

UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJAMA U HOTELSKOM PREDUZEĆU

Dr Slobodan Čerović, docent

PMF- Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad

Dr Pero Petrović, naučni savetnik

Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd

Izvod

Složenost procesa upravljanja u hotelijerstvu posebno je naglašena činjenicom što brojni faktori opredeljuju razvoj hotelskog preduzeća koje se nalazi pod snažnim uticajem faktora iz okruženja. Osim toga, bitno je istaći da je hotelsko preduzeće suočeno sa brojnim konkurentskim pritiscima. Konkurentska pozicija je ključno strategijsko pitanje za svako hotelsko preduzeće. Iz tog razloga za uspešan menadžment hotelskog preduzeća od fundamentalnog značaja je upravljenje i razvoj komunikacionih veština, kako u internom tako i u eksternom pogledu. Naime, svaka odluka koja se donosi u hotelskom preduzeću mora biti zasnovana uspešnom upravljanju komunikacijama. Značaj komuniciranja opredelila je i želju autora da naglasi značaj procesa komuniciranja u poslovanju hotelskog preduzeća, jer dosadašnja praksa u hotelijerstvu Srbije ukazuje na značajan nedostatak menadžmenta u upravljanju komunikacionim veštinama.

COMMUNICATION MANAGEMENT IN HOTEL ENTERPRISE

Abstract

The complexity of the hotel management process is especially emphasised by the fact that there are numerous factors determining the development of the hotel enterprise, which is under the strong influence of the external factors. Besides, it is important to stress that hotel enterprises face with a numerous competitive pressures. The competitive position is a key strategic issue for each hotel enterprise. Therefore, the management and the development of the communication skills are fundamentally important for the successful hotel management, internally as well as externally. Namely, each decision reached in the hotel enterprise has to be based on the successful communication management. The necessity of communication is the reason why the author has decided to emphasise the importance of the communication process in the hotel enterprise operations, because the recent practice in Serbian hotel industry points to the significant lack in the management of the communication skills.

1. Značaj procesa komunikacija

Komunikacija je proces pomoću kojeg ljudi pokušavaju da se sporazumeju prenošenjem simboličkih poruka.

Menadžerski proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja nije moguće ostvariti bez procesa komunikacije. Komunikacija je krvotok svakog hotelskog preduzeća. Bez efikasne komunikacije između različitih strana model odnosa koji se uobičajeno naziva organizacija, neće zadovoljiti ničije potrebe.

Efektivna komunikacija je važna za menadžere u hotelijerstvu iz tri osnovna razloga.

Prvo, komunikacija je zajednička nit koja povezuje menadžerske procese: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje.

Hotelski menadžeri razvijaju planove kroz komunikaciju s drugima menadžerima i zaposlenima u svojim organizacijama i pripremaju implementaciju planova kroz razgovore o tome koji je najbolji način za distribuciju autoriteta i dizajniranje planova.

Menadžerima je poznato da se politike motivisanja, liderstvo, grupe i timovi aktiviraju u poslovanju hotelskog preduzeća redovnom razmenom informacija. Isto tako, komunikacija je jednako važna i za proces kontrole rada hotelskih preduzeća.

Drugo, efektivne komunikacione veštine omogućiće menadžerima da iskoriste široku lepezu talenta koja egzistira u raznorodnim zanimanjima u organizaciji poslovanja hotela. Pri tome je izvesno da proces globalizacije poslovanja predstavlja izazov za komunikativne sposobnosti menadžera. Postoji mogućnost da se menadžeri, suočeni sa stranim i nepoznatim običajima, izrazima i značenjima povuku i pokušaju da izbegnu komunikaciju. To bi značilo da je prilika izgubljena.

Treće, hotelski menadžeri provode veliki deo svoga vremena komunicirajući. Retko se dešava da sede sami za svojim stolom i razmišljaju, planiraju ili procenjuju alternative. U stvari, menadžer najveći deo svog vremena provede u komunikacijama licem u lice, elektronskim ili telefonskim putem sa saradnicima, zaposlenima, menadžerima niže, srednje i funkcionalne linije, supervizorima, dobavljačima, agentima i turistima. Praktično, menadžer skoro nikada ne prekida komunikaciju.

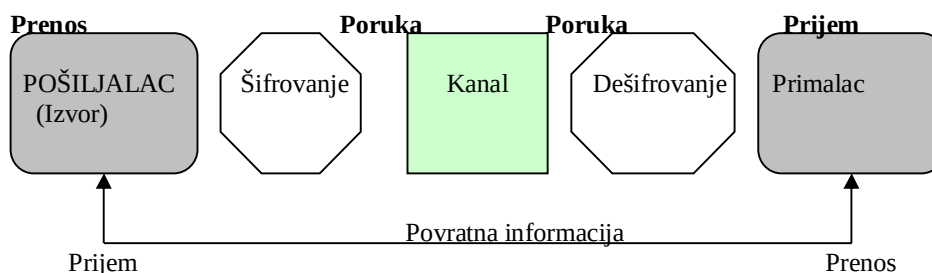
Komunikacija menadžera u hotelijerstvu se sastoji iz tri bitna elementa:

1. ljudi i odnos među njima;
2. usaglašavanje definicija i termina koje koriste;
3. simboli – gestovi, zvuci, znaci i reči predstavljaju ili približuju ideje koje se prenese;

Komunikacija se odvija preko poruka (šifrovana informacija koju pošiljalac šalje primaocu) koje pošiljalac (inicijator komunikacije) dostavlja primaocu (lice čija čula primaju poruku pošiljaoca).

Međutim, ako poruka ne stigne do primaoca, nije bilo komunikacije. Situacija nije mnogo bolja ni kada poruka stigne do primaoca ali je on ne razume. Tri faktora mogu uticati na uspeh ili neuspeh komunikacija: šifrovanje, dešifrovanje i buka.

Slika br.1 Model procesa komunikacije



Izvor: Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., »Menadžment«, Želind, Beograd, 2000., str. 481.

Šifrovanje predstavlja prevođenje informacija u seriju simbola za potrebe komunikacije. Dešifrovanje je proces tumačenja i prevođenja poruke u razumljivu informaciju. Uopšteno, što je veća podudarnost između poruke koju dešifruje primalac i poruke koju pošalje pošiljalac, to je uspešnija komunikacija.

2. Unapređenje procesa komunikacija

Komunikacije i proces komuniciranja u hotelijerstvu neprestano se unapređuje. Dinamičnost i savremena tehnologija tu imaju posebnu ulogu. Međutim, da li će komunikacija biti efikasna ili neefikasna, zavisi od toga koliko uspešno, odnosno blagovremeno strane u komunikaciji mogu da reše četiri osnovna aspekta procesa komunikacija: razlike u percepciji, emocije, nesaglasnost između verbalnih i neverbalnih komunikacija i prethodno poverenje (nepoverenje) između strana.

(1) Različite percepcije

Jedna od najčešćih smetnji u komunikacijama u hotelijerstvu su različite percepcije. Ljudi sa različitim profilom i stepenom obrazovanja i iskustvom često opažaju istu pojavu iz različitih perspektiva. Da bi se prevazišao ovaj problem, poruka mora biti tako objašnjena da je primalac, s različitim pogledima i iskustvom, može razumeti.

Kad god je to moguće, potrebno je znati nešto o onima kojima je upućena. Emfatičnost (mogućnost da se situacija sagleda sa stanovišta druge osobe) i odlaganje reakcije sve dok se odgovarajuća informacija ne protumači, mogu umanjiti dvosmislenost.

Kada je tema nejasna, kritično je postavljati određena pitanja.¹ Primaocu poruka treba podstaći da postavljaju pitanja i zatraže objašnjenja za one poruke koje su nejasne ili nerazumljive.

¹ Case, J., »What the Experts Forget to Mention«, Inc., september, 1993.

(2) Emotivne reakcije

Sve emotivne reakcije (ljutnja, ljubav, odbrambeni stav, mržnja, zavist, ljubomora, strah, zbunjenost), utiču na razumevanje tuđih poruka i načina uticaja na druge. Primaoci poruka mogu da reaguju defanzivno ili agresivno. Najbolji način savladavanja emocija jeste njihovo prihvatanje kao deo procesa komunikacija, odnosno njihovo tumačenje u slučajevima kada mogu da izazovu, očekivane ili neočekivane, probleme.

(3) Nedosledna verbalna i neverbalna komunikacija

Menadžeri u hotelskom preduzeću moraju imati u vidu da su govorni i pisani jezik osnovno ali ne i jedino sredstvo komunikacije. Poruke koje menadžeri šalju i primaju pod jakim su uticajem niza neverbalnih faktora kao što su: telesni pokreti, odeća, rastojanje između sagovornika, lični stav, gestovi, izrazi lica, pokreti očiju, telesni dodir i drugi.

U cilju eliminisanja nedoslednosti u komunikaciji, menadžeri moraju biti svesni nedoslednosti i to imati u vidu. Za menadžere hotelskog preduzeća je izuzetno korisno da analiziraju neverbalnu komunikaciju posebno gostiju hotela.

(4) Nepoverenje

Od kredibiliteta koji pošiljalac poruke uživa kod primaoca, zavisi da li će primalac poruke u nju verovati ili ne i u kolikoj meri. Upravo okolnosti iz konteksta u kome menadžer šalje poruku utiču na kredibilitet pošiljaoca, kao i na uspešnu realizaciju ciljeva i zadataka hotelskog preduzeća.

Međutim, nekoliko faktora koji su jedinstveni za hotelsko preduzeće, utiču na efikasnost komunikacija: organizaciona struktura, autoritet i dizajniranje posla.

U hotelskim kompanijama sve veća pažnja posvećuje se internim komunikacijama. Na primer, preko formalnih publikacija radnici se redovno upoznaju sa najnovijim dešavanjima u kompaniji.

Mnoge hotelske kompanije razvijaju strategiju trostepene komunikacije, često uz pomoć konsultanta za komunikacije i za informacionu tehnologiju.

U prvoj fazi razvija se i planira novi korporativni identitet (uključujući i takve detalje kao što su naziv firme, logotip, memorandum, fakture itd.).

U drugoj fazi predstavlja se novi korporativni identitet internoj i eksternoj publici, odnosno zaposlenima i okruženju u kome preduzeće posluje.

Treća faza odnosi se na tekući proces komunikacije za promociju i konsolidovanje novog korporativnog identiteta.

U savremenim uslovima poslovanja u programu kvaliteta veliku ulogu imaju komunikacije. Efikasne komunikacije bitan su deo napora hotelskog preduzeća da razvije, primeni i održi sistem kvaliteta. U tom smislu koriste se sastanci sa manjim brojem zaposlenih, informisanje preko upustava, priručnika, programa obuke i drugi načini.

3. Faktori organizacione komunikacije

U hotelskim preduzećima uglavnom egzistira nekoliko vrsta komunikacija.

Vertikalna komunikacija je svaka komunikacija koja se kreće gore-dole po lancu komandovanja. Dakle, to su silazna komunikacija (komunikacija koja ide nadole) i uzlazna komunikacija (komunikacija koja ide nagore).

Lateralna komunikacija je komunikacija između odeljenja hotelskog preduzeća koja, po pravilu prati redosled operacija, a ne lanac komandovanja, i na taj način obezbeđuje direktan kanal za koordinaciju i rešavanje problema.

Neformalna komunikacija predstavlja komunikaciju unutar hotela koja nije zvanično sankcionisana (neformalan način prenošenja vesti).

Lanac vinove loze predstavlja različite putanje kroz koje prolazi neformalna komunikacija i postoje *četiri vrste*: jednostruki lanac (jedna osoba prenosi informaciju drugoj, a ona trećoj i tako redom), lanac ogovaranja (jedna osoba prenosi informaciju svima), lanac verovatnoće (pojedinci su ravnodušni kome nude informacije) i lanac grozda (jedna osoba prenosi informaciju nekoliciini odabranih osoba, i tako redom).

Brojni faktori, naročito s razvojem novih informacionih tehnologija, utiču na organizacionu komunikaciju. Uglavnom se navode četiri osnovna faktora koji utiču na efikasnost organizacione komunikacije. To su²: formalni kanali komunikacije, struktura autoriteta u organizaciji, specijalizacija rada i «vlasništvo nad informacijama».

(1) Formalni kanali komunikacije

Sredstvo komunikacije koje podržavaju, a verovatno i kontrolišu menadžeri, naziva se formalni kanal komunikacije. Na primer, to su interne novine, publikacije, redovni izveštaji, beleške, sastanci osoblja i dr.

Ovi kanali komunikacija mogu dvojako uticati na efikasnost komunikacija:

- a. pokrivaju sve veće razdaljine, jer se organizacije razvijaju i rastu;
- b. mogu da onemoguće slobodan tok informacija između različitih organizacionih nivoa;

(2) Struktura autoriteta

Hijerarhija kontrole unutar hotela naziva se struktura autoriteta. Ta struktura ima veliki uticaj na efikasnost komunikacija. Razlike u statusu i moći u organizaciji omogućavaju da se utvrdi ko će s kim moći lagodno da komunicira. Osim toga, razlike u autoritetu takođe mogu uticati na sadržaj i tačnost komunikacije. Na primer, razgovor između predsednika kompanije i službenika može biti u velikoj meri obojen izvesnom usiljenom ljubaznošću i formalnošću.

(3) Specijalizacija poslova

Na efikasnost organizacione komunikacije utiče specijalizacija poslova u hotelu. Specijalizacija, po pravilu, pojednostavljuje komunikaciju unutar izdiferenciranih grupa. Članovi iste grupe najverovatnije će usvojiti istu terminologiju ili žargon, vremenski horizont, ciljeve, zadatke i lični stil. Međutim, komunikacija između veoma izdiferenciranih grupa biće gotovo nemoguća, odnosno na niskom nivou.

² Lesikar, R., «A General Semantics Approach to Communication Barriers in Organizations» u ediciji Keith Davisa, *Organizational Behavior: A Book of Readings*, 5. izdanje, New York, McGraw-Hill, 1977., str. 336-37.

(4) Vlasništvo nad informacijama

Posedovanje jedinstvenih informacija i znanja o poslu od strane određenih pojedinaca često se naziva vlasništvo nad informacijama. To znači da osim toga što pojedinci poseduju određena specifična znanja o svom poslu, imaju i pristup informacijama koji drugi ne mogu da ostvare.

Ovakve informacije, na izvestan način, predstavljaju izvor moći za pojedince koji ih poseduju.

U savremenim uslovima hotelski menadžeri posebnu pažnju posvećuju komunikaciji organizacija. To se, pre svega, odnosi na poruke koje se šalju spoljnim akcionarima, klijentima i turistima.

4. Upotreba komunikacionih veština

Komunikacione veštine su izuzetna osobina savremenih lidera-menadžera . Upotreba komunikacionih veština naročito je značajna radi upravljanja konfliktom situacijom.

Konflikt predstavlja neslaganje o raspodeli nedovoljnih sredstava ili sukobi u vezi sa ciljevima, vrednostima, percepcijom ili među ličnostima. Sukob se može pojaviti na interpersonalnom i organizacionom nivou. Gotovo sve vrste sukoba rešavaju se pregovorima.

Pregovori predstavljaju upotrebu komunikacione veštine u rešavanju sukoba, odnosno postizanju obostrano zadovoljavajućih rezultata a što je nezamenljivi oblik u poslovanju hotelskih preduzeća.

Pregovaranje je veoma važan proces komunikacije koji sve više dobija na značaju, naročito u turbulentnim sredinama. Obavezan je deo posla svakog menadžera u hotelijerstvu, kao interpersonalna uloga.

Mnogi faktori važni su za uspeh pregovora. Stvarni proces pregovaranja (niz ponuda i kontraponuda koje se smatraju suštinom pregovaranja) zavisi od:

- (1) toga da li strane smatraju da njihovi interesi zavise jedni od drugih (bez obzira da li je to stvarno ili ne);
- (2) stepena poverenja ili nepoverenja među stranama;
- (3) sposobnosti svake strane da jasno komunicira i ubedi ili prinudi drugu stranu da prihvati njeno gledište;
- (4) ličnosti i idiosinkratije ljudi koji su zaista uključeni;
- (5) ciljeva i interesa strana.

Sve situacije pregovaranja imaju tri zajedničke karakteristike:³

1. *sukob interesa* dve ili više strana, ono što želi jedna strana nužno ne mora da želi i druga;

³ Neale, M. I Northcraft, «Behavioral Negotiation Theory: A Framework for Conceptualizing Dyadic Bargaining» u ediciji L. Cummingsa i B. Stawa. Eds., Research in Organizational Behavior, tom 13, Greenwich, CT: JAI Press, 1991., str.147.

2. *utvrđena pravila* ili procedure ne postoje kao recept za rešavanje sukoba, ili strane žele da rade mimo pravila i procedura kako bi pronašle sopstveno rešenje sukoba;

3. *želja za traženjem zajedničkog rešenja* je u interesu obe strane (kao i izbegavanje otvorenog sukoba, da jedna strana kapitulira, da se ugovor trajno raskine ili da se rešavanje spora prenese na rešavanje na višu instancu).

Pregovaranje je kompleksan komunikacioni proces, posebno ako je jedan krug pregovaranja samo deo dugoročnih odnosa. Pri tome je osnovna briga pregovarača, priprema koja bi trebalo da obuhvati pregled ranijih pregovora, kao i njihovih rezultata.

Menadžeri, odnosno sposobni pregovarači su zainteresovani za stabilnost pregovaračkih rezultata koje zajednički oblikuju.

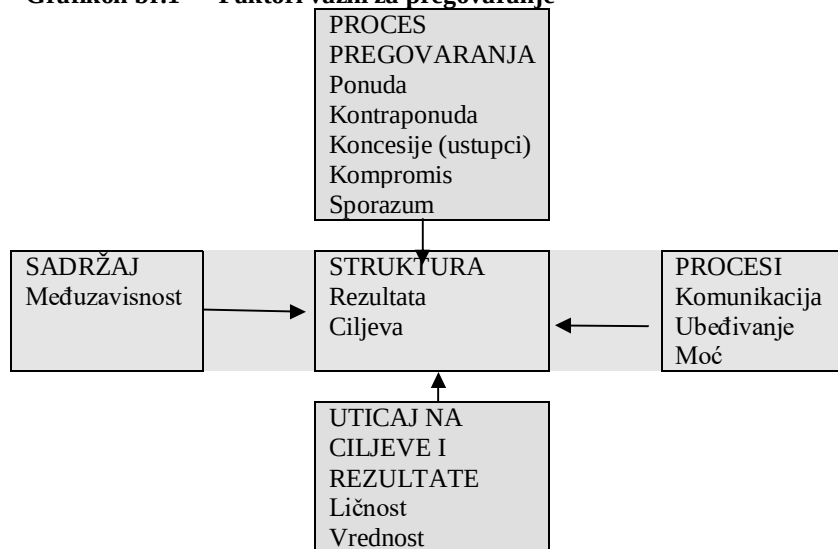
Međutim, ako jedna ili obe strane prihvati neprihvatljive rezultate pregovora, imaće razlog da ponovo započne pregovore, često na neprijateljski način. Međutim, ako rezultati pregovora potraju izvesno vreme, reč je o stabilnom rezultatu. *Stabilnost* nije jedina karakteristika uspešnih pregovora, ali je neophodna.

Integrativni proces je proces pregovaranja u kome postoje jednake šanse da obe strane ostvare dobitak.

Distributivni proces je proces pregovaranja u kome obe strane teže da ostvare maksimalan dobitak za sebe, a maksimalni gubitak za drugu stranu (to su sporni i nestabilni procesi koji mogu prerasti u dugotrajni).

Oba ova procesa prisutna su u svim pregovorima. To znači da umesto da dva pregovarača biraju jedan proces, pregovori predstavljaju tenziju između obe vrste procesa.

Grafikon br.1 Faktori važni za pregovaranje



Subjektivni interesi
Društveni kontekst

Izvor: Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., »Menadžment«, Želind, Beograd, 2000., str. 49
Preuzeto od: Lewicki, R. i Litterer, J., Negotiation and Negotiation Exercises, and Cases (Homewood, Ill., Irwin, 1985).

Box text br.1 Smernice za vođenje pregovora

- Odredite jasne ciljeve za svako pitanje o kome se pregovara i shvatite kontekst u kome su ciljevi određeni;
- Ne žurite;
- Ako ste u nedoumici, organizujte sastanak;
- Budite dobro pripremljeni tako, da jasni podaci podržavaju jasno definisane ciljeve;
- Očuvajte fleksibilnost vašeg položaja;
- Utvrdite motivaciju za ono što želi druga strana;
- Nemojte dozvoliti da se ukopate. Ako ne dođe do progressa po nekoj tački, predite na drugu, pa se kasnije vratite predhodnom. Izgradite uslove za sporazum.
- Imajte u vidu da druga strana želi da sačuva obraz;
- Pažljivo slušajte;
- Izgradite ugled poštene, korektne ali čvrste osobe;
- Kontrolišite svoje emocije;
- Budite sigurni da znate u kakvom je odnosu svaki pojedinačni potez u pregovorima u odnosu na sve ostale poteze;
- Odmerite svaki potez u odnosu na vaše ciljeve;
- Posvetite veliku pažnju sadržaju svake klauzule o kojoj se pregovara;
- Imajte na umu da je pregovaranje, po svojoj prirodi, kompromis;
- Naučite da razumete ljude – to se može isplatiti tokom pregovora;
- Razmotrite uticaj tekućih pregovora na buduće pregovore;

Izvor: Richardson, R., Collective Bargaining by Objectives: A Positive Approach, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 1985., str. 168.

Zaključak

Savremeni lider-menadžer hotelskog preduzeća ne može uspešno obavljati postavljene ciljeve i zadatke, kao i sprovoditi usvojenu strategiju hotelskog preduzeća bez potpunog poznavanja savremenih komunikacionih veština. To podrazumeva upotrebu komunikacionih veština u odnosu na okruženje (promocija, propaganda, vođenje pregovora, odnos sa gostima, odnos sa javnošću, državnim institucijama itd.) i unutar hotelske organizacije (davanje jasnih upustava, prihvatanje zadataka od strane zaposlenih i njihovo efikasno sprovođenje, koordinacija po vertikalnom i lateralnom nivou, razmena mišljenja i konsultacije, pripremanje odluka, ostvarivanje timskog rada, davanje novih ideja, unapređenje kvaliteta hotelskog proizvoda itd.). Ova osobina često nedostaje menadžerima hotelskog preduzeća turističke privrede Srbije i iz tog razloga nameće se neophodnost dodatnog usavršavanja i obuke naših hotelskim menadžera svih nivoa.