja usluga u hotelu, standardizacija usluga može biti problematična, budući da zavisi od lične percepcije gostiju, a ne od objektivne metode merenja kvaliteta. Kao rezultat, procena će biti veoma subjektivna i zavisice od komunikacije i interakcije među pojedincima.

Spoznaja da međuorganizacijska komunikacija ima apsolutni efekat na produktivnost je široko prihvaćena, što je i dokumentovano u nekoliko studija. Tako je jedna studija pokazala da je čak 96% ispitanih predsednika 100 najvećih američkih korporacija saglasno sa definitivnom zavisnošću između komunikacije i produktivnosti¹⁷². U drugoj studiji je potvrđeno da je konzistentna i snažna podrška pretpostavci da menadžment komunikacionog ponašanja igra značajnu ulogu u doprinosu ili umanjeњу ukupne organizacione efikasnosti¹⁷³. Kako Verčić i ostali navode, nekoliko istraživača je obezbedilo empirijske dokaze o pozitivnom odnosu između interne komunikacije i organizacione efikasnosti. Dve percipirane komunikacione varijable, kvalitet komunikacije nadređenog i razmena informacija u okviru jedne radne grupe, su u pozitivnoj korelaciji sa prihodom i merenjem ukupnog učinka organizacije¹⁷⁴. Konačno, kapital informacione i komunikacione tehnologije se koristi za procenu informacija koje su od ključnog značaja za održavanje konkurentnosti i ustanovljeno je da pozitivno utiče na organizacionu produktivnost.

Značaj funkcije komunikacije u hotelima je od ključnog značaja, s obzirom na karakteristike procesa proizvodnje usluga. Eksterna komunikacija obuhvata interakciju između zaposlenih i gostiju i komunikaciju hotela sa spoljnim faktorima i generalno se oslanja na prodajnu i marketinšku funkciju. Sa druge strane, interna komunikacija podrazumeva prikupljanje informacija koje su u vezi sa proizvodnjom i distribuciju informacija unutar organizacije. Zaposleni žele da budu svesni toga šta se dešava unutar ili izvan hotela a ima veze sa njihovim obavljanjem posla. Osim toga, prilagođavanje korporativnoj klimi i kulturi je moguće samo pomoću interne komunikacije. Takođe, zaposleni žele da znaju šta se od njih očekuje, odnosno, koji su to standardi učinka. Sve navedeno će na kraju obezbediti povećanje produktivnosti i usklađivanje zajedničkih napora ka ciljevima organizacije.

¹⁷² Clampitt P. G. i Downs C. W. (1993), *Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study*, The Journal of Business Communication 30:1, str. 8

¹⁷³ Isto

¹⁷⁴ Verčić D., Verčić A. T. i Sriramesh K. (2012), *Internal communication: Definition, parameters, and the future*, Public Relations Review 38, str. 224-225

Nerigidna struktura organizacione šeme hotela i multidimenzionalna priroda usluga zahtevaju saradnju između različitih odeljenja i deparatmana u hotelu. Kao što smo razmotrili, uloga svih zaposlenih u ukupnom pristupu upravljanja kvalitetom, čini značaj saradnje i komunikacije u okviru hotela evidentnim. Formalna, neformalna i često dijagonalna komunikacija se zajedno koriste kako bi se ostvario potreban nivo saradnje. Hotelski automatizovani procesi i informacioni i komunikacioni sistemi se takođe intenzivno koriste zarad međusobne saradnje sektora. Efikasnost i brzina komunikacije će biti odlučujući za vreme odziva i zadovoljenje potreba gostiju.

Gotovo sve studije o uticaju interne komunikacije na produktivnost su detektovale pozitivnu korelaciju. Pored produktivnosti, komunikacija utiče i na zadovoljstvo poslom, prisustnost i nisku stopu fluktuacije radnika. Interna komunikacija se odvija u različitim oblicima. Za zaposlene, povratna informacija pruža najviše zadovoljstvo, budući da su više motivisani kada su svesni šta se od njih očekuje i koliko dobro obavljaju posao. Takođe, postoje studije koje ukazuju na to da različiti hoteli imaju različite pristupe internoj komunikaciji i produktivnosti¹⁷⁵. Tako na primer, hoteli sa 5 zvezdica ocenjuju produktivnost kao stvarni učinak u odnosu na prethodno utvrđene standarde koji se zasnivaju na ostvarenim performansama prethodnih godina, pri čemu se vrši reevaluacija standarda u slučaju nepredviđenih okolnosti. Interna komunikacija se usredsređuje na prenos tih standarda na zaposlene. U hotelima sa 3 zvezdice, distribucija inovacija i proceduralnih promena čine većinu interne komunikacije, dok u hotelima sa 1 zvezdicom interna komunikacija se odnosi uglavnom na dnevne događaje i rešenja svakodnevnih problema. U pogledu planiranja interne komunikacije, u hotelima sa 5 zvezdica periodični događaji igraju glavnu ulogu, pripreme nedeljnih ili mesečnih specijalnih događaja se planiraju unapred kako bi se maksimizirala produktivnost i zadovoljstvo gostiju. Sa druge strane, hoteli sa 1 zvezdicom pripreme vrše na dnevnom nivou i fokusiraju se na događaje kao što su grupni dolasci ili priprema obroka. Tokom važnih događaja, kao što su dolasci velikih grupa gostiju, hoteli sa 5 zvezdica vrše pripreme danima unapred, kroz sastanke, programiranje brzih procedura za čekiranje i kroz pisana obaveštenja zaposlenima, dok se hoteli sa 1 zvezdicom ovakvim situacijama bave dnevno i obično putem usmene komunikacije. Ciljevi radnog učinka i menadžment komunikacije se u hotelima sa 5 zvezdica definišu na nivou organizacione jedinice, dok se u hotelima sa 3 zvezdice izdvaja centralistički pristup. U hotelima sa 1 zvezdicom, inicijativa postoji uglavnom samo u top menadžmentu. Sve tri kategorije hotela ističu značaj efekta komunikacije na zadovoljenje očekivanja gostiju i na interno planiranje sektora. Dok se komunikacija odozdo na gore izuzetno vrednuje u hotelima sa 5 i 3 zvezdice, hoteli sa 1 zvezdicom preferiraju upotrebu komunikacije odozgo na dole. Top menadžment hotela sa 3 zvezdice u velikoj meri vrednuje povratne informacije zaposlenih. Takođe, hoteli sa 3 zvezdice prave jasnu razliku između usmene i pisane komunikacije, kao i formalne i neformalne komunikacije, dok druge dve kategorije hotela uglavnom koriste kombinaciju navedenih tipova komunikacije. Za merenje produktivnosti hoteli sa 5 zvezdica koriste detaljno pripremljene tabelarne preglede, hoteli sa 3 zvezdice održavaju opsežne sastanke i lične intervjuje, dok hoteli sa 1 zvezdicom zasnivaju odluke na osnovu zapažanja i percepcije rukovodilaca.

Iz navedenih primera možemo uočiti da u sve tri kategorije hotela postoji saglasnost o važnosti interne komunikacije i njenog uticaja na produktivnost, međutim tehnike i pristupi koje

¹⁷⁵ Yildiz O. (2015), *Internal Communication Function and Hotel Productivity—A Comparative Study*, American International Journal of Contemporary Research Vol. 5, No. 3; str. 52

koriste su potpuno različiti. Dok hoteli sa 5 zvezdica teže da prikupe podatke vezane za performanse sprovođenjem detaljnih merenja i procena stvarnog učinka na osnovu kojih se donose odluke, u hotelima sa 3 zvezdice odluke su uglavnom centralizovane, dok hoteli sa 1 zvezdicom uglavnom koriste klasičnu odozgo na dole internu komunikaciju.

DEO 3. ISTRAŽIVANJE

9. Istraživanje etičkog ponašanja i poslovne komunikacije zaposlenih na primeru Hotela „Izvor“ Arandjelovac i Hotela „Moskva“ Beograd

U trećem delu rada kandidat će na konkretnim primerima dva hotela, Hotel „Izvor“ Arandjelovac i Hotel „Moskva“ Beograd, prikazati praktičnu primenu svih značajnih koncepata obrađenih u teorijskom delu istraživanja. Osnovni istraživački alat koji je korišćen je anketno ispitivanje u vidu upitnika u papirnom primerku, na čija pitanja su odgovore davali odabrani zaposleni, formirajući uzorak koji predstavlja hotel u kom ispitanik radi. Upitnik se sastojao od tri dela: prvi deo od 34 pitanja koja su se odnosila na poslovnu komunikaciju, drugi deo je bio vezan za poslovnu etiku i sastojao se od 37 pitanja i treći deo je sadržao osnovna demografska pitanja. Odgovori na pitanja su rangirani po Likertovoj skali od 5 stupnjeva¹⁷⁶ u rasponu od 1 = Uopšte se ne slažem do 5 = Potpuno se slažem (videti Dodatak A). Dobijene odgovore, odnosno podatke, kandidat je statistički obradio, uporedio ih komparativnom metodom i dobijene rezultate opisao analitičko-deduktivnom metodom.

9.1. Procedura analize podataka

Analiza podataka predstavlja jedan od ključnih elemenata za pravovremeno utvrđivanje stvarnih problema, koji se na prvi pogled ne mogu uočiti. Pored toga, pravilnom analizom se može uočiti uzrok, ali i mogući načini za rešavanje uočenih problema. Zbog toga je u postupcima analize podataka veoma važno:

- izabrati pravu metodu analize,
- prikupiti relevantne podatke u odnosu na izabranu metodu i tematiku i
- prikazati podatke na pravi način.

Redovno prikupljanje podataka, relevantnog za poslovanje hotela i pravilna analiza u velikoj meri mogu doprineti celokupnom poboljšanju kvaliteta rada kolektiva i ubrza ispunjenje predviđenih ciljeva poslovanja.

Kao metod istraživanja, korišćena je anonimna anketa koja je posebno sastavljena za prikupljanje podataka u ovom istraživanju. Anketa je sprovedena na uzorku od 81 zaposlenog u Hotelu „Moskva“, i 52 zaposlena u Hotelu „Izvor“. Nakon toga, analiza podataka je sprovedena koristeći softver za statističku analizu podataka kompanije IBM, pod nazivom SPSS¹⁷⁷. Na osnovu ankete, u SPSS softveru je formirana matrica promenljivih. Deo te matrice je prikazan na slici br. 25. Svi podaci u matrici su numeričkog tipa i od ispitanika se tražilo da na svako pitanje zaokruži tačno jedan odgovor.

¹⁷⁶ Videti opširnije na: *Likert Scale*, dostupno na: <http://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>, preuzeto 15.08.2016.

¹⁷⁷ Skraćeno od *Statistical Package for the Social Sciences* - softver koji se koristi za statističku analizu podataka kod energetske, medicinske, obrazovne, istraživanja na nivou vlade, obradu anketa itd.

Slika br. 23: Deo matrice promenljivih

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align
1	pol	Numeric	1	0	pol	{1, Muški}...	None	8	Right
2	starost	Numeric	1	0	starost	{1, 18-21}...	None	8	Right
3	br_status	Numeric	1	0	bračni status	{1, Neoženjen/Neudata}...	None	8	Right
4	st_obrazovanja	Numeric	1	0	stepen obrazovanja	{1, Osnovna škola}...	None	8	Right
5	rad_sektor	Numeric	1	0	radni sektor	{1, Kabinet direktora}...	None	8	Right
6	rad_hotel	Numeric	1	0	period rada u hotelu	{1, 0-1 godina}...	None	8	Right
7	rad_pozicija	Numeric	1	0	period rada na trenutnoj poziciji	{1, 0-1 godina}...	None	8	Right
8	plan_rad_hotel	Numeric	1	0	planiran period rada u hotelu	{1, 0-1 godina}...	None	8	Right
9	pk_info_o_napretku	Numeric	1	0	dobijanje informacija o napretku na poslu	{1, Uopšte se ne slažem...}	None	8	Right
10	pk_info_o_osoblju	Numeric	1	0	dobijanje informacija o osoblju hotela	{1, Uopšte se ne slažem...}	None	8	Right
11	pk_info_poredjenje_posla	Numeric	1	0	dobijanje informacija o poredjenju posla sa drugim poslo...	{1, Uopšte se ne slažem...}	None	8	Right
12	pk_info_ucinak	Numeric	1	0	dobijanje informacija o radnom učinku	{1, Uopšte se ne slažem...}	None	8	Right
13	pk_priznanja_za_napor	Numeric	1	0	dobijanje priznanja za uloženi napor	{1, Uopšte se ne slažem...}	None	8	Right
14	pk_info_ciljevi_sektora	Numeric	1	0	dobijanje informacija o pravilima i ciljevima sektora	{1, Uopšte se ne slažem...}	None	8	Right
15	pk_info_zahtevi	Numeric	8	0	dobijanje informacija o zahtevima radnog mesta	{1, Uopšte se ne slažem...}	None	8	Right
16	pk_info_resenje_problema	Numeric	8	0	dobijanje informacija o rešavanju problema na radnom m...	{1, Uopšte se ne slažem...}	None	8	Right
17	pk_info_beneficije	Numeric	8	0	dobijanje informacija o beneficijama i platama zaposlenih	{1, Uopšte se ne slažem...}	None	8	Right
18	pk_visi_menadzment	Numeric	8	0	upućenost višeg menadžmenta u probleme sa kojima s...	{1, Uopšte se ne slažem...}	None	8	Right
19	pk_komunikacija	Numeric	8	0	motivisanost i podsticaj za postizanje ciljeva usled kom...	{1, Uopšte se ne slažem...}	None	8	Right

Izvor: Prema istraživanju autora

Kod analize podataka korišćene su sledeće metode

- **Deskriptivna statistička analiza** za grafičku i tabličnu prezentaciju sumiranih podataka, i
- **Neparametaski testovi** za testiranje hipoteza i zaključak o međusobnoj zavisnosti promenljivih.

9.2. Deskriptivna statistička analiza i izbor uzorka

Deskriptivna statistička analiza predstavlja skup metoda kojima se vrši izračunavanje, prikazivanje i opisivanje osnovnih karakteristika statističkih serija. Osnovni zadaci deskriptivne statističke analize su:

- Grupisanje i sređivanje statističkih podataka.
- Prikazivanje statističkih podataka.
- Određivanje osnovnih pokazatelja statističkih serija.

Istraživanje i analiza su izvršeni na uzorku od 81 zaposlenog u Hotelu “Moskva” i 52 zaposlena u Hotelu “Izvor”, i to predstavnici svakog sektora: sektor finansija, sektor prodaje i marketinga, sektor recepcije i rezervacija, sektor domaćinstva, sektor hrane i pića (F&B), sektor tehničke službe i Spa&Beauty sektor. Top menadžment nije bio uključen u istraživanje, budući da je upitnik koncipiran, između ostalog, i na faktor postojanja direktnog nadređenog u hotelu. U narednim tabelama su prikazani rezultati za pol, starost, bračni status i period rada na trenutnoj poziciji. Preko struktuiranog kruga (*eng. pie chart*) prikazani su podaci anketiranih zaposlenih o obrazovanju, podeli po sektoru rada i periodu rada u hotelu.

Pol ispitanika u Hotelu “Moskva”

	Frekvencija	Procenat (%)	Validni procenat	Kumulativni procenat
Muški	42	51,9	51,9	51,9
Ženski	39	48,1	48,1	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Starost ispitanika u Hotelu „Moskva“

	Frekvencija	Procenat (%)	Validni procenat	Kumulativni procenat
18-21	13	16,0	16,0	16,0
22-25	15	18,5	18,5	34,6
26-30	23	28,4	28,4	63,0
31-40	14	17,3	17,3	80,2
41-50	8	9,9	9,9	90,1
preko 50	8	9,9	9,9	100,0
Total	81	100,0	100,0	

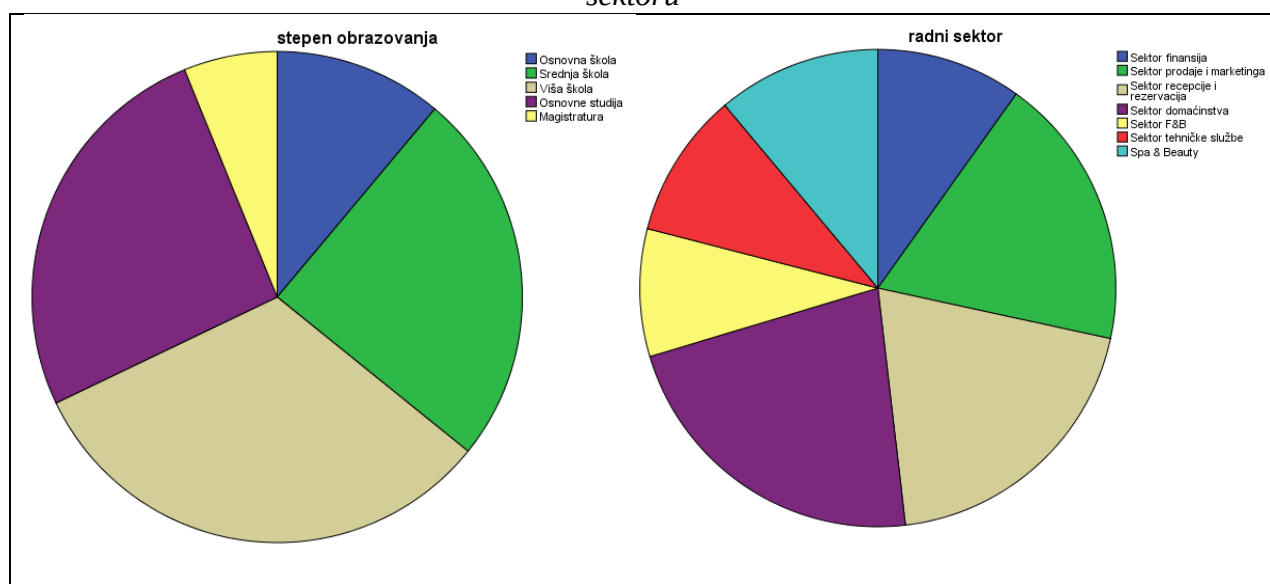
Bračni status ispitanika u Hotelu „Moskva“

	Frekvencija	Procenat (%)	Validni procenat	Kumulativni procenat
Neoženjen/Neudata	21	25,9	25,9	25,9
Oženjen/Udata	25	30,9	30,9	56,8
Razveden/a	17	21,0	21,0	77,8
Drugo	18	22,2	22,2	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Period rada na trenutnoj poziciji ispitanika u Hotelu „Moskva“

	Frekvencija	Procenat (%)	Validni procenat	Kumulativni procenat
0-1 godina	18	22,2	22,2	22,2
2-3 godine	12	14,8	14,8	37,0
4-5 godina	19	23,5	23,5	60,5
6-7 godina	18	22,2	22,2	82,7
preko 7 godina	14	17,3	17,3	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Slika br. 24: Struktura zaposlenih Hotela „Moskva“ prema stepenu obrazovanja i radnom sektoru



Izvor: Prema istraživanju autora

Iz priloženih podataka vidimo da je u anketi u Hotelu „Moskva“ učestvovalo 39 (48,1%) žena i 42 (51,9%) muškarca. Najveći deo ima između 26 i 30 godina (28,4%), i živi u bračnoj zajednici (30,9%). Što se obrazovanja tiče, najveći deo zaposlenih ima višu školu, većina radi u sektorima recepcije i rezervacija, sektoru domaćinstva i sektoru prodaje i marketinga.

Pol ispitanika u Hotelu „Izvor“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muški	19	36,5	36,5	36,5
Ženski	33	63,5	63,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Starost ispitanika u Hotelu „Izvor“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
18-21	3	5,8	5,8	5,8
22-25	12	23,1	23,1	28,8
26-30	12	23,1	23,1	51,9
31-40	11	21,2	21,2	73,1
41-50	7	13,5	13,5	86,5
preko 50	7	13,5	13,5	100,0
Total	52	100,0	100,0	

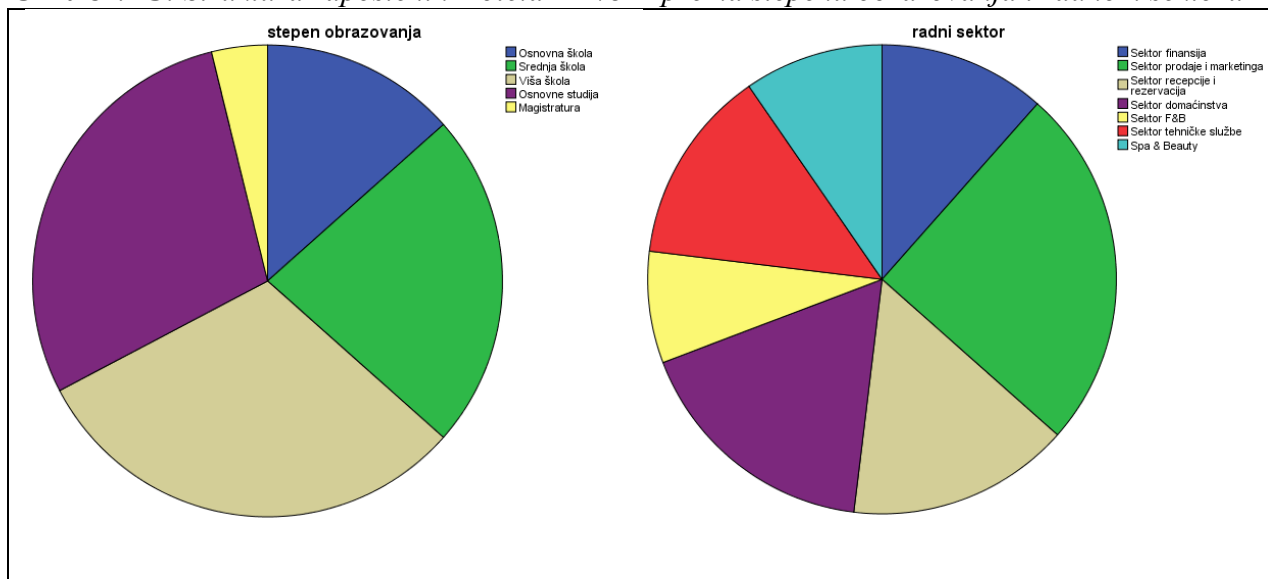
Bračni status ispitanika u Hotelu „Izvor“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Neoženjen/Neudata	10	19,2	19,2	19,2
Oženjen/Udata	18	34,6	34,6	53,8
Razveden/a	14	26,9	26,9	80,8
Drugo	10	19,2	19,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Period rada na trenutnoj poziciji ispitanika u Hotelu „Izvor“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0-1 godina	12	23,1	23,1	23,1
2-3 godine	19	36,5	36,5	59,6
4-5 godina	12	23,1	23,1	82,7
6-7 godina	4	7,7	7,7	90,4
preko 7 godina	5	9,6	9,6	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Slika br. 25: Struktura zaposlenih Hotela „Izvor“ prema stepenu obrazovanja i radnom sektoru



Izvor: Prema istraživanju autora

U Hotelu „Izvor“ anketu je popunilo 33 (63,5%) žena i 14 (36,5%) muškaraca najvećim delom između 22 i 30 (46,2%) godina i u bračnoj zajednici (34,6%). Ispitanici na trenutnoj poziciji rade uglavnom između 2 i 3 godine (36,5%). Najveći broj zaposlenih ima diplomu osnovnih studija, a zaposleni su uglavnom u sektoru prodaje i marketinga, recepcije i rezervacija i sektoru domaćinstva.

9.3. Testiranje statističkih hipoteza

Hipoteza predstavlja pretpostavku koja se oslanja na neke činjenice. Nakon formiranja hipoteza se koristi za izvođenje zaključaka o posmatranom problemu pomoću statističkog metoda. Zaključak se izvodi na osnovu testa koji može biti parametarski i neparametarski. Testiranje hipoteze se odvija kroz nekoliko koraka i to:

- definisanje nulte i alternativne hipoteze
- izbor modela za teorijski raspored
- ocena nivoa značajnosti testa (α)
- izbor uzorka
- izračunavanje statistike testa nad izabranim uzorkom
- upoređivanje rezultata sa vrednosti iz tablice
- prihvatanje/odbacivanje hipoteze na osnovu rezultata upoređivanja.

Nulta i alternativna hipoteza predstavljaju dve međusobno isključive tvrdnje o vrednosti nekog parametra osnovnog skupa. Testiranje se vrši na osnovu test-statistike, koja određuje kriterijum za testiranje. Koristeći odabrani uzorak, izračunava se broj stepeni slobode, vrednost test-statistike i p -vrednost povezana sa statistikom (predstavlja verovatnoću u rasponu od 0 do 1). Poredi se sa stvarnim nivoom značajnosti testa (najčešće je 0.05) i u odnosu na to da li je verovatnoća veća ili manja od p -vrednosti, nulta hipoteza se prihvata/odbacuje.

Što se tiče povezanosti između dve promenljive veličine, za to se koriste koeficijenti korelacije. Pri tome, povezanost znači da sa određenom verovatnoćom možemo predvideti vrednost jedne promenljive na osnovu vrednosti druge promenljive ukoliko su više povezane. Najčešće korišćeni korelacioni koeficijenti su:

- Pirsonov koeficijent linearne korelacije r i
- Spirmanov koeficijent korelacije rangova ρ .

Pirsonov koeficijent pokazuje jačinu veze između promenljivih (u literaturi se taj parameter označava sa r , a u SPSS-u u izlaznoj tabeli sa *Pearson Correlation*). Test na izlazu daje i promenljivu koja određuje u kojoj meri su dobijeni rezultati verodostojni (u literaturi se taj parameter označava sa p , a u SPSS-u sa *Sig. (2-tailed)*). Ako je *Sig. (2-tailed)* < 0.05 radi se o značajnoj korelaciji. Pored toga, zavisnost između nezavisne i više zavisnih promenljivih u statistici se računa preko modela višestruke regresije.

10. Istraživanje etičkog ponašanja zaposlenih na primeru Hotela „Izvor“ Aranđelovac i Hotela „Moskva“ Beograd

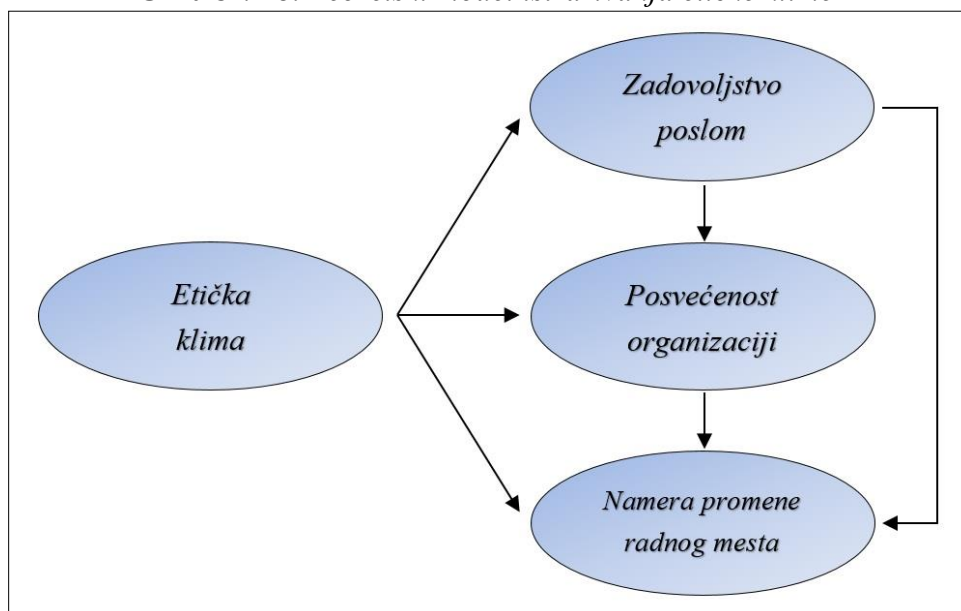
10.1. Konceptualni model istraživanja etičkog ponašanja

Prvo istraživanje je usredsređeno na poslovnu etiku u hotelijerstvu, konkretno, biće istražen odnos sledećih varijabli: etička klima, zadovoljstvo poslom, posvećenost organizaciji i namera promene radnog mesta. Nabrojane varijable predstavljaju četiri osnovna instrumenta istraživanja. Inicijalne smernice za kreiranje i sprovođenje istraživanja kandidat je pronašao u Švepkerovoj studiji iz 2001. godine¹⁷⁸, koja je iste varijable analizirala na primeru standardnih prodavaca. Adekvatne promene originalne studije su napravljene u skladu sa potrebama i zahtevima istraživanja, naročito u pogledu formulacije pitanja kako bi bila razumljiva i smisljena za zaposlene u hotelima, bez obzira na njihov položaj ili sektor. U radu, testiranja hipoteza H1a-H1f, vršeno je na osnovu Pirsonovog testa, a hipoteze H2 i H3 su testirane na osnovu višestruke linearne regresije.

10.2. Metodologija i pregled istraživanja etičkog ponašanja

Cilj ove studije je da testira model uticaja etičke klime u hotelima „Izvor“ i „Moskva“ na zadovoljstvo poslom, posvećenost organizaciji i nameru promene radnog mesta zaposlenih, što je ilustrovano na slici br. 23. Kako bi se model testirao, utvrđene su, istražene i empirijski testitane odgovarajuće hipoteze.

Slika br. 26: Teoretski model istraživanja etičke klime



Izvor: Schwepker C. H. (2001) *Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce*, Journal of Business Research 54, str. 40

¹⁷⁸ Schwepker C. H. (2001), *Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce*, Journal of Business Research 54, str. 39-52

10.3. Diskusija o rezultatima istraživanja etičkog ponašanja

Model najpre predlaže da će pozitivan doživljaj etičke klime imati direktan pozitivan efekat na zadovoljstvo poslom zaposlenih u hotelu. Samim tim, sugerise top menadžmentu da mogu da poboljšaju zadovoljstvo poslom svojih zaposlenih unapređenjem etičke klime u organizaciji. Pored zadovoljstva platom, organizacija može da utiče na različite aspekte zadovoljstva poslom manipulacijom etičke klime. Navedena hipoteza se dalje može razviti u pravcu organizacione etike kao faktora koji utiču na uspeh u karijeri, budući da je povezana sa zadovoljstvom obavljanja posla, čime se generišu pozitivni stavovi prema poslu i pozitivni rezultati organizacije. Otuda, prva hipoteza koju uzimamo u obzir glasi:

H1a: Postoji pozitivan odnos između doživljaja etičke klime zaposlenih u hotelu i njihovog zadovoljstva poslom.

Rezultati dobijeni na osnovu odgovora na upitnik zaposlenih pružaju dokaze koji potvrđuju ovu hipotezu ($r = .57$, $p = .000$), odnosno, doživljaj etičke klime zaposlenih je pozitivno vezan za njihovo zadovoljstvo poslom u hotelu. Analiza podataka je pokazala da što više zaposleni u hotelu doživljavaju klimu njihove organizacije kao etičku, to je veće njihovo zadovoljstvo poslom. Dobijeni rezultati nam ukazuju da zaposleni više uživaju u radu u organizacijama koje imaju pozitivnu etičku klimu, koja kreira prijatno radno okruženje negovanjem etičkih vrednosti. Ovaj rezultat ima smisla, jer je teško zamisliti radnika koji bi bio srećan i spreman da radi u organizaciji koja nepravedno tretira svoje zaposlene, diskriminiše ih ili krši bitna pravila i propise o radu. Potvrda ove hipoteze daje jaku motivaciju hotelima podstičući ih na zalaganje za kreiranje pozitivne etičke klime sa ciljem postizanja visokog nivoa zadovoljstva poslom svojih zaposlenih.

Korelacija			
		Hotel striktno podstiče primenu etičkog kodeksa	Obavljanje posla u hotelu zaposlenom pruža osećaj zadovoljstva
Hotel striktno podstiče primenu etičkog kodeksa	Pearson Correlation	1	,57
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	133	133
Obavljanje posla u hotelu zaposlenom pruža osećaj zadovoljstva	Pearson Correlation	,57	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	133	133

Model takođe predlaže da će pozitivan doživljaj etičke klime imati direktan pozitivan efekat na posvećenost organizaciji zaposlenih u hotelu. Dakle, zaposleni će imati veći nivo organizacione posvećenosti ukoliko su korporativne etičke vrednosti hotela zasnovane na posebnim pravilima i jasno integrisane u sistem vrednosti tog hotela. Stoga, sledeća hipoteza koju analiziramo glasi:

H1b: Postoji pozitivan odnos između doživljaja etičke klime zaposlenih u hotelu i njihove posvećenosti organizaciji.

Rezultati dobijeni na osnovu odgovora na upitnik zaposlenih pružaju dokaze koji potvrđuju ovu hipotezu ($r = .39$, $p = .000$). Doživljaj etičke klime zaposlenih je pozitivno vezan za njihovu posvećenost hotelu u kome rade. To znači da što više zaposleni u hotelu doživljavaju klimu njihove organizacije kao etičku, to je veći stepen njihove posvećenosti organizaciji. Ovaj pokazatelj je od velikog značaja naročito u okruženju u kome vlada velika konkurencija hotela na tržištu, jer što su

zaposleni srećniji, motivisani i lojalniji organizaciji, bolje će obavljati svoj posao i povećavati dodatnu vrednost svog hotela. Odgovor leži u etičkom i odgovornom radnom okruženju.

Korelacija			
		Hotel ima pravila u vezi sa etičkim ponašanjem	Zaposleni je ponosan/na što je deo hotela
Hotel ima pravila u vezi sa etičkim ponašanjem	Pearson Correlation	1	,39
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	133	133
Zaposleni je ponosan/na što je deo hotela	Pearson Correlation	,39	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	133	133

Sledeće što model predlaže je da će pozitivan doživljaj etičke klime imati direktan negativan efekat na nameru promene radnog mesta zaposlenih u hotelu. Dakle, ukoliko zaposleni smatra da su njihovi poslodavci i sama organizacija neetička, ne samo da se njihovo zadovoljstvo poslom smanjuje, već dolazi do povećanja u nameri zaposlenog o promeni radnog mesta. Organizacije koje su socijalno odgovorne mogu da privuku i zadrže kvalitetne zaposlene, budući da su vrednosti i prakse organizacije usklađene sa vrednostima svojih zaposlenih, čime se i umanjuje mogućnost namere napuštanja organizacije uz prateće pozitivne efekte na poslovanje čitave organizacije. Zapravo, možemo da konstatujemo da ukoliko postoji jaz između sistema vrednosti kod menadžera hotela i zaposlenih, uticaće na povećanje etičkog sukoba u organizaciji. Otuda, sledeća hipoteza do koje dolazimo je:

H1c: Postoji negativan odnos između doživljaja etičke klime zaposlenih u hotelu i njihove namere promene radnog mesta.

Analizom odgovora na pitanja iz upitnika koji se odnose na nameru zaposlenih o promeni radnog mesta, izračunate promenljive su pokazale da zaposleni većinom planiraju da ostanu u svojim organizacijama. Stoga, dobijeni rezultati ukazuju da postoji pozitivna korelacija između doživljaja etičke klime u hotelu od strane zaposlenih i njihove namere da ostanu i nastave da rade u tom hotelu ($r = .36, p = .000$), čime je i ova hipoteza potvrđena. To znači da što više zaposleni u hotelu doživljavaju klimu njihove organizacije kao etičku, to je veća verovatnoća da nameravaju da ostanu u tom hotelu. Ovaj podatak je od važnosti za hotelske menadžere koji pokušavaju da smanje promet svojih zaposlenih, što je prilično česta pojava u hotelskoj industriji.

Korelacija			
		Hotel ima pravila u vezi sa etičkim ponašanjem	Zaposleni planira još dugo da radi u hotelu
Hotel ima pravila u vezi sa etičkim ponašanjem	Pearson Correlation	1	,36
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	133	133
Zaposleni planira još dugo da radi u hotelu	Pearson Correlation	,36	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	133	133

Model stavlja i u korelaciju zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji sa ciljem ukazivanja da zadovoljstvo poslom ima jak uticaj na individualnu posvećenost organizaciji. Pored

toga, značajni predskazatelji zadovoljstva poslom su očekivanja zaposlenog pre stupanja u angažman sa organizacijom, percipirane karakteristike posla, kao i poštovanje od strane nadređenog. Sledeća hipoteza koju uzimamo u obzir je:

H1d: Postoji pozitivan odnos između zadovoljstva poslom i posvećenosti organizaciji zaposlenih u hotelu.

Rezultati dobijeni na osnovu odgovora na upitnik zaposlenih pružaju dokaze koji potvrđuju ovu hipotezu ($r = .87, p = .000$), odnosno, zadovoljstvo poslom je pozitivno povezano sa posvećenošću organizaciji. Analiza korelacije je pokazala da kako se zadovoljstvo obavljanja posla povećava, tako se povećava i posvećenost organizaciji.

Korelacija			
		Obavljanje svog posla zaposlenom pruža osećaj dostignuća	Zaposleni smatra da su njegove vrednosti slične vrednostima hotela
Obavljanje svog posla zaposlenom pruža osećaj dostignuća	Pearson Correlation	1	,87
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	133	133
Zaposleni smatra da su njegove vrednosti slične vrednostima hotela	Pearson Correlation	,87	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	133	133

Model predlaže da postoji negativna veza između posvećenosti organizaciji i namere promene radnog mesta, odnosno da je namera napuštanja radnog mesta pod uticajem posvećenosti organizaciji. Zaposleni koji su posvećeni organizaciji pokazuju manju nameru da je napuste ili iz razloga što dobrovoljno žele da nastave da rade u toj organizaciji (afektivna namera) ili zato što nemogu sebi da priušte da je napuste (namera nastavljajanja)¹⁷⁹. Alen i Mejer su u svojoj studiji dokazali da manje posvećeni zaposleni češće napuštaju svoje organizacije. Takođe, oni koji su posvećeni svojoj karijeri imaju tendenciju da traže druge mogućnosti koje će u većoj meri zadovoljiti njihove potrebe, ali istovremeno, ukoliko im se ukaže bolja prilika, manja je šansa da će je prihvatiti. Prema tome, sledeća hipoteza koja je predmet analize je:

H1e: Postoji negativan odnos između posvećenosti organizaciji i namere promene radnog mesta kod zaposlenih u hotelu.

Korelaciona analiza rezultata dobijenih na osnovu odgovora na upitnik zaposlenih ukazuje da postoji pozitivna veza između organizacione posvećenosti i namere ostajanja na radnom mestu, koja je i statistički značajna ($r = .75, p = .000$). Pošto su pitanja vezana za nameru promene radnog mesta u upitniku definisana kao pozitivne izjave i ukazuju na nameru ostajanja na radnom mestu, ova hipoteza je takođe podržana. Zaposleni u hotelu izražavaju jasnu želju i nameru da ostanu u hotelu kome su posvećeni. Ova konstatacija je potpuno razumljiva, jer kada su zaposleni posvećeni svojoj organizaciji, nemaju razloga da traže drugi posao.

¹⁷⁹ Allen N. J. i Meyer J. P. (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology, 63, str. 1-18

Korelacija			
		Zaposlenog hotel inspiriše da dobro obavlja svoj posao	Zaposleni često razmišlja o napuštanju posla u hotelu
Zaposlenog hotel inspiriše da dobro obavlja svoj posao	Pearson Correlation	1	,75
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	133	133
Zaposleni često razmišlja o napuštanju posla u hotelu	Pearson Correlation	,75	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	133	133

Sledeća problematika koju model uzima u razmatranje je odnos između zadovoljstva poslom i namere promene radnog mesta, naročito ako uzmemo u obzir da je stopa fluktuacije zaposlenih u hotelijerstvu oko 31%¹⁸⁰. U prilog tome, najvažniji doprinosi zadovoljstvu zaposlenih su profesionalne mogućnosti razvoja za zaposlene i izgledi za dugoročni rast hotela u kome zaposleni radi. Stoga, naredna hipoteza čiju verodostojnost uzimamo u razmatranje glasi:

H1f: Postoji negativan odnos između zadovoljstva poslom i namere promene radnog mesta kod zaposlenih u hotelu.

Rezultati dobijeni na osnovu odgovora na upitnik zaposlenih podržavaju ovu hipotezu ($r = .71$, $p = .000$). Prema tome, što se povećava zadovoljstvo poslom kod zaposlenih, povećava se i njihova namera da ostanu u tom hotelu i ne traže druge mogućnosti za zapošljavanje.

Korelacija			
		Zaposleni u hotelu dobijaju podršku više menadžmenta	Zaposleni planira još dugo da radi u hotelu
Zaposleni u hotelu dobijaju podršku više menadžmenta	Pearson Correlation	1	,71
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	133	133
Zaposleni planira još dugo da radi u hotelu	Pearson Correlation	,71	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	133	133

Sledeći korak istraživanja je ispitivanje odnosa između tri parametra, odnosno doživljaja etičke klime zaposlenih u hotelu, njihove posvećenosti organizaciji i zadovoljstva poslom. Istraživački model ukazuje na to da su doživljaj etičke klime i zadovoljstvo poslom oba predskazatelji posvećenosti organizaciji. Drugim rečima, što su zaposleni više zadovoljni svojim poslom u hotelu u kome je radno okruženje etičko, biće više posvećeni hotelu u kome rade, te će sledeća hipoteza biti:

H2: Doživljaj etičke klime zaposlenih u hotelu i njihovo zadovoljstvo poslom predviđaju stepen njihove posvećenosti organizaciji.

¹⁸⁰ Tian, X., i Pu, W. (2008), *An artificial neural network approach to hotel employee satisfaction*, Social Behavior and Personality, 36, str. 468

Višestrukom regresionom analizom, pri čemu su etička klima i zadovoljstvo poslom nezavisne varijable, a posvećenost organizaciji zavisna varijabla, je utvrđeno da se 76% organizacione posvećenosti zaposlenih u hotelima može objasniti njihovim doživljajem organizacione etičke klime i njihovim zadovoljstvom poslom. Rezultati pokazuju da što je veća spoznaja zaposlenih o etičkoj klimi na radnom mestu, smanjuje se njihova posvećenost organizaciji ($B = -.19$, $\beta = -.13$, $p = .001$). Studija je targetirala zaposlene u dva luksuzna hotela, različitih profila i na različitim geografskim pozicijama. Činjenica je da postoji određeni broj zaposlenih kojima se plaća zakonska minimalna cena rada i koji imaju male šanse za napredovanje. Osim toga, postoji i deo zaposlenih koji prihvataju određene pozicije kako bi stekli iskustvo ili kako bi privremeno našli način da zarade novac radeći na određeno radno vreme. Na primer, 27% ispitanika iz ove studije je radilo u svojim hotelima manje od godinu dana, a 14,3% planira da napusti hotel u narednih godinu dana. Imajući takve okolnosti u vidu, rezultati ove studije imaju smisla, budući da znatan broj zaposlenih radi u hotelu privremeno.

		Koeficijenti ^a						
		Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti		95,0% interval pouzdanosti za B		
Model		B	Std. Greška	Beta	t	Sig.	Donja granica	Gornja granica
1	(Konstanta)	3,449	,506		6,818	,000	2,442	4,457
	Hotel striktno podstiče primenu pravila etičkog ponašanja	-,19	,125	-,13	-,377	,001	-,296	,201
	Zaposleni je zadovoljan poslom koji obavlja	11,40	,110	,94	4,894	,000	1,251	3,187

a. Zavisna varijabla: Zaposleni je spreman/na na veliki napor kako bih pomogao/la da hotel bude uspešan

U hotelijerskoj profesiji je uobičajena pojava fluktuacije zaposlenih, oni često rade u različitim hotelima i obavljaju različite poslove, sa ciljem da dobiju što veće iskustvo, kako bi vertikalno napredovali na hijerarhijskoj lestvici. U hotelijerstvu se čak zadovoljstvo i udobnost radnog mesta bez traženja šanse za unapređenjem ili napredovanjem kod osoblja smatra često štetnim za karijeru zaposlenog, naročito za one zaposlene i mlade profesionalce imaju za cilj da izgrade uspešnu karijeru u hotelskoj industriji na međunarodnom nivou. Ovaj praktični aspekt hotelske industrije ne treba potcenjivati niti zanemariti.

Još jedan razlog za negativnu korelaciju između etičke klime i posvećenosti organizaciji može biti i neetička priroda nekih od zaposlenih u analiziranim hotelima. U praksi je česta primedba menadžera na nedostatak kvalitetnih zaposlenih kojima se u potpunosti može verovati i koji nude visok nivo usluživanja gostiju. Zapravo, kvalitetne zaposlene je vrlo teško naći. Stoga, zaposleni koji su neetičke prirode se i ne bi opredelili da rade u hotelima sa jakim etičkom klimom u kojima postoje jasni kodeksi ponašanja, ravila i politike. Takvi zaposleni ne mogu ni da napreduju u takvom okruženju, budući da se kosi sa njihovim vrednostima i verovanjima, budući da će preferirati radna okruženja gde je lakše varati i iskorišćavati ljude i situacije. Na primer, nije tajna da brojni hoteli imaju problem sa sitnim krađama od strane zaposlenih, naročito u sektorima domaćinstva i služenja hrane i pića. Stoga je i logično da će nivoi ovih nepoštenih hotelskih radnika biti prilično niski ukoliko rade u hotelima koji posluju na odgovoran i etičan način. Osim toga, pojedini zaposleni koji bi inače obavljali svoj posao etički, ponekad nemaju hrabrosti da se

suprostave drugim nemoralnim zaposlenima, te se prepuštaju slučaju. Višestruka regresiona analiza je takođe pokazala da zadovoljstvo poslom ima pozitivan odnos sa posvećenošću organizaciji zaposlenih ($B = 11.40$, $\beta = .94$, $p = .000$). Kako se povećava zadovoljstvo poslom, povećava se i organizaciona posvećenost zaposlenih.

Zanimljivo je i da rezultati nisu pokazali značajne promene kada je uzeta u obzir druga kontrola višestruke regresije uzimajući u obzir demografske varijable kao što su pol, starost, obrazovanje i dužina rada. Zapravo, ni jedna od navedenih demografskih varijabli nije se pokazala kao značajna za istraživanje, što je donekle i za očekivati s obzirom da pokazuje da bez obzira da li su ispitanici muškog ili ženskog pola, mladi ili stari, početnici ili veterani, ukoliko obavljaju svoje poslove u pozitivnom etičkom okruženju i zadovoljni su svojim poslom, biće posvećeni svojim organizacijama.

Sledeći korak u istraživanju je ispitivanje odnosa koji postoji između namere promene radnog mesta i sledećih varijabli: etička klima, zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji. Model u tom kontekstu predlaže i uzima u razmatranje sledeću hipotezu:

H3: Doživljaj etičke klime zaposlenih u hotelu, njihovo zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji predviđaju stepen njihove namere promene radnog mesta.

Najpre treba napomenuti da je promenljiva zadovoljstvo poslom uklonjena iz ove regresione analize zbog problema multikolinearnosti. Revidirana višestruka regresiona analiza pokazuje da 57% namere zaposlenih da ostanu na istom radnom mestu može da se objasni njihovim doživljajem organizacione etičke klime i njihovoj posvećenošću organizaciji. Rezultati pokazuju da percipiranje etičke klime hotela nema značajan uticaj na nameru promene radnog mesta zaposlenih ($B = -.00$, $\beta = -.02$, $p = .777$). Dakle, povećanje ili smanjenje u percipiranju etičke klime od strane zaposlenih neće imati gotovo nikakav uticaj na njihovu nameru promene radnog mesta. Ovaj rezultat nije iznenađujuć, budući da je i originalna Švepkerova studija iz 2001. godine, u kojoj su ispitanici bili prodavci, pokazala iste rezultate. Prema tome, obe studije su saglasne da etička klima organizacije nije u direktnoj vezi sa namerom zaposlenog da ostane ili napusti tu organizaciju. Postoji nekoliko mogućih faktora koji su znatno jačem odnosu sa namerom zaposlenog da napusti organizaciju. Ukoliko posmatramo najznačajnije razloge za napuštanje radnog mesta po prioritetu za zaposlenog, zadovoljstvo poslom i posvećenost organizaciji će biti na vrhu liste, dok će etička klima organizacije biti daleko niže. Međutim, posvećenost organizaciji zaposlenih u analiziranim hotelima je pokazala da ima pozitivan efekat na nameru ostajanja na radnom mestu ($B = .02$, $\beta = .18$, $p = .014$). Ukoliko bismo povećali posvećenost organizaciji za 1, namera zaposlenog da ostane na radnom mestu se povećava za .021. Ova korelacija ima smisla, s obzirom da što je zaposlen više posvećen hotelu u kom radi, čvrst je i u svojoj nameri da ostane na tom radnom mestu. Prema tome, studija daje dokaze da je posvećenost organizaciji snažan predskazatelj namere promene radnog mesta zaposlenih. Kao i u prethodnoj hipotezi, i u analizi ove hipoteze rezultati nisu pokazali značajne promene kada je uzeta u obzir druga kontrola višestruke regresije uzimajući u obzir demografske varijable kao što su pol, starost, obrazovanje i dužina rada. Zapravo, ni jedna od navedenih demografskih varijabli nije se pokazala kao značajna za istraživanje. Prema tome, istraživanje pokazuje da navedene korelacije važe za sve zaposlene, bez obzira na njihove demografske karakteristike.

		Koeficijenti ^a						
		Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti			95,0% interval pouzdanosti za B	
Model		B	Std. Greška	Beta	t	Sig.	Donja granica	Gornja granica
1	(Konstanta)	3,449	,506		6,818	,000	2,442	4,457
	Hotel striktno podstiče primenu pravila etičkog ponašanja	-,00	,120	-,02	-,377	,777	-,296	,201
	Zaposleni je posvećen organizaciji	,02	,110	,18	-,294	,014	-,251	,187

a. Zavisna varijabla: Zaposleni ne razmislija o promeni radnog mesta

10.4. Finalna razmatranja istraživanja etičkog ponašanja

Jedna od sugestija ovog istraživanja jeste da menadžment igra ključnu ulogu u negovanju pozitivne etičke klime u hotelima, na taj način utičući na doživljaj etičke klime zaposlenih. U tom kontekstu, istraživanje podstiče i sledeća pitanja za menažere: Da li etičko ponašanje počinje od top menadžmenta? Ako je tako, kako top menadžment treba da bude ispravno obučen i edukovan kako bi efikasnije sprovodio pitanja etičkog ponašanja? Da li menadžeri prvo treba da budu obučeni kako bi preneli znanje i pravila na svoje zaposlene, ili bi svi trebalo da budu obučeni u isto vreme? Na koji način zaposleni u hotelu može da prevaziđe svoj strah da izrazi svoje mišljenje slobodno, kada su u pitanju etika i njihova poimanja etike na radnom mestu?

Rezultati studije su takođe i dotakli pitanje značaja organizacione posvećenosti u hotelskoj industriji, koji je usko povezan za smanjenom stopom namere zaposlenog o napuštanju radnog mesta, a koja je povezana za smanjenjem dodatnih troškova za poslodavca. Na kraju, studija je dala jake dokaze da su etička klima, zadovoljstvo poslom, posvećenost organizaciji i namera ostanka na radnom mestu, međusobno povezane varijable koje imaju uticaj jedna na drugu. Ukoliko zaposleni nije zadovoljan, to će se reflektovati na kvalitet vršenja usluga i njihovu produktivnost, umanjice njegovu posvećenost organizaciji uz istovremeno povećanje želje traženja drugog radnog mesta. Prema tome, za menadžment je od značaja da identifikuju potrebe i očekivanja zaposlenih, da ih uzmu u razmatranje u svojim akcijama i planovima da motivišu zaposlene i zadrže radnu snagu hotela.

Cilj istraživanja je i da da svoj doprinos u inspirisanju hotela da budu što više etički usmereni, pružajući im neophodnu motivaciju i informacije koje će im pomoći da uvećaju svoje prihode povećavajući zadovoljstvo zaposlenih svojim poslom i njihovu organizacionu posvećenost uz eliminisanje što većeg broja elemenata negativnih uslova za rad. Postoje jasne prednosti utroška određenog vremena, truda i novca zarad podsticanja pozitivne etičke klime, koja ne sme biti ignorisana budući da je nedostatak iste identifikovan kao dugoročni problem sa kojim se hoteli bore. Česte fluktuacije zaposlenih izazivaju visoke troškove i predstavljaju stalnu brigu za hotelijere. Prema tome, ova studija daje svoj doprinos u smislu korisnosti za menadžere u hotelsoj industriji i njihovim naporima da smanje fluktuaciju zaposlenih i povećaju etičke standarde svojih organizacija.

11. Istraživanje poslovne komunikacije zaposlenih na primeru Hotela „Izvor“ Arandjelovac i Hotela „Moskva“ Beograd

11.1. Konceptualni model istraživanja poslovne komunikacije

Drugo istraživanje je usresređeno na poslovnu komunikaciju u hotelijerstvu i predstavlja primenu alata za merenje komunikacije *Upitnik satisfakcije komunikacije - CSQ* (eng. The Communication Satisfaction Questionnaire) koji su razvili Dauns i Hazen još 1977. godine u nastojanju da analiziraju odnos između poslovne komunikacije i zadovoljstva poslom. Najveći teorijski doprinos ovog upitnika je bila sugestija da je zadovoljstvo komunikacijom zaposlenih višedimenzionalni koncept, odnosno da zaposleni nisu samo zadovoljni ili nezadovoljni komunikacijom u organizaciji u kojoj rade, već da mogu da izraze različite stepene zadovoljstva o određenim kategorijama komunikacije. Navedeni upitnik su Klampit i Dauns 1993. godine¹⁸¹ proširili na varijablu produktivnosti i primenili je na sektor usluga i proizvodnje. Upravo je Klampitovo i Daunsovo istraživanje dalo inicijalne smernice za sprovođenje ovog istraživanja. Naravno, kao u prethodnom istraživanju poslovne etike, izvršene su adekvatne promene originalne studije u skladu sa potrebama i zahtevima istraživanja, naročito u pogledu formulacije pitanja kako bi bila razumljiva i smislena za zaposlene u hotelima, bez obzira na njihov položaj ili sektor. Originalno istraživanje je korišćenjem tehnike analize faktora identifikovalo sledeće stabilne dimenzije zadovoljstva komunikacijom, koje će biti predmet u nastavku istraživanja:

- (1) Komunikacija među saradnicima,
- (2) Komunikacija sa nadređenima,
- (3) Dobijanje povratnih informacija,
- (4) Komunikaciona klima,
- (5) Organizaciona integracija,
- (6) Kvalitet medija,

11.2. Metodologija i pregled istraživanja poslovne komunikacije

Cilj ovog istraživanja je da ispita vezu između opšteg zadovoljstva komunikacijom zaposlenih u hotelima „Izvor“ Arandjelovac i „Moskva“ Beograd i namere promene radnog mesta. Ovom studijom kandidat želi da postigne sledeća tri cilja:

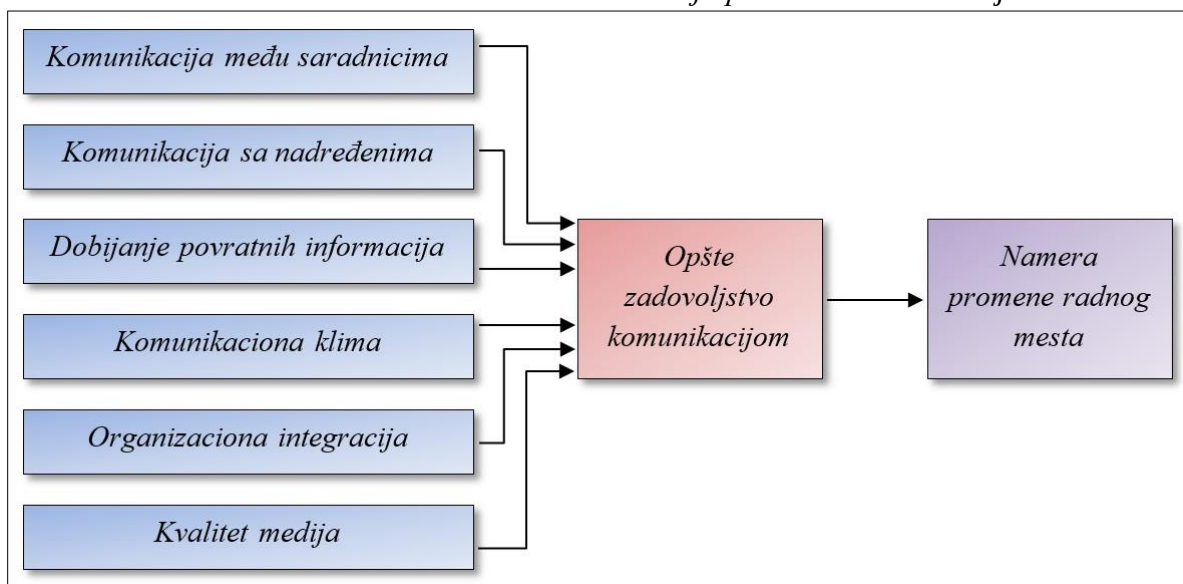
- (1) Procena uticaja svakog od navedenih CSQ faktora (orgnaizaciona integracija, dobijanje povratnih informacija, komunikaciona klima, kvalitet medija, komunikacija sa saradnicima i komunikacija sa nadređenima) na opšte zadovoljstvo komunikacijom iz perspektive zaposlenih u Hotelima „Izvor“ i „Moskva“. Stoga, šest hipoteza će biti utvrđeno, istraženo i empirijski testirano.
- (2) Ispitivanje odnosa između ukupnog zadovoljstva komunikacijom zaposlenih i njihove namere promene radnog mesta. Razvijena je hipoteza kako bi se testiralo da li postoji negativna veza između ova dva faktora.

¹⁸¹ Clampitt P. G. i Downs C. W. (1993), *Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study*. The Journal of Business Communication, 3, str. 5-28.

- (3) Po ispunjenju ciljeva u prethodne dve tačke, cilj ove studije je da da svoj doprinos o širenju postojećeg znanja o fluktuaciji zaposlenih u hotelijerstvu, kako bi pomogla hotelijerima da smanje promet svojih zaposlenih.

Slika br. 27 ilustruje model istraživanja ove studije.

Slika br. 27: Teoretski model istraživanja poslovne komunikacije



Izvor: Prilagođeno i adaptirano iz Clampitt P. G. i Downs C. W. (1993), *Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study*. The Journal of Business Communication, 3

11.3. Model istraživanja poslovne komunikacije i hipoteze

Istraživanje modela prikazanog na slici br. XX ukazuje da će hipoteze rada biti raščlanjene na dva aspekta. Prvi aspekt studije uključuje merenje CSQ faktora i njihov doprinos opštem zadovoljstvu komunikacije. Aspekt je ispitan primenom CSQ faktora i skale opšteg zadovoljstva komunikacijom. Drugi aspekt studije ocenjuje da li opšte zadovoljstvo komunikacijom utiče na nameru promene radnog mesta zaposlenih.

Ova studija predviđa pozitivan odnos između komunikacije među saradnicima i opšteg zadovoljstva komunikacijom zaposlenih. Istraživanje polazi od pretpostavke da je komunikacija među saradnicima značajna za zadovoljstvo obavljanja posla, naročito ako uzmemo u obzir da, kada zaposleni sasvim komforno komuniciraju sa svojim saradnicima, drugi negativni efekti, poput velikog obima posla imaju manje efekta na njihovo zadovoljstvo poslom. Ipak, neprijatan odnos sa saradnicima nije glavni razlog napuštanja radnog mesta zaposlenog. U tom kontekstu, prva hipoteza koju analiziramo je:

H1: Postoji pozitivan odnos između komunikacije među saradnicima hotela i opšteg zadovoljstva komunikacijom organizacije.

Sledeći segment analize je komunikacija sa nadređenima i odnos sa opštim zadovoljstvom komunikacije zaposlenih. Ova kategorija komunikacije može da ima snažan uticaj na posvećenost zaposlenih organizaciji, kao i na njihovo zadovoljstvo poslom. Ukoliko nadređeni nema većinu

aktivnog slušanja, ili ukoliko ne pridaje značaj sugestijama ili stavovima zaposlenog, može da umanjí motivaciju zaposlenog što bi dovelo do nezadovoljstva zaposlenog opštim stepenom komunikacije. Otuda, sledeća hipoteza glasi:

H2: Postoji pozitivan odnos između komunikacije sa nadređenima u hotelu i opšteg zadovoljstva komunikacijom organizacije za zaposlene.

Model predlaže da dobijanje povratnih informacija ima pozitivan efekat na opšte zadovoljstvo komunikacijom u organizaciji. Neki autori smatraju da je dobijanje povratne informacije praktično prethodnik zadovoljstva poslom. Činjenica je da nedostatak povratne informacije može da dovede do pojačane namere napuštanja radnog mesta. U situacijama kada zaposleni pružaju svoj maksimum u ispunjavanju svojih zadataka, odavanje priznanja od strane nadređenih menadžera može da motiviše i buduće performanse zaposlenog. Zahvalnost može biti usmena pohvala na grupnom sastanku, ili putem pisane beleške i ova dobra praksa davanja povratne informacije na dobro odrađen posao može da poboljša opšte zadovoljstvo komunikacijom u organizaciji zaposlenog. Na osnovu navedenog, sledeća hipoteza koja se predlaže je:

H3: Postoji pozitivan odnos između dobijanja povratnih informacija i opšteg zadovoljstva komunikacijom organizacije za zaposlene.

Komunikaciona klima je testirana kako bi se utvrdilo da li je i ovaj faktor u korelaciji sa opštim zadovoljstvom komunikacijom zaposlenih. Komunikaciona klima može da bude predskazatelj zadovoljstva obavljanja posla kod zaposlenih. U situacijama kada se razmena informacija među zaposlenima obavlja pravovremeno i slobodno, oni su spremni da povećaju svoje učešće i napore pri obavljanju posla, čime osećaju pripadnost organizaciji. Stoga, naredna hipoteza koju uzimamo u razmatranje je:

H4: Postoji pozitivan odnos između komunikacione klime u hotelu i opšteg zadovoljstva komunikacijom organizacije za zaposlene.

Studija predlaže i da će organizaciona integracija uticati na opšte zadovoljstvo komunikacijom zaposlenih. Politika, pravila i propisi organizacije, kao osnovni faktori koji determinišu organizacionu integraciju smatraju se aspektima akoji vode ka zadovoljstvu obavljanja posla. Ukoliko zaposleni imaju dovoljno tačnih informacija o poslovnoj politici organizacije, bolje će razumeti praksu organizacije i njen strateški pravac. Stoga, olakšano im je obavljanje posla, čime se povećava i njihovo zadovoljstvo obavljanja posla. Koncept pretpostavlja da su zaposleni zadovoljni opštom komunikacijom u organizaciji ukoliko su informacije o integraciji organizacije dostupne svim zaposlenima. Hipoteza koja analizira ovaj segment glasi:

H5: Postoji pozitivan odnos između organizacione integracije u hotelu i opšteg zadovoljstva komunikacijom organizacije za zaposlene.

Za kvalitet medija se očekuje da će imati pozitivnu korelaciju sa opštim zadovoljstvom komunikacijom kod zaposlenih. U tom smislu, menadžeri moraju da identifikuju koji komunikacioni kanal u najvećoj meri odgovara zaposlenima i koji najkvalitetnije isporučuje jasne i koncizne poruke zaposlenima. Efikasan sastanak, kao jedan od primera kvalitetnog medija, može motivisati aktivnosti zaposlenih. Ukoliko su zaposleni zadovoljni medijskim kanalima koje koristi organizacija, biće više zainteresovani i motivisani da efikasno obave svoje zadatke. Kada su zadovoljni pri obavljanju svojih poslova, imaju tendenciju da nastave dobru komunikaciju u okviru organizacije. Navedeni koncept nudi sledeću hipotezu:

H6: Postoji pozitivan odnos između kvaliteta medija u hotelu i opšteg zadovoljstva komunikacijom organizacije za zaposlene.

Na kraju, ova studija će ispitati odnos između opšteg zadovoljstva komunikacijom i namerom promene radnog mesta zaposlenih. Dauns i Hazen (1977.) su u svojoj studiji istraživali odnos između komunikacije i zadovoljstva obavljanja posla korišćenjem CSQ faktora. Ova studija se može smatrat proširenjem originalne studije sa ciljem proučavanja direktne veze između komunikacije i namere promene radnog mesta u hotelskoj industriji. Logično je pretpostaviti da zaposleni koji su zadovoljni ukupnom individualnom i organizacionom komunikacijom imaju manje šanse da napuste organizaciju, i obrnuto. Stoga, ova studija predlaže sledeće:

H7: Postoji negativan odnos između opšteg zadovoljstva komunikacijom u organizaciji i namere promene radnog mesta zaposlenih.

11.4. Diskusija o rezultatima istraživanja poslovne komunikacije

Sledeća tabela prikazuje sumirane rezultate regresione analize koja meri odnos između CSQ faktora i opšteg zadovoljstva komunikacijom, odnosno, daje nam dokaze o hipotezama H1 - H6. Komunikaciona klima se pokazala kao najznačajnija varijabla komunikacije sa najvećim doprinosom modelu ($\beta = 0.42$). Rezultati analize pokazuju da su svih šest CSQ faktora, posmatrani kao nezavisne varijable, od značaja za opšte zadovoljstvo komunikacijom zaposlenih. Stoga, možemo da konstatujemo da su hipoteze H1 - H6 potvrđene.

		Koeficijenti ^a					95,0% interval pouzdanosti za B	
		Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti				
Model		B	Std. Greška	Beta	t	Sig.	Donja granica	Gornja granica
1	(Konstanta)	4,230	,983		4,303	,000	2,271	6,189
	Komunikacija među saradnicima	,011	,116	,21	,098	,001	-,219	,242
	Komunikacija sa nadređenima	,047	,115	,29	,413	,002	-,182	,277
	Dobijanje povratnih informacija	-,101	,122	,19	-,829	,002	-,345	,142
	Komunikaciona klima	,033	,119	,42	,273	,000	-,205	,270
	Organizaciona integracija	-,286	,120	,27	2,378	,001	-,526	-,046
	Kvalitet medija	-,125	,115	,12	1,082	,003	-,354	,105

a. Zavisna varijabla: Opšte zadovoljstvo komunikacijom

Naredna tabela rezimira regresionu analizu za varijable koje predviđaju nameru promene radnog mesta. Prvi posmatrani predskazatelj je opšte zadovoljstvo komunikacijom, a drugi predskazatelj je skup svih šest CSQ faktora. Koeficijent regresije za opšte zadovoljstvo komunikacijom je -0.25, sa $\beta = -0.43$ iz čega se može zaključiti da za svako jedinično smanjenje standardne devijacije, namera promene radnog mesta se povećava za skoro pola standardne devijacije (0.43). Ovaj rezultat je u skladu sa testiranom hipotezom 7.

Koeficijenti ^a							
		Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti		95,0% interval pouzdanosti za B	
Model		B	Std. Greška	Beta	t	Sig.	Donja granica Gornja granica
1	(Konstanta)	,86	,22		4,303	,000	2,271 6,189
	Etička klima	,01	,01	,05	,098	,338	-,219 ,242
	Posvećenost organizaciji	,08	,01	,72	,413	,000	-,182 ,277

a. Zavisna varijabla: Zaposleni razmišlja o promeni radnog mesta

Dobijanje povratne informacije je faktor koji je zabeležio najmanje rezultate u ovoj studiji, što je u skladu sa rezultatima originalne studije Klampita i Daunsa. Međutim, njihova studija, koja je sprovedena u sektoru standardnih usluga i proizvodnje, je ukazala da najveća satisfakcija komunikacijom proističe iz komunikacije sa nadređenima i komunikacije sa saradnicima. U ovoj studiji organizaciona integracija se pokazala kao faktor koji u najvećoj meri utiče na opšte zadovoljstvo komunikacijom. Generalno, opšte zadovoljstvo komunikacijom zaposlenih u ovoj studiji je iznad proseka i zabeleženo je da zaposleni nemaju izraženu snažnu nameru napuštanja i promene radnog mesta. Ova konstatacija je u skladu sa informacijama do kojih je kandidat došao tokom pripreme istraživanja i razgovora sa menadžerima hotela. Menadžeri oba hotela su potvrdili da održavaju redovne obuke na temu organizacione komunikacije za svoje zaposlene. Imajući to u vidu, jasan je pozitivan stav zaposlenih o organizacionoj komunikaciji.

Rezultati korelacije su pokazali i da je komunikaciona klima CSQ faktor koji je u najvećoj korelaciji sa namerom promene radnog mesta, za kojom sledi komunikacija sa nadređenima. Ovaj podatak je od značaja za menadžment, budući da ukazuje koje elemente organizacione komunikacije u najvećoj meri treba usavršavati i negovati kako bi izbegli troškove fluktuacije radne snage. Takođe, pri analizi odnosa CSQ faktora i opšteg zadovoljstva komunikacijom, takođe je utvrđeno da je komunikaciona klima najznačajniji faktor koji predskazuje pozitivnu percepciju opšte komunikacije za zaposlene. Ovaj podatak takođe signalizira menadžerima hotela da je poželjno da osiguraju da komunikaciona klima u njihovim organizacijama bude na što višem nivou i da se pravovremeno obezbeđuje zaposlenima.

Opšte zadovoljstvo komunikacijom u ovoj studiji ina ispod prosečan uticaj na nameru promene radnog mesta (18%).

11.5. Finalna razmatranja istraživanja poslovne komunikacije

Cilj ovog istraživanja je bio da se ispita odnos svakog od šest CSQ faktora sa opštim zadovoljstvom zaposlenih u hotelima “Izvor” i “Moskva”, i nakon toga ispitati odnos između opšteg zadovoljstva komunikacijom i namere promene radnog mesta zaposlenih. Rezultati dobijeni na osnovu odgovora na upitnik zaposlenih pružaju dokaze koji potvrđuju pozitivne odnose u hipotezama H1 do H6 i negativan odnos u hipotezi H7.

Ispitanici u ovoj studiji su svojim odgovorima pokazali da su najmanje zadovoljni dobijanjem povratnih informacija, dok su najviše zadovoljni organizacionom integracijom u hotelima u kojima rade. Organizaciona integracija se pokazala kao CSQ faktor koji je u najvećoj

korelaciji sa opštim zadovoljstvom komunikacijom. CSQ faktor koji je najznačajniji za opšte zadovoljstvo komunikacijom je komunikaciona klima u hotelima. Sa ovako dobijenim rezultatima, studija predlaže hotelijerima da mogu da unaprede organizaciju komunikaciju dodatnim zalaganjem u oblasti pružanja povratnih informacija zaposlenima, kao i održavanjem u negovanjem pravovremene organizacione integracije. Ova dva faktora igraju najznačajnije uloge u predviđanju ukupnog zadovoljstva komunikacijom zaposlenog, čime se zasigurno umanjuje njihova namera napuštanja radnog mesta.

Opšte zadovoljstvo komunikacijom se pokazalo da ima ispod prosečan uticaj na nameru promene radnog mesta zaposlenih. Iako su ispitanici u ovoj studiji pokazali da imaju iznad prosečan pozitivan stav o opštem zadovoljstvu komunikacijom i da nisu imali izraženu nameru da napuste svoja radna mesta, kada ova dva faktora posmatramo kao međuzavisne činioce, rezultati nisu bili od značaja. Sa druge strane, model koji je istražio vezu između CSQ faktora i opšteg zadovoljstva komunikacijom je bio od značaja pri čemu su svih šest CSQ faktora zabeležili prosečan uticaj na opšte zadovoljstvo komunikacijom zaposlenih.

ZAKLJUČAK

Ovaj rad razmatra i analizira literaturu o percepcijama i praksama u oblasti etičkog ponašanja i poslovne komunikacije u hotelijerstvu sa ciljem ukazivanja na značaj ove teme, dajući smernice ka važnim temama za buduća istraživanja.

Na osnovu svih relevantnih analiza i prikupljanja podataka u radu su najpre prikazani različiti pristupi etičkom odlučivanju koji imaju određeni doprinos u kontekstu formulisanja pitanja i rešavanja moralnih dilema u poslovanju. Ideja je bila da se na konkretnim primerima ukaže na koji način privredna društva mogu da promovišu etičko ponašanje i na koji način se procenjuje etičko odlučivanje u poslovanju. Rad potvrđuje da etički kodeksi, pravila o etici i obuke o etičkom ponašanju unapređuju etičko ponašanje propisivanjem aktivnosti, pravila i standarda koji su prihvatljivi, a koji ne, čime se ograničava mogućnost nedoličnog ponašanja. Na taj način, kodeksi i etička pravila podstiču stvaranje etičke kulture u društvu čime se dugoročno posmatrano umanjuje mogućnost budućih nedoličnih ponašanja. Dakle, potvrđena je prva posebna hipoteza rada:

H1: Etički kodeksi, pravila o etici i obuke o etičkom ponašanju unapređuju etičko ponašanje zaposlenih u hotelu.

Ukazano je da obavljanje posla, kao i donošenje odluka u poslovanju često uključuje etičke implikacije. Način na koji će menadžeri upravljati tim odlukama utiče na profit, produktivnost i dugoročni uspeh organizacije. Na taj način, ovaj rad predstavlja i određenu signalizaciju menadžerima da imaju zadatak da pristupe etici i etičkom odlučivanju i da na taj način izgrade maksimalni moralni kapacitet svojih zaposlenih. Priroda hotelijerstva je takva da su menadžeri stalno suočeni sa preispitivanjem poštenja zaposlenih i često su u poziciji odlučivanja šta je etički ispravno. Velika raznosvrtnost radne snage, kao i česte multikulturalne sredine u hotelijerstvu svrstavaju pitanja poslovne etike u izuzetno komplikovane. Kombinacija ovih faktora sa velikim prometom zaposlenih i čestim privremenim radnicima zna da izazove brojne etičke probleme. Takođe, i praktičari hotelijerskog sektora ocenjuju poslovnu etiku kao jedan od najvažnijih pitanja sa kojima se susreće industrija i sam sektor je otvoren za mnoga neetička ponašanja. Stoga, ovim radom kandidat podržava svoj stav da je potrebno angažovati veća hotelska sredstva kako bi se poslovna etika u što većoj meri promovisala i integrisala u svakodnevno poslovanje svih zaposlenih. Obrazovanje i obuke o poslovnoj etici će u najvećoj meri pomoći zaposlenima da se snalaze sa etičkim izazovima, a implementacija pozitivne etičke klime u hotelijerstvu smanjuje fluktuaciju zaposlenih, poboljšava kvalitet usluga, unapređuje iskustvo zaposlenih i uvećava produktivnost i profit hotela. Etika u praksi zaista može da rezultira izvanrednim rezultatima kako za zaposlene, tako i za klijente i konačno, za samu organizaciju. Od menadžera se očekuje da kreiraju misiju i viziju svog tima i zaposleni moraju da veruju u njihovo liderstvo, i u svakom trenutku je neophodno da menadžer daje prave primere ponašanja. Odnosi između etičke klime, zadovoljstva poslom i organizacione posvećenosti su jaki i međusobno se osnažuju. Navedenim otkrićima i dokazima, potvrđena je druga posebna hipoteza rada:

H2: Menadžment hotela je glavni pokretač etičkog pristupa ponašanju zaposlenih u organizaciji.

Kada je u pitanju poslovna komunikacija, teško je jednim stručnim radom naglasiti njen značaj za poslovanje uopšte. U realnom poslovnom okruženju, čak i pod uslovom da su sve varijable jednake, efikasna veština komuniciranja može biti odlučujuća u današnjem svetu biznisa. Čak, u globalnom okruženju, ignorisanje interkulturalne komunikacije može biti poražavajuće i sa širokim posledicama. Loša poslovna komunikacija može izazvati nesporazume koji mogu dovesti do greške sa tendencijom da rezultira i poslovnim gubicima. Efektivna komunikacija je, prema tome od vitalnog značaja za bilo koju poslovnu karijeru, od presudnog značaja za svaku transakciju i u srži svih uspešnih poslovnih odnosa, bilo na lokalnom ili globalnom nivou. Ovim stručnim radom, kandidat je pokušao da svoj doprinos ukazujući na složenost i varijable u procesu komunikacije, koje u potpunosti treba da budu jasne kako bi se smanjio rizik loše komunikacije, nastanka nesporazuma i grešaka. Organizacija ne bi smela da prepusti komunikaciju slučaju. Deljenje ciljeva, politika i strategija sa svim zaposlenima, uz jačanje svakog pojedinca i njihovo usmeravanje ka zajedničkom cilju, uz brzo prikupljanje podataka na osnovu kojih se donose odluke, kao što su u hotelskoj organizaciji očekivanja gostiju, zatim, postizanje kolektivnih rešenja uz funkcionalan mehanizam povratnih informacija kojim se omogućavaju stalna unapređenja - sve navedene ključne operacije zavise od efikasnog modela organizacione komunikacije. Zbog toga, svi kanali komunikacije moraju biti otvoreni i operativni kako bi komunikacija mogla nesmetano da funkcioniše unutar okrganizacije, čime je dokazana značajnost treće posebne hipoteze rada:

H3: Efikasan model organizacione komunikacije je od vitalnog značaja za svaku poslovnu transakciju i svako poslovni odnos hotela.

Ukazano je da komunikacija zaposlenih, naročito onih koji su u direktnom kontaktu sa gostima, može da se unapredi primenom postulata internog marketinga, koji pomažu zaposlenom da bude bolje informisan čime postaje lojalni član hotela. Podsticanje zaposlenih da komuniciraju sa nadređenima i izražavaju svoje stavove i mišljenja će takođe pomoći da se čitav proces dalje unapredi. Pošto se posao obavlja u veoma konkurentnoj i dinamičnoj industriji, hoteli sami po sebi treba da budu dinamični kako bi se što bolje prilagodili promenljivim tržišnim uslovima i očekivanjima. Koncept etičke klime u organizaciji je u ovom kontekstu od velikog značaja, to jest ispravna percepcija organizacije o tome šta je ispravno i pošteno ponašanje zaposlenih, što se posledično vezuje na uvođenje inovacija u organizacijama. Dakle, koncept etičke klime i komunikacione klime su blisko povezani. Relevantne marketing teorije, naročito marketing odnosa, naglašavaju značaj poverenja u okviru organizacije. Prema tome, percepcija o etičkoj klimi i stepen međusobnog poverenja u organizaciji su identifikovani kao dve ključne dimenzije efikasne interne komunikacije. Zbog toga, kandidat želi da istakne da komunikacija kao nauka treba da bude sastavni deo svakog nastavnog plana poslovnih studija, naročito zbog toga što interkulturalna komunikacija sastavni deo svake međunarodne poslovne studije. Dok komunikacija igra važnu ulogu u nekim područjima poslovnih studija, poput marketinga i ljudskih resursa, često joj nije dodeljen dovoljan značaj u naukama poput prava ili informatike. Ipak, detaljan pregled procesa komunikacije koji je prikazan u ovom radu bi trebalo da je odgovorio na cilj, a to je da ukaže da je poslovna komunikacija suviše važna da bi se prepustila slučaju i previše specijalizovana da bi se izostavila od bilo koje oblasti poslovnih studija. Na taj način, kandidat je dao argumente koji idu u prilog četvrtoj posebnoj hipotezi rada:

H4: Komunikacija zaposlenih u hotelu može da se unapredi primenom postulata internog marketinga.

Kandidat je na konkretnim primerima dva hotela, Hotel „Izvor“ Aranđelovac i Hotel „Moskva“ Beograd prikazao praktičnu primenu svih značajnih koncepata obrađenih u teorijskom delu istraživanja. Prvo istraživanje je usredsređeno na poslovnu etiku u hotelijerstvu, konkretno, istražen je odnos varijabli etičke klime, zadovoljstva poslom, posvećenosti organizaciji i namere promene radnog mesta. Drugim istraživanjem je ispitana veza između opšteg zadovoljstva komunikacijom zaposlenih i namere promene radnog mesta. Cilj istraživanja je bio da da odgovor na osnovno istraživačko pitanje ovog rada: *Da li adekvatna primena poslovne komunikacije i etike u ponašanju zaposlenih povećava efikasnost poslovanja hotelske organizacije?* Kandidat je u oba istraživanja kao osnovni parametar povećanja efikasnosti poslovanja hotelske industrije koristio analizu faktora namere zaposlenog o napuštanju radnog mesta, a koji je usko povezan sa smanjenjem dodatnih troškova za poslodavca. Studija je dala jake dokaze da su opšte zadovoljstvo komunikacijom, etička klima, zadovoljstvo poslom, posvećenost organizaciji i namera ostanka na radnom mestu međusobno povezane varijable koje imaju uticaj jedna na drugu. Ukoliko je zaposleni zadovoljan komunikacijom i etičkim okruženjem u hotelu u kom radi, to će se reflektovati na kvalitet vršenja usluga i njihovu produktivnost, uvećaće njegovu posvećenost organizaciji povećavajući zadovoljstvo zaposlenih svojim poslom i njihovu organizacionu posvećenost uz eliminisanje što većeg broja elemenata negativnih uslova za rad, što za krajnji rezultat ima veći broj zadovoljnih gostiju i pozitivne poslovne rezultate. Iz svega navedenog zaključak je da je osnovna hipoteza rada dokazana, odnosno:

H: Adekvatna primena poslovne komunikacije i etike u ponašanju zaposlenih povećava efikasnost poslovanja hotelske organizacije.

LITERATURA

1. Allen N. J. i Meyer J. P. (1990), *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology, 63
2. Arfin F.N. (1994), *Financial Public Relations*, Trans-Atlantic
3. Banjanin M. (1998), *Efektivna poslovna komunikacija*, Beograd
4. Belch G. E. i Belch M. A. (2003), *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, McGraw-Hill
5. Bisen V. i Priya (2009), *Business Communication*, New Age International Ltd., Publishers
6. Bowersox D. J. i Closs D. (1996), *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*, McGraw-Hill
7. Buhalis D. (1998), *Strategic use of information technologies in the tourism industry*, Tourism Management
8. Clampitt P. G. i Downs C. W. (1993), *Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study*, The Journal of Business Communication 30:1
9. Corrado F. (1994) *Communicating With Employees*, Crisp Publishing
10. Čerović S. (2009) *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
11. Čerović S. (2009) *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
12. Čerović S. i Čerović S. (2013) *Analiza troškova amortizacije u hotelijerstvu*, IX Međunarodni naučno-stručni simpozijum, Hotelska kuća, Poslovno udruženje hotelsko ugostiteljske privrede Srbije – HORES
13. Čerović S. i Čomoć Đ. (2011) *Projektovanje i izgradnja hotela*, Univerzitet Singidunum, Beograd
14. Čerović S. i Spasić V. (2013) *Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
15. Dayal R., Zachariah P. I Rajpal K. (1996), *Management Information & Electronic Support System*, Mittal Publications
16. De Bussy N. M., Ewing M. T. i Pitt L. F. (2003), *Stakeholder Theory And Internal Marketing Communications: A Framework For Analysing The Influence Of New Media*, Journal Of Marketing Communications 9
17. Dess G., Lumpkin G.T., Eisner A. (2007), *Strategijski menadžment*, Data Status
18. Dikić N. (2007) *Poslovna komunikacija*, Beograd
19. Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act (2010)
20. Dobrijević G. (2008) *Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija*, Istraživanja i projektovanja za privredu, br. 19 (2008), Mašinski fakultet Univerziteta u Beogradu

21. Edwards C. D. (1949), *Maintaining Competition*
22. Ehrlich P. R. (2000), *Human Natures: Genes, Cultures, and the Human Prospect*, New York: Penguin Group
23. Enghagen L. K. i Hott D. D. (1992), *Students' perceptions of ethical issues in the hospitality and tourism industry*, *Hospitality Research Journal*, 15(2)
24. Etzioni A. (1964) *Modern Organizations*, New York
25. Ferrell O.C., Fraedrich J., Ferrell L. (2011), *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*, 8. izdanje, South-Western, Cengage Learning
26. Ferrell O.C., Hirt G. A. i Ferrell L.(2009), *Business: A Changing World*, 10. izdanje, McGraw-Hill Education
27. Ferraro G.(1990) *The Cultural Dimension of International Business*, New York
28. Forsyth D. R. (1980), *A Taxonomy of Ethical Ideologies*, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 39, No. 1
29. Freedman A. M. i Bartholomew P. S. (1990), *Age/experience and gender as factors in ethical development of hospitality managers and students*, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 14(2)
30. Galičić V. i Laškarin M. (2014) *Internal marketing in the hotel industry*, *Tourism and Hospitality Industry, Congress Proceedings, Trends in Tourism and Hospitality Industry*
31. Gee C. K. i Singh A. J. (2008), *International Hotels: Development and Management with Answer Sheet*, Educational Institute
32. Goldman J. (1985) *Public Relations in the Marketing Mix*, NTC Business
33. Graff J. (2001), *Living in the Past*, Time
34. Hall E. D. (1959), *The Silent Language*, Doubleday & Company, Inc.
35. Hall E. T. (1969), *The Hidden Dimension*, Anchor Books Editions
36. Harris L. C. (2012), *Ripping off" tourists: an empirical evaluation of tourists' perceptions and service worker (mis) behavior*, *Annals of Tourism Research*, 39(2)
37. Hiebing R. G. i Cooper S. W. (1997), *The Successful Marketing Plan: A Disciplined and Comprehensive Approach*, Lincolnwood: NTC Business Books
38. Hinner M. B. (2002), *Communication science: An integral part of business and business studies?* Freiberg working papers, No. 13
39. Huimin G. i Ryan, C. (2011), *Ethics and corporate social responsibility-An analysis of the views of Chinese hotel managers*. *International Journal of Hospitality Management*, 30
40. Hunsaker P. L. (2001), *Training in Management Skills*, Prentice Hall
41. James D. (1933), *The Modern Corporation and Private Property*, by Adolf A. Berle Jr. and Gardiner C. Means, *Indiana Law Journal: Vol. 8: Iss. 8, Article 11*
42. Jones T. M., (1991), *Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model*, *Academy of Management Review* 2

43. Key M. R. (1980), *The Relationship of Verbal and Nonverbal Communication*, Mouton Publishers
44. Kim N. Y. i Miller G. (2008), *Perceptions of the ethical climate in the Korean tourism industry*, Journal of Business Ethics, 82(4)
45. Korupcija u visokom obrazovanju Srbije (2005), Centar za razvoj obrazovanja Beogradske otvorene škole
46. Kotler P. i Armstrong G. (2012), *Principles of marketing*, 14. izdanje, Pearson Education Inc.
47. Kramsch C. (1998), *Language and Culture*, Oxford University Press
48. Lee L. Y. S. i Tsang N. K. (2013), *Perceptions of tourism and hotel management students on ethics in the workplace*. Journal of Teaching in Travel & Tourism, 13(3)
49. Lončarević R. (2007) *Menadžment*, Beograd
50. Mandić T. (2007) *Poslovna komunikacija*, Beograd
51. Mann R. A. i Roberts B. S. (2015), *Business Law and the Regulation of Business*, 10. Izdanje, South-Western, Cengage Learning
52. Marković M. (2007) *Poslovna komunikacija*, Beograd
53. McMahan C. (1999), *Are You A Bully?*, Inside Seven, California Department of Transportation Newsletter
54. Mehrabian, A. (1971.), *Silent Messages*, Wadsworth Publishing Company, Inc., Belmont
55. Miljević M. (2007) *Poslovna komunikacija*, Beograd
56. Miller W. (2004) *Implementing an Organizational Code of Ethics*, International Business Ethics Review
57. Morgan B. (1993) *Public Relations Career Directory*, 5. izdanje, Gale Research
58. National Business Ethics Survey (2009), Ethics Resource Center
59. National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce (2014), Ethics Resource Center
60. Naidu V. (2008), *English for nurses*, Rachana Enterprises
61. Nikolić M. (2007) *Personalni menadžment*, Beograd
62. Peceri, R. (2010), *Promoting organizational effectiveness: Managerial conduct perspective*, Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly 10/5
63. Piccoli G. (2008) *Information Technology in Hotel Management. A Framework for Evaluating the Sustainability of IT-Dependent Competitive Advantage*, Cornell Hospitality Quarterly 2008, Volume 49, Issue 3
64. Poon, A. (1993), *Tourism, technology and competitive strategies*, CAB International, Oxford
65. Proper Use of Company, Customer, and Supplier Resources, Boeing procedure PRO-10, 19.Novembar 2001
66. Robbins S. P. i Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status
67. Rouse M. J. Rouse S. (2005), *Poslovne komunikacije*, Masmedia Zagreb

68. Salakjuz Dž. V. (2006), *Svetski pregovarač; Sklapanje, vođenje i popravljavanje poslova u svetu u dvadeset prvom veku*, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju
69. Schwepker C. H. (2001), *Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce*, Journal of Business Research 54
70. Seeyle N. H. (1996), *Experiential Activities for Intercultural Learning*. Intercultural Press Inc.
71. Senić R. (1998), *Marketing menadžment*, Prizma
72. Shinde T. N. (2015), *Golden Research Thoughts*, International Multidisciplinary Research Journal, Vol. 5, Iss. 4
73. Simić N. (2009) *Insajderska trgovina*, Naučnostručni časopis Škola biznisa
74. Simon R. i Wylie F. (1994) *Cases in Public Relations Management*, NTC Business
75. Stajčić N. (2013), *Kodovi neverbalnog komuniciranja*, CM: Communication Management Quarterly: Časopis za upravljanje komuniciranjem 27
76. Stevens B. (2001), *Hospitality ethics: Responses from human resource directors and students to seven ethical scenarios*. Journal of Business Ethics, 30
77. Stevens, G. (2008), *Ethical issues in hotel human resources*, Journal of Hospitality & Tourism Education.12/5
78. Tian, X., i Pu, W. (2008), *An artificial neural network approach to hotel employee satisfaction*, Social Behavior and Personality, 36
79. Trust in the Workplace: 2010 Ethics & Workplace Survey, Deloitte
80. Verčić D., Verčić A. T. i Sriramesh K. (2012), *Internal communication: Definition, parameters, and the future*, Public Relations Review 38
81. Verma S. (2014), *Business Communication: Essential Strategies for 21st Century Managers*, Vikas Publishing House
82. Wallace H. (2005), *Current issues: Business ethics and tourism: Responsible Management*, International Journal of Hospitality Management 4/1
83. Weaver P., Choi J. i Kaufman T. (1997), *Question wording and response bias: students' perceptions of ethical issues in the hospitality and tourism industry*, Journal of Hospitality & Tourism Education, 9(2)
84. Whitney D. L. (1990), *Ethics in the hospitality industry: with a focus on hotel managers*. International Journal of Hospitality Management, 9(1)
85. Wong C. K. A. i Chan A. (2010), *Understanding the leadership perceptions of staff in China's hotel industry: Integrating the macro-and micro-aspects of leadership contexts*, International Journal of Hospitality Management
86. Wong S. (1998), *Staff job-related ethics of hotel employees in Hong Kong*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 10(3)
87. Workplace Ethics in Transition (2012), 2011 National Business Ethics Survey, Ethics Resource Center
88. Yale, D. (1991) *The Publicity Handbook*, NTC, Business

89. Yaman H. R. i Gurel, E. (2006), *Ethical ideologies of tourism marketers*, Annals of Tourism Research, 33(2)
90. Yeh R. (2012), *Hotel general managers' perceptions of business ethics education: Implications for hospitality educators, professionals, and students*. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 11(1)
91. Yeung S. i Pine R. (2003), *Designing a hospitality ethics course content from the students' perspective*, Journal of Teaching in Travel & Tourism, 3(2)
92. Yildiz O. (2015), *Internal Communication Function and Hotel Productivity—A Comparative Study*, American International Journal of Contemporary Research Vol. 5, No. 3
93. Zakon o agenciji za borbu protiv korupcije, “Sl. glasnik RS”, br. 97/2008, 53/2010, 66/2011 - odluka US, 67/2013 - odluka US, 112/2013 - autentično tumačenje i 8/2015 - odluka US

Elektronski izvori:

1. *5 Benefits of an Intranet – Back to the basics*, dostupno na: <http://www.hyperoffice.com/blog/2012/07/05/5-benefits-of-an-intranet-back-to-the-basics/>, preuzeto 02.06.2016.
2. *12 Ethical Principles for Business Executives*, Josephson Institute of Ethics, dostupno na: <http://josephsononbusinessethics.com/2010/12/12-ethical-principles-for-business-executives/>, preuzeto 10.07.2016.
3. *2016 Elderman Trust Barometer*, dostupno na: <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/>, preuzeto 08.07.2016.
4. *Act and Rule Utilitarianism*, dostupno na: <http://www.iep.utm.edu/util-a-r/>, preuzeto 05.07.2016.
5. *Advantages of Intranets*, dostupno na <http://www.intoweb.com/articles/article1.php>, preuzeto 02.09.2016.
6. Agarwal A., (2011), *The communication process*, dostupno na: <https://www.projectguru.in/publications/the-communication-process/>, preuzeto 20.08.2016.
7. Aldridge M. G. (2002), *What is the Basis of American Culture?* Intercultural Communication, issue 5, dostupno na: <http://www.immi.se/intercultural/nr5/aldridge.htm>, preuzeto 22.08.2016.
8. *Aristotle and Mathematics*, dostupno na: <http://plato.stanford.edu/entries/aristotle-mathematics/>, preuzeto 05.07.2016
9. Associated Press, *EU suspects 13 banks of collusion in swaps trading*, USA Today, 1 Jul 2013., dostupno na: <http://www.usatoday.com/story/money/business/2013/07/01/eu-banks-collusion-derivatives/2479393/>, preuzeto 09.07.2016.
10. Bentham J. (1789), *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, dostupno na: <http://www.earlymoderntexts.com/assets/pdfs/bentham1780.pdf>, preuzeto 09.07.2016.
11. Blanton K., (2011), *Creating a Culture of Compliance*, dostupno na: <http://ww2.cfo.com/leadership/2011/07/creating-a-culture-of-compliance-2/>, preuzeto 08.07.2016.

12. *Business*, dostupno na <http://www.merriam-webster.com/dictionary/business>, preuzeto 23.08.2016.
13. Cadbury A. (1987), *Ethical Managers Make Their Own Rules*, dostupno na: <https://hbr.org/1987/09/ethical-managers-make-their-own-rules>, preuzeto 09.07.2016.
14. Callahan D., citiran u tekstu Carroll: *Do we live in a cheating culture?*, Athens Banner-Herald, 21. Februar 2004, dostupno na: http://onlineathens.com/stories/022204/bus_20040222028.shtml, preuzeto 08.07.2016.
15. *Communication theory*, (2008), dostupno na: <http://jenickjebaraj.blogspot.rs/2008/07/communication-theory.html>, preuzeto: 21.08.2016.
16. Corruption Perceptions Index 2015, *Transparency International 2015*., dostupno na: <http://www.transparency.org/cpi2015/results/>, preuzeto 09.07.2016.
17. *Culture*, dostupno na http://www.ldoconline.com/dictionary/culture_1, preuzeto 22.08.2016.
18. Čerović S. i Petrović P. *Upravljanje komunikacijama u hotelskom preduzeću*, dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/269571898_Upravljanje_komunikacijama_u_turistivckoj_privredi, preuzeto 20.08.2016.
19. *Distributive Justice*, dostupno na: <http://plato.stanford.edu/entries/justice-distributive/>, preuzeto: 06.07.2016.
20. Dozier B., *Ethics in the Hospitality Industry*, dostupno na: <https://barbradozier.wordpress.com/2013/06/17/ethics-in-the-hospitality-industry/>, preuzeto 10.07.2016.
21. *Egalitarianism*, dostupno na: <http://plato.stanford.edu/entries/egalitarianism/>, preuzeto 06.07.2016.
22. Garret M., *Your Best Employee Stinks And May Be Stealing From You*, Forbes magazine, 1. Oktobar 2013., dostupno na: <http://www.forbes.com/sites/matthewgarrett/2013/10/01/your-best-employee-sucks-and-may-be-stealing-from-you/#35f5391d50c0>, preuzeto 09.07.2016.
23. Gudykunst W. B. i Kim Y. Y. (1995), *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*, dostupno na: <http://www.colorado.edu/conflict/peace/example/gudy6816.htm>, preuzeto 22.08.2016.
24. *How To Be a Better Listener*, dostupno na: <http://www.bizmove.com/skills/m8h.htm>, preuzeto 21.08.2016.
25. *Intuitionism in Ethics*, dostupno na: <http://plato.stanford.edu/entries/intuitionism-ethics/>, preuzeto: 06.07.2016.
26. Janošević D. (2015), *Denotacija i konotacija*, dostupno na: <https://prezi.com/3d0xrblcd4dl/denotacija-i-konotacija/>, preuzeto 21.08.2016.
27. *Kant's Ethics*, dostupno na: <http://www.iep.utm.edu/kantmeta/>, preuzeto 05.07.2016.
28. Kiviat B., *A bolder approach to credit-rating agency reform*, Time magazine, 18. Septembar 2009, dostupno na: <http://business.time.com/2009/09/18/a-bolder-approach-to-credit-rating-agency-reform/>, preuzeto 09.07.2016.
29. *Kohlberg's Stages of Moral Development*, dostupno na: <http://www.simplypsychology.org/kohlberg.html>, preuzeto 06.07.2016.
30. *Lasswell's model*, dostupno na: <http://communicationtheory.org/lasswells-model/>, preuzeto 21.08.2016.

31. *Libertarianism*, dostupno na: <http://plato.stanford.edu/entries/libertarianism/>, preuzeto: 06.07.2016.
32. *Likert Scale*, dostupno na: <http://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>, preuzeto 15.08.2016.
33. Lebowitz S., *What's behind a rise in workplace bullying?*, USA Today, 8. Oktobar 2013, dostupno na: <http://www.usatoday.com/story/news/health/2013/10/08/hostile-workplace-less-productive/2945833/>, preuzeto 08.07.2016.
34. *Meaning and Nature of Communication*, dostupno na: <http://academlib.com/7796/management/communication>, preuzeto: 20.08.2016.
35. *Moral Absolutism*, dostupno na: http://www.philosophybasics.com/branch_moral_absolutism.html, preuzeto 05.07.2016.
36. Patil S. (2013), *Meaning of communication*, dostupno na: <http://articles-junction.blogspot.com/2013/07/meaning-of-communication-definition-of.html>, preuzeto 20.08.2016.
37. Slick M., *Ethical Relativism*, dostupno na: <https://carm.org/ethical-relativism>, preuzeto 05.07.2016.
38. Smith A., *The Wealth of Nations*, dostupno na: <http://socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/smith/wealth/index.html>, preuzeto, 08.07.2016.
39. *What is communication?*, dostupno na: http://www.bcvaz.in/business_communication/introduction.htm, preuzeto 20.08.2016.
40. White B., *The New Workplace Rules: No Video-Watching*, The Wall Street Journal, 4. Mart 2008, dostupno na: <http://www.wsj.com/articles/SB120459386857809135>, preuzeto 08.07.2016.
41. Wolchover N. (2012), *Why do we have personal space?*, dostupno na: <http://www.livescience.com/20801-personal-space.html>, preuzeto 22.08.2016.

Dodatak A - Model upitnika korišćenog za istraživanje etičkog ponašanja i poslovne komunikacije zaposlenih na primeru Hotela „Izvor“ Arandjelovac i Hotela „Moskva“ Beograd

PRVI UPITNIK: Poslovne komunikacije

Uputstvo: Pročitajte sledeće izjave koje se odnose na vaše zadovoljstvo svim vrstama komunikacije i etičkog ponašanja na vašem radnom mestu. Navedite u kojoj meri se slažete ili ne slažete sa svakom od izjava.

	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Bez ocene	Slažem se	Potpuno se slažem
1. Dobijam informacije o svom napretku na poslu	1	2	3	4	5
2. Dobijam informacije o osoblju hotela	1	2	3	4	5
3. Dobijam informacije o tome kako se moj posao poredi sa drugim	1	2	3	4	5
4. Dobijam informacije o tome kako se ceni moj radni učinak	1	2	3	4	5
5. Dobijam priznanja za svoj napor na poslu	1	2	3	4	5
6. Dobijam informacije o pravilima i ciljevima sektora u kojem radim	1	2	3	4	5
7. Dobijam informacije o zahtevima mog radnog mesta	1	2	3	4	5
8. Dobijam informacije o rešavanju problema na mom radnom mestu	1	2	3	4	5
9. Dobijam informacije o beneficijama i platama zaposlenih	1	2	3	4	5
10. Viši menadžment zna i razume probleme sa kojima se suočavaju zaposleni	1	2	3	4	5
11. Komunikacija unutar hotela me motiviše i podstiče moj entuzijazam za postizanje ciljeva hotela	1	2	3	4	5
12. Viši menadžment hoće da sasluša i da obrati pažnju na mene	1	2	3	4	5
13. Zaposleni u hotelu imaju velike komunikacijske sposobnosti	1	2	3	4	5
14. Nadređeni mi nudi smernice pri rešavanju problema na poslu	1	2	3	4	5
15. Komunikacija u hotelu utiče da se poistovetim sa organizacijom i osetim kao njen vitalni deo	1	2	3	4	5
16. Objave organizacije su interesantne i korisne	1	2	3	4	5
17. Nadređeni mi veruje	1	2	3	4	5
18. Na vreme dobijam informacije potrebne za obavljanje svog posla	1	2	3	4	5

19.	U hotelu se konflikti rešavaju putem odgovarajućih kanala komunikacije	1	2	3	4	5
20.	Glasine se brzo šire u hotelu	1	2	3	4	5
21.	Nadređeni je otvoren za ideje	1	2	3	4	5
22.	Komunikacija sa zaposlenima u drugim sektorima je slobodna i tačna	1	2	3	4	5
23.	Komunikacija u praksi se prilagođava vanrednim situacijama	1	2	3	4	5
24.	Moja radna grupa je kompatibilna	1	2	3	4	5
25.	Sastanci zaposlenih su dobro organizovani	1	2	3	4	5
26.	Stepen kontrole obavljanja mog posla je odgovarajuć	1	2	3	4	5
27.	Pisane direktive i izveštaji su jasni i koncizni	1	2	3	4	5
28.	U hotelu vlada zdrav stav prema komunikaciji	1	2	3	4	5
29.	Neformalna komunikacija je česta i tačna	1	2	3	4	5
30.	Količina komunikacije u hotelu je odgovarajuća	1	2	3	4	5
31.	U potrazi sam za boljim poslom u odnosu na ovaj koji sad obavljam	1	2	3	4	5
32.	Ozbiljno razmišljam o promeni radnog mesta od kad radim ovde	1	2	3	4	5
33.	Nameravam još dugo da ostanem u ovom hotelu	1	2	3	4	5
34.	Voleo/la bih da radim u ovom hotelu i u naredne tri godine	1	2	3	4	5

DRUGI UPITNIK: Poslovna etika

	Uopšte se ne slažem	Ne slažem se	Bez ocene	Slažem se	Potpuno se slažem
1. Hotel ima formalni pisani etički kodeks	1	2	3	4	5
2. Hotel striktno podstiče primenu etičkog kodeksa	1	2	3	4	5
3. Viši menadžment po hitnom postupku opominje zaposlenog za kojeg se utvrdi da se neetički ponašao	1	2	3	4	5
4. Obavljanje svog posla mi pruža osećaj dostignuća	1	2	3	4	5
5. Moj posao je zadovoljavajuć	1	2	3	4	5
6. Hotel ima pravila u vezi sa etičkim ponašanjem	1	2	3	4	5
7. Hotel striktno podstiče primenu pravila etičkog ponašanja	1	2	3	4	5
8. Osećam da je ono što radim vredno truda	1	2	3	4	5

9.	Viši menadžment hotela mi je rekao da neetičko ponašanje neće biti tolerisano	1	2	3	4	5
10.	Hotel ima nepravednu politiku promocije	1	2	3	4	5
11.	Nadređeni je uvek imao fer odnos prema meni	1	2	3	4	5
12.	Moje mogućnosti za unapređenjem nisu velike	1	2	3	4	5
13.	Nadređeni pohvaljuje dobro obavljen posao	1	2	3	4	5
14.	Postoji mnogo dobrih poslova u hotelu za one koji žele da napreduju	1	2	3	4	5
15.	Viši menadžment radi na poboljšanju rezultata hotela	1	2	3	4	5
16.	Zaposleni u hotelu dobijaju podršku višeg menadžmenta	1	2	3	4	5
17.	Dobro sam plaćen u poređenju sa zaposlenima koji obavljaju isti posao kao ja u drugim hotelima	1	2	3	4	5
18.	Menadžment je naročito razume u svoj posao	1	2	3	4	5
19.	Hotel posluje efikasno	1	2	3	4	5
20.	Moji saradnici su prijateljski nastrojeni	1	2	3	4	5
21.	Po mom mišljenju, plata u ovom hotelu je viša nego u drugim hotelima	1	2	3	4	5
22.	Spreman/na sam na veliki napor kako bih pomogao/la da ovaj hotel bude uspešan	1	2	3	4	5
23.	Govorim svojim prijateljima da ovaj hotel ima odlične uslove za rad	1	2	3	4	5
24.	Prihvatio/la bih bilo koju vrstu zadatka kako bih ostao u ovom hotelu	1	2	3	4	5
25.	Gosti ovog hotela su poštteni	1	2	3	4	5
26.	Nadređeni me pita o idejama o tome kako poboljšati stvari	1	2	3	4	5
27.	Gosti ovog hotela su lojalni	1	2	3	4	5
28.	Gosti ovog hotela imaju razumevanje	1	2	3	4	5
29.	Smatram da su moje vrednosti slične vrednostima hotela	1	2	3	4	5
30.	Moji saradnici su prijatni	1	2	3	4	5
31.	Ponosan/na sam što sam deo ovog hotela	1	2	3	4	5
32.	Ovaj hotel me inspiriše da dobro obavljam svoj posao	1	2	3	4	5
33.	Drago mi je što sam odabrao/la da radim u ovom hotelu	1	2	3	4	5
34.	Stalo mi je do budućnosti ovog hotela	1	2	3	4	5
35.	Smatram da je ovo najbolji hotel u pogledu uslova za rad	1	2	3	4	5
36.	Planiram još dugo da radim u ovom hotelu	1	2	3	4	5
37.	Često razmišljam o napuštanju posla u ovom hotelu.	1	2	3	4	5

Na kraju, molimo odgovorite na sledeća pitanja o sebi:

1. Kog ste pola? ☐ Muškog ☐ Ženskog	5. U kom sektoru radite? ☐ Sektor finansija ☐ Sektor prodaje i marketinga ☐ Sektor recepcije i rezervacija ☐ Sektor domaćinstva ☐ Sektor F&B ☐ Sektor tehničke službe ☐ Spa&Beauty
2. Koliko imate godina? ☐ 18-21 ☐ 22-25 ☐ 26-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 50 i više	6. Koliko dugo radite u ovom hotelu? ☐ 0-1 godina ☐ 2-3 godine ☐ 4-5 godina ☐ 6-7 godina ☐ preko 7 godina
3. Kakav je vaš bračni status? ☐ Neoženjen/neudata ☐ Oženjen/udata ☐ Razveden/a ☐ Drugi	7. Koliko dugo radite na svojoj trenutnoj poziciji? ☐ 0-1 godina ☐ 2-3 godine ☐ 4-5 godina ☐ 6-7 godina ☐ preko 7 godina
4. Koji je vaš najviši stepen obrazovanja? ☐ Osnovna škola ☐ Srednja škola ☐ Viša škola ☐ Osnovne studije ☐ Magistratura	8. Koliko dugo planirate da radite u ovom hotelu? ☐ 0-1 godina ☐ 2-3 godine ☐ 4-5 godina ☐ 6-7 godina ☐ preko 7 godina

Hvala što ste učestvovali u ovoj studiji. Svi odgovori ovog upitnika će ostati poverljivi.