



Univerzitet u Novom Sadu | Prirodno-matematički fakultet
DEPARTMAN ZA GEOGRAFIJU, TURIZAM I HOTELIJERSTVO

Dr Aleksandra S. Dragin

KULTURA KOMUNIKACIJE I KOMUNIKACIJA KULTUROM

Novi Sad, 2024.

Univerzitet u Novom Sadu | Prirodno-matematički fakultet
DEPARTMAN ZA GEOGRAFIJU, TURIZAM I HOTELIJERSTVO

Dr Aleksandra S. Dragin

KULTURA KOMUNIKACIJE I KOMUNIKACIJA KULTUROM

ISBN 978-86-7031-660-7

Glavni i odgovorni urednik (PMF)

Prof. dr Srđan Rončević, dekan

Glavni i odgovorni urednik (DGTH)

Prof. dr Lazar Lazić

Uredništvo

dr Aleksandra Dragin

dr Milena Nedeljković

dr Mladen Jovanović

Recenzenti

dr Zrinka Zadel, FTTHM, Opatija

dr Tamara Jovanović, PMF, Novi Sad

Izdavač

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

Trg Dositeja Obradovića 3, tel: 021/450-104

www.dgt.uns.ac.rs

Odlukom broj 0602-07-360-/24-6 Nastavno-naučnog veća Prirodno-matematičkog fakulteta u Novom Sadu sa sednice održane 17. 10. 2024. rukopis je prihvaćen za štampu kao univerzitetski udžbenik

CIP - Каталогизација у публикацији
Библиотеке Матице српске, Нови Сад
316.77(075.8)

ДРАГИН, Александра, 1976-

Kultura komunikacije i komunikacija kulturom [Elektronski izvor] / Aleksandra S. Dragin. - Novi Sad : Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, 2024

Način pristupa (URL): <http://www.dgt.uns.ac.rs/udzbenici/#>. - Opis zasnovan na stanju na dan 1.11.2024. - Nasl. sa naslovnog ekrana. - Napomene i objašnjenja u beleškama uz tekst. - Bibliografija.

ISBN 978-86-7031-660-7

a) Комуникација

COBISS.SR-ID 155991561



Prve stranice ove knjige ispisane su 2008. godine. Teme koje su u njoj obrađene su deo nastavnog programa Prirodno-matematičkog fakulteta Univerziteta u Novom Sadu, kao i Fakulteta za menadžment u turizmu i hotelijerstvu Univerziteta u Rijeci (Opatija, Hrvatska) i Fakulteta društvenih nauka i prava Univerziteta u Haenu (Španija), gde prof. dr Aleksandra Dragin drži nastavu.

*„Kultura je način na koji shvatamo svet,
dok je komunikacija alat koji koristimo da podelimo to razumevanje.“*
Edgar Šajn

SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	VI
1 KULTURA	1
1.1 Kulturne razlike.....	2
2 KOMUNIKACIJA – POJAM I ULOGA	4
2.1 Proces komunikacije	5
2.2 Funkcije i vrste komunikacije.....	7
2.3 Verbalna komunikacija	8
2.3.1 Usmena komunikacija	9
2.3.2 Pisana komunikacija.....	10
2.4 Neverbalna komunikacija	10
2.4.1 Osnovi govora tela	12
2.4.2 Forme neverbalne komunikacije	13
2.4.2.1 Paralingvističke forme komunikacije	13
2.4.2.2 Ekstralingvističke forme komunikacije (govor tela).....	14
2.5 Vidovi komunikacije	22
2.5.1 Pasivna komunikacija.....	22
2.5.2 Agresivna komunikacija	23
2.5.3 Pasivno-agresivna komunikacija	24
2.5.4 Asertivna komunikacija.....	24
2.5.4.1 Tipovi asertivne komunikacije.....	26
2.6 Manipulacija ili ubeđivanje.....	28
2.6.1 Ubeđivanje.....	28
2.6.2 Manipulacija	29
3 KULTURA POSLOVNE KOMUNIKACIJE I KOMUNIKACIJA POSLOVNOM KULTUROM	32
3.1 Uvod u poslovnu komunikaciju	32
3.1.1 Curriculum Vitae (CV)	32
3.1.2 Propratno (motivaciono) pismo.....	35
3.1.3 Motivaciono pismo za stipendiju	36
3.1.4 Pismo preporuke	37
3.1.5 Intervju za posao	37
3.2 Korespondencija.....	39
3.3 Poslovna komunikacija i stilovi ličnosti.....	41
4 DIMENZIJE NACIONALNIH KULTURA I SPECIFIČNOSTI POJEDINIH NARODA U KOMUNIKACIJI ..	43
4.1 Prva dimenzija – raspon moći („Više ili manje jednaki”)	46
4.2 Druga dimenzija – kolektizam naspram individualizma („Ja, mi i oni”)	47
4.3 Treća dimenzija – muškost naspram ženskosti („On, ona i on(a”)	48
4.4 Četvrta dimenzija – izbegavanje neizvesnosti („Različito je i opasno”)	50

4.5 Peta dimenzija – dugoročna naspram kratkoročne orijentacije („Juče, danas, sutra?“) . . .	51
4.6 Šesta dimezija – indulgencija („Čvrsto ili slabo?“)	52
4.7 Dimenzije nacionalnih kultura: studije slučaja.	53
4.7.1 Dimenzije američke kulture	53
4.7.2 Dimenzije kineske kulture.	54
4.7.3 Dimenzije ruske kulture.	55
4.7.4 Dimenzije nemačke kulture	56
4.7.5 Dimenzije britanske kulture.	57
4.7.6 Dimenzije japanske kulture	58
4.7.7 Komparacija pojedinih država	59
5 KULTURA KOMUNIKACIJE I KOMUNIKACIJA KULTUROM U TURIZMU	64
5.1 Komunikacija turista sa prostorom – „turistički mehur“	64
5.2 Globalni etički kodeks u turizmu kao osnova poslovne kulture	69
5.3 Kultura profesija specifičnih za turizam i poslovna komunikacija	72
5.3.1 Poslovna kultura profesije turističkog vodiča/turističkog pratioca	72
5.3.1.1 Odnos prema poslodavcu.	72
5.3.1.2 Odnos prema turistima	73
5.3.1.3 Odnos prema vozaču	74
5.3.1.4 Odnos prema hotelijeru	74
5.3.1.5 Odnos prema partnerima (domaćim turističkim agencijama)	74
5.3.1.6 Odnos prema državnim službenicima	75
5.3.1.7 Odnos prema sebi.	75
5.3.2 Poslovna kultura profesije hotelijera	76
5.3.2.1 Planiranje, regrutovanje i obuka personala.	76
5.3.2.2 Kodeks poslovne etike	79
5.3.3 Poslovna kultura profesije avio-kabinskog osoblja.	86
5.3.3.1 Zaposleni i regrutacija	86
5.3.3.2 Upravljanje ljudskim resursima	87
5.3.3.3 Vizuelni standardi	88
5.3.3.4 Kulturološki priručnik.	89
5.3.4 Poslovna kultura profesije posade na kruzerima	90
5.3.4.1 Prekookeanski kruzer	90
5.3.4.2 Rečni kruzer	92
5.3.5 Poslovna kultura turoperatora TUI	94
5.3.5.1 Odnos između ogranka i franšizera	94
5.3.5.2 Odnos ogranka prema posrednicima (subagenti i konkurencija).	95
5.3.5.3 Poslovna etika i zaposleni	97
5.3.5.4 Odnos sa državnim institucijama	98
5.3.5.5 Obaveze prema medijima.	98
5.3.5.6 Održivi razvoj i društvena odgovornost	98
5.4 Manipulacija u turizmu	100
6 LITERATURA	107
7 PRILOZI	117
7.1 Prilog A: Značenja pogleda – položaj	117
7.2 Prilog B. Korisne fraze u CV dokumentu	117
7.3 Prilog C: CV – reči/fraze na engleskom.	118

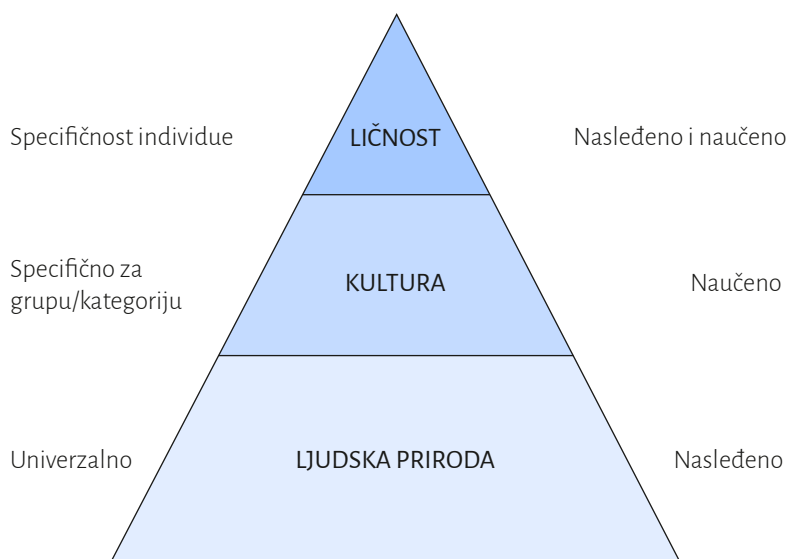
PREDGOVOR

Početak komunikacije ljudi činili su pokreti, izrazi lica, a kasnije i glasovni zvuci i konačno reč. Upravo je komunikacija od čoveka napravila društveno biće. Od rođenja se manifestuju određene komunikacione sposobnosti, odnosno počinju da se razvijaju lični, ali i univerzalni, takozvani obrasci ljudskog ponašanja. Zanimljivo je da skoro svako dete sa dve godine, po nekom obrascu, neverbalno, gotovo na isti način izražava određene emocije – na primer ljutnju (hodanje unazad, udaranje glavom o pod, bacanje na zemlju i lupanje rukama i nogama...), radost, bes, tugu. Ono komunicira jer želi da pošalje poruku drugoj osobi. Takvi i drugi modeli ponašanja stižu se iz različitih izvora: porodice, obrazovanja, vršnjaka, slavni ličnosti (pevači, glumci, sportisti itd.), zakoni, religija i dr.

Kultura i komunikacija su nerazdvojni fenomeni, tvorevine ljudskog bića. Kulturom se tumači svet, a komunikacijom se on izražava (Mulyana, 2012). Kultura životu daje sadržinu i smisao, dok ga komunikacija povezuje sa svetom, sa prostorom u datom vremenu (Janićević, 2007).

Specifičnost pojedinca, njegov jedinstveni matični skup mentalnih procesa, temelji se na svojstvima koja su delom nasleđena (jedinstveni set gena), a delom naučena. Sa druge strane, ljudska sposobnost da oseća strah, bes, ljubav, radost, tugu i sramotu, kao i potreba za povezivanjem s drugima, su skloni izmenama pod uticajem kulture (Shema 1) (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

↑ **Shema 1.** Tri nivoa psihičkih procesa
Izvor: Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010.



Čovek se ne rađa kao kulturno biće. Kultura se uči, počev od jezika, kao osnovnog oblika komunikacije, pa preko svih neverbalnih načina izražavanja ljudskih emocija i stavova, do specifičnih oblika kulture kao što su religija, nauka i umetnost. I navike se uče (Janićević, 2007).

Interkulturalna komunikacija, kao proces razmene informacija i interakcije između ljudi iz različitih kulturnih pozadina, obrađuje se kroz više lekcija ovog udžbenika. Teme svojstvene interkulturalnoj komunikaciji su sledeće: razumevanje različitih kultura, prevazilaženje barijera, povezivanje i saradnja, razmena i učenje i konačno prilagođavanje i fleksibilnost. O kompleksnosti same tematike bave se brojni autori decenijama. Jedan od začetnika izučavanja ove oblasti je američki antropolog Edvard Hal (Edward Twitchell Hall). On je prvi autor koji je definisao pojam kulturnog konteksta i njegovog uticaja na komunikaciju (Hall, 1959, 1966, 1976, 1983, 1985, 1990a, 1990b). Njegove knjige počinju da se objavljuju još krajem pedesetih godina prošlog veka, a najpoznatija dela su:

- „Nemi jezik“ (*The Silent Language*),
- „Razumevanje kulturnih razlika“ (*Understanding Cultural Differences*),
- „Skrivene različitosti: Poslovanje sa Japanima“ (*Hidden Differences: Doing Business with Japanese*, koautorstvo sa Mildred Reed Hall),
- „Skrivena dimenzija“ (*The Hidden Dimension*).

Holandski sociolog Hirt Hofstede (Geert Hofstede) je dao veliki doprinos toj oblasti, definisanjem kulturnih dimenzija i utvrđivanjem njihovog uticaja na ponašanje ljudi (Hofstede, 1980, 1997, 1998, 2001; Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010). Hofstedeova dela su važan literarni izvor ovog udžbenika, a među njima se ističu sledeće publikacije:

- „Posledice kulture: Međunarodne razlike u radnim vrednostima“ (*Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*);
- „Kulture i organizacije: softver uma“ (*Cultures and Organizations: Software of the Mind*);
- „Istraživanje kulture: Vežbe, priče i sintetičke kulture“ (*Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*);
- „Muževnost i ženstvenost: Tabu dimenzija nacionalnih kultura“ (*Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*).

Značajna je i publikacija autorke Helen Dereski (Helen Deresky) pod nazivom „Međunarodni menadžment: Upravljanje preko granica i kultura“ (*International Management: Managing Across Borders and Cultures*, 2006).

Među kapitalnim delima koja se bave problematikom kulturoloških razlika i ponašanja u turizmu svakako je knjiga „Međukulturološko ponašanje u turizmu - Koncepti i analize“ (*Cross-Cultural Behaviour in Tourism - Concepts and Analysis*) (Reisinger, Turner, 2003).

Ovaj udžbenik je koncipiran tako da na što aplikativniji način predstavi različite teme iz oblasti kulture komunikacije, odnosno komunikacije kulturom. Šta to podrazumeva? Svakako, treba studente da uvede u procese komunikacije predstavljanjem problematike usmene i pisane verbalne komunikacije, zatim paralingvističke i ekstralilingvističke komunikacije (kao forme neverbalne komunikacije) i konačno da se razmotre manipulacija, te pasivna, agresivna, asertivna komunikacija kao i ostali vidovi komunikacije. Sve to uvodi studente u kulturu poslovne komunikacije, koja je treća celina ovog udžbenika.

Kultura, kao ljudski produkt, razmatra se od prvog poglavlja, gde su definisane varijable i na koji način se manifestuju kulturne razli-

ke. Centralno mesto udžbenika su dimenzije nacionalnih kultura i zbog njih nastale specifičnosti pojedinih naroda u komunikaciji. To poglavlje treba da upozna studente sa poslovnim bontonom van nacionalnih okvira. Kako Janićijević ističe (2007), postoje pravila, zakoni i tradicija unutar jedne kulture koji određuju kako će se ljudi ponašati jedni prema drugima u međusobnoj komunikaciji. Svi mi se u isto vreme ponašamo jedinstveno i različito, a u isto vreme i prema kulturnom obrascu svoga društva, odnosno svoje kulture. Čitava paleta svakodnevnog ponašanja upućuje na to da ljudi različitih kultura suštinski misle i ponašaju se na različite načine, što ne izražavaju samo jezikom već i neverbalnom komunikacijom. Na osnovu komunikacije može se ceniti i kulturni nivo određenog društva. Sa aspekta kulture, posebno je važan način odvijanja komunikacije u uslovima kada se, osim predvidivih, očekivanih i konvencionalnih elemenata, pojavljuju i suprotni od tih. Janićijević napominje i to da je posmatranje komunikacije kroz kulturni kontekst bitno iz dva razloga. Prvi je taj što smo mi sposobni da komuniciramo zahvaljujući kulturi, kao okviru unutar koga je omogućena komunikacija. A drugi? „Kultura je fenomen koji se menja čim pređemo nacionalne, regionalne, organizacione i druge granice. Komunikacija će biti uspešna u svim društvenim interakcijama, uključujući i međunarodno poslovanje, ukoliko razumemo kako na nju utiče kultura“ (Janićijević, 2007).

Konačno, kultura komunikacije i komunikacija kulturom su razmatrane kroz jedan od najvećih fenomena ljudskih potreba danas – turizam; i to kako turista komunicira sa prostorom koji poseti i kakva je poslovna kultura specifičnih zanimanja u turizmu.

Posebnu zahvalnost dugujem recenzentima prof. dr Zrinki Zadel i prof. dr Tamari Jovanović na njihovim neprocenjivim povratnim informacijama i uvidima. Duboko sam zahvalna i recenzentima prethodnog (prvog izdanja) udžbenika pod nazivom „Kultura i komunikacija“, akademiku dr Olgi Hadžić, prof. dr Leposavi Grubić Nešić i dr Tamari Jovanović, koje su svojim savetima i sugestijama uticale na oblikovanje završne forme rukopisa koja predstavlja bazu ovog udžbenika.

Pojam kultura vodi poreklo od latinskih reči *colere* i *cultura* koje znače nastanjivati, uzgajati, štititi, poštovati (Akpulu, 2021; Hammersley, 2019; Toralba, 2016). Kultura se u antropološkom smislu odnosi na celokupno društveno nasleđe, to jest na naučene obrasce mišljenja, osećanja i delovanja neke grupe, zajednice ili društva, koji se mogu izraziti kroz materijalne i nematerijalne elemente. Ističe se da je kultura, kao ukupnost materijalnih i duhovnih vrednosti, stvorena od strane čoveka u svrhu rešavanja zadataka, odnosno da je ona glavno sredstvo ljudskog prilagođavanja na svet, što uključuje i traženje rešenja u savladavanju prirodnih sila, razvoj proizvodnje, ali i umetnost izražavanja itd. (Zakić, Milutinović, 2013; Pržulj, 2000).

Antropolozi su utvrdili da ljudi koji žive odvojeni jedan od drugog razvijaju jedinstvene kulture. Ipak, kultura je dinamična, prenosi se, može biti naučena i sklona je adaptaciji. Tako se elementi različitih kultura mogu prenositi iz jedne grupe ljudi u drugu (Zakić, Milutinović, 2013).

Kulturu određuju različiti faktori društva, odnosno geografski uslovi življenja (fizički i društveni), kao što su karakteristike reljefa, klime, hidrografije, biljnog i životinjskog sveta, istorijske okolnosti, stanovništvo, privreda, naselja. Neizostavni segmenti su i religija, jezik, običaji, način mišljenja, verovanja (Pržulj, 2000). Antropolog Edvard Tajlor u sklopu pojma kulture nabraja sledeće: znanje, verovanje, umetnost, pravo, moral, običaji i sve druge sposobnosti i navike koje je čovek stekao kao član društva (preuzeto od Mojić, 2007).

Krober i Klukhon objašnjavaju da se kulturni sistemi, s jedne strane mogu smatrati proizvodima delovanja, a s druge strane, da su oni preduslov daljeg delovanja (Mojić, 2007). Pomoću kulturnog obrasca ljudi komuniciraju, obnavljaju i razvijaju postojeće znanje o životu i stavove i prenose ih na sledeće generacije (El Kahal, 2001; Haralambos, Holborn, 2002; Mesić, 2007).

Zanimljiv je i navod Hofstedeja koji kaže da je: „Kultura kolektivno programiranje uma

koje članove jedne grupe ili kategorije ljudi razlikuje od drugih” (Hofstede, 1997, 2001; Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Kultura usmerava ljudsko ponašanje time što podstiče neko delovanje, a zabranjuje drugo. Daje osećaj sigurnosti, a objedinjuje svesne i nesvesne modele ponašanja (Ramljak, 2008).

Kultura se uči, odnosno usvaja ili odbacuje pomoću socijalizacije. Naučeno ponašanje se prenosi s jednog na drugog člana društva kroz društvenu interakciju. Kako Rouse navodi, socijalizacija se odvija pomoću nagrađivanja, kažnjavanja, podučavanja i iskustva. Socijalizacija je toliko jaka, da sve što ljudi nauče o svojoj kulturi smatraju prirodnim i ispravnim (Rouse, 2005). Ljudi dalje ponavljaju uspešne modele ponašanja, integrišu se na predviđiv način i izbegavaju određene opasnosti, što zauzvrat jača kulturu (Ramljak, 2008; Rouse, 2005).

Da bi se način razmišljanja ili ponašanja smatrali delom kulture, moraju biti zajednički pripadnicima neke grupe ljudi. Oni koji ne dele određena kulturna obeležja su van granica dominantne kulture ili su pripadnici neke subkulture, koje se mogu zasnivati na religiji, zanimanju, klasi, etničkoj pripadnosti itd. (Rouse, 2005).

1.1 Kulturne razlike

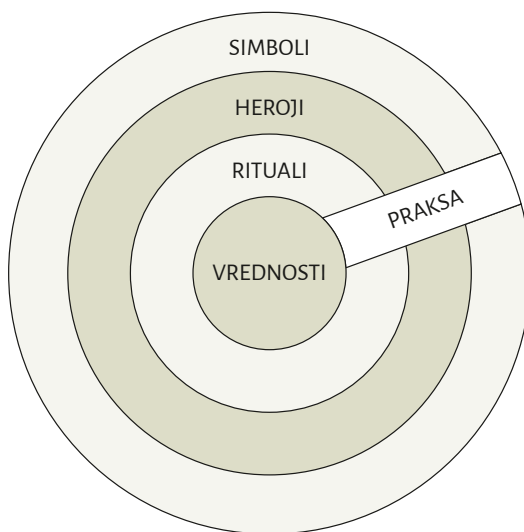
Kulturne razlike manifestuju se na razne načine. One obuhvataju četiri elementa, a to su:

1. simboli,
2. heroji,
3. rituali i
4. vrednosti (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

U celokupnom sklopu elemenata kulturnih razlika, simboli su površinska manifestacija kulture, a vrednosti ih najdublje odslikavaju (reprezentuju). Heroji i rituali su između (Shema 2).

Vrednosti su kriterijumi na osnovu kojih procenjujemo svoje i tuđe ponašanje, dok su simboli, heroji i rituali prakse koje nastaju kao posledica određenog sistema vrednosti.

Tačnije, simboli predstavljaju reči, geste, slike ili objekte, koji nose posebno značenje, razumljivo samo pripadnicima jedne kulture. Tu spadaju i žargon, način oblačenja, frizure ili statusni simboli. Simboli jedne kulturne grupe lako se prenose na drugu. Takođe su promenljivi, zamenljivi, naročito u situacijama kada su spoljašnje okolnosti promenjene (drugi kontekst).



➔ **Shema 2.** Kulturne razlike – osnovni elementi (simboli, heroji, rituali i vrednosti)

Izvor: Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010.

Heroji su osobe, žive ili mrtve, stvarne ili izmišljene, koje poseduju karakteristike visoko vrednovane u određenoj kulturi i stoga predstavljaju uzore ponašanja (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Ritualni su kolektivne aktivnosti koje obuhvataju pozdravljanje, ukazivanje poštovanja

drugima, kao i socijalne i religiozne ceremonije. Takođe, obuhvataju i govor, način na koji se jezik koristi u tekstu i razgovoru. Pored religijskih, naširoko su prisutni i politički rituali (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Jezgro svake kulture su vrednosti. Stiču se obično u mladosti i predstavljaju tendenciju da se preferiraju određena ponašanja umesto drugih. Vrednosti su uverenja i obuhvataju odnose između:

- Dobra naspram zla;
- Prljavog naspram čistog;
- Opasnog naspram sigurnog;
- Zabranjenog naspram dozvoljenog;
- Poštenog naspram nepoštenog;
- Moralnog naspram nemoralnog;
- Ružnog naspram lepog;
- Neprirodnog naspram prirodnog;
- Nenormalnog naspram normalnog;
- Paradoksalnog naspram logičkog;
- Iracionalnog naspram racionalnog (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Izraz kultura se obično vezuje za društva (nacionalne države) ali se, prema Hofstedeovom mišljenju, može odnositi i na bilo koji ljudski kolektivitet ili kategoriju: organizaciju, profesiju, starosnu grupu, porodicu i druge. Kao što je već izneto, autor smatra da ključni sadržaj kulture čine vrednosti. On je uspeo da definiše dimenzije nacionalnih kultura, na osnovu kojih je odredio specifičnosti određenih nacija. Glavne kulturne razlike počivaju na vrednostima. Prema Hofstedeu, „sistematske razlike postoje kada je reč o vrednostima povezanim sa moći i nejednakostima, odnosima između pojedinca i grupe, društvenim ulogama koje se očekuju od muškaraca i žena, načinima suočavanja sa životnim neizvesnostima, te odnosom prema prošlosti, sadašnjosti i budućnosti” (Hofstede, 1997: 236) ili odnosima prema porivima, stimulusima, potrebama (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Pored Hofstedeovog, razvijeno je još nekoliko uticajnih modela: Trompenaars (Trompenaars, 1993; Trompenaars, Hampden-Turner, 1998), Halov (Hall, 1976a; Hall, 1976b; Hall, Hall, 1990), Švarcov (Schwartz, 1999), GLOBE projekat (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research*) (House et al., 2002),

kao i niz drugih manje poznatih modela. Uzor pomenutih koncepata je model Klukhona i Strodtbeka, koji su razvili prvi, relativno zao-kružen, model za proučavanje dimenzija kul-ture, baziran na sistematskom upoređivanju etnografskih istraživanja vrednosnih orijen-tacija (Kluckhohn, Strodtbeck, 1961; Nedeljko-vić et al., 2010). Polazište im je bilo da „postoji ograničen broj zajedničkih ljudskih problema

za koje svi ljudi u svakom vremenu moraju pro-naći određena rešenja, od ograničenog broja mogućih alternativa za rešavanje ovih proble-ma. Sve alternative su prisutne u svim društvima sve vreme, ali se nekima od njih daje pred-nost u odnosu na druge. Svako društvo ima dominantan profil ili vrednosne orijentacije ali, dodatno, ima i brojne varijacije ili alterna-tivne profile” (Adler, 2001: 19-20).

Reč komunikacija potiče od latinske reči *communicatio* - opštenje, odnosno *communicare* - saopštiti, učiniti nešto zajedničkim za sve ili *communis* - zajednički, zajedno (Ramljak, 2008; Čanak, Prentović, 2007).

Osnovna uloga komunikacije je **saopštavanje misli**: *predstavljanje ideja, prenos informacija, poruka, emocija, značenja* (Trenholm, 2020). U literaturi postoje mnogobrojne definicije komunikacije u zavisnosti od pristupa (sociološki, psihološki, kulturološki, strateški, poslovni...).

Dens i Larson su nabrojali 126 definicija pojma komunikacije i njihovom daljom analizom sačinjena je klasifikacija 15 konceptualnih komponenti komunikacije: simboli, razumevanje, interakcija, smanjenje neizvesnosti, proces, transfer i međurazmena, povezivanje, spajanje, kanal (nosilac) i sredstva (put), repliciranje memorije, deskriptivni odgovor, stimulansi, vreme i situacija, namera i moć (Dance, 1967; Janićijević, 2007).

Ovde će biti iznete četiri definicije:

- Komunikacija se može definisati kao **proces** kojim se dolazi do zajedničkog (opšteg) **razumevanja poruke** između dva ili više lica putem prenosa i primanja poruke (Weick i Browning, 1986).
- „Komunikacija je **proces** razmene informacijskih sadržaja s ciljem da se između strana u ovom procesu **razvije osećaj razumevanja i zajedništva**. Komunikacija je jedan od faktora koji se provlači kroz sve aspekte lič-

nog, društvenog ili profesionalnog života ljudi“ (Čanak, Prentović, 2007).

- Sa psihološkog aspekta „komunikacija je dvosmeran **proces prenosa informacija ali i osećaja, stavova i mišljenja**. U jednom smeru teku informacije, a u drugom se potvrdom, uvažavanjem ili otporom (iskazanim verbalno ili neverbalno) uspostavljaju osećanja ili odnosi između ljudi. Čovek koji samo prima informacije u bitno je drugačijem socijalnom položaju od čoveka koji samo emituje informacije. Ako osoba i prima i emituje informacije ona je aktivni član komunikacijskog procesa“ (Čanak, Prentović, 2007).
- S organizacijskog aspekta, „komuniciranjem se ostvaruju odnosi između organizacijskih jedinica, grupa i pojedinaca u preduzeću, te saradnja i učestvovanje u realizaciji zajedničkih ciljeva“ (Čanak, Prentović, 2007).

Podaci su „sirove“ činjenice u uskom kontekstu, dok je informacija podatak u takozvanom smislenom kontekstu, koji pošiljalac dodatno objašnjava s obzirom na unutrašnje i spoljne okolnosti. Informaciju mogu da karakterišu (ne)tačnost, (ne)pravovremenost, (ne)potpunost i (ne)važnost (Pavić, 2011).

2.1 Proces komunikacije

Komunikološka istraživanja su pokazala više oblika ili modela komunikacije. Od prvih, jednostavnih poput Aristotelovog ili Lasvelovog modela, do složenijih¹ poput Bekerovog mozaičnog modela komunikacije ili, na primer, Bredlijevog modela govornog komunikacionog procesa (Miljević, 2010).

Svi oni proizilaze iz osnovnog modela komunikacije – sadrže neophodne (osnovne) elemente:

1. pošiljalac, inicijator ili komunikator,
2. primalac ili recipijent,
3. način ili sredstvo (kanal),
4. poruka i
5. efekat poruke na primaoca.

Drugim rečima, proces komuniciranja počinje slanjem poruke koja se prevodi u neki signal ili sekvencu signala (kodira se u kodove), zatim prenosi putem posebnog medija ili kanala do recipijenta (primaoca) koji dalje dekodira poruku, tumači je, vraćajući signal na isti ili na neki drugi način do komunikatora (Finnegan, 2014). Tako nastaje povratna informacija, odnosno dvosmeran prenos poruka (Shema 1).

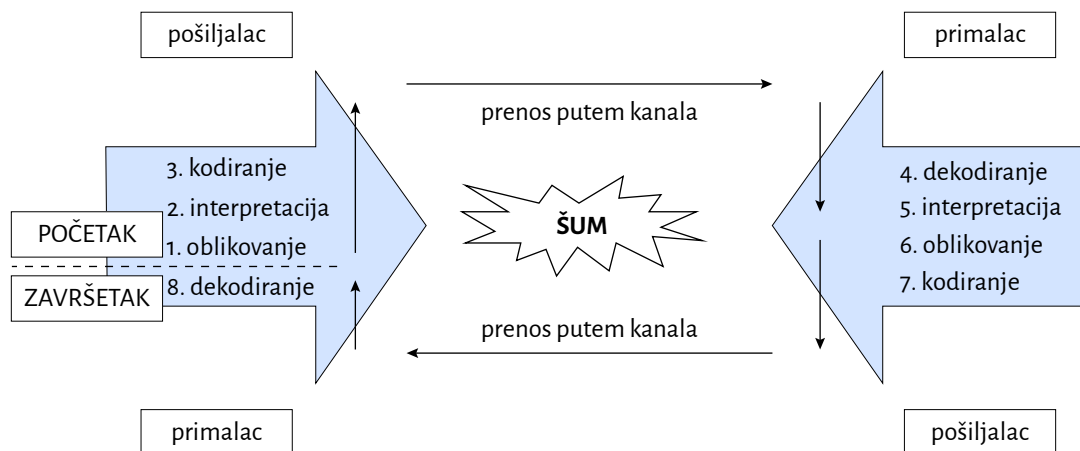
Kroz povratnu informaciju komunikacioni proces postaje „razgovor” (dvosmerna komunikacija). Jednom kada je poruka primljena, de-

kodirana i interpretirana, te kada se oblikuje odgovor, pošiljalac i primalac menjaju „položaj” – nakon što je primio poruku, primalac postaje pošiljalac koji oblikuje, kodira i šalje odgovor (Shema 3).

Sadržaj poruke uključuje argumente, tvrdnje, žalbe, dijagnoze, različita osećanja i name-re, svesne ili nesvesne poruke (Aji et al., 2023; Uduak, Akpan, 2020). Izbor postupaka i sadržine poruke zavisi od pošiljaoca i primaoca – njihovih komunikacionih veština, nivoa znanja, društvene pozicije i kulture, ali i međusobnih namera.

Čulni kanali se baziraju na vidu, sluhu, mirisu, dodiru i ukusu. Pored njih, postoje i takozvani ustanovljeni kanali komunikacije – razgovor „licem u lice”, telefonski razgovor, odštampani materijal, elektronski medij itd. Ustanovljeni kanal dalje zahteva jedan ili više čulnih kanala za prenos poruke. Izbor adekvatnog kanala jedno je od osnova uspešne komunikacije.

Važno je istaći da što je veće podudaranje značenja poslate i primljene poruke, komunikacija je uspešnija. Tako povratna informacija, kao reakcija primaoca na signale pošiljaoca, pomaže da se odredi jasnoća poruke, odnosno da se, smanjivanjem razlika između namenjenog smisla poslate poruke i interpretiranog smisla primljene poruke, uspostavi kvalitetna i uspešna komunikacija.



Shema 3.
Dvosmerni komunikacijski model

¹ Matematički model Šenona i Vivera, Njukomov model simetrije, modeli Vilbura Šrama, Ozgudov psiholingvistički model, Gerbnerov opšti model, konceptualni model Vestli-Mekleria, SMCR model D. Berloa, Densov helikoidan model komunikacije, Bekerov mozaični model komunikacije, Barnlundov transakcioni model komunikacije, Bredlijev model govornog komunikacionog procesa, S-R modeli, Jakobsonov lingvistički model komunikacije (Miljević, 2010).

Kada je primalac primio i razumeo poruku, on će je prihvatiti na jednom od sledeća tri nivoa:

- kognitivni (prihvata sadržaj poruke – razume je, pamti je, analizira),
- emotivni i
- akcioni (preduzima adekvatne radnje) (Ramljak, 2008).

Šum

Činjenica je da svaki čovek različito reaguje na različite kodove, a tu su i šumovi - unutrašnji i spoljašnji. Šum ili buka (=interferencija) utiče na razumljivost poruke, a može i da spreči njen prenos, dekodiranje ili da ga umanjuje ili iskrivi.

Unutrašnji šum se može javiti zbog razlika kod pošiljaoca i primaoca:

- razlike u kulturnom obrascu (razlike u moralnim orijentacijama i stavovima);
- različit nivo jezika;
- razlike u socijalnoj i emotivnoj inteligenciji itd.

Spoljašnji šum odnosi se na spoljašnje činioce:

- status osobe u strukturi organizacije,
- izgled osobe (npr. izraz lica koje ima komunikator tokom emitovanja poruke),
- tehnika koja se koristi kao kanal prenosa poruke (npr. neispravnost opreme) itd.

Šumovi kod usmene komunikacije utiču da do primaoca stigne izmenjena poruka, što kao rezultat daje sledeće:

- skraćivanje poruke;
- „izostravanje” (pamćenje samo određenih delova poruke);
- asimilacija – kombinovanje upamćenih delova u novu poruku i dr.

Poteškoće u komunikaciji često su posledica:

- referentnog okvira (polazimo od vlastitog gledišta);
- predrasuda prosuđivanja (dobro/loše);
- selektivnog slušanja (čujemo ono što želimo čuti);
- filtriranja (ne kažemo baš celu istinu);
- nepoverenja itd.

Uglavnom, naš celokupni repertoar komunikacionog ponašanja zavisi od kulture u kojoj

smo odgajani. Iz ovog se može zaključiti da je kultura temelj komunikacije i kako se kultura menja, menja se i komunikacija. Među osnovnim kulturnim faktorima koji utiču na komunikaciju izdvajaju se sledeći: stavovi, društvo, misaoni šabloni, uloge, jezik i neverbalna komunikacija.

Naši **stavovi** nas uslovljavaju u načinu na koji se ponašamo, komuniciramo, interpretiramo poruke drugih. Etnički stavovi dovode do pojave stereotipa i kao takvi često mogu predstavljati šumove u komunikaciji. Šum nastaje kada neka osoba pretpostavlja da svaki član određene društvene grupe ima iste karakteristike (osobine). To je destruktivan način da se sazna nešto o drugoj osobi i obično vodi do pogrešnih zaključaka, odnosno ne baš uspešne komunikacije.

Naša merila vrednosti, standardi, prioriteta, kakva nam je percepcija nečega su u direktnoj vezi i sa pripadnošću određenoj **društvenoj grupi**, koja se formira na bazi rase, nacionalnosti, uzrasta, religije, profesije, idola... (Ramljak, 2008).

Logički razvoj rasuđivanja razlikuje se širom sveta, pa tako nešto što se podrazumeva u jednoj državi uopšte se ne razmatra u drugoj (**misaoni šabloni**). Ovo se najbolje može ilustrovati na nekom od primera. Situacija na Tajlandu: *U automobil kanadskog iseljenika je udario motociklista Tajlandanin, koji je prešao duplu punu liniju dok je obilazio drugo vozilo. Pošto Tajlandanin nije razumeo da je pogrešio, Kanađanin se obratio lokalnom policajcu (Tajlandaninu). Nakon nekoliko minuta uzaludnog objašnjavanja, Kanađanin je prstom uperio u duplu punu liniju na sredini puta i upitao policajca: „Šta ove linije predstavljaju?” Policajac je odgovorio: „Pokazuju centar puta i na osnovu njih mogu da utvrdim koliko daleko se od njih nesreća dogodila”. Kanađanin je ostao zaprepашćen. Nije ni pomislio da dupla linija nije predstavljala „zabranjeno obilaženje” (Deresky, 2006).*

Što se tiče **uloge**, velike kulturološke razlike se ogledaju u pogledu toga ko preuzima dominaciju ili se podrazumeva da treba da bude dominantan, podređen, da ima odgovornost za nešto itd.

Jezik, pisani ili usmeni (oralni), često je uzrok nesporazumevanja, što nastaje zbog nesposobnosti osobe da priča određenim jezikom, ili bukvalno prihvata to što je rečeno ili ne shva-

Prilog 1. Odabir reči – interjezičko značenje

- ▶ Auto *Fiat Croma* je postigao malo uspeha u Holandiji, gde se taj naziv koristi za popularnu marku margarina;
- ▶ *Daewoo Espero* nije bio najbolji naziv automobila za Španiju i za ostale države španskog govornog područja (Južna Amerika bez Brazila), jer na španskom *espero* znači „ja čekam“;
- ▶ Britanska marka *Foden* (kamioni) u Portugalu ima isto značenje kao i holandska marka aviona *Fokker* u Velikoj Britaniji. U Portugalu je naziv promenjen u *Poden*;
- ▶ Španski hleb *Bimbo* je u Velikoj Britaniji povezan sa atraktivnom, ali praznoglavom devojkom;
- ▶ Holandski hleb *Bums* stanovnike engleskog govornog područja asocira na zadnjicu osobe. Na Nemačkom ista reč znači seks;
- ▶ *Gammon* (dezodoransi i muška kozmetika) na engleskom znači dimljena šunka;
- ▶ Egipatska avio-kompanija *Misair* na francuskom može biti protumačena kao misterija, a na engleskom kao „pogrešan/rđav vazduh“;
- ▶ Reč *naff* na engleskom znači „loš ukus“, pa bi Britanac, Australijanac ili Amerikanac (SAD, Kanada) mogli da pomisle da je odevna marka *Naf Naf* „reprezent lošeg ukusa“;
- ▶ Na portugalskom reč *Nescafe* znači „ovo nije kafa“;
- ▶ Naziv francuskog bezalkoholnog pića *Pschitt* stanovnike engleskog govornog područja asocira na fekalije (ali i na psovku);
- ▶ Italijanski parfem *Rockford* u Francuskoj asocira na smrdljivi sir pod nazivom Roquefort;
- ▶ Kafa *Sanka* kompanije Kraft Foods na španskom se odnosi na zadnjicu (Ramljak, 2008).

ta govor tela na odgovarajući način. Jezik prenosi objektivne informacije, ali i kulturna i društvena razumevanja s jedne na drugu generaciju. Neki jezici su razvijeniji i sadrže po nekoliko stotina hiljada reči (npr. kineski ili engleski). Za razliku od njih, drugi jezici sadrže ukupno nekoliko stotina reči, kao što je jezik Eskima. Kako jezik pokazuje šta je važno u nekom društvu ilustruju podaci da, na primer, u arapskom jeziku za kamilu i njene delove postoji oko šest hiljada reči, a kod Eskima za klasifikaciju snega oko pedeset reči (Ramljak, 2008).

Jezik i spaja i razdvaja, o čemu se posebno mora voditi računa kada se izlazi na strano tržište. Pri promotivnim aktivnostima, odnosno prevodu sa maternjeg na neki strani jezik, lako može doći do neuspešne komunikacije: nepogođen kontekst, asociranje na nešto drugo itd. (Prilog 1).

Mimika, pokret ili položaj tela se neretko među različitim kulturama toliko razlikuju, da isti, na primer, gest ima različito, često suprotno značenje. O ovome će biti više reči u poglavlju o neverbalnoj komunikaciji.

2.2 Funkcije i vrste komunikacije

Prenošenje željenih informacija drugoj osobi može da se ostvari posredstvom jednog izraza lica ili čitavim sklopom kompleksnih rečenica. Zbog toga funkcije komunikacije možemo razvrstati na sledeći način:

- kognitivna (odnosi se na sadržaj ili informacije koje treba razumeti, memorisati, povezati);
- emocionalna (prenose se osećanja);
- manipulativna ili direktivna (utiče se na nekoga, naređuje se nešto);
- stilska (ukrasi, obogaćivanje jezičkog izraza, proširivanje komunikacije);
- metajezička ili objašnjivačka (dodatni elementi, argumenti, definisanje) i
- kontaktna (uključena razna čula) (Čanak, Prentović, 2007).

U zavisnosti od broja učesnika, razlikuje se nekoliko vrsta komunikacija:

- personalna (intrapersonalna – unutar sebe, interpersonalna – između dvoje ili više ljudi);
- javna (govorništvo – jedna osoba naspram grupe ljudi);
- masovna (putem medija – radio, tv, internet).

U poslovnoj komunikaciji se, u zavisnosti od broja učesnika, može još uočiti i grupna (intra/inter), departmantska (intra/inter), kompanijska (intra/inter), korporacijska (intra/inter) itd. komunikacija. Tako, na primer, intragrupna komunikacija podrazumeva komunikaciju članova unutar jedne grupe, dok

intergrupna podrazumeva komunikaciju između pripadnika različitih grupa.

Po svesnosti, komunikacija može biti: svesna i nesvesna; po sličnosti: simetrična i kom-

plementarna; po načinu: verbalna i neverbalna (Kryzhanovska, 2019; Lubienetzki, Schüler-Lubienetzki, Lubienetzki, Schüler-Lubienetzki, (2022).

2.3 Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija je oblik komunikacije na koji prvo pomislimo kada govorimo o interpersonalnoj komunikaciji. Ona je direktno uslovljena kulturnim, obrazovnim, intelektualnim i jezičkim pretpostavkama. Verbalna komunikacija može biti oralna (usmena) i pisana.

Prema nekim procenama, u svetu postoji 4.000-5.000 živih jezika (Čanak, Prentović, 2007), odnosno 5.000-7.000 jezika (<http://www.daliznate.com/2012/11/10/da-li-znate-koji-su-najrasprostranjeniji-jezici-na-svetu/>). Iako su ove procene daleko od preciznih, svakako upućuju na raznolikost u verbalnom izrazu. Treba istaći i to da je većina ovih jezika na pragu izumiranja, tako da se taj broj smanjuje iz dana u dan. Teško je i proceniti koliko koji jezik ima govornika. Najviše korišćeni jezici na svetu (prema % od celokupne populacije koja ih koristi) su: kineski, engleski, arapski, španski, ruski, malajsko-indonežanski, francuski i portugalski (<http://www.daliznate.com/2012/11/10/da-li-znate-koji-su-najrasprostranjeniji-jezici-na-svetu/>).

U drugoj polovini 19. veka nastao je internacionalni jezik pod nazivom esperanto. Iako je trebao da olakša komunikaciju među svim narodima sveta, on nije zaživeo u tom smislu. Sa druge strane, razvojem tv industrije, a naročito upotrebom računara i interneta, engle-

ski jezik sve više dobija planetarnu upotrebu u verbalnoj komunikaciji.

Jezik je primarno sredstvo komunikacije i deo je nas samih. Pomoću jezika smo naučeni da mislimo i da se ponašamo, pomoći njega prenosimo svoju kulturu. Neka istraživanja idu i dalje, ističući da pomoću jezika svako od nas shvata svoju stvarnost. Ipak, za to postoje i oprečna mišljenja (Prilog 2, Hale-Evans, 2006).

Jezik odslikava izvesne osobenosti društva, odnosno sredine. Kod primitivnih naroda i ljudi nižih obrazovnih slojeva, jezik je siromašniji (manji fond reči i upotreba ograničenog broja fraza), sa naglašenijom neverbalnom funkcijom. Društveno zatvorene sredine (lokalitetom, uzrastom, profesijom) unutar sebe razvijaju sopstveni jezik, čime se međusobno povezuju (raspoznavanje sopstvenog identiteta unutar gupe ili prilagođavanje), odnosno prave barijere prema okruženju – tinejdžeri, lekari, kriminalne grupe itd. (Čanak, Prentović, 2007).

Reči imaju denotativno (osnovno) i konotativno (preneseno) značenje². Sa druge strane, ista reč nema uvek isto značenje. Isto tako, jasno je da ista rečenica može da se upotrebi za različita značenja. Dovoljno je samo promeniti *kontekst* ili *naglasiti drugu reč*. Takođe, ista situacija se može predstaviti različito (npr. obra-

² Na primer dete, čedo i derište imaju isto denotativno značenje, ali različito konotativno značenje.

Prilog 2. Jezik i percepcija

U lingvistici, Sapir-Vorfova hipoteza (SWH) je pretpostavka da konkretne misli izražene u jednom jeziku ne mogu biti adekvatno shvaćene od strane ljudi koji govore druge jezike. Po toj hipotezi, ljudi su pod snažnim uticajem maternjeg jezika. Vorf je ovu hipotezu izneo oslanjajući se na svoje proučavanje jezika indijanskog plemena Hopi. Pretpostavio je da zbog specifične strukture (glagolskih) vremena tog jezika, njegovi govornici imaju drugačiju percepciju vremena od govornika indoevropskih jezika.

U poslednje vreme neki od lingvista smatraju da je Murapiraha (Pirahš) jezik potvrda ove hipoteze. U tom jeziku nedostaju reči za brojeve i za računanje, a neka istraživanja pokazuju da njegovi govornici nisu u stanju da izvode računске operacije. Ipak, lingvista Danijel Everet (*Daniel Everett*) tvrdi suprotno (Hale-Evans, 2006).

Prilog 3. Obraćanje – odabir reči

Da li na isti način razgovarate o studijama sa: članovima porodice, kolegama sa fakulteta, profesorom?

Sagovornik, uloga, tema, cilj:

1. „Francuski jezik je predmet iz koga učimo osnove gramatike i treba da usvojimo fond reči iz domena turizma i hotelijerstva.”
2. „Brate, profa rastura francuski jezik, ali ja ga ništa ne kapiram.”
3. „Kada će biti drugi rok? Zbog odlaska u ambasadu neću biti u mogućnosti da izađem u zakazanom terminu na kolokvijum.”

Vežba: Problemi u razumevanju zbog pogrešnog izbora reči

1. stručni izrazi/žargon (osmisli sagovornika, svoju ulogu, temu i cilj komunikacije)
2. dvosmisleni izrazi (osmisli rečenicu)
3. neodređeni, nejasni izrazi (osmisli rečenicu) (primer: „Uradite domaći što pre je moguće”)

Isto saopštenje sa različitim značenjem (dva slučaja):

„Jeste li me razumeli?” „Strpite se još samo malo!”
„Da li ste pažljivo slušali?” „Molim Vas kolege za još malo pažnje!”
„Jesam li to jasno objasnila?” „Pri kraju sam sa izlaganjem.”
„Da li sam bila jasna?” „Da li vam se negde žuri?”
„Da li vam je bilo puno informacija?” ... „Molim za tišinu!”

„Uradite sledeću vežbu!” (direktno)

„Bilo bi dobro da svi savladate ovo gradivo, a to ćemo najbolje proveriti zadatkom.” (indirektno)

„Zamoliću vas da uzmete olovku i saslušate zadatak.” (pozitivna uljudnost)

„Ne bih htela da vam ovo bude nejasno, pa ćemo proveriti znanje sledećom vežbom.” (negativna uljudnost)*

* http://vtsbj.hr/images/uploads/3._predavanje_web_.pdf

ćanje stjuardese pri turbulenciji), odnosno isto pitanje se može postaviti na više načina, u zavisnosti od namere ili od sagovornika (i naravno umeća odabira reči, odnosno razumevanja kakvu smo poruku poslali) (Prilog 3).

2.3.1 Usmena komunikacija

Izgovorena reč je glavni kod u usmenoj komunikaciji, a kanali kojima se prenosi poruka su razgovor „licem u lice”, telefon, tv, internet i dr. Kod menadžera je usmena komunikacija prisutna 50-90% radnog vremena (Mintzberg, 1973). Glavna prednost ovog tipa komunikacije je da se putem razgovora, pitanja i odgovora informacije mogu odmah razmeniti i proceniti da li su se sagovornici razumeli. Još ako se

komunikacija odvija „licem u lice”, neverbalni znaci će obogatiti komunikaciju.

Loša strana usmene komunikacije je što se reči izgovaraju često nepromišljeno („reči idu ispred misli”), za razliku od pisane komunikacije (gde su moguće i ispravke ili odustajanje od slanja teksta). Pored toga, usmena komunikacija je podložna različitim šumovima (nedovoljno glasno ili nerazgovetno izgovorena reč, prekid u telefonskoj vezi...). Još jedan nedostatak je pad koncentracije sagovornika ili ometena pažnja, zaboravnost... Preporuka menadžerima je da vode zapis tokom poslovnih pregovora, važnih razgovora. Poseban aspekt su emocije, odnosno trema ili stres bilo koje vrste (od nadređenog, mase kojoj se treba obratiti, na stranom jeziku pregovarati itd.) (Pavić, 2011).

Prvo pravilo usmene komunikacije je dobro slušati. Ipak, tu postoje brojni šumovi:

- Dok nam neko govori, mi često razmišljamo o nečemu drugom (npr. naviru nam sećanja – naročito ako nam sagovornik ne drži pažnju; ili npr. razmišljamo o onome šta želimo da mu kažemo čim on prestane da priča – posebno ako treba da se izrazimo na nekom stranom jeziku)³.

Prilog 4. Preporuke: Čega je važno držati se u usmenoj komunikaciji (javni nastup, prezentacija)

- ▶ Rečenice u službenim susretima treba da budu kratke;
- ▶ Organizovati misli u razumljiv obrazac;
- ▶ Ne uključivati nasumične i nepovezane misli;
- ▶ Grupisati slične ideje u prepoznatljive kategorije (ne razdvajati povezane misli);
- ▶ Upotrebljavati nabiranja i uvodne fraze;
- ▶ Upotrebljavati prelaze između različitih ideja;
- ▶ Koristiti što manje stranih reči;
- ▶ Ne preterivati sa upotrebom prideva;
- ▶ Izbegavati zamenice (oni, neki...);
- ▶ Ponuditi objašnjenje kod uvođenja nove teme;
- ▶ Prilagoditi se govoru sagovornika;
- ▶ Upotrebljavati paralele;
- ▶ Sažimati duge poruke;
- ▶ Ne govoriti samom sebi;
- ▶ Ne čitati! Govoriti!

³ Kao slušalac, imamo protok od oko 500 reči u minuti, dok je kod govora tempo oko 125-150 reči u minuti. To ostavlja mogućnosti da slušalac odluta mislima, odnosno da se naruši koncentracija (Čanak, Prentović, 2011).

- Pored reči koje čujemo, treba razumeti i osećanja (kodove neverbalne komunikacije), naročito ako je sagovornik iz npr. druge kulture;
- Sagovornik može biti rezervisan, oprezan, posebno na prvom viđenju (Čanak, Prentović, 2007).

2.3.2 Pisana komunikacija

Pisana komunikacija zahteva više vremena od usmene: potrebno je vreme da se prikupe i uredе informacije pa tek onda da se zapišu u definitivnom izrazu. Sa druge strane i primalac ima znatno više vremena da dekodira poslatu poruku.

I pošiljalac i primalac su oslobođeni brojnih emocija koje se javljaju u usmenoj komunikaciji. Nemaју izraženu tremu; ne moraju ni da razmišljaju o tome kakva im je neverbalna komunikacija (kako izgledaju, kakve signale šalju...); ne moraju dok sagovornik priča da smišljaju šta će odgovoriti ili koje će mu sledeće pitanje postaviti, ili kako to reći na stranom jeziku; ne moraju tumačiti sagovornikove neverbalne znakove itd. Najslabija strana pisane komunikacije je već spomenuto potrebno vreme i tehnologija – makar to bili papir i olovka (Pavić, 2011). O pisanoj komunikaciji će viši biti reči u poglavlju o poslovnoj komunikaciji (korespondenciji).

2.4 Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija je prva komunikacija koju čovek počinje da koristi od rođenja. Ona se i kroz istoriju ljudske vrste prva počela upotrebljavati i razvijati kao način komunikacije. Ne samo da je najstarija, ona je i danas najprisutnija u svakodnevnoj komunikaciji sa prijateljima, roditeljima, kolegama...

Neverbalna komunikacija podrazumeva sve kodove, osim reči (Hamilton, Parker, Smith, 1982). U najširem smislu podrazumeva sledeće komponente:

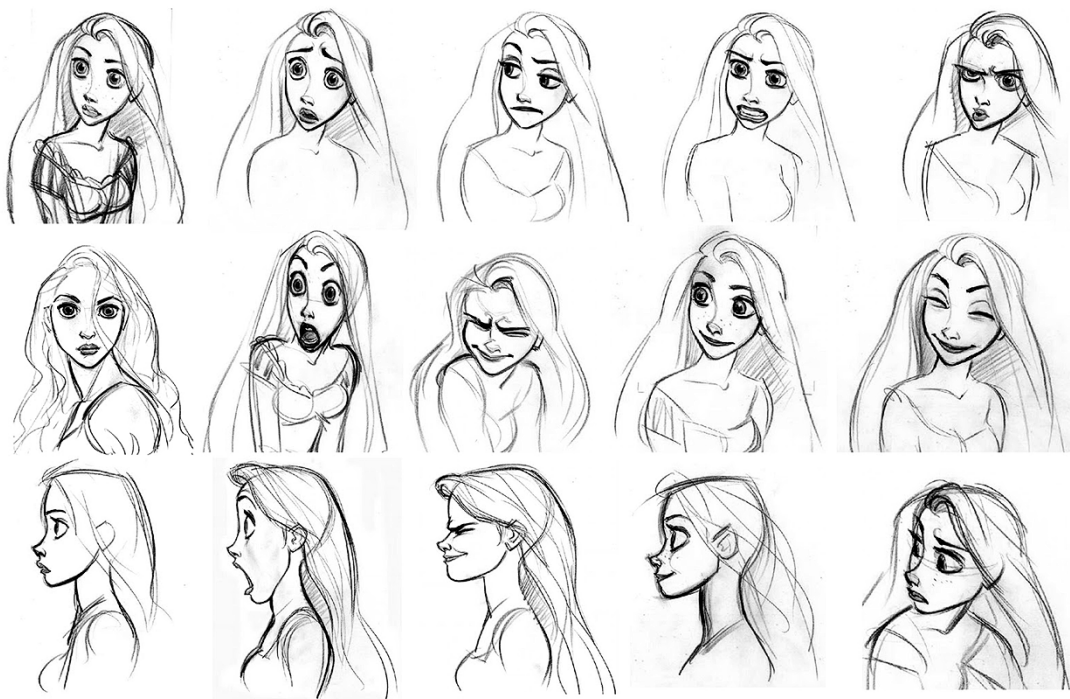
- mimika (izrazi lica),
- gest (izraz rukama, pokret tela),
- držanje tela i delova tela (stav),
- parajezik (visina glasa, volumen glasa (glasno, tiho), brzina govora, tvrdoća, dikcija, pauza u govoru...),
- pojavnost (higijena, frizura, šminka, odeća, obuća, nakit...),
- ambijent (okruženje – kancelarijski prostor, automobil i dr.).

Često se može čuti iskaz: „Komunicira se rečima!” Međutim, činjenice pokazuju drugačije. Da reči nisu dominantne govori podatak da one u svakodnevnoj komunikaciji učestvuju sa svega 7% (do 10%), parajezik sa 38%, a mimika, gest, okolina i slično sa preostalih 55% (Mahrabian, 1971, 2009). Tačnije, neverbalna komunikacija je najčešće prisutna sa 80% u ce-

lokupnoj komunikaciji, odnosno, u zavisnosti od okolnosti, kreće se u rasponu 50-90%. Ona je obično nesvesna, a prenosi brojne poruke (emocije, namere, stavove). Na primer sumnja, neodlučnost, nesigurnost, neslaganje, čuđenje, radost itd., lako se prepoznaju kroz neverbalnu komunikaciju, jer su često neverbalni kodovi za njih univerzalni među ljudima (svim ili određenim društvenim grupama).

Što je više čula uključeno u komunikaciju utoliko će ona biti snažnija, uticajnija, bogatija (Mahrabian, 1971). Tako, na primer, nije isti doživljaj kada nekog samo slušamo ili kada uz slušanje onoga što izgovara i posmatramo njega samog (kako izgleda, kakve grimase ili gestove pravi dok priča i druge njegove fizičke detalje), a ako nas uz to dodiruje i ako osetimo i miris (npr. sagovornikovog parfema), uticaj je još snažniji.

Sa druge strane, zbog neverbalne komunikacije nije moguće „ne komunicirati” ako se nalazimo sa sagovornikom „licem u lice” – tj. postoji čulni opažaj. I dok se čuti, šalju se neverbalne poruke - npr. pogledom, držanjem tela, grimasama. Zato se kaže da „čovek povremeno govori, ali neprestano saopštava” (Pavunović, 2013). Postoji i „neprijatna tišina”, kada sagovornici ne znaju šta bi rekli i time na primer šalju poruku da se nalaze u neprijatnoj situaciji ili da nešto nije u redu.



➔ **Skica 1.** Izrazi lica – mimika (facijalna ekspresija)

Izvor: Paunović, 2013.

Često su neverbalni delovi govorne poruke snažniji od izgovorenih reči (Mahrabian, 1971). Neverbalna komunikacija je usko povezana s verbalnom. Ona oblikuje, menja, dopunjuje verbalno; izražava emocije, namere i očekivanja; pruža informacije o reagovanju na dato saopštenje, pruža informacije o nama. Jer, neverbalni znakovi mogu da zamenjuju, naglašavaju ili budu u neskladu s verbalnom porukom. Na primer, ako ne znamo odgovor na neko pitanje, možemo samo slegnuti ramenima (zmena za reči), a ako nam je uz to i neprijatno, onda ćemo spustiti i pogled. Ili možemo nagađati odgovor netremice gledajući sagovornika ili bez prekida potvrdno klimati glavom dok izgovaramo laž i dr.

Neverbalne poruke šalju emocionalne informacije. Mi temeljimo naša osećanja i reak-

cije ne toliko na onome šta druga osoba **kaže** (ili ŠTA KAŽE), koliko na onome što ona **čini** (ili KAKO KAŽE). Istraživanja (Rutter, 1984) su pokazala da kako se broj dostupnih neverbalnih znakova smanjuje i dolazi do nivoa „nepostojanja znakova” osećaj psihološke udaljenosti postaje sve veći.

Poslovica kaže: „Dela govore više od reči”. Istraživanja to i potvrđuju. Kada na primer ono što osoba govori nije usklađeno sa onim što ona čini, pre ćemo poverovati neverbalnim znakovima. Zašto? Prevažhodno zbog toga što je neverbalne znakove teže „odglumiti” ili „lagati” i doživljavaju se kao nesvesne radnje. Istraživanja pokazuju da uglavnom sve što koristimo ne bi li prepoznali laže li nas druga osoba dolazi od neverbalnih znakova.

Neverbalni znakovi su istovremeni sa verbalnom komunikacijom (Slika 1) i nije ih uvek lako pratiti. Ipak, često ih podsvesno kodiramo, pa ne razumemo zašto smo o nekoj osobi stekli određeni utisak, koji nije u skladu sa rečima koje je ta osoba izgovorila. Prema istraživanjima, 60% kompletnog utiska o nekoj osobi se formira na osnovu neverbalne komunikacije (Marković, 2003). U prilog ovoj činjenici su i brojna istraživanja iz medicine o sticanju poverenja pacijenata u doktora na osnovu neverbalne komunikacije doktora sa njima (Mast, Cousin, 2013; Mohd Salim et al., 2023).

➔ **Slika 1.** Paralelan proces verbalne i neverbalne komunikacije
Izvor: <http://richardstep.com/how-to/how-to-become-a-better-person/better-person-communication-tips/>



Ipak, upotrebom digitalne tehnologije, u komunikaciji dolazi do povećanja udela verbalne komunikacije, nego što je bio raniji slučaj. Naročito je to primetno kod generacije Z (rođeni između 1995. i 2012. godine). Kako navodi Irshad: „Dok komunicirate na digitalnim platformama, zauzimate digitalni prostor putem e-pošte, mesindžera, ćaskanja ili video poziva, postoji više šansi za nesporazume i više nijansi koje treba rešiti nego u fizičkoj komunikaciji“ (2024: 31). Upravo je to prostor koji smanjuje šansu neverbalnoj komunikaciji. Takođe se navodi u jednom drugom istraživanju da: „Hibridni rad (onlajn rad) može da zakomplikuje neverbalne znakove na koje se oslanjamo da bismo preneli stvari kao što su *značenje, namera i poverenje*. U virtuelnom svetu, „čitanje“ sobe više ne znači razgledanje stvarne sobe, a organizacije moraju raditi na tome da zadrže nijanse lične komunikacije. Uspeh u virtuelnom okruženju zahteva holistički pristup komunikaciji“ (<https://action.deloitte.com/insight/3344/the-sounds-of-silence-norms-for-nonverbal-communications>).

2.4.1 Osnovi govora tela

Neverbalna komunikacija nam daje informacije o sagovorniku, o njegovoj socio-kulturnoj i psihološkoj situaciji (Ramljak, 2008). Ali ne samo to. Na odabir neverbalnih znakova u komunikaciji možemo reći da utiču sledeći faktori: namera, situacija, socijalni status, profil ličnosti, kultura i običaji.

Kako tumačiti neverbalne znakove? Govor tela obuhvata različite signale i više nam ukazuje na tačnost informacije od izraza lica. Neverbalna komunikacija ostvaruje dve osnovne funkcije: prenos informacije i uspostavljanje međusobnog odnosa. Preko npr. gestova, facialne ekspresije (izraza lica) ili tona glasa, sagovornik prenosi svoju nameru kakav želi da bude u konkretnoj situaciji – pristupačan, rezervisan, dominantan itd. (Fiske, 1990).

Postoje univerzalni neverbalni kodovi. U svim kulturama se ljudi smeše - kada su srećni, zadovoljni; mršte - kada nisu zadovoljni; dopadljivost pokazuju primicanjem, zadržava-

njem pogleda, dodirom; zainteresovanost pokazuju aktivnijim ponašanjem, pričljivošću; nesimpatičnost, nezainteresovanost emituju odmicanjem, skretanjem pogleda, pasivnošću itd. Drugim rečima, svi neverbalni znakovi koji nas primiču, naginju ili otvaraju prema drugoj osobi komuniciraju pozitivna osećanja. To uključuje kontakt očima, osmeh, dodir i slično. Isto tako, monoton, jednoličan ton glasa i vrlo malo pokreta ukazuju na nedostatak interesa. Interes se pokazuje kroz znakove kao što su kontakt očima, promene u intonaciji glasa, izražajni izrazi lica, naginjanje prema drugoj osobi i pokret uopšte. Pokazani dlanovi upućuju na otvorenost, iskrenost.

Ipak, važno je uvek imati u svesti kontekst, odnosno situaciju u kojoj se komunicira. Npr. ako se neko „uvlači u sebe“ (ramena spušta i povlači unapred i prekršta ruke na grudima) može da znači da mu je hladno, a ne da je nezainteresovan, rezervisan, defanzivan.

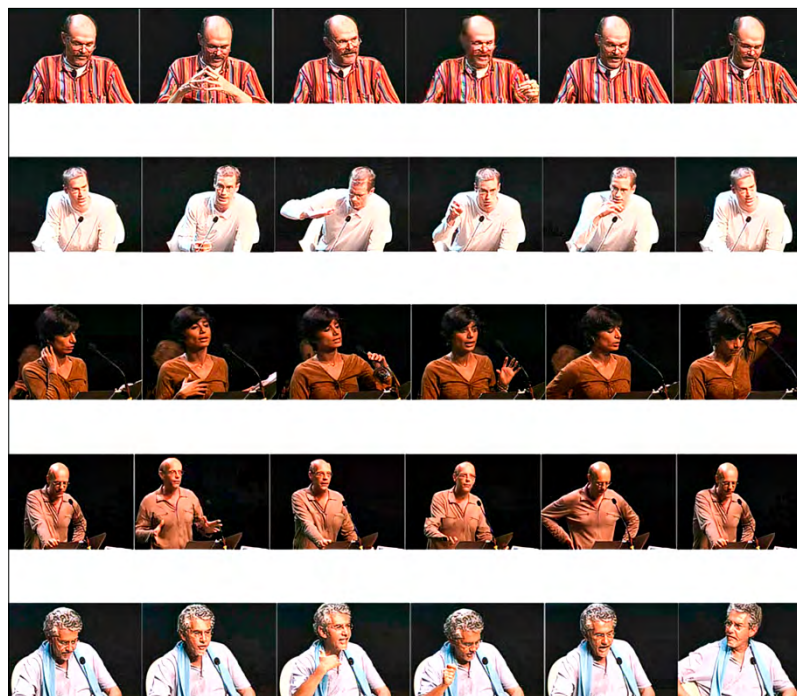
Kodirajući neverbalne znakove mi nastojimo razumeti opaženo ponašanje, a ne čitati misli. Kod onih koje poznajemo precizniji smo u čitanju neverbalnih znakova, jer smo već upoznati sa njihovim obrascima ponašanja. Takođe, precizniji smo u razumevanju neverbalne komunikacije kada opažamo grupe znakova. Ako uzmemo prethodni primer, proširen još nekim znacima, uočićemo razliku: kada neko ramena spušta i povlači unapred, prekršta ruke na grudima, pogled mu je odsutan i nije aktivan u komunikaciji, to već sa većom sigurnošću znači da se „uvlači u sebe“ (da je nezainteresovan, rezervisan, defanzivan), nego da mu je hladno.

„Jezik tela“, poput verbalnog jezika, odražava kulturno okruženje i prostor, ali i vreme u kojem se dešava, i sa tog aspekta je promenljiva kategorija. Tako, ono što je u jednom vremenu, u jednoj kulturi prihvatljivo, u drugom vremenu ili kulturi će biti negodovano, odbačeno, neshvatljivo (Čanak, Prentović, 2007).

Ljudi anglosaksonskog porekla daleko manje koriste ruke u izražavanjima osećanja od romanske grupe naroda (Pavić, 2011), odnosno narodi Dalekog istoka čine blaže, sporije, uzdržanije pokrete ruku od „zapadnjaka“.

Ćutanje i pauze

Pauze u govoru su potrebne da bi se organizovale vlastite misli (Al-Bahrani, 2018). Važne su kod ličnih i emotivnih iskaza, a njima se mogu i naglasiti neke poruke, ili njeni delovi. Tišina može predstavljati način da se kaže „ne“, da smo uvređeni ili da čekamo još informacija kako bi doneli odluku (Deresky, 2006; Ramljak, 2008). Naravno, preduga ili prekratka tišina prekidaju komunikacijski proces. Primer za ovo je situacija na pregovaračkom sastanku u Toyota U.S. predstavništvu u Kaliforniji: „Američki direktor izneo je predlog da se otvori nova proizvodna institucija u Brazilu i čeka odgovor trojice japanskih direktora, koji su sedeli spuštenih pogleda i prekrštenih ruku. Posle pola minuta ćutanja, Amerikanac je izjavio da je sastanak završen“ bez dogovorenog posla (Deresky, 2008). Rezultat takvog pregovora bi sigurno bio drugačiji da su Amerikanci bili svesni kulturoloških razlika između njih i japanskih pregovarača. Kod Japana je ćutanje, odnosno duža pauza u govoru tokom pregovora znak da im se ponuda dopada, da razmišljaju o nečemu jako važnom, dok u američkoj kulturi ćutanje uglavnom ima suprotno značenje.



↑ Slika 3. Govor tela - odražava stav, moć, status, osećaj o samom sebi
Izvor: <https://elizabethkuhnke.wordpress.com/category/body-language/page/3/>

2.4.2.2 Ekstralingvističke forme komunikacije (govor tela)

Da li osoba komunicira sedeći, stojeći ili u hodaњу, po položaju tela i glave, ruku, nogu, šaka, prstiju, ramena i njihovih pokreta, ona neprestano odašilje poruke. Gestom (gestikulacijom) i pozom ona nešto iskazuje, izražava, poručuje: lupanjem šakom o sto, klimanjem glavom, prekrštanjem ruku, češkanjem po glavi, upiranjem prstom. I odsustvom pokreta ili pauzom u pokretu se komunicira - stvara se utisak da sledi nešto značajno.

Pomoću gestova mi takođe stvaramo utisak o nekoj osobi – kakvog je karaktera, temperamenta, kućnog vaspitanja, u kakvom je emotivnom stanju itd. Na primer, kada su ruke podignute ispred tela, neukrštene, tako da su laktovi savijeni, upućuje da je osoba samouverena, stabilna. Naginjanje tela prema napred nosi u sebi poruku iskrenosti, zainteresovanosti, usmerene pažnje na sagovornika. Prenosi težine sa noge na nogu, hodaње u govoru, lupkanje prstima šake ili stopalom odaje nervozu, nefokusiranost i stvara utisak nepoverenja i osećaj neprijatnosti.

Tokom sedenja u stolici, kada su noge ispružene ili su potkolenice pod pravim uglom sa butinama, utisak je da je osoba opuštena, iskrena i zainteresovana. Kada su noge savijene, a pogotovo kada su ruke šakama oslonjene na butine ili rukohvat stolice, psihološka je poruka da se osoba sprema da prvom povoljnom prilikom prekine komuniciranje i udalji se. Stajanje ili sedenje raširenih nogu mogu na više načina imati komunikacijski loše posledice. Takve poze treba izbegavati.

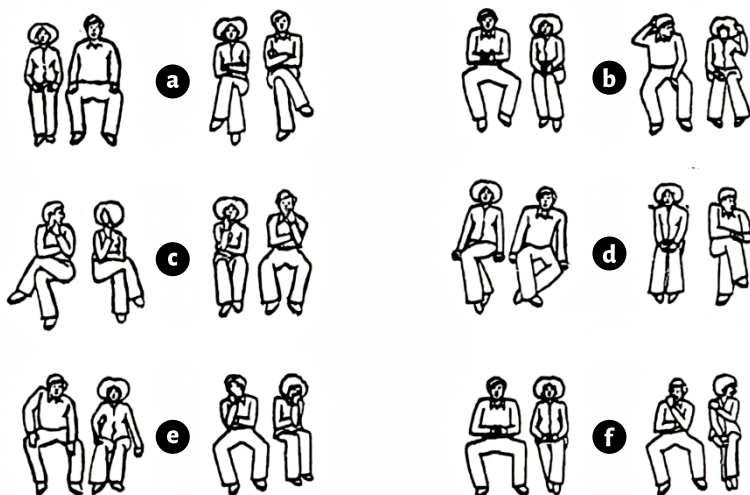
Dok se među arapskim narodima, Indijcima i mnogim drugim azijskim narodima pokazivanje stopala sagovornika smatra uvredom, u Srbiji to može da bude protumačeno kao intimnost i samouverenost, pogotovo kad je praćeno rukama zabačenim na potiljku i zaljubljenog gornjeg dela tela (Morris, 2002; Čanak, Prentović, 2007).

Položaj u prostoru, odnosno položaj između sagovornika je takođe važan. Kada je više ljudi u grupi, na ravnopravnost učestvovanja u komunikaciji utiče i položaj svakog od njih (Skica 3; Slike 5. i 6). Izbor pogrešnog položaja ili mesta i načina sedenja može pojedinca staviti u podređeni položaj, iz kog neće moći da



➤ Slika 4. Govor tela – položaj

Izvor: <http://stil.kurir-info.rs/ucite-od-onih-sa-vrha-6-tajnih-gestova-koje-uspesni-ljudi-koriste-clanak-20580>



➤ Skica 2. Otvorenost – defanzivnost (a); očekivano – frustracija (b); procena – sumnjičavost (c); samokontrola – nervoza (d); spremnost – dosada (e); poverenje – nesigurnost (f)

Izvor: <http://maravillosomagazine.weebly.com/body-language.html>



➤ Skica 3. i slike 5. i 6. Međusobni položaji tela kod više učesnika u razgovoru

Izvor: http://effectivebodylanguage.blogspot.com/2012_05_01_archive.html; <http://www.itimes.com/opinions/the-body-language>; <https://www.papermasters.com/images/skills-communication.jpg>

reaguje, odnosno da se aktivno uključi u proces komunikacije.

U toku komuniciranja, da bi se izbeglo odvratanje pažnje, potrebno je koristiti položaj tela i ruku koji će sagovornik doživljavati kao tzv. „nulti položaj” (Skica 3). To je položaj bez pokreta, najčešće kada su ruke sklopljene u visini pupka ili zauzete nekim predmetom (držanjem olovke ili pokazivača za prezentaciju). Za neverbalnu komunikaciju je bitno da se eliminišu tzv. „ometaći neverbalne komunikacije” (npr. otkopčan šlic, igranje sa ključevima, previše raskopčana bluza).

Facijalna ekspresija (izraz lica)

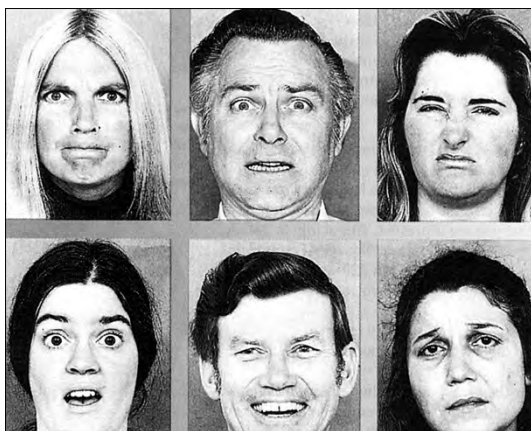
„Izrazom lica se prenose brojne poruke. Posmatrač traži emocije na različitim delovima lica: strah i tuga se najčešće traže u očima, sreća na obrazima, iznenađenje na čelu i usnama. Ovi autentični, spontani izrazi emocija vidno se razlikuju od onih koji se proizvode svesno“, u želji da se prikaže neka emocija koju pošiljalac u tom trenutku i ne oseća (oponašanje) (Paunović, 2013).

Izraze lica nije lako simulirati (odglumiti), jer su oni povezani sa emocijama, biološki su univerzalni, urođeni. Pol Ekman, američki psiholog i antropolog, smatra se pionikom u proučavanju emocija i njihove veze sa izrazima lica. Izdao je publikaciju o emocijama sa više od deset hiljada izraza lica i njihovih tumačenja, i stekao reputaciju kao „najbolji detektor laži u svetu“. Naveo je šest osnovnih univerzalnih emocija: **strah, tuga, bes, gađenje, sreća i iznenađenje** (Slika 7). Do takvog zaključka je došao sprovodeći istraživanje sa izolovanim plemenom u Papua Novoj Gvineji (1967-1968), koje nije imalo kontakt sa drugim kultura-



BODY LANGUAGE

➔ **Slika 7.** Univerzalni izrazi lica
Izvor: <https://www.hacking.finance/read/silicon-valley-thinks-everyone-feels-the-same-six-emotions/>



ma i uobičajenim facijalnim ekspresijama. Dakle, svaka od ovih ekspresija se isto iskazuje na svačijem licu, bez obzira na kulturu i poreklo⁴ (<http://www.paulekman.com/wp-content/uploads/2013/07/Basic-Emotions.pdf>). Danas mnogi psiholozi i antropolozi učestvuju u radu obaveštajnih službi, tumačeći neverbalne znakove pritvorenika tokom saslušanja

(<http://www.amazon.com/What-Every-BODY-Saying-Speed-Reading/dp/0061438294>).

Pogled

Vizuelna komunikacija jedna je od najmoćnijih neverbalnih kanala komuniciranja. Za oči se kaže da su „ogledalo duše”. Evo nekih od uobičajenih značenja:

- **Treptanje:** uznemirenost, ljutnja, krivica;
- **Oči širom otvorene:** strah, iznenađenje, oduševljenost;
- **Trljanje očiju:** sumnja;
- **Gledanje iznad okvira naočara:** traženje novih informacija, nemiran pogled, zabrinutost, nedostatak samopouzdanja (<http://www.mf.uni-lj.si/dokumenti/283c4a2e-8076ca5dcdb6e0d29f9ce4ec.pdf>).

Pogled ima vrlo značajnu ulogu, čak i ako je sakriven. I odsustvo očnog kontakta predstavlja element komuniciranja.

⁴ Kasnije je dodao prezir i tri emocije koje moraju biti ispraćene vokalno – užitek pri dodiru, užitek pri zabavljenosti i olakšanje.

Pol Ekman i njegova istraživanja

Pol Ekman započinje svoje istraživanje izraza lica i pokreta tela, uključujući gestikulacije rukama, 1954. godine. Četiri godine kasnije, doktorirao je kliničku psihologiju na Univerzitetu Adelfi (1958).

Otkriće mikroekspresija (1967): kao doktor, Ekman je radio sa kliničkim slučajevima u kojima su pacijenti lagali o svom emocionalnom stanju. Istraživao je pacijente koji su tvrdili da nisu depresivni, a kasnije su izvršili samoubistvo. Proučavajući filmove pacijenata usporenim snimkom, dr Ekman i dr Friesen su uočili mikro izraze lica koji su otkrivali duboka negativna osećanja koja su pacijenti pokušavali da sakriju.

Univerzalni izrazi lica (1967-1968): dr Ekman je putovao u Papuu Novu Gvineju kako bi proučavao neverbalno ponašanje ljudi iz plemena Fore. Odabrao je ovu izolovanu kulturu iz jugoistočne visoravni jer je to pružilo najjači dokaz do tada da su određeni izrazi lica univerzalni.

Kodiranje lica (1972-1978): Pol Ekman je nastavio istraživanje izraza lica i pokreta tela, uključujući pokrete ruku.

Njegova istraživanja inspirisala su razvoj sistema za kodiranje facijalnih akcija (FACS). FACS je bio prvi i jedini sveobuhvatni alat za objektivno merenje pokreta lica, razvijen zajedno sa V. Friesenom 1978. godine i revidiran 2003. sa J. Hagarom kao trećim autorom.

Otkrivanje obmane (1985): Pol Ekman je započeo istraživanje izraza lica i pokreta tela u kontekstu obmane. Kao odgovor na svoju knjigu „Telling Lies”, nacionalni i regionalni organi za sprovođenje zakona zatražili su njegovu obuku. Ekman je razvio lične radionice za TSA, CIA, FBI i onlajn alate koji su koristili za obuku javnosti.

Negovanje emocionalne ravnoteže (2000): dr Pol Ekman, dr Alan Volas, dr Mark Grinberg i dr Ričard Dejvidson kreirali su sekularni program obuke kako bi pomogli ljudima da upravljaju destruktivnim emocijama i neguju zdrav način postojanja („Negovanje emocionalne ravnoteže”).

Paul Ekman grupa (2004): nakon povlačenja iz profesorske karijere, Ekman

je osnovao Paul Ekman Group (PEG) kako bi svoja istraživanja pretvorio u upotrebne resurse za širu javnost, uključujući onlajn alate za obuku i lične radionice.

„Laži me” (2009): dr Ekman i njegovo istraživanje su inspirisali nagrađivanu televizijsku seriju „Lie to Me”. Ekman je bio naučni savetnik emisije, analizirao i kritikovao scenarije svake epizode i obučavao glumce i ekipu o nauci otkrivanja obmane.

„Moji u glavi” (2015): dr Ekman je služio kao naučni savetnik u popularnom filmu „Inside Out”, koji se fokusira na emocije. Kako bi olakšao razgovor o emocijama, dr Ekman je kreirao „Vodič za roditelje”.

Atlas emocija (2016): na zahtev Dalaj Lame, dr Pol Ekman i njegova ćerka, dr Iv Ekman, razvili su „Atlas emocija” kako bi prikazali naučna saznanja o emocijama. Ovaj atlas predstavlja ono što su istraživači naučili iz psiholoških studija o emocijama (<https://www.paulekman.com/about/paul-ekman/>).



Skica 4. Pogled

Izvor: <http://www.rpdesigner.com.br/artigos/inspiracao/disney-enrolados/>



Slika 8. Direktan i pogled u stranu

Izvor: <http://www.re-co.eu/Belgium/re-comm>

Usmeravanje pogleda je dvostruko duže u toku slušanja „nego pričanja, dok je prosečno zadržavanje pogleda tri sekunde. Osobe koje manje gledaju u svoje sagovornike ocenjuju se kao nedovoljno sigurne u sebe i ono što pričaju, ocenjuju se kao nervozne ili introvertne osobe. Sa druge strane, osobe koje više gledaju u svoje sagovornike ocenjuju se kao aktivnije i dominantnije“ (Paunović, 2013). Zbog toga se preporučuje vežba gledanja u koren nosa sagovornika.

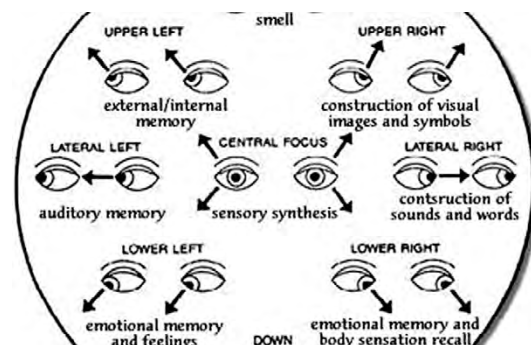
Kod Amerikanaca je uobičajen direktan pogled („oči u oči“). Britanci neće gledati sago-

vornika u oči dok pričaju, nego će direktan pogled biti znak da su završili sa izlaganjem i da je red na sagovornika da govori. Objašnjenje je da „ne možete prekinuti osobu dok govori ako ne gleda u vas“ (Deresky, 2006).

U nekim kulturama, suprotno tome, gledanje u oči se smatra nepristojnim i uvredljivim, posebno kada su učesnici u komunikaciji iz različitih društvenih slojeva ili su različitih polova (Čanak, Prentović, 2007) (npr. u zemljama Dalekog istoka). „Graham je primetio da se Japanci osećaju nelagodno kada se nađu oči u oči sa Amerikancima. Oni su od detinjstva učeni da sagnu svoje glave iz poniženja, dok bi automatski odgovor Amerikanca bio „Gledaj me dok ti govorim!“ (Pfeiffer, preuzeto od Đurić, Đurić, 2009).

Koliko je pogled u komunikaciji važan potvrđuje „činjenica da diplomate prolaze poseban režim obuke gde se uče da zavisno od pokreta očiju sagovornika zaključuju o istinitosti onoga što govori kao i o njegovim daljim namerama“ (Čanak, Prentović, 2007). Smer pogleda može dosta toga da kaže (Skica 5⁵). Prema fiziologiji, kada gleda udesno, sagovornik nešto smišlja, kreativan je ili zamišlja (koristi desnu hemisferu mozga zaduženu za kreativnost i osećaje), dok pogled ulevo govori da se nečega priseća, bavi se činjenicama (u levoj hemisferi mozga su centri za memorisanje, znanje) (<http://www.portaloko.hr/clanak/ne-verbalna-komunikacija--sto-pogledi-otkrivaju/0/64970/>).

Zatvaranje oba oka i trljanje kapka je način na koji onaj ko laže može da izbegne kontakt



Skica 5. Značenje pogleda u određenom smeru

Izvor: <http://www.portaloko.hr/clanak/ne-verbalna-komunikacija--sto-pogledi-otkrivaju/0/64970/>

⁵ Prilog A na kraju knjige.

sa onim koga laže. Alan Piz ističe da muškarci obično snažno trljaju oko gledajući u pod, dok žene nežno masiraju kožu ispod oka i upiru pogled u plafon (Čanak, Prentović, 2007).

Osmeh

Osmeh može biti odraz emocija (sreće, prijetnosti, humora), izraz dobrodošlice, ali i gluma. Za iskren osmeh se kaže da raste postepeno do pune snage, a tako se i gasi, simetričan je, sa razvučenim usnama i dignutim uglovima usana i da utiče i na ostale delove lica (mišići oko očiju i na obrazima se grče, obrve se spuštaju).

Lažni osmeh može da se javi suviše brzo ili suviše polako, ne uspeva da traje koliko treba (povremeni ili ukočeni osmeh), da bude asimetričan ili iskrivljen, sa samo jednim uglom usana dignutim, da ne utiče na ostale delove lica⁶ (Morris, 2002).



↑ Slika 9. „Pan American Smile” (poslovan, bez emocija)
Izvor: http://jurca11.rssing.com/channel/25957091/all_p1.html

Iako osmeh znači sreću, u mnogim kulturama pojavljuje se na licima i u drugim situacijama, odnosno različitim emotivnim stanjima, poput: stida, straha, osećaja pobeđe, prihvatanja poraza, tuge, podsmevanja drugih, odavanja poštovanja drugima, osećaja ponosa, zadirkivanja, prikrivanja loših (zlih) misli itd.

Sakrivanje usta

Deca uhvaćeni u laži obično pokrivaju usta obema rukama. Odrasli u takvim situacijama koriste suptilniji način: umesto da pokriju usta, odrasli dodirnu obraz, nos ili čelo. Iako može delovati kao češanje, ono je slabo i neodređeno (Morris, 2002; Čanak, Prentović, 2007).

Pokreti rukama

Pokreti ruku se mogu posmatrati kao sastavni deo položaja celog tela ili kao izolovani gest. Ukrštene ruke preko prednjeg dela tela, savijene u laktovima šalju poruku barijere između sagovornika, zatvorenost, neiskrenost, pa i odbojnost. Kada su na leđima imaju slična i ekstremnija značenja (neiskrenost, zle namere). Stajanje raširenih nogu sa rukama na leđima i propinjanjem na prste, odraz je nipodaštavanja i preneglašavanja superiornosti.

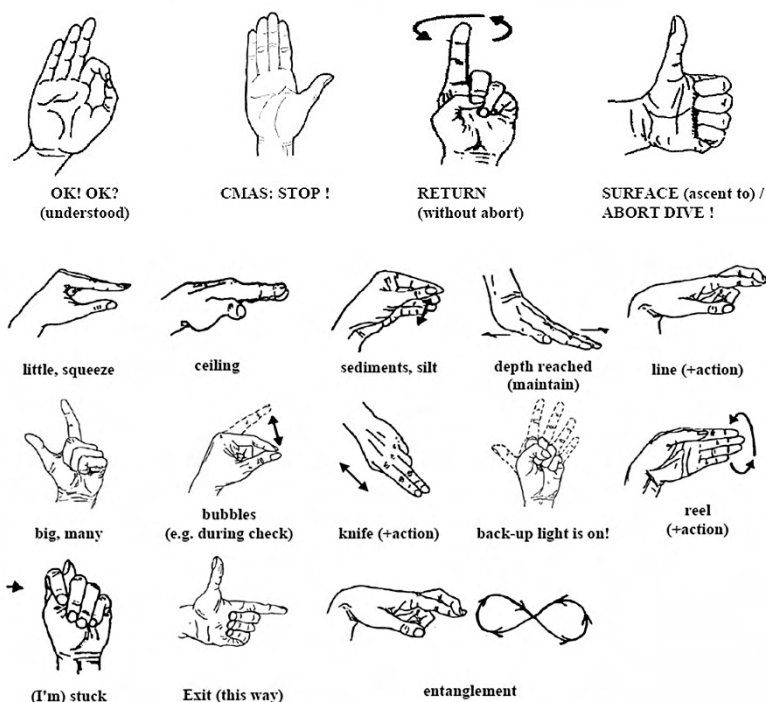
Šake igraju posebnu ulogu u neverbalnoj komunikaciji:

- Viđenje dlanova uvek šalje poruku iskrenosti i dobrih namera. Zbog toga je kod većine naroda običaj da se rukuju⁷. Sa podignutim dlanom se i hrišćani i muslimani zaklinju. Podignuta šaka je znak da se može verovati nekome.
- Dlanovi okrenuti ka gore označavaju da je sagovornik spreman i otvoren za razgovor, dok dlanovi okrenuti ka dole znače suprotno;
- Šake okrenute tako da su dlanovi jedan ka drugom su signal oklevanja, razmišljanja;
- Polusavijena šaka, dlanom okrenuta ka grudima znači upućivanje na sebe;
- Dlan ispred tela otvoren ka sagovorniku sa poluispruženom/ispruženom rukom u laktu znači zaustavljanje sagovornika;
- Ukršteni prsti odražavaju zatvorenost, nesigurnost, pa i dosadu;
- Dodirivanje prstiju, noktiju, vrtenje palčevima dok su šake ukrštene odaje utisak dosade, odlutalih misli;
- Pruženi prsti, spojeni u piramidu sa odvojenim palčevima odražavaju superiornost i nadmenost (Morris, 2002; Čanak, Prentović, 2007; Marković, 2003; Ramljak, 2008).

Neke profesije su zbog posebnih uslova razvile tzv. jezik rukama ili signale kojima se sporazumevaju: sportisti, ronioci, lovci, u vazduhoplovstvu kabinsko osoblje i radnici na pisti, saobraćajni policajci, vojnici itd). Signalima rukama zamenjuje se verbalna komunikacija na bazi unapred dogovorenih značenja.

⁶ Test za „istinitost osmeha“ - <http://www.bbc.co.uk/science/humanbody/mind/surveys/smiles/>

⁷ Tim gestom se u prošlosti pokazivalo da se u rukama ne nosi predmet kojim se može povrediti neko drugi. Isto je bilo i prvobitno značenje i mahanja prilikom udaljenog susreta.



Skice 6. i 7. Signali rukama (ronioci)

Izvor: <http://oceanbluediving.net/documents/handsignals.html>

Telesni dodir

Južnoamerikanci, Južnoevropljani i Arapi spadaju u kulture kontaktnog tipa, dok stanovnici Severne Amerike (što podrazumeva i Indijance), stanovnici Severne Evrope i narodi Dalekog istoka pripadaju kulturama nekontaktnog tipa.



Slika 10. Odsustvo kontakta telom i očima kod azijskih naroda

Izvor: <https://www.asme.org/engineering-topics/articles/business-communication/communicating-across-cultures>

Kod većine zapadnih naroda uglavnom je jedini prihvatljiv dodir rukovanje. Tako je u SAD nepojmljivo dodirivanje za vreme razgovora, osim stiska ruke, koji je srdačan, punom šakom, ali na distanci. Prihvatljiva blizina (ne-ugrožavanje ličnog prostora) između dva sagovornika dok stoje je na udaljenosti ispružene ruke. Ipak, u SAD kod crnaca i osoba latino porekla, rukovanju prethodi i čitav ritual po-

kreta. Tako, na primer, kod Latinoamerikana, ali i Srba, stiskanje ruke sa obe šake, tapšanje po ramenu ili stiskanje mišice ima smisao poboljšavanja, proširivanja komunikacije (gest srdačnosti, naklonosti).

Kod Britanaca je uobičajen hvat delom šake, dok Rusi često koriste stisak desnom rukom, punom šakom, uz podršku levom rukom na nadlanci, ili tapšanje po ramenu. Takođe, kod zapadnih naroda rukovanje obično ide uz kontakt očima, dok kod istočnih i arapskih naroda to nije uvek slučaj (Morris, 2002; Čanak, Prenović, 2007; Marković, 2003; Ramljak, 2008).

Prostor

Svako ima dve osnovne potrebe za prostorom: ličnu i teritorijalnu. Odnos prema prostoru razlikuje se među kulturama. Severnoamerikanci i Evropljani očekuju da prostor kancelarije obezbedi poseban prostor svakoj osobi i hijerarhijski je uslovljen. Za najviše u hijerarhiji neophodan je privatni prostor (kancelarija u ćošku, na poslednjem spratu). U većem delu Azije običaj je da se koriste otvorene kancelarije, gde radnici svih nivoa sede i rade zajedno (Deresky, 2006; Ramljak, 2008).

Ovde, takođe, treba imati u vidu koji su narodi kontaktnog tipa, a koji ne, o čemu je već bilo reči kod telesnog dodira.

Komunikacione zone

Komunikacione zone su prostori u kojima komuniciramo sa sagovornicima (slušaocima). Prema zonama takođe prilagođavamo svoju komunikaciju, jer nije isto ako nam je sagovornik na udaljenosti od jednog ili deset metara. Neka od pitanja koja se ovde nameću su: visina tona, naglašenost gestova, odnosno mimike, položaj tela itd.

Prva, tzv. *intimna komunikaciona zona* (50 cm - negde do dužine ruku) nam omogućava fizički kontakt (rukovanje, zagrljaj, da se potapšamo, uhvatimo se pod ruke). U ovoj zoni su vidljive i najdiskretnije paralingvističke, odnosno ekstralingvističke forme komunikacije. Najmanji drhtaj obrve ili tihi uzdah je moguće uočiti i kodirati. Ovo je zona za bliske osobe.

Sledeća je tzv. *lična zona* (do granice dodira: 40 cm do 1 m). Tu se sagovornici vide u ekran-skom smislu - od struka naviše. I u ovoj zoni je uobičajen fizički kontakt (npr. rukovanje).

Prilog 7. Poruke tela

„Zainteresovanost slušaoca:

- ▶ održavanje kontakta očima više od 60% vremena (što su oči šire otvorene, veća je zainteresovanost);
- ▶ glava nagnuta napred ili u stranu;
- ▶ klimanje glavom;
- ▶ povremeno osmehivanje.

Sagovornik je otvoren i slaže se sa nama:

- ▶ ruke su postavljene ravno na stolu;
- ▶ dlanovi su okrenuti ka gore;
- ▶ maženje obraza i razmišljanje;
- ▶ glava nagnuta napred;
- ▶ klimanje glavom;
- ▶ povremeno osmehivanje;
- ▶ otkopčavanje sakoa (prijateljski nastrojen i želi da sarađuje);
- ▶ ruke su raširene (iskrenost);
- ▶ stavljanje ruke na grudī* (otvorenost, poštenje ili posvećenost).

Razmišljanje:

- ▶ češkanje obraza znači da se procenjuje prednosti i mane prezentovanih ideja ili predmeta;
- ▶ skidanje naočara da bi ih sagovornik čistio (treba mu više vremena da razmišlja) ili stavljanje vrha drške naočara na usta (treba mu više detalja i želi još da čuje);
- ▶ štipkanje korena nosa obično zatvorenih očiju (zabrinut zbog posledica svojih odluka);
- ▶ stavljanje dlana na lice sa kažiprstom ispravljenim na gore, a ostalim prstima savijenim ispod usta (kritički i neprijateljski nastrojen);
- ▶ hodanje spuštene glave i sa rukama na leđima (zabrinut da reši svoje probleme, traži rešenje).

Razočarenje i zaprepašćenje:

- ▶ češkanje kose ili zadnjeg dela vrata;
- ▶ ispuštanje neartikulisano zvuka;
- ▶ udaranje po vazduhu.

Sagovornik je defanzivan, nešto krije:

- ▶ stavljanje ruke na usta;
- ▶ šetanje sa rukama u džepovima;
- ▶ ukrštanje ruke;
- ▶ sakrivanje ruke kad god može.

Sagovorniku je dosadno:

- ▶ držanje glave rukama često zatvarajući oči;
- ▶ zurenje u prazan prostor ne trepćući, ili često se osvrćući okolo;

- ▶ zatvaranje očiju, sa željom da prekine govornika;
- ▶ igranje rukama, prstima, nekim predmetom;
- ▶ škljocanje olovkom non-stop;
- ▶ lupkanje dlanovima ili stopalima;
- ▶ zevanje;
- ▶ stopalima i drugim delovima tela pokazivanje ka izlazu (želi da izađe iz prostorije);
- ▶ mrdanje na sedištu, pokazivanje neudobnosti, iscrpljenosti;
- ▶ ukrštanje noge, klaćenje stopalima veoma slabim pokretima (češće žene).

Uzbuđenje ili interes:

- ▶ trljanje dlanova jedan o drugi;
- ▶ tapšanje rukama;
- ▶ glavom nagnjanje napred;
- ▶ ukrštanje prstiju (oni koji se nadaju sreći, dobitku).

Samopouzdanje, autoritet:

- ▶ direktan pogled;
- ▶ često gledanje ostalih delova ispod nosa;
- ▶ tiho, sporo, odmereno pričanje, kao kada se stariji obraća mlađem;
- ▶ brada podignuta;
- ▶ grudi isturene;
- ▶ prav položaj u sedenju i stajanju;
- ▶ sedenje naslonjenog gornjeg dela tela na naslon.

Signali karakteristični za šefove,

ali i agresivne ljude:

- ▶ ruke su prekrštene iza vrata;
- ▶ ruke su uz bedra;
- ▶ noge su na stolu;
- ▶ čvrsto rukovanje s dlanovima uperenim nadole;
- ▶ nagnjanje unazad sa ukrštenim šakama, podržavajući glavu;
- ▶ kretanje precizno bez oklevanja;
- ▶ kretanje sa snažnim mahanjem rukama;
- ▶ što su ruke više podignute, veća je sigurnost/samouverenost.

Ljutnja i otpor:

- ▶ stisnute pesnice;
- ▶ tapkanje pesnicom ili stopalima;
- ▶ udaranje jednom rukom u drugu, rame ili lakat;
- ▶ prekrštene ruke preko grudi;
- ▶ neprestano trepćući;
- ▶ košulja raskopčana („razdrljena”);

- ▶ udaranje po vazduhu;
- ▶ stezanje ivice stola šakama.

Nervoza i napetost:

- ▶ stisnute pesnice;
- ▶ tapkanje rukama i stopalima;
- ▶ stiskanje ivicom između prstiju i dlan na jedne ruke o drugu (molitva);
- ▶ ukrštene ruke, dodiruje se meso između kažiprsta i palca obe ruke;
- ▶ pričanje brzo, mucajućim glasom;
- ▶ zvižduk da se sakrije nervoza;
- ▶ često pročišćavanje grla;
- ▶ jednom rukom zahvaćena druga ruka, rame, lakat;
- ▶ ruke su nazad gde jedna pritiska ručni zglobo;
- ▶ ukrštenim rukama hvataju se bicepsi;
- ▶ ukrštene noge u stojećoj pozi;
- ▶ slabo rukovanje, s dlanovima naviše;
- ▶ izbegavanje direktnog pogleda;
- ▶ članci su spleteni jedan za drugi, što je praćeno stiskanjem pesnica (jako potiskivanje emocija).

Osoba koja pokazuje sumnju:

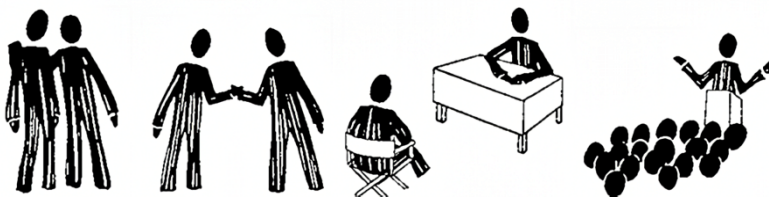
- ▶ kratak pogled „krajikom” oka;
- ▶ trljanje ili dodirivanje očiju i ušiju;
- ▶ šake su ugrane u džepove;
- ▶ ruke prekrštene preko grudi;
- ▶ naočare spuštene najniže na nosu, s pogledom preko njih.

Signali kod laganja:

- ▶ visoki ton, brz govor, zamuckivanje;
- ▶ izbegavanje očnog kontakta (u želji da se izbegne određena tema);
- ▶ gledanje okolo, bacajući kratak pogled u sagovornika;
- ▶ jezikom ovlaživanje usta;
- ▶ često treptanje;
- ▶ trljanje grla;
- ▶ stalno dodirivanje delova lica, pokrivajući usta, uši i nos;
- ▶ češanje po glavi iza vrata;
- ▶ stav je zatvoren, ponizan, nesiguran;
- ▶ gledanje dole slegnutih ramena;
- ▶ premeštanje s mesta na mesto menjajući pozu*

(<http://www.lasinora.com/theory/sr/kom/id20.html>).

* Ipak kada žena stavi ruke na grudi u odbrambenoj poziciji pokazuje da je iznenađena i začuđena.



Skica 8.

Komunikacione zone: intimna, lična, socijalna i javna zona

Izvor: <http://corcom-inc.com/seating-arrangements/>

Takođe su uočljivi diskretni gestovi, mimika. Ovo je zona za članove porodice, prijatelje.

Poslovni ljudi se najčešće nalaze u *socijalnoj zoni* (do 3-4 metra razdaljine). Tu se sagovornici vide u celini, a komunikacione forme već moraju biti naglašenije (jasne, glasne). Diskretnu mimiku, sitne pokrete i tihi glas sagovornik u socijalnoj zoni ne može lako da registruje, već ih prima kao smetnje pri komunikaciji.

Poslednja komunikaciona zona, tzv. *javna*, doseže do granica čula (vida i sluha). To je zona kad se obraćamo većem auditorijumu (razdaljina od 3 metra pa naviše). Komunikacioni kodovi moraju biti naglašeni i jednostavni. Uz pomoć tehnike (zvučne i video podrške), ova zona vizuelno može da pređe u ličnu, pa i u intimnu (zumirano na ekranu), pa se posebno mora voditi računa o naglašenosti gestova i sl.

I ovde su kulturološki uticaji osetni. U SAD ili na Dalekom istoku nekulturno je biti u nečijoj intimnoj zoni ukoliko učesnici u komunikaciji nisu izrazito bliski. U Francuskoj, arapskim zemljama, u Latinskoj Americi ili Južnoj Evropi je suprotno (Hall, 1966; Čanak, Pretović, 2007).

Vreme

Poimanje vremena je sastavni deo poslovne komunikacije. U monohronim kulturama (SAD, Kanada, Švajcarska, Nemačka) vreme se do-

življava na linearan način (prošlost – sadašnjost – budućnost). Na vreme se gleda kao na bilo koji drugi resurs: troši se, rasipa, štedi. Ovakvo gledište je karakteristično za individualističke kulture – koncentracija je na jednoj stvari u jednom vremenskom okviru, sa kratkoročnim obavezama.

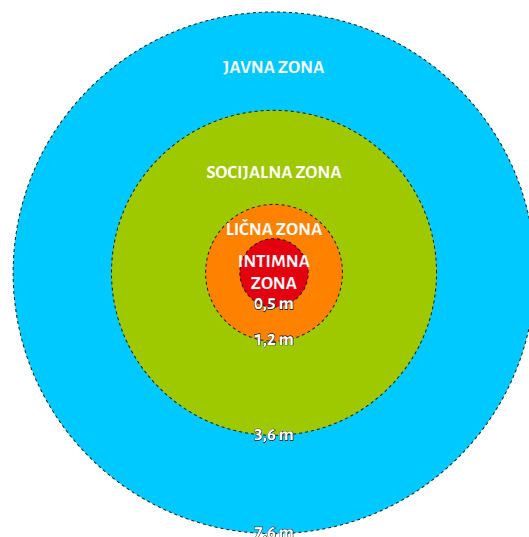
Polihroni vremenski sistem prihvata mnoge stvari koje se dešavaju istovremeno i spontano, uz akcenat na ljude. Emocije su u polihronim kulturama (Latinoamerikanci, Arapi) iznad obaveza, iznad striktnog rasporeda i zacrtanog plana. Planovi se često i lako menjaju. Polihroni ljudi će držati otvorene sastanke, prelazeći sa jedne teme na drugu.

Japanska kultura je podeljena između monohronog i polihronog vremenskog sistema. U odnosu sa strancima imaju monohroni pristup, a sa drugim Japancima polihroni.

U poslovnom svetu zapada, vreme je novac. Ceni se tačnost (kao vrlina) i dokaz je nečije pouzdanosti. Za razliku od toga, u Južnoj Americi su kašnjenja nešto što prolazi bez ljutnje onoga ko čeka, odnosno prilika, na primer, za druženje.

Za ljude Južne Amerike, Južne Evrope i Arape običaj je da se posao oplemeni „neposlom“, da se od pregovora napravi društveni događaj, pa im „dogovori na brzinu“ nisu primereni. U SAD se odmah prelazi na glavnu tačku, dok su za južnjake ili Arape važniji detalji i socijalni kontekst (tokom čega se gradi i poverenje).

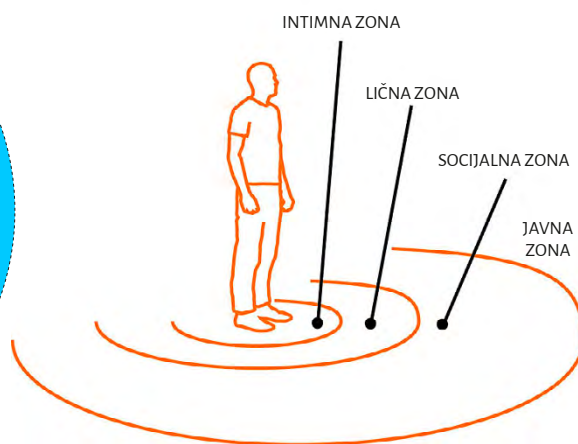
Svi ovi aspekti se odražavaju na organizaciju vlastitog poslovnog vremena. Severnoamerikanac je tačan, precizan, programiran. Ras-



Skica 9.

Komunikacione zone

Izvor: http://en.wikipedia.org/wiki/File:Personal_Space.svg (modifikovano)



pored vremena je za njega krucijalan (planer obaveza, dešavanja). On funkcioniše po principu prioriteta, odnosno osećaju da kontroliše

stvari. Uobičajene su i sankcije (kazne) za nepridržavanje rokova u nekom poslu (Deresky, 2006; Janićijević, 2007).

2.5 Vidovi komunikacije

Emotivni odnosi u različitim društvenim situacijama određuju kako ćemo se postaviti prema sebi i drugima, naročito u konfliktnim situacijama: da li zauzimamo stav i govorimo ono što mislimo; da li imamo samopouzdanje u komunikaciji sa prijateljima, kolegama, poznanicima i uvažavamo njihov stav, ali zadržavamo i svoj; da li burno reagujemo kada neko postupi kako mi ne želimo; da li nam je bitno da ostvarimo cilj koji smo zamislili bez obzira na odnose koje ćemo pri tom postaviti? U zavisnosti kako reagujemo u pomenutim situacijama, možemo da razlikujemo sledeće vidove komunikacije (Shema 4), odnosno osobe:

- pasivna,
- agresivna,
- pasivno-agresivna i
- asertivna osoba (Malakćioğlu, 2023).

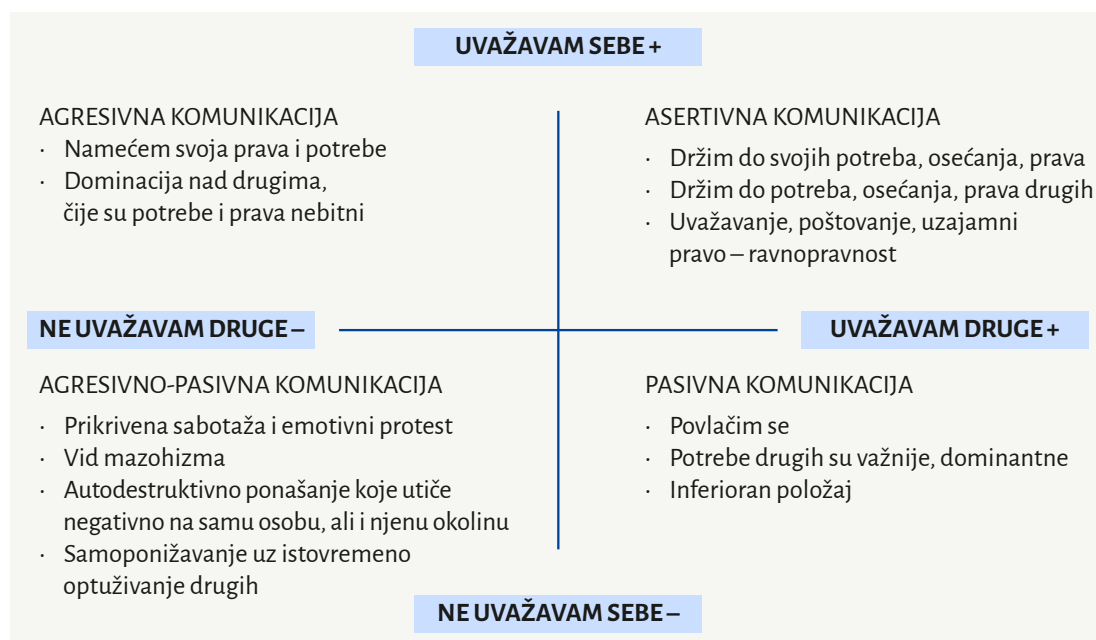
2.5.1 Pasivna komunikacija

Za ovaj vid komunikacije je karakteristično da se osoba povlači, odnosno uzdržava da kaže šta misli i oseća i da pristaje na stvari koje ne

želi (inferioran položaj). Pasivne osobe se u odnosu na druge obično ne zalažu za sebe, a kada to i čine, veoma su nesigurne i sklone su pravdanju za sopstvene postupke, pa ih drugi i ne shvataju ozbiljno. Nesigurnost, strah od reakcije, odnosno briga za mišljenja drugih ljudi su osnova emotivnog stanja i interpersonalne komunikacije pasivne osobe.

Pasivna osoba narušava svoja prava i vrednosti, ne vodi računa o svojim potrebama i željama, i ne postavlja granice prema drugim ljudima. U komunikaciji deluje nesigurno i anksiozno (oseća unutrašnju uzmenirenost), često ne preuzima odgovornost za svoje postupke, ali ih preuzima za druge. Njen cilj je da zadovolji drugog i da po svaku cenu izbegne konflikt.

Pasivna osoba izbegava raspravu, često ćuti ili govori mnogo, ali ne izražava svoje stavove. Brzo priznaje greške i često se izvinjava. Govori tiho, retko gleda u oči, smeška se i neprekidno klima glavom, zaboravlja na sebe, ima utisak da će zvučati nepravedno, nehumano ili neprofesionalno ako se suprotstavi i često ima



➔ Shema 4. Vidovi komunikacije

osećaj stida ili krivice, plaši se ljutnje i odbacivanja od strane osobe koja joj je bitna ili nadređena. Zbog toga pasivna osoba ne odoleva pritiscima drugih, oseća se obaveznom da uradi nešto samo zato što je zahtev došao od prijatelja ili je sročan na prijateljski način.

Često pasivne osobe nisu ni svesne da se kršenjem svojih prava osećaju loše. U osnovi pasivnosti (submisivnosti) je osećaj manje vrednosti u odnosu na druge i uverenje da drugi imaju veća prava ili jače argumente. Pasivna osoba često potiskuje osećanja i sećanja povezana s dominacijom drugih, posebno ona iz ranog detinjstva koja su doprinela razvoju ovog ponašanja.

Uzroci zašto neko sebi oduzima pravo na lične potrebe, iskazivanje osećanja ili stavova su najčešće sledeći:

- **Spoljašnji faktor.** Putem vaspitanja i socijalizacije pasivna osoba kroz odrastanje usvaja pravila „Nisi u stanju da donosiš odluke, zato što si dete“, nešto kasnije „Zato što si neiskusna“, još kasnije „Nisi još dovoljno kompetentan“ i na kraju „Star si i bolestan“.
- **Strahovi.** Usled straha od odvajanja (straha od ostavljanja), ali i straha od odbacivanja, neuspeha, kritike, izopštenja iz društva i stavljanja etiketa, neki ljudi često pribegavaju taktici da drugi misle i odlučuju u njihovo ime.

Pasivna osoba će se boriti protiv razočarenja nastalih kao posledica ignorisanja ličnih potreba zauzimanjem stavova tipa: „Nije to toliko važno“, „Ja samo pokušavam da budem fin i uljudan“, „I onako nisam ja za taj posao“, „Ma baš me briga“, „K'o da je to važno“ i slično. Pasivno ponašanje vodi do nezadovoljstva samim sobom (da je manje vredna osoba) i do unutrašnjeg besa (Rakos, 1991; Young-li, 2003; <http://www.timcentar.rs/srb/tekst/180/11/Asertivnost-komunikacija-bez-po-muke>; <http://www.pua.hr/index.php?topic=1584.0>).

2.5.2 Agresivna komunikacija

Nasuprot pasivnoj je agresivna komunikacija, čiji je cilj, uglavnom, uspostavljanje kontrole nad situacijom i ljudima (dominacija), demonstracija moći, pobeđa nad drugima (nasilna dominacija). Agresivna komunikacija *podrazumeva* otvoreno izražavanje mišljenja, uverenja, osećanja, ali često neiskreno i na način koji uvek ugrožava prava drugih. U pozadini toga je isključivo zalaganje za sebe, bez obzira kako će se to odraziti na druge, a u želji da se lični prohtev ostvari po svaku cenu.

Agresivna osoba je sklona da: zahteva, naređuje, optužuje druge, ne priznaje svoje greške, ne sluša druge, prekida ih, preglasno govori, agresivno gestikulira, netremice posmatra sagovornika, podsmeva se drugima, ponižava ih i vređa. Umesto da kritikuje neko ponašanje, agresivna osoba kritikuje osobu. Takvo ponašanje najčešće nije posledica samo temperamenta (impulsivnost) i iskrenosti, već je to maskiranje zabrinutosti, straha i nesigurnosti, izraženih u drugoj krajnosti (u odnosu na pasivnu osobu). Razlozi koji leže u osnovi potiskivanja i skrivanja sopstvenih emocija su najčešće poruke koje su nam prenete i koje smo usvojili kroz odrastanje, kao što su „Moraš biti jak/a“, „Ajde nemoj da plačeš, samo slabići plaču“, „Ne smeš biti slab/a, ako otkriješ svoje slabosti drugi će te odbaciti“ itd.

Agresivna osoba brzo plane i svaku naznaku konflikta tumači kao veoma ugrožavajuću, neprestano se boreći i onda kada zapravo i nije ugrožena.

Agresivna osoba pobeđuje kratkoročno, jer se u takvoj komunikaciji prekidaju normalni interpersonalni odnosi. Dugoročno, agresivnost dovodi do gubitka poštovanja, porasta tenzije, osvetničkih tendencija – do pojavljivanja agresivnog odgovora druge strane. Tako se formira krug agresije, koji se opet ponavlja sa sve jačim intenzitetom i to svaki put kada se dogodi konfliktna situacija (Rakos,

Tabela 1. Pasivna komunikacija – Tip ponašanja i njegov učinak na sagovornika

Pasivno ponašanje	Učinak na sagovornika
▶ Samosažaljevanje i jadikovanje ▶ Često izvinjavanje ▶ „Povređenost“ osećanja	▶ Osećaj krivice ▶ Frustriranost, ljutnja ▶ Teško im se suprotstaviti a da sagovornik nema osećaj da ih je povredio, bio grub ili da je neprijateljski raspoložen

Izvor: <http://www.os-treca-ck.skole.hr/upload/os-treca-ck/multistatic/20/ASERTIVNA%20KOMUNIKACIJA.ppt>

Tabela 2. Agresivna komunikacija – Tip ponašanja i njegov učinak na sagovornika

Agresivno ponašanje	Učinak na sagovornika
▶ Napadanje ▶ Optuživanje ▶ Ponižavanje ▶ Sklonost dominaciji	▶ Osećaj poniženosti, povređenosti ▶ Strah ▶ Potreba za odbranom ▶ Želja za osvetom

Izvor: <http://www.os-treca-ck.skole.hr/upload/os-treca-ck/multistatic/20/ASERTIVNA%20KOMUNIKACIJA.ppt>

1991; Young-li, 2003; <http://www.pua.hr/index.php?topic=1584.0>; <http://www.timcentar.rs/srb/tekst/180/11/Asertivnost-komunikacija-bez-po-muke>).

2.5.3 Pasivno-agresivna komunikacija

Pasivno-agresivna osoba često iznosi ironične komentare i retko javno deli svoje stvarno mišljenje. Neretko se ponaša kao „žrtva“, koristi sarkazam, povlači se, ne pokazuje svoja prava osećanja i namerno izaziva sažaljenje i krivicu kod drugih. Optužuje druge za svoje probleme, tračari, koristi laži i prevare, često ne ispunjava dogovoreno, ne preuzima ličnu odgovornost niti preuzima odgovornost drugih. Drugi ih doživljavaju kao osobe kojima je teško udovoljiti, koji stalno kvare raspoloženje i uvek pronalaze razloge za gundanje. Ovi modeli pasivno-agresivnog ponašanja često se javljaju kod ljudi koji se ne osećaju sposobnima da se nose sa određenim situacijama, pa svoju nemoć kompenzuju kada je opasnost prošla i kada se nalaze na sigurnom (Rakos, 1991; Young-li, 2003; <http://www.pua.hr/index.php?topic=1584.0>; <http://www.timcentar.rs/srb/tekst/180/11/Asertivnost-komunikacija-bez-po-muke>).

Ovo je najmanje produktivan odnos u interakciji sa nekim. U pitanju je autodestruktivno ponašanje, jer u komunikaciji negativno utiče na obe strane (nema pobjednika).

2.5.4 Asertivna komunikacija

Asertivno ponašanje⁸ je ono u kojem poštujemo i sebe i druge i najproduktivniji je vid komunikacije. Ali, nije jednostavno uvek tako postupiti, čak i kada to nastojimo. Asertivnost ne podrazumeva samo način ponašanja već i emocionalno stanje osobe. Tu su, pre svega, sa jedne strane važni odsustvo osećaja krivice i straha, a sa druge prisustvo samopouzdanja da se postupa ispravno. Nesigurnost, uznemirenost ili strah u situaciji u kojoj je potrebno da se na bilo koji način konfrontira drugima lako prebacuju osobu u agresivan ili pasivan položaj ili u kombinaciju ta dva.

Asertivna osoba aktivno sluša, uvažava tuđe mišljenje i poštuje druge, očekujući to i za sebe. Jasno, konkretno i direktno komunicira, kritikuje ponašanje uz poštovanje ličnosti, zna da pohvali druge, preuzima odgovornost i spremna je da se izvini. Iskreno izražava svoja očekivanja i osećanja, toleriše neprijatnosti, gleda u oči i otvoreno pokazuje svoja osećanja.

Osobe koje na asertivan način izražavaju svoje mišljenje češće dobijaju ono što žele, znaju da upravljaju stresom, da prepoznaju svoje emocije i kontrolišu svoje ponašanje, rešavaju konflikte, poseduju socijalne i komunikacijske veštine, iskazuju svoje mišljenje, stavove i vrednosti čak i kada nailaze na neslaganje drugih, imaju više poverenja u sebe i druge, prihvataju ličnu odgovornost, otvorene su za novine i izazove.

Tabela 3. Pasivno-agresivna komunikacija – Tip ponašanja i njegov učinak na sagovornika

Pasivno-agresivno ponašanje	Učinak na sagovornika
▶ Sažaljevanje uz optuživanje drugih ▶ Kukanje, jadikovanje ▶ Sarkazam, cinizam	▶ Osećaj neprijatnosti, sumornosti ▶ Želja za izbegavanjem takve osobe ▶ Neuvažavanje takve osobe

Izvor: <http://www.os-treca-ck.skole.hr/upload/os-treca-ck/multistatic/20/ASERTIVNA%20KOMUNIKACIJA.ppt>

⁸ Engl. assertiveness - pouzdanost, pouzdanje, samopouzdanje.

Asertivna osoba čuva svoje granice i u situacijama kada postoji realna opasnost da bude izmanipulisana, zloupotrebljena ili iskorišćena. Kroz asertivno ponašanje, osoba stiče sposobnost:

- izražavanja emocija (prijatnih i neprijatnih),
- započinjanja, održavanja i završavanja komunikacije,
- da kaže ne,
- da traži usluge i da postavlja zahteve.

U asertivnoj komunikaciji se naglašava kooperativnost, timski rad, međusobno podsticanje, otvorena komunikacija. Važan deo asertivnosti jeste preuzimanje odgovornosti za svoja prava da:

- sami biramo (bez straha od osude);
- otvoreno izrazimo svoje emocije;
- se predomislimo;
- zatražimo ono što želimo (da ne očekujemo da nam drugi „čitaju misli”);
- ne znamo;
- ne razumemo (ni mi „ne čitamo tuđe misli”)
- sami sudimo o sebi (samoprihvatanje – čini nas imunim na ono što drugi misli o nama);
- pogrešimo (nisam manje vredan);
- kažemo NE!
- ne opravdavamo i ne obrazlažemo svoje ponašanje;
- nas ljudi tretiraju sa poštovanjem.

Asertivna osoba nema poteškoća u izražavanju emocija, traženju usluga, saveta ili informacija, odbijanju zahteva druge osobe i generalno se dobro snalazi u neprijatnim situacijama.

Ako asertivna osoba ne postigne ono što je želela, oseća nezadovoljstvo i tugu, dok agresivna osoba reaguje neprijateljski i okrivljuje druge. Agresivna osoba deluje osvetoljubivo, nije spremna na kompromis, više, preti i sklona je manipulacijama. S druge strane, asertiv-

na osoba postavlja ostvarive ciljeve i otvorenija je za kompromis.

PRILOG 8. Reakcija osobe na neodgovarajući predlog sagovornika:

Pasivna komunikacija

(često uz tihi ton, uzdah, pogled u stranu, mucanje...)

„Pa dobro, može.“

„Naravno, super.“

„Da, da, važi...“

Agresivna komunikacija

(zapovednički ton, podrugljivo, uz viku, zurenje, mahanje rukama...)

„Ma kakvi! To je baš bez veze!“

„Ne pada mi na pamet! Kakva ti je to glupa ideja!?“

„Idi sam ili nađi nekog ko bi pristao na tako nešto!“

Pasivno-agresivna komunikacija

(ravan ton ili uz gundanje, grimase lica sa naznakama nezadovoljstva ili sažaljiv, tužan pogled...)

„Pa, ako baš moram.“

„Zar baš ja. Nema niko drugi?!“

Asertivna komunikacija

(normalan ton i držanje, sa vidljivim emocijama koje su ispoljene u tom trenutku)

„Hvala na ponudi. Moraću da razmislim. Sada ne mogu da odlučim.“

„Rado bih ti pomogla, ali zaista sada nemam vremena.“

„Ne želim da se upuštam u to u ovom trenutku“ i slično.

Razlike između asertivne i agresivne osobe očigledne su u načinu davanja povratnih informacija. Asertivna osoba konkretno opisuje ponašanje na koje se žali, ne ocenjujući ličnost, dok agresivna osoba obično osuđuje druge. Asertivna osoba predlaže rešenja za probleme umesto da insistira na utvrđivanju krivice, dok agresivna osoba okrivljuje, proziva i napada. Kada se naljuti, ne ostavlja prostora za tuđe argumente ili izvinjenja, što je čini teško do-

Tabela 4. Asertivna komunikacija – Tip ponašanja i njegov učinak na sagovornika

Asertivno ponašanje	Učinak na sagovornika
► Čvrsto, ali ne i neprijateljski ► Spremnost za davanje informacija, objašnjenja ► Otvoreno izražavanje vlastitih ciljeva i očekivanja	► Osećaj informisanosti, da smo „u kontaktu“ ► Osećaj mogućnosti neslaganja bez straha da će me videti kao nesposobnu ili agresivnu osobu ► Osećaj uvažavanja

Izvor: <http://www.os-treca-ck.skole.hr/upload/os-treca-ck/multistatic/20/ASERTIVNA%20KOMUNIKACIJA.ppt>

stupnom za pomirenje. Asertivna osoba češće daje povratne informacije, posebno kada želi nekoga pohvaliti, dok agresivna osoba reaguje samo kada nešto nije u skladu s njenim očekivanjima.

U svakoj situaciji imamo mogućnost da izaberemo način na koji ćemo reagovati – da li ćemo se povući, delovati agresivno ili, s uvažavanjem, izraziti svoje mišljenje (Rakos, 1991; Young-li, 2003; <http://www.pua.hr/index.php?topic=1584.0>; <http://www.timcentar.rs/srb/tekst/180/11/Asertivnost-komunikacija-bez-po-muke>).

2.5.4.1 Tipovi asertivne komunikacije

Asertivnost predstavlja balans između dva ekstrema – agresivnosti i pasivnosti i jedan je od najkorisnijih načina rešavanja interpersonalnih sukoba. Zbog toga će u daljem tekstu biti predstavljeni tipovi asertivne komunikacije, kao različiti načini rešavanja konfliktnih situacija ili predupređivanja konflikta. To su:

- bazična,
- empatička,
- eskalirajuća,
- konfrontativna asertivnost,
- tzv. ugovorna opcija i
- tzv. Ja-asertivnost.

Bazična asertivnost (osnovna asertivnost)

Komunikacija se zasniva na kratkim i jasnim rečenicama. Odnosi se na jednostavno zauzimanje za lične potrebe, bez uključivanja drugih socijalnih veština, kao što su: empatija⁹, konfrontacija¹⁰ i uveravanje. Ovaj tip asertivnog govora je tipičan u komunikaciji sa bliskim osobama, ili ukoliko su uloge jasno definisane.

- „Ne želim da idem sa tobom tamo.”
- „Ne mogu da ti to učinim.”

S obzirom da je obraćanje jednostavno, do izražaja dolazi i neverbalna komunikacija.

Empatička asertivnost

U ovoj komunikaciji se šalje više poruka. Prva se odnosi na uvažavanje osećanja sagovornika (empatija), druga kako se mi osećamo povodom toga i kakvog praktičnog efekta to ponašanje ima, a treća da kažemo šta želimo (bazična asertivnost).

- „Verujem da želiš da mi pomogneš, ali bih to radije uradila sama“.
- „Možda toga nisi svesna, ali smeta mi kada ne dolaziš na vreme“.
- „Razumem da vam je teško da precizirate datum završetka radova, ali meni je jako važno da kažete tačan datum, pa ću sačekati“.
- „Nije mi prijatno što ću vam ovo reći, ali moja konačna odluka je da ne želim više time da se bavim.“
- „Zaista ne volim kada dođem u ovakvu situaciju, ali...”¹¹

Važno je da opis tuđeg ponašanja bude autentičan, neutralan i bez preterivanja, bez negativnih etiketa. Takođe, trebamo se fokusirati isključivo na ponašanje, a ne da komentarišemo osobu. „Ponašaš se sebično...”, ili: „Ti si samoživa osoba...” nije u domenu asertivne komunikacije.

Eskalirajuća¹² asertivnost

Ovaj oblik asertivnosti posebno je koristan u dijalogu sa nametljivim ili agresivnim osobama koje direktno krše naša prava. Eskalirajuća asertivnost započinje minimalnim odgovorom; ako druga osoba ne reaguje na taj način i nastavlja s narušavanjem prava, prva osoba postepeno pojačava svoju asertivnost do čvrstog stava bez kompromisa, zadržavajući pri tom asertivnu, a ne agresivnu komunikaciju.

- „Bili ste veoma ljubazni, ali ipak ne želim to da kupim. Ne želim da kupim. Poslednji put vam kažem da ne želim to da kupim, nemojte više da pitate.”¹³

⁹ Empatija ili emotivna toplina je sposobnost da razumemo tuđe osećaje, stanja, mišljenja, ponašanja – „da budemo u tuđoj koži”. Osoba koja je empatična neće ostati ravnodušna pred bolom i patnjom drugih ljudi. Empatičnost ne podrazumeva samo da nas pogađa tuđa nesreća već i da umemo da se radujemo tuđoj sreći.

¹⁰ Konfrontacija - suočavanje, upoređivanje, sukobljavanje...

¹¹ <http://www.pua.hr/index.php?topic=1584.0>

¹² Eskalacija je izraz kojim se u najširem smislu označava povećanje nivoa neprijateljstva ili nasilja u nekom sukobu.

¹³ <http://www.pua.hr/index.php?topic=1584.0>

Uvek treba imati na umu da osoba koja insistira krši prava drugog.

Ono što asertivnost razlikuje od agresivnosti i u ovim slučajevima je izostanak želje da se kazni, povredi ili ponizi druga osoba, i svest da je njeno PONAŠANJE neprihvatljivo, a ne ONA sama. Ton kojim se izgovara poslednji stepen asertacije nije agresivan (drzak, ciničan) već maksimalno ODLUČAN.

Ugovorna opcija

Naravno, i ovde je ton važan da bi se napravila razlika između asertacije i agresivnosti. U komunikaciji se stav iznosi kao saopštenje, to jest obaveštenje o našem sledećem koraku, ako se situacija ne promeni. Koristi se princip: ako – onda ili kada – onda.

- „Kada neko razgovara sa mnom tim tonom, ja prekidam razgovor.”
- „Ako sledeći put budeš kasnila, neću te čekati.”
- „Ako vaša usluga i dalje ne bude na zadovoljavajućem nivou, prekinućemo saradnju.”¹⁴

Komunikaciona vrednost ovog tipa asertacije se odnosi i na to da budemo dosledni onoga što saopštavamo, da bi nas druga osoba shvatala ozbiljno za ubuduće.

Konfrontativna asertivnost

Ovaj vid komunikacije se koristi u situacijama kada se konfrontiramo, suočavamo, izražavamo drugačije, odnosno suprotno mišljenje. Ovim se od druge osobe zahteva da nam obrazloži neko ponašanje, kako bi odnos išao u konstruktivnom smeru. Naročito je poželjno u situacijama kada su reči druge osobe u kontradikciji sa njenim delima.

- „Rekao si da ćeš mi pomoći oko statistike, ali kad god smo se dogovorili da se nađemo da radimo, ti si imao druge obaveze. Želim da znam da li mogu da računam na tvoju pomoć ili ne?”
- „Bio je dogovor da juče završiš posao, ali nisi. Kako da rešimo ovu situaciju?”
- „Uznemirava me to što radiš, pa mi objasni koji je razlog?”

Ovdje se radi o objektivnom opisivanju onoga što je druga osoba rekla da treba učiniti, šta je zapravo uradila, a zatim o izražavanju svojih želja. Na taj način pokazujemo koliko cenimo prethodno dogovorene obaveze. Ovaj oblik asertivnosti podseća na ugovornu opciju jer ne „zaboravljamo“ da reagujemo kada nešto nije u skladu s prethodnim dogovorom ili sporazumom.

Ja-asertivnost

Ja-poruke predstavljaju način komunikacije kroz koji otvoreno i jasno izražavamo svoja opažanja, osećanja i potrebe u određenoj situaciji, kao i to kako bismo želeli da se ta situacija reši i naša potreba zadovolji. Ove poruke omogućavaju izražavanje naših osećanja, doživljaja, potreba, ideja, očekivanja i verovanja.

Ja-asertivnost se smatra klasičnom asertacijom, jer uključuje iskazivanje našeg ličnog, subjektivnog mišljenja, osećanja ili želje. Međutim, kod Ja-asertacije poseban akcenat stavljamo na ovaj aspekt asertivnosti. Sve druge forme asertacije proizašle su iz osnovne Ja-poruke kako bi je dopunile. Jednostavna asertivna rečenica je veoma kratka izjava koja sadrži samo konkretnu činjenicu, stav ili uvid koji je u vezi sa onim što mislimo da nam se uskraćuje (preuzeto sa <http://www.pua.hr/index.php?topic=1584.0>; Rakos, 1991; Young-li, 2003).

- „Važno mi je da shvatiš šta govorim, pa bih želela da me slušaš dok ti pričam.”
- „Primetila sam da se javlja nesporazum u našoj komunikaciji. Da li bi ti odgovaralo da o tome razgovaramo?”
- „Možda grešim, ali mislim da te mere neće doneti željene rezultate.”
- „Ja ne mogu da ti pomognem jer ne znam kako to da uradim.”
- „Ne želim da budem deo vaše organizacije jer ne delimo iste vrednosti i ciljeve.”¹⁵

¹⁴ <http://www.pua.hr/index.php?topic=1584.0>

¹⁵ <http://www.pua.hr/index.php?topic=1584.0>

2.6 Manipulacija ili ubeđivanje

Reč „manipulacija“ vodi poreklo od latinske reči *manus* – ruka i znači rukovati, upravljati nečim. U kontekstu ljudskih odnosa, ona se svodi na pokušaj da upravljamo tuđim ponašanjem, odnosno utičemo na osećanja, volju, delovanje drugih. *Ako to radimo bez skrivenih namera*, radi se o **ubeđivanju**. Ali, ukoliko *smišljeno baratamo pogrešnim podacima*, izvrnutim činjenicama, lažnim interpretacijama, podmetanjem lažnih utisaka, *kako bi se ostvarila kontrola nad nekim ili nečim*, u pitanju je **manipulacija**.

I ubeđivanje i manipulacija se mogu manifestovati kroz načine kojih često nismo ni svesni. Važno je biti svestan načina na koje smo skloni da manipuliramo drugima, isto kao što je važno biti svestan onih situacija u kojima drugi pokušavaju da nas izmanipulišu.

2.6.1 Ubeđivanje

Ubeđivanje predstavlja proces putem kojeg se neko motiviše da promeni svoje ponašanje ili stav. Ubeđivanje je funkcija u komunikaciji ljudi i formira se u interakciji individua, određenih grupa, mase (TV, radio, novine i sl.). Da bi se nešto tumačilo kao ubeđivanje, potrebno je, pre svega, da postoje cilj i namera da se taj cilj postigne putem same poruke ubeđivača. Ishod je promena stava ili promena ponašanja, a pristup može biti direktivan i nedirektivan.

U kontekstu masovnih medija, ubeđivanje se najčešće koristi u marketingu i reklamama (O’Keefe, u štampi) i to iz domena različitih privrednih grana, sa ciljem pospešivanja prodaje određenih proizvoda/usluga; edukacije populacije (cele ili određenog njenog dela); ili političnog delovanja (kampanje, poslovna diplomatija). Ubeđivanje uglavnom nije slučajno, ali važno je istaći da nije ni prinudno. U toj interakciji je neophodna slobodna volja primaoca poruke, jer se u suprotnom ne bi radilo o ubeđivanju nego o prisili (O’Keefe, 2008). Tokom procesa ubeđivanja, poruke mogu biti usmeravane centralno ili periferno. Često prate jedna drugu.

Centralno i periferno usmerene poruke u procesu ubeđivanja

Centralno usmerene poruke su argumentovane i predstavljaju produkt pažljivog i detalj-

nog promišljanja ubeđivača (Dainton & Zelley, 2004). Bogate su informacijama, racionalnim argumentima i dokazima koji su u korist ubeđivača. Argumenti mogu biti jaki, neutralni ili slabi, od čega će zavisiti ishod ubeđivanja. Neutralni argumenti uglavnom ne dovode ni do kakve promene kod primaoca, a slabi mogu dovesti i do suprotne (od željene) reakcije – tzv. bumerang efekat (Petty, Cacioppo, 1986).

Periferno usmerene poruke se oslanjaju na ubeđivačev kredibilitet (autoritet, kontrast, predanost, dopadljivost, recipročnost) ili na reakciju okoline na poruku (npr. društveni pritisak); odnosno na emotivnu uključenost primaoca i slično. One su brz i lak metod da se napravi neka promena kod primaoca, ali sa kraćim učinkom (površnije su) (Petty, Cacioppo, 1986; Dainton, Zelley, 2004). Plasiraju se ako motivacija ili sposobnost razumevanja nedostaju kod primaoca poruke ili je centralno usmerena poruka bila neuspešna (Dainton & Zelley, 2004). U daljem tekstu će biti objašnjene neke od tehnika periferno usmerenih poruka u procesu ubeđivanja. Mnoge od njih su poznate i kao tehnike prodaje.

Nogom u vrata

Ovo je najpoznatija taktika kod periferno usmerenih poruka u pregovaranju. Zasniva se na posvećenosti nekoj obavezi, jer kada jednom ubeđivana osoba pristane na nešto, postaje joj teže sledeći put da odbije i veći zahtev, jer se kod nje javlja opasnost (svest) da će se pokazati nekonzistentnom u svojoj predanosti (Jovanović, 2013). Ovo funkcioniše na principu prvo traženja male usluge, a zatim veće (Dainton, Zelley, 2004).

Korišćenje autoriteta

Ubeđivač može da ubedi primaoca poruke da prihvati verovanja ili ponašanja koja su mu prezentovana jednostavnim korišćenjem *autoriteta*. Karakteristični izrazi ubeđivača su: „Zato što ja tako kažem“, „G-din Simić smatra da treba da bude tako“ i slično.

Predanost

Kod ovakvih poruka se naglašava primaočeva posvećenost određenim vrednostima – društvenom cilju, grupi, političkoj partiji itd.

Mamac-zamena

Primaocu se prvo ponudi nešto što on smatra veoma korisnim za njega, a sledeći put mu se ponudi nešto manje vredno. Da li zbog zadovoljenja potrebe ili obaveze koju oseća prema ponuđaču (ubeđivaču), osoba pristaje. Uraditi suprotno bi eksponiralo primaoca kao nepouzdanog, nezahvalnog (Petty, Cacioppo, 1986; Jovanović, 2013).

Vrata u lice

Ova taktika se bazira na namernom provociranju odbijanja, prevelikim zahtevanjem. Na primer, traži se od kolege da dođe za vikend da pomogne u završavanju izveštaja. Nakon odbijanja, „razočarano” mu se nudi realniji zahtev – na primer, da ostane dva dana malo duže na poslu ili da ponese samo jedan deo izveštaja kod kuće da završi. Tada je manja šansa odbijanja zbog osećanja obaveze i griže savesti nastalih usled prethodnog odbijanja.

Šarm

Česta tehnika bazirana na stavu da „ako nas neko voli, onda on mora da voli i naše ideje” (Petty, Cacioppo, 1986). Ovom tehnikom ubeđivanja se koriste na primer harizmatičke vođe – u politici, religiji, prodaji.

Recipročnost (usluga za uslugu)

„Ja sam tebi učinio pa je sad na tebe red da mi uzvратиš uslugu” (Petty, Cacioppo, 1986). Česta i moćna tehnika, jer omogućava ubeđivaču da traži brzo vraćanje usluge, bez čekanja da primalac to spontano učini. Takođe, on može i da traži više nego što je pružio (Jovanović, 2013).

Socijalni pritisak

Ovde se koristi kontekst tvrdnje „Svi to rade, pa moraš i ti” (Petty, Cacioppo, 1986).

Nedostatak

Tehnika prijemčiva kod ljudi koji se brinu da ne propuste nešto, posebno ako je teže dostupno (Petty, Cacioppo, 1986). „Na primer, ponudi se jednom od zaposlenih određena pozicija sa naznakom da bi mnogi želeli tu poziciju ali su oni samo nju/njega imali na umu zbog njenih/njegovih veština. Čak i ako primalac poruke nije realno želeo da menja radno mesto, ovakvim postavljanjem stvari u okviru prego-

vora, menja se percepcija i javlja se želja koja ranije nije postojala” (Jovanović, 2013).

Teorija naracije u procesu ubeđivanja

Ova teorija naglašava uspeh u ubeđivanju kroz pričanje priča. Naracijom se drugi uveravaju da postoje dobri razlozi da se ponašaju na određeni način ili da prihataju nečije vrednosti i ubeđenja (Fisher, 1984). U marketingu se često koristi pričanje priča da bi se produkt prodao. Kreiraju se romantične priče, uzbudljive, duhovite priče, a sve one imaju željeni efekat na potencijalne kupce (Jovanović, 2013). Promocija (npr. turistička propaganda) je često zasnovana na pričama. Ako se određeni lokalitet želi predstaviti turistima, pored geografskih podataka (položaj, stanovništvo...), potrebno je ispričati priču o životu nekog meštana ili opisati događaj koji se baš tu odigrao. Tako se postižu veći efekti kod slušalaca (više emocija, dublji utisak – na primer, poistovećivanje).

Svet je obojen subjektivnim vrednostima i iskustvima. Na odluku primaoca o valjanosti poruke utiču brojni faktori: karakter, vrednosti, istorija, kultura, iskustvo i slično. Zbog toga je važno da priča zvuči verodostojno i koherentno (da ima smisla) (Fisher, 1984; Jovanović, 2013). Prema teoriji Fišera, svet se sastoji od kooperativnih i suprotstavljenih priča i pojedinci moraju da koriste logiku zdravog razuma da bi doneli odluku koja od tih priča je za njih tačna (Fisher, 1984).

2.6.2 Manipulacija

Manipulacija ima za cilj uspostavljanje kontrole nad drugom osobom zbog postizanja nekog sopstvenog cilja (ali na indirektan način) kroz izazivanje određenih emocija kod nje, koje će je navesti da se sama potčini našoj volji, odnosno da je navedemo na postupke koji služe našoj ličnoj koristi (skrivena namere). Povoljno tlo za manipulaciju je nesigurnost, nepoverenje, nezadovoljstvo, strah i neizvesnost (Obrodović, 2012; Popić, 2014).

Komunikacijske veštine su oblik manipulacije i one određuju međuljudske odnose na mnogo načina. Reč stvara najviše problema, ali i najlakše rešava nesporazume. Ipak, često je tanka linija između razgovora i manipulacije. Manipulacija ima i suptilnijih vidova koji

nisu uočljivi na prvi pogled, ali sa kojima se svakoga dana susrećemo. Najčešće se razlikuju afektivna i kognitivna manipulacija. Afektivna u većoj meri deluje na osećanja, a kognitivna se oslanja na saznanja i racionalni aspekt ljudske svesti.

Psiholozi tvrde da se manipulacija događa toliko često da praktično ne postoji sredina gde nema barem i „najslabijeg“ vida upravljanja tuđim mislima i osećanjima. Često toga nisu svesni ni manipulatori ni oni kojima se manipuliše, pa su to bezazlene manipulacije koje neće doneti štete. Za razliku od njih, postoje i perfidni, ciljani oblici manipulacije usmereni na pojedinca ili grupu. O tome svedoči i savremena literatura iz domena popularne psihologije, sa naslovima knjiga poput: „Preuzmite kontrolu“, „Kako navesti ljude da čine ono što želite?“ i slično.

Roditelji se često koriste manipulacijom u vaspitanju, jer su deca „pogodna“ kategorija pošto ne umeju da prepoznaju manipulativne tehnike.

Bečki psiholog Julija Umek navodi da postoji bezbroj vrsta manipulacije, jer je u prirodi čoveka da bude izmanipulisan. Ona izdvaja nekoliko vrsta manipulacija sa kojima se čovek najčešće sreće:

- „prijatna“ manipulacija;
- manipulacija govorom;
- manipulacija odećom;
- natpisi na rasprodajama;
- efekat sveca i
- daješ meni.

„Prijatna manipulacija“ – Prizor lepo postavljenog, dekorisanog stola u restoranu prija čulima, pa je zbog toga gost neretko spreman „oprostiti“ i ako hrana nije baš najbolja. Nasmejana, ljubazna prodavačica je često sredstvo „prijatne manipulacije“, pa će čak 80% ljudi kupiti neki proizvod i ako im nije potreban, kada ga takva osoba ponudi. „Prodavci se služe manipulacijama kakva je, na primer, francuska muzika na odeljenju gde se prodaju vina. Istraživanje je pokazalo da to ima uticaj na izbor vina, ali da ljudi nisu svesni, čak nisu ni primetili da svira francuska muzika“ (Obradović, 2012). Takođe, danas je u mnogim marketima određeno gde koji proizvod treba da stoji (u odnosu na ulaz, na kasu, u odnosu

na drugi proizvod) kako bi poboljšali prodaju. Primer za to su pelene pored piva i muški kupci. Kada uđu u prodavnicu da bi kupili pelene, utvrđeno je da će mnogi od njih kupiti i pivo, ako ga ugledaju, a da to nisu ni planirali. Ili deca na kasi kada ugledaju konditorske proizvode i roditelji koji popuštaju njihovim željama dok čekaju u redu (Dragin, 2015). Utvrđeno je i da fiskalni računi u marketima sa npr. simbolom nasmešene osobe (*smiley*) mogu da primuju (tj. otvore, uslove) osobu za određene sadržaje – za kupovinu (Latham, 2003; Schneider, Barbera, 2014).

„Manipulacija govorom“ – „Način na koji govorimo može stvoriti bliskost ili distancu, osećaj sreće ili nezadovoljstva, kao i poverenje ili strah. Govor se koristi da bi se uticalo na mase ljudi“ (Obradović, 2012) – čitavu populaciju unutar ili van državne granice. Političari u svojim timovima često imaju psihologe koji „pomažu“ da reči budu adekvatne za ubeđivanje. Na primer, američki predsednik Barak Obama je prema stručnjacima svojom poznatom rečenicom „Yes, we can“ („Da, mi možemo“) čitavoj naciji uspeo da ulije osećaj pouzdanosti.

„Manipulacija odećom“ – Odećom se predstavljamo, šaljemo brojne poruke. Nekada nam odeća služi i kao sredstvo za manipulaciju. U jednom eksperimentu, muškarci obučeni u elegantne odela došli su u firmu i počeli da demontiraju kompjutere, a niko nije posumnjao da su lopovi, jer su izgledali pristojno. Istraživanja su pokazala da trgovci treba da budu lepo obučeni, jer ljudi više veruju doteranim prodavcima nego onima koji izgledaju neuredno ili jeftino. Neke boje odeće utiču na određeni način – crvena (dominacija, liderstvo, moć, vlast, strast), bela (čistota, urednost), crna (svečanost, poslovnost, profesionalizam) itd.

„Natpisi na rasprodajama“ – Predmeti izgledaju jeftinije kada su grupisani uz oznaku „popust“. Istraživanja su pokazala da će ljudi kupovati stvari čak i kada im se ne sviđaju ili im nisu potrebne, jer ta slika i reči, prema psiholozima, „isključuju“ racionalno razmišljanje. Pored reči „popust“, izraz „gratis“ takođe ima veliku manipulativnu moć (Obradović, 2012).

„Efekat sveca“ – Ovo je tehnika korišćenja asocijacija, npr. kada firme angažuju poznate ličnosti za reklamiranje nekog proizvoda, kori-

steći simpatije koje javnost oseća prema njemu u želji da se iste emocije prenose na proizvod. Ovakva tehnika se koristi i kod ubeđivanja (dopadljivost, autoritet itd).

„Duguješ mi“ je „suptilna“ manipulacija i manifestuje se dodvoravanjem, činjenjem usluga i ustupaka, poklanjanjem, emotivnim ucenama. Izražena je u situacijama kada druga osoba ne može da uzvрати istom merom (Obradović, 2012; Popić, 2014).

Između manipulacije i ubeđivanja kada se koriste pomenute tehnike je tanka linija.

Manipulacija masama

Američki lingvista Noam Čomski postavio je model od strategije manipulacije putem medija, sačinjenog od 10 elemenata:

1. Preusmeravanje pažnje

Pažnja javnosti se preusmerava sa važnih problema na nevažne. To se čini „prilivom“ nebitnih informacija, kako Čomski navodi, „da ljudi ne bi razmišljali i stekli osnovna saznanja u razumevanju sveta“.

2. Stvaranje problema ili „problem – reagovanje – rešenje“.

Svesno se stvori neki problem, da bi deo javnosti reagovao na njega – na primer, izazvanim nasiljem javnost lakše prihvata ograničavanje slobode, ekonomsku krizu ili opravdava menjanje sistema ili čak rušenje države.

3. Postupnost promena

Promene koje bi mogle izazvati otpor, ako bi se sprovele naglo, biće realizovane političkom „malih koraka“. Da bi javnost pristala na neku neprihvatljivu meru, uvodi se postepeno, „na kašičicu“, mesecima i godinama. Svet se tako vremenom menja, a da to ne budi svest o promenama.

4. Odlaganje

Još jedan način za pripremanje javnosti na nepopularne promene jeste njihovo najavljivanje mnogo ranije, unapred. Ljudi tako ne osećaju odjednom svu težinu promena, jer se prethodno privikavaju na samu ideju o

promeni. Uz to i „zajednička nada u bolju budućnost“ olakšava njihovo prihvatanje.

5. Upotreba dečijeg jezika

Obraćanje odraslima na način kao da se govori deci može imati dva korisna efekta: javnost potiskuje svoju kritičku svest, a poruka postaje delotvornija. Ovaj sugestivni mehanizam često se koristi u reklamiranju.

6. Buđenje emocija

Manipulacija emocijama (njihova zloupotreba) je klasična tehnika koja izaziva „kratki spoj“ u razumnom prosuđivanju. Emocionalni impulsi (kao što su bes ili strah) zamenjuju kritičku svest. Korišćenje emotivnog registra omogućava pristup nesvesnom, što kasnije može dovesti do određenih ponašanja na toj razini.

7. Neznanje

U mnogim zemljama siromašnijim slojevima se otežava ili čak onemogućava pristup informacijama, a kvalitet obrazovanja nižih društvenih slojeva je slabiji (ispod proseka) kako bi odnos između obrazovanja viših i nižih slojeva ostao nepromenljiv.

8. Veličanje gluposti

Ovom strategijom se podstiče javnost da prihvati prosečnost. Potrebno je ubediti ljude da je poželjno biti vulgaran i neuk. Istovremeno se izaziva otpor prema kulturi i nauci.

9. Stvaranje osećaja krivice

Ova strategija se zasniva na tome da se pojedincima sugeriše kako su isključivo oni odgovorni za svoje nesreće, usled nedostatka znanja, ograničenih sposobnosti ili nedovoljnog truda. Tako se nesiguran i potcepljen pojedinac, opterećen osećajem krivice, odriče traženja pravih uzroka svog položaja i pobune protiv ekonomskog sistema.

10. Zloupotreba znanja

Ovo naročito omogućava brz razvoj nauke u poslednjih pola veka (Chomsky, 1989; Herman, Chomsky, 2002; http://theinternational-coalition.blogspot.com/2011/07/noam-chomsky-top-10-media-manipulation_08.html).

KULTURA POSLOVNE KOMUNIKACIJE I KOMUNIKACIJA POSLOVNOM KULTUROM

3.1 Uvod u poslovnu komunikaciju

Ovo poglavlje se bavi postupcima (procedurama) konkurisanja za posao, što podrazumeva pisanje radne biografije, motivacionog pisma, pisma preporuke, ali i obavljanja intervjua za posao. To su „prvi koraci“ ulaska u poslovni svet, pa je tim pre važno naučiti poslovno komunicirati prema važećim standardima.

↓ **Slika 11.** Izgled radne biografije (CV)
Izvor: <http://www.modeles-de-cv.com/>

3.1.1 Curriculum Vitae (CV)

Curriculum Vitae (CV) ili „tok života“ (prevod sa latinskog) je radna biografija, odnosno doku-

ment kojim se prikazuju profesionalni usponi, obrazovni razvoj, postignuti lični rezultati. Radna biografija (CV) je prvo predstavljanje potencijalnom poslodavcu, na osnovu čega on odlučuje da li da tu osobu uzme u razmatranje za određeno radno mesto, odnosno da je pozove na intervju.

CV treba da bude u formi preglednog, kraćeg dokumenta (do dve strane A4 formata je optimalno), a tekst jasan, precizan, koncizan. Dobro je koristiti neki od formi (modela) CV dokumenta (www.zaposlimo-srbiju.com, <https://europass.europa.eu>).

Postoje tri osnovna tipa CV-ja:

- **hronološki** (u fokus stavlja radno iskustvo, odnosno profesionalni razvoj),
- **funkcionalni** (stil pisanja ističe veštine) i
- **kombinovani** (stil pisanja ističe i dosadašnje radno iskustvo i lične osobine, veštine).

Forma CV-ja (kombinovani tip)

Prvi korak je da se dobro prouči konkurs za koji se piše CV (stipendija, posao, praksa...). CV-jem treba da se ukaže da osoba odgovara potrebama koje se traže, pa je dobro raspitati se o onome ko je konkurs raspisao (npr. kompanija, fakultet, udruženje). Te informacije će biti korisne i za razgovor sa poslodavcem (intervju). Savet je i da se osoba prilikom pisanja CV-ja stavi u poziciju onoga ko treba da ga pročita. U CV-ju ne sme biti lažnih podataka. Struktura CV-ja:

- **Fotografija** (daje prvi utisak o osobi, ali i mogućnost poslodavcu da lakše poveže utisak nakon razgovora tokom intervjua sa konkretnom biografijom; izgled: profesionalno i pristojno - kao iz lične karte);
- **Lični podaci** (ime i prezime, kontakti: adresa, telefoni, mejl; pol, datum rođenja, državljanstvo);

John Doe DoeJohn@gmail.com 555 W. Main St. Chicago, IL 60000 312-555-0000						
Citizenship: USA Age: 24 Marital Status: Single						
Objective Overview TEFL Certified, college graduate seeking a teaching position in Beijing, China. Experienced in teaching children and some adults. Skills and experience teaching a foreign language and English.						
Education and Certification <table border="1"> <tr> <td> International TEFL Academy TEFL/TESOL Certificate 150 hours of course work 30 hours of teaching Young Learners and Business English 20 Hours of student teaching practicum </td> <td> Chicago, IL, USA January 2011 </td> </tr> <tr> <td> University of Illinois B.A Psychology - Study Abroad - Berlin, Germany 2006 </td> <td> Chicago, IL USA May 2008 </td> </tr> </table>			International TEFL Academy TEFL/TESOL Certificate 150 hours of course work 30 hours of teaching Young Learners and Business English 20 Hours of student teaching practicum	Chicago, IL, USA January 2011	University of Illinois B.A Psychology Study Abroad - Berlin, Germany 2006	Chicago, IL USA May 2008
International TEFL Academy TEFL/TESOL Certificate 150 hours of course work 30 hours of teaching Young Learners and Business English 20 Hours of student teaching practicum	Chicago, IL, USA January 2011					
University of Illinois B.A Psychology Study Abroad - Berlin, Germany 2006	Chicago, IL USA May 2008					
Related Work Experience <table border="1"> <tr> <td> ESL Teacher Wheaton College - Taught English to spanish students aged 18 and up - Prepared classes using provided materials and personal teaching materials - Focused on improving students grammar, listening, writing and speaking skills - Created all course materials, including quizzes and reading samples </td> <td> Wheaton, IL 2009 - Present </td> </tr> <tr> <td> ESL Teacher Languages Incorporated - Taught English to Spanish speaking students aged 5- 18 - Utilized the direct method teaching model to improve students grammar, listening writing and speaking skills - Created quizzes and exams that were used by all teachers throughout the organization - Planned and taught between 3-8 classes daily </td> <td> Chicago, IL 2008 - 2009 </td> </tr> </table>			ESL Teacher Wheaton College - Taught English to spanish students aged 18 and up - Prepared classes using provided materials and personal teaching materials - Focused on improving students grammar, listening, writing and speaking skills - Created all course materials, including quizzes and reading samples	Wheaton, IL 2009 - Present	ESL Teacher Languages Incorporated - Taught English to Spanish speaking students aged 5- 18 - Utilized the direct method teaching model to improve students grammar, listening writing and speaking skills - Created quizzes and exams that were used by all teachers throughout the organization - Planned and taught between 3-8 classes daily	Chicago, IL 2008 - 2009
ESL Teacher Wheaton College - Taught English to spanish students aged 18 and up - Prepared classes using provided materials and personal teaching materials - Focused on improving students grammar, listening, writing and speaking skills - Created all course materials, including quizzes and reading samples	Wheaton, IL 2009 - Present					
ESL Teacher Languages Incorporated - Taught English to Spanish speaking students aged 5- 18 - Utilized the direct method teaching model to improve students grammar, listening writing and speaking skills - Created quizzes and exams that were used by all teachers throughout the organization - Planned and taught between 3-8 classes daily	Chicago, IL 2008 - 2009					
Additional Work Experience <table border="1"> <tr> <td> Customer Service Rep Unifirst Corp - Managed daily inventory of all customers on my route - Averaged over \$2,500 in new sales every month for 10 months straight - Serviced all medical facilities in the western suburbs with regards to uniforms, rugs and cleaning supplies </td> <td> Melrose Park, IL 2006 - 2008 </td> </tr> </table>			Customer Service Rep Unifirst Corp - Managed daily inventory of all customers on my route - Averaged over \$2,500 in new sales every month for 10 months straight - Serviced all medical facilities in the western suburbs with regards to uniforms, rugs and cleaning supplies	Melrose Park, IL 2006 - 2008		
Customer Service Rep Unifirst Corp - Managed daily inventory of all customers on my route - Averaged over \$2,500 in new sales every month for 10 months straight - Serviced all medical facilities in the western suburbs with regards to uniforms, rugs and cleaning supplies	Melrose Park, IL 2006 - 2008					

- **Radno mesto za koje se konkuriše;**
- **Radno iskustvo** (od-do, pozicija, kompanija – hronološki od poslednjeg posla do prvog). Ovo je najvažnija tačka u CV-ju. Poslodavci na radno iskustvo kandidata gledaju kao na spisak njegovih ličnih mogućnosti i uglavnom izvode zaključke na osnovu njegovog prethodnog iskustva. Ne treba umanjivati prethodne uspehe, već pokazati budućem poslodavcu želju za učenjem i razvijanjem potencijala u svim situacijama.
 - Fokus treba staviti na *ostvarene rezultate u okviru dužnosti i odgovornosti koje je kandidat imao na prethodnim radnim pozicijama*. Detalje treba navoditi samo za ona radna iskustva koja su relevantna za poziciju na koju se konkuriše. Koristiti poslovni rečnik za opise radnih obaveza sa naglašenim uspesima/postignućima;
 - *Ukoliko kandidat nema radnog iskustva (ili ga ima malo):* navesti sve što je osoba radila/bila angažovana, a što govori o vrednoći i radnim navikama – na primer praksa, volonterski rad, angažman u studentskim organizacijama i slično. Ako kandidat nema ništa od toga, može napisati svoje profesionalne ciljeve (u čemu bi voleo da se usavrši i šta bi voleo da postigne na poslu) - profesionalne težnje u karijeri, percepcija budućeg posla;
 - *Ukoliko kandidat ima drugačije radno iskustvo od pozicije za koju se prijavljuje:* propratno pismo je ovde „najveći saveznik”. U propratnom pismu obavezno navesti razlog zbog čega kandidat želi da promeni pravac svoje karijere i naznačiti spremnost za učenjem i radom na sebi kako bi se i na novom polju što bolje ostvario. Treba navesti sve što može da ide u prilog ovakvoj promeni (doškolovanje, dodatne obuke i slično);
 - *Raznoliko radno iskustvo* - Ako kandidat još uvek nije pronašao fokus u svojoj karijeri, pa ima raznog radnog iskustva, treba da navede i razradi detaljnije sva ona iskustva koja imaju najviše dodirnih tačaka sa poslom koji bi voleo da radi (za koji konkuriše), a sve ostale samo napomenuti. I u ovom slučaju koristiti propratno pismo kao dodatni prostor za objašnjenje zašto baš ovaj posao kandidat želi da radi i navesti sve što misli da mu ide u prilog kao dokaz da će se ostvariti kao uspešan radnik baš na tom radnom mestu);
- **Obrazovanje i osposobljavanje** – Hronološki od poslednjeg do prvog: od-do, zvanje - visoko obrazovanje ili smer - srednjoškolsko obrazovanje, ustanova, uspeh (ako je iznad proseka), dodatne informacije (stipendije, nagrade...). Ukoliko se navode neka priznanja, u dnu biografije treba napomenuti da su nagrade, diplome, preporuke i ostala uverenja dostupna na uvid po zahtevu;
- **Obuke/kursevi/seminari** - Stručne konferencije i seminari (poželjno da su relevantni za poziciju za koju kandidat konkuriše i da su se dogodili u proteklih pet godina). Ovo je posebno važno ako kandidat nema radno iskustvo ili je ono oskudno. Tu se navode sledeći podaci: naziv organizatora, mesto i vreme održavanja; stečena diploma/sertifikat/nivo znanja i sl.; stečena znanja/sposobnosti/ovlašćenja po završetku kursa/obuke/seminara.
- **Poznavanje jezika:** Maternji jezik; ostali jezici - nivoi znanja za razumevanje, govor, pisanje (A1/2: početnik - B1/2: samostalni korisnik - C1/2 iskusni korisnik). Navesti ukoliko kandidat ima završen neki kurs jezika, sertifikat i/ili diplomu kao i ustanovu gde je to znanje stekao. Treba biti realan i iskren, jer poslodavac lako može proveriti tvrdnje.
- **Tehničke veštine** – Veštine korišćenja računara, opreme, mašina: treba navesti sve stručne programe koje kandidat zna da koristi uz naglašen nivo znanja (početni, srednji, napredni, ekspertski nivo). Poslodavac i ovde lako može proveriti tvrdnje. Ako kandidat ima završen neki kurs računara, obavezno to treba navesti, kao i ustanovu gde je to znanje stečeno. Ovde može biti navedena i vozačka dozvola;
- **Socijalne i organizacione veštine** – Relevantne za poziciju na koju kandidat konkuriše, što se često može videti i iz samog oglasa za posao (npr. organizacijske, lider-

ske veštine, komunikativnost, timski rad, upornost; volontiranje)¹⁶;

- **Ostale veštine** (npr. hobi, sklonosti, talenat...); Članstva u nekim udruženjima, sportskim klubovima će reći da je kandidat timski igrač, sklon takmičenju, vežbanju, da je vremenski organizovan i slično¹⁷;
- **Dodatne informacije** (kontakt bivšeg poslodavca za preporuke) (<https://europa-ss.cedefop.europa.eu>; <https://poslovi.info-stud.com>).

Za stipendiju

Važne informacije u CV dokumentu su objavljeni radovi ili učestvovanje na nekim naučnim i stručnim skupovima (kongresi, konferencije, forumi...).

Ukoliko nema akademskih postignuća, treba uneti vannastavne i nastavne uspehe (rezultati sa takmičenja, učešće u školskom savetu...) i kratko ih opisati. Sertifikate različitih

vrsta ne treba stavljati u CV, osim ako nisu u vezi sa stipendijom i oblašću za koju se konkuriše.

Univerzitetske/Istraživačke aktivnosti – Akademski CV ne treba da liči na CV za konkurs za posao. Njegov fokus treba da bude na aktivnostima unutar obrazovanja. Ako postoji radno iskustvo relevantno za oblast za koju se traži stipendija, to bi trebalo prvo naglasiti i opisati, a zatim predstaviti akademska postignuća. U opisu dosadašnjih iskustava (bilo akademskih ili radnih) važno je istaknuti lične veštine, kao što su organizacione, komunikacione, istraživačke i tehničke (npr. korišćenje računara)...

Doprinos lokalnoj zajednici, kulturnim aktivnostima, liderstvo. U okviru nekih konkursa za stipendije potrebno je da se prezentuje dosadašnje iskustvo u ovim oblastima. Tu bi trebalo kratko opisati volonterska ili plaćena angažovanja u lokalnoj zajednici, učešću u organizaciji kulturnih aktivnosti ili aktivnostima u kojima su pokazani liderski potencijali i slično.

¹⁶ Prilozi B i C na kraju knjige.

¹⁷ Prilozi B i C na kraju knjige.

Prilog 9. Poznavanje stranog jezika (Association of Language Testers in Europe)

A1 nivo znanja:

- ▶ Razumevanje (slušanje) i govor – osoba je u mogućnosti da shvati osnovne instrukcije i ima mogućnost uključivanja u osnovnu konverzaciju o predvidljivoj temi;
- ▶ Čitanje – može da shvati najosnovnije poruke, instrukcije ili informacije;
- ▶ Pisanje – može da ispuni najosnovnije forme i piše poruke koje obuhvataju vreme, datume, mesta.

A2 nivo znanja:

- ▶ Razumevanje (slušanje) i govor – može da objasni jednostavno mišljenje ili potrebe u poznatom kontekstu;
- ▶ Čitanje – može da razume konkretne informacije u poznatom području kao što su proizvodi i znakovi na jednostavnim pismima ili izveštaj o poznatim temama;
- ▶ Pisanje – može da popuni forme i da piše kratka jednostavna pisma ili razglednice vezane za lične informacije.

B1 nivo znanja

- ▶ Razumevanje (slušanje) i govor – može da izrazi mišljenje o apstrak-

tnim ili kulturološkim temama na ograničen način ili da da savete o poznatoj temi i da shvati instrukcije ili javne izjave;

- ▶ Čitanje – može da shvati rutinske informacije i članke kao i generalno značenje nerutinskih informacija o poznatoj temi;
- ▶ Pisanje – može da piše pisma i poruke o poznatim ili predvidljivim temama.

B2 nivo znanja

- ▶ Razumevanje (slušanje) i govor – može da prati i bude uključen u poznatu temu ili konverzaciju u prilično velikom spektru tema;
- ▶ Čitanje – može da pretražuje tekstove sa relevantnim informacijama i da razume detaljne instrukcije ili savete;
- ▶ Pisanje – može da hvata beleške dok neko drugi priča ili da piše pisma koja obuhvataju nestandardne zahteve.

C1 nivo znanja

- ▶ Razumevanje (slušanje) i govor – osoba može da bude uključena efektivno u seminare i sastanke u svom polju delatnosti ili da učestvuje u neformal-

noj konverzaciji sa velikim stepenom tečnosti, noseći se sa apstraktnim izrazima;

- ▶ Čitanje – može da čita dovoljno brzo da prati akademski kurs, da prati medije radi informisanja ili da učestvuje u nestandardnoj prepisci;
- ▶ Pisanje – može da priprema profesionalne prepiske, da hvata prilično tačne beleške na sastancima ili da piše eseje koji pokazuju sposobnosti komunikacije.

C2 nivo znanja

- ▶ Razumevanje (slušanje) i govor – može da savetuje ili da priča o kompleksnim ili specifičnim temama, shvata procese i da se sa samopouzdanjem nosi sa neprijatnim pitanjima;
- ▶ Čitanje – može razumeti dokumente, prepiske i izveštaje, uključujući i najsitnije detalje kompleksnog teksta;
- ▶ Pisanje – može da piše pisma o bilo kojoj temi, da hvata beleške sa sastanka i seminara sa dobrom izražajnom preciznošću (<http://prijemni.infostud.com>).

Tehnička uputstva

Preporučljivo je da CV ne prelazi dužinu od jedne strane A4 formata, osim ako ta osoba ima bogato radno iskustvo ili konkuriše za poziciju gde je potreban opširniji CV (npr. stipendija doktorskih studija).

Prilikom pisanja CV-ja potrebno je koristiti neki od fontova karakterističnih za službenu prepisku (korespondenciju): *Times New Roman*, *Calibri*, *Arial* ili *Tahoma*.

Veličina slova treba da bude od 10 do 12 pt u zavisnosti od vrste fonta, ali nikako preko 12 pt, jer prevelika slova ostavljaju loš utisak.

Da bi CV izgledao profesionalno i pregledno, potrebno je pridržavati se sledećih pravila:

- Beli papir A4 formata;
- Koristiti jedan font;
- Koristiti u celom tekstu isti prored, isto poravnanje teksta...;
- Piše se u trećem licu ili pasivu (završio je srednju školu, završena srednja škola);
- Ne koristiti samo velika slova;
- Crna boja teksta je preporučljiva;
- Ne koristiti različite boje za tekst;
- Napraviti logičnu strukturu CV-ja, da bude lak za čitanje;

Prilog 10. EUROPASS

U prilogu ovog teksta je vodič za pisanje CV-ja po Europass modelu, koji je najčešće standard za konkurs za stipendiju, praksu, razmenu studenata ili posao u EU.

Pet dokumenata koji nečije veštine i kvalifikacije u Evropi čine jasnijim i razumljivijim su:

- ▶ Dva besplatno dostupna dokumenta koje popunjavaju evropski državljanin:
 - *Biografija* (CV) služi da veštine i kvalifikacije svake osobe budu prikazane na jasan i razumljiv način. CV online sadrži obrasce, primere, uputstva.
 - *Jezički pasoš* je alat za samoprocenu jezičkog umeća i kvalifikacija. I za ovaj dokument sajt nudi obrasce, primere, uputstva.
- ▶ Tri dokumenta koje izdaju ustanove obrazovanja i strukovne škole:
 - *Europass mobilnost* je dokument o znanjima i veštinama stečenim u drugoj evropskoj državi.
 - Dopuna sertifikatu (*The Certificate Supplement*) opisuje znanja i veštine stečene kroz strukovno obrazovanje.
 - Dopunska isprava o studiranju (*The Diploma Supplement*) opisuje znanja i veštine stečene visokom stručnom spremom. Ovaj dokument upotpunjuje informacije iz službene diplome, čineći je razumljivijom, naročito u drugoj državi (<https://europass.cedefop.europa.eu/en/about>).

- Istaknuti naslove sekcija u CV-ju (lični podaci; obrazovanje;...)
- Važne informacije u CV-ju učiniti preglednim i upadljivijim (samo one koje se direktno odnose na konkurs);
- Bez dugih paragrafa – bolje je koristiti teze;
- Nikada ne treba koristiti c, dj, s i z umesto č, ć, đ, š i ž;
- Obratiti pažnju na pravopis.

CV u elektronskom formatu:

- CV treba da bude u Word ili PDF formatu (<http://radniodnos.com/2013/09/zasto-i-kako-treba-da-napravite-cv-u-pdf-formatu/>);
- Naziv dokumenta treba da bude profesionalan;
- Mejl adresa sa koje se šalje CV, odnosno mejl adresa koja se navodi kao kontakt u sadržaju biografije treba da zvuči profesionalno (bez nadimaka, šala, neprimerenih asocijacija ili adresa koju je dodelio trenutni poslodavac – npr. acacar@gmail.com / cekishmeki@yahoo.com / petar.petrovic@att.bank);
- CV i propratno pismo se uvek šalju kao dodatak (attachment) – nikako u „telu” mejla. Uz poslate dokumente se u „telu” mejla piše propratni tekst – kratko obraćanje;
- U rubrici *subject* piše se ime pozicije za koju se konkuriše ili ime i prezime onoga ko konkuriše.

Posebne napomene:

- Bez humora;
- Obavezno neka još neko (rođak, prijatelj) pred slanje pročita kreiran CV (zbog neutralnosti i tehničkih ispravki);
- CV uvek treba prilagoditi potrebama svake sledeće aplikacije.

3.1.2 Propratno (motivaciono) pismo

Motivaciono pismo je propratni dokument radne biografije (CV) i bitan je pri aplikaciji za posao. Pošto se CV dokument piše po utvrđenim propozicijama, propratnim pismom je važno naglasiti lične specifičnosti. Ovaj dokument treba da je što kraći (do ½ strane A4 forma-

Prilog 11.

- ▶ Paragraf 1: Pismo počinje sa „Poštovani/Poštovana” (na engleskom „Dear Sir/Madam”), a završava tekстом „S poštovanjem” („Best regards”). Zatim se navode informacije na koju se poziciju kandidat prijavljuje i kako je saznao za oglas.
- ▶ Paragraf 2: Dosadašnje obrazovanje i radno iskustvo* – navesti ukratko i konkretno, a u vezi sa konkursom, znanje, stavove, veštine, karakteristike i jedinstvene vrednosti. Naglasiti koje koristi bi kandidat doneo firmi. Navesti dosadašnje pozitivne rezultate u radu i/ili školovanju.
- ▶ Paragraf 3: Treći pasus je ključan. Tu kandidat saopštava koja su mu očekivanja od poslodavca. U njemu se objašnjava motivacija za rad baš u toj firmi.
- ▶ Paragraf 4: U poslednjem pasusu treba naglasiti da kandidat može sve detaljnije objasniti i pokazati svoje kvalitete prilikom razgovora za posao (<http://www.razvoj-karijere.com>).

Zahvaliti čitaocu, potpisati se imenom i prezimenom i naznačiti kontakt adresu. Uz propratno pismo priložiti i CV (http://www.cvprimeri.com/propratno_pismo.php).

* U nedostatku radnog iskustva, treba istaći obavljene obuke, prakse i volonterski rad.

ta ili 200-250 reči). Namena propratnog pisma je da uvede poslodavca u CV kandidata, i da ukaže na njegove aktivnosti i karakteristike značajne za prijavu. Trebalo bi da odgovori na pitanja koja bi poslodavac mogao postaviti dok čita CV. Ukratko, svrha propratnog pisma je da objasni poslodavcu: „Zašto bih trebao da zaposlim ovu osobu?” Pismo treba da uveri poslodavca da je kandidat najbolji izbor za ponuđenu poziciju (<https://poslovi.infostud.com/savet>).

Kako napisati propratno pismo?

Nakon osnovnih ličnih informacija, treba objasniti razlog prijave za određeni posao i u dotičnoj firmi, istaći lične predispozicije za konkretan posao (podobnost, kompetencije). Voditi računa da motivaciono pismo ne izgleda poput biografije – ne treba da se nabrajaju prethodni poslovi, stečene diplome, sertifikata

ti i slično. Motivaciono pismo nije kopija CV-ja, već njegova dopuna.

Za razliku od CV dokumenta, motivaciono pismo se piše u 1. licu jednine. U motivacionom pismu se koristi sadašnje i buduće vreme (umesto pasiva i prošlog vremena u CV dokumentu).

3.1.3 Motivaciono pismo za stipendiju

Motivaciono pismo za stipendiju predstavlja promociju potencijalnog kandidata pred selekcionom komisijom fakulteta. Iako je **forma** slobodna, motivaciono pismo za studije mora da ukaže na sledeće činjenice:

- Vizija u karijeri;
- Sledeći koraci u obrazovanju/karijeri;
- Koliko je studijski program na koji kandidat aplicira usklađen sa njegovim karijernim ciljevima i vizijom (želja/motivacija za upisom na određeni studijski program).

Prvo treba pažljivo proučiti fakultet (univerzitet) na koji se želi aplicirati i prikupiti informacije o programima, kursevima, predavačima, vrednostima institucije, karijernim mogućnostima, šta je komparativna prednost tog fakulteta u odnosu na druge, tj. proveriti šta je to što željeni studijski program ima, a drugi nemaju.

U motivacionom pismu važno je jasno izraziti razloge zbog kojih je aplikant odabrao baš taj program, fakultet ili univerzitet. To može uključivati: prestižne predavače i stručnjake u oblasti; izražen internacionalni karakter univerziteta; iznadprosečno opremljene prostorije za učenje; odlične mogućnosti za naučni rad i stručno usavršavanje; snažnu Alumni mrežu; odličnu povezanost fakulteta sa poslodavcima; izvanredne izgleda za zapošljavanje u datoj oblasti; mogućnost stipendiranja talentovanih studenata; predivan kampus; široku lepezu sekcija i sportskih aktivnosti; ili specifičnu specijalizaciju koju nijedan drugi fakultet ne nudi. Takođe, aplikant može istaknuti i činjenicu da je stručnjak čiji rad izuzetno ceni završio upravo taj program itd. (<http://motivacionopismo.com/motivaciono-pismo-za-stipendiju>).

Prilog 12. Forma/struktura pisma za stipendiju

Ime, kontakt osobe i adresa univerziteta	Kontakt podaci aplikanta
Poštovani,	
Paragraf 1	Kratko predstavljanje aplikanta i ime programa za koji se aplicira
Paragraf 2	Veza između stečenih veština i iskustava sa studijskim programom (kvalifikacije): ► Stečena formalna znanja/kroz formalne vidove obrazovanja – univerzitet, škola i slično. ► Praktična/radna iskustva, projekti na kojima je aplikant radio, volontiranje i slično. ► Veštine stečene kroz različite vidove neformalnog obrazovanja – kursevi, obuke, treninzi i slično. ► Praktične veštine koje su u direktnoj vezi sa samim programom.
Paragraf 3	Zašto je aplikant bolji od drugih kandidata, koja je njegova komparativna prednost (veza između svih ovih veština i znanja sa elementima koji su bitni za sam program). <i>Na primer: Pošto sam završio BSc studije iz turizma i imao praksu u turističkoj agenciji, želim da se dalje usavršavam u oblasti finansija. Kako je Vaš studijski program MSC in finansija jedan od najboljih u Evropi, želeo bih da ovde nastavim svoje studije;</i> <i>Tokom tromesečnog volonterskog rada u javnom sektoru, u Sekretarijatu za privredu, dobro sam se upoznala sa načinom rada takve institucije. Svakodnevno sam sarađivala sa njihovim kadrom, što me je dodatno motivisalo i doprinelo mojoj odluci da upišem upravo ovaj studijski program.</i>
Izvor: http://motivacionopismo.com	
Srdačno, Ime i prezime	

3.1.4 Pismo preporuke

Pismo preporuke je dokument kojim se bivši poslodavac/profesor/kolega obraća budućem potencijalnom poslodavcu, odnosno instituciji u kojoj kandidat konkuriše. Osoba koja piše preporuku mora biti neko ko je u profesionalnoj poziciji da preporuči i oceni radne i lične sposobnosti kandidata, koje će odgovarati zahtevima radnog mesta na koje se on prijavljuje. Ovi pismo je obično neophodno pri aplikaciji za stipendiju, letnju školu, razmenu studenata i slično. Najčešće u okviru određenog konkursa već postoji formular/šema za pismo preporuke. Ukoliko ne, najbolje je da se odštampa na memorandumu¹⁸ fakulteta/kompanije koja

piše preporuku. Za preporuku treba izabrati osobu koja bi po svojim kvalifikacijama ili po poziciji najviše delovala kao osoba od autoriteta za program gde se aplicira. Pismo ne bi smelo da bude duže od jedne strane A4 formata. Koriste se standardni fontovi, veličine 10-12 pt.

Segmenti pisma preporuke:

- Ime osobe, pozicija/titula ko piše preporuku;
- Podaci kandidata (za koga se preporuka piše);
- Od kada se znaju kandidat i onaj ko ga preporučuje (vrsta saradnje);
- Zbog čega baš njega preporučuje - karakteristike kandidata (znanje, aktivnosti...);
- Specifičnosti kandidata (radne navike, rezultati...);
- Za šta je preporuka – za koji konkurs;
- Datum i kontakt onoga ko piše preporuku (<https://poslovi.infostud.com/savet/Kako-napisati-preporuku/40>).

3.1.5 Intervju za posao

Nakon podnošenja radne biografije, sledeći korak je razgovor za posao. Njega zakazuje poslodavac putem oglasa na sajtu kompanije i/ili preko drugih medija. Ovo je drugi stepen selekcije za odabir potrebnog kadra. U daljem tekstu će biti prikazani primeri pitanja i saveti kako treba na njih odgovoriti. Pošto kompanija u nekoliko minuta treba da profiliše svakog kandidata, pitanja mogu biti neprijatna i svakako lična. Zbog toga je tokom intervju-a neophodno znati prikazati sebe na što adekvatniji i konkurentniji način i nikada ne treba lagati, jer se sve uglavnom može proveriti. Neki od osnovnih saveta su: informisati se o samoj kompaniji; biti tačan; obući se poslovno; poneći rokovnik i olovku; zahvaliti se poslodavcu na izdvojenom vremenu, rukovati se i pozdraviti se.

Očekivana pitanja na razgovoru za posao:

1. *Recite nam nešto o sebi.*
Ukratko predstavite zanimljive lične podatke i istaknite svoje prednosti koje mogu biti korisne za ovu firmu i za poziciju za koju se prijavljujete. Izbegavajte ponavljanje infor-

¹⁸ Memorandum je list papira najčešće A4 formata, gde se nalaze osnovni podaci firme (naziv, sedište, adresa...).

- macija iz CV-ja, osim ako poslodavac to ne zatraži.
2. *Šta vas je privuklo da se prijavite na naš oglas?*
Istaknite razloge svoje motivacije za prijavu, kao što su želja za usavršavanjem, novi izazovi i profesionalni rast, a ne samo materijalne koristi.
 3. *Šta znate o našoj kompaniji?*
Pre razgovora, informišite se o kompaniji i njenim aktivnostima kako biste pokazali svoju zainteresovanost i kako se vaši ciljevi usklađuju s njenim misijama.
 4. *Zašto mislite da ste idealni za ovaj posao?*
Naglasite svoje lične prednosti, iskustvo i veštine koje su relevantne za poziciju. Budite konkretni i jasni u svom izlaganju.
 5. *Koji aspekti vašeg obrazovanja su važni za ovo radno mesto?*
Razmislite o relevantnim iskustvima iz obrazovanja, kao što su praksa, timski rad i dodatna edukacija, i kako su oni doprineli vašoj pripremi za ovaj posao.
 6. *Ako biste mogli da se usavršavate u nekom području, koje bi to bilo?*
Pokažite spremnost za kontinuirano učenje i interesovanje za nove izazove koji su u skladu s trenutnim poslovnim trendovima.
 7. *Da li ste ikada bili otpušteni i zašto?*
Ukratko izložite razloge otkaza iz vašeg ugla i iz ugla bivšeg poslodavca, naglašavajući svoju spremnost da preuzmete odgovornost za svoje postupke.
 8. *Zašto želite da promenite posao?*
Objasnite razloge promene u pozitivnom svetlu, fokusirajući se na profesionalni razvoj i nove izazove, a ne na negativne aspekte trenutnog posla.
 9. *Šta biste promenili u poslovanju kompanije u kojoj ste radili?*
Pokažite svoju domišljatost, inovativnost i sposobnost za analizu poslovnih procesa.
 10. *Gde vidite sebe za tri godine?*
Ovim pitanjem se testiraju vaše ambicije i planovi za karijeru. Prikazivanje konkretnih ciljeva i pravca može biti od pomoći.
 11. *Koje je vaše najveće dostignuće u poslednjih pet godina?*
Opisujte postignuća koja pokazuju vaše interesovanje, motivaciju i sposobnost da se nosite sa izazovima.
 12. *Kako ste rešavali nerešive situacije?*
Pokažite svoje metode rešavanja problema, snalažljivost i sposobnost da ostanete pribrani pod pritiskom.
 13. *Da li ste imali ideju za novi projekat ili promene i kako ste ih predstavili?*
Opisujte svoje inicijative i način na koji ste komunicirali ideje sa kolegama ili nadređenima.
 14. *Kako reagujete na kritiku?*
Objasnite kako percipirate konstruktivnu kritiku i kako je koristite za svoj profesionalni razvoj.
 15. *Šta čini produktivnu radnu atmosferu za vas?*
Pokažite koje uslove i okolnosti smatrate ključnim za kvalitetan rad i vašu produktivnost.
 16. *Kako biste opisali svoju saradnju sa kolegama?*
Istaknite svoju spremnost za timski rad i saradnju u svakodnevnim zadacima.
 17. *Šta mislite da bi vaše kolege rekli o vama?*
Navedite osobine koje su važne za timski rad i koje vas čine pozitivnim članom tima.
 18. *Da li možete navesti jedan konflikt sa kolegom i kako ste ga rešili?*
Pokažite kako ste rešavali konflikte i šta ste naučili iz tih iskustava.
 19. *Koje su vaše najveće mane i vrline?*
Pokažite svoju samokritičnost i sposobnost da objektivno procenite svoje karakteristike.
 20. *Kakav bi idealan odnos sa nadređenima bio za vas?*
Opisujte pozitivne karakteristike odnosa sa nadređenima koje vam pomažu da postignete najbolje rezultate.
 21. *Kako biste reagovali na zadatak koji nije direktno vezan za vaš opis posla?*
Pokažite svoju fleksibilnost i otvorenost za nove izazove.
 22. *Kako se nosite sa stresom i rokovima?*
Objasnite svoje metode za upravljanje vremenom i kako se nosite sa pritiscima.
 23. *Mislite li da biste bili dobar lider tima i zašto?*
Razmislite o svojim sposobnostima vođenja i da li ste skloni preuzimanju odgovornosti.
 24. *Da li ste učestvovali u razradi nekog projekta i koja je bila vaša uloga?*
Opisujte svoje iskustvo i doprinos projekta na kojima ste radili.
 25. *Kako održavate ravnotežu između privatnog i poslovnog života?*

- Prikazivanje sposobnosti da balansirate obaveze može biti korisno za poslodavca.
26. *Šta radite u slobodno vreme?*
Navedite hobije i aktivnosti koje pokazuju vašu svestranost i interese.
27. *Da li ste skoro pročitali neku knjigu ili gledali film?*
Pokažite svoju opštu kulturu i interesovanje za različite oblasti i dr. Odgovori mogu ukazati na vaše vrednosti, vašem odnosu prema zdravom stanju organizma i, na primer, dobroj fizičkoj kondiciji, dobroj organizaciji vremena u toku dana i slično.
28. *Postoji li osoba koja vam je uzor i zašto?*
Istaknite osobine koje cenite kod uzora i kako vas to motiviše.
29. *Ko bi vas mogao preporučiti?*
Navedite osobe koje bi mogle dati pozitivne preporuke na osnovu vašeg prethodnog rada.
30. *Koja su vaša očekivanja po pitanju plate?*
Pre razgovora istražite raspon plata za poziciju i budite spremni da izložite svoje očekivanja u formi raspona.
31. *Imate li neko pitanje za nas?*
Pripremite pitanja koja pokazuju vašu zainteresovanost za kompaniju i poziciju.



Slika 12. Intervju za posao – neverbalna komunikacija

Izvor: <https://www.pauwelsconsulting.com>

Korisna pitanja poslodavcu:

- Šta se od mene očekuje u određenom vremenskom periodu?
 - Koji su prioriteti radne pozicije za koju apliciram?
 - Imate li trenutno važne projekte na kojima radite?
 - Koji su vam planovi poslovanja u narednom periodu?
 - Mogućnosti napredovanja?
 - Kada mogu očekivati odgovor ili informacije o daljem toku konkursa?
- (relevantni snimci vezani za temu: <https://www.youtube.com/1>; <https://www.youtube.com/2>; <https://www.youtube.com/3>)

3.2 Korespondencija

Reč korespondencija potiče od latinske reči *co-rrespondentia* i znači odgovaranje, pisanje pisama, prepiska, dopisivanje – poslovna prepiska). Pošiljalac poruke (osoba, kompanija) je *adresant*, a primalac je *adresat* (Shema 5).

Poslovno pismo je dokument kojim se punovažno može obaviti neki posao. Sačinjava se od:

- glavni ili obavezni delovi poslovnog pisma uključuju zaglavlje, mesto i datum pisanja, adresu primaoca, predmet (sažetak), sadržaj, pozdrav i potpis.

Shema 5. Slanje poruke i akteri



ADRESANT
(pošiljalac – osoba, kompanija)

ADRESAT
(primalac – osoba, kompanija)

- sporedni delovi poslovnog pisma obuhvataju oslovljavanje, priložene dokumente, način slanja, raspored kopija, kao i postskriptum ili dodatne informacije.

Pisana reč se koristi ako:

- Ne postoji mogućnosti za kontakt;
- Postoji potreba da se uputi hitna informacija;
- Želi da se izbegne kontakt;
- Ako treba da se dokumentuje određena informacija;
- Ako se želi istaći i obrazložiti lični stav povodom nečega itd.

Prednosti i mane pisane komunikacije:

- Poslovni iskaz može se uređivati i dopunjavati sve dok ne bude zadovoljavao formu za slanje poslovnom partneru;

- Primalac poruke može da zadrži i proučava informaciju;
- Ostavlja dokument koji se može čuvati i koji služi kao dokaz u ostvarivanju prava;
- Poruku istovremeno može da primi veći broj ljudi na raznim mestima;
- Nemogućnost uvida u reakcije primaoca (nedostatak interakcijskog kontakta - pa su korekcije nemoguće);
- Duže traje od direktne, usmene komunikacije;
- Ponekad pošiljalac nije siguran da li je poruka stigla do primaoca i dr.

Pošiljalac pisanog dokumenta treba da ima u vidu sledeće:

1. Osnovna svrha dokumenta (molba, žalba, rešenje, obaveštenje...);

Prilog 13. Struktura pisanog poslovnog dokumenta

- ▶ Početak ili otvaranje iskaza:
 - Obraćanje poslovnom partneru.
 - Način obraćanja je posebno važan prilikom prvog kontakta. Uobičajene fraze uključuju: „Cenjeni gospodine“, „Poštovani kolega“, „Poštovani profesore“ itd.
 - Prijateljsko oslovljavanje treba izbegavati u poslovnoj komunikaciji.
- ▶ Uvođenje u poruku:
 - Ovaj deo pruža osnovne informacije i nameru poruke.
 - Može početi sa: „U vezi sa...“, „Zaključili smo na sastanku...“, „Potrebno je da vas obavestim...“ itd.
 - Umesto toga, može se na levoj strani poruke istaknuti predmet (npr. „Prijava na oglas od dana ...“ ili Prigovor ili Žalba ili Tužba ili Molba...).
- ▶ Poruka ili suština:
 - Glavni deo dokumenta.
 - Stil pisanja je službeni i administrativan.
- ▶ Zaključak:
 - Predstavlja rezime.
 - U zaključku se sa što manje reči ističe ono najvažnije.
 - Mora biti jasan i koncizan, kako bi se eliminisala svaka dvosmislenost.
- ▶ Pozdrav sa potpisom ili samo potpis:
 - Treba da podseti ko stoji iza napisanog iskaza (deo poslovnog bonton* i formalne kulture uopšte).
 - Forma pozdrava zavisi od sadržine kojom je napisan iskaz (S poštovanjem/Unapred zahvalan/Srdačno...).

* Bonton (prev. *dobar ton*) je zbirka ponašanja kojih bi se trebao pridržavati svaki pripadnik društva. Ova pravila se odnose na izgled, izražavanje, ponašanje... jednom rečju na komunikaciju. Poslovni bonton može obuhvatati pravila ponašanja u svakodnevnim aktivnostima na poslu.

2. Delokrug ili obim informacija koje treba uključiti u pisani dokument:
 - Kome se obraća; koji su rezultati ili efekti poruke poželjni;
 - Da je obraćanje formulisano precizno, jasno, konkretno, da su relevantne informacije;
3. Sadržaj ili vrstu informacija pogodne za saopštavanje izabranim kanalom:
 - Mejl, faks, koverta...
 - Struktura poruke, stil i način/forma pisanja... (prijatan ton, formalno obraćanje...)
4. Ograničenja ili prisutni problemi i rizici.

Posebne vrste pisanog poslovnog komuniciranja

1. **Poslovni obrasci** – standardizovani formati koji se koriste za određene vrste poslovne komunikacije. Uobičajeno je da kompanije kreiraju obrasce sa definisanim sadržajem za svaku vrstu stalnog posla, u koje se dodaju samo relevantni podaci za konkretan slučaj. U poslovne obrasce spadaju: ugovori, zaključnice, dostavnice, nalozi, računi (fakture) i drugi.
2. **Propisani obrasci** – odnose se na službene aspekte komunikacije i imaju razvijen službeni stil. U ovu kategoriju spadaju poslovne isprave poput: uverenja, potvrda, reversa, priznanica, ovlašćenja, propratnih pisama itd. Ostali pisani poslovni iskazi u komercijalnom poslovanju su:
 - Vizitkarta (poslovna lična karta);
 - Oglas (najpoznatije sredstvo tržišnog komuniciranja);
 - Letak/prospekt (koristi se u reklamne svrhe);
 - Katalog (sadrži nazive proizvoda sa opširnima karakteristikama i često cenama);
 - Monografija (knjiga o jednoj firmi, obično posvećena nekom jubileju)...

Poslovna pisma mogu biti oblikovana u sledećim stilovima:

- blok forma (američka),
- zupčasta (evropska, svečana),
- kombinovana (modifikovana) i
- slobodna forma.

Blok forma podrazumeva da pasusi počinju u istoj ravni (bez uvučenog prvog reda) i

Standard Business Letter

Format for plain paper:

Senders Address
City, State, Zip Code
Senders Phone Number
Senders Email Address

January 1, 2011 / Muharram 26, 1432 AH

To,

Recipients Name
Recipients Title
Recipients Company
Recipients Address
City, State, Zip Code

As salaamualaikum wa rahmatullahi wa barakatuh (May the peace, mercy, and blessings of Allah be with you).

Dear Mr. /Ms. Last Name:

Body of standard business letter is to be short, simple and to the point. The purpose of the letter should be clearly written. The first paragraph of standard business letter should be written as an introduction as to why you are writing.

The second and third paragraph (if required) should be able to elaborate and provide more detailed information about your request or purpose of writing.

The last paragraph should repeat the reason of writing and this is where you thank the reader for reviewing your request.

Yours sincerely,

Handwritten Signature (for a mailed letter)
Typed Name

Standard Business Letter

Standard Address
City, State, Zip Code
Senders Phone Number
Senders Email Address

May 15, 2015

NASLOV ili PRIMALAC (ako je firma)

iii
Recipients Name
Recipients Title
Recipients Company

Recipients Address
City, State, Zip Code

Dear Mr./Mrs. Last Name:
Body of standard business letter is to be short, simple and to the point. The purpose of the letter should be clearly written. The first paragraph of standard business letter should be written as an introduction as to why you are writing.
The second and the third paragraph should be able to elaborate and provide more detailed information about your request or purpose of writing.
The last paragraph should repeat the reason of writing and this is where you thank the reader for reviewing your request.

Yours sincerely,
Handwritten Signature or Typed Name

↑ **Slike 13. i 14.** Blok i zupčasta forma
Izvor: <http://jakasifra.blogspot.com/2011/08/forme-pisanja-blok-i-zupcasta.html>

da je između pasusa po jedan red razmaka. I podaci primaoca i ostali delovi pisma su poravnati sa osnovnim sadržajem. U **zupčastoj formi** početak svakog pasusa se malo uvlači, a novi pasusi se nastavljaju odmah jedan ispod drugog. Naslov je nacentriran. Potpis pošiljaoca se stavlja u desnom delu. U **kombinovanoj formi** se pismo sastavlja kao u blok formi, ali se podaci primaoca i potpis pošiljaoca pozicioniraju u desni ugao. **Slobodna forma** – nema pravila, osim da se ispoštuje jasno odvajanje pasusa, sadržajnost, preglednost i urednost pisma, obraćanje, svrha pisma...

Koju formu/stil odabrati?

Ukoliko se pismo šalje kovertom koja na poleđini ima prozorčić u levom delu, tada naziv i adresa primaoca treba da su pozicionirane u levom delu dokumenta – blok ili slobodna forma. Ako je prozorčić koverta u desnom delu – zupčasta, kombinovana ili slobodna forma.

Za kraći tekst – blok forma (zbog razmaka između pasusa);

Za obimniji tekst – zupčasta forma.

Za partnera iz SAD – blok forma;

Za partnera iz Evrope – zupčasta forma

(<http://www.google.rs>)

3.3 Poslovna komunikacija i stilovi ličnosti

Komunikacione sposobnosti utiču na formiranje i razvoj tipa ličnosti, odnosno odlike. Ali i obrnuto. Prema Mićoviću (2000), za razumevanje komunikacionog procesa i dekodiranje poruka, važno je imati u vidu da postoje ra-

zličiti stilovi ličnosti, određeni orijentacijom prema:

- akciji (šta?);
- procesu (kako?);
- ljudima (ko?);
- idejama (zašto?).

Svaka osoba poseduje sva četiri navedena stila, ali u različitoj meri, i zapravo jedan je uvek dominantan (u njemu se tada osećamo najkomfortnije).

Ukoliko osoba želi da razvija komunikaciju kao poslovnu veštinu, ona može svesno da odabira određeni komunikacioni stil, u zavisnosti koji efekat ili cilj želi da postigne. Važno je postaviti pitanje šta je za konkretnu situaciju suština – ideja, ljudi, proces, akcija.

Osnovne karakteristike kod komunikacionih stilova su sledeće:

Orijentacija prema akciji: komunikatori su direktni, odlučni, brzi, strpljivi, energični; a govore o produktivnosti, efektivnosti, rezultatima...;

Orijentacija prema procesu: komunikatori su pričljivi, pažljivi, ne tako emotivni, logično rasuđuju; a govore o planiranju, proceduri, analizi, opažanjima, detaljima, kontroli...;

Orijentacija prema ljudima: komunikatori su emocionalni, subjektivni, saosećajni, spontani; a govore o ljudima, motivaciji, timskom radu, potrebama, razumevanju, saradnji, vrednosti...;

Orijentacija prema idejama: komunikatori su maštoviti, harizmatični, kreativni, nerealni, egocentrični, provokativni; a govore o konceptu, inovacijama, prilikama, mogućnostima, potencijalima, alternativama...

Koji će stil kod svakog od nas biti dominantan zavisi od okolnosti. To ni mi sami često ne možemo da predvidimo. Ipak, svakom od nas je najčešće svojstven određeni stil u određenom životnom dobu, odnosno delu radnog veka.

Kako različiti komunikacioni stilovi imaju različit uticaj na uspešnost komunikacije, u daljem tekstu će biti prikazane preporuke za odabir odgovarajućih stilova.

Preporuke komunikacionih stilova

- ▶ Preporuke komunikacionih stilova sa osobama orijentisanim na akciju:
 - u centar pažnje staviti rezultate očekivane na početku;
 - biti što je moguće kraći;
 - naglasiti praktičnost ličnih deja;
 - *formulisati lične stavove bez mnogo alternativa;*
 - *upotrebiti vizuelna pomagala.*
- ▶ Preporuke komunikacionih stilova sa osobama orijentisanim prema procesu:
 - preciznost pri iznošenju činjenica je jako važna;
 - prezentacija mora biti organizovana u logičnom redu;
 - *skicirati lični predlog;*
 - razložiti lične stavove;
 - *uključiti alternative.*
- ▶ Preporuke komunikacionih stilova sa osobama orijentisanim ka ljudima:
 - važan je uvod;
 - *naglasiti odnos između predloga i ljudi koji su odgovorni;*
 - pokazati kako je ideja bila delotvorna u prošlosti;
 - *upotrebiti neformalan stil pisanja.*
- ▶ Preporuke komunikacionih stilova sa osobama orijentisanim prema idejama:
 - dozvoliti dovoljno vremena za diskusiju;
 - biti strpljiv kada diskusija nije konkretna;
 - podvući buduću vrednost ideje;
 - na početku naglasiti lični stav ili preporuke u odnosu na ključne koncepte;
 - kroz opštu situaciju preći na specifične zadatke (Mićović, 2000).

DIMENZIJE NACIONALNIH KULTURA I SPECIFIČNOSTI POJEDINIH NARODA U KOMUNIKACIJI

„Lepota kulture leži u njenoj raznolikosti, dok snaga komunikacije leži u njenoj sposobnosti da nas poveže kroz tu raznolikost.“

(Maja Anđelou)

U poslovnoj komunikaciji se često može dogoditi da domaćin postupa po protokolu, svojstveno kodeksu njegovog nacionalnog poslovanja, ali ga strani turista/poslovni partner ne shvata na pravi način. Kako bi se razumeli u interkulturalnoj poslovnoj komunikaciji, neophodno je upoznati se sa kulturološkim različitostima, odnosno različitim sistemima vrednosti (Reisinger, Turner, 2003).

Tako npr. što se tiče Evrope, najveće razlike se uočavaju između naroda na severu i jugu. Na severu (skandinavske zemlje, Nemačka, Velika Britanija...) se ceni tačnost – sve počinje u vreme u koje je zakazano, za razliku od Španije, Portugala, Grčke, gde je uobičajeno kašnjenje i po 30 minuta. Na dalekom istoku (Kina, Japan) se isto ceni tačnost, za razliku od južnog zapada – Latinske Amerike, gde je kašnjenje uobičajena pojava.

Lični prostor se takođe drugačije doživljava. Na severu ljudi razgovaraju barem na 1 m međusobne udaljenosti, uz rukovanje kao prihvatljiv fizički kontakt; dok je na jugu uobičajena razdaljina sagovornika smanjena na 0,5 m, uz ljubljenje, grljenje, držanje ruku pod ruku. U kontinentalnoj Evropi uobičajeno je rukovanje pre i posle sastanka, dok se na primer, u Velikoj Britaniji rukuje samo pred početak sastanka (Reisinger, Turner, 2003).

Šta je korisno znati o drugoj državi, kada se kreće u poslovnu saradnju:

- Zvanično ime države (npr. službeno ime za Tajland je Kraljevina Tajland); koji je glavni grad države (npr. od Brazila je Brazilija, a ne Rio de Ženeiro) i ime predsednika države;
- Vera i verski običaji; državni i verski praznici i običaji vezani za to, kao i kada su neradni dani;

- Kulturne razlike u ishrani;
- Statistički podaci o najvažnijoj industrijskoj grani;
- Ukratko o istoriji i geografiji;
- Slavne ličnosti – naučnici, sportisti, umetnici (Čanak, Prentović, 2007).

Ova saznanja su dobra podloga za neslužbene razgovore i ne zadiru u privatnost sagovornika, što je za mnoge narode neprihvatljiva tema za razgovor sa poslovnim partnerom (npr. u SAD, Japanu, kod Arapa itd.). Razgovori o političkoj situaciji i stavovi povodom toga su takođe tema koju treba izbegavati, da se ne bi izazivale nepotrebne emocije.

Svaka kultura ima sistem komunikacije (verbalne i neverbalne) kojim iskazuje osnovu sopstvenog identiteta (specifičnost zajednice), pa se može govoriti o subkulturi ili mikro-kulturi, koje nastaju pod uticajem određenih faktora: religije (npr. katolička ili islamska kultura); društvenih aktivnosti (golferi, planinari...); profesije ili radne kulture (vojne, poslovne, glumci/glumice) i tako dalje, o čemu je na početku udžbenika već bilo reči. Granice između ovih različitih grupa se preklapaju, propustljive su i sklone promenama tokom vremena. Prema Dajmondu, najuspešnije su one kulture koje su se adaptirale na neophodne promene,

održivo se koncipirale (u resursnom smislu), razvile prijateljske odnose sa susedima i imaju relativno ravnopravne socijalne i ekonomske strukture (Diamond, 2005).

Kontekst komunikacije

Kontekst komunikacije svake kulture se definiše kao niz stimulusa¹⁹ okružen komunikacionim elementima, uključujući ekstralingvističke i paralingvističke forme komunikacije, zatim vreme (doba dana, period...), situaciju, društvene norme, mesto komunikacije (lokacija) i druge spoljne faktore (Reisinger, Turner, 2003).

Kulture visokokontekstne komunikacije daju primarnu važnost stimulusima, a samu informaciju stavljaju u sekundarni plan. Za njih važe komunikacione norme poput: nije suština šta je rečeno, nego ko je to rekao; ili nije važno šta si rekao, nego kako si to rekao („čitaj između redova“). Takvim kulturama treba više vremena da donesu odluku i obave posao, nego kulturama niskokontekstne komunikacije. Za visokokontekstne kulture su karakteristične bliske veze među članovima grupe. Većina informacija se usvaja implicitno (Singh, 2005). Na primer: muž i žena su na nekoj proslavi, u bučnoj prostoriji prepunoj ljudi i u jednom trenutku namignu jedan drugom. Drugi gosti nikada neće eksplicitno znati šta je ovaj par međusobno iskomunicirao, već samo mogu da tumače neverbalni govor (da im je lepo na proslavi, da se vole...). A možda su jednostavno jedan drugom dali signal da je vreme da idu kući ili da bi bilo dobro da ostanu još malo, ili da im je neko važan stigao u tu prostoriju... Visokokontekstne kulture koriste mnogo više simbola, odnosno neverbalnih znakova u komunikaciji, u odnosu na niskokontekstne kulture. Značenje je ugrađeno u kontekstu situacije (Singh, 2005). Treba dodati i to da visokokontekstne kulture zasnivaju pravni sistem na svedočenju i daju kredibilitet rangu (položaju u društvu) i neformalnim grupama (porodica, prijatelji, saradnici) iznad institucija, birokratije i vlade.

Za razliku od njih, u kulturama niskokontekstne komunikacije uobičajeno je čuti sledeće norme: iznesi mi samo činjenice, kaži to prostim jezikom i slično. Ovakve kulture pri-

marno značenje daju informaciji, a kontekst je sekundarnog značenja. Pripadnici niskokontekstne kulture se izražavaju brzo, precizno i efikasno. Uobičajena je logika, linearna komunikacija, orijentisanost na akciju, a masa informacija je eksplicitno i verbalno prenešena i formalizovana (Singh, 2005). Niskokontekstne kulture stavljaju naglasak na pisanu reč. Pravni sistem prati puno pisanih akata. U nekim situacijama pravna birokratija preuzima ulogu neformalnih grupa (prijatelja, porodice i saradnika).

Ako ovde dodamo i odnos ka poimanju vremena, ističe se da niskokontekstne kulture imaju tendenciju da budu monohrone (SAD, Kanada, Švajcarska, Nemačka). Za razliku od njih, polihrone kulture (narodi Južne Amerike, Južne Evrope, Arapi) imaju tendenciju da budu visokokontekstne (DeMooij, 2005; Diamond, 2005; Gellner, 1997; Hall, 1976a; Hofstede, 2001; Lakoff, 2002; Marcus & Gould, 2000). U daljem tekstu će biti razmatrane dimenzije nacionalnih kultura.

Univerzalne dimenzije kulture

Svet je pun konfrontacija nastalih među pojedincima, grupama i narodima koji percipiraju iste stvari različito. Da bi se izbegli problemi, nastali kao posledica međusobnog nerazumevanja, često je potrebno uspostaviti saradnju koja zahteva poimanje tih različitih percepcija (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010; Reisinger, Turner, 2003).

Tokom šezdesetih i sedamdesetih godina prošlog veka teoretičari Edvard Hal i Hirt Hofstede su razvili paradigme identifikacije kultura. Centralni motiv je bilo identifikovanje mogućih univerzalnih kategorija kulture koje obuhvataju različite društvene zajednice, nacije. Tako danas, prema Hofstedeu i njegovim saradnicima, razlikujemo šest dimenzija primenljivih na kulture širom sveta (od niskog do visokog konteksta). To su:

1. raspon moći (odnosi se na socijalnu nejednakost),
2. kolektizam naspram individualizma,
3. muškost naspram ženskosti (maskulinitet/feminitet),
4. izbegavanje neizvesnosti,

¹⁹ *Stimulus* – podražaj, nagon, poticaj.

5. dugoročna naspram kratkoročne orijentacije i
6. indulgencija (opraštanje, tolerancija) (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Dimenzije predstavljaju aspekte kulture koji se mogu izmeriti i uporediti sa drugim kulturama (Hall, 1966). Ove dimenzije predstavljaju ključne načine rešavanja različitih problema sa kojima se određena kultura suočava (Hofstede, 2001; Hofstede, Mc Crae, 2004). Pored toga, ove dimenzije pokazuju da iako je toliko različitih individua, grupa i naroda u pogledu percepcije stvari, ipak postoji određena struktura (tendencija, šablon), koja može poslužiti kao osnova uzajamnog razumevanja (Zakić, Milutinović, 2013).

Razlike među nacionalnim kulturama utiču, prema Hofstedeu, ne samo na strukture i procese u organizacijama i institucijama nego i na model privrednog razvoja, pa i na ukupne društvene odnose (Mojčić, 2009). „Kulturno programiranje počinje u okruženju u kojem deca odrastaju – porodici. Nastavlja se u školi, a ono što se dešava tamo može se razumeti jedino ako znamo šta se događa pre i posle škole. Ovaj proces se produžava i na radnom mestu. Ponašanje radnika je produžetak ponašanja naučenog u školi i porodici. Menadžersko ponašanje je nastavak školskih i porodičnih iskustava, ali je i pod uticajem ponašanja podređenih. Politika i odnosi između građana i vlasti su produžetak odnosa u porodici, u školi, na radnom mestu, koji svi zajedno utiču na druge oblasti života. Religijska ubeđenja, sekularne ideologije i naučne teorije su „produžeci“ mentalnog softvera koji se iskazuje u porodici, školi, na poslu, u političkoj sferi i one osnažuju preovlađujuće obrasce mišljenja, osećanja i delanja u drugim oblastima” (Hofstede, 1997: 235-236).

Tako je utvrđeno da se svaka kultura sastoji od određenih varijabli koje utiču na ponašanje njenih pripadnika, a mogu se svrstati u nekoliko kategorija: srodstvo, obrazovanje, ekonomija, politika, religija, udruženja, zdravlje i rekreacija.

Porodični odnosi u okviru određenog društva su specifični, te se tako u SAD i ostalim zapadnim zemljama društvo uglavnom sastoji

od nuklearne porodice, za razliku od istočnih zemalja, gde dominiraju proširene porodice. Svaka od njih ima sebi svojstven šablon ponašanja (Deresky, 2006).

Obrazovanje radnika (formalno ili neformalno) utiče na njihova iščekivanja, vezana za posao i radno mesto, ali i na odabir trening programa i stila upravljanja. Dereski (2006) naglašava da treninzi i razvojni programi moraju biti u skladu sa sistemom obrazovanja određene zemlje.

Dalje, sredstva za proizvodnju i distribuciju u određenom društvu imaju jak uticaj na organizacioni proces, vezano za izvore, distribuciju, podsticaj i povratak kapitala.

Sistem upravljanja u društvu (demokratski, komunistički ili diktatorski), ograničava organizacije i njenu slobodu da vrši poslovanje. Treba razumeti politički sistem i njegov uticaj na organizacioni proces, da bi se uskladile pozicije unutar tog sistema, što bi dalje dovelo do zajedničke koristi zemlji domaćinu i svojoj organizaciji.

Religija (duhovno verovanje) je često toliko moćna da prevazilazi ostale kulturne aspekte društva. U SAD uticaj religija na radnom mestu je ograničen, dok u drugim zemljama (npr. na Dalekom istoku) religijska verovanja utiču na svakodnevno poslovanje i ponašanje radnika na poslu. Hindusi, budisti i pojedini muslimani veruju u koncept sudbine (karma).

Brojna udruženja, religioznog, socijalnog ili trgovinskog tipa, proizilaze iz formalnih ili neformalnih grupa, koje čine društvo, pa zaposleni moraju biti upoznati sa njima i njihovom ulogom u poslovnoj interakciji.

Zdravstveni sistem zemlje utiče na radnikovu produktivnost, očekivanja i stavove prema fizičkom zdravlju. Ova očekivanja utiču na odluke u vezi sa zdravstvenim beneficijama, osiguranjem, zdravstvenim ustanovama, bolovanjem itd.

Rekreacija se odnosi na način na koji ljudi koriste vreme za odmor, kao i njihove stavove prema odmoru. Radnikov stav prema rekreaciji može uticati na njegovo radno ponašanje i percepciju posla u njegovom životu, ali i na ponašanje njega kao potrošača u društvu (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

4.1 Prva dimenzija – raspon moći („Više ili manje jednaki”)

Socijalna nejednakost prisutna je u svakom društvu. Neki ljudi su moćniji od drugih jer su u stanju da određuju tuđe ponašanje, da utiču na mišljenje drugih. Fizički i intelektualni kapaciteti, moć, bogatstvo i status ne moraju da idu zajedno. Uspešni slikari, sportisti ili naučnici, uglavnom dobijaju status, a u nekim društvima dobijaju i bogatstvo. U nekim zemljama političari dobijaju status bez bogatstva; biznismeni bogatstvo bez statusa (Gert, 2005).

U teoriji, u većini zemalja zakon je jednak za sve ljude i na njega ne utiče status, bogatstvo ili moć, ali mali je broj zemalja u kojima se stvarnost podudara sa idealom. Ukoliko razmišljamo optimistički, u budućnosti moć pojedinih nad drugima bi trebalo da se smanjuje. Mnogi od nas se osećaju nezavisnijima u odnosu na naše roditelje, nezavisnost je postala i politička tema, a i sa razvojem obrazovanja u državi moć pojedinaca naspram grupe se smanjuje. Ovo, međutim, ne znači da će se i razlike između zemalja smanjiti – indeks raspona moći se ne može smanjiti u svim zemljama. Međutim, ukoliko i dođe do smanjivanja indeksa raspona moći, to će se odvijati veoma sporo. Svetska homogenizacija društvenih programa o moći, zavisnosti i nezavisnosti još uvek je veoma daleko. Svedoci smo činjenice da bogati postaju

još bogatiji, a moćni još moćniji, što utiče na povećavanje indeksa raspona moći (Hall, 1966).

Indeks distance/raspona moći označava do kog stepena su ljudi u društvu spremni da prihvate nejednakost između njih samih, odnosno do kog nivoa manje moćni članovi organizacije ili institucije (poput porodice), prihvataju i očekuju da se moć unutar grupe distribuira neravnomerno.

Društva sa visokim indeksom distance moći imaju razvijen sledeći sistem vrednosti: stariji imaju moć nad mlađim članovima društva, egzistira autokratska vlada, ljudi su skloniji korupciji i znatno je izraženija neravnomerna distribucija dohotka nego kod društava sa manjom distancom moći. Ovde, na primer, pripadaju Rusija, Srbija, Meksiko, Kina (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Neke od osnovnih karakteristika društava sa niskim indeksom distance moći su da ne insistiraju na tolikom prikazivanju moći, bilo da je reč o svakodnevnom životu, ili da je reč o politici; roditelji tretiraju decu kao sebi jednake i relativno je ujednačena distribucija dohotka (Zakić, Milutinović, 2013). U ovoj grupi su visokorazvijene zemlje Evrope (Nemačka, Švedska, Švajcarska) i npr. Izrael i Novi Zeland (Jeong et al., 2012; <http://usabilitygeek.com>).

Tabela 5. Ključne razlike između zemalja sa niskim i visokim indeksom raspona moći

Nizak indeks	Visok indeks
Nejednakost među ljudima treba svesti na minimum.	Nejednakost među ljudima je očekivana i poželjna.
Decentralizacija.	Centralizacija.
Manji je broj supervizora.	Veći je broj supervizora.
Mali je raspon visine plata između vrha i dna organizacije.	Veliki je raspon visine plata između vrha i dna organizacije.
Šef je snalažljiv demokrata.	Šef je dobronamerni autokrata.
Postoji više dijaloga i manje nasilja u unutrašnjoj politici.	Postoji manje dijaloga i više nasilja u unutrašnjoj politici.
Dominantnu ulogu imaju stranke političkog centra.	Dominantnu ulogu imaju stranke boka (levice/desnice).
Uglavnom bogatije zemlje sa velikom srednjom klasom.	Uglavnom siromašnije zemlje sa malom srednjom klasom.
Roditelji tretiraju decu kao jednake sebi.	Roditelji uče decu poslušnosti i poštovanju starijih.
Nastavnici od đaka očekuju da pokažu inicijativu.	Nastavnici treba da preuzmu na sebe svu inicijativu.
Đaci tretiraju nastavnike kao ravnopravne.	Đaci nastavnicima ukazuju poštovanje i van učionice.

Izvor: Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010.

4.2 Druga dimenzija – kolektivizam naspram individualizma („Ja, mi i oni“)

Indeks individualizma/kolektivizma pokazuje do kog stepena se ljudi udružuju u grupe, tj. nastupaju individualno.

Većina ljudi živi u društvima u kojima interesi grupe nadjačavaju interese pojedinaca. Ova društva nazivaju se kolektivistička i ne odnose se na moć države nad pojedincem, već na moć grupe. Porodice u kolektivističkim društvima sastoje se od velikog broja članova, ne samo roditelja i dece, već i ostale rodbine - „proširene porodice“. Prilikom odrastanja deca uče da misle o sebi kao o članovima grupe „Mi“. Grupa „Mi“ se razlikuje od ostalih ljudi u društvu koji pripadaju svojim grupama. Grupa „Mi“ je glavni izvor nečijeg identiteta i sigurnosti – zbog toga lojalnost prema grupi traje

čitav život, a prekid te lojalnosti jedna je od najgorih stvari koje čovek može da uradi. Kolektivizam se odnosi na društva u kojima se ljudi od rođenja pa nadalje integrišu u jake i kohezivne grupe (Gert, 2005). Kako ističu Zakić i Milutinović (2013) u kolektivističkim društvima odnosi preovlađuju nad zadacima, a harmonija u grupi se mora po svaku cenu održavati. Bliski i Daleki istok, zemlje Južne Amerike i Južne Evrope, kao i zemlje Afrike pripadaju ovoj grupi.

S druge strane, manji broj ljudi živi u društvima u kojima interesi pojedinaca nadjačavaju interesne grupe. Ova društva se nazivaju individualistička. Većina dece se rađa u porodicama koje se sastoje od jednog ili dva roditelja,

Tabela 6. Ključne razlike između kolektivističkih i individualističkih zemalja

Kolektivizam	Individualizam
Harmoniju treba uvek održavati, a sukobe izbegavati.	Treba biti iskren u odnosima i reći lično mišljenje.
Prevladava visokokontekstna komunikacija.	Prevladava niskokontekstna komunikacija.
Resurse treba deliti sa rodbinom.	Vlasništvo nad sredstvima je individualno, čak i za decu. „Moj dom je moj dvorac“.
Neverstvo je čin srama, kojim se gubi lični i ugled grupe kojoj individua krivac za neverstvo pripada.	Za učinjeno neverstvo se javlja osećaj krivice i gubitka samopoštovanja.
Nevesta je mlada, vredna, čestita; mladoženja je stariji.	Kriterijumi za bračne partnere nisu unapred određeni.
Odrasla deca žive s roditeljima.	Odrasla deca napuštaju roditeljski dom.
Obrazac potrošnje ukazuje na zavisnost o drugima.	Obrazac potrošnje odslikava lični stil života.
Društvena mreža je primarni izvor informacija.	Mediji su primarni izvor informacija.
Ljude ometene u razvoju treba držati isključivo u okvirima svoje grupe.	Ljude ometene u razvoju treba uključiti, što je više moguće, u društvo – van okvira porodice.
Manja lična i javna primanja se troše na zdravstvenu brigu.	Veća lična i javna primanja se troše na zdravstvenu brigu.
Diploma osigurava ulazak u više statusne grupe.	Diploma povećava ekonomsku vrednost i samopoštovanje.
Profesionalna mobilnost je manja.	Profesionalna mobilnost je veća.
Zaposlenici su članovi grupe, koji rade u grupnom interesu.	Zaposleni rade u interesu poslodavca ako se to podudara sa ličnim interesima.
Odnos poslodavca i zaposlenog se koncipira na moralnim osnovama, poput porodičnih veza.	Odnos poslodavca i zaposlenog je striktno uređen ugovorom između stranaka.
Menadžment upravlja grupama.	Menadžment upravlja pojedincima.
Kupac dobija poseban tretman (partikularizam).	Svaki kupac bi trebao biti isto tretiran (univerzalizam).
Međuljudski odnosi su iznad zadatka.	Zadatak preovladava odnose.
Država ima dominantnu ulogu u privredi.	Država ima ograničenu ulogu u privredi.
Zakoni i prava se razlikuju među grupama.	Zakoni i prava bi trebali biti jednaki za sve.
Manja ljudska prava.	Veća ljudska prava.
Patriotizam.	Autonomija.

Izvor: Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010.

lja, dok dalji rođaci žive na drugim mestima i retko se viđaju. Ove porodice se nazivaju „nuklearne porodice“. Deca koja se rađaju u ovakvim porodicama ubrzo počinju da misle na sebe kao „Ja“. Njihov lični identitet „Ja“ razlikuje se od tuđih „Ja“. Svrha obrazovanja u ovakvim društvima je da obezbedi deci da stanu na svoje noge, a deca odlaze od svojih rodnih kuća čim to postignu. Za razliku od kolektivističkih, kod individualističkih društava osoba koja zavisi od grupe se ne smatra zdravom. Na kraju, individualizam se odnosi na društva u kojima su veze između ljudi olakšane, gde se od svakog očekuje da se stara samo za sebe ili trenutnu porodicu. Kod država sa niskim indeksom kolektivismu lično mišljenje svakoga je veoma bitno, važno je pravo na privatnost i zadaci preovlađuju u odnosu na personalne

odnose (Zakić, Milutinović, 2013). SAD, Australija, države Severne Evrope i Beneluksa su u grupi individualističkih društava. Na granici su Izrael, Slovačka, Španija, Indija.

Kada se ljudi u individualističkim društvima sretnu, oni osećaju potrebu da verbalno komuniciraju. Razgovor koji se odvija između ljudi može biti veoma banalan, ali on je obavezan. S druge strane, u kolektivističkim društvima, činjenica da se ljudi nalaze zajedno je dovoljna (Gert, 2005).

Veza između bogatstva zemlje i nivoa individualizma je prisutna. Zemlje koje su popravile ekonomsku situaciju postigle su i viši nivo individualnosti. Povećanjem razlike u bogatstvu između bogatih i siromašnih zemalja doводи i do povećanja razlika između individualizma i kolektivismu (Hall, 1966).

4.3 Treća dimenzija – muškost naspram ženskosti („On, ona i on(a)“)

Treća dimenzija (tzv. dimenzija maskuliniteta/feminiteta) se odnosi na želju za samopouzdanjem – naspram želje za skromnim ponašanjem, a u kontekstu društva i ove kulturne dimenzije koriste se termini muškost naspram ženskosti.

Za muškarce se uglavnom smatra da su takmičarski nastrojeni, grublji, manje senzitivni, dok se za žene pretpostavlja da su brižnije i pažljivije. Uspesi muškaraca pojačavaju njihovu muškost i samopouzdanost, dok ženska brižnost pojačava njihovu pažnju prema odnosima, životnom okruženju.

Muškarci koji su jači i slobodniji nastoje da dominiraju u društvenom životu izvan porodice, dok je unutar porodice moguć širok spektar odnosa između polova. Odnos između muža i žene jedan je od osnovnih odnosa između polova unutar porodice, a on ima ogroman uticaj na razvoj mentalnog programa njihove dece. Stoga je ovaj odnos veoma bitan, ne samo za razvoj dece, već i za razvoj celokupnog društvenog sistema jedne zemlje (Gert, 2005).

Društvene razlike koje se odnose na ovu dimenziju su društveno-emotivnog tipa, što doводи do sledećeg pojašnjenja:

- Društvo se naziva muško kada su emotivni odnosi između polova očigledno različiti:

za muškarce se smatra da su tvrdi i fokusirani na materijalni uspeh, dok su žene skromne, meke i zabrinute za kvalitet života; izražene su razlike između polova u pogledu emocionalnih i socijalnih uloga koje imaju – posao ima prednost u odnosu na porodicu, majke se bave decom i njihovim potrebama, a žene malo učestvuju u političkom životu zemlje.

- Društvo se naziva žensko kada se emotivne uloge među polovima poklapaju: i za muškarce i žene se smatra da su skromni, meki i zabrinuti za kvalitet života; ujedinjenja je uloga polova u svakodnevnom i političkom životu; uspostavlja se bolji balans između posla i porodice nego što je to slučaj sa muškim društvima.

Ključne razlike između druge i treće dimenzije su te da se u odnosu između individualizma i kolektivismu govori o „Ja“ naspram „Mi“ (nezavisnosti naspram zavisnosti od grupe), dok se u odnosu muškosti naspram ženskosti govori o naglasku na ego naspram naglaska na odnose sa drugima, nevezano za grupne veze (Hall, 1966).

Pojedinci se u isto vreme mogu ponašati i muški i ženski, ali kultura zemlje je ili pretež-

no jedna ili pretežno druga. Ženske kulture podrazumevaju manje porodice u siromašnijim zemljama, a veće u bogatijim. U ovakvim zemljama žene prilagođavaju broj dece raspoloživim resursima. Sa druge strane, u muškim kulturama izbor veličine porodice zavisi od muškaraca, a to vodi do većih porodica u siromašnijim zemljama i obrnuto. Iz navedenog se može zaključiti da se u siromašnim delovima sveta muške kulture razvijaju brže, dok se u bogatim delovima sveta brže razvijaju ženske kulture (Gert, 2005; Zakić, Milutinović, 2013).

Što se tiče zemalja, nije izrađena regionalna raspoređenost na maskulinitet, odnosno feminitet. Zemlje sa ekstremno visokim indeksom maskuliniteta su Slovačka, Japan, Austrija, Venecuela, a sa nešto višim su Nemačka, Velika Britanija, SAD, Švajcarska.

Zemlje sa ekstremno niskim indeksom maskuliniteta su uglavnom zemlje Severne Evrope (Švedska, Norveška, Finska,...), a sa višim vrednostima, ali i dalje izraženim feminitetom su Tajland, Rusija, Portugal, Peru, ali i Srbija i Hrvatska.

Tabela 7. Ključne razlike između zemalja sa niskim i visokim indeksom maskuliniteta

Feminitet	Maskulinitet
Međusobni odnosi i kvalitet života su važni.	Izazov, zarada, priznanje i napredovanje su važni.
I muškarci i žene treba da su skromni.	Muškarci bi trebalo da su uporni, ambiciozni i čvrsti.
I muškarci i žene mogu biti nežni i usredsređeni na odnose.	Žene treba da su brižne i usredsređene na odnose. Očevi se bave činjenicama, a majke osećanjima.
Roditelji dele zaradu, kao i sve porodične uloge.	Standardni obrazac: otac zarađuje, a majka brine.
Jedan standard: oba pola su subjekti. Biti odgovoran, odlučan, ambiciozan, brižan i nežan je za oba pola.	Dupli standardi: muškarci su subjekti, žene objekti. Biti odlučan i ambiciozan je za muškarce; brižan i nežan je za žene. Ženska ambicija je usmerena na uspeh muškarca.
I dečaci i devojčice mogu plakati, ali ne treba da se tuku.	Devojčice plaču, dečaci ne – oni se bore i takmiče; devojčice se igraju zajedno, bez konflikta.
Isti standardi važe za mladoženju i nevestu.	Neveste moraju biti čedne i marljive, mladoženje ne.
Prosečan đak je norma; slabi se učenici ohrabruju. Neuspeh u školi se smatra manjim problemom.	Najbolji učenik je norma; izvrsni đaci se pohvaljuju. Neuspeh u školi je katastrofa.
Ljubomora prema onima koji pokušavaju nadmašiti druge.	Takmičarski duh u razredu, želja za nadmašivanjem.
Ne postoji polna podela nastavnika prema različitim predmetima ili uzrastu đaka. Kod đaka je prisutan osećaj prijateljstva prema nastavniku.	Muškarci i žene predaju različite predmete. Žene uče mlađe članove društva (vaspitačice, učiteljice). Kod đaka je prisutan osećaj divljenja prema nastavniku.
I žene i muškarci kupuju hranu, automobile...	Žene kupuju hranu, muškarci automobile...
Kupuju se različiti proizvodi za dom.	Kupuju se brendirani proizvodi (statusni simbol).
Izbor posla se temelji na proceni realne vrednosti firme.	Izbor posla se temelji na mogućnostima za karijeru.
Preferiraju se manje organizacije.	Preferiraju se veće organizacije.
Ljudi rade da bi živeli.	Ljudi žive da bi radili.
Više slobodnog vremena ispred više novca.	Više novca ispred više slobodnog vremena.
Karijere su opcija za oba pola. Značajan je udeo žena u stručnim poslovima.	Karijere je obavezna za muškarce, a izbor za žene. Skroman je udeo žena u stručnim poslovima.
Idealno društvo: dobrobit društva, pružiti pomoć onima kojima je potrebno, imigrante treba integrisati, okolinu treba čuvati...	Idealno društvo: pružiti podršku jakima, imigrante treba asimilirati, privreda treba da raste (ne misli se toliko na prirodu).
Politika se temelji na koalicijama sa pristojnim političkim manirima. Međunarodne sukobe treba rešavati pregovorima i kompromisom. Siromašnim zemljama treba pomoći.	Politička igra je kontradiktorna, sa čestim klevetanjem. Međunarodne sukobe treba rešavati demonstracijom snage ili borbe. Siromašne zemlje treba da pomognu same sebi.
Mnoge žene su na političkim pozicijama.	Malo je žena na političkim pozicijama.

Izvor: Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010.

4.4 Četvrta dimenzija – izbegavanje neizvesnosti („Različito je i opasno“)

Svi ljudi suočavaju se sa činjenicom da ne znaju šta će se sutra desiti i da je budućnost neizvesna. Ljudska društva su, međutim, razvila načine kako da ublaže tu neizvesnost. Ublažavanje neizvesnosti postiže se putem tehnologije, zakona, religije. Tehnologija pomaže da se izbegne neizvesnost vezana za prirodu. Zakoni i pravila pomažu da se izbegne neizvesnost vezana za ponašanje drugih ljudi, a religija da se prihvati neizvesnost od onoga što dolazi u budućnosti.

Četvrta dimenzija se upravo odnosi na način na koji se ljudi suočavaju sa neizvesnošću. Osećaji neizvesnosti nisu samo pojedinač-

ni, već delimično i zajednički sa ostalim članovima društva, odnosno pripadaju kulturnom nasleđu i prenose se putem osnovnih institucija (porodica, škola, država). Izbegavanje neizvesnosti može se definisati kao stepen do kojeg se pripadnici određene kulture osećaju ugroženim pod uticajem nepoznatih situacija. Ovaj osećaj se izražava stresom i potrebom za predvidivošću (Hall, 1966). Izbegavanje neizvesnosti je povezano sa zabrinutošću. Zabrinutost podrazumeva difuzno ponašanje zbog neznanja šta će se sutra desiti, ali je ne treba povezivati sa strahom.

Tabela 8. Ključne razlike između zemalja sa niskim i visokim indeksom izbegavanja neizvesnosti

Slabo izbegavanje neizvesnosti	Jako izbegavanje neizvesnosti
Nesigurnost je normalna pojava života, a svaki dan koji dolazi se prihvata kao takav.	Nesigurnost je kontinuirana pretnja i konstantno se treba boriti.
Nizak nivo stresa i anksioznosti*; osećaj ugodnosti.	Visoki nivo stresa i teskobe; neuroticizam.
Manje ljudi se oseća nesrećno.	Više ljudi se oseća nesrećno.
Ljudi su manje zabrinuti zbog zdravlja i novca.	Ljudi su više zabrinuti za zdravlje i novac.
Ljudi imaju više srčanih udara (potiskivanje emocija).	Ljudi imaju manje srčanih udara.
Agresija ne bi trebalo da se pokazuje.	Agresiju je u nekim situacijama primereno pokazati.
Ono što je drugačije budi znatiželju.	Ono što je drugačije je opasno.
Lako se prihvataju novine – u tehnologiji, nauci...	Skeptični i nepoverljivi ka novinama.
Porodični život je opušten i predstavlja zadovoljstvo.	Porodični život je stresan – zabrinutost za troškove podizanja dece je stalno prisutna.
Blaža pravila za decu o tome što je zabranjeno.	Stroga pravila za decu o tome što je zabranjeno.
Prihvatljivo je da nastavnik kaže: „Ne znam.“ Nastavnik uključuje roditelje.	Nastavnici bi trebali imati sve odgovore. Nastavnici obavestavaju roditelje.
Đaci se bave raspravama.	Đacima je ugodno u strukturiranim situacijama.
Rezultati se pripisuju ličnim sposobnostima osobe.	Rezultati se pripisuju okolnostima ili sreći.
Prisutne su rizične investicije.	Konzervativna (nerizična) ulaganja.
Kupuju se praktične stvari.	Okleva se u kupovini novih proizvoda (tehnologija).
Češće promene poslodavca.	Ređe menjanje poslodavca.
Ne bi trebalo biti više pravila nego što je potrebno.	Postoji emocionalna potreba za pravilima, čak i ako nisu funkcionalna.
Naporno raditi samo kada je to neophodno.	Postoji emocionalna potreba da se bude zauzet poslom.
Liberalizam.	Konzervativizam.
Pozitivni ili neutralni prema strancima.	Ksenofobija.**

Izvor: Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010.

* Anksioznost (strepnje) – nejasan strah bez očiglednog spoljnog povoda i uglavnom bez organizmičkih znakova koji uobičajeno prate strah proizašao iz realne spoljne pretnje. Od straha se razlikuje zbog svoje neodređenosti - nije vezan za neki određeni objekat.

** Ksenofobija označava strah (anksioznost) prema strancima ili nepoznatom, prema ljudima drugačijim od samoga sebe.

Izbegavanje neizvesnosti ne treba mešati sa izbegavanjem rizika. Rizik se predstavlja kao procenat verovatnoće da će se određeni događaji desiti, dok neizvesnost nema verovatnoću, već predstavlja situaciju gde je sve moguće. Indeks izbegavanja neizvesnosti opisuje toleranciju društva prema neizvesnosti, tj. pokazuje do kog nivoa se pripadnici jedne kulture osećaju nesigurno ili sigurno u neizvesnim situacijama (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010). Pod neizvesnim situacijama se podrazumeva ju nove, iznenadne situacije koje su drugačije od normalnih, uobičajenih.

Kulture koje prihvataju neizvesnost (niži indeks) su tolerantnije prema drugim kulturama koje imaju drugačija mišljenja od njihovih i nastoje da imaju što je moguće manje pravila. Takođe, postoji laganiji tempo života, sa manjim nivoom stresa i manjom anksioznošću među članovima društva. To se može objasniti smanjenom ekspresivnošću ovih kultura. Danska, Švedska, Velika Britanija, Indija, SAD pripadaju ovoj grupi.

U zemljama sa visokim indeksom izbegavanja neizvesnosti komunikacija sa drugima visoko je formalizovana, a stepen dokumentacije je izrazito visok, donosi se veliki broj pravila i procedura i bezbedonosnih mera (koji se i poštuju). Verbalna komunikacija pismeno se verifikuje, a dogovori sa sastanaka se dokumentuju (Zakić, Milutinović, 2013). Zabrinute kulture nastoje da budu ekspresivne. U ovakvim kulturama ljudi pričaju rukama, društveno je do-

zvoljeno da se povisi ton, prikazuju emocije, lupi šakom o sto... Izuzetak predstavlja Japan – Japanci se uglavnom ponašaju neemotivno. U ovu grupu spadaju Južna Amerika i Južna Evropa. Ističu se Grčka, Portugal, Urugvaj, Rusija, Japan, Srbija (sa izuzetno visokim indeksom), ali i Francuska, Španija, Turska, Mađarska, Švajcarska.

Ljudi iz zemalja sa jakim izbegavanjem neizvesnosti predstavljaju se kao zauzeti, uzvrpoljeni, emotivni i agresivni (Gert, 2005).

Istraživanja su pokazala da nivo zabrinutosti zemlje fluktuiira i da se visok nivo zabrinutosti povezuje sa ratovima. Kada se nivo zabrinutosti u zemlji poveća, povećava se i indeks izbegavanja neizvesnosti. Ovo se uočava u vidu netolerancije, ksenofobije, religioznog i političkog fanatizma i dr. Vođstvo prelazi u ruke fanatika, a to može dovesti zemlju do rata. Rat prelazi i na druge zemlje, koje ga nisu želele, ali se zbog ratne pretnje povećava i njihov nivo zabrinutosti. Posle rata oslobađa se stres, prvo u zemljama koje nisu bile u direktnoj vezi sa ratom, a posle par godina i u ratom zahvaćenim zemljama. Na taj način počinje rekonstrukcija. Tolerancija se povećava, dok se zabrinutost smanjuje, međutim, posle određenog broja godina trend se menja, tako da opet dolazi do povećavanja nivoa zabrinutosti usled mogućeg novog konflikta. Ekonomski procesi takođe imaju ulogu – blagostanje stvara toleranciju, a siromaštvo zabrinutost.

4.5 Peta dimenzija – dugoročna naspram kratkoročne orijentacije („Juče, danas, sutra?“)

Peta dimenzija odnosi se na sklonost nekih kultura u dugoročnom ili kratkoročnom pogledu na život, posao i slično. Dugoročna orijentacija podrazumeva predanost prema budućim vrednostima. S druge strane, kratkoročna orijentacija se prevashodno odnosi na vezu između prošlosti i sadašnjosti. Religija, ekonomija i politika predstavljaju neprijatelje dugoročne orijentacije. One se zasnivaju na prošlosti, a obaveze prema budućnosti izbegavaju na taj način što sve stavljaju u ruke Boga ili tržišta (Hall, 1966).

Ovu petu dimenziju je postavio sedamdesetih godina prošlog veka Majkl Haris Bond, koja se 1985. godine razvila u sklopu istraživanja u Hong Kongu među studentima iz 23 zemlje (Chinese Value Survey – CVS; Bond, 1992, 2004). Hirt Hofstede ju je 1991. godine modifikovao i uvrstio kao svoju petu dimenziju (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Štedljivost, ekonomičnost, istrajnost i trpeljivost su odlike dugoročne orijentisanosti i ove karakteristike su kulture okrenule ka budućnosti. U ovu grupu zemalja spadaju Kina, Taj-

Tabela 9. Ključne razlike između zemalja sa kratkoročnom – dugoročnom orijentacijom

Kratkoročna orijentisanost	Dugoročna orijentisanost
Glavne vrednosti rada obuhvataju: slobodu, prava, postignuća, brigu o sebi samom.	Glavne vrednosti rada obuhvataju: učenje, iskrenost, adaptivnost, odgovornost i samodisciplinu.
Slobodno vreme je važno.	Slobodno vreme nije toliko važno.
Analitičko razmišljanje.	Sintetičko razmišljanje.
Ovogodišnja zarada je u fokusu.	Bitna je zarada u narednih deset godina.
Menadžeri i radnici su psihološki odvojeni.	Menadžeri i radnici dele istu aspiraciju.
Treba uživati u sadašnjim trenucima.	Deca se uče da budu štedljiva.
Talenat za teorijske, apstraktne nauke.	Talenat za primenjene, konkretne naučne discipline.
Spor ili zaustavljen ekonomski rast siromašnih zemalja.	Brz ekonomski rast siromašnih zemalja.
Mala ušteda, malo novca za investicije.	Velika ušteda, fondovi dostupni investitorima.

Izvor: Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010.

van, Japan, Koreja, Brazil (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Za razliku od njih, kratkoročno orijentisane kulture, koje su više okrenute ka prošlosti, imaju sledeće karakteristike: poštovanje tradicije, ispunjavanje društvenih obaveza kao i zaštita nečije ličnosti (njegovog imena). I dobre i

loše karakteristike ove dimenzije se mogu naći u Konfučijevim učenjima (Zakić, Milutinović, 2013). Zemlje Južne Amerike i Afrike pripadaju ovoj grupi.

Srbija, Velika Britanija i Indija su negde na sredini, sa vrednošću indeksa oko 50 (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

4.6 Šesta dimezija – indulgencija („Čvrsto ili slabo?“)

Termin indulgencija se koristi u hrišćanstvu u značenju oprosta, tolerancije. Ova dimenzija je 2010. godine koncipirana kao dodatak Hofstedeovoj petodimenzionalnoj skali dimenzija nacionalnih kultura. Uočeno je da su sreća, kontrola života i značaj slobodnog vremena međusobno povezani. Tako se javlja osećaj posedovanja lične slobode da se živi, više ili manje, po sopstvenom nahođenju, bez socijalnih ograničenja kojima se suzbija nečija sloboda izbora (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010).

Ova dimenzija je definisana kao granica do koje se ljudi trude da kontrolišu svoje želje i impulse na osnovu načina na koji su vaspitani. Jaka kontrola sopstvenih impulsa (nagona) naziva se „obuzdavanje“, suprotno od indulgen-

cije, što znači „popustljivosti“. Na jednoj strani se javljaju ograničenja raznim društvenim normama i zabranama (uzdržanost, obuzdavanje), a na drugoj sloboda ispoljavanja želje vezane za uživanje i zabavu u životu.

U društvima sa visokim indeksom indulgencije, norme su prisutne, ali sa širokim spektrom alternativnih mogućnosti, a devijantno ponašanje se lakše toleriše. Tu spadaju mnoge zemlje Severne Evrope, SAD, Kanada, Australija, ali i zemlje Južne i Srednje Amerike.

U društvima sa visokim indeksom obuzdavanja, održavaju se vrednosti grupe i naznačena je formalnost, principijelnost, doslednost. U ovu grupu spadaju: zemlje bivšeg SSSR-a i Jugoslavije, Dalekog istoka, Nemačka.

Tabela 10. Ključne razlike između popustljivih i obuzdanih zemalja

Popustljivost	Obuzdavanje
Veliki procenat srećnih ljudi i onih koji se osećaju zdravo. Optimizam.	Niži procenat vrlo srećnih ljudi; i onih koji se osećaju zdravo. Pesimizam.
Percepcija lične kontrole života.	Percepcija bespomoćnosti: šta se događa sa mnom nije moja zasluga.
Važnost posedovanja slobodnog vremena.	Manja važnost posedovanja slobodnog vremena.
Važnost posedovanja prijatelja.	Manja važnost posedovanja prijatelja.
Opušteno društvo. Manje prisutna moralna disciplina.	Stegnuto društvo (sa stegama).
Ekstravertnost.*	Neurotičnost.
U zemljama sa većim procentom visokoobrazovanog stanovništva veća je i stopa nataliteta.	U zemljama sa većim procentom visokoobrazovanog stanovništva manja je stopa nataliteta.
Niža stopa smrtnosti od kardiovaskularnih bolesti.	Veća stopa smrtnosti od kardiovaskularnih bolesti.
U bogatim zemljama veći postotak gojaznih ljudi.	U bogatim zemljama manji postotak gojaznih ljudi.
Labavo propisane polne uloge.	Striktno propisane polne uloge.
Sloboda govora je važna.	Sloboda govora nije primarna.
Održavanju reda u narodu se ne daje visoki prioritet. Manji je broj policajaca.	Održavanju reda u narodu se daje visoki prioritet. Veći je broj policajaca.
Zadovoljni porodičnim životom.	Manje zadovoljni porodičnim životom.
Ljudi se aktivno bave sportom.	Ljudi se retko bave sportom.

Izvor: Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010.

* Ekstravertnost: otvorenost, radoznalost, druželjubivost, lako sklapanje prijateljstva, bez straha od rizika...

4.7 Dimenzije nacionalnih kultura: studije slučaja

U daljem tekstu će biti razmatrane dimenzije nacionalnih kultura, ilustrovane studijama slučaja većih grupa naroda.

4.7.1 Dimenzije američke kulture

Osnovne karakteristike odnosa su direktnost, precizno i kratko izražavanje, elokventnost, samouverenost. Neverbalna komunikacija je naglašena.

Visoko su organizovani i institucionalno orijentisani, ali ne kolektivnog duha. Drži se do slobode individue. Tačnije, pažnja se poklanja pojedincu i njegovim individualnim sposobnostima i autoritetu. Poniznost se smatra znakom slabosti.

Veruju da rešenošću i inicijativom mogu sve da postignu i da svako može sam da kreira i upravlja svojom budućnošću. To ne treba da začudi, s obzirom na individualnost i razvijenu radnu etiku, odnosno orijentisanost na

posao i efikasnost. U odnosu na konkurenciju, uobičajeno su agresivni.

Darežljivi su. Skloni su humanitarnim akcijama, sponzorstvima i slično.

U pogledu poslovne komunikacije, rukovanje je po pravilu čvrsto, kratko, samouvereno. Sa ženama se ređe rukuje.

Odelo često predstavlja statusni simbol (maskulinitet).

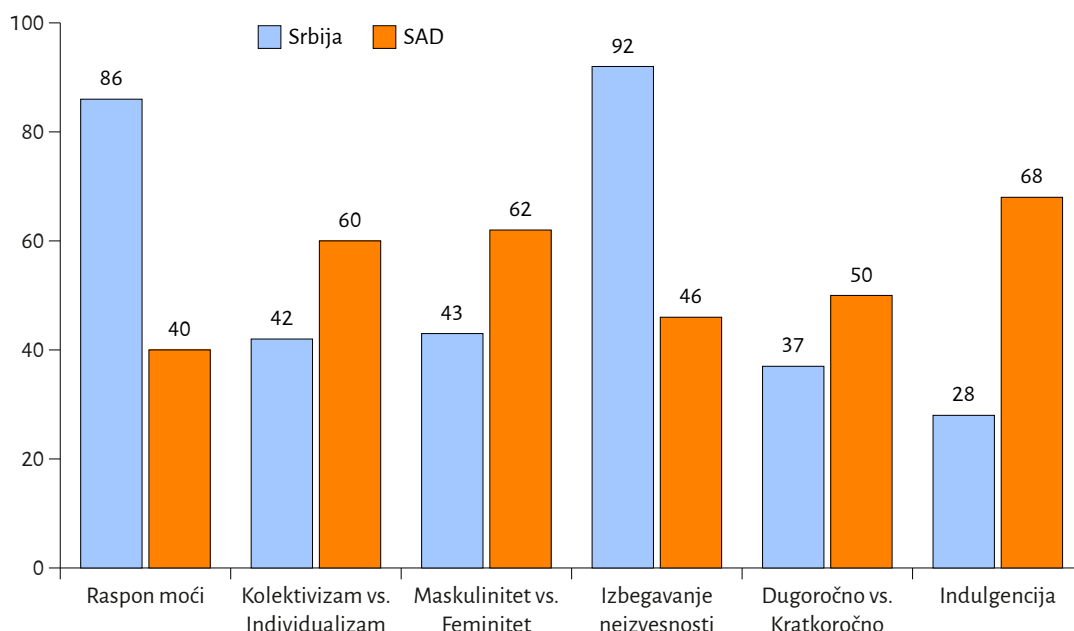
Tačnost je važna. Kašnjenje se smatra nečtivim (monohrona kultura).

Oslovljavanje: uobičajeno je korišćenje ličnog imena, što ne treba prihvatiti kao znak familijarnosti. Amerikanci zadržavaju svoju privatnost i nakon godina uspešne poslovne saradnje.

Uobičajen početak razgovora – „Čime se bavite?“ „Koliko zarađujete?“

Vizitkarte se ne razmenjuju automatski na sastancima, nego ako postoji razlog za kasnije kontakte.

Grafikon 1.
Dimenzije
nacionalnih kultura
– SAD u poređenju
sa Srbijom (podaci
iz 2024)
Izvor: <https://www.theculturefactor.com>



Sastanci uz doručak ili ručak su uobičajeni. Uz doručak su obično intimniji.

Pokloni mogu da budu osetljiva tema, zbog indicije da je reč o mitu i korupciji. Po američkim savezним propisima maksimum neoporezive vrednosti poklona je 25 američkih dolara, pa treba pokloniti nešto do tog iznosa.

Iako Amerikanci drže do lepih manira, dogovor nema punu težinu dok se ne sklopi ugovor (pisana reč) (Robinson, 2000; Petrović, 2007; Ramljak, 2008; Čanak, Prentović, 2007; <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/usa.html>).

4.7.2 Dimenzije kineske kulture

Osnovne karakteristike odnosa – poslovna kultura je tiha i rezervisana. Neverbalna komunikacija je raznolika. Ipak, izbegava se mrštenje i zurenje (kao znaci neslaganja i nepoštovanja). Ceni se strpljivost, ljubaznost i smirenost.

Preovlađuju grupne odluke, pa tek onda finalna reč pripada lideru grupe.

Izražen je kolektivizam, sa potrebama za grupnim vezama. Primarni su međuljudski odnosi u tolikoj meri da su Kinezi spremni da potčine sopstvena osećanja za dobrobit grupe. Ovo se najbolje može videti na sastancima, gde ukoliko se jedna osoba ne slaže sa drugom, ona se neće javno protiviti, nego će ćutati – tako odaje poštovanje i zadržava harmoniju.

Veruje se ljudima oko sebe, jer obraz predstavlja čast, dobrotu i poštovanje. Konfučizam kao osnova njihove kulture predstavlja sistem ponašanja i principa koji naglašava obaveze ljudi u odnosu na druge osobe. Pored obaveza, naglašavaju se iskrenost, lojalnost, poštovanje i pobožnost. Individualnom harmonijom društvo postaje stabilno. To se vidi i po visokim indeksima dve dimenzije: kolektivizam i orijentacija ka dugoročnom.

Kinezi ne vole da posluju sa kompanijama koje ne poznaju, pa je u takvim situacijama važan posrednik (kao garancija za pouzdanost). Birokratija je spora, pa je potrebno strpljenje kod administracije.

Rang i formalna komunikacija su veoma bitni.

Odelo ne predstavlja statusni simbol.

Kinezi preferiraju sastanke „licem u lice“ (više nego pisanu ili telefonsku komunikaciju).

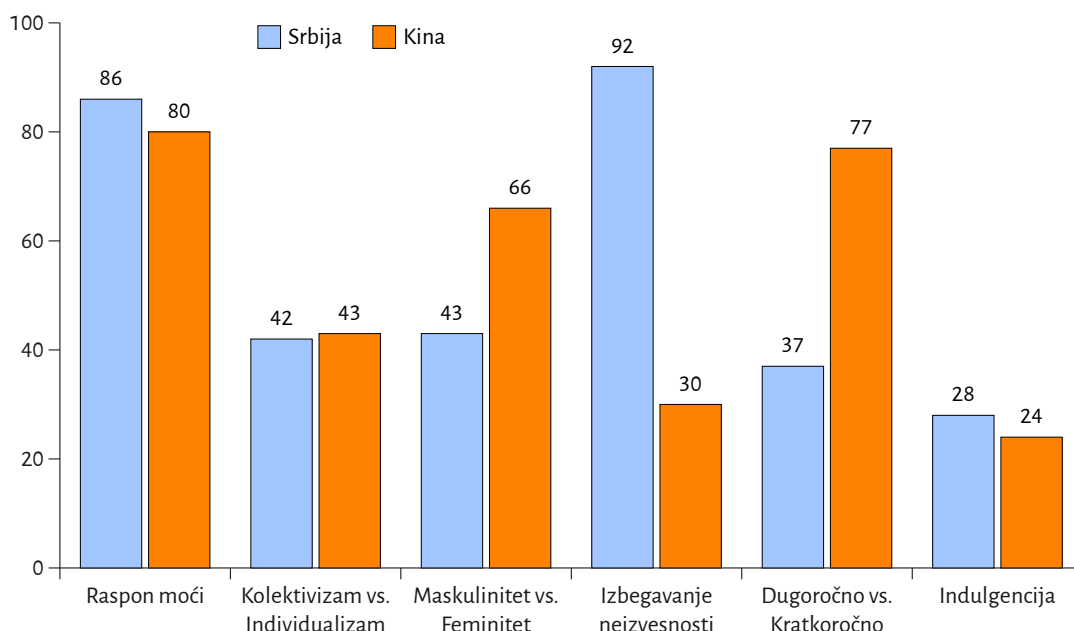
Ručkovi i društveni događaji nisu mesta za poslovne razgovore. Odvajaju se poslovanje i druženje.

Tačnost je vrlina, pa treba stići na vreme ili malo ranije.

Oslovljavanje: pozdravljanje je formalno i počinje sa najstarijom osobom. Mnogi gledaju prema zemlji kada se sa nekim pozdravljaju. Rukovanje je najčešći oblik pozdravljanja sa strancima.

Sastanke treba zakazivati mesec dana ranije i to pisanim putem i dnevni red se treba po-

➔ **Grafikon 2.**
Dimenzije
nacionalnih kultura
– Kina u poređenju
sa Srbijom (podaci
iz 2024. godine)
Izvor: [https://www.
theculturefactor.com](https://www.theculturefactor.com)



slati kako bi se svi pripremili. Sastanci su često bučni, uz zvonjavu mobilnih telefona i prelaske sa teme na temu, pa treba imati strpljenja. Prilikom pregovaranja, samo stariji članovi pričaju i često pregovori teku sporo.

Kinezi (poput Japanaca) neće reći otvoreno „ne“, nego će reći da će razmisliti o predlogu (<http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/china-country-profile.html>; Petrović, 2007; Ramljak, 2008; Čanak, Prentović, 2007).

4.7.3 Dimenzije ruske kulture

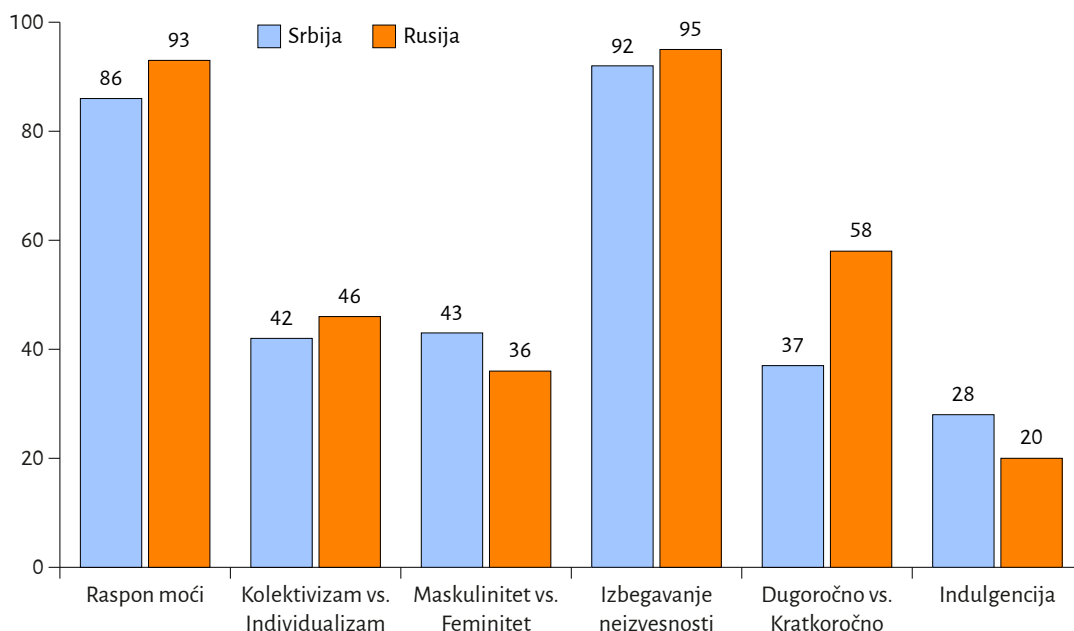
Osnovne karakteristike odnosa – ceni se iskrenost (jer se tako gradi poverenje) i strpljivost.

Izražen je kolektivizam, sa potrebama za grupnim vezama.

Lako sklapaju nove poslovne odnose, bez potrebnog dužeg upoznavanja, kakav je slučaj kod Kineza ili Japanaca. Ipak, znak uspešno uspostavljenog odnosa sa Rusom je kada zamoli poslovnog partnera za uslugu.

Hijerarhija je bitna. Poštuju se i starost i rang i pozicije. Najstariji članovi zaključuju dogovor.

➔ **Grafikon 3.**
Dimenzije
nacionalnih kultura
– Rusija u poređenju sa
Srbijom (podaci iz
2024. godine)
Izvor: [https://www.
theculturefactor.com](https://www.theculturefactor.com)



Za razliku od Japanaca ili Kineza, koji na pregovore gledaju iz ugla pobjeda-pobjeda, Rusi na to gledaju kao pobjeda-poraz.

Na kompromis gledaju kao na slabost.

Rusi se oslanjaju na veze, naročito na ljude na visokim pozicijama.

Dok kod Japanaca i Kineza nije delotvorno ponašanje pod pritiskom, Rusi se mogu naljutiti, otići sa sastanka ili pripremiti ukidanjem odnosa, jer prisilu koriste da bi postigli zacrtan cilj. Ukoliko znaju da poslovni partner ima vremensko ograničenje, odugovlačiće pregovore, što je opet stvaranje atmosfere pod pritiskom.

Čvrsto rukovanje sa uzajamnim očnim kontaktom je uobičajeno. Međutim, ne treba da iznenadi ako muškarac pri rukovanju preskoči ženu, jer je kod Rusa to znak poštovanja i potiče iz vremena kada su muškarci uglavnom obrađivali zemlju i imali grube ruke. Kada se pozdravljaju bliski poslovni partneri, često je rukovanje praćeno tapšanjem po leđima i zagrljajem.

Zakazivanje sastanaka je obavezno i to što ranije. Potrebno je potvrditi sastanak dan-dva pre nego što će se održati.

Treba biti tačan, mada se kod Rusa često sve odvija dugo, pa dolazi do pomeranja rasporeda. Sastanci zbog toga mogu biti i otkazani. Sastanci se često i prekidaju, a nije neuobičajeno da se tokom sastanka vode razgovori koji nemaju veze sa temom okupljanja. Zbog svega ovoga neophodno je strpljenje.

Prvi sastanak je provera novog poslovnog partnera.

Rusi očekuju duge i detaljne prezentacije. Na kraju sastanka treba očekivati potpisivanje protokola, koji predstavlja kratak pregled onoga što je izneto i dogovoreno na sastanku.

Ugovor je sklon izmenama kod Rusa, dokle god nije koncipiran po njihovim željama (Petrović, 2007; Ramljak, 2008; Čanak, Prentović, 2007; <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/russia-country-profile.html>).

4.7.4 Dimenzije nemačke kulture

Osnovna crta ove kulture je dobra isplaniranost vremena. Pažljivo planiranje im uliva sigurnost. Do te mere cene isplaniranost, da ukoliko neko ostane posle radnog vremena u kancelariji, smatra se da nije dobro organizovao radni dan.

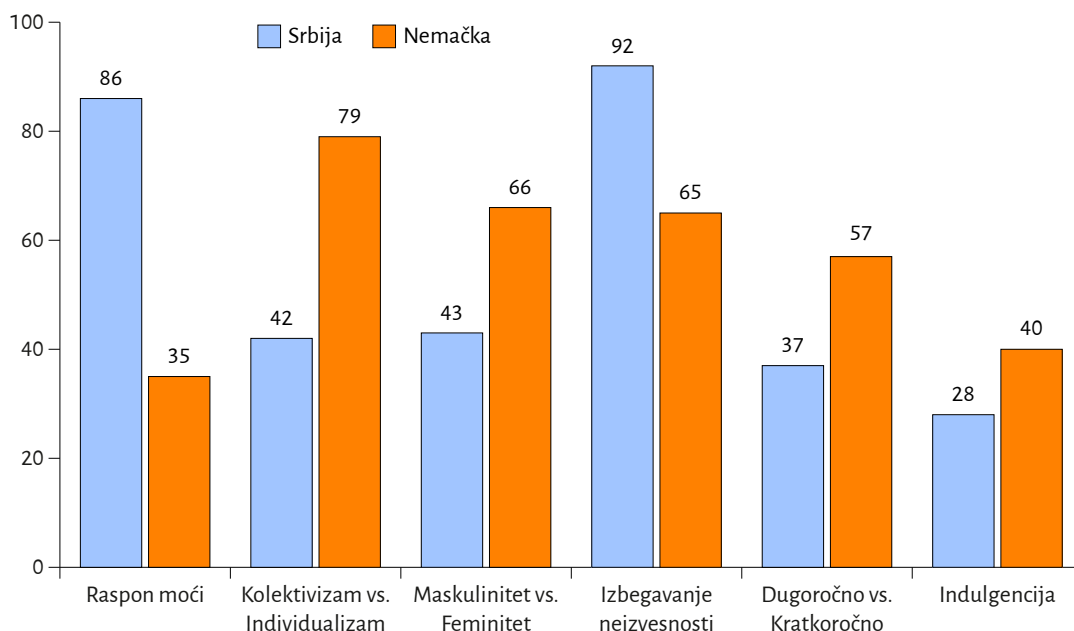
Posao i lični život su strogo odvojeni.

Nemci su sumnjičavi prema preterivanju, obećanjima koja zvuče jako dobro i prikazivanju emocija.

Poslovanje je hijerarhijsko. Izraženo je poštovanje autoriteta, pa se odluke donose na najvišem nivou.

Komunikacija je formalna, zasnovana na protokolima. Prisutno je dosta pisane komunikacije (korespondencije).

➔ **Grafikon 4.**
Dimenzije nacionalnih kultura – Nemačka u poređenju sa Srbijom (podaci iz 2024. godine)
Izvor: <https://www.theculturefactor.com>



Odeća je formalna, konzervativna – tamna odela, bela košulja, kravata, taman kostim za žene.

Protokol se odnosi i na precizno utvrđen raspored sedenja. U prostoriju prvo ulaze najstarije osobe i one sa najvišim rangom, kao i muškarci pre žena istih godina i ranga.

Posle sastanka je uobičajen poslovni ručak.

U poslovnoj komunikaciji se na prvom mestu gleda akademska pozadina partnera (ne personalne karakteristike) i portfolio kompanije.

U pozdravljanju se koriste univerzalne titule: Mr/Miss/Mrs. Čvrsto rukovanje sa uzajamnim očnim kontaktom je uobičajeno. Vizitkarte se razmenjuju odmah.

Zakazivanje sastanaka je potrebno jednu do dve nedelje ranije. Na sastancima se striktno drže programa i satnice.

Tačnost se izuzetno ceni. Otkazivanje sastanka u zadnji čas može ugroziti poslovne odnose.

Prvi sastanak služi za upoznavanje.

Ugovori se striktno ispunjavaju.

Taktike pritiska mogu biti kontraproduktivne.

Donesene odluke se više ne menjaju, za razliku od Rusa kod kojih je i ugovor sklon promenama (Ramljak, 2008; Čanak, Prentović, 2007; <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/germany-country-profile.html>).

4.7.5 Dimenzije britanske kulture

Kao nacija, Britanci imaju tendenciju da ne koriste superlative, pa često deluju hladno i suzdržano, iako su emotivni. Pokreti tela i mimika su im takođe suzdržani.

Poslovno nastupaju autoritativno.

U fizičkim kontaktima su takođe suzdržani, pa je rukovanje jedino prihvatljivo i uobičajeno. Po nekoliko metara stoje na udaljenosti od sagovornika.

Strogo drže do privatnosti. Za razliku od Amerikanaca, nije prihvatljivo pitati Britanca za platu ili gde živi, jer ih to sve upućuje na ispitivanje o društvenom, odnosno klasnom položaju.

Iako ima opuštenog razgovora tokom sastanaka, Britanci se pridržavaju protokola.

Tačnost je važna.

Mlađu osobu treba predstaviti starijoj, osobu nižeg statusa onoj na višem nivou. Ako su dve osobe sličnih godina i ranga, treba prvo predstaviti onu koju bolje poznajemo.

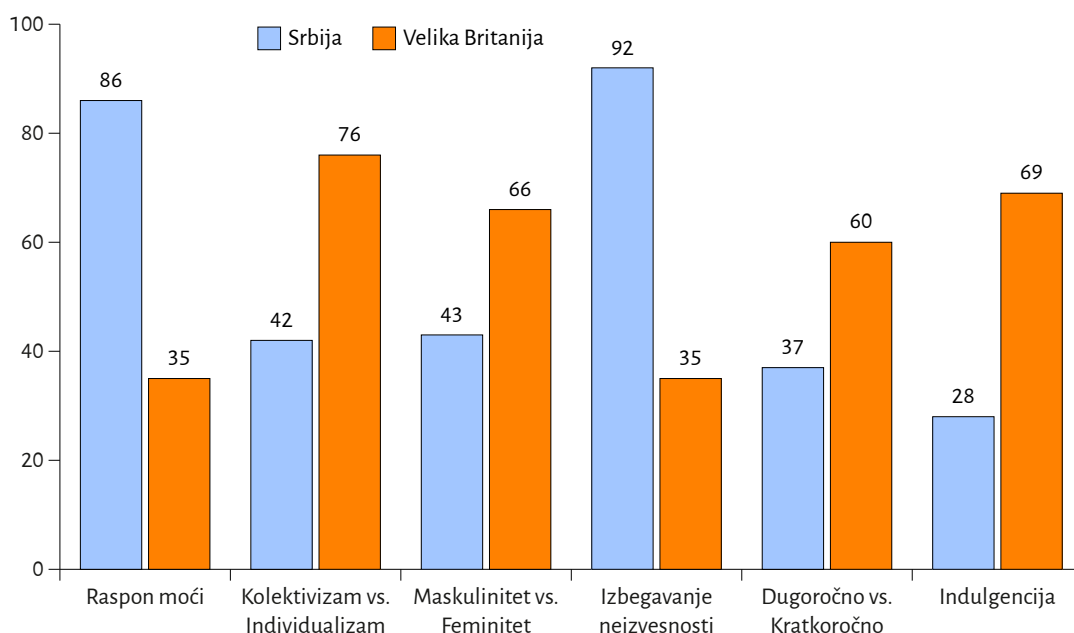
Kod oslovljavanja se koriste univerzalne titule (Mr/Miss/Mrs) i prezime. Vizitkarte se odmah razmenjuju.

Duži kontakt očima kod Britanaca izaziva osećaj neprijatnosti.

U govoru se služe i direktnim izražavanjem i okolišanjem. Česte su fraze „Možda“, „Verovatno“, „Moglo bi biti“ i slično.

Poklon ne mora da bude skupocen, ali obično treba da pokaže pokušaj da se pronade

➔ **Grafikon 5.**
Dimenzije nacionalnih kultura – Velika Britanija u poređenju sa Srbijom (podaci iz 2024. godine)
Izvor: <https://www.theculturefactor.com>



nešto što se odnosi na interese primaoca. Pri kućnoj poseti, uobičajeno je poneti bombonjeru, bocu vina ili cveće. Pokloni se odmah otvaraju.

U pisanoj komunikaciji se slede stroga pravila protokola.

Posrednici su česti pri sklapanju novih poslovnih odnosa. Na saradnju se obično gleda dugoročno.

Ako su na sastanku svi na istom nivou, slobodan je protok ideja i mišljenja. Ali, ako je na sastanku prisutna osoba višeg ranga, ona će voditi veći deo pregovora. Sastanci uvek imaju jasno definisan cilj, koji može da uključuje plan rada. Prezentacije treba da su sažetije – precizne i jasne. Britanci se oslanjaju na činjenice, a ne na emocije. Nakon sastanka se pravi rezime šta je odlučeno i naredni koraci koje treba preduzeti (Čanak, Prentović, 2007; <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/uk.html>).

4.7.6 Dimenzije japanske kulture

Osnovne karakteristike odnosa – poniznost, uzdržanost, bez pokazivanja emocija i stabilnost su osnovne vrednosti. Naglašavaju se ljubaznost, lična odgovornost i zajednički rad. Tačnost je važna.

Neverbalna komunikacija je diskretna, a mimika ima specifična značenja (treptanje, kontakt očima itd.). Treba izbegavati mrgođe-

nje, zurenje, krivljenje glave, češkanje po glavi, širenje obrva i udisanje vazduha kroz stisnute zube.

Očuvanje obraza i harmonija su ključni u japanskom društvu. Zbog toga će nastojati da nikada nikoga ne odbiju, ili da ga otvoreno vređaju ili kritikuju. Japanska deca se uče harmonijskim i kooperativnim odnosima sa drugima. I edukativni sistem ih, za razliku od na primer američke kulture, uči da ne budu nezavisni, nego da rade zajedno.

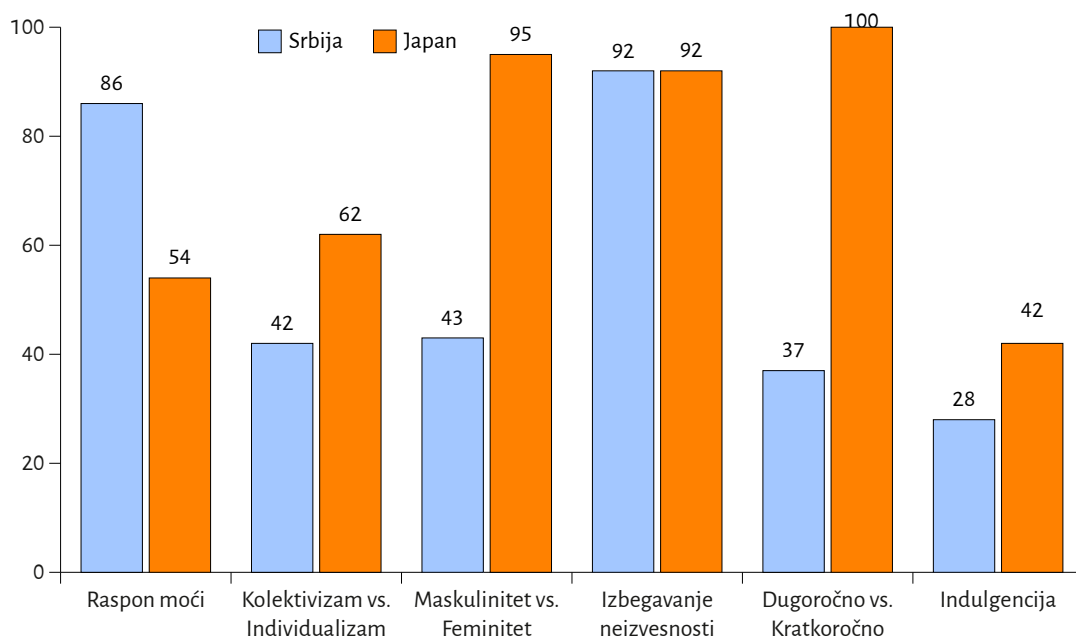
Hijerarhija je izražena, pa će mlađi kolega po rangi čekati na odluku starijeg, na dopuštanje reči, na potvrdu. Učtivo je starijem kolegi obratiti se preko mlađeg.

Zakazivanje sastanaka je obavezno, po mogućstvu nekoliko nedelja ranije i najbolje telefonskim putem. Potrebno je više sastanaka da bi Japanci sklopili posao. Važno je steći poverenje.

Uobičajen pozdrav je duboki naklon (iz struka, uz kruto držanje vrata i leđa, sa rukama uz telo). Dubinom se izražava naklonost. Rukovanje nije poželjno, kao ni bilo kakav drugi fizički kontakt među njima, ali u kontaktu sa drugim kulturama Japanci očekuju da će se rukovati. Zagrljaj, tapšanje po ramenu i slično nisu prihvatljivi. Kod predstavljanja je poželjno da vas drugi predstave.

Oslovljavanje: ne koriste se lična imena (to je dozvoljeno samo članovima porodice i bliskim prijateljima), pa treba koristiti Mr/Miss/

➔ **Grafikon 6.**
Dimenzije nacionalnih kultura – Japan u poređenju sa Srbijom (podaci iz 2024. godine)
Izvor: <https://www.theculturefactor.com>



Mrs. ili japanski termin san, sve dok se ne inicira drugačije.

Vizitkarte se razmenjuju na prvom sastanku i pružaju se i primaju obema rukama.

Nepriстойno je zevati, glasno se smeјati, upirati prstom. Ako se nešto pokazuje, treba koristiti sve prste šake. Smeјh u Japanu ne znači samo veselje, nego i neprijatnost, sramežljivost. Nikada ne treba gubiti strpljenje, niti podizati ton.

Poklonima se pridaje veliki značaj. Poklon se ne daje samo jednoj osobi, a da se drugi ignorišu. Uobičajeno da se poklon ne otvara odmah, da se ne bi preteralo sa emocijama. Pokloni treba da budu zapakovani u papir pastelne boje (nikada beli i nikada sa ukrasnom trakom). Ne treba poklanjati nešto što je sastavljeno od četiri dela, jer reč četiri znači i smrt. Na čestitkama ne treba da preovladava crvena boja, jer se ona u Japanu koristi za obaveštenja o sahranama.

Za Japance je nepriстойno reći „Ne“, pa umesto toga treba koristiti određene fraze, poput „Moramo da razmislimo o tome“ i slično.

Supruge nemaju značajno mesto u poslovnom životu Japanaca i gost iz Japana će očekivati da se ugosti samo on (čak i u domu domaćina), iako je stigao sa suprugom (Robinson, 2000; Petrović, 2007; Ramljak, 2008; Čanak, Prentović, 2007; <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/japan-country-profiles.html>).

4.7.7 Komparacija pojedinih država

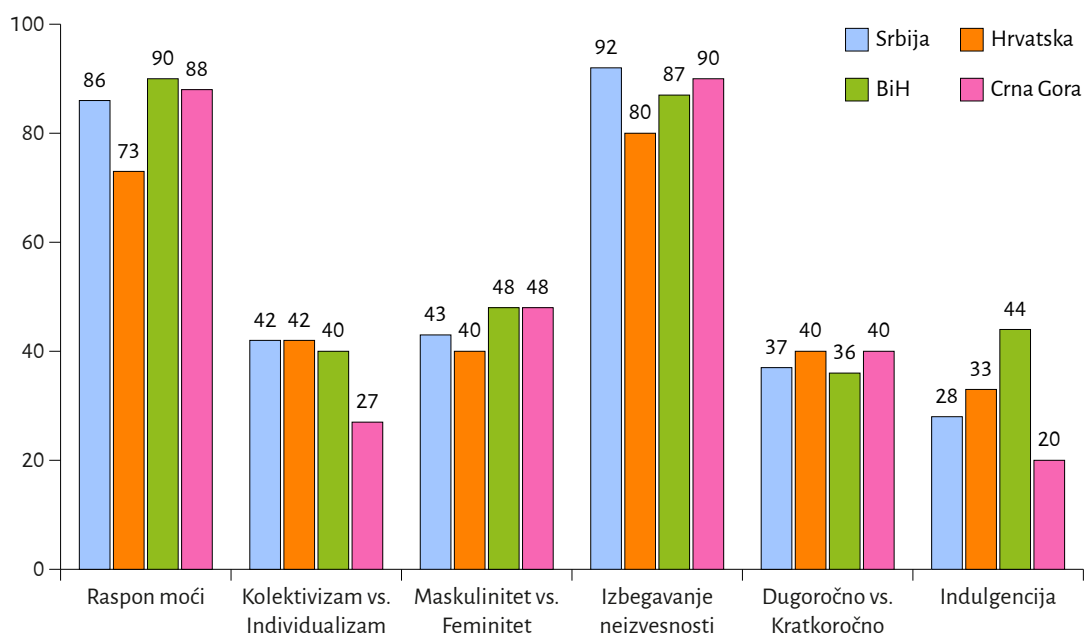
Zemlje u regionu imaju prilično ujednačene vrednosti dimenzija nacionalne kulture. Hrvatska se najviše razlikuje od okolnih zemalja prikazanih u Grafikonu 7. po pitanju Raspona moći i Izbegavanja neizvesnosti, dok se Crna Gora najviše razlikuje u odnosu na svoje susede po pitanju Kolektivismu i Indulgencije.

Ako se sa Srbijom uporede zemlje koje nisu u njenom regionu, tu već nailazimo na veće razlike. Zanimljivo je da je Španija mnogo sličnija Srbiji (rastojanje između ove dve države je oko 2.000 km), nego Švedska (koja je od Srbije udaljena 1.361 km), tako da distanca svakako nije jedini, a nikako presudan kriterijum.

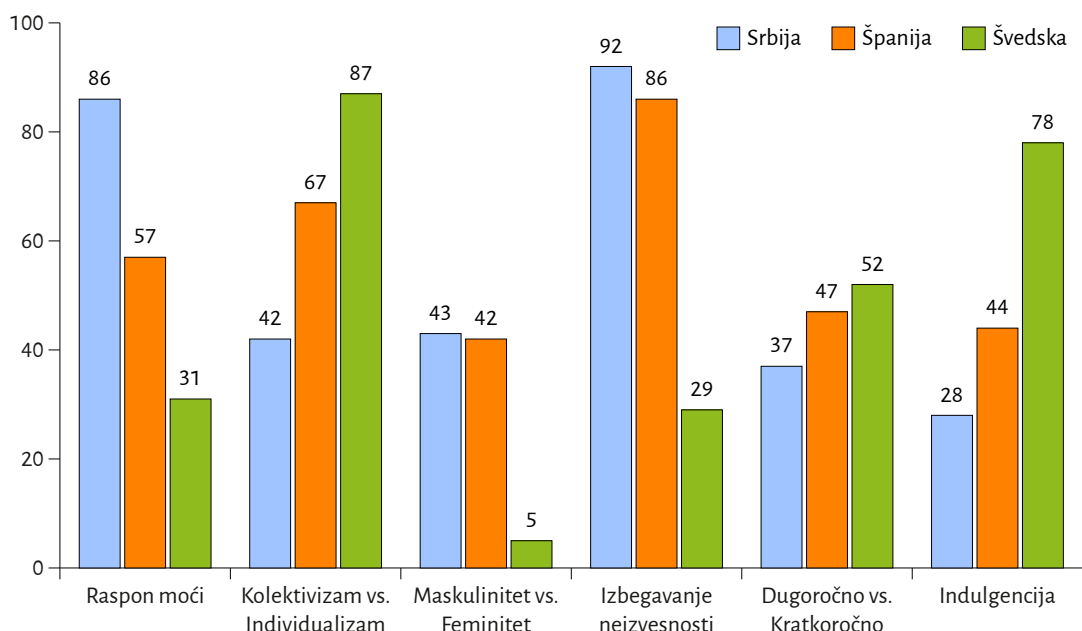
U poslednju analizu smo dodali i protok vremena. Tačnije uporedili smo vrednosti dimenzija kod određenih država u 2014. i u 2024. godini. Najveće razlike se opažaju kod dve dimenzije: Kolektivismu naspram individualizma i Indulgencija (Grafikoni 10. i 11).

Društva koja postaju „manje“ kolektivistička su: Srbija, Kina i Rusija (Grafikon 10). I Japan beleži velike promene, prešavši iz kolektivističkog u individualističko društvo. Moguće da na ovaj fenomen utiče globalizacija, odnosno uticaj „Zapada“. Za razliku od njih, društva koja postaju „manje“ individualistička su SAD i Velika Britanija. Možda bi se takve promene mogle objasniti porastom doseljenika u SAD i Veliku Britaniju, koji su pripadnici kolektivi-

➔ **Grafikon 7.**
Dimenzije nacionalnih kultura – zemlje u okruženju u poređenju sa Srbijom (podaci iz 2024. godine)
Izvor: <https://www.theculturefactor.com>



➔ **Grafikon 8.**
Dimenzije
nacionalnih kultura
– poređenje tri
države: Srbija,
Španija i Švedska
(podaci iz 2024.
godine)
Izvor: [https://www.
theculturefactor.com](https://www.theculturefactor.com)

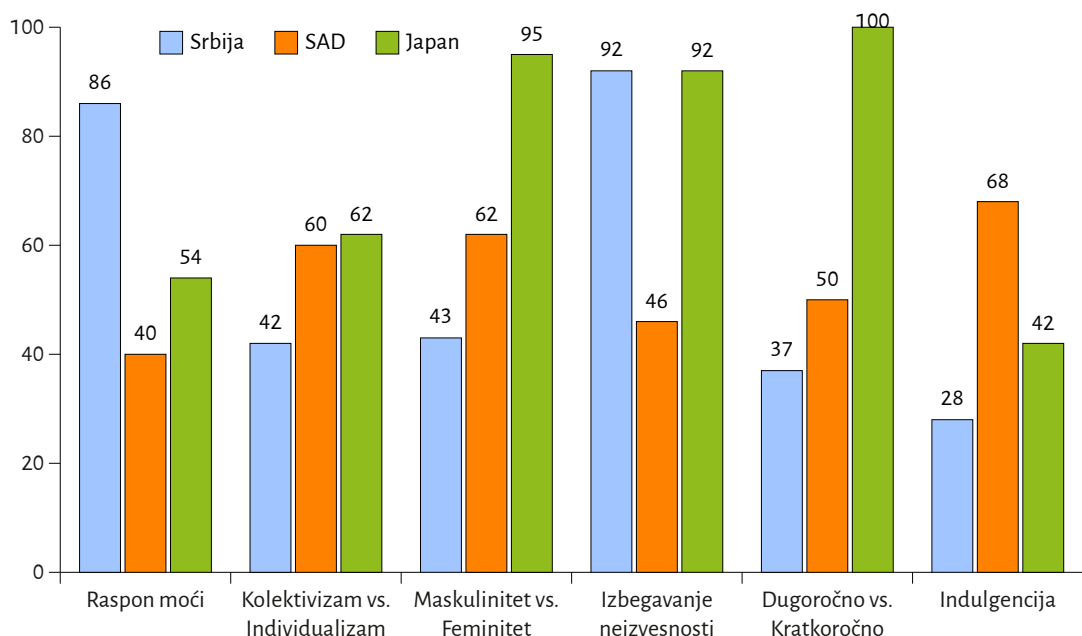


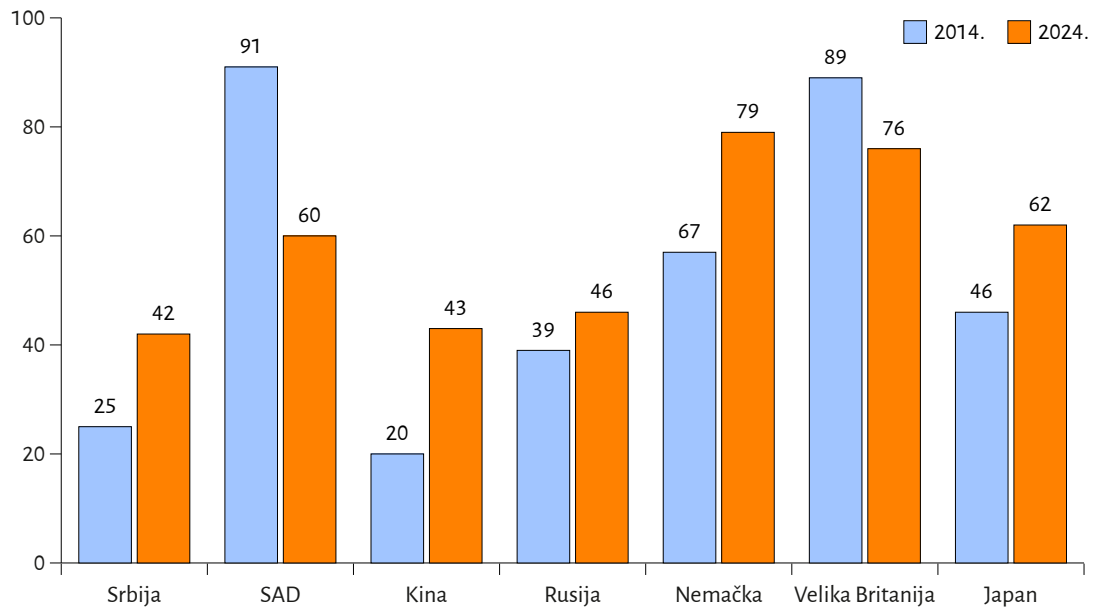
stičkih društava (iz Srednje i Južne Amerike, Indije i drugih).

Velika Britanija je postala suzdržanije društvo u odnosu na pokazatelje od pre jedne decenije. Sa druge strane, društva koja postaju manje suzdržana su Srbija, SAD, Kina, Rusija i Nemačka. Za turizam su ovo pozitivne promene, jer će se populacija ovih zemalja manje obuzdavati u pogledu ličnih želja i impulsa, odnosno slobodno vreme i višak finansijskih sredstava će biti skloniji da iskoriste za užitke, kao što je obilazak različitih destinacija i uključivanje u aktivnosti odmora, zabave, istraživa-

nja novih prostora... Da se vrednosti dimenzija nacionalnih kultura menjaju, govore i starije studije, pa tako i istraživanja dimenzija srpske kulture zaposlenih, odnosno menadžera (Janičević, 2014; Hadžić, Nedeljković, Mojić, 2003; Nikolić, 2014; Ostojić, 2014; Vukonjanski, 2013). Mojić (2003) je potvrdio Hofstedeove nalaze o nacionalnoj kulturi u Srbiji, koja se odlikuje visokom distancom moći, visokim izbegavanjem neizvesnosti, snažnim kolektivizmom i, pretežno, ispoljenim feminitetom, ali sa nešto drugačijim vrednostima u odnosu na Hofstedeove rezultate (2001). Naime, kod zaposlenih

➔ **Grafikon 9.**
Dimenzije
nacionalnih kultura
– poređenje tri
države: Srbija, SAD
i Japan (podaci iz
2024. godine)
Izvor: [https://www.
theculturefactor.com](https://www.theculturefactor.com)





↑ **Grafikon 10.** Dimenzije nacionalnih kultura i protok vremena: Dimenzija Kolektivism naspram individualizma

Izvor: <http://geert-hofstede.com/united-states.html>, <http://geert-hofstede.com/china.html>, <http://geert-hofstede.com/russia.html>, <http://geert-hofstede.com/germany.html>, <http://geert-hofstede.com/united-kingdom.html>, <http://geert-hofstede.com/japan.html>, <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=srbia%2Cunited+states>, <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=china%2Cserbia>, <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=russia%2Cserbia>, <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=germany%2Cserbia>, <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=srbia%2Cunited+kingdom>, <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=japan%2Cserbia>

je došlo do pada vrednosti dimenzija izbegavanja neizvesnosti i distance moći, a porasta individualizma. Pored toga, Mojićev nalaz pokazuje da su kod menadžera u preduzećima Srbije ostale iste vrednosti (koje je utvrdio Hofstede) i da je autoritativni stil preovlađujući obrazac ponašanja, te da su menadžeri u Srbiji, ipak, kolektivistički orijentisani (Hofstede, 2001; Mojić, 2003).

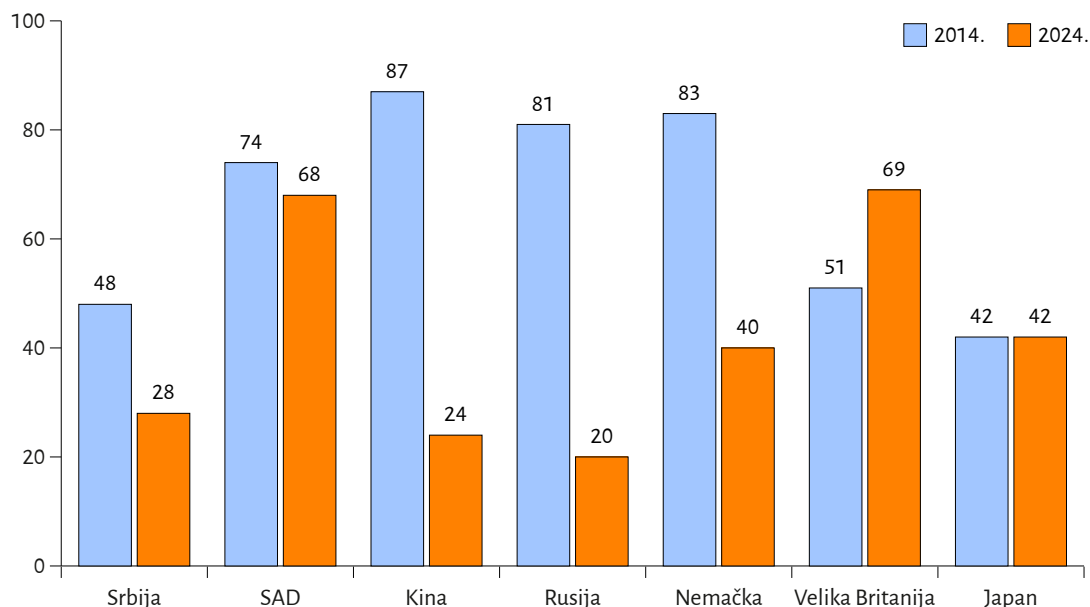
Još jedna studija, koju bi ovde trebalo pomenuti, se odnosi na nešto drugačiju temu kada su u pitanju dimenzije nacionalne kulture po modelu Hofstede. U tom istraživanju su u fokus stavljeni mladi u Srbiji i njihova percepcija nacionalne kulture SAD. U istraživanju su učestvovala dve grupe ispitanika: mladi koji su tokom studija više meseci boravili u SAD (tamo su živeli i radili) i oni koji nisu imali takvo iskustvo (Grafikon 12). Ideja je bila da se utvrdi da li između te dve grupe mladih iz Srbije postoje razlike u percepciji nacionalne kulture SAD.

Rezultati su pokazali da lični boravak u SAD (Grafikon 12) nije uticao na to da ispita-

nici formiraju drugačiji stav, odnosno percepciju američke kulture u odnosu na one koji nisu boravili u SAD. To bi dalje moglo značiti da je na njihovu percepciju najviše uticao kulturni milje, šablon po kom su odrastali (porodica, prijatelji, obrazovanje, mediji...). Ovakav podatak je važan za turizam, naročito inostrani, kako bi receptivni prostori mogli da formiraju što adekvatniju ponudu i predstave je na određeni način različitim nacijama kao ciljnim emitivnim područjima.

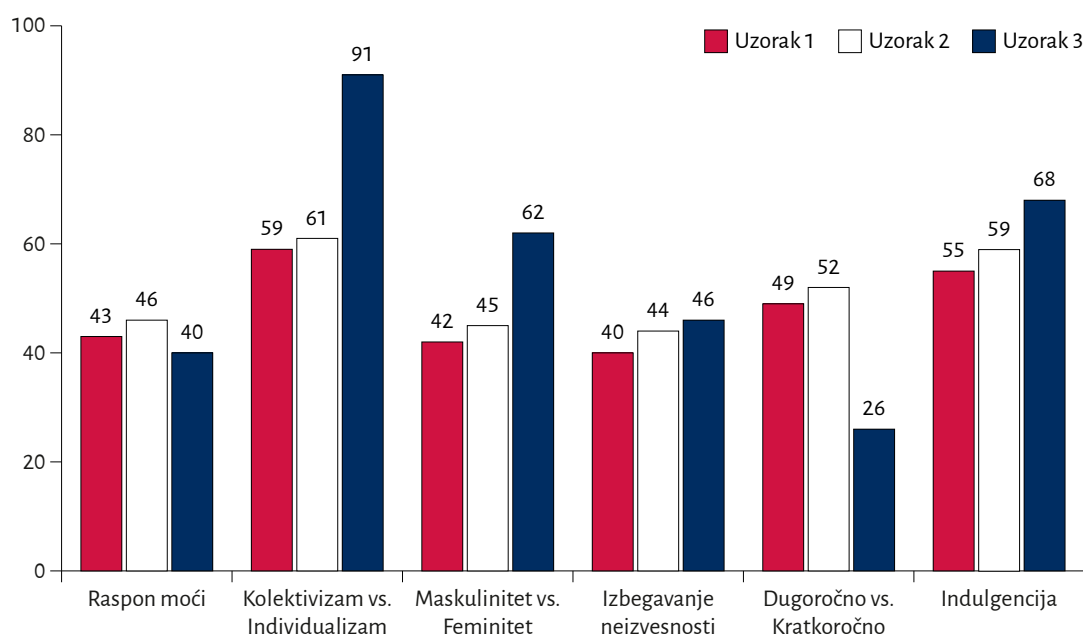
Sopstvena kultura predstavlja „sočivo“ kroz koje svaki pojedinac posmatra, percipira, doživljava drugu nacionalnu kulturu. Tako svakom pojedincu lični sistem vrednosti, koji je izgradio u svom društvu, formira referentni okvir za poimanje svega i svakoga oko sebe (Dragin, 2017). Ovde se može postaviti više pitanja kada kreiramo turistički proizvod:

- U kojoj meri smo objektivni u poimanju drugih kultura?
- Da li turistički proizvod kreiramo prema specifičnostima drugih kultura kakve one jesu ili kakve ih mi percipiramo da su one?



⬆ **Grafikon 11.** Dimenzije nacionalnih kultura i protok vremena: Dimenzija Indulgencija

Izvor: <http://geert-hofstede.com/united-states.html>, <http://geert-hofstede.com/china.html>, <http://geert-hofstede.com/russia.html>, <http://geert-hofstede.com/germany.html>, <http://geert-hofstede.com/united-kingdom.html>, <http://geert-hofstede.com/japan.html>, <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=serbia%2Cunited+states>, <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=china%2Cserbia>, <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=russia%2Cserbia>, <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=germany%2Cserbia>, <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=serbia%2Cunited+kingdom>, <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=japan%2Cserbia>



⬆ **Grafikon 12.** Dimenzije kulture SAD. Uzorak 1 – studenti iz Srbije koji su živeli i radili u SAD, Uzorak 2 – studenti iz Srbije koji nisu boravili u SAD i originalni rezultati istraživanja Hofstede (Uzorak 3)

Izvor: Dragin, 2017. i <http://geert-hofstede.com/united-states.html>

Tema je zapravo i složenija od toga. Jer kada govorimo o turizmu, mi pričamo o velikom broju učesnika u različitim ulogama: kreatori proizvoda, pružaoci različitih usluga u smislu kompanija ili lokalnog stanovništva, posrednici, turisti... Svaki od učesnika ima „sočivo“ svoje nacionalne kulture. Tako turisti posmatraju i doživljavaju svet kroz „sočiva“ sopstvene kulture, ali i kroz „sočiva“ kulture kreatora i pružaoca turističkih usluga. U nekim slučajevima su svi pripadnici iste nacionalne kulture, ali u mnogim se radi o mehurima oblikovanim različitim nacionalnim kulturama turista, od-

nosno kreatora i pružaoca brojnih turističkih usluga. Time je ilustrovana naša „zarobljenost“ u sopstvenoj kulturi, koja se još pojačava konceptom turističkog aranžmana, odnosno načinom i formom usluga koje ćemo dobiti tokom putovanja (Dragin et al., 2024). Kada pričamo o različitim učesnicima u turizmu, sigurno je veoma osetljiva uloga turističkog vodiča koji nije sa podneblja koji predstavlja opet nekim drugim strancima. Zbog toga je poslovna kultura i komunikacija kroz nju izuzetno važno pitanje u međunarodnom poslovanju, pa će naredno poglavlje biti posvećeno toj temi.

KULTURA KOMUNIKACIJE

I KOMUNIKACIJA KULTUROM U TURIZMU

Prvi deo poglavlja se bavi komunikacijom turista sa prostorom – kako on, svesno i nesvesno, komunicira sa određenim simbolima iz okruženja kroz koje prolazi prilikom posete nekoj destinaciji. Drugi deo poglavlja ilustruje prihvatljivu komunikaciju, odnosno poslovnu kulturu (kodeks ponašanja) u turizmu. Treći deo prikazuje prihvatljivu poslovnu kulturu i komunikaciju zaposlenih u turizmu, kroz studije slučaja određenih profesija.

5.1 Komunikacija turista sa prostorom – „turistički mehur“

Tema ovog dela poglavlja je koncept „turističkog mehura“ i kako on doprinosi razumevanju ponašanja turista u komunikaciji sa prostorom koji obilaze. Teorija koja je analizirana ovde zasniiva se na terminu „mehur okruženja“ koji je formulisan pre pet decenija (Cohen, 1972), a počiva na definisanju „unutrašnjeg sveta turista“ (Knebel, 1960; Cohen, 1972). Koen raspravlja da u masovnom turizmu „moderni turista nije neko ko toliko napušta svoje ustaljeno okruženje zarad novog, koliko je transportovan na strano tlo u „mehuru okruženja“ sopstvene kulture“. Ističe se i to da masovni turista „posmatra ljude, mesta i kulturu posećenog društva kroz zaštitne zidove njemu poznatog „mehura okruženja““ (Cohen, 1972: 44-45). „Mehur okruženja“ ograničava i izoluje masovnog turistu „zaštitnim zidovima“ institucionalnog i drugih uređenja turističke, ugostiteljske industrije, fizičkim mestima stvorenim za turiste i stavovima i uverenjima samih turista.

Upotreba ovog termina kao „unutrašnjeg sveta“ je detaljno opisana u diskusiji o suverenitetu i havajskoj ekonomiji, gde je, korišćenjem japanskog masovnog turizma kao primera, „turistički mehur“ okarakterisan na sledeći način: „Zamislimo japansku porodicu koja se prijavljuje za grupnu posetu Havajima sa drugim Japancima i preko japanske turističke agencije. U polasku na Havaje odsedaju jednu noć u japanskom hotelu u Japanu i putuju japanskom avio-kompanijom na Havaje.

Na aerodromu ih dočekuje turistički vodič iz japanske turističke agencije, odlaze u hotel u vlasništvu Japanaca korišćenjem japanskog turističkog autobusa. Za vreme boravka u hotelu gledaju japanske TV kanale i slušaju japanske radio stanice; zatim imaju japansku turu i kupuju u japanskim prodavnicama duž Vaiki-ki ulice, ukrcavaju se u još jedan japanski turistički autobus i odlaze na japanski golf teren i večeraju u japanskom restoranu pre povratka u japanski hotel. Na kraju, odlaze japanskim turističkim autobusom do aerodroma i japanskom avio-kompanijom se vraćaju u Japan“ (Laenui, 1994: 8-9). Japanci na Havajima putuju u japanskom unutrašnjem svetu, „turističkom mehuru“, koji ih prati od mesta do mesta.

„Turistički mehur“ se koristi i u jednom drugom kontekstu – kao tip mesta koje je ilustrovaio i Džad, koji ga opisuje kao fizičke prostore u gradskim centrima sa uslovima za konvencije, istorijskim delovima grada, novoizgrađenim sadržajima na vodi i objektima kulture. Džad predlaže „da se „turistički mehur“ posmatra kao tematski park“; „da „turistički mehuri“ stvaraju ostrva sa sadržajem za bogate, koja su oštro odvojena i razlikuju se od pejzaža koji ih okružuje“; i da su turisti „postavljeni u središte jednog zatvorenog sveta“ (Jud, 1999: 53). Tako se raspravlja o „turističkim mehurima“ kao fizičkim prostorima sa psihološkim konotacijama. U sličnom, urbanom tonu, Njumen govori o konvencionim centrima

kao „turističkim mehurima“ i kako se mogu decentralizovati iz gradskih centara u predgrađa (Newman 1999, 2002). Ne koristeći termin „turistički mehur“, Lo priča o grupisanju urbanih turističkih atrakcija i objekata i smatra da „grupisanje atrakcija omogućava posetiocima da se lako kreću od jedne do druge“ i da će „grupisanje ubrzati spoljašnje uticaje u vidu prodavnica suvenira i drugih ručno rađenih proizvoda, kao i restorana, jer će stvari početi da se dešavaju ranije“ (Law, 1994: 79). U literaturi se može naći i termin „rizort enklave“ kao sinonim za „turistički mehur“ (Freitag, 1994). U diskusiji o kulturnom turizmu na Malti navodi se da „prisustvo turista uništava kulturu koju ima u fokusu“ i smatra da „turistički mehuri“ imaju prednost da, s obzirom da drže turiste u ograničenom prostoru, pomažu očuvanju kulture (Wismayer, 2002: 14).

STUDIJA SLUČAJA: „WA NO KUTSUROGI“ – HOTELSKA PONUDA SPECIJALIZOVANA ZA JAPANCE

Ovde je reč o „turističkom mehuru“ svojstvenom preslikavanju određene kulture na nekom, a u želji privlačenja određenog tržišnog segmenta i stvaranja lojalne klijentele. Naime, međunarodni hotelski lanac Hilton je devedesetih godina prošlog veka već imao lansiranu specijalizovanu ponudu po meri Japanaca. Ponuda pod nazivom „Wa No Kutsurogi“ (prev. *Udobnost i usluga na japanski način*) obuhvata sledeće: osoblje se služi japanskim jezikom, osnovne hotelske informacije su na japanskom jeziku, zastupljena je orijentalna kuhinja (obavezni aparati za pripremu zelenog čaja), uređenje sobe je u japanskom stilu (<http://business.highbeam.com/4074/article-1G1-12073613/wa-no-kutsurogi>; <http://business.highbeam.com/435182/article-1P1-23125883/hilton-relaunches-japanese-service-nation>). Hotelska ponuda je sve češće koncipirana i na određenim religijskim standardima, posebno iz hrišćanstva, islama ili judaizma (Battour et al., 2011; Sindiga, 1996; Zamani-Farahani, Henderson, 2010).

STUDIJA SLUČAJA: KRSTARENJE I POSETA OBALI (Zihuataneho, Meksiko)

Brod za turistička krstarenja (kruzer) je kontrolisano, sigurno, ugodno okruženje sa širokim spektrom rekreativnih sadržaja i aktivno-

sti. Posmatrano kao „turistički mehur“, to je mesto stvoreno isključivo za turiste i one koji ih uslužuju gde su aktivnosti putnika i posade zapisani, isplanirani i pažljivo nadgledani (Weaver, 2003). Jedna od aktivnosti uključena u program mnogih krstarenja je i poseta nekoj od luka. Tokom višednevnog putovanja, može biti nekoliko pristajanja, gde putnici imaju izbor da se pridruže organizovanom razgledanju udaljenijih lokacija putem autobuskih tura ili da samostalno istražuju grad.

„Turistički mehuri“ postavljaju pitanje autentičnosti iskustva (Brunner 1994; Crick 1989; Hughes 1995; Salamone 1997). Koen kaže da „turisti žele da osete neizvesnost i uzbudljivost makrookruženja stranog mesta nasuprot sigurnosti poznatog mikrookruženja“ (Cohen, 1972: 166-167). Putnici na dan posete luci imaju priliku da odu van turističkog mehura na krstarenju u „stvaran“ svet luke. Ali postavlja se pitanje da li oni to i čine, i koliko je „stvaran“ taj „stvarni svet“ dela luke koji posećuju? Da li je deo grada koji posećuju „turistički mehur“, sigurno mesto – poznato mikrookruženje, van koga turisti neće rizikovati da istraže veće, nepoznato makrookruženje?

Istraživanje je sprovedeno 2002. i 2003. godine u Zihuatanehu, gradu lociranom na Pacifičkoj obali u Meksiku. Zihuataneho je jedna od luka u koju svraćaju kruzeri iz Los Anđelesa, Majamija i Fort Loderdejla preko Panamskog kanala. Razvoj turizma u Zihuatanehu se sastoji od manjih hotela niže spratnosti, smeštenih u centru i u obližnjim kvartovima za stanovanje. Veći hoteli na plažama su locirani na periferiji. U toku zime, populaciju Zihuataneha čine američke i kanadske „snežne ptice“ i meksički turisti tokom cele godine.

Razvoj turizma ne dominira Zihuatanehom, iako komercijalni centar ima raspoređene brojne prodavnice duž promenade na obali i nekoliko blokova od obale ka unutrašnjosti (Slika 15). U pitanju je turistička fasada koju luka prezentuje putnicima, ali ta oblast takođe funkcioniše kao sastavni deo Zihuataneha, uz aktivan društveni život lokalnog stanovništva, povremenih privremenih migranata iz SAD i Kanade i stranih i domaćih turista u hotelima. Promenada na obali se sastoji od šetališta sa restoranima i prodavnicama suvenira, umetničkih dela, odeće itd. Na samoj plaži je

riblja pijaca koja radi rano izjutra, ali je u većini slučajeva zatvorena do trenutka kada turisti sa krstarenja počnu da pristižu. Zapadni deo promenade se prostire od пристаништа do košarkaškog terena, a istočni deo od košarkaškog terena do muzeja na istočnom kraju. Svaki deo je dugačak otprilike 200 metara.

Kruzeri stižu u Zihuataneho ujutru i odlaze rano uveče. Zbog njihovog dubokog gaza ne mogu da pristanu uz dok, pa se putnici transportuju manjim plovilima do obale. Putnici sami biraju vreme odlaska i povratka i provode onoliko vremena u gradu koliko žele. Imaju izbor da idu na organizovano razgledanje autobusom van grada ili da sami razgledaju grad. Nekolicina iznajmljuje taksi za razgledanje. Ovde će biti analizirano ponašanje turista koji samostalno razgledaju grad.

Kada kruzer stigne, oblast blizu plaže oživljava aktivnostima. Kompanija ponekad angažuje mariači bend da poželi dobrodošlicu turistima. Na пристаништу, meksički dečaci se okupljaju oko mesta gde plovila pristaju: neki sviraju na gitari, praćeni pevačem, drugi prose, a neki, preduzimljiviji, nude svoje usluge kao lični vodiči ili promovišu lučke ture brodicima.

Prosečno vreme koje su ovi turisti provele u Zihuatanehu je izmereno na 110 minuta (raspon se kretao od 20 do 190 minuta). Pro-

sečno vreme koje su proveli u Zihuatanehu je uslovljeno činjenicom da 5-10% putnika ima problema sa hodaњem – zbog starosti, bolesti i gojaznosti. Sunčano i toplo vreme, sa temperaturom 28-35 oC je takođe uslovlilo kratko vreme provedeno na obali. Turisti su po pravilu posećivali dve do tri prodavnice ili kioska koji prodaju odeću, suvenire, nakit ili umetnička dela i ručno rađene proizvode, dok je otprilike 10% turista otišlo i na ručak u restoran. Tokom istraživanja na mestu dolaska na пристаништу nijedan turista nije viđen da daje bilo kakav novac, angažuje vodiča ili ide na malu brodsku turu.

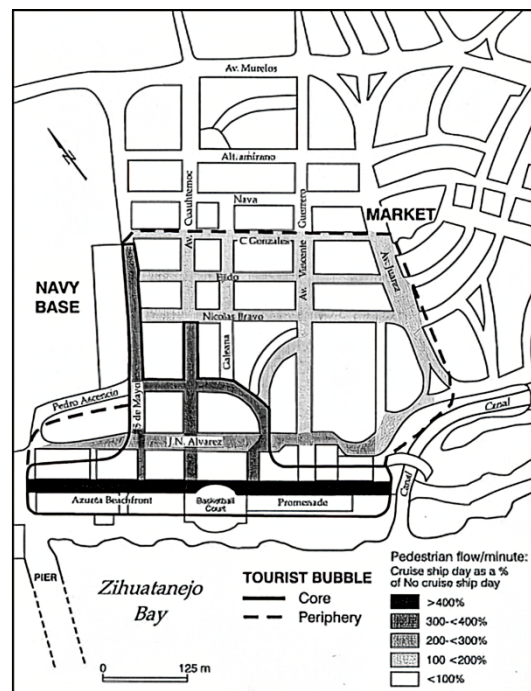
Protok pešaka je meren u urbanom jezgru. Podaci ukazuju da su putnici koncentrisani u „turističkom mehuru“ koji je sastavljen od jezgra i periferije, gde su se izdvojile ulice koje definišu granice jezgra mehura (Slika 15).

Tipičan obrazac ponašanja turista u jezgru je da istraže deo pored plaže i jednu ili dve ulice. Primećeno je da se turisti na ivici mehura okreću i vraćaju nazad. Jedan od članova istraživačkog tima je na predahu na periferiji „turističkog mehura“ sreo oficira sa kruzera koji je došao tamo da bi bio sam i koji se šalio da „nijedan putnik sa kruzera nikada nije otišao tako daleko“. Ta prodavnica gde su se sreli je jedva četiri mala bloka, otprilike 350 metara, udaljena od promenade.

Periferija oko jezgra uključuje mešavinu turističkih i ne-turističkih karakteristika i ona se širi do dva bloka oko jezgra. Ovde dolazi do promene kontrasta gde jedne karakteristike prestaju, a druge se javljaju. Periferija je u tranzicionoj zoni gde je broj turista i sadržaja namenjenih njima daleko nadmašen lokalnim stanovništvom i ne-turistički orijentisanim sadržajima.

Konture turističkog mehura. Ulazak u grad je skup izrežiranih aktivnosti koje približavaju turistima posećenom prostoru kroz seriju „ulaznih filtera“, kao što su: napuštanje kruzera da bi se ukrcali na brodić; plovidba po zalivu; dolazak na пристаниšte; izlazak sa brodića i penjanje stepenicama do пристаниšta; i šetnja пристаниštem prema gradu. Proces dolaska je izrežiran gotovo kao klasičan putnički ritual. S obzirom da jezgro turističkog mehura počinje odmah na kraju пристаниšta, putnici direktno stupaju u konture najveće koncentracije

➔ **Slika 15.** Zihuataneho i „turistički mehur“ (granice „turističkog mehura“ su obeležene isprekidanom linijom, a nijansa sive označava frekventnost prisustva turista)
Izvor: Jaakson, 2004.



turističke aktivnosti. Nasuprot tome, oni koji odsedaju u hotelima u gradu pristupaju turističkom mehuru postepenim konturama periferne zone ulica koje povezuju mehur sa ostatkom centralne poslovne oblasti.

Granični signali. Jezgro „turističkog mehura“ u Zihuatanehu je prostorno dobro definisano. Kao kontrast tome, periferija je više široka tranziciona zona gde postoje granični signali koji upozoravaju turiste sa krstarenja da se približavaju ekstremima „mehura“. Ovi granični signali u Zihuatanehu se sastoje od prisustva manjeg broja drugih putnika; većeg broja prodavnica koje nisu namenjene turistima (kao što su gvoždare i prodavnice namirnica); manje ili bez reklamnih signala na engleskom; veći broj Meksikanaca koji izgledaju i ponašaju se drugačije od onih koji rade u jezgru turističkog mehura (na primer lošije obučeni i više jednostavni u govoru i ponašanju); prisustvo segmenta stanovništva koji su retko viđeni u jezgru mehura (kao što su deca, stari ljudi, invalidi); neuglednije i lošije održavane ulice, trotoari, zgrade; stari automobili i kamioni u raznim fazama lošeg stanja parkirani na ulici i na prilazima za automobile. Ovi granični signali u zoni periferije pomažu turistima da definišu prostorne granice mehura. Turisti koji se približavaju granici primaju signale direktno iz okruženja kao i od reakcija drugih turista na te signale.

Putnici su osetljivi na daljinu i većina nije spremna da šeta više od 200 metara od promenade. Kako se daljina povećava, granični signali postaju jači. Kvalitet iskustva daljine (više nego apsolutna daljina) je kritičan za to kako turisti doživljavaju mehur. Granični signali služe kao teritorijalni sigurnosni signali koji se tumače i na koje se reaguje kao na sredstva za suočavanje sa nepoznatošću novog urbanog okruženja i nelagodnosti i straha koji se tako može izazvati. Opšti strah od nepoznatog će motivisati mnoge turiste da ostanu u jezgru turističkog mehura.

Oblastima Zihuataneha sa koncentracijom hotela, radnji, restorana, kao i glavnim plažama patrolira turistička policija. Iako nije svuda prisutna, definitivno je upadljiva – uliva poverenje i otklanja strahove koje turisti mogu imati, jer je Zihuataneho za njih nepoznato mesto. S druge strane, patrole mogu navesti

neke turiste da se zapitaju „zašto su oni nepohodni?“ i da spekuliraju o nivou kriminala u tom naselju. Nezavisno od toga da li policija doprinosi ili umanjuje kvalitet turističkog doživljaja, oni su deo iskustva. Svojim prisustvom u mehuru, a naročito u jezgru, turistička policija nesvesno doprinosi jačanju slike o granicama mehura.

Obrasci aktivnosti prilikom posete

Turisti sa krstarenja reaguju na Zihuataneho istraživanjem i izbegavanjem: istražuju promenadu i jednu ili dve dodatne ulice, a većina njih izbegava ostatak grada. Obrazac njihovih aktivnosti formira ono što se opisuje kao „sistem dopuštenih ponašanja, u smislu osnovnih pravila igre“ (Goffman, 1963:5). Četiri obrasca ponašanja su identifikovana u Zihuatanehu: šoping, poseta kafićima, grupisanje i istraživanje.

Šoping. Najtipičnija turistička aktivnost u Zihuatanehu je šoping – obilasci radnji i kioska, razgledanje, ali ne obavezno i kupovina robe. Slični proizvodi su dostupni i u drugim lukama i većina putnika je možda dostigla tačku zasićenja kupovinom do trenutka dolaska u Zihuataneho. Nakon što je brod već pristao u nekoliko luka, proizvodi koji se prodaju mogu početi da liče jedni na druge i želja za kupovinom se može progresivno smanjivati sa svakim pristajanjem u luku. Gruba procena na temu koliko su turisti bitni za prihod prodavnica je napravljena na osnovu odgovora rukovodilaca pet radnji u jezgru mehura o tome koliko procenata ukupnog prihoda tih radnji dolazi od turista. Vlasnici radnji znaju kada su kruzери u gradu, zato što uprava luke daje radnjama raspored dolazaka brodova. Nekoliko vlasnika radnji je izjavilo da angažuje dodatno prodajno osoblje u danima kada su kruzери u gradu. Udeo u ukupnom godišnjem prihodu od ovih poseta se kreće između 25-40%.

Poseta kafićima. Putnici kojima je poseta kafićima/restoranima jedno od interesovanja, odlaze do promenade, proveravaju jelovnike na tablama ispred restorana, nakon izbora provode većinu vremena na obali u opuštajućem obroku, a zatim se lagano šetaju do pristaništa (uspust razgledajući jednu ili dve radnje). Vidljivost gužve pomaže da se definišu prostorne dimenzije „turističkog mehura“.

Istraživači. Istraživači su manjina koja zalazi dalje, van mehura. Iako su putnici na krstarenju različite grupe, oni takođe dele zajedničke karakteristike, što nije iznenađujuće ako se uzme u obzir ciljano reklamiranje – promocija od strane kompanija (Fuller, Smith 1991; Leslie, 1999; Levitt, 1986). Istraživači destinaciju smatraju značajnijom od samog broda – to su uglavnom starije (prosek godina 64), dobrostojeće i aktivne osobe (Dickinson, Vladimir, 1997). Istraživači su uočeni ne samo na rubovima periferije, već i daleko iza njih.

Oslanjajući se na pomenuto istraživanje na Pacifičkoj rivijeri, uočava se da turisti sa krstarenja prilikom obilaska kopna reaguju na sledeći način: istražuju promenadu i jednu ili dve dodatne ulice, a većina njih izbegava ostatak grada, čak i neke delove za koje se pretpostavilo da su „meta“ tih turista. Obrazac njihovih aktivnosti formira ono što Gofman opisuje kao „sistem dopuštenih ponašanja, u smislu osnovnih pravila igre“ (1963:5). U tom smislu neophodno je proučavati način komunikacije turista sa prostorom i njihovo ponašanje proisteklo iz toga, bez obzira o kom se obliku turizma radi, kako bi domaćini mogli usmeravati turiste kuda da se kreću tokom kratkog vremena boravka na destinaciji. Na taj način se može postići željeno zadovoljstvo turista nastalo kao posledica iskustva posete, a receptivni prostori maksimizirati ekonomske i druge pozitivne efekte turizma (Armenski et al., 2012; Armenski et al., 2013; Dragin, 2012; Dragin et al., 2010; Dragin et al., 2014; Jovanović et al., 2013).



➔ **Slike 16. i 17.** Turisti u prostoru
Izvor: http://www.123rf.com/photo_11965736;http://www.123rf.com/photo_26038938

5.2 Globalni etički kodeks u turizmu kao osnova poslovne kulture

Pre nego što krenemo sa pojašnjenjem i analizom poslovne kulture pojedinih profesija u turizmu, važno je pojasniti okvir kojim se on uređuje. Ako pričamo o globalnom okviru, onda je to svakako Opšti etički kodeks u turizmu koga je sastavila Svetska turistička organizacija (UNWTO). Šta taj dokument uređuje, odnosno koja je njegova svrha? Kodeks je vodič za prihvatljivo ponašanje svih učesnika u turizmu, odnosno „mapa puta za odgovoran i održiv razvoj turizma koju je usvojila Generalna skupština Ujedinjenih nacija 2001. godine“ (<https://www.unwto.org/global-code-of-ethics-for-tourism>). Kodeks obrađuje različite teme, prikazane kroz deset načela.

Načelo 1: Doprinos turizma uzajamnom razumevanju i poštovanju između naroda i društava

Teme koje se ovde obrađuju su uzajamno razumevanje i poštovanje, pridržavanje (poštovanje) lokalnih običaja, saradnja sa lokalnim zajednicama, zaštita turista, izbegavanje kriminalnih radnji, i informisanost i odgovornost. Tako, na primer, turisti treba da se informišu o karakteristikama zemalja koje posećuju, kao i o zdravstvenim i sigurnosnim rizicima, kako bi minimizirali potencijalne opasnosti tokom putovanja.

Načelo 2: Doprinos turizma uzajamnom razumevanju i poštovanju između naroda i društava

Ovim načelom se obrađuju sledeće teme: sredstvo za ispunjenje, poštovanje jednakosti, borba protiv eksploatacije (dece, žena...), podrška korisnim oblicima turizma (putovanja koja su usmerena na religiju, zdravlje, obrazovanje, kulturu ili jezičku razmenu su posebno korisna i trebala bi biti podržana), obuka i obrazovanje. U okviru teme Turizam kao sredstvo ispunjenja, pojašnjava se da turizam, koji uključuje odmor, sport, kulturu i prirodu, treba biti planiran kao sredstvo za individualno i kolektivno ispunjenje. Kada se vodi otvoreno i bez predrasuda, pomaže u samoobrazovanju, međusobnom razumevanju i učenju o različitim kulturama i narodima. S tim u vezi, podstiče se uvođenje obrazovnih programa koji obuhvataju vrednost turističke razmene i njen doprinos ekonomiji, društvu i kulturi.

Načelo 3: Turizam kao sredstvo individualnog i kolektivnog ispunjenja

Turizam kao faktor održivog razvoja uključuje sledeće ključne tačke: očuvanje prirode, prioritet očuvanju resursa (poput vode i energije, odnosno smanjenju otpada), ravnomerna raspodela turista (kroz vreme/sezonu i prostor, posebno tokom godišnjih odmora i školskih raspusta, kako bi se smanjio pritisak na okolinu i poboljšao uticaj na lokalnu ekonomiju), održiva turistička infrastruktura, ekoturizam.

Načelo 4: Turizam, faktor održivog razvoja

Turizam, kao korisnik kulturne baštine čovečanstva i njegov doprinos njenom unapređenju, obuhvata sledeće aspekte:

- Zajednička baština: Turistički resursi pripadaju globalnoj baštini čovečanstva, dok zajednice u čijoj se teritoriji nalaze imaju posebne odgovornosti prema njima.
- Zaštita kulturnog nasleđa: Turističke politike i aktivnosti treba da poštuju umetničko, arheološko i kulturno nasleđe, kako bi se očuvalo i prenelo budućim generacijama. Posebna pažnja treba da bude posvećena očuvanju i održavanju spomenika, svetilišta, muzeja, kao i arheoloških i istorijskih lokaliteta, koji treba da budu otvoreni za turističke posete. Takođe, treba omogućiti javni pristup kulturnim predmetima u privatnom vlasništvu, uz poštovanje prava vlasnika, kao i religijskim zdanjima, bez ometanja bogoslužjenja.
- Finansijska sredstva: Prihodi od turističkih poseta kulturnim lokalitetima delimično bi trebali biti korišćeni za njihovo održavanje, zaštitu, razvoj i ulepšavanje.
- Očuvanje tradicije: Turističke aktivnosti bi trebale biti planirane tako da podrže očuvanje i napredak tradicionalnih kulturnih proizvoda, zanata i folklora, umesto da izazovu njihovo nazadovanje ili standardizaciju.

Načelo 5: Turizam, korisna delatnost za zemlje i društva domaćine

Ovo načelo se bavi važnim aspektima integracije turizma u lokalne zajednice i njihovog uticaja kroz obradu sledećih tema: uključenost lokalnog stanovništva, povećanje životnog standarda, posebni izazovi za specifične regije i izrada studija o uticaju turizma i dijalog. Turistički stručnjaci i investitori treba da izrade studije o uticaju svojih projekata na okolinu i prirodnu sredinu, te da sa maksimalnom transparentnošću i objektivnošću obaveštavaju lokalne zajednice o svojim planovima i očekivanim posledicama, uz aktivan dijalog sa zainteresovanim stanovništvom.

Što se tiče uključenosti lokalnog stanovništva, navodi se da ono treba biti uključeno u turističke aktivnosti, tako da pravedno koristiti ekonomske, društvene i kulturne koristi koje one donose. Ovo uključuje direktno i indirektno zapošljavanje koje proizilazi iz turizma.

Posebna pažnja je posvećena izazovima u priobalnim, ostrvskim, ruralnim i planinskim područjima, gde turizam može biti ključna prilika za razvoj, u odnosu na opadanje tradicionalnih ekonomskih aktivnosti.

Turistički stručnjaci i investitori treba da izrade studije o uticaju svojih projekata na okolinu i prirodnu sredinu, te da sa maksimalnom transparentnošću i objektivnošću obaveštavaju lokalne zajednice o svojim planovima i očekivanim posledicama, uz aktivan dijalog sa zainteresovanim stanovništvom.

Načelo 6: Obaveze učesnika u razvoju turizma

Načelo opisuje odgovornosti svih učesnika u turizmu, a teme koje se obrađuju su: bezbednost i zdravlje, obeštećenje u slučaju bankrota, informisanje o vanrednim situacijama i medijska odgovornost.

Obaveze turističkih stručnjaka: Oni moraju pružiti tačne i objektivne informacije o turističkim destinacijama, uslovima putovanja, prijema i boravka. Takođe, trebalo bi osigurati da su ugovorne klauzule jasne u pogledu vrsta, cena i kvaliteta usluga, te o nadoknadama u slučaju jednostranog raskida ugovora.

Bezbednost i zdravlje: Turistički stručnjaci bi trebali da sarađuju sa vlastima kako bi obezbedili sigurnost, prevenciju nezgoda, zdravstvenu zaštitu i kvalitet hrane. Takođe, treba da pruže adekvatne sisteme osiguranja i pomoći te da se pridržavaju zakonskih obaveza i

isplate pravične nadoknade za kršenje ugovornih obaveza.

Kulturalna i religijska prava: Stručnjaci treba da doprinesu kulturnom i duhovnom zadovoljstvu turista, omogućavajući im da praktikuju svoju religiju tokom putovanja.

Obeštećenje u slučaju bankrota: Vlasti zemalja emitivnih i domaćinskih država, zajedno s relevantnim stručnjacima, treba da osiguraju mehanizme za obeštećenje turista ako preduzeće koje je organizovalo putovanje bankrotira.

Informisanje o vanrednim situacijama: Vlade su odgovorne za obaveštavanje svojih građana o vanrednim situacijama u inostranstvu. Moraju izbegavati širenje nepotvrđenih ili preuveličanih informacija koje mogu štetiti zemljama domaćinima ili interesima domaćih operatera. Preporuke za putovanja treba da budu zasnovane na ozbiljnosti situacije i da se fokusiraju na specifična područja pogođena vanrednim okolnostima, te da se ukinu kada se situacija stabilizuje.

Medijska odgovornost: Štampa i mediji, uključujući elektronske komunikacije, treba da objavljuju tačne i uravnotežene informacije o događajima koji mogu uticati na turizam. Takođe, trebali bi pružiti pravovremene i pouzdane informacije korisnicima turističkih usluga i razvijati nove komunikacione tehnologije za ove svrhe.

Načelo 7: Pravo na turizam

Ovim načelom se pojašnjava pravo na turizam u sledećim aspektima: pristup resursima planete, pravo na odmor (razumno ograničenje radnog vremena i periodični plaćeni odmori), razvoj socijalnog turizma, podrška specifičnim grupama (porodica, omladina, studenti, starije osobe i osobe s invaliditetom).

Načelo 8: Sloboda turističkih kretanja

Načelom se uređuje sledeće: Tekst se bavi slobodom turističkih kretanja i pravima turista: sloboda kretanja, pristup komunikaciji i uslugama, zaštita ličnih podataka, olakšavanje administrativnih procedura, pristup konvertibilnoj valuti.

Prema međunarodnom pravu i zakonima zemalja, turisti i posetioци treba da uživaju slobodu kretanja unutar i između država, u

skladu sa članom 13. Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima. Trebalo bi da imaju lak pristup turističkim i kulturnim lokacijama bez nepotrebnih formalnosti ili diskriminacije.

Turisti treba da imaju pristup svim oblicima komunikacije, kao i lokalnim administrativnim, pravnim i zdravstvenim uslugama. Takođe, trebalo bi da mogu da kontaktiraju konzularne predstavnike svojih zemalja u skladu sa važećim diplomatskim konvencijama.

Načelo 9: Prava radnika i preduzetnika u turističkoj privredi

Ovo načelo pruža smernice za rad i zaštitu radnika i preduzetnika u turističkoj industriji. Šta to podrazumeva? Osnovna prava zaposlenih i samostalnih radnika u turističkoj industriji treba da budu zaštićena uz nadzor nacionalnih i lokalnih vlasti, kao i vlasti zemalja domaćina.

Posebnu pažnju treba posvetiti specifičnostima sezonskog rada, globalnom karakteru turističkog poslovanja i fleksibilnosti koju taj posao zahteva. U pogledu obuke i zaštite, ističe se da radnici u turizmu treba da imaju pristup početnoj i stalnoj obuci, kao i adekvatnoj socijalnoj zaštiti. Pitanje nesigurnosti posla treba smanjiti koliko god je moguće, a sezonskim radnicima treba pružiti poseban socijalni status i pomoć.

Preduzetnici, naročito u malim i srednjim preduzećima, treba da imaju slobodan pristup turističkom sektoru uz minimalna zakonska i administrativna ograničenja.

Razmena iskustava između rukovodilaca i radnika iz različitih zemalja, bilo zaposlenih ili nezaposlenih, doprinosi globalnom razvoju turizma. Ove razmene treba olakšati uz poštovanje nacionalnih i međunarodnih zakona.

Kada je u pitanju odgovorno ponašanje multinacionalnih kompanija, Kodeksom se navodi da multinacionalne turističke kompanije ne bi trebale zloupotrebljavati svoju dominantnu poziciju. Trebalo bi da izbegavaju nametanje kulturnih i društvenih modela lokalnim za-

jednicama u zamenu za investicije i trgovinu. Ove kompanije treba da učestvuju u lokalnom razvoju bez prekomernog slanja profita nazad u svoje zemlje ili prekomernog uvoza, čime bi umanjile svoj doprinos lokalnoj ekonomiji.

Važna tema je i balansirani odnosi između preduzeća iz emitivnih zemalja i zemalja domaćina, čime se doprinosi održivom razvoju turizma i ravnomernoj raspodeli koristi od njegovog rasta.

Načelo 10: Sprovođenje načela Opšteg etičkog kodeksa u turizmu

Ovo načelo naglašava važnost saradnje i uvažavanja u sektoru turizma na sledeći način:

- Javne i privatne strane koje se bave razvojem turizma treba da zajednički rade na implementaciji ovih načela i osiguraju da se ona efikasno primenjuju.
- Učesnici u turizmu trebaju prepoznati značaj međunarodnih organizacija, kao što je Svetska turistička organizacija, i nevladinih organizacija koje se bave promocijom turizma, zaštitom ljudskih prava, zaštitom okoline i zdravlja. Treba se pridržavati opštih principa međunarodnog prava.
- Ako dođe do nesuglasica u vezi sa sprovođenjem ili tumačenjem etičkog kodeksa u turizmu, ove nesuglasice treba uputiti na razmatranje nepristrasnom telu, poznatom kao Svetski komitet za etiku turizma, koje će pružiti nepristrasan savet ili presudu (<https://www.unwto.org/global-code-of-ethics-for-tourism>).

Svaka zemlja članica Ujedinjenih nacija je u obavezi da načela Opšteg etičkog kodeksa u turizmu inkorporira u svoje zakone, kako bi se poslovna kultura, propisana gore navedenim načelima, uredila na nacionalnom nivou svake države. Ovaj Kodeks je ujedno i vodič poslovne kulture specifičnih profesija u turizmu, o čemu će u nastavku poglavlja biti više reči.

5.3 Kultura profesija specifičnih za turizam i poslovna komunikacija

U ovom poglavlju će biti prikazani postavljeni standardi poslovne kulture na primerima tipičnih profesija u turizmu – na kopnu (turistički vodiči i zaposleni u hotelima), u vazduhu (kabinsko osoblje u avionu) i na vodi (posada na kruzerima), pre svega pravila komunikacije, odnosno ponašanja prema turistima i drugim interesnim grupama u procesu pružanja usluga (Rosić, 2011).

Ljudski resursi predstavljaju ukupna znanja, veštine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivaciju i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati na ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja (Grubić-Nešić, 2005; 2008; Rosić, 2011).

Ljudski potencijal u uslužnim delatnostima ima ključnu ulogu u procesu pružanja usluga. Potpuno je jasno da gost mora da bude zadovoljan uslugom, na primer sobom u kojoj boravi, hranom iz restorana, ali takođe mora biti zadovoljan i ponašanjem zaposlenih i njihovom ljubaznošću. Zadovoljstvo gosta može se u potpunosti osigurati samo kada postoji potpuna saradnja i komunikacija između zaposlenih iz svih kadrova koji čine jedno preduzeće ili objekat (Hadžić et al. 2009). Naglasak se stavlja na kadrove i ističe se da ponašanje i učinak pojedinca značajno utiču na kvalitet usluga i profit preduzeća (Rosić, 2011; Dragin, 2013; Dragin, 2015; Dragin et al., 2013; Jovićić et al., 2012; Šuleić et al., 2014).



➔ **Slika 18.** Turisti u kontaktu sa različitim profesijama
Izvor: http://www.123rf.com/photo_25308038

5.3.1 Poslovna kultura profesije turističkog vodiča/turističkog pratioca

Turistički vodič/pratilac je predstavnik ne samo svoje profesije, već i svoje zemlje („turistički ambasador“), pa pri obavljanju turističke delatnosti mora da usvoji određena pravila ponašanja i da poštuje moralne norme. Tu se pre svega misli u odnosu na poslodavca, putnika, vozača, prevozno sredstvo, hotelijera, poslovnog partnera, državnog službenika, kolegu i u odnosu na sebe samog. Ova profesija se pre svega zasniva na uvažavanju slobodne volje putnika. Turistički vodič/pratilac svoj posao treba da shvati kao obavezu istinitog, kvalitetnog i pravovremenog obaveštavanja turista (Štetić, 2002). Priroda, odnosno dužina trajanja uslužnog kontakta sa potrošačima, a pre svega visok stepen komunikacije koju on podrazumeva, utiču da turisti ne samo zapažaju lične osobine turističkog vodiča/pratioca već ih i ocenjuju kao integralni deo kvaliteta njegove usluge (Rabotić, 2009). Ovde će biti navedeni i neki od standarda kulture komunikacije turističkog vodiča/pratioca, koji su preuzeti iz Etičkog kodeksa turističkog vodiča Slovenije (<http://www.slovenija-vodniki.si/images/stories/pdf/kodeks.pdf>).

5.3.1.1 Odnos prema poslodavcu

- Izgled vodiča/pratioca mora biti ozbiljan i poslovan, a ponašanje učtivo. Iako je na putu, kao predstavnik poslodavca, njegova ovlašćenja su ograničena.
- Svaki nesporazum sa bilo kojim učesnikom u turističkoj usluzi vodič/pratilac može rešiti samo sa poslodavcem direktno i nikada u prisustvu bilo kog drugog učesnika ili trećih lica. Za nezadovoljstvo, na primer, hotelom (posebno za greške koje drugi nisu primetili), razlika između uslova u ugovoru ili od opštih pravila, vodič/pratilac u najkraćem mogućem roku mora obavestiti poslodavca.
- Vodič/pratilac mora zaštititi poslovne tajne svih poslodavaca (putničke agencije) za koje radi. Svoje informacije ne sme koristiti kao prednost za dobijanje gostiju za druge agencije ili za pribavljanje lične ekonomske koristi.

- Vodič/pratilac svoj rad za poslodavca treba da izvrši dobro (ispravno) i nema prava pred gostima komentarisati cene robe i poslovanje jednog poslodavca i porediti sa drugim poslodavcima.
- Vodič/pratilac je dužan da blagovremeno obavesti poslodavca i da mu da precizne informacije o toku putovanja, programu i teškoćama sa kojima se susreće.
- Vodič/pratilac, naročito ako nije stalno zaposlen, ne sme privatno upotrebljavati ime i ugled bilo kojeg poslodavca, sa kojim sarađuje.
- Kao što gosti moraju putovati na put samo kao lica koja su registrovana kod agencija, odnosno putovanju ne može prisustvovati niko za koga agencija ne zna, tako vodič/pratilac, bez obzira na činjenicu da to ne povećava troškove putovanja, ne može voditi prijatelje i rođake ako za to nema dozvolu agencije i određene uslove koje u svakom slučaju postavljaju agencije.
- Poslodavac od vodiča/pratioca teba da zahteva da ne obavlja posao koji je u suprotnosti sa moralom, bezbednošću gostiju i suprotno pravilima i zakonima zemlje u koju putuje.

5.3.1.2 Odnos prema turistima

Vodič/pratilac svoje goste treba da pita, sugeriše, savetuje, da ponudi, ali da ne naredi ili da nametne svoju volju, osim u slučajevima kada je ugroženo izvršenje planiranih programa i bezbednost individualnih gostiju ili grupe.

- Vodič/pratilac ne sme ličnim preferencijama da favorizuje individualne goste, da im posvećuje više pažnje, osim za određene kategorije u nekim situacijama (stari, invalidi, trudnice, deca itd.).
- U komunikaciji prema svima mora biti prijatan i na distanci i da se gramatički na ispravan način obraća.
- Vodič/pratilac je dužan da putovanje sprovodi po programu ugovora koji je gost zaključio sa agencijom. To znači da je vodič/pratilac dužan da obavesti gosta o pravnim, moralnim, socijalnim, sanitarnim i drugim propisima, koje gosti moraju da znaju da bi bezbedno putovali.
- Aktivna zaštita gostiju odvija se u toku dana (od jutra do večeri), a pasivna zaštita

(odgovornost za goste), tokom ostatka dana i noći. To znači da je turistički pratilac na raspolaganju gostima tokom svih obroka predviđenih u programu. U slobodno vreme gostima je potrebno obezbediti sve neophodne informacije.

- U svom slobodnom vremenu, turistički pratilac je dužan da odgovori na poziv, deluje u hitnim slučajevima – kada postoji opasnost po zdravlje gosta, život, imovinu i slično, ili su u opasnosti poslodavac i njegovi partneri, javni red i mir... U drugim slučajevima, turistički pratilac sam procenjuje da li će ispuniti zahteve gostiju. Ako se za to ne odluči, treba na ljubazan način da kaže zašto negira želje putnika.
- Vodič/pratilac mora da poštuje običaje, tradiciju i zakone zemlje u kojoj vodi grupu. Ne sme zaboraviti da je njegov zadatak samo informisanje gostiju, a ne komentarisanje ili čak ubeđivanje. Vodič/pratilac bi trebalo da poštuje političke, verske, etničke i druge karakteristike zemlje i poštuje stav ljudi i zato tumačenje nije poželjno, kao ni ironija.
- Vodič/pratilac mora da poštuje verska, politička ili moralna uverenja gostiju, ne treba da ih ometa u raspravi i polemikama o njihovim ličnim uverenjima, niti da ubeđuje da su ispravni ili neispravni njihovi pogledi. Takva pitanja je najbolje izbegavati.
- Osobe koji se ponašaju grubo/nasilno treba ljubazno savetovati i sprečiti da to čine.
- Ekstremne mere bi trebalo koristiti samo kada situacija postane neodrživa. U svakom slučaju, pre sprovođenja mera, vodič/pratilac treba da se konsultuje sa agencijom i zahteva pismene instrukcije.
- Vodič/pratilac nikada ne treba da ističe svoju ličnost kako bi kod gosta izazvao nekakva osećanja - divljenje ili sažaljenje. Slično tome, sa gostima ili u njihovom prisustvu ne razmatra visinu naknada za rad (dnevnice za nagrade, troškove itd.). Takve akcije ugrožavaju ugled poslodavca, odnosno vodiča/pratioca.
- Svaki gost ima pravo i agencija čak traži da kaže svoje mišljenje o putovanju i usluzi. Gost može oceniti rad vozača, vodiča/pratioca, vođe puta. Od vodiča/pratioca se takođe traži da o svom radu piše detaljni izveštaj.

5.3.1.3 Odnos prema vozaču

Za uspeh putovanja takođe je važan pravilan odnos između vodiča/pratioca i vozača. Za ovaj odnos se obično karakteriše visok stepen kolegijalnosti i saradnja, ali i jasna podela naloga, prava i dužnosti. Vozač je odgovoran za tehničku ispravnost i čistoću vozila (obično autobusa). Vodič/pratilac osigurava bezbedan ulazak i izlazak iz vozila, kao i parking i garažiranje vozila. Pri smeštaju u hotel brine o utovaru i istovaru prtljaga i slično.

- Vodič/pratilac je dužan da blagovremeno obavesti vozača o programu putovanja, vremenu polaska i drugim detaljima, koji su neophodni za pravilno planiranje i sprovođenje programa. Blagovremeno i jasno moraju biti navedene sve promene. Najbolje je da vodič/pratilac vozača obavesti u pisanoj formi sa svim relevantnim adresama, telefonskim brojevima i mestima gde će se program odvijati.
- Vodič/pratilac je dužan da se upozna sa tehničkim karakteristikama vozila i drugim detaljima koji su neophodni za pravilno planiranje i izvođenje puta. Takođe, važno je poznavati karakteristike vozila, sposobnost da se prevaziđu brda, krivine i slično (planinski putevi). Važno je da sva oprema radi, da rade zvučni sistemi.
- Sve odluke i uputstva koja se odnose na izvođenje programa daje vodič/pratilac koji ima moralnu i materijalnu odgovornost. Preporučuje se da se konsultuje sa vozačima.
- Svi zvanični podaci, obaveštenja i uputstva, formalni kontakti, postupanje u skladu sa drugim učesnicima na putevima su isključiva odgovornost vodiča/pratioca, a ne vozača.
- Komunikacija između vodiča/pratioca i vozača (bez obzira na sadržaj razgovora) u prisustvu zvanica, poslovnih partnera i drugih obavlja se profesionalno i pristojno.
- Vodič/pratilac na vozača ne bi trebalo da utiče niti da ometa vožnju, treba da poštuje saobraćajna pravila. To znači da vodič/pratilac ne sme primoravati vozača da vozi brže nego što je dozvoljeno, da traži da vozilo zaustavi na mestima gde je zabranjeno i slično. On takođe treba da pomogne vozaču da pronađe mesto za parkiranje, koje

je dostupno i bezbedno, a olakšava mu da obavlja svoje dužnosti u vezi sa čišćenjem vozila.

S druge strane, vozač autobusa bi trebalo da se zaustavi na takvom mestu koje je zgodno i udobno za goste i njihovo silaženje.

- Vodič/pratilac je u obavezi da za poslodavca objektivno proceni rad vozača. To znači da agenciji pruža izveštaj o vozaču, o riziku i izvođenju putovanja na kvalitetan način.

5.3.1.4 Odnos prema hotelijeru

Vodič/pratilac sarađuje sa hotelijerima vezano za gostoprimstvo gostiju, u skladu sa dogovorom da se pruži kvalitetna usluga. Vodič/pratilac treba biti u toku sa svim što se dešava u hotelu, a povezano je sa grupom njegovih gostiju. To znači da vodič/pratilac treba da proveri gde se služi doručak i šta se nudi, gde se služe drugi obroci, gde su i kakve su sobe, posebno sobe sa pomoćnim ležajevima (koji su ponekad neadekvatni) i slično.

- Ako vodič/pratilac smatra da usluga nije prikladna, dužan je da greške u najkraćem mogućem roku eliminiše. U ovom slučaju, ovlašćen je da razgovara sa hotelijerima (njihovim zaduženim osobljem).
- Ako usluga ne može da se popravi, vodič/pratilac je dužan da obavesti svog poslodavca i da poštuje njegove instrukcije. Sve o događaju takođe mora precizno navoditi u svom izveštaju.
- Sve izmene i varijacije u programu moraju biti dogovorene na vreme i potvrđene između hotela i agencije ili, u najgorem slučaju, između vodiča/pratioca i hotela.

Ova pravila se obično odnose na vreme kada se služe obroci, proveravaju prazne sobe prilikom odjave gostiju, pripremu prtljaga za prenos do autobusa i drugi raspored.

5.3.1.5 Odnos prema partnerima (domaćim turističkim agencijama)

Lokalne turističke agencije mogu biti uključene u sprovođenje programa tako što će u svom mestu organizovati smeštaj, lokalni prevoz, hranu, lokalnog vodiča, rezervisati ulaznice i slično. U odnosima sa poslovnim partnerima i njihovim zaposlenima vodič/pratilac mora biti

profesionalan, kolegijalan i poslovan. Da bi lokalni vodič dobro obavio svoj posao, vodič/pratilac koji putuje sa grupom, trebalo bi da uradi nekoliko stvari.

- Vodič/pratilac mora lokalnog vodiča informisati o sastavu i karakteristikama grupe, njenim osobenostima, o kojima je on ranije informisan. Znanje lokalnog vodiča je mnogo veće od onoga što on može da pokaže za pola dana (2-3 sata) ili tokom celodnevnog razgledanja grada. S obzirom da vodi različite grupe, različite starosti, obrazovanja, ciljeva i interesa, lokalni vodič mora biti obavešten o ovim činjenicama da bi svoj posao dobro obavio. Vodič/pratilac mora da prati rad lokalnog vodiča i interese gostiju i, gde je to moguće, lokalnog vodiča diskretno savetuje o predviđenim izmenama vezanim za način rada.
- Vodič/pratilac treba da, zajedno sa gostima, prisustvuje lokalnoj turi, a ako je potrebno da pomogne lokalnom vodiču oko organizovanja gostiju, da proverava njegov posao. Provera lokalnog vodiča ne znači da bi vodič/pratilac trebalo da prekida i ispravlja njegove tvrdnje ili na bilo koji način da ga uznemirava. Ukoliko se lokalnom turističkom vodiču desi neki propust, trebalo bi mu na najdiskretniji način skrenuti pažnju na greške i zamoliti ga da to popravi. Vodič/pratilac bi lokalnog vodiča trebalo da prekine jedino ako učini takvu grešku koja bi mogla da ugrozi budućnost programa. Takođe nije dozvoljeno uznemiravanje lokalnog vodiča provokativnim pitanjima. Vodič/pratilac je dužan da podnese izveštaj poslodavcu sa procenom rada lokalnog vodiča. Sveobuhvatna procena lokalnog vodiča može agencijama biti od velike pomoći.

5.3.1.6 Odnos prema državnim službenicima

Vodič/pratilac je na putu sve vreme predstavnik poslodavca i mora poštovati pravne akte koji su povezani sa radom. Ovo uključuje različite propise, a posebno zakone koji se odnose na strance vezane za deviznu razmenu i bankarsko poslovanje, saobraćaj, javni red i mir, na carinske propise na granici i slično.

- Vodič/pratilac je dužan da upozna goste sa zakonskim propisima, tradicijom zemlje u koju putuju i savetuje ih da ih poštuju. To

uključuje i način na koji se oblače, način na koji komuniciraju sa meštanim, ishranu, higijenu, moralne norme i slično.

- Ako gosti ne žele da poštuju zakone i propise (krijumčarenje, nelegalna promena novca, nepoštovanje reda i zakona), vodič/pratilac je dužan da im napomene da ovo rade na svoju moralnu i materijalnu odgovornost, a ako rade više prekršaja (korišćenje i trgovina droge, oružja i itd.), njihovi postupci ugrožavaju bezbednost i sigurnost grupe. Ovo može dovesti do privremenog lišavanja slobode, procesa koji može biti dugotrajan i može da ugrozi implementaciju programa.
- Vodič/pratilac treba da predloži rešenje ili sankcije koje će naneti najmanju moguću štetu svima (gostima agencije, vlastima...). Ni u kom slučaju nije ovlašćen da se koristi pretnjama, podmićivanjem i sličnim sredstvima. Što je pre moguće potrebno je konsultovati se sa odgovornim osobama u putničkoj agenciji, ako je potrebno, i sa predstavnicima lokalnih agencija i predstavnicima konzulata ili ambasada.

5.3.1.7 Odnos prema sebi

Odnosom prema sebi (izgled i ponašanje) vodič/pratilac pokazuje odnos prema gostima i svom radu. Da bi najbolje obavio svoj posao, treba da obrati posebnu pažnju na svoje zdravlje, fizički izgled (oblačenje, higijena, itd.), tačnost i profesionalnost.

- Vodič/pratilac mora da se brine o fizičkoj kondiciji. Mora da bude na poslu odmoran, svež, čist i uredan. Ovi zahtevi mogu biti zadovoljeni sa odgovarajućim odmorom i ako deo slobodnog vremena posvećuju ličnoj higijeni.
- Nije poželjna neumerenost u izgledu i ponašanju, izvesna sloboda je dozvoljena u izboru garderobe, ali to mora da bude u skladu sa ličnošću i godinama vodiča/pratioca, načinom prevoza i sastavom grupe. Preporučuje se da se čak i donekle vodič/pratilac ozbiljnije obuče od gostiju, jer ovo pokazuje poštovanje gostiju i istovremeno ističe da je na radnom mestu. Sloboda oblačenja se završava tamo gde su propisane uniforme.
- Za vodiča/pratioca je poželjna velika mera samokontrole. Vodiči/pratioci ne mogu

da priušte sebi napetost i stres na radnom mestu. Šta god da je razlog, neprihvatljiva je svaka neumerenost u pijenju alkohola, bez obzira na troškove.

- Da bi procenio situaciju na putu, vođa/pratilac bi trebalo da bude trezven u donošenju odluka – na osnovu stručne procene, samostalno i bez uticaja trećeg lica ili grupe, treba da bude emotivno uravnotežen.
- Pored opštih društvenih vrednosti, kao što su humanost, poštenje, osećaj dužnosti, na osnovu pravila dobrog ponašanja definiše se upotreba etičkih stavova prema profesiji. Poštovanje etičkih pravila na poslu vođe/pratioca je najkraći, mada ne najlakši put do uspeha (<http://www.slovenija-vodniki.si/images/stories/pdf/kodeks.pdf>).

5.3.2 Poslovna kultura profesije hotelijera

„Osnovne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u hotelima treba da su usmerene na sledeće:

- analiza posla (opis i specifikacija posla);
- planiranje ljudskih resursa;
- regrutovanje ljudskih resursa;
- selektovanje ljudskih resursa;
- socijalizacija i orijentacija zaposlenih;
- trening i obrazovanje zaposlenih kako bi unapredili svoje veštine i znanja;
- ocenjivanje (posmatranje i praćenje) radnih performansi zaposlenih;
- nagrađivanje i motivisanje zaposlenih putem materijalnih i nematerijalnih kompenzacija;
- zdravlje i bezbednost zaposlenih;
- upravljanje karijerom;
- degradacija;
- otpuštanje zaposlenih“ (Kalinić, 2012).

U daljem tekstu će ove aktivnosti biti pojašnjene na primeru Hajat Korporacije, sa naglaskom na poslovnu kulturu, odnosno komunikaciju kompanije sa zaposlenima, kao i komunikaciju koju kompanija očekuje od zaposlenih prema gostima i kolegama.

Cilj svakog šefa odeljenja je da prilikom regrutovanja i selekcije izabere idealnog kandidata za upražnjeno radno mesto. Tokom procesa, kandidatima se pružaju jasne i precizne informacije o organizaciji i uslovima rada. Šef ode-

ljenja takođe ima zadatak da uvede novozaposlenog u radnu sredinu i da mu jasno prenese svoja očekivanja. Pored toga, osposobljava zaposlenog za rešavanje i neutralizaciju problema koji mogu nastati u odnosu sa potrošačima.

Zbog stalnih promena u spoljašnjem i unutrašnjem okruženju, kontinuirani trening i razvoj zaposlenih postaju neophodni. Šefovi odeljenja prate rad i napredak svojih podređenih kako bi im pomogli da unaprede i izgrade svoje karijere. Ovaj pristup povećava radnu motivaciju i omogućava utvrđivanje planova za budući razvoj zaposlenih. Programi nagrađivanja vezani su za radnu uspešnost, pri čemu se u hotelima koriste i materijalne i nematerijalne kompenzacije. Da bi zaposleni postigli svoj maksimum i bili zadovoljni poslom, a njihovo zadovoljstvo pozitivno uticalo na zadovoljstvo potrošača, važno je imati odgovarajući sistem nagrađivanja. Nisu bitne samo materijalne nagrade, već i pohvale, priznanja, kao i obaveštavanje zaposlenih o njihovom radu. Prema rezultatima istraživanja publikovanim u Forbsu krajem 2022. godine, angažovanje zaposlenih, produktivnost i učinak mogu biti do 14% veći u organizacijama gde je praksa da se zaposleni javno pohvaljuju za svoj rad i doprinos, u odnosu na kompanije gde se ne praktikuju priznanja. Zanimljiv je podatak da 85% ispitanih smatra da bi ostali u poziciji sa nezahvalnim šefom ako bi njihovi saradnici cenili njihov rad. Navodi se i to da se 68% HR profesionalaca složilo da priznanje zaposlenih pozitivno utiče na zadržavanje postojećih radnika, dok je 56% reklo da to takođe pomaže pri zapošljavanju / regrutovanju (<https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2022/11/20/why-employee-recognition-is-more-crucial-than-ever/>).

5.3.2.1 Planiranje, regrutovanje i obuka personala

Planiranje ljudskih resursa u Hajatu predstavlja složen zadatak za nadležni menadžment. Planovi se kreiraju na osnovu rezultata prethodne sezone, a ako su ti rezultati pozitivni, služe kao osnova za buduće planiranje. Pre početka sezone, odgovorni iz određenih službi određuju potreban broj radnika za nadolazeću letnju ili zimsku sezonu i obaveštavaju generalnog direktora, koji donosi konačnu odluku o zapošljavanju.

Proces regrutovanja započinje kada šef odeljenja detaljno pregleda opis posla i specifikacije kako bi stekao jasniji uvid u dužnosti i specifične kvalifikacije koje kandidat treba da poseduje. Nakon toga počinje regrutacija. Politika Hajat korporacije podrazumeva interno (često vezano za unapređenje postojećih zaposlenih) i eksterno regrutovanje (kako bi se popunila slobodna mesta). Izbor metode zavisi od dostupnih ljudskih resursa, procene šefa odeljenja i vrste i odgovornosti posla (Rosić, 2011).

Svaki Hajat hotel funkcioniše kao trening centar u kojem se sprovode različiti programi obuke. Kursevi, organizovani u specijalno opremljenim prostorijama, uključuju: „Obuku za vašu budućnost” (gde osoblje stiče osnovna znanja o radu u hotelu), „Umetnost ponašanja”, „Rešavanje žalbi”, „Vežbanje rukovođenja”, „Finansije za nefinansijsko osoblje”, „Tehniku prodaje”, „Obučavanje instruktora” i druge. Na kursu „Obučavanje instruktora” obučavaju se oni koji će kasnije voditi takozvani *skill-training*, odnosno obuku na radnom mestu, za kobilice, kuvare, sobarice i drugo osoblje.

Pored kurseva stranih jezika, tu je i *cross-training* (obuka zaposlenih za rad u različitim odeljenjima), kao i programi za menadžment namenjeni stipendistima hotela, gde se obučavaju rukovodioci različitih sektora i odeljenja (poput šefova kulinarstva, rukovodilaca marketinga i sektora hrane i pića).

Kroz poseban program (Hyatt Corporate Training) prolaze stipendisti kompanije, koji nakon obuke preuzimaju srednje rukovodeće pozicije, sa ciljem da postanu spremni za ulogu generalnog direktora u roku od sedam godina. Menadžeri na različitim nivoima često se upućuju u razne Hajat hotele širom sveta kako bi stekli široko obrazovanje i potpuno upoznali poslovanje kompanije (Čačić, 2010).

Ceo sistem interne obuke u Hajatu usmeren je ka postizanju osnovnog cilja: očuvanju standarda koji obezbeđuju kvalitet, a koji čini ovaj lanac prepoznatljivim među potrošačima i konkurencijom. Usklađivanje i realizacija programa obuke su organizovani unutar sektora za ljudske resurse i obuku u svakom Hajat hotelu.

Vlasnik hotela, po potrebi, izdvaja određena sredstva za obuku zaposlenih. Odluku o po-

trebama za obukom donose šefovi odeljenja u saradnji s vlasnikom. Oni identifikuju potrebe za obukom analizom organizacije, zadatka i pojedinaca. Analiza organizacije uključuje procenu postojećih znanja i veština zaposlenih, kako bi se utvrdile dodatne potrebne kompetencije. Specifični izvori informacija mogu uključivati žalbe i povratne informacije od zaposlenih i potrošača.

Da bi se sproveda analiza zadatka, potrebno je razumeti zahteve posla. Opisi i specifikacije poslova pružaju informacije o očekivanim performansama i potrebnim veštinama zaposlenih. Upoređivanjem ovih zahteva sa znanjem i veštinama zaposlenih moguće je identifikovati potrebne oblasti za obuku. Analiza pojedinaca fokusira se na način na koji obavljaju svoje dužnosti. Indikatori uspešnosti na radnom mestu su ključni za procenu potreba za obukom.

U Hajat hotelima, obuka se vrši na radnom mestu. Izbor metoda obuke zavisi od specifične prirode posla, a najčešće se koriste individualne instrukcije i rotacija posla. Rezultati obuke se prate i upoređuju pre i posle treninga.

Za uspešne šefove odeljenja ključno je imati dobro formalno obrazovanje. Ipak, u doba brzih promena, posebno na naučno-tehnološkom planu, osnovna znanja mogu brzo zastariti. Stoga je važno kontinuirano unapređivati znanja šefova, obogaćujući ih novim iskustvima. Zalaganje nadređenih u motivisanju zaposlenih da poboljšaju svoju efikasnost, veštine i prilagodljivost promenama u okruženju, doprinosi ostvarivanju ciljeva ne samo zaposlenih, već i organizacije u celini (Rosić, 2011; Kalinić, 2012).

Višedecenijsko, uspešno prisustvo Hajata kao hotelskog lanca na svetskom turističkom tržištu rezultat je postojanja i primene propisanih normi, odnosno standarda ove korporacije. U interesu svih u korporaciji i u svakom pojedinačnom Hajat hotelu, od onih najnižih na lestvici do onih koji su na najvišem položaju, jeste da krajnji ishod njihovog rada bude zadovoljstvo gosta. Ono se, između ostalog, ostvaruje primenom i ponašanjem u skladu sa univerzalnim etičkim kodeksom poslovnog ponašanja koji se odnosi na celokupnu Hajat korporaciju i sve njene hotele bez obzira na to gde se nalaze (Budimir, 1999).

Prilog 14: Sprovođenje obuke personala i kultura komunikacije

Studija slučaja „Hyatt Regency Lake Tahoe, Resort, Spa And Casino“ (SAD)

Proces u kojem se novo lice uvodi u posao i detaljno upoznaje sa organizacijom, uslovima rada, pravilima ponašanja, ljudima sa kojima će raditi, sadržajem organizacione kulture, pravima, obavezama i odgovornostima naziva se socijalizacija. Još tokom selekcije u hotelu Hajat kandidati se upoznaju sa organizacijom i uslovima rada, zatim se vrši proces socijalizacije i orijentacije osoba koje su na probnom radu kao i novozaposlenih. U procesu socijalizacije i orijentacije najvažniju ulogu imaju šefovi odeljenja i trenutno zaposleni. Oni omogućavaju da se kod novozaposlenog stvori osećaj pripadnosti i važnosti. Obezbeđuju mu potrebne informacije shodno njegovoj integraciji u organizaciju. Njihov zadatak je da ga upoznaju sa organizacionom kulturom, tj. radnim pravilima organizacije, kao i drugim nezvaničnim informacijama kao što su: kodeks oblačenja, praksa u vezi sa ručkom itd. Uključivanje novog radnika u posao mora biti praćeno i analizirano i to kako napreduje i kakvi su mu rezultati. Dok proces traje, šefovi odeljenja održavaju pojačanu komunikaciju sa njim i ukazuje mu na uspehe i neuspehe. Uspehe ohrabruju i podstiču, a prema neuspesima su oprezni i tolerantni da se radnik ne bi razočarao i izgubio samopouzdanje. Odgovornost za rezultate u najvećoj meri snose šefovi odeljenja koji rukovode radom novozaposlenih. Ako su rezultati analize rada loši to znači da je selekcija bila loša i obrnuto (Rosić, 2011).

Na primeru hotela Hajat Ridžensi Lejk Taho Risort, Spa i Kazino, biće opisan proces obuke novozaposlenih lica. On započinje uvodnom orijentacijom kojoj prisustvuju sva nova lica. Tim putem se obraćaju dve glavne osobe iz odseka za ljudske resurse kao i generalni menadžer hotela, koji nakon predstavljanja pre svega žele da pozdrave sve prisutne i požele im srećan rad u hotelu. Kroz video prezentaciju se nastavlja orijentacija, gde glavna osoba iz odseka za ljudske resurse sprovodi upoznavanje sa hotelskom korporacijom Hajat,

od samog nastanka lanca do raznih drugih informacija koje se tiču Hajata. Nakon priče o osnovnim informacijama, prelazi se na politiku poslovanja i definišu se osnovna misija i vizija Hajat korporacije. Potom se prisutnima prikazuju pravila ponašanja i propisane norme, a oni glase:

- ▶ Pozdraviti svakog gosta sa osmehom;
- ▶ Gosta oslovjavati imenom u svakoj prilici;
- ▶ Pružati brzu i efikasnu uslugu;
- ▶ Uvek ponuditi pomoć gostu i pravo da sam bira;
- ▶ U svakoj prilici imati topao i prijateljski stav prema gostu;
- ▶ Uniforma treba uvek da bude čista, sveža i pravilno prilagođena pojedincu, sa uvek vidljivom pločicom sa imenom;
- ▶ Svaki zaposleni treba da bude dobro upoznat sa ponudom u hotelu, svim drugim informacijama o hotelu kao i sa okolinom hotela;
- ▶ Biti snalažljiv i kreativan u ispunjavanju specijalnih zahteva gostiju;
- ▶ Poslednjeg gosta tretirati podjednako kao i prvog;
- ▶ Zahvaliti se gostu na boravku i srdačno ga pozvati da ponovo dođe.

Naravno, prisutni mogu da postavljaju pitanja nadležnoj osobi u slučaju nekih nejasnoća. Zaposlenima se jasno stavlja do znanja šta se od njih generalno očekuje, bez obzira što im još nisu dodeljene radne pozicije i govori im se šta je upravo ono zbog čega su baš oni izabrani da budu deo Hajat tima. Kroz sve to, zaposleni može da stvori sliku kakav profil ličnosti se traži u korporaciji. Potom svi prisutni dobijaju nekoliko obrazaca koje treba da popune, sa osnovnim podacima o sebi. Zatim treba da pročitaju i potpišu ugovor u kome piše da su saglasni sa svim pravilima kompanije, čime zvanično postaju Hajatov član, odnosno zaposleni. Sa sobom odnose osnovne podatke vezane za hotel i njegov položaj, uključujući mapu mesta gde se hotel nalazi, sa sadržajima lociranim u datom mestu. Zaposleni dobi-

jaju i kratak pregled obuke po danima. Za kraj prvog dana orijentacije zaposlenima se iznose i neke tehničke informacije, vezane se radnu dozvolu, dobijanje socijalnog broja, kao i informacije u vezi sa obrocima za zaposlene, korišćenje interneta i drugih pogodnosti.

Sledeća tri dana orijentacija se nastavlja, ali sa menadžerima koji su zaduženi za sve objekte u hotelu u kojima se pružaju usluge hrane i pića (*Food & Beverage*), ako svi novozaposleni pripadaju tom sektoru. Orijentacija se vrši u velikoj kongresnoj sali, gde je postavljen kružni sto i po ulasku u salu svako zauzima mesto koje mu je dodeljeno unapred postavljenom ceduljicom sa imenom. Ovo ima za cilj mešanje novih članova, s obzirom da se radi o zaposlenim licima iz više različitih država. Naravno, poželjno je da se među njima nađu i neka trenutno zaposlena lica ili ona koja su radila prethodnih godina, kako bi mogla da prenesu svoja iskustva novozaposlenima. Nakon predstavljanja nadležnih lica, sledi predstavljanje svakog člana posebno, kroz dve, tri rečenice o sebi. Potom se počinje sa video prezentacijom, gde na početku sledi kratko ponavljanje priče o korporaciji, a potom se prisutnima pokazuju slike svih lica koji su na položaju u hotelu, sa naglaskom na generalnog menadžera, njegovog pomoćnika i menadžera Odeljenja hrane i pića.

Tokom predstojeća tri dana orijentacije, supervizori pokušavaju što bolje da upoznaju sve novozaposlene kroz zadavanje kratkih zadataka i kreativni rad prisutnih. Neki od tih zadataka su da svaka osoba pojedinačno izađe pred menadžere i simulira situaciju u kojoj menadžeri predstavljaju goste hotela. Zatim se nižu i brojni drugi zadaci gde se novozaposleni dele u timove i imaju za cilj predlaganje kreativnih ideja na zadate teme. Postoje i zadaci za pojedince, koji se dobrovoljno nude da učestvuju u igrama, jedan na jedan, kao što su postavljanje stola na što pravilnije i brži način ili kratke igre pamćenja porudžbine gosta, kao i veština rukovanja tacnom, čašama i drugim priborom

(neke od budućih realnih situacija u restoranu). Pobjednici ovakvih nadmetanja dobijaju nagrade u vidu mobilnog telefona, večere u luksuznom hotelskom restoranu na plaži (*Lone Eagle Grill*) ili vaučere za kupovinu u marketima u vrednosti od 25 američkih dolara. Kao jednu od najzanimljivijih igara treba istaći onu gde timovi napravljeni po redosledu sedenja dobijaju isti zadatak u trajanju od 45 minuta. Za taj period cilj je da se prikupi što više odgovora na pitanja koja su odštampana i podeljena svakom timu. A u odgovore, pored onih u kojima se traži da se napiše neki podatak, ime osobe ili slično, spadaju i drugi, mnogo kreativniji, kao što su: uzorci supe koja se tog dana nalazi na glavnom meniju u restoranu, potpis glavne osobe zadužene za održavanje Ridžensi Klaba (što znači da je potrebno otići na 12. sprat kako bi se stupilo u kontakt sa traženom osobom), zatim uzorci ubrusa iz muškog i ženskog toaleta u prizemlju, poseta spa centru uz reklamni materijal na uvid, peškir uzet sa hotelskog bazena i dobijanje nekih odgovora interakcijom sa već zaposlenim licima. Nakon toga, prisutni su na-

građeni poslasticom ili nekim osvežavajućim napitkom...

Iz svega ovoga se zaključuje da je kreativnost bitna i da se zaposlenima u Hajatu daje sloboda u poslovanju, delovanju, interakciji sa gostom i snalaženju u nepoznatim situacijama. Na početku svakog dana ponavlja se ono što se naučilo prethodnog, uz svakodnevno ponavljanje osnovne misije Hajata i sadržaja etičkog kodeksa ponašanja. Tokom trajanja obuke zaposleni imaju pauzu za ručak, ali i aktivne „pauze“ u kojima se odvoje u obilazak hotela, upoznavanje sa pojedinačnim sektorima i nadležnima, odnosno svojim budućim kolegama. Tokom obilaska svakog pojedinačnog dela, zaposleni dobijaju još mnogo informacija vezanih za hotel i poslovanje. Iskusniji članovi koji su pozvani da prisustvuju obuci, prisutni su kako bi preneli iskustva i kako bi pomogli u učestvovanju u raznim debatama, podstičući nove članove da kreativno razmišljaju i dolaze do najboljih rešenja u određenim situacijama. Obilazak restorana obuhvata i degustaciju hrane, uz njenu prethodnu prezentaciju od strane šefa kuhinje, koja ima za cilj prepoznavanje svih jela koja

se nalaze u ponudi restorana, a koja će kasnije tokom rada biti u ponudi budućim gostima hotela.

Poslednji dan zajedničke orijentacije zaposleni se u hotelskom kombiju voze da upoznaju najvažnije znamenitosti u mestu gde se hotel nalazi. To uključuje i plaže na jezeru. Sve ovo, jednom rečju, ima za cilj da budućem gostu upotpuni doživljaj i obogati iskustvo, pre svega boravkom u hotelu, ali i svim onim što je doživeo izvan njega, na preporuku osoblja Hajata.

Po završetku orijentacije, zaposleni se na osnovu svojih želja, ali pre svega prema potrebama hotela, raspoređuju na radne pozicije i obučavanje nastavljaju na radnim mestima sa svojim supervizorom. Obuka na radnom mestu traje šest dana. Tu se priča sužava na konkretne radne zadatke tog sektora u hotelu. Stavljaju se akcenat na praktični rad, gde zaposleni praktično uče od svojih starijih kolega. Oni ih polako uvode u posao kako bi se novozaposleni što pre oslobodili i bili spremni za posao. Nakon šest dana, svaki od njih je spreman da izađe samostalno pred gosta i učini ga zadovoljnim, primenjujući stečeno znanje (Kalinić, 2012).

5.3.2.2 Kodeks poslovne etike

Etički kodeks predstavlja skup načela iz područja morala i profesionalne etike kao smernicu za profesionalni rad i javno delovanje svih članova organizacije (Ratković, Njegovan, 2009). Etičkim kodeksom se postavljaju temelji poslovne kulture.

STUDIJA SLUČAJA: HAJAT KORPORACIJA – STANDARDI PONAŠANJA ZAPOSLENIH U HOTELU

U nastavku rada biće prikazan Etički kodeks poslovnog ponašanja zaposlenih, definisan od strane Hajat korporacije (www.investors.hyatt.com/phoenix.zhtml?c=228969&p=irol-govconduct).

„Ovaj Kodeks poslovnog ponašanja i etike je dizajniran da potvrdi i promovise usaglašenost hotelske korporacije Hajat sa zakonima i etičkim standardima koji se primenjuju u svim jurisdikcijama (pravosuđima) u kojima hotelska korporacija Hajat i njena zavisna

preduzeća posluju. Odnosi se na sve direktore, službenike korporacije i njena zavisna preduzeća, kao i na sve saradnike, uključujući, bez ograničenja, generalnog direktora (menadžera), članove menadžmenta ili izvršnog odbora i druga lica (zajednički, „saradnici“) koji rade u bilo kom Hajat hotelu ili nekoj drugoj imovini kojom upravlja Hajat korporacija i njeni objekti, ili na one koji imaju udela, direktno ili indirektno, u vlasništvo, funkcionisanje, upravljanje, pružanje usluga u hotelijerstvu, podrške ili franšize Hajat hotela i odmarališta ili rezidencija i prostora za odmor (koji će se zajednički u daljem tekstu nazivati jednom rečju Hajat).

Za potrebe ovog Kodeksa (zakonika) termin „Hyatt Hotels and Resorts“ podrazumeva bilo koju i celokupnu uslugu ili odabrane usluge hotela koji su u posedu ili pod upravom Hajata i koji posluju ili su u saradnji sa Hajatom: Hyatt Regency, Grand Hyatt, Park Hyatt, Andaz, Hyatt Place, Hyatt Summerfield Suites, Summerfield Suites ili Hyatt Vacation Club.

Napomene „Vi“ i „Vaš“ u ovom Kodeksu se odnose na direktore, pomoćnike, saradnike i zaposlene u Hajatu, a slično tome, reference „Mi“ i „Naš“ se odnose na Hajat i na naše hotele.

Operacije Hajata i njegovih saradnika podležu zakonima mnogih zemalja i pravosuđima širom sveta. Od saradnika se očekuje da rade u skladu sa Kodeksom i svim važećim državnim zakonima, pravilima i propisima. Ako se jedna odredba Kodeksa sukobi sa važećim zakonom, zakon je kontroliše.

Pošto je Hajat nastao u Sjedinjenim Američkim Državama, naši saradnici širom sveta često podležu američkim zakonima. Ukoliko niste sigurni kako se neki zakoni primenjuju ili ako mislite da može postojati konflikt između različito primenjenih zakona, konsultujte se sa Hajatovim generalnim savetnikom ili sa njegovim saradnikom u Pravnom odseku, čiji se kontakti nalaze na kraju ovog dokumenta“ (www.investors.hyatt.com/phoenix.zhtml?c=228969&p=irol-govconduct).

Traženje pomoći i informacija

„Ovaj Kodeks nema namenu da bude sveobuhvatni pravilnik i ne može da reši svaku moguću situaciju. Ne postoji zamena ličnog integriteta i dobrog rasuđivanja. Ako se osećate neprijatno zbog situacije ili imate bilo kakvih nedoumica o tome da li je određeno ponašanje u skladu sa etičkim standardima Hajata, savetujemo Vam da se obratite Vašem supervizoru. Ako Vaš supervizor ne može da odgovori na Vaše pitanje ili Vam je neprijatno da ga kontaktirate, obratite se generalnom savetniku ili njegovom pomoćniku čiju su kontakti dati na kraju dokumenta.“

Izveštavanje o kršenju kodeksa

„Imate obavezu da prijavite svom supervizoru svako poznato kršenje ili sumnju na kršenje Kodeksa, uključujući bilo koje kršenje zakona, pravila ili propisa koji važe za Hajat. U slučaju kršenja Člana 12. direktno se obratite generalnom savetniku ili potpredsedniku interne revizije. Vaš supervizor će kontaktirati generalnog savetnika ili bilo kog pomoćnika generalnog savetnika Hajata u pravnoj službi, koji će raditi sa Vama i Vašim pretpostavljenim kako bi ispitali Vašu zabrinutost. Ako se ne osećate pri-

jatno tokom izveštavanja Vašem nadležnom ili ne dobijete zadovoljavajući odgovor, trebalo bi da kontaktirate generalnog savetnika ili njegove pomoćnike u pravnom sektoru, ili direktno predsednika interne revizije. Svim izveštajima o poznatim prekršajima ili sumnjama o kršenju zakona ili ovog Kodeksa rukovaće se pažljivo i uz diskreciju. Vaša poverljivost će maksimalno biti zaštićena, koliko je to moguće, u skladu sa važećim zakonom i Hajatovom potrebom da ispita vašu zabrinutost.

Takođe postoji internet sajt, www.hyattetics.com kao i besplatni telefonski broj za one koji su u SAD, 1-866-294-3528, dostupan 24 časa dnevno, sedam dana u nedelji, koji omogućavaju Vama i dobavljačima da anonimno i poverljivo izveštavate o aktivnostima koje potencijalno mogu da uključuju kriminalno, neetično ili na neki drugi način neprimereno ponašanje koje je u suprotnosti sa važećim zakonom i Hajat politikom, a takođe i sa ovim Kodeksom. Međunarodni besplatni brojevi i specifične instrukcije i ograničenja za ona izveštavanja koja su izvan SAD, mogu se naći na internet stranici www.hyattetics.com. U slučaju da besplatni međunarodni broj nije dostupan za kontaktiranje se koristi broj 503-726-2412.“

Politika protiv odmazde (osvete)

„Hajat zabranjuje odmazdu protiv bilo koga ko, u dobroj nameri, traži pomoć ili izveštava i sumnja na kršenje ovog Kodeksa. Bilo kakva odmazda ili osveta protiv bilo koga, pokrivena ovim Kodeksom, štiti takvo lice, jer je s dobrom namerom tražilo pomoć ili je podnelo izveštaj koji će biti podvrgnut disciplinskim merama, koje mogu da uključuju suspenziju ili prekid saradnje sa Hajat korporacijom.“

Izmene i odstupanja od Kodeksa/Sprovođenje

„Ovaj Kodeks može menjati ili modifikovati samo Upravni odbor Hajata. Odstupanja od Kodeksa za saradnike može odobriti jedino generalni savetnik, koji je dužan da obezbedi kvartalne izveštaje Odboru za reviziju kako bi se ta odstupanja razmotrila. Odstupanja od Kodeksa, za direktora, izvršne službenike ili druge finansijske službenike, mogu se izvršiti samo uz odobrenje Komisije za reviziju Upravnog odbora, ili Upravnog odbora Hajat korporacije i biće

otkriveni u javnost, propisanim zakonom ili pravilima na njujorškoj berzi. Kršenje Kodeksa će se rešiti brzo i u skladu sa važećim zakonom ili propisom i protiv odgovornih lica će se primeniti kazneno-popravne mere.

Dodaci Kodeksu ne zamenjuju uslove dogovora potpisanog između Vas i Hajata. Ako verujete da su uslovi takve politike u sukobu sa dogovorom, kontaktirajte generalnog savetnika“ (www.investors.hyatt.com/phoenix.zhtml?c=228969&p=irol-govconduct).

Iskaz o politici korporacije obuhvata sledeće:

1. **Standardi ponašanja/saglasnosti sa važećim zakonima**

„Politika Hajata je da vodi svoje poslovanje i da prouzrokuje poslovanje svih hotela u skladu sa svim važećim zakonima i propisima u pravosuđu, u kojima se takvo poslovanje sprovodi i da radi pošteno i dostojanstveno, u skladu sa najvišim moralnim i etičkim standardima.“

2. **Sukobi interesa**

„Do sukoba interesa može da dođe kada se lični interes lica koje je pokriveno ovim Kodeksom pojavljuje ili se sa razlogom meša sa interesima korporacije ili bilo kog Hajat hotela, u zavisnosti od slučaja. Trebalo bi da izbegavate bilo kakav lični interes koji utiče na Vašu sposobnost delovanja u interesu Hajata i otežava da obavljate svoj posao efikasno i objektivno. Sukob interesa može da nastane ako Vi (ili bilo koji član Vaše porodice) dobijate lične povlastice kao rezultat svog položaja u Hajatu.

Situacije sukoba interesa nisu uvek očigledne i lako rešive. Ako sumnjate da postoji sukob interesa, ili sumnjate na nešto što drugi vide kao sukob interesa, treba da prijavite svom nadležnom ili generalnom savetniku ili njegovim saradnicima u pravnoj službi. Vaš nadzornik i pravno odeljenje će raditi sa Vama dok ne utvrde da li postoji sukob interesa, i ukoliko postoji, kako da se s tim najbolje pozabavi.“

3. **Korporativne mogućnosti**

„Od Vas se očekuje da unapređujete interese Hajata kada god vam se ukaže prili-

ka za to. Naravno, ne možete da preuzmete na sebe poslovne mogućnosti koje proističu iz korišćenja Naše imovine, informacija ili Vašeg položaja u Hajatu. Takođe, zabranjeno Vam je korišćenje Naše imovine, informacija ili Vašeg položaja u ličnu korist, kao i nadmetanje sa Hajatom u bilo kom pogledu. Konkurencija sa Hajatom podrazumeva angažovanje u istom poslu, ili situacije u kojima oduzimate mogućnosti Hajatu za prodaju i kupovinu usluga, proizvoda, dobara, imovine ili ugleda. Vaše usluge u vezi sa poslom, kao direktora ili službenika jednog preduzeća, organizacije ili udruženja, ako se blagovremeno prijave Hajatu i odobre od strane Komisije za reviziju, ne smatraju se kršenjem ovog Kodeksa.“

4. **Poverljive informacije**

„Dok ste zaposleni u Hajatu imate pristup različitim poverljivim informacijama. One obuhvataju sve informacije koje nisu za širu javnost i koje bi mogle biti od koristi konkurenciji, ako bi se obelodanile, i tako nanеле štetu Hajatu i njegovim klijentima. Primeri poverljivih informacija uključuju, bez ograničenja, standarde brenda, materijale za obuku, operativne priručnike, sisteme obrade podataka, programe, procedure, baze podataka, podatke, informacije o prodaji i marketingu, marketing strategije, finansijske informacije i kadrovske informacije. Mora da se poštuje Hajatova imovina, uključujući i njenu intelektualnu svojinu (kao što su zaštitni znak, logo, imena brenda i kompjuterski sistemi) i poverljive informacije. Očekuje se da štitite sve poverljive informacije o Hajatu, hotelima i trećim stranama sa kojima se sklapa posao, osim kada je objava ovlašćena zakonom ili mandatom.“

5. **Konkurencija i poštenje**

„Takmičite se pošteno bez dosluha i saradnje (direktne ili indirektne, formalne ili neformalne, usmene ili pisane) sa konkurentima oko podele tržišta, postavljanju cena, ograničenju proizvodnje, standardizaciji uslova trgovine (uključujući pitanja kao što su radni sati, naknade za usluge, objave u hotelima, pravila rezervacije hotela), dodvorava-

nju klijentima ili drugih načina ograničenja konkurencije, bojkotovanjem pojedinaca. Takođe, pošteno se odnosite sa klijentima i dobavljačima. Ne treba da stičete nepravednu prednost kroz manipulaciju, skrivanje, zloupotrebu privilegovanih informacija, lažno predstavljanje suštinskih činjenica ili bilo koje druge radnje koje mogu da krše zakone dizajnirane da spreče nepoštenu konkurenciju ili nekorektne postupke.“

6. **Zaštita i pravilna upotreba imovine korporacije**

„Štitite imovinu Hajata i njegovih hotela i obezbedite njenu efikasnu upotrebu samo u legitimne poslovne svrhe. Ne postoje sredstava, usluge i objekti Hajata (uključujući, u smislu ovog Kodeksa, bez ograničenja, besplatne stavke, pogodnosti i popuste) koji mogu da se koriste, direktno ili indirektno, zakonito ili nezakonito u bilo koje nezakonite i neetične svrhe. Koristite imovinu Hajata samo u opravdane poslovne svrhe, kao ovlašćeni, u skladu sa vašim radnim obavezama. Ne treba da delite svoj računar sa nekim ili koristite tuđi računar za pristup informacijama o nekom drugom Hajat hotelu ili njegovom osoblju. Svako pitanje u vezi sa zakonitostima ili etikom promišljene upotrebe naših fondova, imovine, usluga ili objekata se odnosi na generalnog savetnika ili njegovog saradnika u pravnom odeljenju.“

7. **Zabrana protiv podmićivanja**

„Zabranjeno je korišćenje i obećanje da će se koristiti sredstva, resursi, usluge ili objekti Hajata, za održavanje i obezbeđivanje poslova gde je takvo korišćenje u suprotnosti sa bilo kojim važećim zakonom. Bez ograničavanja prethodno rečenog, zabranjeno je angažovanje u bilo kom obliku mita i korupcije i korišćenje sredstava, resursa, usluga ili objekata Hajata koji nepropisno utiču i štete zvaničnicima, agentima, zaposlenima, privatnim kupcima, dobavljačima ili drugim licima. Pored toga, Hajat i njegovi zaposleni mogu biti odgovorni za primanje mita od trećih lica koji rade u ime kompanije (konsultanti, savetnici, distributeri i drugi posrednici) i tada Hajat i svi zaposleni unapred znaju ili bi trebali da prepozna-

ju nezakonite akcije treće strane na osnovu okolnosti.“

8. **Zabrana protiv korišćenja imovine korporacije u političke svrhe**

„Hajat Vas podstiče da učestvujete u političkom procesu kao pojedinac, u zavisnosti od sopstvenog vremena. Međutim, zabranjeno je korišćenje sredstava, resursa, usluga, ili objekata Hajata, direktno ili indirektno, s ciljem pomaganja, podržavanja ili protivljenja bilo koje političke stranke, udruženja, organizacije ili kandidata gde je takvo korišćenje nezakonito, prema propisima o relevantnim nadležnostima. Za bilo kakva pitanja u vezi sa ovom stavkom, molimo Vas da se obratite generalnom savetniku za pravne poslove ili njegovim pomoćnicima.“

9. **Usaglašenost sa zakonima unutrašnje trgovine**

„Saradnicima je zabranjena trgovina deonicama ili drugim hartijama od vrednosti Hajat korporacije dok raspolazu činjenicama i informacijama zabranjenim za javnost. Takođe im je zabranjeno i predlaganje, „tipovanje“ ili nagovaranje drugih lica da kupe ili prodaju deonice ili hartije od vrednosti na osnovu činjenica i informacija koje poseduju. Saradnicima koji dobiju pouzdane informacije o drugim kompanijama, u toku saradnje sa Hajatom, zabranjena je trgovina na berzi hartijama od vrednosti, zbog bezbednosti druge kompanije, kao i nagovaranje drugih lica da trguju na osnovu tih informacija. Kršenje zakona unutrašnje trgovine vodi do teških kriminalnih kazni i pokretanja disciplinskog postupka od strane Hajata, uključujući i prekid saradnje sa zaposlenim. Zakoni protiv unutrašnje trgovine su specifični i kompleksni. Za više informacija obratite se Hajatovom utvrđenom programu unutrašnje trgovine, a ukoliko imate bilo kakva pitanja obratite se generalnom savetniku ili njegovim saradnicima u pravnoj službi.“

10. **Pokloni i zabava**

„Davanje i primanje poklona je uobičajena poslovna praksa. Odgovarajući poslovni pokloni i zabave su dobrodošle ako su uti-

vo dizajnirane da izgrade dobre odnose i razumevanje među poslovnim partnerima. Međutim, pokloni i zabave ne bi trebalo da prave kompromis, ili da izgledaju kompromisno, Vaša sposobnost je da budete objektivni i donosite poštene poslovne odluke. Vaša odgovornost se ogleda u dobrom rasuđivanju na ovom polju. Kao opšte pravilo važi da možete poklanjati ili primati poklone i organizovati zabave za kupce ili potrošače samo ako na njih ne gledate kao nagradu ili podsticaj za neku određenu poslovnu odluku, i ako se daju u legitimne poslovne svrhe, razumno, ne preterano raskošno, sa uobičajenim troškovima srazmernim relevantnim nadležnostima i odgovarajućim prilikama. Od Vas se očekuje da propisno objasnite troškove vezane za poklone i zabave, na osnovu prikazanih izveštaja o troškovima. U slučaju da Vam je ponuđen poklon koji prevazilazi granice postavljениh propisa koja važe za Vaš položaj, kontaktirajte generalnog savetnika ili njegove pomoćnike u pravnoj službi kako bi dobili odobrenje za prihvatanje takvog poklona ili zabave.“

11. Zabrana protiv uzimanja provizija i taksi

„Zabranjeno je prihvatanje bilo kakvih vrednosti u zamenu za upućivanje trećih lica do osobe, organizacije ili grupe koji posluju ili žele da posluju sa Hajatom.“

12. Tačnost podataka kompanije i finansijskih izveštaja

„Tačni i pouzdani podaci su od presudnog značaja za Naše poslovanje. Oni su osnova Naših izveštaja o zaradi, finansijskih izveštaja, javnih obaveštenja i otkrića trećim licima, kao i vođa pri donošenju poslovnih odluka i strateškog planiranja. Naši podaci uključuju informacije o rezervaciji, lične podatke kupaca, platni spisak, vremenske kartice, izveštaje o putovanju i troškovima, elektronske adrese, računovodstvene i finansijske podatke, merenje performansi i evidenciju elektronske baze podataka kao i sve ostale evidencije koje se vode u okviru redovnog poslovanja.

Sva Naša evidencija mora biti potpuna, tačna i pouzdana u svim materijalno zna-

čajnim aspektima. Neotkrivena i neprijavljena novčana sredstva, plaćanja ili primanja su u suprotnosti sa Našom poslovnom praksom i zabranjeni su. Od Vas se očekuje da postupate s dobrom namerom, odgovorno, sa dužnom pažnjom, stručnošću i zdravim razumom. Ne predstavljajte lažno činjenice i ne dozvolite da Vaša nezavisna odluka bude pod uticajem drugih lica ili faktora, kao što su operativne jedinice ili individualne performanse ili ciljevi, planovi, prognoze ili finansijske obaveze. Ako mislite da neko od Vas zahteva ili Vas usmerava na kršenje tih obaveza odmah prijavite situaciju. Vi ste odgovorni za razumevanje i poštovanje Naše uspostavljene politike poslovanja. Obratite se svom supervizoru ako imate bilo kakvih pitanja.

Hajatovi finansijski službenici i drugi saradnici koji rade u oblasti finansija, računovodstva, poreza ili oni koji su zaduženi za investiranje („finansijski tim“) imaju posebnu odgovornost da osiguraju da sve Naše finansijske objave budu blagovremeno pripremljene na fer, precizan i razumljiv način. Saradnici to moraju da shvate i da rade u skladu sa važećim zakonom. Hajatova računovodstvena politika je generalno prihvaćena opštim računovodstvenim principima SAD. Od Vas se očekuje da se pridržavate internih kontrola, javnih kontrola i procedura, i drugih pravila utvrđenih s vremena na vreme.

Svaka akcija (direktno ili indirektno) koja tera, manipuliše, ili nepošteno utiče na neku osobu, uključujući i finansijskog službenika ili nekog drugog člana finansijskog tima, u obavljanju svojih dužnosti u vezi sa vođenjem evidencije o finansijama je zabranjena. Tu se podrazumevaju situacije koje uključuju zapise ili ovlašćenja o finansijskim transakcijama koje su netačne ili nepravilne ili nisu adekvatno podržane.

Svaka akcija (direktno ili indirektno) koja tera, manipuliše, ili nepošteno utiče na Hajatove nezavisne revizore u obavljanju njihove revizije i pregledu finansijskih izveštaja je zabranjena. Svako kršenje ovog člana 12. treba da se prijavi direktno generalnom savetniku ili zameniku predsednika revizorskih usluga.“

13. Sertifikacija

Nakon čitanja ovog Kodeksa: 1. Svi direktori i službenici Hajat korporacije, 2. Zaposleni koji rade u sedištu Hajat kompanije, posebnim odeljenjima, prodajnim kancelarijama i uslužnim centrima, 3. Članovi Upravnih i izvršnih odbora u hotelima, 4. Saradnici sa titulom menadžera i višom od te i 5. Saradnici koji rade u hotelima na menadžmentu upravljanja, finansijama i ljudskim resursima treba da potvrde u pisanoj formi da su on/ona pročitali i razumeli ovaj etički Kodeks poslovnog ponašanja i shvatili da su on/ona odgovorni da u potpunosti poštuju sve obaveze iz ovog ugovora. Potvrda o prihvatanju ovog etičkog Kodeksa poslovnog ponašanja data je u prilogu na kraju ovog Kodeksa (u tekstu ispod) i priznavanje se može izvršiti elektronskim putem ili dostavljanjem potpisane kopije generalnom

savetniku (www.investors.hyatt.com/phonix.zhtml?c=228969&p=irol-govconduct).

Hotelska Korporacija Hajat

Potvrda o priznanju Etičkog kodeksa poslovnog ponašanja

Pročitao sam i razumeo Etički kodeks poslovnog ponašanja i u potpunosti sam spreman da poštujem sve obaveze koje su ovde sadržane.

Štampano ime: _____

Potpis: _____

Zvanje: _____

Mesto: _____

Datum: _____

Prilog 15. Potvrda o priznanju Etičkog kodeksa poslovnog ponašanja Hajata

Kao poseban dodatak na ovu temu, Hajat korporacija je u nekoliko stavki definisala Iskaz o ljudskim pravima, koji može da se nadoveže na prethodni Etički kodeks poslovnog ponašanja.

HOTELSKA KORPORACIJA HAJAT - IZJAVA (ISKAZ) O LJUDSKIM PRAVIMA

„Naša misija je da pružimo autentično gostoprimstvo čineći različitim živote ljudi sa kojima smo u kontaktu svakog dana. U skladu sa ovom misijom, poštujemo osnovna ljudska prava, prikazana u Univerzalnoj deklaraciji o ljudskim pravima. Verujemo da imamo odgovornost da upravljamo našim poslovanjem na način koji je u skladu sa osnovnim ljudskim pravima i pokušavamo da podstaknemo slične ideale kod onih sa kojima posluujemo. Ova privrženost je u vezi sa osnovnim vrednostima naše kompanije i podržana je od Etičkog kodeksa poslovnog ponašanja i naše utvrđene strategije poslovanja“ (www.investors.hyatt.com).

Etično poslovno ponašanje

„Hajatov Etički kodeks poslovnog ponašanja zahteva da posao bude sproveden

veden pošteno i sa integritetom u skladu sa svim važećim zakonima. Politika i praksa kompanije utvrđuju jasne etičke standarde i smernice poslovanja i odgovornosti. Svi saradnici su obavezni da poštuju važeće zakone, u skladu sa specifičnim standardima koji se odnose na zakonske obaveze, etiku i poslovno ponašanje. Imamo jasno postavljene mehanizme odgovornosti kako bi podstakli izveštavanje o usklađenosti ovih standarda“ (www.investors.hyatt.com).

Ljudska prava naših saradnika

„Hajat korporacija poštuje sve važeće zakone koji zabranjuju iskorišćavanje ljudskih prava svojih saradnika i podržava zakone donesene u cilju sprečavanja i kažnjavanja krivičnog dela seksualne eksploatacije. U skladu sa našom misijom, Hajat će tražiti da se podigne svest o takvoj eksploataciji ili zloupotrebi ljudskih prava i sarađivaće sa organima zaduženim za rešavanje takvih slučajeva eksploatacije“ (www.investors.hyatt.com).

Zaštita dečijih prava

„Hajat korporacija poštuje sve važeće zakone koji zabranjuju iskorišćavanje

dečijeg rada i podržava zakone donesene s ciljem sprečavanja i kažnjavanja krivičnog dela seksualne eksploatacije dece. U skladu sa našom misijom, Hajat će tražiti da se podigne svest o takvoj eksploataciji i sarađivaće sa organima zaduženim za rešavanje takvih slučajeva eksploatacije“ (www.investors.hyatt.com).

Eliminisanje trgovine ljudima

„Imajući u vidu prirodu našeg posla, osetljivi smo na pojavu trgovine ljudima i radićemo na uspostavljanju koraka koji će pomoći u sprečavanju korišćenja Hajatovih hotela za trgovinu ljudima, kao i na podizanju svesti o takvoj eksploataciji, gde god da se Hajat hoteli nalaze. Sarađujemo sa organima za sprovođenje zakona, u svim mestima gde se nalaze Hajat hoteli.

Zalažemo se za poštovanje prava svih strana u skladu sa važećim zakonom i za nastavak razgovora o principima koje zagovaramo u ovom iskazu, čime ispunjavamo našu misiju kao organizacija“ (www.investors.hyatt.com).

Etički kodeks svake kompanije treba da bude podložan izmenama/dopu-

nama, naročito ako se utvrdi da pojedine teme nisu u dovoljnoj meri obrađene ili su izostavljene. Poslednja verzija Etičkog kodeksa Hajat kompanije usvojena je 2023. godine. U njoj su obrađene teme prikazane kroz sledeće naslove:

- „Raditi ono što je ispravno“,
- „Dovoljno nam je stalo da kažemo kako brinemo o našim ljudima“,
- „Naše zajednice i naša planeta“,
- „Kako štitimo informacije i imovinu“,
- „Kako pokazujemo integritet u našim poslovnim odnosima“,
- „Kako komuniciramo“,
- „Iskreno i transparentno“,
- „Kako se ponašamo kao odgovorni“,
- „Vodič za profesionalce za etičko odlučivanje“ (<https://about.hyatt.com/content/dam/hyatt/woc/CodeofBusinessConductandEthics.pdf>).

STUDIJA SLUČAJA: HOLIDEJ IN - STANDARDI PONAŠANJA ZAPOSLENIH U HOTELU

Jedan od načina sprovođenja vertikalne koordinacije je formalizacija - pod tim se podrazumeva nivo u kom politika, pravila, procedure, opisi posla i druga, uglavnom pisana dokumenta preciziraju koju akciju preduzeti u određenom trenutku. Iz ovog razloga postoji pisani dokument odnosno priručnik koga se zaposleni u hotelu Holiday Inn moraju pridržavati i svojim znanjem i radom aktivno učestvovati u izgradnji sistema vrednosti, odnosno poslovne kulture. Priručnik sadrži sledeće:

Izgled i ponašanje zaposlenih

Zaposleni moraju da budu uredni, a njihovo ponašanje prijatno i profesionalno, uniforma zaposlenih uvek mora biti **čista** i ispeglana, zaposleni koji su u komunikaciji sa gostima moraju uvek da nose uniformu, uniforma ne sme da se nosi van hotela, osim ako nije pribavljena dozvola menadžera odeljenja, svaki zaposleni mora imati identifikacionu karticu (pločicu sa imenom), tokom radnog vremena, pločica se nosi na desnoj strani, na vidljivom mestu, zakačena na rever sakoa ili prsluka, muškar-

ci svakodnevno moraju biti obrijani ili urednih brada i brkova, a **žene** diskretno našminkane, posebna pažnja se posvećuje **čistoći** cipela i higijeni kose i ruku.

Standardi radne discipline

Na posao se dolazi najmanje deset minuta pre početka radnog vremena i sa posla se izlazi po završetku radnog vremena. Na posao se uvek ulazi kroz službeni ulaz sa zadnje strane hotela, zaposleni ostavljaju svoje stvari i garderobu u lične kasete koje se zaključavaju i presvlače se u službenu uniformu. Poslodavac zadržava pravo da pregleda kasete, radni prostor zaposlenih kao i elektronske resurse ukoliko postoji osnovana opasnost po bezbednosti objekta i zdravlje zaposlenih i/ili gostiju ili imovinu preduzeća.

Zaposleni su dužni da sarađuju sa službom obezbeđenja u cilju ostvarenja zdravog i sigurnog poslovnog i radnog okruženja.

U hotelu je zabranjeno: pušenje na mestima koja za to nisu predviđena, konzumiranje hrane i alkohola van predviđenih prostorija, unošenje opasnih predmeta, oruđa ili oružja.

Takođe, u javnom prostoru i na službenim sastancima nije dozvoljena upotreba mobilnih telefona. Tokom radnog vremena zabranjeno je korišćenje privatnih mobilnih telefona. Na poslu nije dozvoljeno dovikivanje, preglasno smejanje, okupljanje zaposlenih u javnim prostorijama hotela i svako drugo nedolično ponašanje.

Standardi komunikacije

Zaposleni moraju biti ljubazni u komunikaciji, strpljivi i skoncentrisani na razgovor. U kontaktu sa gostima i kolegama očekuje se predusretljivost, spremnost da ponudite savet, odgovor ili rešenje. Na poslovnom nivou neophodno je da komunikacija bude formalna. Obavezno je persiranje nadređenima i podređenima, kao i klijentima i gostima. Tokom obavljanja posla u servisu ili na recepciji ne treba se pozdravljati sa kolegama ili sa pretpostavljenima iz svojih ili drugih odeljenja kao ni postavljati službena pitanja ili davati komentare.

Prilikom predstavljanja treba da se navede funkcija koja se obavlja. Koristiti književni jezik, nikako govoriti u slengu. Zabranjena je upotreba psovki i ne preporučuje se povišen ton. U slučaju da se trpi kritika, ostati ljubazan, izviniti se, pokušati rešiti problem. Ukoliko ne može da se reši problem obratiti se pretpostavljenom.

Nije dozvoljeno imati **žvaku** u ustima dok razgovarate. Zaposleni se hrane isključivo u kantini hotela, zabranjeno je jesti u kancelariji, za radnim stolom, u hodniku.

U kancelariji za vreme rada može da se skine sako na kraće vreme ali ne može se biti bez sakoa van kancelarije. Obratiti pažnju da radni sto i radni prostor bude uredan i **čist**.

Prethodna dozvola u slučaju posete hotelu van radnog vremena je neophodna i pravila oblačenja za tu priliku su smart kežual („*smart casual*“). Na radnom mestu nisu dozvoljene privatne posete. Izuzetak su kratke posete zbog nekog važnog privatnog razloga koje moraju biti unapred odobrene. Prilikom okupljanja zaposlenih ili prisustvovanja poslovnim sastancima očekuje se pristojno ponašanje.

Etički standardi

Od zaposlenih se očekuje da sa poznanicima, zaposlenima u drugim firmama i poslovnim partnerima ne prepričavaju poslovne probleme, ne otkrivaju poslovne tajne i planove. Ukoliko na poslu iskrasne problem obratiti se nadređenom. Ukoliko se na javnom mestu van hotela susretne sa kolegama dokazati kolegijalnu pažnju.

Odnosi sa javnošću

Pod ovim se podrazumeva davanje izjava koje se tiču hotela Holidej In. Osoba zadužena za komunikaciju sa medijima je direktor operacija i menadžer prodaje i marketinga. Izuzev generalnog direktora svim ostalim zaposlenima je zabranjeno davanje izjava za javnost ukoliko nisu prethodno dobili specijalno odobrenje za to (<http://www.holidayinn.com>; Prelić, 2011).

5.3.3 Poslovna kultura profesije avio-kabinskog osoblja

Da bi se što plastičnije prikazali standardi poslovne komunikacije kabinskog osoblja, za primer je uzeta avio-kompanija Emirates, UAE (Emirejts).

5.3.3.1 Zaposleni i regrutacija

Emirejts zapošljava ljude u srodnim industrijama i sektorima, uključujući aerodromske usluge, inženjering, ugostiteljske usluge, katering i usluge organizacije putovanja. Sastoji se od nekoliko zavisnih preduzeća, a njegovo matično preduzeće ima više desetina kooperanata. Emirejts grupa zapošljava ukupno 112.406 ljudi, od kojih su oko 21.500 članovi kabinske posade. Koliko je raznovrstan tim govori podatak da je u kompaniji zaposleno pripadnika preko 140 nacionalnosti, sa 130 jezika. Mnogo članova posade je dugo u kompaniji: preko 4.000 članova su u Emirejtsu 5-9 godina; blizu 3.000 njih između 10-14 godina; preko 1.500 posade je tu 15-19 godina; i oko 400 članova posade je duže od 20 godina u službi. Tri člana posade su u avio-kompaniji više od 30 godina (<https://www.emirates.com/media-centre/emirates-group-announces-2023-24-results/>; <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-cabin-crew-numbers-cross-20000-and-counting/#>; <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-readies-to-recruit-5000-cabin-crew-from-six-continents-in-2024/#>).

Kako sve počinje? Emirejts tim za zapošljavanje kabinskog osoblja organizuje intervjue i zapošljavanje na međunarodnom planu u različitim zemljama svakog meseca.

„Otvoreni dani“ su prilika za predaju radne biografije regruterskom timu i na taj način se direktno konkuriše za posao. Kandidati koji zadovoljavaju osnovne uslove (izgled, komunikacija, obrazovanje, znanje stranih jezika) bivaju pozvani u drugi krug – tzv. skeniranje (*screening*), tokom čega slede naknadne prove-re. Konačni intervju se zakazuje u toku iste nedelje (<http://www.emirates.com/>).

„Danima poziva“ se prisustvuje u slučaju kada kandidati elektronski apliciraju, slanjem radne biografije. Oni se zatim pozivaju da prisustvuju jednom od zakazanih „skeniranja“, gde se već nalaze samo „odabrani“. Taj proces podrazumeva sledeće:

- početne procene,
- test poznavanja engleskog jezika,
- psihometrijska procena,
- individualni finalni intervju.

Zahtevi za kabinsko osoblje kompanije Emirejts su:

- najmanje 21 godina starosti u vreme pristupanja,
- mogućnost da se dohvati visina od 212 cm stojeći na prstima,
- završena srednja škola,
- poznavanje engleskog jezika (govorni i pisani),
- bez vidljivih tetovaža,
- fizička sposobnost da se ispune zahtevi Emirejts posade.

Emirejts kabinsko osoblje prema standardima kompanije mora pružati izuzetnu uslugu svojim putnicima na svakom letu. Samo neke od osobina su:

- Pozitivan stav i empatija za druge;
- Snažna kulturna svest i sposobnost prilagođavanja novim sredinama;
- Fleksibilnost i motivacija kako bi izašli na kraj sa zahtevnim rasporedom.

„Kabinsko osoblje mora biti dinamično, vizionarsko, profesionalno, kosmopolitsko i svaki dan spremno za susret sa izazovima. Oni su ambasadori brenda i u skladu sa tim treba da gaje zdrav način života.“ Ono što kompanija traži od kandidata je da budu prijateljski nastrojeni, prilagodljivi i da imaju osećaj potreban za rad sa ljudima iz različitih kultura. To moraju biti inovativne individue sa pozitivnim stavom o budućnosti i istim takvim načinom razmišljanja, željne putovanja na kojima ispunjavaju vrhunska očekivanja (<http://www.emirates.com/>).

Obuka

Svi kandidati prolaze kroz višenedeljnu obuku na Emirates Aviation College. Avijacioni koledž je objekat za obrazovanje i obuku koji daje kandidatima trening o avio-industriji. Obuka obuhvata kombinaciju teorijskog i praktičnog znanja, od kojih se praktični deo odvija u simulatorima svih vrsta vazduhoplova. To osigurava najrealnije uslove za učenje i pruža priliku za vežbu. Koledž je otvoren 1991.

godine i nudi niz profesionalnih stručnih programa obuke. Više od 1.700 inženjera i 2.000 kontrolora letenja je diplomiralo na koledžu, dok je broj redovnih studenata porastao sa 300 na 1.100 od 2004. do 2009. godine (<http://www.emirates.com/>).

Nakon medicinskih testova kandidati su podeljeni u grupe ne veće od 15 ljudi. Tada počinje obuka. Kandidati dobijaju pločice sa ličnim imenom i obavezno je korišćenje imena prilikom obraćanja nekome. Obuka traje pet nedelja, svaki dan od 7:30 do 15:30 časova, sem vikendom (što je u ovom slučaju petak i subota).

Početna obuka kabinskog osoblja obuhvata sledeće:

- Zaštitne i hitne procedure (Safety and Emergency Procedures / SEP);
- Bezbednosne procedure (Security Training);
- Prva pomoć (Aviation Health);
- Komunikacija između osoblja (Crew Resource Management – Upravljanje posadom);
- Usluga (Service Training);
- Uniforma i detalji vezani za izgled (Grooming Training);
- Fitnes i ishrana.

Zaštitne i hitne procedure predstavljaju najvažniji deo obuke, sa 10-15 dana edukacije o sledećem: 1. Specifičnosti aviona (vrste aviona, oprema u slučaju opasnosti, sistemi avijacije); 2. Opšta bezbednost (očekivane vanredne situacije, dekompresija, požar, opstanak nakon hitne evakuacije, turbulencija i nepredviđene vanredne situacije); 3. Pravno licencirane sednice (osnovne aerodinamike, brifinzi pred let, upravljanje resursima/komunikacija između osoblja, vremenska ograničenja letenja, uslovi za sticanje licence, manuelne sigurnosne demonstracije).

Komunikacija između osoblja je deo obuke gde se uče načini pravilne komunikacije između zaposlenih u avionu, od članova kabinskog osoblja, njihovih nadređenih do glavno odgovornih, pa i pilota. Svrha ove obuke (koja traje dva dana) je stvaranje otvorene, efektivne i iskrene komunikacije među članovima, bez obzira na njihov rang.

Bezbednosne procedure – u današnje vreme bezbednost putnika avio-industrije je u centru

pažnje. Ovaj program obuke obuhvata sledeće teme: 1. Bezbednost (sabotaža, bezbednosna provera, otmica, prepoznavanje oružja, carinski propisi i procedure, rešavanje sukoba, lična bezbednost); 2. Simulator hitne evakuacije (sabotaža i najmanji rizik od bombe, pripremne bezbednosne provere); 3. Samoodbrana (napredne tehnike bezbednosni, tehnike samoodbrane). Ovaj deo traje dva dana.

Prva pomoć predstavlja osnove medicinske obuke. Obuka se tiče toga kako pomoći osobi koja se ne oseća dobro za vreme leta, koji su to osnovni lekovi dostupni u kompletu prve pomoći, koje su najčešće komplikacije i kako ih prepoznati. Neke od tih komplikacija su: astma, temperatura, krvarenje, dijabetes, gušenje, epilepsija, opekotine, uganuća, lomovi, trovanje hranom, povrede oka, trovanje alkoholom, upala slepog creva, bol u grudima čak i smrt prilikom leta. Standardne procedure oživljavanja, spašavanja života, upotreba defibrilatora (elektro-šoka) i procedura porođaja su takođe deo obuke. Obuka traje pet dana.

Usluga traje tri do četiri dana u toku kojih se uči kako pružati standardizovanu uslugu avio-kompanije u najboljem svetlu. Svaka usluga zavisi od tipa i destinacije leta, ali podrazumeva služenje doručka, ručka i večere kao i međuobroka (snack). Upoznavanje sa osnovama hrane i pića, priprema koktela, standardi higijene prilikom obedovanja, prodaja za vreme leta, korišćenje „ICE“ programa i način ophođenja i obraćanja putnicima sa usađenim vrednostima kompanije na kojima se konstantno potencira, takođe su deo ove obuke.

Uniforma i detalji vezani za izgled – obuhvataju standarde kompanije po pitanju izgleda. Uči se kako se šminkati i nameštati frizuru, kako voditi računa o svojoj koži, kada nositi koje cipele i sako, a kada skidati šešir. Obraća se pažnja i na (ne)prihvatljivi nakit i sat, kao i na (ne)prihvatljive parfeme (<http://www.emirates.com/>).

5.3.3.2 Upravljanje ljudskim resursima

Ovaj segment se prvenstveno fokusira na međuljudsku komunikaciju, liderstvo i donošenje odluka u pilotskoj kabini, radi poboljšanja bezbednosti u vazduhu i u cilju da se izbegne ljudska greška.

Termin „Menadžment resursima posade“ (ili **upravljanje posadom**) je formirao 1979. godine NASA psiholog Džon Lauber koji je nekoliko godina proučavao komunikacione procese za vreme leta aviona. Program je prvenstveno imao cilj da zadrži komandnu hijerarhiju, a da u isto vreme podstakne kopilote i kabinsko osoblje da ravnopravno komuniciraju i diskutuju sa pilotom.

Upravljanje posadom je kao ideja nastala nakon avionske nesreće 1978. godine, let „*United Airlines Flight 173*“, kada se avion srušio jer je ostao bez goriva dok je kapetan pokušavao da reši problem sa trapom za sletanje. Junajted Erlajns je prva kompanija koja je uvela ovaj tip obuke 1981. godine, a koji je 1990. postao globalni standard avio-transporta.

Studije su pokazale da su kod radnih grupa koje koriste protokole upravljanja posadom komunikacione barijere smanjene, a problemi se mogu rešiti efikasnije, što dovodi do povećanja bezbednosti. Koncept obuke je modifikovan za primenu na širok spektar aktivnosti u kojima ljudi moraju da donose opasne, vremenski ograničene odluke.

Obuka iz programa upravljanja posadom obuhvata širok spektar znanja, veština, stavova, uključujući i komunikaciju, kontrolu svesti, rešavanje problema, donošenja odluka i timskog rada; zajedno sa svim pratećim poddisciplinama. Može se definisati kao sistem upravljanja sa optimalnim korišćenjem svih raspoloživih resursa (opreme, procedura i ljudi), kako bi se povećala bezbednost i efikasnost poslovanja. Bavi se kognitivnim i međuljudskim veštinama potrebnim za upravljanje resursima u okviru organizovanog sistema. U tom kontekstu, kognitivne sposobnosti su definisane kao mentalni procesi koji se koriste za sticanje i održavanje svesti, za rešavanje problema i za donošenje odluka. Interpersonalnom veštinom se smatra komunikacija i niz aktivnosti povezanih sa timskim radom.

Obuka ima za cilj da stvori povoljnu klimu i kulturu u kojoj se preporučuje da je, uz dužno poštovanje slobode, uspostavljen autoritet. Primarni cilj je pojačana moć rasuđivanja, samosvesti, liderstva, upornosti, donošenja odluka, fleksibilnosti, prilagodljivosti i komunikacije (Tošić, 2015).

5.3.3.3 Vizuelni standardi

Za vreme treninga svi kandidati nose uniformu predviđenu za obuku. Ovu uniformu čini crvena polo majica i crne pantalone. Nosi se od prvog dana dok se ne prođu sve predviđene obuke i stekne pravo na kompanijsku uniformu kabinskog osoblja (<http://www.emirates.com/>).

Polo majica treba da je labavo uvučena u pojas pantalona, a zatim nežno popuštena, tako da tkanina pada niz pantalone. Crne pantalone moraju biti uredne i prikladno nošene. Kod cipela za trening bitno je da su udobne i crne, a za dame da nemaju štiklu.

Lično sređivanje (dame)

Kosa mora biti čista, uredno vezana dalje od lica u svakom trenutku. Frizure trebaju biti savršeno oblikovane, izgledati prirodno, ne preterano nalakirane i u skladu sa tenom kože individue. Boja kose treba da bude prirodnog izgleda. Šminka se mora nositi sve vreme, uključujući, rumenilo, maskaru i karmin. Nokti moraju biti uredno sređeni, namazani osnovnim bezbojnim lakom sa blagim sjajem u svakom trenutku. Nakit podrazumeva jedan par minđuša, bez ogrlice i jedan prsten po ruci. Konzervativni sat se mora nositi u svim prilikama. Miris u umerenoj dozi.

Prilikom posete Emirejts objekta, svi zaposleni su dužni da se oblače u skladu sa profesionalnim „biznis“ stilom oblačenja. Time se čuva kulturni i profesionalni imidž kompanije. Prihvatljivo odevanje prilikom posete Emirejts objekata uključuje sledeće:

- pantalone, suknja ili prigodna poslovna haljina;
- bluza sa kratkim ili dugim rukavima;
- elegantne zatvorene cipele sa blagom štiklom;
- detalji kao što su marama, sat i minimalan nakit.

Neprihvatljivo odevanje uključuje sledeće: farmerice, suknja, haljina i jakna od teksasa, šorts bilo kog tipa, kožne pantalone, jakna, mini/kratka suknja, majica sa štampanim parolama, majica sa bretelama ili bez rukava, duks, patike i sandale.

Lično sređivanje (muškarci)

Kosa mora biti uredno podšišana u biznis stilu. Frizura sa previše kreme ili gela nije dozvoljena. Brada mora biti čista i obrijana svaki dan. Preporučuju se mirisi i parfemi nenapadne arome. Na druge detalje, poput nege ruku, zuba i kontrolu znojenja takođe se obraća pažnja. Brkovi su dozvoljeni pod uslovom da su uredni. Zulufovi ne smeju biti niži od centra uha. Od nakita je samo prsten dozvoljen. Konzervativni sat se mora nositi u svim prilikama.

Prihvatljivo odevanje prilikom posete Emirjts objekata uključuje sledeće:

- obojena vunena, pamučna ili lanena odela;
- košulja dugih rukava, dobro ispeglana, sa klasičnom kragom i kravatom;
- kožne mokasine ili elegantne cipele sa čarapama (cipele treba uvek da su polirane);
- predmeti kao što su kravate, kaiševi i nakit.

Neprihvatljivo odevanje uključuje sledeće: teksas bilo kog tipa, trenerka, šorts i majica, duks, dres sportskih ekipa, planinarske cipele, patike i sandale bilo koje vrste.

Opšte ponašanje

Ništa drugo sem navedenih stvari ne treba nositi sa uniformom. Vidljivi pirsinzi i tetovaže nisu dozvoljene. Traži se da se na dužnost zaposleni jave obučeni ispravno, u uniformi, i staraju se da takvi ostanu za vreme svoje dužnosti sve dok se ne vrate u smeštaj.

Pušenje je dozvoljeno samo u predviđenom prostoru za to. Dozvoljeno je jesti samo u određenim prostorijama (soba za pauzu i restoran). Konzumiranje hrane i pića je za vreme hoda po aerodromu ili prilikom stajanja u hodnicima zabranjeno. Kandidati moraju imati stalno na umu da dok nose uniformu predstavljaju kompaniju, a samim tim se očekuje da deluju profesionalno u svakom trenutku (<http://www.emirates.com/>).

5.3.3.4 Kulturološki priručnik

Za vreme osnovne obuke kandidati dobijaju kulturološki priručnik kako bi se upoznali sa kulturom i običajima svojih budućih putnika. U tom priručniku se nalaze sledeće informacije.

Englezi se rukuju pri susretu i odlasku u formalnim situacijama. Javno ljubljenje u obraz je retko. Namenjeno je samo članovima porodice i bliskim prijateljima. Red ljudi koji čekaju smatra se svetim – nikada se ne treba ubacivati kako biste stigli pre nekoga.

Francuzi se rukuju često – po dolasku i odlasku, svakog dana, uz jedan stisak ruke. Snažno rukovanje smatra se nekulturnim. Bliski prijatelji, članovi porodice i mladi često se ljube u obraz. Treba izbegavati odmaranje nogu na stolovima ili stolicama i razgovor sa rukama u džepovima. Istezanje, šmrkanje, češanje u javnosti smatra se nepristojnim.

Italijani se uvek rukuju pri dolasku i odlasku. Poznati su po tome što vole da pričaju odakle su. Dobri poznanici se grle i ljube u obraz. Takođe nije retkost da dva Italijana idu ruku pod ruku.

Turci – standardno rukovanje je uobičajeno, stari prijatelji se mogu rukovati sa obe ruke i ljubiti se u obraz u isto vreme. Ako je osoba mnogo mlađa, ona može poljubiti ruku starijoj i prisloniti je na čelo. Okretanje golog tabana prema nekome je uvreda. Blago saginjanje glave i zatvaranje očiju obično znači „ne“.

Amerikanci (SAD) čvrsto rukovanje u pratnji direktnog kontakta sa očima smatraju standardnim pozdravom. Mnoge žene još uvek uživaju u tome da muškarac otvori vrata za njih, da im pomogne da sednu i ustupi mesto u javnom prevozu. Direktni kontakt očima u poslovnim situacijama je važan. U suprotnom, to podrazumeva dosadu ili nezainteresovanost. Amerikanci generalno poštuju redove u javnim situacijama i uredno će ih sami formirati.

Južnoamerikanci (Brazil, Argentina) u ponašanju sa ljudima engleskog govornog područja demonstriraju opuštenije i ponašanje praćeno glasnim razgovorom, prenatlaženim pokretima i fizičkim kontaktom. Pored toga, ljudi latinoameričke kulture imaju manji osećaj ličnog prostora od ljudi iz drugih kultura. Tako, na primer, može biti nepristojno udaljavati se od njih ukoliko vam prilaze. Brazilci komuniciraju na izuzetno neposrednoj blizini. Oni mogu biti u fizičkom kontaktu dodirivanja ruke ili ramena tokom celog razgovora.

Afrika – U Gani je nepristojno njuškati jelo ili piće koje vam je ponuđeno. U Tanzaniji treba izbegavati korišćenje leve ruke prilikom davanja.

nja ili primanja nečega. U Južnoafričkoj Republici je ostao jak uticaj kolonijalnih sila, tako da je kultura slična tim zemljama. U Maroku je pozdrav važan i javlja se u različitim oblicima. U velikim gradovima dobri prijatelji će se pozdraviti ljubljjenjem u obraze. Višestruko ljubljenje podrazumeva bliže veze, poverenje i iskrenost. U ruralnim oblastima rukovanja su često praćena dodirima srca desnom rukom, a zatim ljubljjenjem kažiprsta spojenog sa palcem. Obrok u marokanskom stilu podrazumeva sedenje prekrštenih nogu na podu i serviranje jela na niskim stolovima. Sasvim je prihvatljivo da se jede prstima iz zajedničke tacne, ali se koristi samo desna ruka.

Australijanci koriste stisak ruke kao pozdrav. Kada pozdravljaju nekoga u daljini, mahanje je uobičajeno, ali vika nije. Kao i Britanci, poštovanje se daje redovima ljudi. Domoroci na Novom Zelandu su Maori, a njihov tradicionalni pozdrav podrazumeva pritiskanje noseva.

Indija – tradicionalni pozdrav je „Namaste“ uz dlanove pritiskane jedan uz drugi (položaj za molitvu), u visini grudi, sa blagim naklonom napred. Ne treba dodirivati nikoga ili pokazivati na nekoga sa cipelom. Kada se želi pokazati na nekoga, koristi se brada, puna šaka, ali ne jedan prst (eventualno palac).

Japanci su svesni zapadnih navika, pa će često pozdraviti nekoga rukovanjem. Njihovo rukovanje je slabo, što ne treba povezivati sa njihovim karakterom. Naklon je tradicionalni pozdrav. Klanjati se treba do iste dubine, jer to ukazuje na međusoban odnos. To prati i pogled nadole kao i pokret rukama, koje se dlanovima spuštaju uz butine. Japan je visoko kontekstna kultura, pa i najmanji gest nosi veliki značaj. Treba izbegavati širenje ruku i šaka, neobične izraze lica ili dramatične gestove bilo koje vrste. Osmeh može značiti zadovoljstvo, ali može biti i sredstvo samokontrole, kao kada se želi sakriti nezadovoljstvo. Japanci ne odobravaju muško-ženska dodirivanja u javnosti. Njuškanje, frkljanje i pljuvanje u javnosti je prihvatljivo, ali duvanje nosa nije (<http://www.emirates.com/>).

Malezija – postoje tri različita kulture: malezijska (53%), kineska (32%), i indijska (11%). Rukovanje je uobičajen pozdrav kod svih u Maleziji. Kinezi različitih polova će se rukovati. Takođe

će često pozdraviti jedan drugog prijateljskim dodirima po ruci. Među Maležanima i Indijcima u društvu ne treba dodirivati tuđu glavu. To je mesto gde oni veruju da duh duše živi. Lupanje zatvorene šake o dlan druge ruke smatra se nepristojnim gestom. Postavljanje štapića preko tanjira signal je da ste još uvek gladni. Nikada ne treba ostavljati štapiće uspravno u činiji riže, jer se ovaj simbol koristi na kineskoj sahrani. Srkanje supe i podrigivanje tokom obroka je prihvatljivo. Prilikom obedovanja ostavljanjem malo hrane na stolu daje se domaćinu znak da je pripremio dovoljno. Starijim ljudima se uvek ukazuje veliko poštovanje.

Šri Lanka – kultura je pod jakim uticajem britanske tradicije, pa je britanski stil rukovanja zajednički. Međutim, postoji mnogo različitih etničkih grupa, a svaka od njih ima svoje varijante pozdrava. Za razliku od rukovanja, tradicionalni pozdrav naziva se „Ayubowan“ a sličan je „Namaste“ pozdravu. Često osmehom govore „Hvala“. Jedu prstima, međutim mnogi od njih bi koristili viljušku i kašiku. Slika Bude se smatra svetom, pa je ne treba dodirivati.

Južna Koreja – muškarci pozdravljaju jedni druge blagim naklonom i ponekad praćenim rukovanjem i kontaktom očima. Žene se retko rukuju. Ljudi istog pola često se drže za ruke. Treba pokriti usta kada se zeva ili koristi čačkalica. Duvanje nosa u javnosti smatra se lošim manirom. Kada se nešto predaje nekome, smatra se nepristojnim koristiti se samo jednom rukom (Tošić, 2015; <http://www.emirates.com/>).

5.3.4 Poslovna kultura profesije posade na kruzerima

Za razliku od aviona, gde let traje više sati, turisti na kruzeru mogu da provedu i po nekoliko nedelja, a zaposleni i do deset meseci. Zbog toga je na brodovima kultura komunikacije posebno osetljiva tema, o kojoj se mnogo razmatra i čiji se standardi prenose usmenim i pismenim putem. Ovde će biti prikazane dve studije slučaja – preoceanski kruzer kompanije Rojal Karibijan i rečni (dunavski) kruzer kompanije Grand Srkl Kruz Lajn.

5.3.4.1 Preoceanski kruzer

Rad i disciplina su veoma bitni da bi brod kao zatvoreni sistem funkcionisao u najboljem redu.

Od nadređenih, prvo što će novozaposleni naučiti je „friendly stav”, to jest da je uvek nasmejan i prijateljski naklonjen u komunikaciji, bez obzira kakve probleme nosio i kako se osećao u tom trenutku. Neraspoloženje, bes ili nešto slično gost ne sme da vidi bez obzira na sve. Gosti su došli na odmor i oni neće da znaju ni za šta drugo. Umeju biti ponekad previše zahtevni u svojim željama, što posada mora saslušati i ispuniti koliko joj je to u mogućnosti. Pored etičkog kodeksa ponašanja bitni su kodeksi oblačenja i higijene.

Kodeks oblačenja posade

Za sve radne pozicije je propisana uniforma. Svi članovi posade moraju imati 2-3 kompleta uniforme. Uniforma se menja svakog dana, i treba da bude ispeglana i čista. Obavezne su crne cipele, sem kod visokih oficira koji imaju bele uniforme, pa zbog toga nose i cipele bele boje. Što se tiče peglanja, uvek je dostupna usluga tzv. „lajnen”, koja podrazumeva opeglanu uniformu po liniji i vraćenu u kabinu (uz bakšiš).

Higijena posade

Iako posada naporno radi, gost nikad ne sme da osetiti neprijatan miris kod zaposlenih. Kod muškaraca je brijanje brade obavezno svakog dana. Kod onih kojima je jaka brada, neophodno je brijanje i dva puta dnevno. Dozvoljeni su formirani brkovi i blaga formirana brada.

Gosti i kodeks oblačenja

Što se gostiju tiče, njihov kodeks oblačenja je detaljno definisan prve večeri, kada je

tzv. „Formal Night”, odnosno večera i upoznavanje sa kapetanom. Tada gosti moraju nositi večernje, svečane toalete. Za žene su propisane večernje haljine, a za muškarce je večernje odelo, uobičajeno ili smoking. U ostalim situacijama izbor garderobe je dozvoljen i raznih stilova odeveni mogu ući u kazino, diskoteke i dr. U nekim restoranima nije dozvoljen ulazak u odeći kao za plažu (papuče, bermude, majica bez rukava i sl.).

Međusobni odnosi

Posada je sastavljena od članova iz raznih delova sveta, jer dolaze sa različitih podneblja, kultura i religija u potrazi za svojim „snom” i karijerom. Diskriminacija po bilo kom osnovu strogo je zabranjena. Za diskriminaciju se momentalno dobija otkaz, a član posade koji bi napravio takav ili seksualni eksces biva ispraćen sa broda u sledećoj luci. Tako je jedan norveški kapetan ispratio nekog člana posade kući zbog nedoličnog seksualnog ponašanja rečima: „Dragi moj prijatelju tvoja sudbina je sad u tvojim koferima”.

Menadžment broda se brine da pravi tematske žurke u slobodno vreme i da približi svaki put drugoj zajednici ono što im nedostaje – počevši od muzike, pa do hrane i pića.

Pre nego što uđu na brod, turistima se (kao i prethodno zaposlenima na brodu) pokazuje prezentacija, koja ilustruje ponašanje prema posadi, za vreme uzbune i slično.

Ipak, dešava se da mlađi gosti ismevaju posadu koja im nosi prtljag ili sređuje kabine. To je zabranjeno. Roditelji gostiju biće pozvani na razgovor sa kapetanom osoblja.

Druženje turista i posade u slobodno vreme je najstrože zabranjeno zbog mogućih neprijatnosti tipa seksualnog uznemiravanja i sličnog. Posada ima svoje barove i diskoteke, a turisti svoje.

Na brodu je zabranjeno korišćenje narkotika. Redovno se rade testiranja i ako se pokaže da je neki član posade konzumirao narkotik, momentalno se sa njime prekida poslovni ugovor, a on se isključuje sa krstarenja prvom prilikom.

Pomenuta pravila su propisana radi omogućavanja prijatnog odmora gostiju, odnosno radi lakšeg rada posade. Važan je balans razumevanje između posade i turista, jer jedni

⬇ **Slika 19.** Zaposlenih na kruzeru kompanije Rojal Karibijan
Izvor: <http://avidcruiser.westhostsite.com>



su tu došli da rade, a drugi da prožive svoj „odmor iz snova“ (Milosavić, 2010).

5.3.4.2 Rečni kruzner

Rečni brodovi su zbog karakteristika akvatorije kojom plove mnogo manjih dimenzija i izuzetno redukovano sadržaja u odnosu na pre-kookeanske kruzere, pa je prostor namenjen za posadu prilično ograničen.

Opšta pravila ponašanja na brodu: krstarenje Dunavom (kompanija Grand Srkl Kruz Lajn - GCCL)

Osnovna pravila ponašanja na brodu su propisana od strane Evropske unije²⁰, a neka je propisala sama kompanija. Kapetan je najodgovorniji za primenu discipline prilikom simulacija i realnih situacija – za menadžment, posadu i sigurnost.

Dolaskom na brod pred početak sezone, posadu dočekuje kapetan i hotel menadžer. Prvo sledi upoznavanje sa ostatkom posade. Svi trebaju biti upoznati sa pravilima ponašanja u specifičnom okruženju i situacijama sa kojima se mogu susresti na brodu.

Kapetan ili prvi oficir vodi članove posade u obilazak broda. Oni bivaju upoznati sa funkcionisanjem sigurnosnog sistema na brodu. Za svaku vežbu, članovi posade imaju svoj broj na master listi sa kojim se prijavljuju na recepciji prilikom vežbi ili stvarne situacije.

Odgovornost i bezbednost na brodu

Kompanija ima za cilj da svim sredstvima podstakne bezbedan rad na brodu i zaštitu životne sredine, ograničavanjem distribucije i konzumiranja alkohola na brodu.

Maksimalna prihvatljiva koncentracija alkohola u krvi je 0,04%²¹. Ovo se odnosi na sve (oficire i posadu), u bilo kom trenutku. Svi oficiri i posada treba da budu u stanju da reaguju u bilo koje vreme na vanredne situacije.

Čuvanje alkohola je jedino moguće u zajedničkoj prostoriji. Redovno testiranje na prisustvo alkohola se preporučuje na nedeljnom nivou, od strane kapetana ili hotel menadžera, cele posade ili pojedinaca.

Upotreba, posedovanje, distribucija i prodaja nelegalnih lekova strogo su zabranjeni. Pored toga zloupotreba droge i upotreba supstanci koje izazivaju neprihvatljivo ili neuobičajeno ponašanje su takođe zabranjeni.

U cilju sprovođenja i održavanja pravila u vezi sa upotrebom alkohola i narkotika, kako je navedeno gore, kompanija očekuje od svih članova posade da učestvuju u testiranju. Posada može biti testirana na droge ili alkohol tokom rutinskih medicinskih pregleda.

Kršenje gore navedenih propisa može dovesti do neposrednog otkaza. Ovlašćeni organi reda mogu dodatno nametnuti kazne zatvora.

Pušenje je dozvoljeno samo u određenim oblastima broda. Pušenje u kabinama je strogo zabranjeno. Pušenje cigara (tompusa) ili bilo kakve lule je zabranjeno na celom brodu. Zaposlenima u GCCL nije dozvoljeno da puše u neposrednoj blizini broda.

Svaki slučaj krađe od strane posade će se prijaviti policiji i dovesti do momentalnog otkaza.

Svi brodovi se pridržavaju propisa o bezbednosti. Da bi se izbegli rizici nastanka požara (pojave otvorenog plamena), na brodu je zabranjena upotreba sveća. Uputstva o bezbednosti treba pažljivo pročitati. Učešće posade u protivpožarnim i drugim vežbama je obavezno. Ronjenje i plivanje u vodi nije dozvoljeno.

Pojavnost i komunikacija

Jezik na brodu u oblasti gostiju je engleski. Posada takođe komunicira na engleskom jeziku. Porudžbine i komunikacija u toku bezbednosnih vežbi su na engleskom jeziku.

Izdavanje uniforme će biti učinjeno kada se prvi put ukrca osoba na brod. Sve stvari koje su zadužene, u slučaju ako zaposleni napusti kompaniju i ne vrati ih, biće naplaćene. Svi zaposleni su tokom radnog vremena u obavezi da nose samo uniformu kompanije.

„Prvi utisci su oni trajni“ i važan deo kompanijskog proizvoda - kako će se pojaviti i na koji način će služiti putnike. Kompanija očekuje od svih zaposlenih u svakom trenutku da imaju profesionalan odnos, uredan izgled, kao

²⁰ Pravila za rečnu flotu EU - Rules for Euro Rivers Fleet Nautical & Hospitality.

²¹ U skladu sa propisima Evropske unije.

i prijateljski odnos i manire, kako prema gostima tako i prema kolegama.

Kompanija insistira na dobroj fizičkoj kondiciji i zdravom načinu života. Članovi posade su dužni u svakom trenutku da imaju svoju uniformu čistu. Ovo uključuje i održavanje obuće.

Tuširanje je obavezno najmanje jednom dnevno. Pranje zuba takođe. Koriste se blagi dezodoransi da bi se izbegli neprijatni mirisi tela. Ruke treba prati često i to sapunom, posebno nakon upotrebe toaleta ili nekog prljavog posla.

Kretanje

Recepcija nije mesto okupljanja, osim ako osoba nije tu na dužnosti. Korišćenje računara na recepciji je ograničeno samo na osoblje recepcije. Bar i šank u baru nisu mesta okupljanja. Takođe, bartenderima i konobarima je dozvoljeno zadržavanje iza bara (u toku radnog vremena), kao i šefovima restorana i hotela.

Za svrhu izlazaka sa broda, navigacioni oficir će kreirati lične karte (identifikacione propusnice). Kada silazi sa broda, član posade mora da uzme sopstvenu identifikaciju sa sobom, koja će po povratku biti vraćena na mesto (na recepciji). Ovo služi kao potvrda i evidencija, zajedno sa Knjigom posade, u slučaju hitne ili nepredviđene situacije.

Disciplinske mere

Disciplinske mere se članovima posade saopštavaju usmenim i/ili pismenim putem, a kreću se u rasponu od upozorenja do momentalnog otkaza. Razlozi mogu biti: nastala šteta na imovini kompanije, loše ponašanje prema kolegama ili gostima, maltretiranje ili zlostavljanje, nepoštovanje propisa za bezbednost i uznemiravanje gosta, kašnjenje na vreme polaska broda, kašnjenje na posao, nepoštovanje nadređenih i naređenja, ponovljeno loše ponašanje i drugo. Neposredno otpuštanje sledi nakon sledećih postupaka: seksualno uznemiravanje, tuča, izazivanje telesnih povreda, krađa, konzumiranje droge, alkohola, nepoštovanje propisa o bezbednosti.

Život na brodu

Rad i život na brodu zahtevaju disciplinu i poštovanje prema kolegama i gostima. Slede-

ći propisi su najvažnija pravila koje se moraju poštovati. Ova pravila važe bilo da su gosti na brodu ili ne.

Dnevno radno vreme posade podleže zahtevima putnika. Bilo koji prekovremeni rad za operativne svrhe, tipičan je u ovom poslu i uključen je u platu. Posada nautike, zajedno sa ostatkom posade, je u pripravnosti kada se putnici ukrcavaju ili iskrcavaju i kada je preuzimanje zaliha. Kapetan i hotel menadžer organizuju zajedničke dužnosti. Zaposleni su dužni da ispune svoje obaveze poslušno, uz svaki potreban napor.

Putnička pritužba primljena od strane bilo kog člana posade mora da bude usvojena odmah i dostavljena kapetanu i hotel menadžeru, koji će preduzeti neophodne akcije ili obavestiti svoje supervizore.

Pasoš se odlaže na recepciju prvog dana i čuva se tamo sve vreme. Ako je potreban, pasoš može da se preuzme od menadžera hotela pre odlaska na obalu i biće vraćen prilikom povratka.

U slučaju organizovanih seminara i kurseva obuke preko kompanije putne troškove snosi kompanija. Seminari i kursevi obuke u organizaciji firme su besplatni. Od strane zaposlenog, obaveza je da vrati srazmerni trošak u skladu sa ugovorom obuke seminara ako napusti kompaniju. U slučaju otkaza od strane poslodavca ova pravila se ne primenjuju. Trajanje seminara ili obuke se računa kao radno vreme.

Svaki član posade je odgovoran za svoju uniformu, ključ (od kabine) i druge stvari koje pripadaju kompaniji. Napuštanjem GCCL-a, moraju se vratiti sve kompanijske stvari.

Oznaka sa imenom je važan deo uniforme i nosi se na vidnom mestu, uglavnom na levoj strani ispod ramena.

Garderoba i uniforma se peru i peglaju u vešernici na brodu. Za privatno pranje garderobe plaća se 10 američkih dolara mesečno, koji će biti direktno oduzeti od bakšiša.

Svi članovi posade obeduju u zajedničkoj prostoriji (kantini). Osoblje kuhinje mora biti informisano ako nije moguće da neko stigne na vreme zajedničkog obroka.

Mineralna voda, kafa i mleko su skladišteni u zajedničkoj prostoriji (kantini). Druga pića se mogu kupiti na brodu.

Gosti su obavešteni da treba da daju određenu napojnicu na recepciji, a ne pojedincima. Napojnica će biti jednako podeljena svim članovima posade.

Osim oficirima, članovima posade nije dozvoljeno da budu prisutni u javnim prostorijama broda za vreme slobodnog vremena (osim u prostorijama za posadu). Članovima posade su na raspolaganju kabine, zajednička prostorija (kantina) ili deo palube namenjen njima. Toples sunčanje je strogo zabranjeno za ženske članove posade. Kada je brod usidren, osoblju se dozvoljava da ide na obalu. Posada mora da bude ponovo na brodu najmanje 30 minuta pre isplovljavanja. Za posete članova porodice, rodbine i prijatelja na brodu, dozvola mora da se dobije od kapetan ili hotel menadžera. Posetioци moraju da se prijave na recepciji prilikom dolaska.

Ponašanje u kabinama

Kapetan zajedno sa hotel menadžerom dodeljuje kabine. Viseći plakati, fotografije i slično nisu dopušteni, a pri tome se ne smeju koristiti ekseri ili pribadači. Lepljiva traka se dozvoljava. Eventualni troškovi popravke oštećenih zidova će biti oduzeti od plate. Strogo je zabranjeno da se prikače posteri ili fotografije na vrata kabine ili u hodniku. Kafe aparat, pegle i slični aparati ne smeju biti priključeni u kabinama. Kabina treba da bude zaključana kada se niko ne nalazi unutra. Svaki član posade čisti svoju kabinu lično. Posle 23.00 je vreme spavanja. Svi dopušteni dolasci posetilaca moraju da se završe pre nego što brod isplovi. Pušenje i otvoreni plamen u kabini su strogo zabranjeni. Kapetan sa hotel menadžerom ili domaćica sa kapetanom (najmanje dvoje ljudi zajedno) sprovode inspekciju kabina povremeno (www.dgt.uns.ac.rs/download/etika_standardihinn.pdf).

5.3.5 Poslovna kultura turoperatora TUI

TUI grupa je vodeća globalna turistička kompanija sa sedištem u Nemačkoj. Pruža sveobuhvatne usluge za 19 miliona klijenata, uključujući više od 400 hotela i odmarališta kao što su RIU, TUI Blue i Robinson, kao i 17 brodova za krstarenje, uključujući luksuzne MS Europa i MS Europa 2, Mein Schiff i Marella Cruises. Takođe poseduju pet avio-kompanija sa

više od 130 aviona i oko 1.200 turističkih agencija. Grupa se fokusira na digitalizaciju i širenje svojih platformi.

TUI Care fondacija podržava održivost i razvoj destinacija kroz projekte u 25 zemalja. Hotelski portfelj obuhvata vrhunske brendove kao što su Riu, Atlantica, TUI Blue i Robinson, dok Hapag-Lloyd Cruises i TUI Cruises nude luksuzna krstarenja. TUI Musement pruža aktivnosti i izlete za putnike širom sveta, ostvarivši prihod od 1,2 milijarde evra u 2023. godini. Grupa uključuje vodeće turooperatore u različitim zemljama (<https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group>).

5.3.5.1 Odnos između ogranka i franšizera

Odnos između TUI ogranka i franšizera je definisan ugovorom o franšizi, a sve se nalazi pod upravom centrale u Hanoveru. Dobijanjem franšize dobija se pravo na korišćenje logoa i pripadajućih brendova TUI-a, ali i niz standarda koje je neophodno ispuniti. Ono što je karakteristično je da TUI partneri ne kreiraju samostalno putovanja, već se javljaju kao posrednici. Za ostvareni promet im se odobrava određena provizija i daje mogućnost da se sa malim učešćem ili besplatno usavršavaju. Takođe, u zavisnosti od uspešnosti predstavnštva, zavisi i učešće koje dotira TUI za ulaganje u marketing. Prilikom potpisivanja ugovora precizno se definiše kakav se rast očekuje od primaoca franšize, kao i načini izlaganja ponude, tehnička i dekorativna rešenja o uređenju prostora, načini i mogućnosti za reklamiranje, rad u sistemima, zaštita i očuvanje brenda.

Obzirom da je TUI u Srbiji i zastupnik drugih nemačkih turističkih brendova, da bi stvorili uslove da ne izgube franšizu, ugovorom je predviđeno koliko učešće od ukupnog prometa mora da se ostvari preko TUI produkta (TUI dokumentacija u Srbiji, 2013, preuzeto iz Šuleić, Dragin, Dragićević, 2014), što je korektno obzirom da su davaoci franšize dozvolili da se na njihovim prodajnim mestima prodaju usluge konkurencije.

Davaoci franšize imaju pravo da obilaze primaoca franšize i bez prethodne najave, a isto pravo imaju i franšize u odnosu sa subagentima.

Za dobijanje franšize potrebna je bankovna garancija (Šuleić, Dragin, Dragićević, 2014).

5.3.5.2 Odnos ogranka prema posrednicima (subagenti i konkurencija)

„Prema politici kompanije konkurencija je normalna pojava koja nas tera da se za tržište borimo na korektan način, uz poštovanje ostalih učenika na tržištu i prilagođavanje održivom načinu poslovanja“ (TUI dokumentacija, 2013, preuzeto iz Šuleić, Dragin, Dragićević, 2014). Dakle obaveze prema konkurentima i turističkom tržištu uopšte su:

- Odgovorno vršiti svoju ulogu kao lider, vesni uticaja koje ponašanje kompanije može imati na sektor;
- Doprineti svojim ponašanjem zaštiti i poboljšanju ugleda čitavog sektora turizma;
- Ostvariti aktivnu saradnju sa kompanijama iz svih sektora bez obzira na njihovu poziciju i veličinu;
- Takmičiti se na etički način na tržištima, sopoštovanjem i izbegavajući pogrešne načine da se stvori konkurentska prednost;
- Uzdržati se od sakupljanja informacija o svojim kupcima ili konkurentima kroz neetičke metode;
- Uzdržati se od plasiranja u javnosti negativnih komentara o svojim konkurentima;
- Postupati u dobroj nameri i podsticati dobre odnose i uzajamne koristi u okviru sektora, uključujući i konkurenciju (TUI dokumentacija, 2012, preuzeto iz Šuleić, Dragin, Dragićević, 2014).

Svaki zastupnik na svom tržištu ima pravo distribucije TUI usluga drugim pravnim licima, odnosno agencijama. Sa ovim agencijama se sklapa ugovor o posredovanju, odnosno ugovor o subagenturi. Obzirom da je puno zemalja u kojima posluje TUI i da postoji razlika u poslovanju uslovljena zakonima i običajima zemlje u kojoj se poslovanje odvija, biće analiziran Poslovni etički kodeks TUI-a u Srbiji.

Prema subagentskom ugovoru TUI-a važi sledeće:

- Nemogućnost menjanja cena u odnosu na one koje su publikovane na sajtovima i u rezervacionim sistemima;
- Obavezno posedovanje izloga i lokala na ulici ili u tržnom centru;
- Zaštita TUI brenda;
- Zabrana da se TUI proizvodi prodaju drugim turističkim agencijama samovoljno;

- Dostavljanje blanko menice i meničnog ovlašćenja.

Obzirom da su brojne agencije uključene u prodaju, različiti detalji su regulisani ugovorom o saradnji kao i aneksima ugovora. Agentski servis u TUI-u je u obavezi da obučava kolege iz drugih agencija za rad u određenim sistemima (npr. *Traffic* i *Iris plus*), kao i da im pruža neophodnu podršku u prodaji.

Ukoliko se dogodi da klijenti subagenata nisu zadovoljni dobijenom uslugom, sve primedbe i žalbe moraju da idu preko agencije kod koje je usluga i kupljena. Ukoliko se krajnji korisnik odluči da podnese žalbu direktno TUI-u, zaposleni su dužni da ga diskretno usmere ka agentu koji je rezervaciju napravio. Strogo je zabranjeno u tom slučaju prebacivati krivicu na poslovnu agenciju koja je TUI-u partner.

Ukoliko subagent ne izmiri svoje obaveze na vreme, agentski servis je u obavezi da ga pismenim putem upozori na plaćanje 30 dana unapred. U slučaju da uplatu ne izvrši do 20 dana pred put, dužan je da povuče menicu koja se prilaže prilikom potpisivanja ugovora.

Sa druge strane se očekuje da subagent krajnjim korisnicima dostavi sve informacije iz sistema, poput informacija o kategorizaciji hotela, koja je u ovom slučaju TUI i može biti različita u odnosu na lokalnu kategorizaciju. Takođe je dužan da pruži informacije da li u blizini ima gradilišta ili se deo hotela renovira. Sve dobijene informacije subagent je dužan da prenese svojim klijentima kako bi se izbeglo nezadovoljstvo dobijenom uslugom.

Tokom saradnje se mora graditi međusobno poverenje kao i čvrsti partnerski odnosi. Ukoliko agentski servis primeti greške u poslovanju, tj. da subagent ne ispunjava uslove za dobijanje ugovora, dužan je da ga upozori na propuste. Ukoliko se oni ne otklone, u obavezi je da raskine ugovor o saradnji. Najstrože je zabranjeno uvećavanje cena. Svi TUI aranžmani se moraju prodavati po istoj ceni bilo gde u Evropi.

U zavisnosti od funkcije koju imaju u TUI-u, zaposleni su dužni da prate konkurenciju i da analiziraju njihove poteze. Svako loše komentarisanje konkurencije je zabranjeno. Bilo kakvi popusti kako bi pridobili klijente od konkurencije nisu dozvoljeni, sem kod avio-kara-

ta, kada agent prodaje može da smanji zaradu, jer ne postoje fiksne cene za razliku od aranžmana.

Saradnja sa pružaocima usluga je najvećim delom definisana ugovorima koje potpisuje TUI Nemačka. Svaki agent je u obavezi da ugovore čuva kao poslovnu tajnu i da poslovne partnere prezentuje na najbolji mogući način.

Kako bi se održali dobri poslovni odnosi, neophodno je pružaocima usluga ili drugim turoperatorima uplate prosledivati blagovremeno. Ukoliko iz nekog razloga uplata ne može da se izvrši na vreme, potrebno je o tome pismenim putem obavestiti pružaoca usluga ili turoperatora kako bi se izbegli nesporazumi ili gubitak poverenja.

Kod sklapanja ugovora o saradnji sa hotelima, precizno se definiše broj i tip soba koje se uzimaju u zakup, kao i način zakupa kapaciteta. Ukoliko se sklapa ugovor o alotmanu bez garancije punjenja, turoperator je dužan da obavesti hotel o broju rasprodanih smeštajnih jedinica kao i da neprodane sobe vrati hotelu kako bi on mogao da ih ponudi drugima. Ugovorom o saradnji se precizno definiše rok u kome je turoperator dužan da vrati neprodane kapacitete. Ugovori o fiksnom zakupu se sklapaju pre početka sezone i turoperator najčešće insistira na tome da sve sobe budu u jednom delu hotela. TUI prilikom sklapanja ugovora insistira na kontigenciji sa najboljim sobama iz razloga što uzima velike kapacitete. Kod hotela više kategorije u ugovor se često stavljaju i klauzule ekskluziviteta po kojima se gostima na recepciji priređuje doček, ili im se obezbeđuju dodatne usluge na koje gosti koji su doputovali preko drugih turoperatora nemaju pravo.

Prilikom prodaje agenti prodaje su dužni da najpre izreklamiraju hotele čiji je vlasnik TUI, a kasnije ostale lance hotela.

Kao jedna od dilema poslovne etike se pojavljuje i problem takozvane rezervacione takse. Naime, strogo je ugovorima zabranjeno bilo kakvo menjanje cena u odnosu na one koje se publikuju na sajtovima i u rezervacionim sistemima. U cilju ostvarivanja dodatne zarade, neki turooperatori i turističke agencije uvode rezervacione takse, a kod avio-leta nekada i takse za gorivo. Na ovaj način nije prekršen ugovor, ali se postavlja pitanje prekršaja poslovne etičnosti, što TUI ne odobrava.

Da li klijentima treba naplaćivati razgovor sa agentima prodaje? Da li klijenti treba da plaćaju nadoknadu jer koriste usluge turoperatora i to u uslovima kada je sve dostupno na internetu? Ovu praksu primenjuje i deo stranih turoperatora koji posluju u Srbiji. Istraživanje koje je sproveo TUI u Srbiji ukazuje da kod klijenata ovo izaziva veliko nezadovoljstvo, zbog čega su spremni da iste usluge plate preko neke druge agencije (TUI dokumentacija, 2011, preuzeto iz Šuleić, Dragin, Dragićević, 2014). Pomenuto istraživanje je TUI navelo da promeni svoju odluku o promeni naplate rezervacione takse, što je prema TUI statistici obezbedilo da čak 400 putnika u toku jedne godine pridobije od konkurencije.

Kada se sklapaju ugovori o saradnji sa avio-kompanijama, ugovaraju se čarteri i klase na redovnim linijama. Ukoliko se ugovaraju čarteri, precizno se definišu rokovi plaćanja, uslovi prevoza i cene. Pažnja se posvećuje i redu letenja kako bi se izbegle situacije da putnici gube dan u odlasku ili u povratku i da na taj način ostane mesta za formiranje žalbi. Ugovor o čarterima se u nekim slučajevima sklapa i sa drugim turoperatorima, naročito u uslovima kada nije visoka sezona, tako da TUI zakupljuje određen procenat sedišta dok jedan deo prepušta drugim turoperatorima. Ugovorom se često predviđa situacija da u slučaju da jedan od zakupaca rasproda zakupljena mesta, može da preuzme od drugog zakupca onoliko mesta koliko je ovaj spreman da mu ustupi.

Kod ugovora o čarteru vodi se računa i o težini prtljaga koji putnik ima sa sobom.

TUI sklapa ugovor sa avio-kompanijama i o prodaji avio-karta na redovnim linijama. Avio-karte prodaje preko svog rezervacionog sistema, a ono što je karakteristično je da se često te klase ne mogu naći ni u jednom drugom rezervacionom sistemu. Naime, sklapa se ugovor da TUI zakupljuje najpovoljnije klase na letovima avio-kompanija.

Osiguravajuće kompanije. TUI je osiguran polisom od sto miliona evra za slučaj insolventnosti i od odgovornosti. TUI sklapa ugovor sa osiguravajućom kompanijom preko koje nudi usluge zdravstvenog osiguranja i osiguranja od otkaza. Turoperator ima pravo da prodaje osiguranja više osiguravajućih kompanija, ali se zarad dobrih poslovnih odnosa najčešće od-

lučuje za jednu. Osiguravajuće kompanije turističkim agencijama isplaćuju premije za prodate polise (Šuleić, Dragin, Dragićević, 2014).

5.3.5.3 Poslovna etika i zaposleni

TUI ima grupu zaposlenih za interne norme i politiku, obavezu da reguliše osnovne aspekte određenih procesa ili funkcija, koji služe kao osnova za primenu mehanizama i kontrole. Kompanija ima politiku ponašanja uprave, koja reguliše ponašanje zaposlenih u upravi i koja bez obzira na primenljivo zakonodavstvo, treba da obuhvati sve članove uprave kompanije. Ova uredba reguliše između ostalog, sukob interesa, korišćenje poverljivih informacija, jednakost mogućnosti i žalbe. Pored toga ljudi iz uprave i one osobe koje zbog funkcije imaju pristup poverljivim informacijama, moraju potpisati uredbu internog ponašanja za pitanja koja se odnose na tržišne vrednosti (TUI dokumentacija, 2012, preuzeto iz Šuleić, Dragin, Dragićević, 2014).

Svi zaposleni u svom ugovoru o radu imaju klauzulu o zabrani rada kod konkurencije u definisanom roku od trenutka prestanka rada u TUI-u (TUI dokumentacija, 2009, preuzeto iz Šuleić, Dragin, Dragićević, 2014). Svakako u prilog TUI-u ide činjenica da su ulagali vreme i novac u svoj kadar, prenosili mu znanje i davali određene informacije o svom poslovanju, strategiji, tržištu itd., pa postoji strah od oduzimanja svih korisnih informacija konkurenciji, a na štetu TUI-a.

Interni priručnik TUI kompanije se bavi i pitanjima sprečavanja pranja novca. Priručnikom se naglašavaju, između ostalih i zabranjene aktivnosti: vezane za trgovinu droge, oružja, terorizma i organizovanog kriminala. U okviru kompanije nameću se administrativne obaveze provere sa ciljem otkrivanja i ometanja ovih praksi, sve prema vežećim zakonima.

Od zaposlenih se očekuje da poseduje sledeće osobine: iskrenost, poštenje, poštovanje, ljubaznost, predusretljivost, uslužnost, lojalnost i sklonost timskom radu.

Obaveze kako osoba koje su na višim funkcijama, tako i ostalih zaposlenih su čuvanje poslovnih tajni, odnosno zastupanje interesa firme. Dobijene informacije se ne smeju koristiti za dobijanje ekonomske koristi. Svi zapo-

sleni su dužni da prezentuju firmu na najbolji mogući način, kao i da poslovanje firme ne ugrožavaju na bilo koji način.

Svaki nesporazum sa bilo kojim učesnikom u turističkoj usluzi zaposleni može rešiti samo sa poslodavcem direktno i nikada u prisustvu bilo kog drugog učesnika ili trećih lica.

Poslodavac je dužan da poštuje ličnost zaposlenih i ima menadžerski i profesionalni odnos. Bilo kakva diskriminacija sa sobom povlači sankcionisanje. Ne zahteva od zaposlenog da obavlja posao koji je u suprotnosti sa moralom, bezbednošću gostiju i suprotno pravilima i zakonima. Poštuje sve različitosti zaposlenih, ne diskriminiše ih ni po kom osnovu. Poštuje ih i uvažava kao ličnosti, dozvoljava slobodu govora i mišljenja, sluša njihove ideje i predloge i sugestije.

Bilo kakve radnje koje nisu u skladu sa zakonom su zabranjene i svako od zaposlenih je dužan da obavesti svog nadređenog ukoliko dođe do informacija da neko posluje po principima protivpravnim. Svaka pronevera, utaja ili nezakonita radnja se kažnjava disciplinskim postupkom, pa i udaljavanjem sa posla. Svako nepoštovanje radnog ugovora takođe povlači sankcije predviđene ugovorom o radu.

Reprezentacija se ne sme zloupotrebljavati za „izvlačenje gotovine“ iz firme, a dnevnice od poslovnih putovanja se ne smeju prikazivati fiktivno.

Ukoliko neko od zaposlenih nenamerno napravi propust, politika firme je da za to nije odgovoran pojedinac, već čitava kompanija preuzima odgovornost. Nikako se ne sme dozvoliti da pojedinac trpi pritisak ili da se izlaže nepotrebnom stresu jer je neophodno da svi funkcionišu kao tim ispred krajnjih korisnika i poslovnih partnera. Nije dozvoljeno probleme koji postoje u agenciji rešavati ispred lica koja su korisnici usluga ili poslovni partneri.

Situacije kada se pojavi neka neplanirana kriza ili prevelik obim posla se rešavaju tako što zaposleni treba da ostanu duže na poslu ili da posao obavljaju od kuće, a za uzvrat im se prekovremeni rad doplaćuje ili kad je potrebno dobijaju slobodne dane. Mora da postoji razumevanje za privatni život radnika, ali ni oni ne smeju tolerisanje u tom segmentu zloupotrebljavati (preuzeto iz Šuleić, Dragin, Dragićević, 2014).

5.3.5.4 Odnos sa državnim institucijama

Svi zaposleni su predstavnici poslodavca. Poslodavac mora poštovati zakone o radu, ljudskim pravima i druge zakone u zemlji u kojoj posluje. Pored zakona koji se odnose na ljudske resurse, menadžment je dužan da poštuje i zakone o platnom prometu, o fiskalnoj i monetarnoj politici zemlje, zakone o saobraćaju, javnom redu i miru, viznoj politici.

Svi zaposleni imaju pravo na socijalno i zdravstveno osiguranje. Kako bi ovo pravo ostvarili, zaposleni moraju biti prijavljeni. Ugovorom se precizno definišu prava i obaveze zaposlenih i poslodavca. Ukoliko dođe do promena radnog mesta, poslodavac je dužan da zaposlenom da novi Ugovor o radu ili aneks ugovora. Prema zakonu, poslodavac je dužan da na vreme uplaćuje dohotke, socijalno i zdravstveno osiguranje, putne troškove i topli obrok zaposlenima. Poslodavac je takođe dužan da zaposlene prijavi na pun iznos plate, to jest da se ne utajava porez na dohodak isplata zarada na crno. Ukoliko je neko od zaposlenih na trudničkom ili porodiljskom odsustvu, poslodavac nema prava da ga otpusti.

Kompanija se smatra obaveznom da u odnosu sa državnim institucijama nastoji:

- Sarađivati sa njima u potrazi za opštim društvenim interesima, u smislu davanja neophodnih povratnih informacija državnim institucijama kako bi se uskladili propisi sa stanjem na terenu;
- Ne prihvataiti, niti nuditi mito u novcu ili u naturi;
- Izbegavati uzimanje političke pozicije u ime kompanije;
- Usmeravati javne poslove na osobu sa odgovarajućim nivoom odgovornosti u okviru kompanije.

Ukoliko dođe turistička, finansijska ili neka druga inspekcija, zaposleni su dužni da im obezbede uvid u kompletnu dokumentaciju, kao i da im nedvosmisleno odgovore na postavljena pitanja. Prema funkciji koju obavljaju, dužni su da im pruže sve relevantne informacije vezane za poslovanje agencije. Takođe su dužni da se pridržavaju zakona o fiskalnoj i monetarnoj politici. Prema Zakonu o turizmu jasno je precizirano da se fiskalizuju turistički aranžmani, dok se avio-karte ne fiskalizuju. Takođe

je bitno da li se agencija nalazi u sistemu poreza na dodatu vrednost ili se ne nalazi u navedenom sistemu. U svakom računu mora da stoji naveden član zakona da li određena usluga podleže PDV-u ili ne. Zakonska je obaveza i izgled računa koji turoperator ispostavlja krajnjem korisniku ili posrednicima. Predračuni i računi moraju da sadrže: tačan naziv firme, puno ime i adresu; matični broj i PIB; broj licence; tekući račun agencije; članove zakona koji se odnose na uslugu; ukoliko je račun iskazan u evrima, kurs po kome se vrši uplata u dinarskoj protivvrednosti; datum; detaljne podatke o uslugama koje su kupljene (TUI dokumentacija, 2014, preuzeto iz Šuleić, Dragin, Dragićević, 2014).

5.3.5.5 Obaveze prema medijima

Kompanija se trudi da bude otvorena za sve vrste medija, jer je to u opštem interesu i kompanije i javnosti. U kompaniji postoje zaposleni koji su zaduženi za odnose sa javnošću i njihove obaveze su da:

- Odgovore što je brže moguće na postavljena pitanja medija;
- Štite imidž i reputaciju kompanije, njene strategije i njeno materijalno i nematerijalno vlasništvo;
- Izbegavaju iznositi lične stavove, odnosno da prenesu zvaničan stav kompanije po određenom pitanju;
- Ne iznose neproverene informacije, kao ni planove kompanije za koje se još pouzdano ne zna da li će biti ispunjeni;
- Se ne izjašnjavaju o pitanjima za koja kompanija nema zvaničan stav, niti da se izjašnjavaju o pitanjima koja nemaju dodirnih tačaka sa poslovanjem kompanije, poput političkih, verskih, nacionalnih;
- Izbegavaju davanje izjava o temama o kojima se ne zna dovoljno ili nisu u opisu odgovornosti osobe koja iznosi te informacije, i u takvim slučajevima neophodno je konsultovati se sa odgovarajućim zvaničnicima kompanije;
- Sve stavove iznesu objektivno i nepristrasno (Šuleić, Dragin, Dragićević, 2014).

5.3.5.6 Održivi razvoj i društvena odgovornost

Kroz prisustvo u različitim forumima i događajima, TUI ima za cilj da ojača svoje veze i odnose sa civilnim društvom, multilateral-

nim organizacijama, javnim upravama i relevantnim osobama i liderima javnog mnjenja. U 2012. godini kompanija je imala institucionalno prisustvo u organizacijama vezanim za turizam, privrednim društvima, organizacijama za menadžment, održivost, društvenu odgovornost i akademski svet. TUI veruje da je poslovanje po principima održivog razvoja jedini način da turizam nastavi svoj razvoj i ostane jedan od glavnih motora koji pokreću privredu mnogih zemalja.

Sektor turizma je posebno osetljiv u odnosu na sredinu u kojoj se razvija. Ekstremne vremenske, odnosno klimatske pojave kao što su uragani i poplave, suše i nedostatak snega, utiču na razvoj turističkih aktivnosti. Gubitak kulturnog identiteta destinacije može dovesti do smanjenja njene privlačnosti, nestanka jedinstvenosti koja je čini posebnom. Osim toga, postojanje siromaštva u zajednicama u kojima kompanija posluje je realnost. TUI smatra da njihova obaveza koju moraju ispuniti jeste da poboljšaju ovakve situacije - pred njenim zaposlenima, klijentima i društvu uopšte.

Kompanija teži tome da vodi firmu kroz održivo poslovanje, zaštitu prirode i kulturnih dobara. Prvenstveno, svesni su odgovornosti koju jedna tako velika kompanija ima prema svojim klijentima, ali i prema prirodi i društvu uopšte. Zalažu se za kontinuirano poboljšanje svojih sistema za merenje uticaja poslovanja na životnu sredinu, kako na lokalnom tako i na globalnom nivou, obavezujući se na uvođenje menadžmenta za životnu sredinu u svoj svakodnevni rad. Nastoje da smanje uticaj svojih aktivnosti i doprinesu očuvanju biodiverziteta turističkih destinacija, kroz pejzažnu integraciju i poštovanje njihove flore i faune. Nastoje da neguju uštedu potrošnje energije i vode, kao i smanjenje emisije gasova, tražeći uvek efikasnost i suzbijanje istih u potrošnji prirodnih resursa i odgovorno upravljajući svojim otpadom i aero-zagađenjima.

Jedna od obaveza TUI-a je i smanjenje socijalnih razlika i smanjenje siromaštva kroz mogućnosti za međusobni ekonomski rast. Kao kompanija, posebno je osetljiva na socijalne potrebe svojih zaposlenih. Posebna pažnja se posvećuje najugroženijim grupama, kao što su starije osobe, osobe sa invaliditetom, deca (budući nosioci njenog nasleđa).

Kompanija želi da podeli posvećenost održivom razvoju i društvenoj odgovornosti sa svojim glavnim interesnim grupama, a to su zaposleni, dobavljači, klijenti, akcionari i vlasnici njenih hotela, tražeći od njih da usvoje politiku kontinuiranog poboljšanja u vezi sa integracijom kriterijuma održivog razvoja u svom poslovanju, kao što su socijalna pravda, minimiziranje negativnog uticaja na životnu sredinu i ekonomski razvoj destinacija. Posvećenost održivom razvoju je potreba da se budućim generacijama omogući da uživaju u prirodnim i kulturnim dobrima, na isti način na koji mi to danas možemo, a ne da se zahvaljujući masovnom turizmu ostvari brza zarada koja će ostaviti nepopravljive posledice kako na turizam, tako i na društvo uopšte.

Kompanija teži da se odgovorno postavi prema društvu i na taj način da primer poslovnim partnerima i pojedincima da je slede u poslovanju koje se temelji na održivom razvoju, poštovanju svih različitosti, razvoju lokalnih kultura, tradicija i vrednosti, sa posebnim osvrtnom na najsiriromašnije i decu kao posebnu kategoriju. Dakle, obaveze kompanije prema društvu su:

- Pomoć u akcijama za zaštitu posebno ugroženih grupa, naročito ističući sve što može da ugrozi ili ugrožava prava dece;
- Pomoć u akcijama da se iskoreni eksploatacija dece u zemljama koje su ekonomski nerazvijene, poput Indije, Tajlanda, Kambodže...;
- Borba za ravnopravnost među polovima, za prava osoba sa posebnim potrebama, akcije orijentisane na suzbijanje svih vrsta diskriminacije;
- Podsticanje razvoja i održavanja lokalnih kultura i običaja (npr. ulaganje u podizanje životnog standarda lokalnog stanovništva, razvijanje svesti o potrebama obrazovanja i zdravstvene zaštite).

Kompanija nastoji da podigne svest o trgovini i eksploataciji dece, naročito imajući u vidu da se puno putnika usmerava ka zemljama Jugoistočne Azije, pogotovo ka Tajlandu gde je visok stepen seksualne eksploatacije dece. Kompanija apeluje na svoje putnike da su ovakvi prestupi najpre moralno neprihvatljivi, a da su i zakonski strogo sankcionisani. TUI

učestvuje u projektima koje organizuju nevladine organizacije kako bi što više ljudi informisala o ovom problemu.

Sa druge strane, učestvuje u kampanjama gde se promovišu prava dece i apeluje da se radno ne eksploatišu deca. Problem ovog tipa je najčešći u Kini, Tajvanu, Kambodži, Vijentamu, gde deca zbog niskog standarda moraju

da rade u fabrikama po 12 i više sati, a plaćeni su nekoliko dolara mesečno. Kao jedan od načina da izrazi svoje protivljenje ovakvom načinu zlostavljanja dece, kompanija je u ugovore sa poslovnim partnerima stavila klauzulu da se ugovor raskida u slučaju da se ispostavi da kompanija u svojim proizvodnim procesima angažuje decu za rad (Šuleić, Dragin, Dragičević, 2014).

5.4 Manipulacija u turizmu

Manipulacija se odvija putem komunikacije, pa će u ovom poglavlju biti razmatrana problematika manipulacije turistima, ali i manipulacija koju su turisti spremni da čine zbog ličnih interesa.

Manipulacija turistima

Kada govorimo o marketingu u turizmu, najčešće etičke dileme su one povezane sa prezentacijom i reklamiranjem turističkih proizvoda i usluga. Primeri su fotografije hotela i plaža digitalno obrađene i izmanipulisane i takve postavljene u turističkim ponudama (štampanim i elektronskim). Isto je i sa hotelima ili drugim ugostiteljskim objektima. Skoro je pravilo da se u promotivnim aktivnostima mogu videti samo sobe najviše kategorije u objektu (najprostranije, renovirane...).

Da li je to dobar marketinški potez? Sigurno da jeste u pogledu privlačenja turista, ali koliko će njihova očekivanja biti ispunjenja i zadovolj-

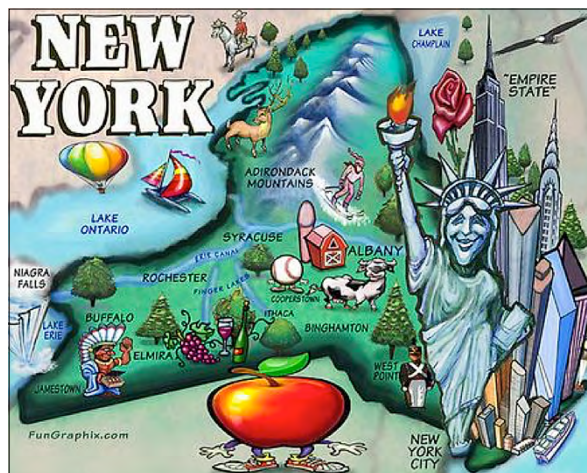
stvo postignuto ako ne dobiju ono što su videli u brošuri mislili da su platili, to je već sasvim druga stvar. Zna se da nezadovoljni kupac neće ponovo posetiti isti hotel ili destinaciju, a biće i negativan medij. Možda će podneti i tužbu za obmanjivanje ili uskraćenu uslugu koju je platio. To je tipična problematika sa kojom se turistički radnici susreću svaki dan, a u domenu je manipulacije. Prema istraživanju avio-kompanije Lufthansa, svaki nesrećni kupac će preneti svoj negativan doživljaj na barem 13 potencijalnih putnika (Lufthansa LCC, 2006; preuzeto od Obradović, 2012).

Česta je manipulacija turističkim kartama na kojima je ucrtana lokacija hotela, plaža, centar turističkog mesta i dr. Međutim, neretko se izostavljaju neželjeni sadržaji ili su razmere netačne.

Kartom se ističu atrakcije, a izostavljaju sadržaji koji bi umanjili vrednosti tog lokaliteta i mogli odvratili turistu od posete. Takođe,



⬆ Slike 20. i 21.
Akcentovan različit
sadržaj u prostoru
Izvor: [http://
en.wikipedia.org](http://en.wikipedia.org);
[http://www.
emapstore.com](http://www.emapstore.com)



⬆ Slike 22. i 23. Neprecizna razmera – atrakcije deluju da su na manjoj međusobnoj udaljenosti od realne
Izvor: <http://www.istockphoto.com>; <http://www.wnyc.org>

često se odaje utisak da su atrakcije na mnogo manjoj međusobnoj udaljenosti i da se za kratko vreme može obići puno toga.

Česte su obmane i kod promotivnih i prodajnih aktivnosti preko interneta (kategorizacija, izgled, sadržaj objekta). Ovakva prevara izmanipulisanog poslovnog partnera ili turista će se odraziti i na njegov budući stav ne samo o tom ugostiteljskom objektu za smeštaj, nego će se osećaj prevarenosti preneti i na grad, državu, ljude koji tu žive.

Kako se nositi sa takvim situacijama i kako se zaštititi od sličnih iskustava? Neki stručnjaci preporučuju čitanje komentara prethodnih gostiju i korisnika turističkih usluga napisanih na sajtovima hotela, turističkih agencija, internet grupa ili specijalizovanih sajtova (npr. *tripadvisor*).

Manipulacija (trikova i prevara) za turiste (uopšte putnike) ima mnoštvo i to ne samo od strane turističkih agencija već i lokalnog stanovništva zemlje u kojoj borave. Kako bi se skrenula pažnja na to šta se sve na putu može zadesiti, navedene su neke od najčešćih prevara za turiste. Prevare su u jednom delu sveta češće, u drugom ređe, ali ih ima gotovo svuda.

„Džeparenje i sitne krađe“

Sve tehnike se svode na to da se na trenutak skrene pažnja. Džeparenje se najčešće odvija tako što neko slučajno prospe nešto po „žrtvi“ (npr. kafu) i onda predusretljivo pomaže toj osobi da očisti fleku, ili nepozvan namešta garderobu za fotografisanje, dok mu je druga ruka u tuđem džepu. Takođe, dešava se da u gužvi neko nešto zapitkuje, da se gurka ili naglo zastane ispred osobe koju želi da pokrade, dok mu kolega deluje iz pozadine. Jedna od metoda džeparenja je i odvratanje pažnje u prevoznim sredstvima. Džeparenje se po pravilu dešava na mestima gde je gužva. Zato se preporučuje opreznost u javnom prevozu, na trgovima, pijacama...

„Dupli meni“

To je rasprostranjen vid prevare. U jednoj varijanti se turisti da meni na engleskom, sa nekoliko puta višim cenama od standardnih namenjenih lokalnom stanovništvu. U drugoj se turisti prilikom odabira jela prikazu niže cene, a kod naplate da meni sa višim cenama.

Da bi se izbegla druga varijanta, može se meni, sa koga se naručuje, zadržati do trenutka usluživanja i odmah platiti račun.

„Menjačnice“

U mnogim gradovima sa velikim brojem turista, često se susreću menjačnice koje prikazuju lažne devizne kurseve. Na prvi pogled, čini se da su kursevi povoljni, sa niskom ili čak bez provizija. Međutim, problem se javlja kada se umesto očekivane sume dobije iznos koji je 20-30% manji. Obično se tvrdi da se jedan kurs primenjuje za veće iznose, dok je za manje sume na snazi nepovoljniji kurs. Ove menjačnice često se nalaze u centru grada, u blizini turističkih atrakcija, gde turisti najčešće prolaze. Najlošiji kursevi obično se nude na aerodromima, kao i na autobuskim i železničkim stanicama. Po pravilu, par ulica dalje od turističke znamenitosti može se naći menjačnica sa korektnijim kursom. Ulične dilere treba izbegavati. Iako je kurs u bankama nepovoljniji ipak je siguran, pa se savetuje da se tamo konvertuje, naročito u afričkim, latinoameričkim ili azijskim zemljama.

„Vodiči“

U okolini znamenitosti (npr. piramida u Gizi), često lokalni stanovnici nude usluge vodiča u toku posete, za odgovarajuću cenu. Mnogi od njih su sitni lopovi, „prodavci lažnih priča o lokalitetu“ itd. Često se može dogoditi da ponude svoje usluge bez naknade, ali će na kraju zahtevati plaćanje, obično za iznos koji je najčešće precenjen. Druga situacija vezana je za ture na koje se samoinicijativno može ići tokom puta. Ukoliko se turisti reše da idu na safari, posmatranje ptica ili u obilazak obližnjih naselja, pauze tokom puta se mogu organizovati u radnjama, a u dogovoru sa lokalnim trgovcima. Tako se neki industrijski jeftini predmeti mogu predstaviti kao „autentični tradicionalni predmeti“, „ručni radovi“ ili „skupocen nakit“, pa će na navodno poreklo i kvalitet robe sam vodič sugerisati u konkretnoj radnji i uticati na kupovinu po mnogo višoj ceni.

„Rasejani čistači cipela“

Na ulici se turisti mimoilaze sa čistačem cipela kome slučajno ispadaju četke za čišćenje. Ako se pomogne čistaču da podigne cipele, on

će se zahvaliti i insistirati na čišćenju cipela kao znak zahvalnosti. Nakon što završi, tražiće naknadu koja nije mnogo niža od cene novih cipela. Da bi se izbegle ovakve situacije, turisti bi trebali da izbegavaju pristajanje na čišćenje cipela.

„Granični prelaz“

Na graničnim prelazima treba obratiti pažnju sa kim se razgovara. Često se dešava da putnicima pride osoba koja nudi da pomogne tako što će popuniti neki obrazac i uplatiti vizu ili taksu jer poznaje „čoveka“, a potom nestane sa novcem koji mu je dat. Za sve formalnosti na granici i potrebne informacije, najbolje je obratiti se policajcu, cariniku ili drugom uniformisanom licu. Treba izbegavati osobe koje se ne pozvane nude ili nameću.

„Taksi službe“

Staro je pravilo da se u mnogim zemljama ne koriste taksiji koji su parkirani na aerodromima ili ispred železničkih/autobuskih stanica, jer su njihovi tarifni uslovi gotovo uvek skuplji od regularnih. Takođe, taksista koji prepozna stranca u gradu može pomisliti da je došla prilika za brzu zaradu. Zbog toga je preporučljivo unapred se informisati o okvirnoj ceni prevoza, zahtevati vožnju sa uključenim taksimetrom i pažljivo pratiti kako se tarifira. Ako je moguće, najbolje je pozvati regularnu taksi službu. U mnogim zemljama vožnja bez taksimetra nije dozvoljena, ali treba biti oprezan, jer taksisti često mogu promeniti tarifu pritiskom na dugme.

Dodatni problem s taksistima je njihova „saradnja“ sa određenim prodavnicama ili hotelima. Turista može naići na situaciju u kojoj mu taksista kaže da je hotel koji je rezervisao zatvoren i preporuči mu neki drugi, a zatim ga odvede u hotel koji mu isplaćuje proviziju za svakog dovedenog gosta. U takvim slučajevima važno je insistirati na vožnji do rezervisanog hotela, pa ako je taksista u pravu, potražiti drugu opciju. Treba biti pažljiv i informacije primati sa rezervom.

„Kupovina“

Posebna opreznost se zahteva prilikom kupovine na putu. Naročito ukoliko se radi o skupljim predmetima, što uključuje nakit, kožnu

odeću i slično. Ukoliko se dobije izuzetno povoljna ponuda da se kupi zlatna ogrlica upola cene, ili se na ulici nudi neka tehnika daleko ispod cene, treba izbegavati takve transakcije. Postoji mnogo priča o turistima koji su verovali da kupuju nove telefone po sniženim cenama, da bi iz kutija izvadili plastične kopije.

„Nametljivci i dobrice“

Često se dešava da lokalni stanovnici žele da se upoznaju sa turistima, saznaju nešto o zemlji iz koje turista dolazi ili pokažu nešto zanimljivo i lepo u svom gradu. Moguće je i da su u pitanju prevaranti koji žele da iskoriste strance. Ne treba biti paranoičan i odbijati ljude koji to i ne zaslužuju, ali treba biti oprezan. U ovakvim situacijama na primer, treba obratiti pažnju na neverbalne znakove. Treba uvek imati u vidu da ako neko previše insistira na nečemu, to može biti znak sumnje (forum.krstarica.com/showthread.php/314853-dal-je-ko-cuo-za-nagradno-putovanje-firme-woolline/page2).

„Legalne prevare“ su postale deo poslovanja mnogih turističkih agencija u svetu. U oglasima se može naći mnoštvo naizgled odličnih ponuda. Međutim, konačna cena je mnogo veća od prikazane. Još jedan od načina manipulacije je da se daju katalozi sa ilustracijama koje ne pokazuju realno stanje ponude.

Prevare obično počinju sa reklamom i ponudom, na primer, izgleda ovako: „Krstarenje za dve osobe 500 evra. Broj mesta ograničen. Pozovite odmah!“ Krstarenje za samo jednu osobu je skuplje od ove za par. Pri pozivu u agenciju dobija se informacija da se moraju kupiti avio-karte od njih, kao i transferi od i do aerodroma. Tu su i aerodromske takse, osiguranje i ostalo što mora da se plati. Interesantno je da je nekoliko prevaranata, zahvaljujući ovakvim trikovima, prešlo na legalno poslovanje, a njihov sistem sa dodatnim troškovima kasnije postao pravilo po kome rade mnoge agencije u svetu. Poenta je da se ponudi što niža cena, a zapravo se kroz druge vrste troškova pokriva razlika u ceni i zaradi se. Slična je situacija sa izraženim cenama za povratne avio-karte, uz koje se još doplaćuju razne takse – poput takse za gorivo (www.prevara.info/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=10).

Primer prevarenih turista u Srbiji: putovanje posredstvom domaćih turističkih agencija

Odgovorno poslovanje turističkih agencija u Srbiji zasnovano je na poštovanju Zakona o turizmu, standardima udruženja turističkih agencija (npr. YUTA standardi za agencije članice), odnosno opštih uslova poslovanja, kao i drugih pratećih propisa. Kao privredni subjekti, turističke agencije deluju na tržištu i u skladu sa drugim zakonodavnim aktima (Zakon o zaštiti konkurencije, Zakon o zaštiti potrošača, Zakon o zabrani diskriminacije, Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu, zdravlja i bezbednosti na radu, Zakon o zaštiti životne sredine i drugi). Odgovorno poslovanje ogleda se i u poštovanju ugovora među poslovnim partnerima, tur-operatorima, posrednicima, transportnim preduzećima (Simat, 2012).

Sektor turističke inspekcije nadležnog ministarstva za turizam Republike Srbije, u skladu sa godišnjim i kvartalnim operativnim planovima rada, svake godine vrši inspekcijski nadzor zakonitog poslovanja turističke privrede i primene propisanih standarda kvaliteta u oblasti turizma. Pored planiranih redovnih kontrola, permanentno prioritarno se vrše i kontrole na osnovu prijave građana, nezadovoljnih korisnika usluga u turizmu i ugostiteljstvu (www.turizam.merr.gov.rs; Simat, Dragin, 2012).

Ministarstvo, na osnovu podnetih inicijativa Sektora turističke inspekcije, donosi rešenja o oduzimanju licenci turističkim agencijama koje ne obavljaju delatnost u skladu sa Zakonom o turizmu Republike Srbije („Sl. glasnik RS“, br. 36/2009, 88/2010 i 99/2011) i propisima donetim na osnovu istog. U periodu od 2008. do 2014. godine Ministarstvo je zbog utvrđenih nepravilnosti u poslovanju turističkih agencija, pored preduzetih upravnih i kaznenih mera, oduzelo 54 licenci turističkim agencijama organizatorima putovanja. Inače, turistička inspekcija je za deset meseci 2014. godine dobila 570 prijava na rad turističkih agencija u Srbiji, od čega je 38,25% žalbi bilo opravdano. Od 2007. do 2014. inspekciji je ukupno stiglo 3.751 prijava, od čega je oko 46% ocenjeno kao opravdano (1.736 – među kojima je za 54% slučajeva postignut dogovor) (<http://www.blic.rs>). U narednom petogodištu (2015-2019), bez licence je ostalo 43 turističke agencije u Srbiji. U

poslednje vreme, na godišnjem nivou, to izgleda ovako: jedna turistička agencija je izgubila licencu u 2020. godini, 11 agencija u 2021. i 13 u 2022. godini (<https://www.google.com>).

Analizirajući nepravilnosti u poslovanju turističkih agencija, uočava se da su rešenja za oduzimanje licence u većini slučajeva donošena na osnovu dva ili više razloga, odnosno nepravilnosti. Neispunjavanje opštih uslova putovanja predstavlja najčešću nepravilnost, tačnije neostvaren plan putovanja, otkazano putovanje od strane organizatora u roku manjem od pet dana i neizvršen povraćaj novca za neizvršene usluge u zakonskom roku od 15 dana (Simat, Dragin, 2012). Praksa je pokazala da ovakvi postupci uglavnom imaju dalekosežne negativne posledice po ugled agencije, jer nezadovoljstvo klijenata predstavlja snažno antipropagandno sredstvo (Kotler, 2003).

Takođe, česte nepravilnosti u radu agencija su: neobezbeđen smeštaj predviđen programom putovanja, nezaključen ugovor sa trećim licima (prevoznik, davalac usluge smeštaja, ino-partner), nepostojanje zaposlenog lica sa višom stručnom spremom turističkog, ekonomskog ili društvenog smera i najmanje jednom godinom radnog iskustva, kao i neispunjavanje uslova na osnovu kojih je izdata licenca za organizovanje putovanja jer nije obezbeđena propisna garancija putovanja za slučaj insolventnosti i garancija putovanja za naknadu štete putniku nastale neispunjenjem, delimičnim ispunjenjem ili neurednim ispunjenjem ugovornih obaveza (Simat, Dragin, Dragičević, 2012).

Prema podacima Turističke inspekcije Ministarstva, deset najčešćih zamerki turista u segmentu osećaja izmanipulisanoosti njima su:

- Nivo komfora (u sobama nedostaje sef, mini-bar, klima, TV, pomoćni umesto standardnog ležaja...),
- Lokacija smeštajnog objekta (veća udaljenost hotela od plaže i centra grada nego što je navedeno u programu putovanja),
- Kategorija smeštajnog objekta (putnici premešteni u drugi hotel zbog duplog bukiranja; putnici se žale da hotel ne ispunjava uslove za kategoriju koju poseduje; putnici smešteni u objekat koji nije kategorisan, a u programu putovanja navedeno je da poseduje kategoriju),

- Putnici smatraju da je aranžman sa čarter letovima trajao dan kraće, kada je vreme polaska u kasnim večernjim, a povratak u ranim jutarnjim časovima²²,
- Otkazano putovanje od strane agencije jer se nije prijavio dovoljan broj putnika,
- Obaveza doplate za produženo korišćenje soba poslednjeg dana boravka,
- Buka u neposrednoj blizini smeštajnog objekta (muzika iz kafića, gradilište),
- Različita cena fakultativnih izleta u zavisnosti od toga ko ih organizuje (preko lokalnih agencija znatno niža u odnosu na cenu koju naplaćuju „naši” organizatori putovanja),
- Kvar autobusa i nefunkcionisanje klime u autobusu,
- Doplata za usluge koje su morale da budu obuhvaćene cenom aranžmana (trajekt, ulaznice...) (www.blic.rs).

Ipak, putnici se često žale i na kategorizaciju objekta u kojem su smešteni, pri čemu mnogi nisu upućeni da standardi nisu isti u svim zemljama i da se ona određuje prema propisima zemlje u kojoj se smeštaj nalazi (<http://www.blic.rs>).

Studija slučaja:

„Zarobljeni u Tabi zbog nemara agencije“

U julu 2010. godine, grupa od 22 turista iz Srbije doživela je prevaru prilikom putovanja preko beogradske turističke agencije Konte. Zbog neizmirenog duga ove agencije prema svom egipatskom partneru, ostali su bez plaćenog smeštaja i ishrane. Turistička inspekcija odmah je pokrenula istragu protiv Kontea. U slučajevima poput ovog, ako se utvrdi da agencija nije obezbedila smeštaj koji su putnici unapred platili, može joj biti oduzeta dozvola za rad.

Na intervenciju Ambasade i Konzulata Republike Srbije, putnici su prvo bili privremeno smešteni u hotelima za koje su uplatili aranžman, ali su morali ponovo da plate. Jedan od prevarenih turista, koji je sa decom proveo noć na parkingu ispred hotela, izjavio je da su ih smestili u autobuse i obavestili da njihovo letovanje nije plaćeno. Ponuđene su im dve opcije: da odu u hotel sa četiri zvezdice ili da plate

200 evra po osobi za dva noćenja u drugom hotelu. U grupi je bilo 50 dece. Na kraju su platili 100 evra za odrasle i 50 evra za decu za jedan dan, jer niko nije imao novca za duži boravak.

Nakon što su se stvari sredile, putnici su ostali u hotelima gde su prvobitno bili planirani. Oni su takođe pokušali da stupe u kontakt sa direktorom i vlasnikom agencije Konte, kao i da obaveste ambasadu Republike Srbije u Kairu i turističku policiju Egipta. O svemu je obavешteno Ministarstvo spoljnih poslova Srbije.

YUTA je objasnila turistima kako da postupi u ovakvim situacijama i kako mogu nadoknaditi eventualne gubitke. Na terenu je važno da zabeleže šta se dogodilo i od lokalnog vodiča zatraže potvrdu. Sa tom potvrdom, po povratku sa putovanja, imaju osam dana da podnesu prigovor agenciji, koja je dužna da u roku od 15 dana reši situaciju. Ukoliko agencija ne postupi po prigovoru, putnici mogu tražiti arbitražu od YUTA udruženja ako je agencija član. U suprotnom, potrebno je obratiti se sudu.

Agencija može snositi posledice poput novčane kazne, a turistička inspekcija može odlučiti i da joj privremeno zabrani rad. U svojim prvim izjavama povodom ovog incidenta, turistička inspekcija je naglasila da neće tolerisati neodgovorno ponašanje, maltretiranje i ponižavanje građana, te da će svaki slučaj biti rigorozno kažnjen u skladu sa Zakonom o turizmu.

Predstavnik agencije Konte je izjavio da su kontaktirali turističku inspekciju Egipta jer su svi putnici imali validne vaučere, ističući da propisi zahtevaju smeštaj za turiste sa takvim vaučerima. Takođe su naveli da je njihov vodič ostao zaključan u hotelskoj sobi, što mu nije omogućilo da dočeka putnike.

Prema našim zakonima, svaka agencija sama bira svoje inostrane partnere i odgovara za moguće greške. Čak i ako agencija izgubi licencu za rad, ima pravo da nastavi sa realizacijom ugovorenih putovanja. Ovo se odnosi na turiste koji su unapred uplatili letovanja, a koji odluče da otkazu putovanje u poslednja dva dana i traže povrat novca. Ipak, prema Opštim uslovima putovanja, agencija zadržava deo novca ako turista otkáže putovanje više od mesec dana pre zakazanog datuma. U ta-

²² Globalni tur-operator TUI zbog toga iskazuje trajanje turističkog aranžmana u broju noćenja, a ne dana.

kvim slučajevima putnici će moći da traže povrat novca tek nakon stečaja agencije.

Jedan od ključnih razloga za gubitak licence agencije je obaveza da obezbedi smeštaj tokom celog putovanja. Turistima je agencije Konte za prvu noć tražila da doplate za smeštaj, a nakon nekoliko dana zatražena su i dodatna sredstva.

Egipatska turistička agencija je primila prijavu od Turističke inspekcije Egipta, jer po njihovom zakonu svaki turista sa validnim vaučerom mora biti smešten u hotel. Ipak, ova agencija nije postupila ispravno prema turistima na aerodromu i u autobusu, odbijajući im pristup hotelu.

Ovo je jedan od mnogih primera prevara koji ukazuju na loše poslovanje u turizmu (www.novosti.rs).

Manipulacija turista

Postoje i primeri neetičnog ponašanja turista kako u odnosu sa turističkim agencijama tako i u odnosu sa drugim turističkim subjektima.

Turisti se služe mnogim lažima radi uštede. Prema portalu hotels.com, jedan od najčešćih načina koji turisti koriste za dobijanje popusta u hotelima je da se predstavljaju kao novovjenčani par. Anketa koja je obuhvatila više od 2.000 turista iz Nemačke, Francuske, Španije, Italije, Danske, Irske, Švedske, Velike Britanije, Norveške i Rusije pokazala je da se na ovaj način uštede bar jednom odlučilo 10% Španaca i 11% Rusa.

Evropski turisti često koriste još jednu vrstu prevare, a to je da se predstavljaju tuđim imenom. Na prvom mestu u ovim aktivnostima su Rusi (sa 11%), a prate ih Norvežani i Šveđani. U suštini, većina turista je spremna na razne vrste prevara kako bi uštedeli novac, a kao izuzetak se navodi Nemačka, gde je 86% turista izja-

vilo kako se nikada ne bi bavili prevarama u cilju uštede novca. Interesantan je podatak da je 40% Španaca spremno na laž koja je kasnije propraćena grižom savesti. Više od 30% ruskih turista letovanje smatra skupim zadovoljstvom, pa im je laganje prihvatljivo (Obradović, 2012).

Studija slučaja: Beskućnik na prevaru odsedao u najskupljim hotelima

Amerikanac Dejvid Prajs iz Orlanda proveo je dve godine kao beskućnik, boraveći u luksuznim hotelima na Floridi, dok je troškove plaćao zadužujući bivše goste.

Američka policija saopštila je da je Prajs ulazio u sobe odmah nakon što bi se gosti odjavili, a zatim obavestavao recepciju da će ostati još neko vreme. Recepcionari su tada, misleći da produžavaju boravak, naplaćivali troškove prethodnim gostima, što mu je omogućilo da rezerviše sobe u luksuznim hotelima, uključujući i lanac Ritz-Carlton.

Jedan od oštećenih, koji je imao račun od gotovo devet hiljada dolara u hotelu Portofino Bay, izjavio je da ga čudi kako je prevarant uspeo da dođe do podataka o njegovim platnim karticama, koje je koristio za luksuzne usluge kao što su vrhunski vina i jela u hotelskim restoranima.

Prajs je uhapšen kada je pokušao da produži rezervaciju koju je napravio radnik hotela, a optužen je za više dela, uključujući prevaru i krađu.

Ovaj neobični slučaj pokrenuo je alarm u velikim hotelskim lancima, koji su odlučili da preispitaju svoje bezbednosne procedure, ističući da se zbog fokusiranosti osoblja na pružanje besprekornog servisa, često zanemarivala identifikacija gostiju (Obradović, 2012).

„Životna istorija pojedinca od trenutka rađanja pod uticajem je običaja u kojima je rođen, jer oni oblikuju njegovo ponašanje i iskustvo. Kada počne da govori on je malo biće svoje kulture, kada odraste može da uzme učešće u njenim aktivnostima, njene navike su njegove navike, njena verovanja njegova verovanja, njene nemogućnosti njegove nemogućnosti“

(Rut Benedikt, preuzeto od Janićijević, 2007).

1. Adler N. J. 2001. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Fourth Edition. Cincinnati, OH: South-Western.
2. Aji, R. et al., 2023. *Interpersonal communication*. Lambert Academic Publishin.
3. Akpulu, E. O. 2021. Culture: The Identity and History of Every Tribe. *EKWE JOURNAL*, 14(2).
4. Al-Bahrani, R. H. 2018. A cognitive linguistic study of silence/pause-based incongruities in selected instances from mind your language's sitcom series. *Journal of Education College Wasit University*, 1(30), 795-829.
5. Armenski T., Đeri L., Jovanović T., Dragin (Maletin) A., 2013. Consumer Behavior: The Influence of the Level of Monthly Income on Decision-making Process When Choosing a Tourism Destination, *Acta Oeconomica*, 64(2), 219-237.
6. Armenski T., Gomezelj, D.O., Đurđev B., Čurčić N., Dragin (Maletin) A., 2012. Tourism Destination Competitiveness - Between Two Flags, 2012. *Economic Research*, 25 (2), 485-502.
7. Battour, M., Ismail, M.N., Battor. M. 2011. The Impact of Destination Attributes on Muslim Tourist's Choice. *International Journal of Tourism Research*, 13, 527-540.
8. Bazić, M. 2005. *Veština komuniciranja*. Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janićije i Danica Karić”, Beograd.
9. Bond, M. H. 1992. The process of enhancing cross-cultural competence in Hong-Kong organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 395-412.
10. Bond, M. H. et al., 2004. Culture-level dimensions of social axioms and their correlates across 41 cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 35, 548-70.
11. Bruner, E. 1994. Abraham Lincoln as Authentic Reproduction: A Critique of Postmodernism. *American Anthropologist* 96:397-415.
12. Budimir, J. 1999. *Hotelski lanac Hyatt International*, diplomski rad, PMF, Institut za geografiju, Novi Sad.
13. Chomsky, N. 1989. *Necessary Illusions: Thought control in democratic societies*. Pluto Press, London.
14. Cohen, E. 1972. Towards a Sociology of International Tourism. *Social Research* 39:164-189.
15. Crick, M. 1989. Representations of International Tourism in the Social Sciences: Sun, Sex, Sights, Savings, and Servility. *Annual Review of Anthropology* 18:307-344.
16. Čanak, N., Prentović, S. 2007. *Komunikologija i animacija u sportu i turizmu (skripta)*. Fakultet za sport i turizam, Novi Sad.
17. Čačić, K. 2010. *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
18. Dainton, M. & Zelle, E. 2004. *Applying Communication Theory For Professional Life: A Practical Introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage.
19. De Mooij, M. 2005. *Global Marketing and Advertising*. Thousand Oaks CA: Sage.
20. Dance, F. 1967. *Human Communication Theory*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
21. Deresky, H. 2006. *International Management: Managing Across Borderd and Cultures*. Sate University of New York: Plattsburg.
22. Deresky, H. 2014. *International Management: Managing Across Borders and Cultures, Text and Cases (8th Edition)*, Prentice Hall.
23. Diamond, J. 2005. *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed*. New York: Penguin.
24. Dickinson, R., Vladimir, A. 1997. *Selling the Sea: An Inside Look at the Cruise Industry*. New York: Wiley.

25. Dragin, A. 2013. Turizam i poslovna etika (skripta). Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
26. Dragin, A. 2015. Poslovna etika i korporativna društvena odgovornost (skripta). Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
27. Dragin, A. 2017. Cultural Bubbles Inside Tourism Space. 17th Contemporary Trends in Tourism and Hospitality – CTTH 2017 – „New Spaces in Cultural Tourism“ (1-2. September 2017). 4-5 pp, PME.ISBN 978-86-7031-444-3 <http://www.dgt.uns.ac.rs/ctth/2017/ctth2017ab.pdf>.
28. Dragin, A. et al., 2014. Analysis of the Labor Force Composition on Cruisers: the Danube Through Central and Southeast Europe. *Journal of Transport Geography*, 39, 62-72.
29. Dragin, A.S., Stankov, U., Vujičić, M., Mijatov, M., Kennell, J., Calahorra-López, A. 2024. Breaking the Bubble – Addressing Managers' Cultural Biases in Designing Tourist Experiences. *Journal of the Geographical Institute „Jovan Cvijić“ SASA*, 74(1), pp. 139–146 <https://doi.org/10.2298/IJGI2401139D>.
30. Dragin, A., Jovanović, T., Besermenji, S. 2013. Ethical climate in hospitality facilities in Serbia. 15th Contemporary Trends in Tourism and Hospitality - CTTH 2013, Novi Sad. Book of abstracts, 46 pp.
31. Dragin, A. S., Jovičić D., Bošković D. 2010. Economic Impact of Cruise Tourism Along the Pan-European Corridor VII, *Economic Research*, 23(4), 127-141.
32. Dragin, V. 2012. Međunarodna turistička krstarenja kao agens transformacije prostora Novog Sada i Beograda (master rad). Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad.
33. Đurić, D., Đurić, D. 2009. Značaj razvoja veština lidera i menadžera za funkcionisanje globalnih preduzeća. *Škola biznisa*, 151-160 (UDC 005.322:316.46).
34. El Kahal, S. 2001. *Business in Asia Pacific*. Oxford: Oxford University Press.
35. Ephratt, M. 2011. Linguistic, paralinguistic and extralinguistic speech and silence. *Journal of pragmatics*, 43(9), 2286-2307.
36. Finnegan, R. 2014. *Communicating: The multiple modes of human communication*. Routledge, London.
37. Festinger, L. 1957. *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.
38. Fisher, R. W. 1984. Narration as Human Communication Paradigm: The Case of Public Moral Argument. *Communication Monographs*, 51, 1-22.
39. Fiske, J. 1990. *Introduction to Communication Studies*. Routledge.
40. Freitag, T. 1994 Enclave Tourism Development: For Whom the Benefits Roll? *Annals of Tourism Research* 21:538–554.
41. Fuller, L., Smith, V. 1991. Consumers' Reports: Management by Customers in a Changing Economy, *Work. Employment & Society* 5:1–16.
42. Gellner, E. 1997. *Nationalism*. New York: University Press.
43. Gert, J. 2005. *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill.
44. Goffman, E. 1963. *Stigma*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
45. Grubić-Nešić L. 2005. *Razvoj ljudskih resursa*, AB Print, Novi Sad.
46. Grubić-Nešić L. 2008. *Znati biti lider*, AB Print, Novi Sad.
47. Hadžić, O. 2005. *Kulturni turizam*, PME, Novi Sad.
48. Hadžić, O., Majstorović, N., Nedeljković, M. 2009. Percepcija podrške rukovodioca, dimenzije ličnosti zaposlenih i njihovo zadovoljstvo pojedinim aspektima posla. *Psihologija*, 42 (3), 375-392.
49. Hadžić, O., Nedeljković, M., Nikolić, M. 2014. The relationship between GLOBE organizational culture values and the emotional intelligence of employees in serbian organizations. *Primenjena psihologija*, 7 (2), 137-156.
50. Hall, E.T. 1959. *The Silent Language*, New York: Doubleday.
51. Hall, E. T. 1966. *The Hidden Dimension*. Anchor Books.
52. Hall, E.T. 1976a. *Beyond Culture*. Garden City, New York: Doubleday.

53. Hall E. T. 1976b. Nemi jezik. Beograd: BIGZ.
54. Hall, E.T. 1983. The Dance of Life, The Other Dimension of Time, New York: Doubleday.
55. Hall, E.T. 1985. Hidden Differences: Studies in International Communication, Hamburg: Grunder and Jahr.
56. Hall, E.T. 1990a. Hidden Differences: Doing Business with the Japanese, Garden City, NY: Anchor Press/ Doubleday.
57. Hall, E.T. 1990b. Understanding Cultural Differences, Germans, French and Americans, Yarmouth: Intercultural Press.
58. Hall E. T., Hall M. R. 1990. Understanding Cultural Differences. Yarmouth, MA: Intercultural Press, Inc.
59. Hale-Evans, R. 2006. Mind Performance Hacks, O'Reilly Media Inc.
60. Hamilton, C., Parker, C., Smith, D. 1982. Communicating for Results. Wadsworth. Belmont. CA
61. Hammersley, M. 2019. The concept of culture. History and reappraisal.
62. Haralambos M., Holborn M. 2002. Sociologija. Zagreb: Golden marketing.
63. Herman, E.S., Chomsky, N. 2002. *Manufacturing Consent: The political economy of the mass media*. Pantheon Books, New York.
64. Hofstede, G. 1980. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills CA: Sage Publications.
65. Hofstede, G. 1997. Cultures and Organizations: Software of the Mind (1st edition), McGraw-Hill USA.
66. Hofstede, G. 1998. Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
67. Hofstede, G. 2001. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
68. Hofstede G. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, The Berkley Electronic Press, 1-26.
69. Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations – Software of the mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. The McGraw-Hill Companies, Inc.
70. Hofstede, G. J., Pedersen, P., Hofstede, G. 2002. Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures. Intercultural Press.
71. House, R., Javidan, M., Hanges, P., Dorfman, P. 2002. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project Globe, Journal of World Business 37, str. 3-10.
72. Hughes, G. 1995. Authenticity in Tourism. Annals of Tourism Research 22:781–803.
73. Irshad, S. 2024. Deciphering Digital Body Language and the Gen-Z in New Normal. *Creative Saplings*, 2(10), 31-48.
74. Janićijević, J. 2007. Komunikacija i kultura, Izdavačka knjižarnica Zorana Stanojevića, Novi Sad.
75. Janićijević, N. 2014. Uloga nacionalne kulture u izboru strategije promena u organizacijama. *Ekonomski horizonti*, 16 (1), 3-15.
76. Jovanović, T. 2013. Teorija ubeđivanja (preuzeto januara 2015. godine sa http://www.dgt.uns.ac.rs/download/posletika_v4.pdf).
77. Jovanović, T., Dragin, A., Armenski, T., Pavić, D., Davidović, N. 2013. What demotivates the tourist? Constraining factors of nautical tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(8), 858-872.
78. Jovićić, A. Pivac, T., Dragin, A. 2012. Ethical Conduct of Employees in Tourist Organizations in Novi Sad (Serbia). *Turizam*, 15 (4), 135-147.

79. Jeong, H-J., Pham, J., Kim, M., Engineer, C., Pronovost, P. 2012. Major cultural-compatibility complex: considerations on cross-cultural dissemination of patient safety programmes. *BMJ Quality and Safety* 21, 612-615.
80. Judd, D. 1999. Constructing the Tourist Bubble. In *The Tourist City*, D. Judd and S. Fainstein, eds., pp. 35–53. New Haven: Yale University Press.
81. Kalinić, M. 2012. Poslovna etika i međunarodni hotelski lanac „Hyatt Hotels Corporation” (master rad). Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad (mentor Dragin, A.).
82. Kluckhohn, F. and Strodtbeck, F. 1961. *Variations in Value Orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
83. Knebel, H. 1960. *Soziologische Strukturwandlungen im Modernen Tourismus*. Stuttgart: F. Enke Verl.
84. Kotler, F. 2003. Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem, Adižes, Novi Sad.
85. Kryzhanovska, T. 2019. Communicative Practices In Social Groups: Conscious And Unconscious Aspects. Problem space of modern society: philosophical-communicative and pedagogical interpretations. Part II, 97.
86. Laenui, P. 1994. A Discussion of Sovereignty and the Hawaiian Economy. Institute for the Advancement of Hawaiian Affairs, 86-649 Pu`uhulu Road, Wi`anae, Hawai`i.
87. Lakoff, G. 2002. *Moral Politics : How Liberals and Conservatives Think*. Chicago: University Of Chicago Press.
88. Latham, G.P. 2003. Goal setting: a five-step approach to a behavior change. *Organizational Dynamics*, 32, 309-318.
89. Law, C. 1993. *Urban Tourism: Attracting Visitors to Large Cities*. New York: Mansell.
90. Leslie, D. 1999 Consumer Subjectivity, Space and Advertising Research. *Environment and Planning A* 31:1443–1457.
91. Levitt, T. 1986. *The Marketing Imagination*. New York: Free Press.
92. Lubienetzki, U., Schüler-Lubienetzki, H., Lubienetzki, U., Schüler-Lubienetzki, H. 2022. Verbal and Non-verbal Communication: Basic Concepts and Models. How We Talk to Each Other-The Messages We Send with Our Words and Body Language: *Psychology of Human Communication*, 5-35.
93. Malakcioglu, C. 2023. Multidimensional assessment of assertiveness: Assertiveness, passivity, and aggressivity scales. *Journal of Psychiatric Nursing/Psikiyatri Hemsireleri Derneği*, 14(4).
94. Marcus, A. and Gould, E. 2000. Crosscurrents: Cultural Dimensions and Global Web User-Interface Design. *interactions* 7(4), 32-46.
95. Marković, M. 2003. Poslovna komunikacija, Clio.
96. Mast, M. S. and Cousin, G. 2013. „The role of nonverbal communication in medical interactions: Empirical results, theoretical bases, and methodological issues.“ *The oxford handbook of health communication, behavior change and treatment adherence*, 38-53.
97. Mehrabian, A. 1968. Communication without words. *Psychology Today*. 52-55.
98. Mehrabian, A. 1971. *Silent Messages* (1st ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
99. Mehrabian, A. 2009. „Silent Messages“ – A Wealth of Information About Nonverbal Communication (Body Language). *Personality & Emotion Tests & Software: Psychological Books & Articles of Popular Interest*. Los Angeles, CA: self-published.
100. Mesić M. 2007. Pojam kulture u raspravama o multikulturalizmu, *Nova Croatica*, Zagreb, 1 (1), 159-184.
101. Mićović, P. 2000. Menadžment zdravstvenog sistema (89-93). ECPD, Beograd.
102. Miller, K. 2002. The experience of emotion in the workplace: Professing in the midst of tragedy. *Management Communication Quarterly*, 15, 571-600.

103. Milosavić, M. 2010. „ROYAL CARIBBEAN“ – ploveći prekookeanski hotel (diplomski rad). Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad (mentor Dragin, A.).
104. Miljević, M. 2010. Poslovna etika i komuniciranje, Univerzitet Singidunum.
105. Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row. New York.
106. Mojić, D. 2007. Organizacije i nacionalna kultura, *Sociologija*, XLIX (4), 347-368.
107. Mojić, D. 2009. O mogućnostima i dometima empirijskih istraživanja kulture i njihovom značaju za proučavanje organizacija. *Sociologija* LI (2), 205-212.
108. Mojić, D. 2011. Savremena interkulturalna istraživanja organizacija: projekat GLOBE, *Ekonomski horizonti* 13 /2, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Kragujevcu, str. 71-87.
109. Mojić, D. 2013. The Influence of National Culture on Organizational Subcultures and Leadership Styles in Serbian Enterprises: an Empirical Analysis. *Sociologija* XLV (4), 317-346.
110. Morris, D. 2002. *Peoplewatching: The Desmond Morris Guide to Body Language*. Random House.
111. Mohd Salim, N. A., Roslan, N. S., Hod, R., Zakaria, S. F. & Adam, S. K. 2023. Exploring critical components of physician-patient communication: a qualitative study of lay and professional perspectives. In *Healthcare*, 11, 2, 162.
112. Mulyana, D. 2012. *Cultures and communication*. Rosda. Bandung.
113. Nedeljković, S., Koković, D., Nedeljković, M. 2010. Uticaj nacionalne kulture na ponašanje potrošača i zaposlenih u turističkom sektoru - primena teorije Hofstede-a, *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, 43-59.
114. Newman, H. 1999. *Southern Hospitality: Tourism and the Growth of Atlanta*. Tuscaloosa: University of Alabama Press.
115. Newman, H. 2002. Race and the Tourist Bubble in Downtown Atlanta. *Urban Affairs Review* January:301-321.
116. O'Keefe, D. J. 2002. Guilt as a mechanism of persuasion. In J. P. Dillard & M. Pfau (Eds.), *The persuasion handbook: Developments in theory and practice* (pp. 329-344). Thousand Oaks, CA: Sage.
117. O'Keefe, D. J. 2008. Persuasion. In W. Donsbach (Ed.), *International encyclopedia of communication* (Vol. 8, pp. 3590-3592). Oxford, UK, and Malden, MA: Wiley-Blackwell.
118. O'Keefe, D. J. Theories of persuasion. In Nabi, R., Oliver, M.B. (Eds.), *Handbook of media effects*. Thousand Oaks, CA: Sage (u štampi) (from http://www.dgt.uns.ac.rs/download/po-sletika_v4.pdf).
119. Obradović, J. 2012. Poslovna etika, turizam i manipulacija (master rad). Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad (mentor Dragin, A.).
120. Ostojić, Đ. 2014. Uticaj nacionalne kulture na organizacione promene i konkurentnost u Republici Srbiji. *Škola biznisa* 2, 188-202.
121. Pavić, Ž. 2011. *Etika i poslovne komunikacije*. Univerzitet Singidunum, Beograd.
122. Paunović, I. 2013. Neverbalna komunikacija i govor tela (preuzeto sa <http://psiholosko-save-tovaliste.blogspot.com/2013/06/neverbalna-komunikacija-i-govor-tela.html>).
123. Petrović, P. 2007. *Turizam i poslovna diplomatija*. Čigoja štampa, Beograd.
124. Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. 1986. *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*. New York: Springer-Verlag.
125. Popić, M. 2014. Manipulacija – laskanje, vredanje i druge metode (preuzeto sa <http://www.psihologskikutak.com/manipulacija-laskanje-vredanje-i-druge-metode/>).
126. Prelić, M. 2011. Uključivanje međunarodnog hotelskog lanca „Holiday Inn“ u turizam Novog Sada (diplomski rad). Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad (mentor Dragin, A.).
127. Prelić, M. 2012. Poslovna etika i turistički vodič (master rad). Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad (mentor Dragin, A.).
128. Pržulj, Ž. 2000. *Kultura i preduzetništvo*. Zadužbina Adrejević, Zagreb.

129. Rabotić, B. 2009. Turističko vođenje u savremenom turizmu (doktorska disertacija). Univerzitet Singidunum, Beograd.
130. Rakos, R. E. 1991. Assertive behaviour: Theory, research and training. New York, Routledge.
131. Ramljak, I. 2008. Kulturološke pretpostavke komuniciranja u organizacijama (magistarski rad). Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janičije i Danica Karić”, Beograd.
132. Ratković Njegovan, B. 2009: Poslovna etika, FTN Izdavaštvo, Novi Sad.
133. Reisinger, Y., Turner, L. 2003. Cross-Cultural Behaviour in Tourism - Concepts and Analysis. Butterworth-Heinemann, Elsevier Science Limited, Burlington.
134. Republički Zavod za Statistiku. 2008. *Žene i muškarci u Srbiji*. (preuzeto 19.04.2009.) URL: <http://webrzs.statserb.sr.gov.yu/axd/dokumenti/razno/MuZe08s.pdf>.
135. Rieger, M.O., Wang, M. 2012. Can ambiguity aversion solve the equity premium puzzle? Survey evidence from international data Finance Research Letters, 9 (2), 63-72.
136. Robinson, D. 2000. Poslovni bonton – Vaš vodič kroz biznis edukaciju. PS Grmeč – Privredni pregled, Beograd.
137. Rosić, J. 2011. Upravljanje ljudskim resursima u hotelu „Hyatt“ (diplomski rad), Univerzitet Singidunum, Beograd.
138. Rot, N. 2003. Osnovi socijalne psihologije. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
139. Rouse, M. 2005. Kulturni pristup komunikaciji, Masmedia, Zagreb.
140. Salamone, F. 1997. Authenticity in Tourism: The San Angel Inns. Annals of Tourism Research 24:305–321.
141. Schneider, B., Barbera K.M. 2014. The Oxford Handbook of Organizational and Culture. Oxford University Press, New York.
142. Schuller, B., Steidl, S., Batliner, A., Burkhardt, F., Devillers, L., Müller, C. & Narayanan, S. 2013. Paralinguistics in speech and language—state-of-the-art and the challenge. Computer Speech & Language, 27(1), 4-39.
143. Schwartz S. H. 1999. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work.. Applied Psychology: An International Review, Vol. 48, No. 1, pp. 23-47.
144. Sherif, M. & Hovland, C. I. 1961. Social judgment: Assimilation and contrast effects in communication and attitude change. New Haven: Yale University Press.
145. Sherif, C. W., Sherif, M. & Nebergall, R. E. 1965. Attitude and attitude change: The social judgment-involvement approach. Philadelphia: W. B. Saunders.
146. Smith, V., ed. 1977. Hosts and Guests: The Anthropology of Tourism Philadelphia: The University of Pennsylvania Press.
147. Simat, K. 2012. Turističke agencije Novog Sada i poslovna etika (master rad). Prirodno-matematički fakultet – Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad (mentor Dragin, A.).
148. Simat, K., Dragin A., Dragičević, V. 2012. The Institutionalization of Business Ethics of Travel Agencies in Serbia. Turizam, 16 (3), 113-123 pp.
149. Simat, K., Dragin, A. 2012. Poslovna etika – element uspešnog poslovanja turističkih agencija, Zbornik Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo, 41, 297-309 pp.
150. Singh, N., Pereira, A. 2005. The Culturally Customized Web Site. Burlington MA: Elsevier.
151. „Sl. glasnik RS“, br. 36/2009, 88/2010 i 99/2011.
152. Štetić, S. 2002. Vodička služba u turizmu, Beograd.
153. Šuleić, M., Dragin, A., Dragičević, V. 2014. Business Ethics of Tour Operators – The Case Study of TUI. Turizam, 18 (4), 154-165.
154. Toralba, C. T. 2016. Reflections on the Philosophical Foundations of Culture. Spiritual Foundations and Chinese Culture: A Philosophical Approach, 63.
155. Tošić, S. 2015. Poslovna komunikacija kabinskog osoblja avio-kompanije „Emirates“ (master rad). Prirodno-matematički fakultet – Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad (mentor Dragin, A.).

156. Trenholm, S. 2020. Thinking through communication: An introduction to the study of human communication. Routledge.
 157. Trompenaars F. 1993. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. London: Economist Books.
 158. Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. 1998. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business. New York: McGraw-Hill.
 159. Uduak, P., Akpan, R. W. 2020. An Overview Of The Arts As A Language Of Communication, Expression And Experience: A Discourse. Serbian Research Journal of Education, Humanities and Developmental Studies (SRJEHDS, 10(1).
 160. Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K. W. & Manstead, A. S. R. 2004. The interpersonal effects of anger and happiness in negotiations. Journal of Personality and Social Psychology, 86, 57–76.
 161. Vreg, F. 2007. Evropska kultura i turističko komuniciranje Informatologija, Fakultet za društvene znanosti Sveučilišta u Ljubljani, Ljubljana, Slovenija.
 162. Vukonjanski, J. 2013. Relacije dimenzija organizacione kulture i različitih organizacionih ishoda u preduzećima u Srbiji (doktorska disertacija). Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin.
 163. Zakić, K., Milutinović O. 2013. Doprinos interkulturalnog menadžmenta razvijanju tolerancije u međunarodnom poslovanju, Analiza poslovne ekonomije, godina V, sveska 2 (9), 162–177.
 164. Zhang, H. Q., Chow, I. 2004. Application of importance-performance model in tour guides' performance: evidence from Mainland Chinese outbound visitors in Hong Kong. Tourism Management, 25, 81–91.
 165. Weaver, A. 2003. The McDonaldization of the Cruise Industry? Tourism, Consumption, and Customer Service. PhD dissertation in geography, University of Toronto.
 166. Wismayer, M. 2002. Tourism and the Commoditisation of Culture. The Malta Financial and Business Times (August 7):8.
 167. Young-il, K. 2003. The effects of assertiveness training on enhancing the social skills of adolescents with visual impairments. Journal of Visual Impairment & Blindness, 5, 285–297.
- ~
168. http://www.123rf.com/photo_11965736_family-couple-tourist-travel-vacation-trip-holiday-honeymoon-icon-symbol-sign-pictogram.html
 169. http://www.123rf.com/photo_25308038_couple-lover-honeymoon-holiday-vacation-stick-figure-pictogram-icon.html
 170. http://www.123rf.com/photo_26038938_backpack-traveler-explorer-stick-figure-pictogram-icon.html
 171. <https://about.hyatt.com/content/dam/hyatt/woc/CodeofBusinessConductandEthics.pdf>
 172. <https://action.deloitte.com/insight/3344/the-sounds-of-silence-norms-for-nonverbal-communications>
 173. <http://www.amazon.com/What-Every-BODY-Saying-Speed-Reading/dp/0061438294>
 174. http://www.akademijauspeha.com/knjige/izvodi_iz_knjige_strah_od_%20zivota.pdf
 175. <https://www.asme.org/engineering-topics/articles/business-communication/communicating-across-cultures>
 176. <http://www.bbc.co.uk/science/humanbody/mind/surveys/smiles/>
 177. beleznica.wordpress.com/2011/11/10/noam-comski-deset-strategija-manipulacije-stanovnistvom/
 178. <http://www.betterparenting.com/wp/wp-content/uploads/2012/03/facial-expressions.jpg>
 179. <http://www.blic.rs/Vesti/Drustvo/197147/Zarobljeni-u-Tabi--zbog-nemara-agencije>
 180. www.blic.rs/Vesti/Tema-Dana/198198/Deset-najcescih-prevara-turistickih-agencija
 181. <http://www.blic.rs/Vesti/Drustvo/513790/ZALBE-Dve-turisticke-agencije-ove-godine-izgubile-licencu>

182. <http://business.highbeam.com/4074/article-1G1-12073613/wa-no-kutsurogi>
183. <http://business.highbeam.com/435182/article-1P1-23125883/hilton-relaunches-japanese-service-nation>
184. <http://www.bronzic.com/kako-se-pise-motivaciono-pismo/>
185. <http://www.capital.ba/oduzete-dvije-licence-turistickim-agencijama-u-2014/>
186. <http://cargocollective.com/cyborg-anthropology/Asynchronous-communication>
187. <http://corcom-inc.com/seating-arrangements/>
188. http://www.cvprimeri.com/propratno_pismo.php
189. http://effectivebodylanguage.blogspot.com/2012_05_01_archive.html
190. <https://elizabethkuhnke.wordpress.com/category/body-language/page/3/>
191. <https://elizabethkuhnke.wordpress.com/category/body-language/page/4/>
192. <http://www.emapstore.com/maps/tmca1015.html>
193. <http://www.emirates.com/>
194. http://en.wikipedia.org/wiki/Crew_resource_management
195. http://en.wikipedia.org/wiki/Pictorial_maps#mediaviewer/File:Tampa-Bay-aerial-map.png
196. <https://europass.cedefop.europa.eu/en/about>
197. <https://europass.cedefop.europa.eu/en/documents/curriculum-vitae/examples>
198. <https://europass.cedefop.europa.eu/en/documents/curriculum-vitae/templates-instructions>
199. <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-cabin-crew-numbers-cross-20000-and-counting/#>
200. <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-group-announces-2023-24-results/>
201. <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-readies-to-recruit-5000-cabin-crew-from-six-continents-in-2024/#>
202. <http://www.freegreatpicture.com/gestures-album/hand-gesture-30723>
203. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://mto.gov.rs/extfile/sr/640/oduzete%2520licence%2520turisti%25C4%258Dkim%2520a-gencijama%252008.2022..xlsx&ved=2ahUKEwi1uIzBxcmIAxWzgf0HHei7O0sQFnoE-CBkQAQ&usg=AOvVaw3GcEqaJYZAkT_XauTDMbPQ
204. <https://www.unwto.org/global-code-of-ethics-for-tourism>
205. <https://www.hacking.finance/read/silicon-valley-thinks-everyone-feels-the-same-six-emotions/>
206. www.investors.hyatt.com/phoenix.zhtml?c=228969&p=irol-govconduct
207. <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2022/11/20/why-employee-recognition-is-more-crucial-than-ever/>
208. forum.krstarica.com/showthread.php/314853-dal-je-ko-cuo-za-nagradno-putovanje-firme-woolline/page2
209. <http://geert-hofstede.com/china.html>
210. <http://geert-hofstede.com/egypt.html>
211. <http://geert-hofstede.com/germany.html>
212. <http://geert-hofstede.com/japan.html>
213. <http://geert-hofstede.com/russia.html>
214. <http://geert-hofstede.com/united-kingdom.html>
215. <http://geert-hofstede.com/united-states.html>
216. <http://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&cad=r-ja&uact=8&ved=0CGoQFjAM&url=http%3A%2F%2Finformatikaets.webs.com%2FWord%2FPoslovna%2520korespondencija.doc&ei=5kJuVLevKcn-ywPirYA-I&usg=AFQjCNHskG3P27S2gPsVmEgdoIQqEBw7ZQ&sig2=5x5KUOHwHVbZN-os4qeJ-gw&bvm=bv.80185997,d.bGQ>
217. <http://www.holidayinn.com>
218. <http://www.hotelspro.com/>

219. <http://internetzanatlija.com/2011/10/29/obrasci-za-cv-radne-biografije-gde-ih-sve-moze-te-naci/>
220. <http://www.itimes.com/opinions/the-body-language>
221. <http://www.istockphoto.com/vector/cartoon-map-of-brazil-17558618>
222. <http://jakasifra.blogspot.com/2011/08/forme-pisanja-blok-i-zupcasta.html>
223. http://jurca11.rssing.com/chan-25957091/all_p1.html
224. <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/china-country-profile.html>
225. <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/germany-country-profile.html>
226. <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/japan-country-profiles.html>
227. <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/russia-country-profile.html>
228. <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/uk.html>
229. <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/usa.html>
230. <http://laborlou.com/wp-content/uploads/2011/04/California+cartoon+map1.jpg>
231. <http://www.lasinora.com/theory/sr/kom/id20.html>
232. <http://mindset.com.au/blog/2009/02/27/become-a-communication-ninja/>
233. <http://www.modeles-de-cv.com/>
234. <http://motivacionopismo.com/motivaciono-pismo-za-stipendiju>
235. <http://novi-sad.sveti-georgije-hotel.tobook.com/Serbia/Hotels/Sveti-Georgije-Hotel>
236. www.novosti.rs/vesti/turizam.90.html:393867-Od-varanja-zastite-za-turiste-nema
237. <http://oceanbluediving.net/documents/handsignals.html>
238. <https://www.papermasters.com/images/skills-communication.jpg>
239. <https://www.paulekman.com/about/paul-ekman/>
240. <http://www.paulekman.com/wp-content/uploads/2013/07/Basic-Emotions.pdf>
241. <https://www.pauwelsconsulting.com/job-application-tips/10-tips-for-verbal-and-nonverbal-communication-in-job-interviews/>
242. http://www.panacomp.net/srbija?mesto=srbija_petrovaradinska%20tvrda
243. <https://www.pauwelsconsulting.com/job-application-tips/10-tips-for-verbal-and-nonverbal-communication-in-job-interviews/>
244. <https://poslovi.infostud.com/savet/Kako-napisati-CV-biografiju/34>
245. <https://poslovi.infostud.com/savet/Kako-napisati-preporuku/40>
246. <https://poslovi.infostud.com/savet/Kako-napisati-propratno-pismo/37;>
247. www.prevara.info/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=10
248. <http://prijemni.infostud.com/saveti/CEFR-Common-European-Framework-of-Reference/192>
249. <http://www.portaloko.hr/clanak/neverbalna-komunikacija--sto-pogledi-otkrivaju/0/64970/>
250. <http://psihoterapijaoli.com/2014/07/21/neverbalna-komunikacija-i-govor-tela-pokreti-koji-pricaju-pricu/>
251. http://www.razvoj-karijere.com/baza_znanja/sadrzaj-i-forma-propratnog-pisma
252. <http://www.re-co.eu/Belgium/re-comm>
253. <http://richardstep.com/how-to/how-to-become-a-better-person/better-person-communication-tips/>
254. <http://www.rpdesigner.com.br/artigos/inspiracao/disney-enrolados/>
255. <http://www.slideshare.net/bsckragujevac/sneana-milisavljevi>
256. <http://www.slovenija-vodniki.si/images/stories/pdf/kodeks.pdf>
257. <http://stil.kurir-info.rs/ucite-od-onih-sa-vrha-6-tajnih-gestova-koje-uspesni-ljudi-koriste-clanak-20580>
258. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=china%2Cserbia>
259. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=russia%2Cserbia>
260. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=germany%2Cserbia>
261. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=serbia%2Cunited+kingdom>

262. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=japan%2Cserbia>
263. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=bosnia+and+herzegovina%2Ccroatia%2Cmontenegro%2Cserbia>
264. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=serbia%2Cspain%2Csweden>
265. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=japan%2Cserbia%2Cunited+states>
266. http://theinternationalcoalition.blogspot.com/2011/07/noam-chomsky-top-10-media-manipulation_08.html
267. <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/about-tui-group>
268. www.turizam.merr.gov.rs/images/stories/materijal/Oduzete%20licence%20turistickim%20agencijama.pdf
269. www.turizam.merr.gov.rs/images/stories/turisticka%20inspekcija/izvestaji/Izvestaj%20o%20radu%20Sektora%20turisticke%20inspekcije%20u%202010.%20godini.pdf
270. www.turizam.merr.gov.rs/images/stories/materijal/Oduzete%20licence%20turistickim%20agencijama.pdf
271. www.uns.ac.rs/sr/.../info/RadionicaPisanjeCV.pptx
272. <http://usabilitygeek.com/ux-and-culture-bridging-the-gap-in-six-strides/>
273. <http://wecomcommunication.blogspot.com/2014/07/nonverbal-communication.html>
274. <http://www.wnyc.org/story/141799-artists-help-draw-new-littles-new-map/slideshow/>
275. <https://www.youtube.com/watch?v=GuV1rLqb6js>
276. <https://www.youtube.com/watch?v=RQubXf5mD-I>
277. <https://www.youtube.com/watch?v=qmp6j5SVZjk>
278. www.zaposlimo-srbiju.com/CV-Obrazac.aspx
279. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=serbia%2Cunited+states>

7.1 Prilog A: Značenja pogleda – položaj

- Pogled udesno – sagovornik nagađa, kreira, smišlja ili laže.
- Pogled ulevo – prisećanje, podsećanje, korišćenje memorije.
- Pogled ulevo i dole – verovatno želi da dođe do zaključka, priča sam sa sobom.
- Pogled udesno i gore – vizualna imaginacija, smišljanje ili laganje.
- Pogled udesno i bočno – zamišljanje tuđeg odgovora (npr. šta bi rekao šef).
- Pogled udesno i dole – ispituje svoje osećaje.
- Pogled ulevo i gore – priseća se činjenica ili slika i događaja, kopa po memoriji.
- Pogled ulevo i bočno – pokušava se priseti što je rekao neko drugi.
- Pogled ulevo i dole – ispituje činjenice koje ima, priča sam sa sobom.
- Oči u oči kada govori – iskrenost. Iako ima veštih sagovornika koji znaju za značenje ovakvih signala, pa će lagati i gledati direktno u oči.
- Oči u oči kada sluša – pažljivo sluša, zainteresovan je, a možda mu se sviđa sagovornik.
- Širom otvorene oči – zainteresovan je, privlačan mu je sagovornik, poziv. Ovo je izraz lica koji želi dobrodošlicu, ali i tipičan izraz lica žene koja nudi brigu, zaštitu, ljubav. Pogled koji se upućuje deci.
- Trlja oči – ne veruje sagovorniku, uznemiren je ili mu je dosadno i mogao bi da spava od umora. Ako je trljanje jednog ili oba oka praćeno dugim spuštanjem kapaka, u pitanju je umor.
- Kapci gore, pogled ka gore – frustracija, bes, ogorčenje („traži pomoć od nebesa“).
- Proširene zenice – ovo je znak svidanja, privlačnosti, često i seksualne želje.
- Često treptanje – uzbuđenje, ali i pritisak. Čovek u minuti prosečno trepne 6-20 puta, ali u ovom slučaju može čak i do 100 puta. Često treptanje nije uvek siguran znak da sugovornik laže.
- Kratko podizanje obrva – pozdrav, odobravanje, priznanje, zahvalnost. Kada obrve duže stoje podignute, osoba se plaši i iznenađena je.
- Namigivanje – signal kada se želi sa drugim podeliti šala ili tajna, ali i muško udvaranje. Ovo nije poslovni govor tela (<http://www.portaloko.hr/clanak/neverbalna-komunikacija--sto-po-gledi-otkrivaju/0/64970/>).

7.2 Prilog B. Korisne fraze u CV dokumentu

Veštine/osobine:

- Iskusan u/stručnjak za;
- Efektivan/efektivno;
- Sposoban za samostalno analiziranje problema i osmišljavanje rešenja;
- Razvijene komunikacijske veštine i veštine rukovođenja timom;
- Sposoban za analizu i interpretaciju podataka;
- Dobar u rasuđivanju i donošenju suda;
- Odlične analitičke sposobnosti;
- Uspešno ostvarivanje dobrih međuljudskih odnosa/konstruktivne saradnje u timu;
- Dobra koncentracija i usredsređenost na detalje;

- Samoinicijativno obavljanje poslova;
- Dobar u komunikaciji;
- Sposobnost da se organizuju i motivišu saradnici;
- Dobar u planiranju;
- Pažljiv i metodičan pristup;
- Precizan i tačan rad pod pritiskom;
- Dobar organizator sa posebnim smislom za detalje;
- Dobar timski igrač/u timskom radu;
- Strpljiv, tolerantan i odličan u komunikaciji;
- Uverljiv, ali i taktičan;
- Fleksibilan pristup promenljivim situacijama;
- Dobro upravljanje promenama;
- Odlučnost i preduzimljivost u izvršenju projekta do uspešnog ostvarenja cilja;
- Aktivni donosilac odluka;
- Odličan u organizaciji vremena;
- Odlično poznavanje numeričkih operacija i rada na računaru;
- Sposoban kako za individualni tako i za timski rad;
- Odgovoran u realizaciji zadatih rokova;
- Razvijeno vizuelno pamćenje... (www.uns.ac.rs/sr/.../info/RadionicaPisanjeCV.pptx).

7.3 Prilog C: CV – reči/fraze na engleskom

Reči /faze na engleskom (osobine, hobi/interesi):

- leadership; teamwork; creativity; initiative; problem-solving; self-motivation; discipline; reliability; persistence and determination; compassion and humanity; love and care for others...
- specific abilities with numbers, language, communications and ICT (information and communications technology - especially computing and websites), fixing and making things, selling and marketing something, etc.
- school or college projects and responsibilities; part-time jobs; sport; voluntary work; clubs; caring; supervising, teaching, helping young people; charity work; hobbies and pastimes; outdoor activities; holidays and travel... and any other personal interests which illustrate your strengths, capabilities and passions; results-driven, logical and methodical approach to achieving tasks and objectives; determined and decisive; uses initiative to develop effective solutions to problems; reliable and dependable - high personal standards and attention to detail; methodical and rigorous approach to achieving tasks and objectives; entrepreneurial and pro-active - strong drive and keen business mind; identifies and develops opportunities; innovates and makes things happen; uses initiative to meet and resolve challenges; extremely reliable and dependable - analytical and questioning, strives for quality; methodical approach to planning and organizing - good time-manager; excellent interpersonal skills - good communicator, leadership, high integrity; strong planning, organizing and monitoring abilities - an efficient time-manager; good interpersonal skills - works well with others, motivates and encourages; high integrity, diligent and conscientious - reliable and dependable; self-aware - always seeking to learn and grow; seeks new responsibilities irrespective of reward and recognition; emotionally mature and confident - a calming influence; decisive and results-driven good starter - enthusiastic in finding openings and opportunities; creative and entrepreneurial networker - effective project coordinator; reliable and dependable in meeting objectives - hard-working; task-oriented - commercially experienced and aware; excellent interpersonal and communications skills (www.uns.ac.rs/sr/.../info/RadionicaPisanjeCV.pptx).