



Емилија Тодоровиќ, Оливер Филипоски, Дејан Методијески

АНИМАЦИИ ВО ТУРИЗМОТ И УГОСТИТЕЛСТВОТО

за IV година

Образовен профил/квалификација: Техничар за настани
и анимации

АНИМАЦИИ ВО ТУРИЗМОТ И УГОСТИТЕЛСТВОТО

за IV година

Образовен профил/квалификација: Техничар за настани и
анимации

Сектор: Угостителство и туризам

АНИМАЦИИ ВО ТУРИЗМОТ И УГОСТИТЕЛСТВОТО

за IV година

Образовен профил/квалификација: Техничар за настани и анимации

Сектор: Угостителство и туризам

Автори:

Емилија Тодоровиќ

Оливер Филипоски

Дејан Методијески

Рецензенти:

Златко Јаковлев

Јулијана Саздова

Татјана Николоски

Стручна редакција: Мијалче Ѓоргиевски

Уредник: Мијалче Ѓоргиевски

Лектор: Толе Белчев

Дизајн: Младен Мицевски

Графичко и техничко уредување: Ели Василевска Илиевска – APC Студио

Издавач: Министерство за образование и наука на Република Северна Македонија
ул. „Св. Кирил и Методиј“ бр. 54, 1000 Скопје

Место и година на издавање: Скопје, 2024

Со одлука за одобрување и употреба на учебник по предметот Анимации во туризмот и угостителството за IV година, Угостителство и туризам/Угостителско-туристичка струка, Образовен профил/квалификација: Техничар за настани и анимации, средно стручно четиригодишно образование бр. 26-2337/1 од 18.10.2023 донесена на Националната комисија за учебници.

СОДРЖИНА

СОДРЖИНА	3
Предговор	6
I. МЕНАЏЕР НА АНИМАЦИЈА	9
1. Вештини на менаџерот на анимација	10
1.1. Вештини на менаџерот на анимации	10
1.2. Мотивациски вештини	13
1.3. Организациски вештини	16
1.4. Комуникациски вештини	17
1.5. Компјутерски вештини	19
2. Задачи на менаџерот на анимација	21
2.1. Задачи на менаџерот на анимацијата	21
2.2. Поставување на целите и стандардите	23
2.3. Контрола и мониторинг	25
2.4. Унапредување на анимациските програми	27
3. Составување на анимациски тим	30
3.1. Избор на аниматори	30
3.2. Составување анимациски тим	31
3.3. Обука на аниматори	33
3.4. Значење на анимацискиот тим за успешна анимација	36
II. ПЛАНИРАЊЕ И ОРГАНИЗАЦИЈА НА АНИМАЦИИТЕ	42
1. Функција на управување со анимација	43
1.1. Поим за управување со анимација	43
1.2. Принципи на управување со анимацијата	45
1.3. Функции на управувањето	47
1.4. Специфичности во туристичкиот менаџмент	49
2. План за анимациска програма	51
2.1. Планирање на анимацијата	51
2.2. Типови анимациски програми	53
2.3. Специфичности на различните типови анимации	56
2.4. Фази на планирањето на анимација	58
3. Трошоци за реализација на анимациската програма	62
3.1. Видови трошоци кои настануваат при планирање и реализација на анимациската програма	62
3.2. Начини на калкулација на трошоците	64

4. Поделба на активностите за организација на анимацијата помеѓу членовите на тимот	66
4.1. Услови за успешна организација на анимацијата	66
4.2. Поделба на активностите на членовите на тимот	67
4.3. Координација и комуникација во текот на организација на анимацијата	69
5. Фактори кои влијаат на анимацијата	70
5.1. Фактори кои влијаат на планирањето на анимацијата	70
5.2. Простор, време и работен кадар како фактори на анимацијата	72
5.3. Посебни настани како дел од понудата на современата туристичка анимација	75
III. ПРОГРАМИРАЊЕ И ПРОМОЦИЈА НА АНИМАЦИИТЕ	86
1. Тема, време и место на одржување на анимацијата	87
1.1. Правила во програмирање на анимација	87
1.2. Одредување на темата на анимацијата	88
1.3. Одредување на време и простор	89
1.4. Опрема за изведување на анимацијата	92
2. Распоред на активностите во анимациската програма	94
2.1. Фази на одвивање на програмата	94
2.2. Распоред на активностите во анимациската програма	95
3. Прилагодување на анимациската програма	98
3.1. Прилагодување на анимациската програма кон потребите на клиентите	98
4. Промотивна порака за одредена анимација	100
4.1. Промоција на анимацијата	100
4.2. Начини на промоција	101
4.3. Промотивна порака	104
IV. ИСТРАЖУВАЊЕ И ОЦЕНУВАЊЕ НА ЕФЕКТИТЕ ОД АНИМАЦИЈАТА.....	112
1. Примери за различни ефекти од анимацијата	113
1.1. Ефекти од анимацијата	113
1.2. Позитивни и негативни ефекти	113
1.3. Непосредни, посредни и општествени ефекти	114
2. Модели за одредување на економските ефекти од анимацијата	117
2.1. Економски ефекти од анимацијата	117
2.2. Модели за одредување на економските ефекти од анимацијата	117
3. Методи и техники за вреднување на анимацијата	119

3.1. Методи за оценување на задоволството на учесниците во анимацијата	119
3.2. Техники за оценување на задоволството на учесниците во анимацијата	121
4. Фиксни и променливи трошоци за подготвување и реализирање на анимационата содржина	124
4.1. Оценување на успешноста на анимацијата.....	125
4.2. Оценување на праг на рентабилност на анимацијата	126
Користена литература.....	134

Предговор

Овој учебник има за цел да понуди сублимирање на литературата и концептите поврзани со анимациите во туризмот и угостителството и запознавање на учениците со можноста тие концепти на најуспешен начин да се применат во нашата земја. Во разработката на материјалот користена е релевантна литература од познати автори и институции од областа на анимациите во туризмот и угостителството. Материјалот е структуриран според наставната програма за предметот Анимации во туризмот и угостителството кој се изучува во четврта година во средните стручни училишта од сектор Угостителство и туризам. Учебникот е поделен на четири модуларни единици. Секоја модуларна единица е структурирана со вовед, резултати од учење, клучни зборови и резиме, а содржи и прашања за проверка на знаењето и вежби.

Првата модуларна единица во учебникот е насловена како *„Менаџер на анимација“* и опфаќа содржини поврзани со вештините што треба да ги поседува лицето кое е менаџер во секторот на анимациите, како и задачите што ги има менаџерот кои произлегуваат од самата функција. Опфатени се и начелата за составување на анимациски тим.

Во втората модуларна единица насловена како *„Планирање и организација на анимациите“* опфатен е поимот за управување на анимацијата. Поконкретно, се става акцент на составувањето на планот за анимациска програма, како и калкулациите на трошоците за реализација на анимациската програма. Дополнително, опфатени се и поделбата на активностите за организација на анимацијата меѓу членовите на тимот, како и анализирањето на факторите кои влијаат на анимацијата.

Третата модуларна единица е насловена како *„Програмирање и промоција на анимациите“*. Во неа фокусот е ставен на креирањето на програмата на анимациите и тоа поконкретно темата, времето и местото на одржување на анимациската активност. Опфатени се и составувањето на самиот распоред на активностите во анимациската програма, потребите од прилагодување на програмата и креирањето на промотивна порака за одредена анимација.

Четвртата модуларна единица насловена е како *„Истражување и оценување на ефектите од анимацијата“*. На почетокот се наведени примери за различни ефекти од анимацијата, а потоа објаснети се моделите за одредување на економските ефекти од анимацијата. Понатаму, наведени се методи и техники за вреднување на анимацијата, како и калкулирањето на фиксни и променливи трошоци за подготвување и реализирање на анимациска содржина.

Учебникот е наменет за потребите на учениците во средните стручни училишта од Секторот угостителство и туризам. Истиот е изготвен со цел да се унапреди наставата по предметот Анимации во туризмот и угостителството и да се подобри квалитетот на знаењето на учениците. Материјалот во учебникот е подготвен согласно препораките на Законот за учебници за основно и средно образование, како и концепцијата за изработка на учебник. Содржината е претставена концизно и прегледно, користени се дијаграми, табели и фотографии со што ќе биде лесно разбирлив и совладлив од страна на учениците за кои е наменет.

Авторите



МОДУЛАРНА ЕДИНИЦА 1

МЕНАџЕР НА АНИМАЦИЈА

I. МЕНАЏЕР НА АНИМАЦИЈА

Вовед

Оваа модуларна единица ги опфаќа содржините поврзани со функцијата менаџер во областа на анимациите. Конкретно, претставени се вештините кои треба да ги поседува еден менаџер на анимација со цел успешно спроведување на анимациите. Претставени се и задачите кои ги има менаџерот на анимација во делот на своите работни ангажмани. Посебно внимание е дадено на составувањето на анимацискиот тим, како една клучна компонента во менаџирањето со анимациите.

Резултати од учење

После совладување на модуларната единица, ученикот ќе биде способен да:

- проценува вештини на менаџерот на анимација;
- анализира задачи на менаџерот на анимација;
- вреднува составување на анимациски тим.

Клучни зборови

Менаџер, вештини, цели, задачи, стандарди, анимациски тим, обука

1. Вештини на менаџерот на анимација

Менаџментот е универзален процес бидејќи е застапен насекаде, па така и во секторот на анимациите. Одговорното лице за управување со анимациите мора да располага со низа вештини кои придонесуваат за успешно планирање и спроведување на анимациските програми. Образованието и вештините се клучни и во овој сектор, како и во сите други области, бидејќи задачите и одговорностите на лицето кое го менаџира работниот процес не се едноставни. Од тие причини, во овој дел од учебникот наведени се и објаснети вештините кои еден менаџер на анимации треба да ги поседува, со посебен осврт на: мотивациските, организациските, комуникациските и компјутерските вештини.

1.1. Вештини на менаџерот на анимации

Во современото општество, менаџерите секојдневно работат во динамични и променливи услови, па оттука нивната улога станува сè позначајна во насока на остварување на поставените цели на претпријатието. Тоа значи дека секој менаџер без оглед на видот на претпријатието или секторот кој го менаџира, мора да располага со знаење и вештини, кои пак, ќе бидат во согласност со работата на претпријатието или секторот. Истото се однесува и на менаџерот на анимациите.

Иако менаџерот на анимации би можел да учествува во реализација на анимацијата, негова главна улога е да ги спроведува функциите на менаџментот, т.е. да планира, организира, координира и мотивира, но и да ја контролира анимацијата во претпријатието. Сето тоа може се постигне само доколку менаџерот има познавање, искуство, способности и вештини од областа на анимациите. Оттука, произлегува неговото големо значење, а вложувањето во овој човечки ресурс е важно за севкупното работење на претпријатието.

Професионалност во спроведување на своите работни активности и задачи е најзначајниот елемент во профилот на менаџерот на туристичката анимација. Степенот на добро и успешно менаџирање зависи од самото претпријатие и неговите цели, како и способностите и вештините кои менаџерот на анимации треба да ги поседува.

Како значајни способности би можеле да се наведат:

Техничка способност - значи дека самиот менаџер мора да познава и практикува различни методи, процеси, процедури и техники поврзани со анимациите. Длабоки познавања за севкупноста на анимациите е исклучително важна, но уште поважни се техниките и средствата преку кои ќе се планираат и имплементираат анимациите. Решавањето на проблеми е една од најчестите ситуации во кои доаѓа до израз техничката способност на менаџерот на

анимации. Со други зборови, техничката способност тесно е поврзана со специјализираните знаења од областа, аналитичките способности и целосна и соодветна употреба на средства и техники за решавање на конкретни проблеми.

Човечка способност - способност која се забележува кај менаџерот кога тој учествува како дел од тимот. Развиеност на оваа способност кај менаџерот значи дека тој треба да е свесен за своите ставови, претпоставки, верувања и за знаењата на другите поединци и групи. Тоа доведува до прифаќање на тугите, различни гледишта, ставови, перцепции и убедувања, односно реалистично гледање на ситуациите. Со оваа способност се унапредува и комуникацијата внатре (интерно) во анимацискиот тим, како и екстерно, со останатите менаџери. Главните карактеристики преку кои се изразува оваа способност кај менаџерот на анимации се: сигурност, слобода и храброст, поттикнувајќи ги и останатите членови на тимот да земат активно учество во планирање и извршување на работните обврски. Оваа способност е сестрана така што се изразува и преку комуникациите, сите менаџмент функции, а доста значајно место зазема и во делот на решавање на конфликти и проблеми. Менаџерот кој ја поседува оваа способност им овозможува на своите подредени да немаат страв, слободно да го кажат своето мислење и ставови, проблеми, идеи, несогласувања итн.

Концепциска способност - подразбира препознавање на меѓусебната зависност на различните функции, влијанието на промените од еден сектор или оддел врз другите и познавање на целокупната слика за работење во целина. Тоа значи дека менаџерот мора детално и во целост да го познава концептот на менаџментот, како и неговите посебни функции. Тука до израз доаѓа способноста на менаџерот за планирање и мислење.

Комуникациска способност - оваа способност има огромно значење во процесот на менаџирање на анимациите. Станува збор за навремено и точно давање и примање информации и тоа по уснен и писмен пат до сите соодветни субјекти со кои е во контакт менаџерот. Тоа значи дека мора соодветно да комуницира и внатре со вработените во анимацискиот тим, како и со другите менаџери.

Аналитичка способност - способност која се гледа преку користење разновидни логични и научни техники и приоди при анализа на процесот, можностите и надминување на настанатите проблеми.

Способност за одлучување - способност која се одликува со донесување соодветни одлуки за тоа што треба да се преземе, прифати или отфрли во процесот на менаџирање. На ова претстои мисловен процес во кој се анализираат сите алтернативи и се одбира онаа која ќе се заклучи дека најдобро ќе соодветствува.

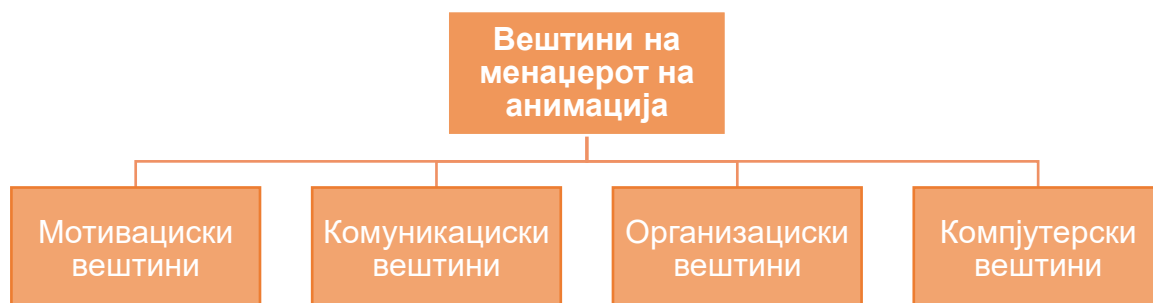
Други **квалитети** со кои треба да се одликува еден менаџер за анимации се:

- способност за размислување,
- да поседува способност за јасно изразување,
- способност за анализа,
- организациска способност,
- способност за планирање,
- да биде динамичен,
- да биде емотивно стабилна личност,
- да поседува амбиција,
- да биде одговорен,
- способен да ги подучува другите,
- способен да прибира и интерпретира информации и
- да има способност за развивање чувство на лојалност кај вработените.

Со сите овие квалитети, менаџерот воспоставува позитивна и пријатна работна атмосфера и клима за работа за сите членови на тимот и на самиот себе си. На овој начин, вработените ќе имаат можност да си ја вршат својата основна функција, а тоа е задоволување на туристичките потреби на своите клиенти. Всушност, менаџерот треба да го гледа тимот кој го менаџира како „семејство“ и да вложува што е можно повеќе од себе, со цел постигнување на поставените работни цели.

Како значајни вештини кои треба да ги поседува менаџерот на анимацијата се: мотивациските, комуникациските, организациските и компјутерските вештини.

Дијаграм 1. Вештини на менаџерот на анимација



1.2. Мотивациски вештини

Поимот мотивација доаѓа од латинскиот збор „movere“ што подразбира поместување. На ниво на поединци, мотивацијата подразбира желба на поединецот да вложи напор во активностите со кои ги исполнува своите незадоволени потреби. Во најширока менаџерска смисла, мотивацијата е способност за преземање акции со кои се исполнуваат потребите. Вработените кои се мотивирани за работа најчесто се енергични, возбудени и отворени за извршување на работата и над очекуваните граници.

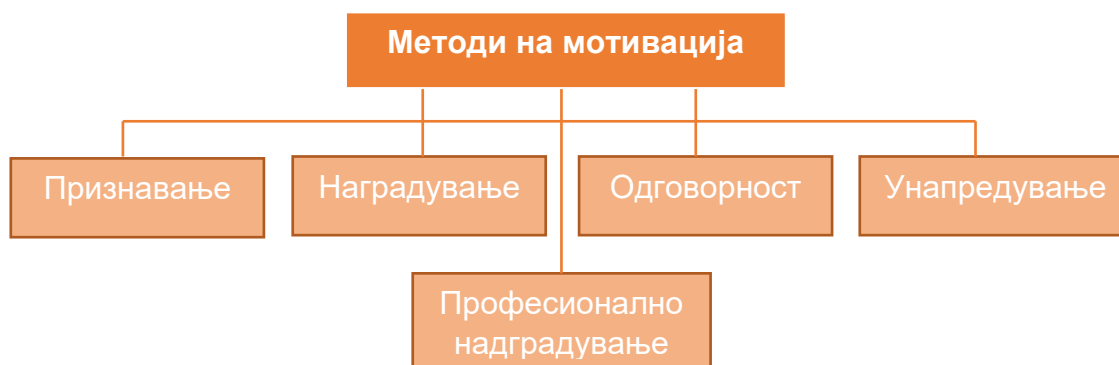
Денес, постојат најразлични начини за мотивирање на ангажираните лица. Менаџерот е личноста која постојано треба да ја спроведува мотивацијата. Градењето лојален тим е една од основните predispozicii за успешно спроведување на анимациите. Секој аниматор треба да споделува позитивна енергија, така што тимот ќе може да црпи енергија како од членовите, така и од клиентите и менаџментот. Само мотивиран аниматор ќе може да креира пријатна атмосфера и да даде сè од себе за задоволување на потребите на клиентите. Спротивно на тоа, немотивиран аниматор нема доволно да се ангажира за создавање на забава и пријатна атмосфера.

Самата професија аниматор бара ведрина, веселост, отвореност и флексибилност. Убавината на оваа професија произлегува и од неформалниот контакт со клиентите во тек на реализација на активностите кои го исполнуваат нивното слободно време. Дефинитивно, голем процент од мотивацијата аниматорите ја црпат од самата работа, од атмосферата и самиот контакт со луѓето, но од друга страна менаџментот е должен да обезбеди соодветни услови и дополнителни мотиви за работа на аниматорот.

Постојат работи кои менаџерот треба да ги направи со цел да се обезбеди мотивиран аниматор. Со користење на најразлични методи и техники за мотивација на аниматорите, менаџерот има за цел поедноставно и поцелосно да се постигнат целите на претпријатието. Најчесто, како мотивациски техники можат да се појават: понуда на програми за лично збогатување, потврда и признание за добро завршената работа, прославување на постигнувањата и позитивни пресвртни точки, давање менторство, создавање удобен и инспиративен работен простор, внимавање на деталите поврзани со ангажираните лица, понуда на мотивирачки (Incentive) патувања, награди за одредени достигнувања итн.

Како позначајни и почести методи за мотивирање можат да се издвојат: признавање, наградување, одговорност, унапредување, професионално надградување и други.

Дијаграм 2. Методи за мотивирање



Признавање е еден од првите, наједноставните и во секој случај добар метод за мотивирање на даден работник. Секој сака да му се оддаде признание за сработеното и тоа да се истакне пред останатите. Јавното заблагодарување во секој случај има предност и претставува често користена мотивациска техника. Давање повратна информација за работата во изминат период, како и истакнување на позитивните елементи од работата исто така е добра мотивациска техника. Во современи услови на работење, како мотивациска техника за признавање може да се искористи и т.н. „вработен на месецот“. Тоа значи дека од вработените кои најмногу ќе придонесат во текот на еден месец, односно најмногу се истакнале со својата продуктивност ќе добијат јавни признанија. Покрај самиот вработен кој добива вакво признание и останатите ќе се мотивираат во наредниот период да бидат „најдобри“. Признавањето може да биде проследено и со одредена награда, како објавување на фотографија со ознака „работник на месецот“ на јавно место, особено во делот каде што се промовираат анимациските програми, како и давање одредени привилегии поврзани со работните активности и задачи.

Наградување претставува најзначаен начин за мотивација на луѓето, а особено за вработените. Најчесто, наградувањето се поврзува со соодветна плата, покачување на платата врз основа на постигнувањата на работникот, како и давање бонуси врз основа на продуктивноста во текот на одреден период. Покрај финансиски награди, постојат и други техники кои се користат со цел да се мотивираат, т.е. наградат вработените. Тие се: мотивирачки (Incentive) патувања; обезбедување бенефиции како на пример, платен одмор, здравствено осигурување и бенефиции при пензионирање;

Давање поголема **одговорност** при извршување на работата исто така може да делува мотивациски на вработените. Со овој потег вработениот на некој начин добива и признание и можност да се покаже во работата, па така неретко им се доверува и извршување цел проект, со што вработениот ќе биде ангажиран и одговорен од почетокот до крајот на проектот.

Унапредување претставува една од основните цели на голем број луѓе кои започнуваат да работат во одредено претпријатие. Имено, унапредувањето во рамките на претпријатието може да биде добар мотивациски метод. Менаџерот мора да го процени вложениот труд, како и способноста и можноста за унапредување на целиот анимациски тим и правилно да постапува со унапредувањата. Менаџерот секогаш треба да ги поттикнува вработените да се трудат да постигнат одредено унапредување според утврдените критериуми и услови на претпријатието.

Професионално надградување е елемент кој секој менаџер мора да се обиде да го спроведе во својот тим. Постојаната доедукација доведува до подобар тим. Менаџерите се тие кои треба постојано да излезат во пресрет и да им помагаат на вработените во нивното усовршување и тоа преку обезбедување тренинзи, обуки, семинари, конференции во насока на успешен професионален развој. Секоја доедукација може да доведе и до зголемена мотивација, а и продуктивност во работата.

Многу интересна појава во последните години е и **градење тим или тим билдинг**. Градење тим вклучува широк опсег на активности, дизајнирани за подобрување на перформансите на еден тим. Негова цел е да го извлече најдоброто во тимот за да обезбеди само развивање, позитивна комуникација, лидерски вештини и способност за тесна соработка во рамките на тимот при решавање на проблемите.



Тим билдинг е одлична можност за мотивирање на вработените и за постигнување компактен и функционален тим. Тим билдингот делумно се базира на анимациски активности за вработени во компании, така што може да се направат многу интересни тим билдинг програми за самите вработени во секторот на анимации.

1.3. Организациски вештини

Организациски вештини се вештини со кои менаџерот успева да ги одржува во ред своите средства за работа и информациите. Со оваа вештина менаџерот треба да обезбеди непречено функционирање на целата анимациска програма. За таа цел менаџерот треба добро да ги организира и координира самите вработени во секторот на анимации. Резултатот од оваа вештина е правилно формирана организациска структура и организациска политика.

Креирање правилна организациска шема (структура) за вработените според нивните способности, вештини и позиции е еден од начините преку кој се отсликува организациската вештина на менаџерот за анимација. Дополнително, креирањето правилен распоред на анимациските активности во согласност со ангажираноста на вработените и структурата и бројот на очекуваните клиенти исто така претставува вештина која менаџерот треба да ја поседува. Преклопување на различни активности треба да се избегнува или ограничи, со цел сите заинтересирани гости да присуствуваат на активностите. Од друга страна пак, креирањето различни содржини според различни критериуми мора да се реализира со огромна претпазливост.

Организациската вештина кај менаџерот во современи услови мора да биде надолполнета со работа на компјутер, бидејќи на тој начин многу поедноставно и побрзо може да се организира работата. Имено, денес постојат и современи информациски системи кои можат да се искористат во делот на организацијата на работата и спроведувањето на анимацијата. На тој начин ќе се постигне поголема ефикасност во работењето.

Во рамките на оваа вештина, секако не смее да се испушти и **менаџирање на времето** или на англиски **time management**. Креирање временска рамка во која ќе се вметнат активности и реализатори на тие активности со точно определено време е еден од предусловите за добро менаџирање на времето. Нормално, она што е испланирано во временската рамка треба да се реализира во целост или пак, во најголем дел.

Како значајни совети за добро менаџирање на времето може да се претстават следниве:

- Треба да се избегне непотребно и непродуктивно губење време;
- Одговарањето на пораките на електронската пошта и на повиците треба да биде навремено и продуктивно;
- Состаноците да бидат добро структурирани и без непотребни талкања и дискусии итн.

1.4. Комуникациски вештини

Секој туристички работник, а оттука и аниматорот треба да поседува добри комуникациски вештини. Работата со клиенти сама по себе бара постојана комуникација, но таа комуникација мора да биде соодветна. Аниматорот е огледалото на компанијата, па оттука комуникацијата треба да задоволува одредени критериуми.

Како и да е, посебно внимание треба да се обрне и на комуникациските вештини што ги поседуваат и развиваат менаџерите на анимација.

Од менаџерски аспект комуникацијата е особено потребна за:

- воспоставување и спроведување на целите на компаниите и секторите;
- изработка на планови за нивна реализација;
- организирање на човечки и други ресурси на најуспешен и најефикасен начин;
- избор, развој и евалуација на членовите на тимот;
- водење, насочување, мотивирање и создавање клима во која луѓето сакаат да придонесат и
- контрола на перформансите.

Комуникациските вештини на менаџерите за анимации треба да бидат посебно добри пред сè поради нивните одговорности во надгледувањето и обучувањето на своите вработени. Комуникацијата влијае на целиот тим за анимација, но и на аниматорот како поединец. Менаџерот кој ја води програмата за анимација во туристичката понуда е должен прецизно да ги информира, советува, насочува членовите на тимот за анимација. Самите вработени имаат различна културна позадина, па оттука мора да се внимава и да се има разбирање за нивните разлики, обичаи, начин на размислување, живеење и дејствување. Освен комуникацијата со своите вработени, менаџерот често комуницира и со други менаџери, како и со неговите надредени. Тоа значи, дека во овие случаи тој користи поинаков, соодветен стил на комуникација.

Анимациите сами по себе бараат јавни настапи и јавно зборување. Оттука како способности кои произлегуваат од оваа вештина, а се задолжителни за менаџерите на анимации се: јавно зборување, вештини за презентации, интерперсоналните вештини и лидерските вештини.

Комуникациски вештини кои се од најголема важност за секој менаџер, а оттука и за менаџерот на анимации се: вештини за интерперсонална комуникација, презентационски вештини и преговарачки вештини.

Вештините за интерперсонална комуникација ги опфаќаат корпоративните комуникациски вештини и вештината на активно слушање. Тоа е вештина која постојано се учи и усовршува со повторување.

Презентации и говори пред група луѓе обично предизвикуваат непријатност и стрес и во најопуштените ситуации. На добра презентација претходи добра подготовка, невербална комуникација, фокусирање на идејата и публиката, како и фокусирање на посакуваниот резултат.

Дополнително, кај комуникациските вештини на менаџерот во многу случаи до израз доаѓа и преговарањето. Преговарањето е процес на меѓусебна размена на мислења, предлагање, давање и примање. Кај менаџерот за анимации преговарањето често се јавува на повисоко организационо ниво, особено со други менаџери, надредени или пак, трети надворешни лица. Она што навистина му е неопходно на секој преговарач е познавањето на човечкото однесување.

Комуникацијата треба да се разгледува од сите аспекти и тоа: **формална и неформална; писмена и усна, вербална и невербална.**

Добриот менаџер треба да биде и добар слушател за да може да им излезе во пресрет на потребите на вработените.

Способноста за активно слушање, емпатија - како способност за духовно соживување на состојбата на лицето со кое се зборува или прашува, способноста да се изразува, воедно претставува и должност која треба да ја имаат сите вработени, па и менаџерот. Притоа како една од најважните обврски се наметнува познавање на светските јазици, бидејќи вработените се ориентираат кон гостите, а не гостите кон вработените. Во секој момент и самиот менаџер може да биде во контакт со туристите, па познавањето странски јазици е повеќе од неопходно. Од друга страна, во извршување на своите менаџерски функции често се појавуваат ситуации во кои ќе треба да комуницира и договара со странци.

Денес постојат многу начини на кои менаџментот комуницира со сите засегнати страни, а најголемо олеснување секако дека овозможува користењето информатичка технологија.

Комуникацијата со медиумите исто така треба да се земе предвид. Давање изјави за медиуми, менаџирање на публикации, промоција на активностите и друго, треба да се надополнети со одлични комуникациски вештини од страна на менаџерот.

1.5. Компјутерски вештини

Информатичката технологија зазема голем удел во сите сфери на живеењето, па оттука и во сите делови на туристичката и угостителската индустрија. Во денешно време незамисливо е функционирање на активностите во туризмот и угостителството без употреба на информатичко – комуникациската технологија. Така, менаџерите од областа на туризмот и угостителството секојдневно ги употребуваат компјутерите и сличните информатички уреди со цел да ги реализираат своите ангажмани. Затоа компјутерските вештини се незаменливи и неопходни во процесот на менаџирање.

Истото ова важи и за менаџерите на анимации. Тие во делот на менаџирање со анимациите во огромен процент користат компјутерска технологија. Најосновната помош која доаѓа од компјутерите за менаџерите би можела да се претстави преку:

- Креирање распоред за вработените;
- Креирање анимациска програма;
- Пишување и креирање секаков вид документација;
- Прибирање и селектирање информации;
- Проценување на очекувањата на клиентите;
- Маркетинг;
- Кореспонденција;
- Употреба на софтвери за менаџирање;
- Употреба на софтвери за целите на анимациските активности и др.

Менаџерите треба да имаат напредни компјутерски вештини, бидејќи најголемиот дел од нивната работа се базира на подготвување на различни документи со кои се планира, организира, координира, имплементира и контролира анимациската програма. Современите менаџери треба да се способни да ги користат компјутерите и за анализа на работните активности, работниот процес, како и за подготовка и поднесување на извештаи за работењето на нивниот оддел на повисокото ниво на менаџмент.

Значајни компјутерски вештини кои еден менаџер треба да ги поседува, а кои се поврзани со повеќе аспекти од нивното работење се:

- Работа со различни оперативни системи (Windows и MacOS);
- Канцелариски софтвери (Microsoft Office, GSuite, Open Office);
- Софтвери за презентација (PowerPoint, Keynote, Prezi);
- Софтвери за организирање на податоци и информации, како и за калкулирање (Excel, Google Spreadsheets);
- Алатки за комуникација и соработка (Skype, Slack, Microsoft Teams, Zoom);

- Софтвери за книговодство (QuickBooks, FreshBooks, Xero);
- Социјални медиуми (Twitter, Facebook, Instagram, Tik Tok) и
- Софтвери за визуализација на податоци и дизајн (Tableau, Datawrapper, Canva, Adobe Photoshop, Adobe Illustrator).

Прашања за проверка на знаењето

1. Со кои способности треба да се одликува еден менаџер на анимации?
2. Набројте ги вештините што треба да ги поседува еден менаџер на анимации.
3. Објаснете го значењето на мотивациските вештини кај менаџерот на анимации.
4. Набројте ги и објаснете ги методите за мотивација.
5. Објаснете ја организациската вештина што треба да ја поседува менаџерот на анимации.
6. Објаснете го менаџирањето со време.
7. Објаснете за што ги употребува менаџерот на анимации неговите комуникациски вештини.
8. Набројте ги и објаснете ги комуникациските вештини кои се од најголема важност за секој менаџер.
9. Објаснете за компјутерските вештини што треба да ги поседува менаџерот на анимации.

Вежби

1. Истражете за дополнителни начини на мотивирање на вработените. Составете конкретни и иновативни начини на мотивирање на вработените во анимацискиот тим.
2. Истражете го значењето на тим билдингот и развијте програма за тим билдинг на анимациски тим во којшто и самите аниматори би имале удел, како добри познавачи на најразлични активности.
3. Замислете дека сте менаџер на тим од 10 аниматори, кои имаат различни специјалности. Составете кратка анимациска програма за 2 дена (дневна и вечерна анимација) и направете организациона шема во која ќе ги распоредите активностите и вработените. Дадете краток и точен опис на активностите кои треба да ги спроведат аниматорите во дадената активност за која се определени. Сето тоа направете го во еден прегледен документ користејќи компјутерски вештини.
4. Симулирајте состанок на менаџер на анимации со своите вработени аниматори. Сакате да воведете нова анимациска програма која бара повеќе работа од аниматорите и треба да ја претставите пред тимот. Тимот дава забелешки за одредени активности, за кои смета дека не би привлечле внимание. Обидете се да ги уверите во предностите на промените и обидете се да ја избалансирате програмата. Сите учесници треба да користат што е можно подобри комуникациски техники и канали. Користете компјутерски вештини.

2. Задачи на менаџерот на анимација

Во овој дел од учебникот ќе бидат претставени основните задачи и задолженија што ги има менаџерот на анимацијата. Објаснети се најзначајните задачи, како и начинот на поставување на целите и стандардите на работата. Исто така, објаснети се контролата и мониторингот што истите го спроведуваат врз задачите, како и залагањата за унапредување на анимациските програми.

2.1. Задачи на менаџерот на анимацијата

Менаџерот на анимации има одредени работни задачи кои треба секојдневно да ги извршува. Неоспорно е дека негова **основна задача е да раководи со целокупните активности кои се во надлежност на секторот за анимации.**

Основната задача се разложува на поголем број задачи кои произлегуваат од неа. Што значи дека од самото менаџирање на анимациите се дефинираат и задачите. Оттука, може да се истакне дека задачите се тесно поврзани и со менаџмент функциите кои менаџерот на анимации треба да ги спроведува и тоа:

- планирање,
- организирање,
- координирање,
- кадровско екипирање,
- раководење и
- контролирање на анимацискиот процес.

Секој менаџер на анимации има одреден концепт врз основа на кој ги врши менаџерските функции. Анимациите се подготвуваат за хетерогена група луѓе, што значи дека не може да се очекува едноставност во процесот.

Имено, уште во процесот на **планирање** се поаѓа од претпоставката дека анимациите се комплексен процес од кој произлегуваат различни барања за анимациските содржини. Имајќи ја во предвид содржината на анимацијата што планира да ја организира, менаџерот треба да овозможи координирано одвивање на програмските содржини. Во спротивно, несоодветното планирање може да доведе до несакани последици кои се манифестираат, пред сè, преку неуспешна анимација и незадоволни туристи што претставува најлоша пропаганда за објектот или дестинацијата.

Во делот на **организациската** менаџерот на анимациите има повеќе работни задачи. Притоа, во извршување на овие задачи треба да се внимава на деталите и да се земе во предвид сè она што е потребно за анимациските активности успешно да се реализираат. Задачите на менаџерот на анимации во

областа на организирањето опфаќаат: одредување видови програми и програмски активности, потребен број аниматори, обезбедување соодветен простор каде ќе се реализираат анимациските програми, опрема, изнајмување на локалитети, време на одржување, времетраење, големина на групите и слично.

Наредната функција, **координирање**, опфаќа неколку задачи кои менаџерот на анимации треба да ги спроведува. Координирањето е функција која опфаќа поврзување на сите претходно планирани елементи со цел да се реализира планираното. Со други зборови, менаџерот ги поврзува и насочува аниматорите кон најсоодветно извршување на предвидениот план и програма на анимацијата. Спроведувајќи ја оваа функција, менаџерот треба да воспостави позитивна клима помеѓу вработените и да создаде пријатни и флексибилни односи. Исто така, треба да има јасно одредени поединечни цели и задачи за секој аниматор во насока на спроведување на анимациската програма.

Една од вештините која се истакнува во фазата на координирање е комуникацијата. Менаџерот на анимации ја користи оваа вештина со цел успешно да ги реализира своите задачи во функција на координација на активностите. Двостраната комуникација е предуслов за успешна координација, а менаџерот треба да ја поттикнува и обезбеди. Комуникацијата треба да биде соодветна на секое ниво и со подредените и со надредените, како и секој оној кој е вклучен во планирањето.

Добро поставена организација, располагање со навремени и валидни информации, соодветна образовани и обучени аниматори претставуваат основни предуслови за успешно координирање.

За да не се случуваат потешкотии кои произлегуваат од самата природа на анимациите, комуникацијата во координацијата треба да биде што е можно поедноставна, конкретна и разбирлива за секој учесник во организацискиот процес на анимацијата.

Добрата комуникација бара добра координација, а на добрата координација и е неопходна добра комуникација.

Анимацијата во голема мера зависи од човечкиот фактор. Ваквата состојба укажува на нагласената потреба и важноста од соодветна **кадровска структура** во „технолошкиот процес на одвивањето на туристичкиот производ“. Притоа, менаџерите многу често се судруваат со проблеми за тоа колку кадри се потребни, дали бројот на вработените е соодветен за реализирање на планираната програма и сл. Особено значајна е потребата од сезонското ангажирање на вработени, поради сезонскиот карактер на туризмот.

Раководење е делот во кој менаџерот на анимации треба да обезбеди постигнување на потенцијалите на другите, како членови на тимот. Тоа значи дека тоа е процес со кој се влијае на другите за да се постигнат првично поставените цели, што значи и нивно мотивирање. Раководењето е насочено кон правилно координирање на човечките, материјалните и финансиските ресурси кои овозможуваат планирање и развој на поставените цели. Успешноста во извршување на задачите произлегува од искуство, креативните способности, мотивираноста и индивидуалните карактеристики на менаџерот на анимацијата. Оттука потекнуваат и различните стилови на раководење.

Во секој менаџерски процес, **контролирањето** е последна функција. Таа се заснова на проверка на сè она што претходно е направено. Целта е да се утврди дали имало резултати од работата и дали некаде треба да се коригира, превенира или реагира. Кај анимациите треба да се направи контрола на анимационите активности со цел да се увиди дали се спроведуваат според планирањата. Контролирањето се остварува преку споредба на постојното извршување на активностите со претходно поставените стандарди или цели. Притоа, доколку има потреба се преземаат активности за коригирање на девијациите од стандардите.

2.2. Поставување на целите и стандардите

Поставувањето на целите и стандардите е задача која е дел од менаџерскиот процес за да може да се дефинираат основите на она што се планира да се постигне. Имено, овие цели и стандарди на крајот ќе бидат искористени во делот на контролата за да се увиди дали се постигнати целите и дали имплементацијата се држела до претходно поставените правила и стандарди.

Целите можат да се дефинираат како посакувани состојби или исходи кои треба да се постигнат во иднина. Тие се основа за донесување одлуки и мерење на степенот на успешност на извршената работа. Не може да се очекува ефективно и ефикасно делување доколку не постојат јасно определени цели. Тие претставуваат прва фаза во процесот на планирање.

Целите треба да бидат јасно формулирани, конкретни и сеопфатни и задолжително да одговараат на различните димензии и влијанија наметнати од окружувањето од една страна, како и потенцијалните (сопствените) можности од друга страна. За да може успешно да се применат зацртаните деловни цели, потребна е посветеност во извршувањето, како поединечно од вработените, така и од колективот во целина. Имено, најнапред е потребно да се усвои целта и да постои приврзаност или одлука истата да се достигне, т.е. оствари. Доколку не се усвои целта, поставувањето специфични цели ќе има мало влијание врз изведувањето.

Целите се изјави кои објаснуваат што проектот ќе постигне и испорача. Кога се поставуваат целите најчесто треба да се прилагодени на т.н. SMART концепција. Тоа значи дека целите треба да бидат „паметни“ односно специфични, мерливи, достижни, реални и временски ориентирани (од англ. „SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-based“).

Условите во текот на имплементацијата можат да бидат различни или променливи во споредба со оние кои се планирани, па оттука можеби ќе се појави и потреба од промена на плановите, а сè со цел да се излезе на новонастанатите услови.

Стандардите претставуваат одобрени норми, барања или очекувања од страна на менаџментот, за да може да се оцени определено ниво реализација на активностите. Поконкретно, стандардот се однесуваат на **критериумите** според кои во текот на контролата ќе се измерат резултатите, нормите за остварување на целите. Стандардите може да бидат квалитативно или квантитативно поставени. Стандардите може да се појават како ненормирани, а како пример можат да се земат: лојалност, добра волја, привлекување на туристи. Сепак, најчесто како стандарди се земаат: квантитет, квалитет, временските стандарди, однесувањето и стандарди за цена, за приходи, за профитабилност, стандарди за удел на пазарот и за продуктивност.

Стандардите можат да се класифицираат во неколку групи и тоа:

- **Физички стандарди** - овие стандарди можат да се изразат во физички мерни единици, како што се потрошен материјал, дадени услуги и сл.;
- **Стандарди за трошоци** - овие стандарди се однесуваат на трошоците при давање услуги и имплементацијата на самата анимацииска програма;
- **Стандарди на капитал** - вредносно изразени нормативи кои се однесуваат на инвестираниот капитал во областа на анимациите (наменети за терени, простории и сл.);
- **Стандарди за приход** - овие стандарди се однесуваат на приходите на компанијата остварени од продажбата на добра и услуги, во случај да анимацијата или некои анимацииски активности се наплаќаат;
- **Стандарди на програмата** - се користат кога се изготвуваат инвестициски проекти, унапредување на анимацииската програма, обука на вработените и сл.;
- **Недопирливи стандарди** - современото работење налага и одредени норми и правила кои треба да бидат почитувани од страна на вработените. Оттука, овие стандарди тешко се изразуваат квантитативно и потешко се мерливи подоцна. Истите можат да се поврзат со: нивоата на морал, ставовите, потоа односи со јавноста, имиџ на компанијата, развој на вработените и сл.

Многу автори сите стандарди ги делат на две основни групи: објективни и субјективни. Во групата објективни стандарди се вклучени оние кои можат прецизно да бидат изразени во соодветната мерна единица, додека субјективни стандарди се оние за кои не може да се утврдат објективни мерни единици, т.е. не можат точно да се измерат.

Постојат поголем број **методи при поставувањето стандарди**, а меѓу најкористени во практиката се: историски метод, компаративен метод, технички и субјективен метод.

Историскиот метод на поставување стандарди се базира на искуството, односно се анализираат и употребуваат реализираните резултати од претходниот процес, т.е. од минатото. Врз основа на ова најчесто се земаат просечните резултати од работењето кои се однесуваат на различни аспекти, вклучувајќи ги приходите, услугите, продажбата и трошоците.

Компаративниот метод како основа за поставување стандарди се заснова на искористување на искуство од други слични претпријатија или слични организациски единици. Претпријатието доаѓа до тие искуства или преку директен увид или преку објавени резултати, па врз основа на тоа креира свои стандарди.

Техничкиот метод ги поставува стандардите врз основа на техничките карактеристики на елементите на производството и одредување услови преку претходно утврдени стандарди за различните видови на работни единици. Стандардите поставени со овој метод се користат за трошок на материјал, време, работата на вработените итн.

Субјективниот метод на поставувањето на стандарди во суштина се базира на искуството на менаџерите. Менаџерот го користи сопственото искуство, вештини и знаење со цел да ги процени и утврди стандардите.

2.3. Контрола и мониторинг

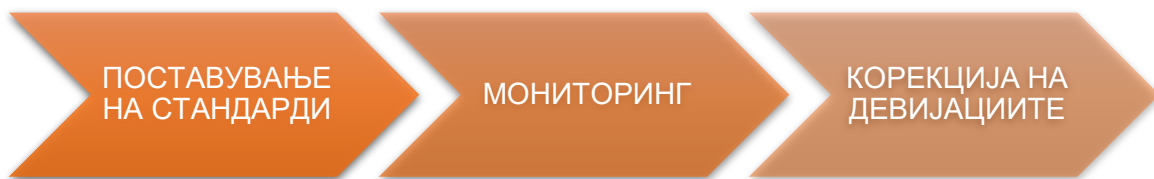
Контролата се дефинира како проверка на сегашните перформанси со однапред дефинирани стандарди содржани во плановите, со цел обезбедување на адекватен прогрес и задоволителни перформанси. Контролната функција му овозможува на менаџерот да се осигури дека она што е планирано се спроведува, притоа водејќи сметка за евентуалните потреби за модифицирање на плановите. Промените што можат да настанат и се разликуваат од првичниот план се поради променетите услови.

Контролирањето во процесот на менаџмент се врши после планирањето. Имено, се контролира каде се наоѓа секторот во моментот, каде се посакува да се биде и како ќе се стигне до посакуваната позиција. За да се контролира мора

да се испланира и да започне имплементацијата. Всушност, при реализација се појавуваат евентуални проблеми кои при контрола треба да се идентификуваат и да се преземат акции за корекција. Затоа потребно е менаџерите да добиваат информации кои се однесуваат на процесот на извршување кои можат да се искористат за спречување на евентуални кризи, стандардизирање на аутпутите, оценување на извршувањата на вработените, корекција на плановите, и др.

Од досега изнесеното би можело да се каже дека контролирањето може да се спроведе во 3 фази и тоа: поставување стандарди, мониторинг и корекција на девијациите.

Дијаграм 3. Фази на контролирање



Стандардите се користат со цел поставување индикатори кои мора да се исполнат за активноста да биде успешно реализирана. Стандардите, како вредност се користат за споредување со другите вредности и укажуваат на очекувањата од работата или поединецот. Стандардите се првиот чекор кој мора да се преземе за да се изврши успешна контрола и истите треба да се лесно мерливи.

Сепак, една од најзначајните фази е самиот **мониторинг** или набљудување на активностите. Со мониторинг се добиваат информации поврзани со процесот на реализација. Основна цел на мониторингот е да се соберат податоци кои ќе помогнат при откривање и решавање на евентуално настанатите проблеми. Предизвик кој се јавува при мониторирање на реализацијата е тоа што тешко може да се одреди кога, каде и колку често треба да се контролира. Кога се спроведува мониторинг мора да се следат соодветните активности и да се спореди реализацијата со поставените стандарди. Честопати доаѓа до девијации кои мора да се коригираат. Доколку соодветните активности не се следат соодветно, нема да може да се открие проблемот и истиот да се реши.

Кога ќе се открие некоја девијација истата бара корекции. Доколку стандардите не бидат задоволени, менаџерот мора да ја пронајде причината и да ја коригира, бидејќи во спротивно ќе дојде до отстапување од стандардите, т.е. нема да се остварат предвидените цели.

2.4. Унапредување на анимациските програми

Откако ќе помине еден процес, т.е. циклус на анимациска програма, истата треба да се анализира и да се увиди што е реализирано, каде постојат пропусти, кои се отстапките од планираното итн. Ова се прави со цел да се извлече искуство и тоа искуство да се употреби за унапредување на анимациската програма. Добрите практики треба да се задржат и усовршат, додека оние кои дале послаби резултати да се променат, заменат или да се преземе некоја друга корективна активност.

Менаџерот на анимација е задолжен да ги прави овие промени после соодветно набљудување, добиени сугестии и стекнато искуство. Во унапредување на програмата треба да се води и од желбите и посакувањата на самите клиенти, па затоа испитувањата на нивните мислења и ставови се од огромна важност во процесот на унапредување на анимациските програми.

Во процесот на унапредување на анимациските програми, меѓу другото мора да се следат и трендовите во анимациите. Кога се спомнува анимациската програма и нејзино унапредување, трендовите се движат малку пошироко и опфаќаат и елементи кои придонесуваат за успешна анимациска програма. На тој начин внимание се посветува и на тимот кој ќе ја спроведува анимациската програма, а трендови во овој сегмент се:

- Создавање стабилни екипи кои ќе бидат лојални, мотивирани и позитивни за работа. Тоа може да се постигне преку дооформување на нивните компетенции преку различни обуки, како и понуда на сместување блиску до работното место за да бидат достапни секој момент и да им се олесни движењето помеѓу различни смени;
- Адаптација на начинот на работа и создавање на партнер. Да се поттикнат аниматорите да ја сакаат својата работа, така што тие ќе се чувствуваат како партнери во истата. Со тоа воедно ќе се постигне флексибилност во насока на исполнување на потребите на претпријатието;
- Анимацијата да креира марка. Тоа значи дека преку аниматорите да се споделува позитивна слика за целиот хотел, затоа што истите се во најнепосреден контакт со клиентите за разлика од било кој друг вработен во хотелот. Неизбежно е барањето на фидбек од аниматорите кои најдобро ги познаваат потребите на актуелните гости. За да се оди чекор понапред понекогаш за одредени активности се ангажираат лица кои се специјализирани за одредени активности;
- Иновирање. Иновирањето се однесува на активности кои можат да предизвикаат поголем интерес и да внесат свежина во програмата. Тоа често се однесува за ноќни шоуа, воведување на мега популарните бели ноќи, пена забави или пак, искористување на огромни настани за внесување на свежина во програмата;

- Широки и персонализирани програми. Тука станува збор за поголем избор на активности, но истите треба на некој начин да бидат персонализирани. Персонализацијата произлегува од односите со клиентите, т.е. од нив се учи што е тоа што треба да се иновира.

Мини клубовите мора да обрнат поголемо внимание на безбедноста на децата, така што излегувањето надвор од дозволената зона мора да биде строго контролирана. Сите електрични излези мора да бидат затворени, а просториите да бидат опремени со соодветна вентилација, со апарати за регулирање на топлина, чисти санитарии, најмалку два метри простор за едно дете во клубот, поставување и информирање за правила и регулативи во мини клубовите, еден аниматор на 10 деца најмногу итн.

Некои хотели како што се на пример Protour хотелите имаат креирано и мини клуб пасош со цел полесна и побрза регулација на децата при влез и излез.

Еден од најзначајните трендови во анимациските програми е **спортот и спортските активности**. Во последно време сè поголемо внимание се посветува на спортот и спортските активности. Имено, многу хотели се насочуваат кон зголемување на анимациските инсталации, така што истите се од спортски карактер. Ова се должи пред сè на трендот што туристите во текот на нивниот одмор сè повеќе одбираат активен одмор, за разлика од минатото кога едноставно пасивно го поминувале времето.

Пример за хотел кој има огромен број на вакви активности е хотелот Club La Santa во Ланцароте. Преку 25 дневни активности кои се однесуваат на различни видови на спортови како: бадминтон, фитнес на трамбулина, различни видови на тенис, мини голф, ватерполо, аква џогирање, нуркање, атлетика, боксување, ракомет, фудбал, кошарка, велосипедизам итн. Друг пример за ваков хотел е Sand Beach Active кој се наоѓа исто во Ланцароте. Искористувајќи ги ресурсите кои ги нуди просторот во Ланцароте креирани се спортски програми кои се вметнати во хотелската анимација. Иако, можеби овој хотел е насочен повеќе кон спортисти, сепак може да се земе како одличен пример за анимирање на туристите кои се спортски активни. Во програмите влегуваат маратони, велосипедизам, пливање, трчање итн.

Чувањето на своето здравје и благосостојба е исто така тренд кој го запазуваат туристите, а последователно и тимовите за анимации. Тука станува збор за практикување на најразлични смирувачки или боречки вештини кои имаат за цел релаксација и смирување на телото и психата кај човекот. Во овој дел од програмите влегуваат активности како: медитација, јога, таи-чи, чи-кунг, пилатес, зумба, танцување итн. Во овој дел влегуваат и масажите, како и предавања и работилници за ароматерапии, алое вера, здрава исхрана итн.

Бројот на клиенти сместени во **категоријата на постари лица** постојано се зголемува, па така голем број хотели се насочени кон креирање производ за овие лица. Имено, овие групи бараат активности поврзани со здравјето и благосостојбата, сакаат да експериментираат и да учат, бараат различности, услужливост и љубезност.

Воведување во програмите **едукативно-експериментални активности** кои се поврзани со зоните во кои се престојува. Ова особено се прави за децата, но во секој случај и за возрасните.

Одличен пример за вакви работилници и активности се Канарските острови, каде се организираат: детски работилници за вулканите и астрономијата на Канарските острови, работилници поврзани со алое вера, дегустации на вино итн. Во вакви ситуации можеби најдобро е да се повикаат надворешни експерти кои истото ќе го сторат на најпрофесионален начин. Така, на пример во хотелот Volcan, во Лансароте, се повикува локална винарија која врши презентација и дегустација на вина.

Ставање акцент на **гастрономијата** исто така претставува тренд во развитокот на анимациските содржини. Тука станува збор за маркетиншка цел и промоција на рестораните преку анимациските активности. Пример може да бидат хотелите кои секој ден послужуваат вечера инспирирана од различна национална кујна во анимациската програма и внесуваат активности поврзани со државата од дадената национална кујна.

Прашања за проверка на знаењето

1. Која е основната задача на менаџерот на анимацијата?
2. Кои менаџмент функции треба да ги спроведува менаџерот на анимацијата?
3. Објаснете зошто се поставуваат целите и стандардите?
4. Објаснете како се класифицираат стандардите?
5. Дефинирајте го контролирањето.
6. Набројте и објаснете ги фазите на контролирањето.
7. Од што зависи унапредувањето на анимациската програма.
8. Набројте и објаснете ги трендовите кои треба да се земат во предвид при унапредување на анимациската програма.

Вежби

1. Пронајдете анимациска програма на некој хотел на интернет. Опишете според програмата кои се задачите на менаџерот на анимацијата.
2. Во еден хотел за првпат се отвора сектор за анимации. Вие сте избран за менаџер за анимација. Поставете цели кои ќе треба да се постигнат во секторот.
3. Составете анимациска програма врз основа на трендовите опишани во делот „Унапредување на анимациската програма“.

3. Составување на анимациски тим

Во овој дел од учебникот ќе се опфати начинот на којшто се бираат аниматорите за да реализираат анимациски програми, како и начинот на составување на еден анимациски тим. Тимот мора да биде компактен и сите членови да соработуваат меѓусебно. Објаснети се и моменталните состојби за обука и образование на аниматорите во странство и кај нас, а изнесено е и значењето на самиот анимациски тим со цел успешно да се спроведе анимациската програма.

3.1. Избор на аниматори

Успешен аниматор може да биде личност која, освен надареност и способност за комуницирање, има соодветно образование. Поаѓајќи од дефиницијата дека аниматорот е професионално оспособена личност која се грижи за задоволување на спортските, рекреативните, забавните и културните потреби на туристите со цел да им се збогати престојот, очигледно е дека тој треба да поседува одредена стручна подготовка која ќе ги задоволи критериумите за занимањето аниматор. Оттука, изборот на аниматори е од голема важност за креирање добра анимација и тој момент не треба да се занемари од страна на менаџерите.

Ангажирањето на аниматори зависи од обемот на анимациските содржини и разновидноста. Доколку постои разновидност и голем број анимациски програми, потребно е ангажирање поголем број аниматори. Во спротивно нивниот број ќе е биде помал, а има и случаи кога еден аниматор се ангажира за повеќе анимациски програми. Во тој случај избраниот аниматор треба да ги спроведува сите активности, без разлика на нивната разновидност. Затоа, аниматорите треба да се подготвени за различни ситуации и активности, но истовремено да се и универзалци и специјалисти.

Од друга страна, кога станува збор за посложена анимациска програма, со повеќе анимациски активности и поголем број вработени, истите при изборот можат да бидат специјализирани за одредени активности. На пример, доколку во анимациската програма се вметнат спортско-рекреативни, културно-забавни, детски, гастрономски, хоби и др. активности, за истите би можеле да се изберат аниматори кои се специјализирани во спортот, во креирање и спроведување на забавни активности (со професионални пејачки и танцовачки способности), готвачи-аниматори, аниматори кои работат исклучиво детска анимација и сл.

Студија на случај

Многу млади личности ја започнуваат својата кариера како аниматори и забавувачи во хотелски капацитети во Шпанија. Покрај самите хотели кои спроведуваат и нудат работа за аниматори, многу компании се специфицирани и работат на хотелска анимација, со што на младите им се нуди и посредува работа како аниматор преку компанија која се занимава само со тоа.

Кога веќе е споменато дека постојат компании кои се специфицирани за хотелска анимација, накратко ќе се задржиме на нив. Имено, овие компании делумно или целосно се имаат одлучено да спроведуваат обуки, кастинзи и да посредуваат во вработувањата поврзани со хотелската анимација. Како примери за истите може да се наведат: Vitalocio 7 Islas, Entertiner Job, Bambalinas Animación, Gestiocio, Acttiv и други. Овие компании ја вршат својата работа така што им нудат работни позиции како аниматори на своите вработени на различни локации во Шпанија. Всушност, тие поседуваат барања за потреба од аниматори во различни хотели низ цела Шпанија и истите тие работи директно им ги посочуваат на своите вработени. Меѓу најзначајните и најпознатите компании кои се занимаваат со туристичка и хотелска анимација е компанијата Acttiv. Оваа компанија, работи на полето на анимациите долги години и посредува голем број на работни позиции за аниматори. Често вршат кастинзи за аниматори со и без искуство на кои ги регрутираат своите нови вработени, додека воедно нудат курсеви и обуки за оние кои немаат никакво аниматорско искуство. Од друга страна, на хотелите им е олеснета работата со тоа што имаат посредници кои можат да им најдат вработени во секторот за анимации. Всушност, во овој случај компаниите работат како outsourcing компании.

Дури и хотелите, особено ланците на хотели имаат свои посебни фирми кои се занимаваат единствено со хотелска анимација, но секако во рамките на дадената организација.

3.2. Составување анимациски тим

Концептот на градење тимови и тимската работа како значајна бизнис стратегија теоретичарите започнале да го популаризираат некаде во 80-те години на 20 век, кога голем број автори на високо ценети книги за лидерство и менаџмент го потенцирале значењето и вредноста на тимската работа. Во современото претприемништво успехот секогаш се поврзува со добро составен тим кој заеднички работи на остварувањето на целите. Составувањето анимациски тим е дел од организацијата на една анимација и менаџерот треба да внимава при избор на вработените аниматори, но и да вложува многу при градење на тимот којшто ќе ги спроведува анимациите.

За да биде тимот поуспешен пресудно е да се изберат вистински лица за работа. Факт е дека создавањето тим е сложен процес бидејќи првенствено бара промени во однесувањето на луѓето кои што често пати се нефлексибилни,

тврдоглаво уверени во своите ставови кои се темелат на веќе постигнати цели и резултати и сл.

Има голем број фактори кои влијаат на успешноста на тимот. Највлијателните промени придонесуваат за следново:

- Тимовите се вкрстено-функционални;
- Тимовите се мултикултурни;
- Тимовите се виртуелни;
- Тимовите се зависни од комуникациската технологија;
- Довербата во тимот тешко се постигнува и е клучна за неговиот успех;
- Тимовите имаат потреба од системи за поддршка;
- Очекувањата од работата на тимот се големи;
- Лидерството во тимот е многу значајно.

Сите овие новини кои се појавуваат во делот на составување на тимот се реалност и во анимациите. Одамна, тимовите во анимациите се мултикултурни, пред сè поради мултикултурноста на самите гости. Поради тоа неретко има потреба од барање аниматори со различна културна позадина за да може во поголема мера да се излезе во пресрет на гостите.

Откако ќе се изберат аниматорите и ќе бидат анализирани и споредени нивните карактеристики се пристапува кон поделба на трудот и должностите што ќе ги имаат. Различни аниматори се распределуваат на различни активности. Некои ќе изведуваат дневна програма, други вечерна. Некои ќе реализираат спортско-рекреативни, други културно-забавни, трети детски програми итн. Во секој случај, постојат и активности кои се комбинација од различни видови програми и во тој случај аниматорите треба да работат заедно и да бидат единствени. Тоа значи дека едни со други мора да се дополнуваат и да соработуваат. Тоа ќе се постигне, само доколку се вложува многу енергија за одржување и градење на тимот.

Во основа, развојот на тимот вклучува пет фази, секоја со свои посебни предизвици. Првата фаза од градењето тим е формирање на тимот, фаза во која група луѓе се здружуваат за да постигнат заедничка цел. Следна е фазата на „бура“ која вклучува несогласувања за мисијата, визијата и пристапите и период кога членовите на тимот меѓусебно се запознаваат. Оваа фаза може да се карактеризира со затегнати односи и конфликти. Третата фаза е фазата на нормализирање, каде што тимот свесно или несвесно формира работни односи кои овозможуваат напредок кон остварување на целите. Следува фазата на извршување во која односите, тимските процеси и ефективноста на тимот во работењето, при што целите се синхронизираат за да доведат до успешно функционален тим. Последната фаза е фазата на трансформација каде што тимот настапува толку добро што членовите веруваат дека тоа е најуспешниот

тим што го доживеале; или завршна фаза кога тимот ќе ја заврши својата мисија или цел и време кога членовите на тимот продолжуваат кон остварување на други цели или проекти.

Сепак, треба да се забележи дека не секој тим се движи низ овие фази по наведениот редослед. Повторно, различни активности како на пример, додавање нови членови на тимот може да го вратат тимот назад во претходните фази. Искуството на членовите, поддршката што ја добива тимот и знаењето и вештините на членовите на тимот се фактори кои ја одредуваат должината на времето потребно за напредување низ овие фази.

Како што веќе е напоменато, по составувањето на тимот, многу битен елемент е и неговото градење и одржување. Поради големите разлики помеѓу членовите на тимот кои се од функционална, културна и географска природа, од огромно значење е висок потенцијал за градење на доверба во тимот. Ограничените можности за надминување на бариерите меѓу членовите и стекнување на доверба преку директни контакти, вообичаени средби лице во лице, кафе паузи, неформални разговори и друго, претставуваат вистински предизвик за лидерот и членовите на тимот.

3.3. Обука на аниматори

Аниматорот, пред сè треба да е туристички работник бидејќи неговата работа се заснова на остварување контакти со туристите.

За да може да работи на работното место аниматор, тој треба да има завршено соодветно стручно образование. Во минатото кај нас, за жал не постоела правна основа според која законски би се регулирале предусловите кои треба да ги исполнува аниматорот врз основа на стручното образование. Оттука, не постоеле обучени, т.е. образовани аниматори кои би можеле да ги задоволат потребите на угостителските и туристичките претпријатија. Дополнително, ретки се и претпријатијата кои имаат вработено аниматори, иако постојат систематизации за работни места – аниматори. Сепак, со реформите во средното техничко образование се вовеле квалификацијата техничар за анимации и настани, со што започнува стручно образование на аниматори. На високообразовните институции (факултети за туризам и угостителство), анимациите се учат како посебен предмет.

Со оглед на специфичноста на работата на аниматорот од една страна, но и фактот дека тој е истовремено и туристички работник, од друга страна, аниматорот треба да поседува соодветна стручна подготовка. Меѓутоа, стручната подготовка треба да е надополнета со соодветна општа и естетска култура, поширокото општо образование, солидно психофизичко здравје и позитивни карактерни особини.

Сепак, постои и можност аниматори да се обучуваат преку соодветни обуки кои ќе бидат составени од теоретско-стручни и практични елементи. Ова не се однесува само за создавање нови кадри во секторот, туку и за дообразување на веќе постоечките кадри. Ваквите обуки се неопходни за аниматорот да разбере кои се негови обврски и кои способности треба да ги развива во функција на спроведување и постигнување успешна анимација.

Во многу развиени туристички земји постои правна регулатива која ги утврдува општите и посебните услови што треба да ги исполнуваат туристичките работници за да можат да бидат аниматори.

Како пример може да послужи „Правилникот за стручен испит за туристички аниматори“ кој се применува во Република Хрватска и во кој се пропишани следниве општи и посебни услови кои треба да ги исполнува аниматорот:

1. Општ дел:

- Основи од политичкиот и стопанскиот систем;
- Основи на туризмот и туристичкото законодавство;
- Основи на култура на изразување;
- Странски јазици.

2. Посебен дел:

- Туристички аниматор;
- Аспекти на туристичката анимација;
- Визуелна комуникација во туристичката анимација;

3. Практичен дел:

- Работа со микрофон;
- Практични вежби во работилница за визуелна комуникација;
- Специјализирани работилници за изработка на предмет од доменот на анимацијата;
- Изведување на игри;
- Практично изведување на хоби.

Од наведената програма за обучување на аниматорите се гледа дека истите треба да имаат општи познавања од туризмот, а секако и странските јазици. Посебниот дел се однесува на општите познавања од туристичката анимација, додека посебниот дел се конкретни обуки кои се однесуваат на секојдневните активности кои аниматорот би ги изведувал. Преку нив доаѓа до израз способноста на аниматорот соодветно да организира анимационски активности и со нив да постигне задоволство кај туристите. Аниматор кој не поседува вакви способности и кој нема соодветно стручно образование и квалификации не може да ги препознае, да им излезе во пресрет и да ги задоволи потребите и желбите на туристите, а доколку не го поседува сето тоа не ќе биде успешен аниматор.

Занимањето туристичка анимација во Шпанското законодавство

Како и во секое општество, така и во Шпанија занимањето туристички аниматор е внесено во класификацијата на занимања. Описот на ова класифицирано занимање е од страна на Националниот институт на квалификации објавена на 27.04.2012 година. Во овој документ се наведени генералните компетенции кои се бараат од еден професионалец во областа на туристичката анимација, како и модулите на обука на истите.

Во делот на компетенциите наведени се 8 единици на компетенции:

- Дизајнирање, промовирање и евалуација на проекти за туристичка анимација;
- Управување на оддели за туристичка анимација;
- Креирање и стимулирање на групи во ситуации на слободно време;
- Организирање и спроведување на активности во слободно време и физичко-рекреативни активности во туристичката анимација;
- Комуникација на странски јазик различен од англискиот, на ниво на компетентен корисник во туристичките услуги на водење и анимации;
- Организирање и спроведување на вечерни собири и спектакли со анимациски цели;
- Организирање и спроведување на културни активности со рекреативни цели и цели на туристичка анимација;
- Комуникација на англиски јазик, на ниво на компетентен корисник во туристичките услуги на водење и анимации.

Во документот детално се објаснети сите компетенции и детали поврзани со ова занимање, а во вториот дел се објаснети детално осумте модули на обуки низ кој треба да се изврши едукацијата.

Во истите влегуваат:

- Проекти за туристичка анимација (60 часа);
- Управување на сектори за туристичка анимација (90 часа);
- Креирање и стимулирање на групи во ситуации на слободно време (90 часа);
- Активности во слободно време и физичко-рекреативни активности во туристичката анимација (90 часа);
- Професионален странски јазик различен од англискиот за туристички услуги за водење и анимација (120 часа);
- Вечерни собири и спектакли со анимациски цели (90 часа);
- Работилници и културни активности со рекреативни цели и цели на туристичка анимација (60 часа);
- Професионален англиски јазик за туристички услуги за водење и анимација (120 часа).

3.4. Значење на анимацискиот тим за успешна анимација

Речиси е неспорно дека во менаџментот во туризмот и угостителството, членовите на еден тим никогаш нема да се доживуваат како дел од тим, доколку менаџментот не ги перципира како тим. Во едно претпријатие од доменот на туризмот нема да се постигне тимски успех, доколку континуирано се наградуваат само индивидуалните достигнувања, наместо тимските. На вработените во туризмот и угостителството треба да им се даде до знаење дека тие се тим, дека од нив се очекува да работат како тим и дека ќе бидат наградени за нивната работа како тим. Тоа е првиот чекор кон градењето тим и тимска работа. Како императив се наметнува фактот дека тимската работа треба да биде секојдневна активност, а не нешто што ќе се врши повремено.

Анимацискиот тим мора да биде единствен и компатибилен за да може успешно да се реализира програмата. Од таа причина градење на тимот е клучниот фактор на кој треба да му се посвети внимание. Од друга страна, пак, треба да се контролира тимот и да се вршат мерења на успешноста на тимот со цел да се увидат резултатите кои ги постигнал. За добрите практики треба да следува признавање на тимот, онаму каде што има недостатоци, треба да се преземат соодветни корективни активности, кои пак, не смеат да доведат до нарушување на функционалноста на тимот.

Точното мерење на карактеристиките на организациските тимови е од големо значење. Тоа е процес во кој се вложува многу време и напор. Успешноста на тимовите на крај ги одредува и севкупните карактеристики на туристичко - угостителското претпријатие. Токму поради тоа, ефективни и искусни менаџери во туризмот и угостителството кои се способни да воспостават добри односи помеѓу членовите на групата и да изградат добри комуникациски канали се од голема важност за успехот на секој проект со кој се справува тимот. Во таква средина сите членови на тимот ќе бидат во можност да се здобијат со нови вештини и знаења за во иднина.

Дополнително, еден критичен аспект од точната проценка на тимските карактеристики се изразува преку можноста членовите на тимот да добијат фидбек за нивниот придонес, посочување на грешки и корекција на истите со што би се спречило нивно повторување. На овој начин сите членови ќе ги подобрат своите индивидуални вештини и знаења со што ќе го достигнат бараното ниво на реализација. Една карактеристика на процесот на прецизна проценка е дека во многу случаи луѓето не знаат кои аспекти да ги земат како критериуми. Во секојдневниот живот, димензиите кои што можат да се изразат преку бројки се полесни за дефинирање отколку нематеријалните аспекти како на пример креативноста, искуството, конкурентноста и така натаму, а кои се застапени во анимациите.

За да се постигне успешна анимација, потребно е фокусот да се стави на успехот на тимот на анимации. За успешен тим потребно е:

- Јасно дефинирана визија, мисија и цели како резултат од консензус и заедничко уверување на членовите на тимот;
- Членови кои поседуваат знаење, вештина и способност потребни за исполнување на целите;
- Јасно дефинирана улога и задачи на одделни членови на тимот;
- Ефективно и колективно разбирање на правилата, нормите и процедурите во тимот;
- Ефективни меѓучовечки односи базирани на почитување, разбирање и емпатија;
- Учење на грешките и славење на успехот;
- Јасно дефиниран однос кон работата во тимот и неговата улога во рамките на пошироката организација како состав.

Прашања за проверка на знаењето

1. Објаснете како се врши избор на аниматори.
2. Објаснете зошто треба да се обрне големо внимание при составувањето на анимацискиот тим.
3. Набројте ги и објаснете фазите на составување и градење на тим.
4. Објаснете ја состојбата со образованието и обуката на аниматори во РС Македонија.
5. Наведете пример за обука на аниматори во странски држави.
6. Објаснете го значењето на успешниот анимациски тим за успешната анимација.

Вежби

1. Отворете ја веб страницата <https://www.animajobs.com/>. Побарајте го делот за обуките (курсевите) кои ги нуди компанијата за аниматори и дадете свој осврт. Направете компјутерска презентација.
2. Отворете ја веб страницата <https://www.animajobs.com/>. Побарајте го делот за кастинзи и дадете свој осврт. Направете компјутерска презентација.
3. Составете програма за обука која Вие би им ја понудиле на идни аниматори во Република Северна Македонија.

РЕЗИМЕ

Во современото општество, менаџерите работат во динамични и променливи услови, па оттука нивната улога станува сè позначајна во насока на остварување на поставените цели во претпријатието во кое работат. Тоа значи дека секој менаџер без оглед на претпријатието или секторот кој го менаџира, мора да располага со знаење и вештини, кои пак ќе бидат во согласност со работата на претпријатието или пак секторот. Истото се однесува и на менаџерот на анимациите.

Професионалноста во спроведувањето на своите работни активности и задачи е најзначајниот елемент во профилот на менаџерот на туристичката анимација. Степенот на добро и успешно менаџирање зависи од самото претпријатие и неговите цели, како и способностите и вештините кои менаџерот на анимации треба да ги поседува.

Квалитети со кои треба да се одликува еден менаџер за анимации се: способност за размислување, можноста за јасно изразување, анализирање, организирање, планирање, динамичност, да биде емотивно стабилна личност, амбициозен, одговорен, способен да ги подучува другите, способен да прибира и интерпретира информации и да има способност да развива чувство на лојалност кај вработените.

Како доста значајни вештини кои треба да ги поседува менаџерот на анимацијата се: мотивациските, комуникациските, организациските и компјутерските вештини. Како позначајни и почести методи за мотивирање можат да се издвојат: признавање, наградување, одговорност, унапредување и професионално надградување и други.

Организациските вештини се вештините со кои менаџерот успева да ги одржува во ред своите средства за работа и информациите. Со оваа вештина менаџерот треба да обезбеди непречено функционирање на целата анимациска програма. Резултатот од оваа вештина е правилно формирана организациона структура и организациона политика.

Од менаџерски аспект комуникацијата е особено потребна за: воспоставување и спроведување на целите на компаниите и секторите; изработка на планови за нивна реализација; организирање на човечките и други ресурси на најуспешен и најефикасен начин; избор, развој и евалуација на членовите на тимот; водење, насочување, мотивирање и создавање клима во која луѓето сакаат да придонесат и контрола на перформансите.

Најосновната помош која доаѓа од информатичката технологија за менаџерите може да се претстави преку: креирање на распоред за вработените; креирање на анимациска програма; пишување и креирање на секаков вид документација; прибирање и селектирање на информации; проценување на очекувањата на клиентите; маркетинг; кореспонденција; употреба на софтвери за менаџирање и употреба на софтвери за целите на анимациските активности и др.

Менаџерот на анимацијата си има свои одредени работни задачи кои треба да ги обавува секојдневно. Неоспорно е дека неговата основна задача е да раководи со целокупните активности кои се во надлежност на секторот за анимации. Оваа основна задача се разложува на поголем број на задачи кои произлегуваат од неа. и тоа: планирање; организирање; координирање; кадровско екипирање; раководење и контролирање на анимацискиот процес.

Поставувањето на целите и стандардите е задача која е дел од менаџерскиот процес, а има за цел да се постават основи на она што се планира и што сака да се постигне. Имено, овие на крајот ќе бидат искористени во делот на контролирањето за да се увиди дали се постигнати (целите) и дали имплементацијата се држела до претходно поставените правила и стандарди.

Целите можат да се дефинираат како посакувани состојби или исходи кои треба да се постигнат во иднина. Тие се основата за донесувањето на одлуки и мерење на степенот на успешност на извршената работа. Стандардите претставуваат одобрени норми, барања или очекувања од страна на менаџментот, за да може да се оцени определено ниво реализација на активностите. Поконкретно, стандардот се однесуваат на критериумите според кои во текот на контролата ќе се измерат резултатите, нормите за остварување на целите.

Контролата се дефинира како проверка на сегашните перформанси со однапред дефинирани стандарди содржани во плановите, со цел обезбедување на адекватен прогрес и задоволителни перформанси. Контролната функција му овозможува на менаџерот да се осигури дека она што е планирано се спроведува, притоа водејќи сметка за евентуалните потреби за модифицирање на плановите. Промените што можат да настанат и се разликуваат од првичниот план се поради променетите услови. Контролирањето може да се спроведе во 3 фази и тоа: поставување стандарди, мониторинг и корекција на девијациите.

Менаџерот на анимацијата е задолжен да ги прави овие промени, нормално по соодветно набљудување, добиени сугестии и стекнато искуство. Во

унапредувањето на програмата мора да се води и од желбите и посакувањата на самите клиенти, па затоа испитувањата на нивните мислења и ставови се од огромна важност во процесот на унапредување на анимациските програми. Во процесот на унапредување на анимациските програми, меѓу другото мора да се следат и трендовите во анимациите.

Во современото претприемништво успехот секогаш се поврзува со тим кој работи заеднички на остварувањето на целите. Составување анимациски тим е дел од организација на една анимација и менаџерот треба да внимава при изборот на вработените аниматори, но и да вложува многу при градењето на тимот којшто ќе ги спроведува анимациите. За да биде тимот поуспешен пресудно е да се одберат вистинските лица за работа во тимот. Факт е дека создавањето на тимот е сложен процес бидејќи првенствено бара промени во однесувањето на луѓето кои што често пати се нефлексибилни, тврдоглаво уверени во своите ставови кои се темелат на веќе постигнати цели и резултати.

Во основа развојот на тимот вклучува пет фази, секоја со свои посебни предизвици. Првата фаза од градењето тим е формирањето на тимот, фаза во која група луѓе се здружуваат за да постигнат заедничка цел. Следна е фазата на „бура“ која вклучува несогласувања за мисијата, визијата и пристапите и период кога членовите на тимот меѓусебно се запознаваат. Следува фазата на нормализирање, каде што тимот свесно или несвесно формирал работни односи кои овозможуваат напредок кон целите на тимот. Четврта е фазата на извршување во која односите, тимските процеси и ефективноста на тимот се синхронизираат. Последната фаза е фазата на трансформација каде што тимот настапува толку добро што членовите веруваат дека тоа е најуспешниот тим што го доживеале или завршна фаза кога тимот ќе ја заврши својата мисија или цел.

За да може да работи на работното место аниматор, тој треба да има завршено соодветно стручно образование. Со реформите во средното техничко образование кај нас се вовеле квалификацијата техничар за анимации и настани, со што започнува стручно образование на аниматори. На високообразовните институции (факултети за туризам и угостителство), анимациите се учат како посебен предмет.

Анимацискиот тим мора да биде единствен и компатибилен за да може да се реализира со голема успешност програмата. Од таа причина градењето на тимот е клучниот фактор на кој треба да му се посвети внимание. Од друга страна, пак, треба и да се контролира тимот и да се вршат мерења на успешноста на тимот, со цел да се увидат постигнатите резултати од дадениот тим.



МОДУЛАРНА ЕДИНИЦА 2

ПЛАНИРАЊЕ И ОРГАНИЗАЦИЈА НА АНИМАЦИИТЕ

II. ПЛАНИРАЊЕ И ОРГАНИЗАЦИЈА НА АНИМАЦИИТЕ

Вовед

Оваа модуларна единица ги опфаќа содржините поврзани со начинот на планирање и организирање на анимациите во туризмот и угостителството. Опфатени се принципите на управувањето и функциите на управување со анимацијата, а акцент е ставено на планот за анимациската програма, пресметката на трошоците што се потребни за реализација на планот, како и организациската поставеност на анимациите. Дополнително, објаснети се факторите кои можат да влијаат на анимациската програма.

Резултати од учење

После совладување на модуларната единица, ученикот ќе биде способен да:

- толкува функција на управување со анимација;
- состави план за анимациска програма;
- калкулира трошоци за реализација на анимациската програма
- врши поделба на активностите за организација на анимацијата помеѓу членовите на тимот;
- анализира фактори кои влијаат на анимацијата.

Клучни зборови

Функции, план, комуникација, трошоци, фактори, анимациска програма, управување

1. Функција на управување со анимација

Управувањето е процес од кој зависи функционирањето на анимациите во едно туристичко или угостителско претпријатие. Во овој дел од учебникот опфатено е теоретското значење на поимот управување со анимација. Дополнително, наведени и објаснети се принципите на управување со анимацијата. Претставени се и функциите кои се карактеристични за управувањето, а на крајот се наведени некои специфичности во туристичкиот менаџмент.

1.1. Поим за управување со анимација

Управувањето се јавува како универзален процес кој насекаде се реализира. За овој процес во праксата најчесто се употребува терминот менаџмент кој потекнува од англискиот јазик.

Менаџерската активност мора да се базира на потребите на луѓето, т.е. во туризмот и угостителството на крајните корисници на туристички и угостителски услуги. Во тој контекст, менаџментот во анимацијата се темели на основните карактеристики на менаџментот кои важат и за другите сегменти од стопанството. Но, постојат и одредени разлики кои го прават менаџментот на анимациите во туризмот и угостителството различен во однос на менаџментот во останатите подрачја на стопанството. Тие разлики, произлегуваат од следново:

- Потребите и мотивите на посетителите;
- Културно - историското наследство на реципиентите;
- Верските, моралните и етичките определувања;
- Специфичните односи на туристичкиот пазар;
- Структурата на капиталот и сопственоста во туристичко- угостителското стопанство;
- Различните туристички дестинации и нивните ресурси;
- Ограничувањата кои произлегуваат од формата, типот и видовите објекти и содржини;
- Односот на техничкото знаење и општата наобразба;
- Содржината на правните и економските норми со кои се регулира ова специфично подрачје итн.

Според Нестороска (2005), менаџментот на анимацијата може да се дефинира како: **„процес кој во себе ги вклучува менаџмент функциите неопходни за правилно одвивање на анимацијата (планирање, организирање, кадровско екипирање, координирање, раководење и контролирање), но и вештините на менаџерите и аниматорите за**

комуникација со туристите и интеркултурни контакти процес во функција на нивно задоволување и постигнување успешна анимација“.

Од самата дефиниција може да се види дека управувањето ги опфаќа функциите на менаџментот и нивното правилно спроведување со цел успешно реализирање на анимацијата. Но, покрај правилно спроведени функции, во управувањето огромно внимание се посветува и на вештините на менаџерот и на самите аниматори, при што акцентот се става на комуникацијата. Комуникацијата е битен елемент затоа што често пати аниматорите работат и со туристи кои имаат различна културна позадина, па дури во исти групи се јавуваат различни туристи. Комуникацијата на аниматорот мора да биде насочена кон целосно почитување на секој турист и неговата култура, како и кон максимално задоволување на неговите потреби. Тоа е еден од најзначајните фактори за успешно управување и успешна анимација.

Покрај добрите комуникациски вештини, за менаџментот се битни и други вештини и знаења. Менаџерот треба да има познавања и од психологија, култура, социологија, а посебно економија, односно сите оние подрачја кои се потребни за успешно поврзување на гостинот како „странец“ со аниматорот како „домаќин“. Всушност, успешноста на управување на анимацијата во најголем дел зависи од постоењето на соодветен менаџер на анимација и соодветни аниматори. Одлуките кои ги носи менаџерот треба да бидат издржани и соодветни на планираното и моменталните услови и да не се загрозат барањата и потребите ниту на клиентот, ниту на аниматорот.

Како значајни работни активности кои ги поседува менаџерот на анимации може да се вбројат: составување на атрактивна и иновативна анимациска програма, разновидност во анимациските содржини со цел да се задоволат различните барања и потреби на туристите, соодветност на содржината со условите и ресурсите со кои располага самиот објект (простор, вработени, реквизити, институции од областа на спортот и културата, опремата итн.), соодветност на програмите во однос на периодите кога се спроведуваат (летен/зимен период, денска/вечерна анимација и др.) и постојано следење на целиот анимациски процес.

За да има успешно управувана анимација треба да се исполнат одредени услови кои всушност се карактеристични и специфични за управувањето на анимациите. Тие се:

- Соодветна кадровска структура за извршување на овој процес;
- Соодветна организација на анимацискиот процес;
- Располагање со соодветен простор и опрема;
- Правилно искористување на расположливите ресурси во функција на туристичка анимација;

- Познавање на структурата на туристите и нивните барања;
- Подготвеност за брзо реагирање во непредвидени ситуации и решавање на конфликти.

1.2. Принципи на управување со анимацијата

За ефикасно и успешно управување на анимацискиот процес во една дестинација/претпријатие, менаџментот мора да следи и да се придржува на неколку начела, т.е. принципи. Во секој случај управувањето на анимацијата треба да поаѓа и од основните принципи на анимацијата и тоа:

- Принцип на слобода;
- Принцип на активност;
- Принцип на разновидна анимациска понуда; и
- Принцип на ефикасно организирана и професионално водена анимација.

Туристичките движења се во тесна врска со слободата и правото на избор на личноста. Тоа покажува дека туристот ја има целосната слобода да одбере дали, каде и како ќе патува. Тоа повлекува дека тие самостојно ќе одлучат дали ќе се вклучат во анимациските програми кои се понудени или ќе ги заобиколат. Под никакви услови оваа слобода не треба да се одземе и воопшто не смее да се врши притисок врз посетителите за она што тие треба да изберат. Затоа правото на слободен избор е еден од принципите на кои управувањето на анимациите треба да се потпира.

Од друга страна, менаџерот треба да ја истакне важноста на аниматорот и да го насочи на правилна комуникација со туристите во која преку разговор ќе ги информира и насочи да се вклучат во анимациските содржини според нивните желби и потреби. Позитивните резултати од ваквата комуникација во голема мера зависат како од комуникациските вештини на аниматорот, така и од атрактивноста на анимациската програма. Дополнително, самите менаџери треба да предвидат и вклучат што е можно поголема активност на самите туристи со цел тие да се почувствуваат како дел од целиот процес и да можат правилно да го исполнат своето слободно време.

За да биде привлечна анимациската програма за потенцијалните клиенти таа треба да се движи во насока на нивните барања и интереси. Оттука, менаџментот треба да ги преземе сите неопходни активности за максимално мотивирање клиентите за активно учество во анимациските програми. Само на тој начин ќе се избегне монотонија, здодевност и нивна пасивност кои се всушност негативни аспекти на туризмот. Со атрактивна понуда од друга страна се доаѓа до зголемување на реномето на објектот, туристичкото место, државата преку позитивната туристичка пропаганда, поконкретно преку личната пропаганда.

Како значајни менаџмент принципи на кои треба да се заснова менаџментот на анимацијата, а потекнуваат од општите принципи за менаџмент би можеле да се издвојат:

- **Принцип на целисходност.** Секторот мора да има јасно поставена цел поради која постои. Во секој случај првичната цел би биле исполнување на слободното време на клиентите и вон пансионска потрошувачка, но мора да се одредат и поспецифични цели.
- **Принцип на ефикасност.** Во анимацискиот сектор треба да се формира најдобар систем во кој активностите ќе се извршуваат правилно, при што би се користеле методи и постапки кои ќе овозможат остварување на целите со најниски трошоци.
- **Принцип на специјализација.** Ова е доста познат елемент во анимациите. Имено, покрај тоа што тимот треба да е единствен, сепак секој вработен треба да биде специјализиран за извршување на своите работи и работни задачи. Тоа доаѓа и од самата природа и разновидноста на содржината на анимациската програма. Во секој случај, секоја работна позиција треба да биде јасно дефинирана со сите квалификации кои се потребни за нејзино извршување.
- **Принцип на распон на контрола.** Овој принцип се однесува на бројот на вработени кои се под контрола на еден менаџер. Овој општ принцип во менаџментот може да биде со поголем распон кај поголеми ланци на хотели, каде има поголем број на аниматори, додека во помалите објекти тој е помал. Во секој случај, треба да се внимава на бројот на менаџери одговорни за одреден број на вработени.
- **Принцип на кратка верига на командување.** Веригата на командување (нивоата на менаџментот) треба да биде што е можно пократка. Во анимациите овој принцип е лесно постижен, поради едноставната хиерархиска поставеност на тимот за анимации.
- **Принцип на баланс.** Треба да се оствари разумен баланс помеѓу централизација и децентрализација во одлучувањето. Сепак и пониските нивоа на поставеност би можеле да учествуваат во давање сугестии и помагање во донесувањето одлуки, од причина што понекогаш имаат подиректен контакт со самите клиенти кон кои е насочена анимацијата.
- **Принцип на единство на команда.** Секој од вработените треба да има само еден менаџер пред кој ќе биде одговорен за своите активности.
- **Принцип на единство на насочување.** Самиот сектор и сите вработени мора да бидат насочени во еден даден правец. Така уште во планирањето, а особено во реализацијата, секој аниматор треба да излезе со соодветни и единствени акции, за да нема несогласувања и

недоразбирања. Претпријатието како целина треба да се движи во единствена насока, за остварување на заедничката цел.

- **Принцип на делегирање.** Според овој принцип, одлучувањето се врши на најниското хиерархиско ниво на менаџментот. Притоа клучен фактор во одлучувањето е квантумот на информации кои се достапни за донесување квалитетни одлуки.
- **Принцип на одговорност.** За извршување на активностите мора да постои и одговорност. Тоа значи дека секој треба да си ја преземе дадената одговорност и да ја почитува другата страна.
- **Принцип на авторитет.** Со овој принцип одговорноста и авторитетот се комплементарни. Доколку на некој менаџер му се даде одговорност да врши одредена активност, тој мора да има и авторитет. И обратно. Со други зборови, иако авторитетот можеби понекогаш лошо да звучи (да се поврзува со моќ и наредување), сепак тој не смее да биде наметнат, туку да биде стекнат преку лидерско однесување од страна на менаџерот.
- **Принцип на рапортирање.** Со цел да се акумулираат сите информации на едно место по реализирање на дадена активност, секој аниматор поднесува краток извештај за исполнување на задачите од неговата ангажираност. Тоа е индивидуална обврска што не може да се делегира на друг.
- **Принцип на координирање.** Неопходно е аниматорите постојано да комуницираат помеѓу себе и да ги усогласат своите активности, делувајќи во насока на остварување на базичната цел на секторот.
- **Стабилност, постојаност на персоналот.** Претставува тренд кон кој се стремат самите менаџери. Секоја промена мора да биде прифатена благовремено и да се изврши соодветно прилагодување. Поради одредениот степен на сезонски карактер на анимациите, сепак менаџментот треба да се стреми и кон постојаност на персоналот.

1.3. Функции на управувањето

Во туристичката анимација, менаџментот е задолжен да користи одредени менаџерски функции и активности кои вклучуваат и човечки ресурси со цел задоволување на потребите на туристичката побарувачка во анимација. Затоа, управувањето со туристичката анимација може да се подели на следниве менаџерски функции: планирање, организирање, кадровско екипирање, координирање, раководење и контролирање.

Дијаграм 4. Менаџмент функции во анимациите



Планирање - се врши преку највисоко, средно и оперативно ниво на управување и го вклучува процесот во кој се планираат програмите за анимација и неговите цели со цел анимацијата да се реализира на најдобар можен начин. Познато е дека секоја менаџерска активност започнува со планирање, па според тоа и менаџментот во анимацијата во туризмот започнува со планирање на програмите кои ќе се понудат на посетителите за време на туристичкиот престој. Самиот процес на планирање значи изработка на менаџерски планови. Планирањето може да биде краткорочно, среднорочно и долгорочно.

Организирање - овој процес во туристичката анимација зависи од програмите за анимација. Сепак, без разлика дали е дизајнирана од туристичка организација или купена (изнајмена) од друга организација, процесот вклучува организациона единица која е задолжена за целата анимација и реализација на програмите според планираното.

Кадровско екипирање - овој процес вклучува ангажирање соодветен персонал во туристичка анимација кој е способен да ја води анимацијата според однапред дизајнирана програми за анимација со цел да се постигнат целите на туристичката организација и посакуваните резултати.

Координирање - значи интегрирање и усогласување на активностите на посебните организациони делови, т.е. активности во секторот за анимации за ефективно и ефикасно да бидат постигнати поставените цели.

Раководење - процес со кој едно или повеќе лица се ангажирани и одговорни за водење на анимацијата и нејзините аниматори со цел самата анимација да биде што подобро реализирана и да се остварат целите на програмите за анимација.

Контрола - користењето на контролниот процес овозможува брзо прилагодување на одредени промени на условите во организацијата и избегнување на можни грешки. Со помош на контролата полесно може да се постапува со активностите во туристичката организација и сложеноста на бизнисот, како и да се минимизираат трошоците.

1.4. Специфичности во туристичкиот менаџмент

Менаџментот кој како процес вклучува планирање, организирање, поттикнување и контрола во функција на остварување на поставените цели со помош на човечките и други ресурси, покрај универзалната димензија има свои карактеристики во различни дејности во стопанската и општествената сфера меѓу кои спаѓа и туризмот. Туризмот е општествено-економска појава која во себе вклучува разновидни стопански и нестопански дејности кои го сочинуваат комплексниот туристички систем. Оттука, во менаџментот на туризмот се појавуваат одредени специфичности кои ги нема кај останатите стопански гранки. Туризмот во своето функционирање како систем вклучува голем број субјекти, па затоа е неопходна координација, со цел да успешно спроведување на целиот процес на менаџирање.

Како основни менаџмент функции може да се издвојат: планирање, организирање, раководење и контрола. Сепак, како што претходно е споменато самата природа на туризмот придонесува да се додадат уште функции меѓу кои акцент се става и на функцијата координирање. Од ова ќе зависи и целосното и непрекинато менаџирање во туризмот. Исто така, како функција може да се додаде и кадровското екипирање, од причина што за туризмот се потребни специфични квалификации на вработените, зголемување на бројот на вработени во текот на сезоната и др.

Како дополнителни специфичности на туристичкиот менаџмент можат да се издвојат и следните:

1. Од **содржинските компоненти на туристичката понуда и туристичката побарувачка** посебно треба да се обрне внимание на:
 - туристичките атрактивности;
 - структурата на угостителските капацитети;
 - општото и стручното образование на туристичкиот кадар;
 - познавањето на актуелните состојби на туристичкиот пазар;
 - структурата на туристичката побарувачка.

2. **Постоенето голем број разновидни туристички атракции** претставува предизвик за менаџерите да ги селектираат и искомбинираат оние кои би привлечеле поголемо внимание кај туристите. Токму тој процес на избор и комбинирање со цел да се направи интегриран и привлечен туристички производ е показател на умешноста и креативноста на менаџерот.
3. Наредната специфичност на менаџментот во туризмот се поврзува со **карактеристиките и специфичностите на угостителските објекти**. Имено, треба да се стави акцент на нивниот квалитет, како и бројност и големина. Тие како дел од туристичката понуда треба правилно да се планираат, како во однос на капацитетот, така и во однос на квалитетот на услугата.
4. **Познавањето на актуелните состојби на туристичкиот пазар** е од огромно значење бидејќи укажуваат на состојбите кои може да се очекуваат во иднина. Всушност, тоа придонесува за навремено планирање на повеќе активности: селектирање на туристички атрактивности кои се најбарани од побарувачката, сегментирање на пазарот врз чија основа ќе се формираат различни туристички производи, креирање нови и конкурентни туристички производи, планирање на развој на угостителските објекти и други капацитети со рекреативно забавни содржини.
5. **Туристичките кадри** веќе неколкупати се спомнати како важна алка во туризмот која во себе носи одредена специфичност. Степенот на нивното образование и стручна оспособеност е од големо значење за процесот на менаџмент. Во делот на образованието на аниматорите мора да се обрне внимание на развивање на комуникациските вештини, но и на координативната улога со цел да се постигнат поставените цели. Кај повисоките работни позиции, покрај стручното образование и оспособеност се бара и висок степен на општо образование.
6. **Туристичката побарувачка** треба детално да се познава. Бидејќи туристичката побарувачка често пати го насочува производот врз основа на желбите и потребите, менаџерот треба да располага со што е можно попрецизни податоци и информации за особеностите на туристичката побарувачка. Имено, тука влегуваат: пол, возраст, образование, јазично подрачје, културно ниво, образовно ниво, верска припадност, платежна способност на потенцијалниот турист и др. Познавањето на карактеристиките на потенцијалните туристи значи полесно адаптирање на понудата кон побарувачката.

Прашања за проверка на знаењето

1. Објаснете што е управувањето.
2. Набројте по што се разликува менаџментот на анимациите во туризмот и угостителството од менаџментот во останатите подрачја во стопанството.
3. Дефинирајте го менаџментот на анимацијата.
4. Набројте ги и објаснете принципите на управувањето со анимацијата.
5. Набројте ги и објаснете функциите на управувањето на анимациите.
6. Набројте ги и објаснете специфичностите на туристичкиот менаџмент.

Вежби

1. Изработете анимациска програма со опис на нејзините менаџмент функции.

2. План за анимациска програма

Подготовка на план за анимациската програма е еден од позначајните активности кои ги има менаџментот на анимациите. Во овој дел ќе биде обработено планирањето на анимациите како менаџмент функција, а во продолжение ќе бидат претставени и типовите анимациски програми. Подетално ќе бидат наведени и објаснети специфичностите кои ги поседуваат различните типови анимации. На крајот од овој дел ќе се набројат и објаснат фазите на планирање на анимација.

2.1. Планирање на анимацијата

Планирањето е менаџмент функција со која започнува процесот на менаџирање, Имено, со планирањето веќе се носи одлука какви цели треба да се постигнат во даден временски период и кои акции треба да се преземат за постигнување на зацртаните цели.

Кога станува збор за анимациите во туризмот и угостителството важно е да се напомене дека поставување на целите и планирањето започнува со изработка на план за анимација за одредениот период (една сезона, една година, даден месец и сл., во зависност од видот на планот).

Од искуството, вештините и способноста на менаџерот кој го изработува планот зависи неговата успешна реализација. Доколку менаџерот го постави планот реално и соодветно, во тој случај реализацијата ќе биде успешна.

Кај анимациите планирањето е првиот чекор со кој се започнува процесот на менаџирање. Како и во другите области на менаџмент, така и во анимациите планирањето може да ги содржи следниве елементи:

- **Цели** - искази кои покажуваат што треба да се постигне за одредениот временски период;

- **Основни политики** - претставуваат водич за тоа како и зошто да се остварат плановите;
- **Долгорочни планови** - плански документ кој опфаќа планирање за подолг временски период, најчесто за период подолг од 5 години;
- **Краткорочни планови** - овие планови опфаќаат пократок временски период и тоа неколку месеци до неколку години. Во секој случај, периодот на планирање кај овие планови е помал од 5 години;
- **Правила и постапки** - претставуваат конкретизација на изведувањето на плановите.

Еден од најзначајните моменти кои подлежат на планирање е анимациската програма. Всушност, таа претставува главниот елемент кој треба да се осмисли со цел да се излезе во пресрет на клиентите. Планирањето на анимациската програма започнува со наједноставната програма, а потоа се врши надоградување за да се дојде до најсложената програма. Исто така, значајно е прво да се обезбедат основни програми, а потоа и резервни програми во случај на лоши временски услови, отсуства на аниматори и сл.

Во делот на планирање на програмата многу е битно да се води сметка истата бидејшто е можно поразновидна и да не се повторува во текот на престојот на гостите. На пример, ако станува збор за хотел каде што се знае дека гостите се менуваат секои 7 дена, во тој случај, програмата во текот на тие 7 дена треба да биде различна.

Задачата на аниматорот е да реализира што е можно поголем број анимациски активности, водејќи сметка дека гостинот во хотелот или некој друг објект престојува 24 часа и дека во тој временски период има можност да: регулира био-физиолошки потреби, да има време за шетање, бањање, и остварување на основните мотиви и потреби поради кои допатувал во дестинацијата и слободно време за користење на анимациските услуги.

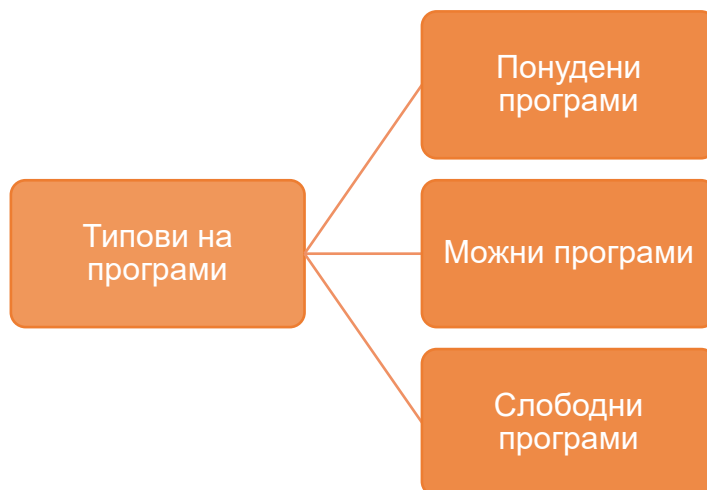
Исто така при планирање на програмата мора да се води сметка истата да се вклопи со желбите и потребите на целните групи туристи, со туристичката сезона, амбиентот на туристичкото место или атракциите и сл. Анимациската програма треба да остави впечаток за неповторливо доживување, треба да биде едноставна, различна и препознатлива.

Со пласирање атрактивни, квалитетни и автентични анимациски програми може да се започне со градење имиџ кој ќе помогне во позиционирање на претпријатието/дестинацијата на туристичкиот пазар.

2.2. Типови анимациски програми

Во основа на планирањето на анимациските програми можат да се дефинираат три типа на програми и тоа: понудени програми, можни програми и слободни програми.

Дијаграм 5. Типови анимациски програми



- **Понудените програми** се планирани и сигурни програми за сите гости или група гости. Ваквите програми обично се нудат во големи количини, аниматорите имаат добра пракса во нивно спроведување со голем степен на професионалност и истите имаат прифатлива цена. Туристичкото место често е препознатливо по таа програма (типични излети, музички настани и сл.)
- **Можни програми** се програми кои им се нудат на гостите или група гости доколку тие сакаат или се во можност. Овие програми не се реализираат секојдневно и поради тоа, по правило се малку поскапи отколку понудените. Исто така кај овие програми постои и можност да се испланираат, модифицираат и креираат според потребите и можностите на гостите или групата.
- **Слободните програми** се по желба на гостите или групите гости. Често тие се и индивидуални активности кои се организираат на лице место по желба на гостите. Овие програми вообичаено се многу поспецифични и специјализирани, така што е потребна и поголема специјализација во анимацијата.

Во зависност од времето на спроведување на програмите, истите се делат на:

- **Дневни програми;**
- **Неделни програми и**
- **Сезонски програми.**

Дијаграм 6. Типови анимациски програми според времето на спроведување



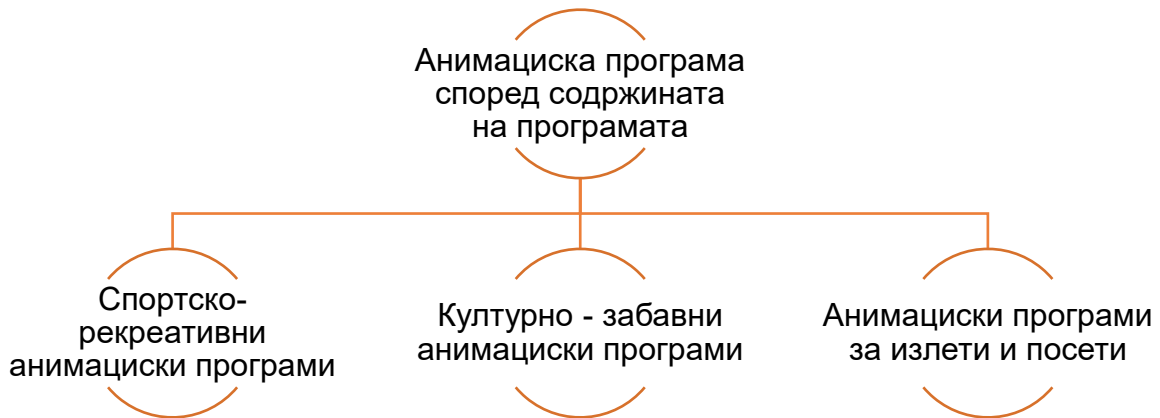
Дневните анимациски програми, пак, можат да се поделат на неколку типа и тоа:

- Утринска програма;
- Претпладневна програма;
- Попладневна програма;
- Вечерна програма; и
- Ноќна програма.

Во зависност од содржината на анимациската програма може да стане збор за три типа анимациски програми и тоа:

- Спортско-рекреативни анимациски програми;
- Културно - забавни анимациски програми; и
- Анимациски програми за излети и посети.

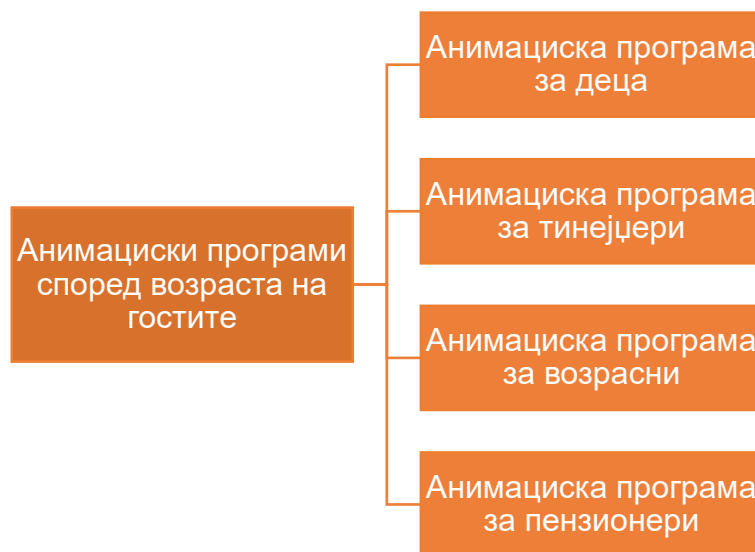
Дијаграм 7. Типови анимациски програми според содржината на анимациската програма



Според возраста на самите гости анимациските програми можат да бидат:

- Анимациска програма за деца;
- Анимациска програма за тинејџери;
- Анимациска програма за возрасни; и
- Анимациска програма за пензионери.

Дијаграм 8. Типови анимациски програми според возраста на гостите



2.3. Специфичности на различните типови анимации

Дневните анимациски програми се ускладени со делот од денот или ноќта кога се организираат, така што на гостите им се пополнува слободното време. Дневните анимациски програми се поделени на:

- **Утринска анимациска програма** - се реализира во утринските часови, пред или непосредно после појадокот. Најчесто станува збор за активности какви што се: вежби за релаксација, гимнастика, трчање, гимнастика во вода, пливање, прошетка и сл.
- **Претпладневна анимациска програма** - се организира помеѓу појадокот и ручекот и претставува продолжение на утринската анимација. Активности кои можат да бидат дел од оваа програма се: масажи, кинезитерапија, трчање во природа, возење велосипед, спортски турнири, детска анимација, културни активности, хоби анимација и др.
- **Попладневна анимациска програма** - се реализира помеѓу ручекот и вечерата. Тука активностите се најразновидни, како на пример: спортски турнири со поголем физички напор, часови по танцување, часови за јазик, фотографирање, сликање, оригами, детска анимација, хоби анимација, културни програми итн.
- **Вечерна анимациска програма** - програма чија цел е да го релаксира гостинот после напорен ден и да го подготви за вечерните активности. Во вечерна анимациска програма можат да се вметнат: аеробик, лотарија, бинго, томбола, избор за мис и мистер, пижама парти, маскенбал, детски игри, културни настани (настап на фолклорни групи, пејачи, мјузикли, шоуа итн.).
- **Ноќна анимациска програма** - најчесто се организира од 22 часот до 4 часот наутро. Локација за овој тип анимациска програма се ноќни барови, диско барови и клубови и ноќни клубови. Најчесто се проследени со драмски и концертни изведби.

Неделната анимациска програма содржи план на активности за седум дена и по правило, сите облици на дневни анимации се разработени точно по денови. Ваквите програми секогаш се содржински исполнети и претставуваат дел од сезонската програма на претпријатието. При планирање на дневната и неделната програма менаџментот секогаш треба да ги почитува фазите за изработка на планот и програмата, а тоа значи дека физички лесните активности треба да бидат претпладне, потешките попладне, додека вечерните активности опфаќаат забава и релаксација. Доколку станува збор за неделна програма исто така треба да се води сметка за леснотијата на активностите. Имено, на почетокот на неделата треба да се планираат полесни активности, во средина на неделата најголемите активности, додека на крајот на неделата, повторно полесни, кои завршуваат со делење признанија, награди, благодарници и сл.

Сезонска анимациска програма е програма која се изработува за цела година и е поделена во однос на туристичката сезона. За оваа програма треба да се планираат различни просторни услови и различен кадар. Сезонската програма е збир на неделни програми.

Според содржината на програма се разликуваат три типа анимациска програма:

- **Спортско - рекреативни анимациски програми.** Спортската рекреација е активна компонента на туристичката понуда. Таа има огромно значење за психофизичката и здравствената состојба на луѓето, како и за нивно меѓусебно зближување. За реализирање на програма од овој тип неопходни се одредени услови: обезбедување соодветни терени и опрема, користење услуги на спортско-рекреативните центри, способност за организирање разновидни натпревари, натпреварувања и слично. Тука може да се зборува за:
 - Анимациска програма за спортско-рекреативни активности на вода: пливање - капење, сончање, летање над вода, возење со глисер, веслање, прошетка со брод, скијање на вода, риболов итн.; и
 - Анимациска програма за спортско-рекреативни активности на копно: фудбал, мал фудбал, ракомет, кошарка, тенис, голф, мини - голф, билјард, аеробик итн.
- **Културно - забавни анимациски програми** - целта на овие програми е да привлечат што е можно поголем број на посетители. Оваа програма најчесто е наменета за вечерните часови. Често пати се ангажираат и професионални изведувачи кои не се дел од анимацискиот тим и најчесто се проследени со сценски изведби. Овие програми во својата содржина би можеле да опфаќаат: посета на културно - историски споменици, посета на културно - забавни приредби, сликање, игри со автомати, коцкање, посета на кино, играње шах и слични игри, посета на театри, читање дневен печат, моделирање и фотографирање, посета на фолклорни приредби, слушање радио, избор на мис, рачна работа или хоби, активности во гастрономијата и сл.
- **Анимациски програми за излети и посети** - овие програми се насочени кон природата и природните реткости и убавини. Излетите и посетите доведуваат до психичко релаксирање, потиснување на грижите, ослободување од најситните и наједноставните проблеми. Овие програми може да содржат: излети, кратки прошетки, посета на излетнички места, разговор со други, долги прошетки, посета на дуќани, лов на дивеч, посета на пазар и други активности.

Анимациска програма за деца - децата се најважниот сегмент на побарувачката бидејќи среќно дете е клуч за враќање и успех, бидејќи тоа значи задоволен родител кој е сигурен во аниматорите и целиот персонал. Активности за деца на отворено би можеле да бидат: лов на богатство, кралица на овошје, индиски ден, мини олимпијада, еко прошетка, изработка на сувенири од природни морски материјали, сликање на лице, игри со топка, ледена кралица, детско пикадо, боење на маици. Активности за деца во затворен простор се: изработка на маски, цртање, пеење и играње, видео игри и сл. Анимациски игри за деца во базен се: вежбање во базен, лов на богатство, натпревар во пливање, мала олимпијада, мини диско во базен и др. Вечерната анимација за деца може да содржи: мини диско, музики игри, детско кабаре, избор на мини мис и мистер, мини квиз, талент шоу и друго. Посебна анимациска програма постои во т.н. мини клубови за деца.

Анимациската програма за возрасни како најважен сегмент на побарувачката ја формираат почетната точка за програмирање на содржината и програмите за анимација кои имаат цел задоволување на потребите и мотивите на туристите. Програмите за анимација за возрасни по нивната содржина и структура се поделени на:

- Дневна анимација за возрасни се планира и организира за возрасни гости, физички спремни, најчесто лица над 15 години до трето доба. Програмите кои се специфични за дневна анимација се изведуваат на отворено, внатре и во базен. Активности на отворено: одбојка на песок, мал фудбал, мини олимпијада, пикадо, бадминтон, пинг-понг и мини голф и др. Активности во затворен простор - бинго, пикадо, часови за танцување и сл. Најчести игри во базен за возрасни се: ватерполо, натпревар во трчање низ базен, одбојка на вода, музички квиз, аеробик, аква аеробик, теретана на вода, пилатес итн.
- Вечерни анимации за возрасни
- Игри за возрасни

2.4. Фази на планирањето на анимација

Со цел креирање успешен план според кој ќе се води менаџментот и останатите вработени потребно е следење на одредени чекори, т.е. фази. Планирањето вклучува:

- Одредување на постоечката состојба на хотелот или туристичката дестинација од аспект на застапеност и успешност на анимациските програми;
- Истражување на окружувањето, расположливоста и ограниченоста на ресурсите (кадровски, терени, простории, реквизити и опрема, атрактивности и сл.), конкурентите, пазарот и сл.;

- Поставување цели;
- Предвидување на очекувана ситуација;
- Одредување на активности и потребни ресурси;
- Проценка на предвидени активности;
- Прегледување и приспособување на планот во функција на контролирање на променливите услови;
- Комуницирање во текот на процесот на планирање на анимацијата.

Првиот чекор при планирањето е да се одреди постоечката состојба од аспект на застапеноста и успешноста на анимациските содржини во даден угостителски објект или туристичка дестинација. Тоа е неопходно за да се проценат евентуалните пропусти или пак, да се потврди добрата практика. Врз основа на процената се преземаат акции за наредниот циклус на планирање и се дефинираат активностите во идниот план.

Врз основа на добиените податоци за моменталната состојба може да се делува во неколку ситуации и тоа:

- **Кога анимациската програма нема недостатоци и ги задоволува барањата и потребите на туристите,** менаџментот во идниот план би можел да вклучи нови анимациски содржини со цел да ја задржи моменталната положба или пак, да ја подобри. Исто така може да го одржува или подобри квалитетот на веќе постоечките активности. Сепак, не смее да се заборава и планирање на активности поврзани со усовршување на тимот кој ги спроведува анимациите преку разни обуки, тренинзи, курсеви и сл.
- **Кога се намалува интересот за постоечката анимациска програма,** менаџментот треба веднаш да пристапи кон истражување на интересите на туристите, да ги истражи и во планот да ги вметне трендовите во анимациите и туристичката побарувачка, да испланира активности кои ќе произлезат од истражувањата и секако да го обучи персоналот за спроведување на тие активности.
- **Кога воопшто нема анимациска програма,** менаџментот треба да направи истражување за потребите на клиентите, да вметне во планот содржини кои се конкурентни и недостасуваат другите претпријатија, да вметне активности кои ќе соодветствуваат на материјално-техничките и просторните услови со кои располага претпријатието, вработување на професионални аниматори, како и воспоставување на соработка со професионални агенции за анимација, консултантски фирми и сл.

Наредниот чекор е истражување на окружувањето. Тоа пред сè опфаќа анализа на анимациските програми на конкуренцијата. Со тоа треба да се утврди дали постои ограничување во можностите за искористување на атрактивностите, институциите, организациите и просторот кои се потребни за

спроведување на анимациските активности. Оттука, треба да се извлече заклучок дали претпријатието е конкурентно во однос на кадри, терени, простории, реквизити, атракции, опрема, клиенти итн.

Поставување на целите е од особено значење за планирањето. Истите може да бидат долгорочни, среднорочни или краткорочни. Со поставување на целите се одредува она треба да се постигне со анимациската програма за даден временски период. Најчесто целите се насочени кон збогатување на содржината на туристичкиот престој, зголемување на конкурентноста на туристичкиот пазар, вклучување нови анимациски содржини за одреден временски период, продолжување на туристичката сезона, зголемување на туристичка потрошувачка, зголемување на приходите и др.

Предвидување е составен дел на планирањето. Предвидувањето на очекуваните ситуации се заснова на одредени постоечки состојби и анализи на окружувањето при што се проектираат идните позиции. Се прават претпоставки за тоа дали би имало подобрување или влошување на состојбите. Најчесто во планирањето на анимациите се вметнуваат следниве предвидувања: подобрување и збогатување на содржината на анимацијата, зголемен интерес кај туристите за новите или „освежените“ анимациски активности, зголемена потрошувачка, зголемена конкурентност, зголемени приходи, зголемување на ангажираноста на капацитетите, продолжување на сезоната итн.

Планирање на активностите и ресурсите кои се потребни за реализирање на тие активности се комплексен дел од планирањето. Оваа фаза зависи од повеќе фактори. Првиот фактор кој се разгледува е тоа дали за прв пат се воведува анимациска програма или истата веќе постои, како и интересот за постојната анимациска понуда, доколку истата постои. Исто така, анимациската програма на конкурентите треба добро да се анализира. Во овој дел се вметнуваат активности за кои постои интерес од страна на туристите, активности кои се во согласност со современите тенденции во областа на анимациите, активности кои ќе бидат реализирани со помош на расположливата опрема, терени, кадри, простории, атракции и реквизити итн.

После планирање на активностите и ресурсите се прави проценка на предвидените активности. Може да се направи и пилот тестирање на некои од активностите со цел да се увиди нивната спроводливост.

На веќе креираниот план за анимација треба да се изврши **прегледување и приспособување во функција на контролирање на променливите услови**. Туризмот и угостителството се динамични категории, условите често пати може да се менуваат, па оттука и анимациските активности наидуваат на неочекувани промени. Во вакви ситуации потребно е навремено и соодветно да се реагира за да може да се поправи и надмине несаканата ситуација. Како променливи

услови може да се спомнат следниве: промени во времето (доколку станува збор за анимации кои се одвиваат на отворено), повреда на некој од учесниците, прекин на програмата заради немање струја, незаинтересираност на гостите за понудената анимациска содржина и сл.

За да не се појават несогласувања или недоразбирања неопходен е **постојан и правилен тек на комуникацијата**. Во никој случај не смее да постои отсуство на комуникација или погрешна комуникација. Ова не се однесува само на релација аниматор - гостин, туку и во рамките на работниот тим. Добрата комуникација зависи од соодветното насочување на овој процес на сите нивоа од страна на менаџерите. Менаџерите треба да поседуваат добри комуникациски вештини и истите да ги развиваат и пренесуваат на своите вработени со цел правилно одвивање на анимацискиот процес. Правилното комуницирање во процесот на менаџмент помеѓу сите нивоа на менаџмент води и кон успешна анимација, чија крајна цел е задоволен турист.

Прашања за проверка на знаењето

1. Со што се карактеризира планирањето во анимацијата?
2. Набројте ги елементите кои ги содржи планирањето на анимациите.
3. Објаснете го процесот на планирање на анимациска програма.
4. Набројте ги и објаснете ги специфичностите на основните типови анимациска програма.
5. Набројте ги и објаснете ги специфичностите на типовите анимациски програми според времето на спроведување.
6. Набројте ги и објаснете ги специфичностите на дневните анимациски програми.
7. Набројте ги и објаснете ги специфичностите на типовите анимациски програми според содржината на анимациската програма.
8. Набројте ги и објаснете ги специфичностите на типовите анимациски програми според возраста на гостите.
9. Набројте ги и објаснете ги фазите на планирањето на анимацијата.

Вежби

1. Направете план за анимациска програма следејќи ги фазите за планирање. Условите и состојбите нека бидат по ваш избор. Во делот на планирање на програмата, направете категоризација на конкретните активности според типовите во кои припаѓаат. Користете компјутер и канцелариски софтвер за пишување.
2. Состави неделна програма анимациска програма (за попладневни активности) за тинејџери и за пензионери.

3. Трошоци за реализација на анимациската програма

Анимациите не претставуваат директен извор за финансирање на угостителскиот објект или дестинацијата, но сепак за реализација на истите постојат одредени трошоци. Имено, трошоците кои се прават може да се поврзат со повеќе ставки, меѓу кои плати за персоналот, опрема и реквизитите, превоз итн. Во овој дел од учебниот опфатени се видовите трошоци кои настануваат во текот на самото планирање на анимациската програма и трошоците кои се потребни за реализацијата на планираната програма. Понатаму, претставени се и начините на кои се калкулираат настанатите трошоци.

3.1. Видови трошоци кои настануваат при планирање и реализација на анимациската програма

Секое претпријатие, независно од организациониот облик и сферата во која дејствува, за да може да функционира, користи ресурси (труд, капитал, земја, претприемништво). Меѓутоа, секое ангажирање на елементите на производство неминовно е поврзано со парични издатоци. Така, за да се изгради еден хотел, се прават трошоци поврзани со градењето на тој хотел, потоа следуваат трошоци за опремување на хотелот, трошоци за непречено функционирање, трошоци за унапредување на работата итн.

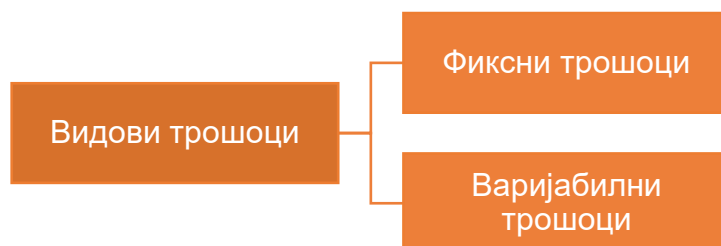
Трошоците претставуваат во пари изразено трошење на елементите на производство и издатоци кои претставуваат составен дел од цената на чинење на учинокот. Притоа, расходите и издатоците можат да се изедначат со трошоците само доколку се направени поради производство и доколку може да се искажат во пари.

Самото планирање и спроведување на анимациските програми, како и сите други активности во туризмот и угостителството бараат финансии кои ќе бидат наменети за исплата и набавка. Тука станува збор за трошоци кои се појавуваат при креирање и спроведување на анимациската програма. За да нема негативни финансиски исходи од анимациската програма самиот менаџмент треба добро да ги знае трошоците кои ќе настанат за успешна реализација на програмите. Од друга страна, неопходно е да се знаат и проектираат и приходите, т.е. изворите за финансирање на анимацијата и вкупниот финансиски резултат.

Трошоците кои се појавуваат во анимациите може да се поделат на:

- фиксни и
- варијабилни трошоци.

Дијаграм 9. Видови трошоци



Фиксни трошоци (FC - Fixed Costs). Фиксните трошоци се долгорочни трошоци. Вообичаено во вкупниот износ остануваат исти, независно од обемот на производство или обемот на давање услуги. Не се менуваат при промена на обемот на производство/услуги. Тука често влегуваат: трошоци за амортизација, поправки на механизација, сместување на механизацијата, телефонски трошоци, постојана работна сила, плаќање наемнина, камата на вложени средства и сл. На овие трошоци менаџментот не може непосредно да делува.

Во групата фиксни трошоци во однос на анимациите може да се набројат:

- Плати на анимациската организација;
- Трошоци за ситниот инвентар и реквизити (топки, рекети, гардероба и сл.);
- Трошоци за постојана промоција;
- Трошоци за изнајмување на простор или опрема;
- Амортизација;
- Трошоци за осветлување, загревање, ладење;
- Трошоци за превоз;
- Други трошоци.

Варијабилни трошоци (VC - Variable Costs). Под варијабилни (променливи) трошоци се подразбираат трошоците што се менуваат со промена на обемот на производство или давање услуги. Варијабилните трошоци се краткорочни трошоци (вообичаено се реализираат во рок од помалку од една година). Се јавуваат само доколку има производство/давање услуга (а не се јавуваат доколку ништо не се произведува). Варираат согласно со обемот на производство/услуга. Во варијабилни трошоци може да се споменат: потрошен материјал, заштитни средства, транспорт, најмување опрема, најмена работна сила итн.

Варијабилните трошоци во смисла на анимацијата се менуваат во зависност од порастот и опаѓањето на бројот на посетители. По гостин овие трошоци се константни и цената на анимациската услуга ќе биде врзана со односот меѓу остварената реализација и варијабилните трошоци.

Во делот на анимациите, како варијабилни трошоци најчесто може да се наведат:

- Трошоци за реквизити кои се трошат по клиент (пијалаци, капи, маици, јадење, дипломи, итн.);
- Плати на аниматорите ангажирани за изведување на програмите;
- Трошоци за кало, растур, расипување над планираното и сл.;
- Трошоци за декорација;
- Трошоци за стока и специфични сувенири;
- Трошоци за превоз за програмата;
- Други варијабилни трошоци.

Многу често се пресметуваат и т.н. просечни трошоци. Просечните вкупни трошоци (Average Total Costs - ATC) претставуваат трошок по единица производ.

3.2. Начини на калкулација на трошоците

Со цел да се пресметаат трошоците во едно претпријатие најпрвин мора да се има увид во истите. Тоа значи дека треба да се има точни податоци за секоја ставка од фиксните и варијабилните трошоци. Најчесто се пресметува збирот со цел да се дојде до вкупните трошоци. Вкупните трошоци се означуваат со TC што доаѓа од англискиот јазик, т.е. Total Costs.

Во вкупните трошоци влегуваат вкупната сума на фиксните трошоци и вкупната сума на варијабилните трошоци. Фиксните трошоци се означуваат со FC (од англ. Fixed Costs), додека варијабилните трошоци се означуваат со VC (од англ. Variable Costs). Оттука, во продолжение е претставена формулата по која се пресметуваат вкупните трошоци:

$$TC = FC + VC$$

Вкупни трошоци = фиксни трошоци + варијабилни трошоци

Имајќи предвид дека фиксните трошоци се константни (непроменливи), произлегува дека тенденцијата на вкупните трошоци се формира под доминантно влијание на тенденцијата на променливите трошоци.

Просечните вкупни трошоци (ATC) може да се пресметаат со користење на две формули и тоа:

Прв начин:

$$ATC = \frac{TC}{Q}$$

$$\text{Просечни вкупни трошоци} = \frac{\text{Вкупни трошоци}}{\text{број на произведени производи/услуги}}$$

Втор начин:

$$ATC = AFC + AVC$$

$$\text{Просечни вкупни трошоци} = \text{просечни фиксни трошоци} + \text{просечни променливи трошоци}$$

Просечните фиксни трошоци (Average Fixed Costs - AFC) се пресметуваат едноставно така што вкупните фиксни трошоци се делат со бројот на произведени производи, односно услуги.

$$AFC = \frac{FC}{Q}$$

$$\text{Просечни фиксни трошоци} = \frac{\text{Вкупни фиксни трошоци}}{\text{број на произведени производи/услуги}}$$

За просечните фиксни трошоци карактеристично е тоа што перманентно опаѓаат со порастот на обемот на производство, односно со зголемување на бројот на извршени услуги. Така, со зголемување на бројот на производите, просечните фиксни трошоци опаѓаат бидејќи иста количина трошоци (вкупни фиксни трошоци) се дели со зголемено количество аутпут (излез), односно растечки број производи.

Просечните променливи трошоци (Average Variable Costs - AVC) се добиваат кога вкупните променливи трошоци се делат со количината произведени производи, односно извршени услуги.

$$AVC = \frac{VC}{Q}$$

$$\text{Просечни фиксни трошоци} = \frac{\text{Вкупни варијабилни трошоци}}{\text{број на произведени производи/услуги}}$$

Прашања за проверка на знаењето

1. Како се делат трошоците?
2. Објаснете што се фиксни трошоци.
3. Набројте ги фиксните трошоци што најчесто се јавуваат за потребите на анимациската програма.
4. Објаснете што се варијабилни трошоци.
5. Набројте ги варијабилните трошоци што најчесто се јавуваат за потребите на анимациската програма.

Вежби

1. Користејќи калкулациски канцелариски софтвер (на пр. Excel, Calc и сл.) направете табела со фиксни и варијабилни трошоци за анимациска програма. Пресметајте ги вкупните трошоци по единица услуга.

4. Поделба на активностите за организација на анимацијата помеѓу членовите на тимот

Со цел успешно реализирање на анимациската програма според претходно направениот план, неопходно е да се стави акцент на организацијата. Во овој дел од учебникот ќе бидат набројани и објаснети условите за успешна организација на анимацијата. Ќе се опфати и поделбата на работата според должностите и нивно групирање врз основа на позициите. Во овој дел исто така се издвоени процесот на координација и комуникација во рамките на организацијата, како значајни алки во целиот менаџмент процес.

4.1. Услови за успешна организација на анимацијата

Организацијата на анимација исто како и другите организации треба да се приспособува и да одговара на постоечките услови. Притоа треба да се има во предвид дека организацијата претставува збир на односи помеѓу луѓето при извршување на заеднички работи за постигнување одредена цел.

При организирање на анимација и воспоставување односи помеѓу луѓето, односно помеѓу менаџерот и аниматорите, како и помеѓу самите аниматори, важен аспект на кој треба да се посвети големо внимание е комуникацијата. Исто така, при организација на анимацијата, аниматорите посебно внимание треба да посветат на комуникацијата со туристите. Организацијата како структура ги опфаќа односите, влијанијата, целите, улогите, активностите, комуникациите и другите фактори кои постојат кога луѓето работат заедно.

За да организацијата биде правилно поставена, потребно е да се реализираат следниве чекори:

- Идентификација и дефинирање на предвидената работа и поделба на работата според должностите;
- Групирање на должностите според позициите;
- Доделување на задачите за извршување, одговорност и степен на авторитет;
- Прегледување и приспособување на организационата структура во функција на контролирање на резултатите и променливите услови и
- Комуницирање во текот на процесот на организирање.

Првиот чекор се однесува на идентификување на предвидената работа и давање опис на сè она што треба да се реализира. Дополнително, треба да се одреди кои специфичности треба да ги поседува извршителот на секоја поединечна работна активност. Овие информации треба да се достават и до личноста која ќе ја спроведува конкретната активност. Доколку се пропушти, т.е. не се изврши конкретизирање на работните задачи кои треба да се спроведат, исходот на целокупниот менаџмент процес ќе биде неизвесен. Тоа е и поради фактот дека ќе биде пропуштено дефинирањето на суштината на работење и нема да се знаат целите на организацијата.

4.2. Поделба на активностите на членовите на тимот

Со поделба на трудот може да се постигнат повисоки резултати. Еден од условите за успешна организација на анимациите е поделба на трудот врз основа на квалификациите кои ги поседуваат ангажираните лица. Всушност се врши поделба на работата според должностите и врз основа на позициите.

Според должностите може да се изврши следнава поделба:

- **Според видот на активности што се вклучуваат во анимациските програми** може да има аниматори задолжени за спортско-рекреативни програми, културно-забавни, детски и др. Но исто така, доколку тоа го бараат условите и во рамките на поедини видови програми може да се изврши понатамошна поделба на должностите. Сепак, во праксата се ангажира еден аниматор за еден вид програма или за сите видови програми, со исклучок на аниматорите за деца.
- **Според времето кога е предвидено да се спроведуваат анимациските програми** должностите се распределуваат за програми предвидени во утринските часови, претпладневните, попладневните, вечерните и ноќните.

Иако овие аниматори во текот на денот извршуваат различни задачи, тие мора да комуницираат и да бидат координирани, за да се реализира програмата успешно и во целост.

Врз основа на позициите во менаџерската структура должностите се делат на следниве нивоа: топ менаџмент, среден менаџмент и извршен менаџмент.

Дијаграм 10. Нивоа на менаџмент во анимацискиот тим



Највисокото ниво го претставува **топ менаџментот**, односно оној кој што е задолжен за изготвување на планот за анимацијата, за остварување на планот, постигнување на целите и насочување на активностите. Тој е одговорен и за успехот на анимациите. **Средниот менаџмент** врши понатамошна распределба на задачите предвидени според планот за анимација. Тој исто така има и одговорност во поглед на спроведување и успешно работење на секторот за организирање на анимација. **Извршниот менаџмент** е групата која е одговорна за спроведување на планот на „терен“. Таа група ја сочинуваат аниматорите кои со своите распределени задачи ги реализираат активностите предвидени во планот и програмата, креирани и насочени од страна на повисоките нивоа на менаџмент.

Во праксата, организацијата на менаџмент структурата за анимација е поедноставна и се состои од две нивоа на менаџмент и тоа среден и извршен менаџмент, т.е. менаџери за анимација и аниматори. Притоа, често и менаџерите за анимација ја преземаат улогата на аниматори реализирајќи ги непосредно анимациските програми.

Со самото доделување на задачи на аниматорите, од нив се очекува и одговорност, но и авторитет. Одговорноста се гледа во соодветноста и степенот на реализирање на предвидените плански елементи, нивната стручност, начинот на комуникација и воспоставување професионални и коректни односи со учесниците, колеги од тимот и пошироко. Од успешното спроведување на анимациите и начинот на кој тие ќе комуницираат зависи и степенот на авторитет кој тие ќе го имаат во очите на туристите, колегите и претпоставените.

4.3. Координација и комуникација во текот на организација на анимацијата

Процесот на усогласување на различните карактеристики, делови и активности во организацијата за постигнување заедничка цел се нарекува координација. Во потесна смисла координацијата е механизмот за ускладување на активностите и деловите на организацијата и нивно насочување кон заедничката цел.

Основни компоненти на координацијата се:

- усогласување;
- контрола и
- комуникација.

Поделбата на трудот и децентрализацијата на работните задачи помагаат во функционирањето на еден тим. Тие придонесуваат за раст на оперативната ефикасност. Меѓутоа, во никој случај нема да донесат позитивни резултати доколку истите не се координирани, односно менаџментот нема преземено мерки за нивно обединување и усогласување во насока на остварување на целите. Тоа со други зборови значи да секоја одделна активност треба биде насочена кон главната цел, а целата организација треба да ги сподели реализираните активности, за на крај истите да бидат усогласени.

Со цел соодветно функционирање на тимот, истиот треба постојано да се следи со цел навремена контрола на резултатите и можните отстапувања од планираното. Ова е особено важно за преземање понатамошни мерки за одржување на атрактивноста на анимациските содржини, нивно збогатување, зголемување на интересот кај туристите, приспособување на непредвидени климатски услови и сл.

Комуникацијата е еден од предусловите за успешно креиран тим. Тоа е неопходно за правилно функционирање и спроведување на анимациските активности. Отсуство или несоодветна комуникација може да бидат причина за проблеми во организацискиот процес, или полошо, неуспешно спроведување на анимациските програми што секако дека ќе се манифестира со незадоволство на туристите. Тука мора да се додаде дека тимот постојано треба да располага со точни и усогласени информации.

Професионалноста и соработката помеѓу самите вработени е клучниот фактор за успех на анимациската програма. Затоа покрај составување на тимот, треба да се води особена грижа за градење на единствен, лојален тим. Всушност, тоа е еден и од трендовите во анимациите.

Во процесот на организирање на анимацијата улогата на аниматорот е незаменлива, така што од него се бара да има широко познавање од областа на анимацијата, особено во случај кога покрива повеќе видови анимација. Од него се очекува да може непречено да комуницира и со гостите, но и внатре во рамките на организацијата. Пренесувањето на информации, давањето идеи и мислења во рамките на самата организација се повеќе од неопходни. Почитување на правилата за успешна комуникација со која ќе се одбегнуваат конфликтни моменти и несогласувања треба да биде во преден план на секој аниматор. Тоа всушност е и клучот за успешна и напредна организација на анимациите, која преку анимациите треба да промовира ведрина и позитивна енергија.

Прашања за проверка на знаењето

1. Набројте ги условите за успешна организација на анимацијата.
2. Објаснете ја поделбата на активностите на членовите на тимот врз основа на должностите.
3. Објаснете ја поделбата на активностите на членовите на тимот врз основа на позициите во менаџерската структура.
4. Објаснете го значењето на координацијата во текот на организацијата на анимацијата.
5. Објаснете ја потребата од комуникација во текот на организација на анимацијата.

Вежби

1. Искористете веќе постоечка анимациска програма и објаснете каква организациска поставеност треба да направите во однос на позициите и должностите.

5. Фактори кои влијаат на анимацијата

Креирање програма и планирање е макотрпен процес. Сепак, мора да се запазат некои фактори кои имаат влијание на планирањето на анимации. Меѓу нив како најзначајни може да се истакнат: простор, време и работен кадар. Токму тие фактори се опфатени во овој дел од учебникот. Дополнително, еден дел е посветен на посебните настани како дел од понудата на современата туристичка анимација.

5.1. Фактори кои влијаат на планирањето на анимацијата

Некои практичари сметаат дека планирањето на анимацијата и нејзиното програмирање е доста едноставен процес, но тоа не е воопшто точно. При планирање на програмата неопходно е добро познавање на анимациите, како и сите потребни елементи на програмирањето.

Тука би се споменале сите реални и објективни можности кои ги поседува компанијата, како што се:

- Просторот каде што е лоциран објектот;
- Неговиот ентериер;
- Инфраструктурата, како на објектот така и на туристичкото место;
- Кадрите;
- Комуникациските врски со околината;
- Финансиските можности за реализација на програмите;
- Можностите за кооперација со другите носители на туристичката понуда и слично.

Оној што ја изработува анимациската програма треба да ги испита и препознае сите потреби и желби на посетителите и тоа во насока да открие кои активности би требало да ги вметне во програмата за време на нивниот престој во објектот или туристичката дестинација.

Во поглед на факторите кои влијаат врз програмирањето на анимациите доминантни се: просторот, времето, стручните кадри и приспособување на програмите кон карактеристиките, потребите и менталитетот на посетителите.

Дијаграм 11. Фактори кои влијаат на планирањето и програмирањето на анимациите



5.2. Простор, време и работен кадар како фактори на анимацијата

Како еден од најзначајните фактори кој има влијание во делот на планирање и реализирање на анимациите е просторот. Всушност, без постоењето на простор, како и на работен кадар, не би можело да се започне со планирање и програмирање на анимациските програми. Токму оттука се гледа значењето и неопходноста на овие два фактори. Само за илустрација може да се земе примерот на планирање на некое вечерно шоу со музички и танцовачки изведби. Доколку не постои сцена со реквизити и опрема и доколку не постои професионални аниматори кои танцуваат и пеат, за оваа активност нема да може ниту да се започне планирањето. Истото би се случило и доколку се планира анимација за деца, а нема аниматор кој ќе биде специјализиран за работа со деца, или пак децата нема да го прифатат. Секоја импровизација би довела само до негативни ефекти.

Планирањето на анимациската програма започнува со **просторот** кој е на располагање и му е достапен на менаџментот да го користи за спроведување на анимациите.

При креирањето на анимациите се гледаат следниве елементи:

- географските услови,
- климатските услови,
- локацијата на објектот,
- урбанистички, архитектонски решенија и амбиенталност,
- слободни простори во природата,
- изградени простори и
- внатрешно уредување.

Географските услови - претставуваат просторни услови во најширока смисла на зборот и од нивните карактеристики зависи планирањето на анимациските програми. Во преден план тука доаѓа туристичко-географската положба која се однесува на просторната положба на објектот во однос на дестинацијата и туристичкиот пазар. Во огромен процент оваа положба ќе зависи и од поврзаноста што ја има во окружувањето и тоа комуникациската поврзаност и видот на сообраќајни средства со кои се реализираат туристичките движења. Поради тоа потребно е да се има во предвид географската положба пред да се пристапи кон организирање на анимациите.

Климатските услови - сезонскиот карактер на туризмот се пресликува и на анимациите, така што и кај нив се забележува сезоналноста како карактеристика. Така при планирање на активности на отворено мора да се имаат предвид климатските услови. Познавањето на локалните климатски услови може да помогне во програмирањето. Така, поволните климатски услови

во текот на дадена сезона може да придонесат во планирањата да се вметнат активности на отворено како што се: организирани пешачење со водич по планински патеки, трим патеки, прошетки, настани на отворено, активности на вода и сл.

Локација на објектот - конкретната локација на објектот исто така може да влијае на самото програмирање на анимациските содржини. Доколку објектот се наоѓа во некој периферен дел на дестинацијата, каде што нема голем број можности за пополнување на слободното време на туристите, анимациската програма мора да биде што е можно побогата и поразновидна. Тоа ќе придонесе гостите да се чувствуваат дека имаат исполнет престој и нема да има простор да се досадуваат поради недостаток на активности, а вишок на слободно време. Оттука, може да се увиди дека ваквата локација можеби повеќе ќе одговара на самиот објект бидејќи од една страна гостите би останувале во рамките на објектот, а од друга страна можат да планираат различни анимациски активности со помалку ограничувања (поради бучава, осветлување, доцни активности и сл.). Сепак, локацијата во централни подрачја може да понуди повеќе можности како на пример, соработка со соседни или блиски објекти кои се специјализирани за одреден вид забава, со тоа што анимацијата повторно би остварила позитивни економски ефекти преку продажба на билети, соодветна провизија за закуп и сл.

Урбанистички, архитектонски решенија и амбиенталност - самите програми и содржини треба да се испланираат во согласност со самата средина во која се наоѓа објектот или дестинацијата. Тука пред сè се мисли на културно - историското и архитектонско наследство кое во секој случај треба да биде и дел од понудата. На пример, постоење на тврдина во близина на објектот може да се искористи за музичко-сценски изведби (нормално, не предизвикувајќи оштетувања или негативни ефекти врз самото културно богатство).

Слободни простори во природата - може да се искористат за програмирање на содржини како што се: прошетки до одредени паркови, резервати, излети, натпревари, спортско-рекреативни игри итн. Тука дополнително може да се додадат и водените басени (езера, мориња, плажи и сл.) кои можат да се користат за анимација.

Изградени простори - овие простори се однесуваат на изградени површини во рамки на објектот без разлика дали нивната примарна цел била да се користи за анимација или друго. Тука може да се набројат: спортски сали, затворени базени, фитнес центри, бањи, сауни и др.

Внатрешно уредување - треба да биде во согласност со потребите и желбите на гостите. Поточно, станува збор за амбиенталното уредување како што се распоредот на ентериерот, уникатноста на уредувањето, присуството на

одредени тематски простории, како на пример, ловечка соба, гостинска соба, зелена сала и сл., соодветно решение во поглед на изолација, вентилација, озвучување, осветлување и сл.

Вториот фактор кој има голем удел во планирањето на анимациските програми е секако кадровското прашање, односно **работниот кадар**. Постоеноста соодветни и квалификувани човечки ресурси е еден од најзначајните предуслови за успешно планирање, а пред сè реализирање на анимациите. Со цел да се изврши правилно кадровско екипирање најпрвин треба да се одредат потребите од работен кадар, што првенствено зависи од самата програма. Тука ќе се одреди колку аниматори недостасуваат и со колку треба да се надолжни тимот. Одредувањето ќе зависи од бројот и видовите анимациски програми. Притоа, треба да се одреди минимумот вработени кои би можеле да ги опслужат планираните активности и туристи. Во секој случај треба да се вработат оптимален број аниматори со цел соодветно, правилно, навремено и професионално реализирање на работните задачи. Освен аниматори, треба да се води сметка и за вработување на персонал кој ќе се грижи за терените, реквизитите, електронската опрема, учители, инструктори, водичи и др.

Поради сезоналноста во туризмот и угостителството често пати доаѓа до потреба од сезонско ангажирање на аниматори и тоа за време на главната сезона. Ваквите дополнителни ангажирања може да бидат хонорарни или со привремено вработување. Сепак, тука не смее да се занемари нивната стручност. Иако се ангажирани само за време на сезоната, истите мора да бидат специјализирани за ангажманот што го имаат. При ангажирањето на вакви кадри претпријатието може да се соочи со низа проблеми како: од каде да се регрутираат соодветни кадри, колку се потребни, дали и колку се присутни во конкретниот простор и дали и колку ги има во соседните простори. Навидум овие проблеми се едноставни, но бараат сериозен пристап и решавање.

Иако аниматорите се стручни туристички кадри, сепак потребно е нивно постојано усовршување како составен дел на нивната работа. Потребата за обука и специјализирање на аниматорите е резултат на постојаните промени кои се случуваат во сферата на анимациската туристичка понуда, но и промените во барањата и потребите во сферата на туристичката побарувачка. Оттука, аниматорите секогаш треба да бидат во тек со сите новитети и трендови.

Следењето и приспособувањето на бројот и квалитетот на аниматори во функција на успешна анимација придонесува кон одржување и подобрување на квалитетот и атрактивноста на анимациските програми. Тоа значи дека секој нов член треба да се следи и да се адаптира на средината, програмата и колегите.

5.3. Посебни настани како дел од понудата на современата туристичка анимација

Деновите кога се прославува нешто се означени како специјални денови. За специјалните денови се подготвуваат специјални активности во текот на денот и на ноќта. Покрај активностите, големо внимание се посветува на декорацијата на просторот со мотиви карактеристични за тој специјален ден. За време на овие денови се креираат и посебни настани кои изобилуваат со активности кои им го исполнуваат времето на клиентите.

Примери за специјални денови на кои се посветува внимание во анимациските програми во светските хотели се: Св. Валентин; Свети Патрик; Ден на држава, на одредена област; Карневалски денови, Велигден, Ноќ на вештерките, Божиќ, Нова Година итн. За време на овие денови програмата делумно или целосно се разликува од секојдневната. Како што и претходно беше споменато, декорацијата е неизбежна. На пример, за Свети Валентин насекаде има срциња, на Св. Патрик има детелини и пиво итн.

Активностите може да вклучуваат најразлични спортски активности поврзани со зоните доколку станува збор за национално празнување, како на пример демонстрација на рецепт за сангрија, за денот на Андалузија - андалузиско куглање и слично. Аниматорите во текот на целиот ден (најчесто) се облечени во типични облеку или ликови карактеристични за дадениот ден и на тој начин ги изведуваат активностите.

Вечерната анимација изобилува со специјални изведби конкретно подготвени за дадениот специјален ден со елементи карактеристични за денот. На пример, во хотелот „Фламинго“ во Бенидорм за време на Ноќта на вештерките во 2016 година е изведено шоу целосно осмислено и изведено од тимот за анимации. Шоуто се состоело од девет дела кои ги симболизираат деветте круга на пеколот (според Данте Алигиери). Во секој круг имало игра или активност за гостите, преку која се покажувала негативната карактеристика на луѓето според која истите одеа во дадениот круг од пеколот. Секако, шоуто е исполнето и со хумористични елементи, специјални светлосно-визуелни ефекти и музика, специјална облека и танци.

Во организацијата и реализацијата на посебните тематски настани најчесто учествува целиот тим на аниматори и секој од нив има посебна задача. Како активности кои се реализираат во планирањето на овие настани се:

- Изработка на идејна основа за приредбата или настанот (ова го реализира менаџерот кој планира и прави распоред за настанот);

- Се наоѓаат изведувачи и учесници (се планира точен број на аниматори потребни за секој дел од програмата, се ангажираат професионалци надвор од тимот (играчи, пејачи, магионичари и сл.);
- Се подготвува сценарио на програмата (се пишува сценариото за поединечните програми кои се планирани за реализација);
- Се делат улоги и задачи;
- Се врши калкулација на финансиите (воедно се бара извор на финансирање, како што се на пример самите објекти, спонзори итн.);
- Врши промоција на настанот и др.

Исто така и во туристичките дестинации (јавниот сектор во соработка со туристичките организации и приватниот сектор) се организираат настани кои ја дополнуваат и збогатуваат самата туристичка понуда на дестинацијата. Тоа се најразлични карневали, концерти, театарски претстави, шоуа, улични претстави, одбележување на празници на јавни површини итн. Како пример, може да земеме неколку наши туристички дестинации: во летната сезона во Дојран се организира „Д фестивал“, во Струга анимациска вредност имаат „Струшките вечери на поезијата“, за Охрид мора да се спомене „Охридското лето“ итн.



Шоу за Ноќта на вештерките во хотелот „Фламинго“, Бенидорм, 2016.

Прашања за проверка на знаењето

1. Набројте ги факторите кои влијаат на планирањето на анимацијата.
2. Објаснете како просторот влијае во планирањето на анимациите.
3. Набројте ги и објаснете просторните елементи кои влијаат на планирањето на анимациите.
4. Објаснете на кој начин работниот кадар има влијание врз планирањето на анимацијата.
5. Објаснете зошто е потребна постојана обука и надоградување на работниот кадар.
6. Објаснете зашто се креираат посебни настани во анимационските програми.
7. Наведете примери од светот и РС Македонија за посебни настани како дел од понудата на современата туристичка анимација.

Вежби

1. Одберете еден хотел во вашиот град. Одредете ги просторните предуслови и работната сила која што е достапна за изведување на анимационска содржина. Извршете планирање на анимационска програма врз основа на овие фактори.
2. Креирајте програма за посебен настан кој ќе трае 2 дена, а е по повод празнување на некој празник по твој избор. Користи ги чекорите наведени во наставната единица.

РЕЗИМЕ

Управувањето се јавува како универзален процес кој е потребен насекаде. Терминот што многу често се употребува, а доаѓа од англискиот јазик е менаџмент. Менаџментот е сложен процес кој вклучува извршување на различни функции. Менаџерската активност мора да се базира на потребите на луѓето, т.е. во туризмот на посетителите како крајни корисници на туристичките услуги, а не смее да поаѓа од извршителите. Во тој контекст, менаџментот во анимацијата во туризмот се темели на основните карактеристики на менаџментот кои важат и за другите сегменти од стопанството.

Менаџментот на анимацијата би можел да се дефинира како: процес кој во себе ги вклучува менаџмент функциите неопходни за правилно одвивање на анимацијата (планирање, организирање, кадровско екипирање, координирање, раководење и контролирање), но и вештините на менаџерите и аниматорите за комуникација со туристите и интеркултурни контакти процес во функција на нивно задоволување и постигнување успешна анимација.

За успешно управувана анимација треба да се исполнат одредени услови кои всушност се карактеристични и специфични за управувањето на анимациите. Тие се:

- соодветна кадровска структура за извршување на овој процес;
- соодветна организација на анимацискиот процес;
- располагање со соодветен простор и опрема;
- правилно искористување на расположливите ресурси во функција на туристичка анимација;
- познавање на структурата на туристите и нивните барања и
- спремност за снаоѓање во непредвидени и решавање на конфликтни ситуации.

Во секој случај, управувањето на анимацијата треба да поаѓа и од основните принципи на анимација и тоа: принцип на слобода, принцип на активност, принцип на разновидна анимациска понуда и принцип на ефикасно организирана и професионално водена анимација.

Како значајни менаџмент принципи на кои треба да се базира менаџментот на анимацијата, а потекнуваат од општите принципи за менаџмент би можеле да се издвојат: принципите на целисходност, ефикасност, специјализација, кратка верига на командување, баланс, единство на команда, единство на

насочување, делегирање, одговорност, авторитет, рапортирање, распон на контрола, координирање и стабилност, постојаност на персоналот.

Во туристичката анимација, менаџментот е задолжен да користи одредени менаџерски функции и активности кои вклучуваат и човечки ресурси, ги задоволуваат потребите на туристичката побарувачка во анимација. Затоа, управувањето со туристичката анимација може да се подели на следниве менаџерски функции: планирање, организирање, кадровско екипирање, координирање, раководење и контролирање.

Како дополнителни специфичности на туристичкиот менаџмент можат да се издвојат и:

1. Од содржинските компоненти на туристичката понуда и туристичката побарувачка треба да се обрне внимание на:
 - туристичките атрактивности,
 - структурата на угостителските капацитети,
 - општото и стручното образование на туристичкиот кадар,
 - познавањето на актуелните состојби на туристичкиот пазар и
 - структурата на туристичката побарувачка.
2. Постоенето на разновидни туристички атракции претставува предизвик за менаџерите да ги селектираат и искомбинираат оние кои би привлекле поголемо внимание кај туристите. Баш тој процес на избор и комбинирање со цел да се направи интегриран и привлечен туристички производ е показател на умешноста и креативноста на менаџерот.
3. Наредната специфичност на менаџментот во туризмот се поврзува со карактеристиките и специфичностите на угостителските објекти. Имено, мора да се стави акцент на нивниот квалитет, како и бројноста и големината. Тие мора да бидат дел од туристичката понуда, па така мора и правилно да се планира нивното отворање и капацитет.
4. Познавањето на актуелните состојби на туристичкиот пазар, се од огромно значење, бидејќи укажуваат на состојбите кои може да се очекуваат во иднина. Всушност, тоа би придонело за навремено планирање на повеќе активности: селектирање на туристички атрактивности кои се најбарани од побарувачката, сегментирање на пазарот врз чија основа ќе се формираат различни туристички производи, креирање нови и конкурентни туристички производи, планирање на развој на угостителските објекти и други капацитети со рекреативно забавни содржини.
5. Туристичките кадри претставуваат важна една алка во туризмот кои во себе носат специфичност. Степенот на нивно образование и стручна оспособеност е од големо значење на менаџмент процесот. Во делот на образованието на аниматорите мора да се обрне внимание на

развивање на комуникациските вештини, но и на координативната улога со цел да се постигнат поставените цели. Кај повисоките работни позиции, покрај стручното образование и оспособеност се бара и висок степен на општо образование.

6. Туристичката побарувачка мора да се познава детално. Бидејќи туристичката побарувачка честопати го насочува производот врз основа на желбите и потребите, менаџерот мора да ги владее особеностите на туристичката побарувачка добро. Имено тука влегуваат најпрвин пол, возраст, образование, јазично подрачје, културно ниво, образовно ниво, верска припадност, платежна способност на потенцијалниот турист и др. Покрај тоа, во промена на услови познавањето на туристичката побарувачка ќе делува кон полесно адаптирање на понудата кон побарувачката.

Планирањето е менаџмент функција со која започнува процесот на менаџирање, Имено, со планирањето веќе се носи одлука какви цели треба да се постигнат во даден временски период и кои акции да се преземат за да се постигнат зацртаните цели.

Кај анимациите, планирањето е првиот чекор со кој се започнува процесот на менаџирање. Како и во другите области на менаџмент, така и во анимациите планирањето може да ги содржи следниве елементи:

- Цели - искази кои покажуваат што треба да се постигне за одредениот временски период;
- Основни политики - кои претставуваат водич за тоа како и зошто да се остварат плановите;
- Долгорочни планови - плански документ кој опфаќа планирање за подолг временски период - најчесто за период подолг од 5 години;
- Краткорочни планови - овие планови опфаќаат пократок временски период и тоа неколку месеци до неколку години. Во секој случај, периодот на планирање кај овие планови е помал од 5 години и
- Правила и постапки - кои се конкретизација на изведувањето на плановите.

Во основа на планирањето на анимациските програми можат да се дефинираат три типа на програми и тоа: понудени програми, можни програми и слободни програми.

Во зависност од времето на спроведување на програмите, истите се делат на: дневни програми, неделни програми и сезонски програми.

Дневните анимациски програми, пак, можат да се поделат на неколку типа и тоа: утринска програма, претпладневна програма, попладневна програма, вечерна програма и ноќна програма.

Во зависност од содржината на анимациската програма може да стане збор за три типа на анимациски програми и тоа: спортско-рекреативни анимациски програми; културно - забавни анимациски програми и анимациски програми за излети и посети.

Според возраста на самите гости анимациските програми можат да бидат: анимациска програма за деца, тинејџери, возрасни и пензионери.

За да може успешно да се креиран план според кој ќе се води менаџментот и останатите вработени мора да се следат одредени чекори, т.е. да се поминат неколку фази. Планирањето вклучува:

- Одредување на постоечката состојба на хотелот или туристичката дестинација од аспект на застапеност и успешност на анимациските програми;
- Истражување на окружувањето расположливоста и ограниченоста на ресурсите (кадровски, терени, простории, реквизити и опрема, атрактивности и сл.), конкурентите, пазарот и сл.;
- Поставување цели;
- Предвидување на очекуваната ситуација;
- Одредување на активности и потребни ресурси;
- Проценка на предвидените активности;
- Прегледување и приспособување на планот во функција на контролирање на променливите услови и
- Комуницирање во текот на процесот на планирање на анимацијата.

Трошоците претставуваат во пари изразено трошење на елементите на производство и издатоци кои претставуваат составен дел од цената на чинење на учиникот. Притоа, расходите и издатоците можат да се изедначат со трошоците, само доколку се направени поради производство и доколку можат да се искажат во пари.

Самото планирање и спроведување на анимациските програми, како и сите други активности во туризмот и угостителството, бараат финансии кои ќе бидат наменети за исплата и набавка. Тука станува збор за трошоци кои се појавуваат при креирањето и спроведувањето на анимациската програма. За да нема негативни финансиски исходи од анимациската програма самиот менаџмент треба добро да ги знае трошоците кои ќе настанат за успешна реализација на програмите. Од друга страна неопходно е да ги знаат и

проектираат и приходите, т.е. изворите за финансирање на анимацијата и вкупниот финансиски резултат.

Како и вообичаено трошоците кои се појавуваат во анимациите може да се поделат на фиксни и варијабилни трошоци. Фиксните трошоци се долгорочни трошоци. Вообичаено во вкупниот износ остануваат исти, независно од обемот на производство или обемот на давање на услуги. Не се менуваат при промена на обемот на производството/услугите. Тука често влегуваат: трошоци за амортизација, поправки на механизација, сместување на механизацијата, телефонски трошоци, постојана работна сила, плаќањата на наемнина, каматата на вложените средства и сл. Под варијабилни (променливи) трошоци ги подразбираме тие што се менуваат со промената на обемот на производството или давање на услуги. Варијабилните трошоци се краткорочни трошоци. Се јавуваат само доколку има производство/давање услуга (а не се јавуваат доколку ништо не се произведува). Варираат согласно со обемот на производството/услугата. Во варијабилни трошоци може да се споменат: потрошен материјал, заштитни средства, транспорт, најмување опрема, најмена работна сила итн.

Со цел организацијата да биде правилно поставена, потребно е да се реализираат следниве чекори:

- идентификација и дефинирање на предвидената работа поделба на работата според должностите;
- групирање на должностите според позициите;
- доделување на задачите за извршување, одговорност и степен на авторитет;
- прегледување и приспособување на организационата структура во функција на контролирање на резултатите и променливите услови и
- комуницирање во текот на процесот на организирање.

Врз основа на должностите може да се изврши следнава поделба на работните ангажмани на аниматорите:

- Според видот на активности што се вклучуваат во анимационите програми - може да има аниматори задолжени за спортско-рекреативни програми, културно-забавни, детски и др.
- Според времето кога е предвидено да се спроведуваат анимационите програми - должностите се распределуваат за програми предвидени во утринските часови, претпладневните, попладневните, вечерните и ноќните.

Врз основа на позициите во менаџерската структура должностите се делат на следниве нивоа: топ менаџмент, среден менаџмент и извршен менаџмент

Процесот на усогласување на различни карактеристики, делови и активности во организацијата за постигнување заеднички цел се нарекува координација. Во потесна смисла координацијата е механизмот за ускладување на активностите и деловите од организацијата и нивно насочување кон заедничката цел. Основни компоненти на координацијата: усогласување, контрола и комуникација.

Некои практичари сметаат дека планирањето на анимацијата и нејзиното програмирање е доста едноставен процес, но тоа не е воопшто точно. При планирањето на програмата треба добро да се познаваат анимациите, како и сите потребни елементи на програмирањето. Тука би се споменале реалните и објективните можности кои ги поседува компанијата, како што се: просторот каде што е лоциран објектот; неговиот ентериер; инфраструктурата како на објектот така и на туристичкото место; кадрите; комуникациските врски со околината; финансиските можности за реализација на програмите и можностите за кооперација со другите носители на туристичката понуда и слично.

Како еден од најзначајните фактори кој има влијание во делот на планирањето и реализирањето на анимациите е просторот. Всушност без постоењето на простор, како и на работен кадар не би можело да се започне со планирање и програмирање на анимацииските програми. Токму оттука се гледа значењето и неопходноста на овие два фактори. Само за илустрација може да се земе примерот на планирање на некое вечерно шоу со музички и танцовачки изведби. Доколку не постои сцена со реквизити и опрема и нема професионални аниматори кои танцуваат и пеат, оваа активност нема да може да се планира. Истото би се случило и доколку се планира анимација за деца, а нема аниматор којшто ќе биде специјализиран за работа со деца, или пак децата нема да го прифатат.

Планирање на анимацииската програма започнува со просторот којшто го имаме на располагање и му е достапен на менаџментот да го користи за спроведување на анимациите.

При креирање на анимациите се гледаат следниве елементи: географските услови; климатските услови; локацијата на објектот; урбанистички, архитектонски решенија и амбиенталност; слободни простори во природата; изградени простори и внатрешно уредување.

Втори фактор кој има голем удел во планирањето на анимациските програми е секако кадровското прашање, односно работниот кадар. Постојење соодветни и квалификувани човечки ресурси е еден од значајните предуслови за успешно планирање, а пред сè реализирање на анимациите. Со цел да се изврши правилно кадровско екипирање мора да се одредат прво потребите за работен кадар, а тоа ќе се направи врз основа на креираната програма.

Деновите кога се прославува нешто се означени како специјални денови. За специјални денови се подготвуваат специјални активности во текот на денот и на ноќта. Покрај активностите, големо внимание се посветува на декорацијата на просторот со мотиви карактеристични за тој специјален ден. За време на овие денови се креираат и посебни настани кои изобилуваат со активности кои им го исполнуваат времето на клиентите.

Примери за специјални денови на кои се посветува внимание во анимациските програми во светските хотели се: Св. Валентин; Свети Патрик; Ден на држава, на одредена област; Карневалски денови, Велигден, Ноќ на вештерките, Божиќ, Нова Година итн.

Во организација и реализација на посебните тематски настани најчесто учествува целиот тим на аниматори и најчесто секој од нив има посебна задача. Како активности кои се реализираат во планирањето на овие настани се:

- Изработка на идејна основа за приредбата или настанот;
- Се наоѓаат изведувачи и учесници се ангажираат професионалци надвор од тимот (играчи, пејачи, магионичари и сл.);
- Се подготвува сценарио на програмата;
- Се делат улоги и задачи;
- Се врши калкулација на финансиите и
- Врши промоција на настанот и др.



МОДУЛАРНА ЕДИНИЦА 3

ПРОГРАМА И ПРОМОЦИЈА НА АНИМАЦИИТЕ

III. ПРОГРАМИРАЊЕ И ПРОМОЦИЈА НА АНИМАЦИИТЕ

Вовед

Оваа модуларна единица ги опфаќа содржините поврзани со начинот на програмирање на анимациите, односно одредување на темата, местото и времето на реализирање на анимациската програма. Претставени се и правилата според кои треба да се програмираат анимациите. Понатаму, фокусот е ставен на составувањето на распоредот на анимациските активности, како и прилагодувањето на анимациската програма во однос на потребите на клиентите. Посебен дел од оваа модуларна единица се однесува на промотивните активности поврзани со анимациската програма.

Резултати од учење

После совладување на модуларната единица, ученикот ќе биде способен да:

- предложи тема, време и место на одржување на анимација;
- составува распоред на активностите во анимациската програма;
- врши прилагодување на анимациската програма;
- креира промотивна порака за одредена анимација.

Клучни зборови

Време, распоред, анимации, активности, место, прилагодување, промоција. Промотивна порака, правила, програмирање

1. Тема, време и место на одржување на анимацијата

Самото програмирање на анимациите бара огромна внимателност од страна на организаторот. Треба да се користат одредени правила со цел успешно да се програмира една анимација. Во овој дел од учебникот ќе се разработат одредени правила за програмирање на анимацијата, а внимание ќе се посвети меѓу другото и на одредување на тема на анимациите, одредување на времето на одвивање и времетраење на анимациските содржини, како и просторите, терените, опремата и реквизитите кои се потребни за успешно спроведување на анимацијата.

1.1. Правила во програмирање на анимација

Самиот процес на програмирање на анимациите подразбира спроведување на повеќе последователни активности неопходни за изведување на анимацијата. Тука во предвид се земаат сите детали и елементи што треба да се вклучат во програмата и се распределуваат според просторните, временските и други услови кои влијаат на процесот. Ова се прави со цел да избегнат проблеми при реализацијата, како на пример дуплирање или преклопување на активности или вработени кои ќе ја спроведуваат дадената активност.

Иако, можеби изгледа едноставен процес, сепак тука станува збор за предвидување, кое навистина може да биде сложено. Се предвидуваат сите детали и сите потешкотии што би можеле да се појават. Затоа, програмирањето бара активно и професионално ангажирање на организаторите.

Програмирањето на анимации треба да се спроведува внимателно за да не дојде до некои пропусти кои можат да се одразат негативно во текот на реализација на анимациските програми. Оваа фаза од менаџмент процесот на анимацијата треба да се сфати сериозно исто како и другите фази, бидејќи од нивната меѓусебна поврзаност и комуникација зависи исходот на анимацијата.

Поради самата природа на анимациите и нивната разновидност, многу е тешко точно да се одреди низ кои фази ќе се одвива програмирањето. Но, во секој случај постојат одредени чекори кои мора да се земат предвид при програмирање на анимацијата. Тие се:

- Одредување на тема во зависност од видот на програмата време на одржување;
- Времетраење на програмата;
- Изнајмување на терени или простории;
- Изнајмување на реквизити и опрема;
- Ангажирање на одредени професионалци;

- Дефинирање на фазите на изведување на програмите;
- Одредување на водители на програмите;
- Одредување на цени за влезници и
- Одредување на награди за учесниците или гостите и др.

При дефинирање на улогата на менаџментот во подрачјето на туристичките анимации треба да се има предвид дека во подготовката и реализацијата на анимациската програма треба да се придржува до одредени правила:

- Подготвеност на работа со други луѓе и во посредство со други;
- Поседување на комуникациски знаења и вештини и нивна примена;
- Овозможување успех врз основа на рамнотежата на знаења и вештини;
- Почитување на постоечките ограничувања на ресурсите кои се користат;
- Снаоѓање во услови на променливи односи во окружувањето и
- Свест за високиот степен на ризик за успехот.

Секоја програмирана активност мора да поаѓа од гостинот, а не од извршителот. Од менаџерот на анимацијата се бара да биде способен, да може да фантазира, да биде продорен и да сфати дека не продава роба, туку задоволство кое често не може материјално да се измери.

Она што исто така е важно е фактот дека во делот на програмирање на анимациите менаџерот мора да води грижа и за различните фактори кои влијаат на квалитетот на програмата и успешноста на нивната реализација. Тие фактори се: просторот, работниот кадар, структурата на гостите и др.

1.2. Одредување на темата на анимацијата

Првиот чекор уште пред да се започне со програмирање на анимациите, е одредување на темата на анимациската програма. Тука, најмногу треба да се води грижа самата тема да соодветствува со видот на анимацијата (спортско-рекреативна, културно-забавна, детска и сл.).

Битен елемент е и насловот на темата. Насловот мора да биде лесен за паметење, а пред сè, привлечен и атрактивен. Преку него треба да се почувствува дека анимацијата ветува нешто ново, нешто забавно и различно од претходните анимации и програми. Исто така темата треба да е во согласност со самите потреби на гостите. Она што е многу битно е дека насловот на темата мора да биде јасно напишан и да биде краток.

Студија на случај

Во хотел во Шпанија во текот на една сезона креирана е програма која има за задача да ги претстави културите на 7 различни земји од Европа и светот во текот на една недела. Имено, секој ден има одредена тема, и тоа понеделник е италијански ден, вторник е андалузиски, среда е тајландски, четврток е мексикански, петок е галицијански, сабота е индиски и недела е кинески ден. Главната тема на анимациите е: „Низ културата на светот“ каде за секој ден се планирани активности карактеристични за дадената земја, т.е. култура.

Во рамки на активностите се опфатени и дневните и вечерните активности. Дополнително, во соработка со главниот ресторан, вечерата на гостите е посветена на културата која ја има во анимациската програма. Дури и уредувањето на просторот и декорациите на просторот секојдневно се менуваат со цел да одговара на избраната тема.

1.3. Одредување на време и простор

Одредување на времето зависи од типот на активноста и од целата анимациска програма. Наутро, најчесто се програмираат активности кои на гостите ќе им обезбедат раздвижување и кратко вежбање. Тука најчесто станува збор за спортско-рекреативните програми. Овие програми може да се реализираат и во претпладневните и попладневните часови, зависно од тежината на активноста.

Така на пример, активностите утринско истегнување или таи-чи може да се програмира во утринските часови (6:00, 7:00) пред појадокот. Активности од типот на пинг-понг или џенга, или пак прошетка до одредена културно-историска или природна знаменитост можат да се програмираат во текот на претпладневните часови. Понатаму, во попладневните часови може да се организираат активности како што се ватерполо, одбојка на плажа, часови за танцување и сл.

Во подоцнежните попладневни часови, најчесто не се програмираат активности за да може гостите да се одморат и да се подготват за следење и учество во вечерните анимациски програми.

Културно-забавните активности најчесто се реализираат во текот на вечерната анимација. Вечерната анимација најчесто започнува во 20:00 часот, а зависно од планираното, нејзиното времетраење е различно. Така, музичко-сценските спектакли, игри на среќа, забави, караоке и сл. се организираат во вечерните часови.

Покрај одредување на термините во текот на денот за одредени типови активности, исто толку е важно и одредување на времетраењето на една активност или една група активности. При одредување на времетраењето мора да се води сметка да една активност не трае ниту предолго, ниту пак прекратко. Не е целта една активност да му досади на гостинот, ниту пак да биде прекината пред да достигне „кулминација“. Битно е да се одреди времетраење кое ќе биде оптимално и ќе го задржи вниманието на гостите. Не смеат гостите да почувствуваат дека се брза со реализацијата на одредена активност, или пак дека програмата е заморувачка. Зависно од активноста, може да стане збор за активност од половина час па сè до неколку часа. Така на пример, спортско-рекреативните активности кои се полесни може да се програмираат половина час. Тоа значи дека, натпревар во пикадо може да се програмира да трае половина час до 45 минути, додека пак, активност како што е натпревар во фудсал или ракомет може да трае еден час или час и половина. Одредени спортско-рекреативни активности може да траат и до два часа или два и пол часа. Излетите и прошетките исто така може да траат од 1 час до повеќе од 3 часа.

Што се однесува до културно-забавните програми времетраењето може да биде од еден и пол па до три часа, но повторно тоа зависи од самата програма. Доколку постојат услови за анимациска програма во ноќни клубови, кабареа, дискотеки, програмата може да трае и подолго до раните утрински часови.

Студија на случај

Подолу во табела претставена е неделната анимациска програма од хотел „Бали“ во Беналмадена, Малага, Шпанија. Од самата програма може да се забележи дека во претпладнето и попладнето се предвидени активности кои се од спортско-рекреативен карактер и излети и прошетки. Всушност, прошетките се во претпладневните часови. Исто така може да се забележи дека најчесто една активност трае околу 45 минути од кои 15 минути за подготовка и давање краток извештај од активноста и 30 минути за реализирање на активноста. Понатаму се забележуваат активности кои траат подолго.

На пример прошетка до парк, во туристичката дестинација, до пазар трае речиси 2 часа. Помеѓу претпладневните и попладневните активности има пауза од половина час, бидејќи во тој период е предвиден ручекот за гостите, како и паузата и ручекот за аниматорите. Во 15:30 завршува дневната анимација и во периодот од 15:30 до 20:00 оставен е период за одмор на гостите.

	Понеделник	Вторник	Среда	Четврток	Петок	Сабота	Недела
11:00	ТАИ ЧИ	ПАЗАР ВО ФУЕНХИРОЛА 10:00	ПРОШЕТКА ВО БЕНАЛМАДЕНА	ИСТЕГНУ-ВАЊЕ	ПАЗАР ВО БЕНАЛМАДЕНА	ЏЕНГА	ПРОШЕТКА ВО „BATERIA“ ПАРКОТ
11:45	БИЛИЈАРД УБИЕЦ	ПАЗАР ВО ФУЕНХИРОЛА 10:00	ПРОШЕТКА ВО БЕНАЛМАДЕНА	ШУЛЕН	ПАЗАР ВО БЕНАЛМАДЕНА	МИНИ ГОЛФ	ПРОШЕТКА ВО „BATERIA“ ПАРКОТ
12:30	ПИНГ-ПОНГ	ПАЗАР ВО ФУЕНХИРОЛА 10:00	ПРОШЕТКА ВО БЕНАЛМАДЕНА	ПИНГ-ПОНГ	ПАЗАР ВО БЕНАЛМАДЕНА	ПИКАДО	ПРОШЕТКА ВО „BATERIA“ ПАРКОТ
13:00							
13:30	ШАФЛБОРД	БИЛИЈАРД УБИЕЦ	МИНИ ГОЛФ	БИЛИЈАРД УБИЕЦ	ПЕТАНКА	ИНДИЈАКА	ПИКАДО
14:15	ПИКАДО	МИНИ ГОЛФ	ШУЛЕН	МИНИ ГОЛФ	ШУЛЕН	ШАФЛБОРД	МИНИ ГОЛФ
15:00	ЏЕНГА	ШУЛЕН	ТАНЦ ВО ЛИНИЈА	МИКАДО	ПИНГ-ПОНГ	ТАНЦ ВО ЛИНИЈА	ТАНЦ ВО ЛИНИЈА

Од табелата подолу се гледа дека во текот на неделата културно-забавните програми се вметнати во вечерната анимација. Програмата започнува во 20:30 со тоа што на почетокот има активност за мини диско или танц во линија која трае 1 час. Понатаму, пред главното шоу следува игра за гостите која трае половина час. Главното шоу започнува во 22:00 часот и трае различно од 1 час до час и половина. Останатиот дел до 00:00 часот се надополнува со караоке или диско музика.

	ПОНЕДЕЛНИК	ВТОРНИК	СРЕДА	ЧЕТВРТОК	ПЕТОК	САБОТА	НЕДЕЛА
20:30	ТАНЦ ВО ЛИНИЈА/МИНИ ДИСКО	ТАНЦ ВО ЛИНИЈА/МИНИ ДИСКО	ТАНЦ ВО ЛИНИЈА/МИНИ ДИСКО	ТАНЦ ВО ЛИНИЈА/МИНИ ДИСКО	ТАНЦ ВО ЛИНИЈА/МИНИ ДИСКО	ТАНЦ ВО ЛИНИЈА/МИНИ ДИСКО	ТАНЦ ВО ЛИНИЈА/МИНИ ДИСКО
21:30	PLAY YOUR CARDS	БИНГО	БИНГО	PLAY YOUR CARDS	БИНГО	МУЗИЧКО БИНГО	БИНГО
СЕДМИЦА 1	МАГИОНИЧАРСКО ШОУ	ГОРДОН ВИЛИЈАМС	АЛ СОН ФЛАМЕНКО	ГРИС	ДУО МАЛАБАР	ХОЛИВУД ЛАЈТС	ПАКО МОРЕНО
	ДИСКО	КАРАОКЕ	ДИСКО	КАРАОКЕ	ДИСКО	ДИСКО	ДИСКО
САЛА ЗА ИГРАЊЕ		МАРИ КАРМЕН				АНДРЕУ	

	ПОНЕДЕЛНИК	ВТОРНИК	СРЕДА	ЧЕТВРТОК	ПЕТОК	САБОТА	НЕДЕЛА
20:30	ТАНЦ ВО ЛИНИЈА/МИНИ ДИСКО	ТАНЦ ВО ЛИНИЈА/МИНИ ДИСКО	ТАНЦ ВО ЛИНИЈА/МИНИ ДИСКО	ТАНЦ ВО ЛИНИЈА/МИНИ ДИСКО	ТАНЦ ВО ЛИНИЈА/МИНИ ДИСКО	ТАНЦ ВО ЛИНИЈА/МИНИ ДИСКО	ТАНЦ ВО ЛИНИЈА/МИНИ ДИСКО
21:30	PLAY YOUR CARDS	БИНГО	БИНГО	PLAY YOUR CARDS	БИНГО	МУЗИЧКО БИНГО	БИНГО
СЕДМИЦА 2	ДУО КАЗИНО	ЕСТЕЛВИС	ПАСИОН И ОРО	МАМА МИА	ДУО МАЛАБАР	ОН БРОДВЕЈ	БЕРНАРД
	ДИСКО	КАРАОКЕ	ДИСКО	КАРАОКЕ	ДИСКО	ДИСКО	КАРАОКЕ
САЛА ЗА ИГРАЊЕ		МАРИ КАРМЕН				АНДРЕУ	

Еден од факторите кои се значајни за програмирање на анимационите активности секако дека е просторот и просторните услови. Најчесто, програмата соодветствува со просторните услови со кои располага самиот објект или дестинација. Доколку организаторот има планирано активност за која не поседува сопствен простор или терен, истиот може да го изнајми. На пример доколку во програмата е ставен спортски натпревар, на пример во мал фудбал, а самиот хотел нема терен за мал фудбал, истиот може да се изнајми во соработка со некоја друга организација или институција.

Исто така, може да се користат и јавни простори доколку за истите има одобрение од страна на јавните власти, како на пример некои културно-историски споменици за реализирање на музички концерт, парк за реализирање на излет итн. Дополнително, доколку станува збор за некој поголем настан, самиот угостителски објект може и да донесе дополнителна угостителска опрема со цел да дава услуги за храна и пијалак, доколку правните регулативи на организацијата го дозволуваат тоа.

Но, најчесто кога се програмираат анимациските активности самите организатори имаат сопствени простори и терени. Во рамките на самиот објект постојат терени за спортски и забавни игри како на пример за тенис, голф, мини голф, базени, одбојка, сцени итн.

Доколку е програмирана активност за која нема простор или терен, самиот организатор е должен да го обезбеди, а тоа да не предизвика временско оптоварувања на програмата. Истото се однесува и на изведувачите на активностите. Доколку аниматорите се способни да ја спроведат програмата, со соодветна обука, тогаш е во ред. Во спротивно, организаторот мора да повика професионалци.

1.4. Опрема за изведување на анимацијата

Покрај просторите и терените, анимацијата има потреба и од ангажирање најразлична опрема и реквизити со цел соодветна реализација. Самиот организатор треба да поседува различна опрема и реквизити кои ќе ги употребува и ќе води грижа за нивната исправност и трајност.

Може да се случи дел од опремата и реквизитите да не бидат на постојано располагање на анимациите, т.е. организаторот да ги нема во негова сопственост и во тој случај да треба да ги изнајмува.

За сите дневни и вечерни активности е потребна опрема. За дневните спортско рекреативни активности, потребна е опрема и реквизити за: пикадо, пинг – понг, стрелање, мини голф, фудбал, топки, голови, рекети, санки, гуми, тобогани, кошеви, мрежи, дискови итн. За вечерна анимација потребни се најразлични светлосни ефекти, машини за чадови, компјутерско-софтверска и електронска опрема со озвучување, најразлична облека и реквизити за на сцена, проектори, оптички илузии итн. За потребите на самите активности, особено во текот на нивната подготовка од потребен е канцелариски материјал.

За опремување на мини клубовите за деца многу е важно опремата и реквизитите да бидат безбедни за користење на децата, а аниматорот постојано да врши надзор на нивната употреба.

Често пати се случува дел од изведувачите кои се ангажирани (најчесто кога станува збор за професионалци), да донесат дел од опремата и реквизитите, особено облека, реквизити за сцена, дискови со музика, инструменти, озвучување итн. Затоа при програмирање на активностите, особено треба да се води грижа за сета опрема и реквизити. Можеби изгледа дека е едноставно и дека не е од големо значење, но реквизитите се многубројни и може да се случи, доколку не се испланира и програмира правилно, да се испушти некој дел, некоја опрема или реквизит од која ќе зависи целата изведба. Исто така, при договарање со изведувачите, мора конкретно да се направи договор што треба да обезбеди организаторот, а што е должен изведувачот да донесе.

Прашања за проверка на знаењето

1. Објаснете што значи програмирање на анимациите и зошто истото не е едноставен процес.
2. Кои чекори треба да се следат при програмирање на анимациите?
3. Кои правила треба да се следат при програмирање на анимациите?
4. Објаснете за одредување на темата на анимацијата.
5. Објаснете за одредување на времето и времетраењето за спортско-рекреативните и излетничките активности.
6. Објаснете за одредување на времето и времетраењето на културно-забавните активности.
7. Објаснете за улогата на просторот при програмирањето на анимациите.
8. Објаснете за улогата на опремата при програмирањето на анимациите.

Вежби

1. Програмирајте анимација за период од 3 дена за хотел кој се наоѓа во Вашиот град. Одредете ја темата на анимацијата, а потоа одредете го времетраењето и времето на активностите. Испланирајте какви просторни услови и терени ќе Ви требаат и колку од тие ги поседува хотелот, а колку од нив ќе изнајмите и од кого. Дополнително, направете листа со потребни реквизити и опрема и објаснете кои од нив ги поседува хотелот, а кои треба да ги изнајми.

2. Распоред на активностите во анимациската програма

Голем дел од активностите за програмирање се испреплетуваат и надополнуваат едни со други. Имено, во делот на програмирањето мора да се одредат и фазите низ кои ќе се одвива програмата, но и секоја активност посебно. Токму во овој дел се опфатени фазите на одвивање на програмата и објаснет е распоредот на анимациските активности.

2.1. Фази на одвивање на програмата

Секоја програма треба да биде добро однапред испланирана. Секој еден чекор е значаен, односно начинот на кој истиот ќе се реализира и кој ќе го реализира. Поради тоа неопходно е да се одредат фазите за одвивање на програмата со цел да нема импровизации и недостатоци во програмата.

За секоја активност потребно е да се одредат фази. За поедноставните и помали активности фазите би можеле да бидат: подготовка за активноста, претставување на активноста и регрутирање на учесници, давање инструкции за активноста, реализација на активноста, завршување на активноста и преглед на резултатите и давање на извештај.

Во литературата поконкретно може да се сретнат и следниве **фази на одвивање на програмите**:

1. Дефинирање на почетокот на програмата;
2. Одредување на водител на програмата - аниматор;
3. Одредување на правила на играта (доколку станува збор за спортско-рекреативна програма, игра или натпревар):
 - запознавање со содржината на програмата која ќе се изучува (доколку програмата е школа или курс),
 - презентирање на програмата (доколку е културно-уметничка или забавна програма);
4. Спроведување на програмата, т.е. одвивање на програмата во потесна смисла на зборот;
5. Завршување на програмата:
 - доколку е некоја културно-уметничка програма тоа го најавува водителот - аниматорот,
 - доколку е спортско-рекреативна игра со нејзиното завршување следи прогласување на победникот,
 - доколку е школа или курс се доделуваат благодарници, признанија или дипломи за завршен курс/школа;

6. Прогласување на победник доколку програмите се со натпреварувачки карактер;
7. Доделување награди - може да бидат од симболични до награди со одредена вредност, на пример продолжен награден престој за уште една недела за двајца, излет со брод, крстарење, вечера за двајца и слично.

Сите овие фази се значајни и треба да се одредат точни извршители. Кога станува збор за културно-забавните програми, мора да се напомене дека често пати за шоу изведбите потребни се вежби и проби, така што таа подготвителна фаза пред реализацијата на програмата е многу битна и може да трае со денови и месеци. Во секој случај, пред настапите, професионалните анимациски тимови имаат и генерални проби при што се дефинираат сите детали.

Во споменатата подготвителна фаза влегува и евентуалното чистење и одржување на опремата, како и декорирање и уредување на просторот, кои мора да бидат во согласност со самата програма. Во оваа фаза влегуваат:

- Подготовка и изработка на реквизити (шиење, подготовка на делови од костими, сценографија, декорација итн.);
- Подготовка на техничка опрема неопходна за работа (обезбедување и проверка на исправност на микрофони, звучници, миксети, аудио уреди, плеери, компјутери, видео проектори, рефлектори, диско топки и други неопходни технички потреби);
- Подготовка на награди (поклони и дипломи кои се доделуваат, да се провери квалитет и квантитет);
- Подготовка на информации и известувања за гости;
- Подготовка на внатрешни известувања за соработници од тимот на анимации и другите сектори на организацијата со кои е потребна соработка (на пример, рецепција, бар, ресторан и сл.), како и со надредените;
- Подготовка на внатрешен и надворешен простор за анимација (точно поставување и време на изнесување на реквизити на сцена, кога треба да се тргнат) итн.

2.2. Распоред на активностите во анимациската програма

Откако активностите ќе бидат програмирани, истите треба да се претстават во форма која е разбирлива и за гостите и за самите аниматори. Имено, потребно е да се креира распоред за целата анимациска програма врз основа на кој ќе се одвива анимациската програма.

Зависно од времетраењето на анимациската програма може да се зборува за:

- Дневен распоред на активности:
 - распоред за дневни активности,
 - распоред за вечерни активности;
- Неделен распоред на активности;
- Двонеделен распоред за активности;
- Месечен распоред за активности;
- Сезонски распоред за активности;
- Специјален распоред (за врнежливи денови, за специјални настани и денови).

Дневниот распоред на активности ги опфаќа активностите кои се програмирани за еден ден и тој најчесто се состои од активности кои се планирани во текот на денот и активности кои се планирани за во текот на вечерта. Распоредот најчесто се изготвува во табеларен преглед. Во прегледот се наведени: денот на активността, името на активността и времето на почеток на активността. Дополнително, кај некои анимациски распореди наведен е и просторот каде треба да се реализира активността. Во распоредот треба прегледно да се наведат сите активности во текот на денот со точно време на започнување и време на завршување.

Распоредот најчесто се објавува на видно место со цел гостите да имаат увид во анимациската програма во текот на денот. Често пати и на дневна основа се менуваат распоредите (најчесто навечер за наредниот ден).

Дополнително, интерно, може да се направи распоред кој ќе содржи информации кои не се значајни за гостите, туку само за анимацискиот тим, а тоа е распоред за аниматори изведувачи на конкретни активности од анимациската програма.

Распоредите за дневни и вечерни активности може да бидат интегрирани, т.е. заедно направени или пак, одделни.

Неделниот или двонеделниот распоред се прави во зависност од циклусот на траење на анимациската програма. Тоа зависи од периодот на смена на гостите (на една недела, или пак на две). Како и да е, на овој распоред се претставени активностите по ден на реализација и по час на реализација. Елементите на распоредот се исти како и оние за дневниот распоред. Всушност, овој распоред е збир на поединечните дневни распореди.

Често пати овој распоред е еден од најосновните што се подготвува и е истакнат на видно место за гостите.

Неретко, се прави и **месечен распоред за активности**. Доколку во текот на еден месец се предвидени некои кратки или подолги промени во анимациската програма, тие се вметнуваат во месечниот распоред. Ова особено е значајно за специјалните настани или денови кои се појавуваат во месецот, па има различна програма од вообичаената. Интерно, месечните распореди се прилагодуваат на аниматорите и периодите на нивните ангажмани и слободни денови.

Сезонските распореди се прават за една сезона. Најчесто станува збор за распоред за зимска сезона и распоред за летна сезона. Тие распореди се различни и по времетраење на активностите и програмата, како и по самата содржина. Ваквите распореди најчесто се достапни на интернет страните на организаторот на анимациите. Истите не се истакнуваат во самите објекти затоа што нема потреба од поголеми распореди наменети за гостите, кои и така нема можеби да бидат присутни некој нареден период од сезоната.

Што се однесува до специјалните распореди, тие се креираат најчесто за специјални денови, или пак, за врнежливи денови и треба навремено да бидат достапни за гостите со цел да нема недоразбирања.

Прашања за проверка на знаењето

1. Набројте ги фазите на поедноставна и помала активност.
2. Набројте ги фазите на одвивање на анимациските програми
3. Набројте кои активности се спроведуваат во подготвителната фаза.
4. Набројте ги видовите распореди на активности во анимациската програма.
5. Објаснете ги дневните распореди во анимациската програма.
6. Објаснете ги неделните распореди во анимациската програма.
7. Објаснете ги месечните распореди во анимациската програма.
8. Објаснете ги сезонските распореди во анимациската програма.
9. Објаснете ги специјалните распореди во анимациската програма.

Вежби

1. Изберете една културно-забавна анимациска содржина и анализирајте ја. Претставете ги фазите низ кои поминува одвивањето на активноста.
2. Составете неделен распоред за анимациска програма.
3. Составете распоред за анимациска програма за врнежливи денови (3 дена по ред).
4. Составете распоред за анимациска програма за дводневен специјален настан во твојот град (туристичка дестинација) во соработка со угостителски објект.

3. Прилагодување на анимациската програма

Во овој дел од учебникот ќе бидат објаснети можностите за прилагодување на анимациската програма кон потребите на самите клиенти. Ова произлегува од основниот факт дека целата анимациска програма мора да поаѓа од потребите и барањата на самите гости, а не од изведувачите. Тоа само по себе повлекува потреба анимаците бидат флексибилни и прилагодливи кон потребите на клиентите.

3.1. Прилагодување на анимациската програма кон потребите на клиентите

Прилагодувањето на анимациската програма кон потребите на клиентите може да се земе и како значаен фактор за програмирање, покрај просторните услови и кадрите. Посетителите сами по себе се доволен фактор кој може да влијае на анимацијата и нејзиното програмирање. Посетителите се една хетерогена група по многу основи (возраст, пол, култура, степен на образование, социјална средина, навик, обичаи и сл.), така што не постои можност за задоволување на нивните туристичките потреби на ист начин. Но, сепак, организаторот на анимацијата треба да располага со информации за нивните желби, потреби, ставови и менталитет и врз основа на тие сознанија да ја прилагоди или измени програмата.

Потреби, склоности, интереси и желбите на потенцијалните туристи, треба да се истражуваат како на домашниот, така и на меѓународниот туристички пазар. Овие истражувања се вршат постојано во анимациските организации и тоа повеќе во развиените туристички земји. Ваквата пракса кај нас не е застапена и поради тоа недостасуваат вакви истражувања.

Тоа што може да се забележи од резултатите добиени од поразвиените земји во врска со анимациските програми е дека постојат констатирани разлики за анимациските содржини според полот, возраста и социјалниот статус помеѓу домашните и странските посетители. Овие сознанија се само еден сегмент кој секако дека треба да се почитува, но, исто така, во преден план треба да се имаат во предвид и реалните можности на носителите на туристичката понуда.

При изработка на анимациската програма менаџерите треба да следат одредени критериуми кои всушност претставуваат одговори на следните прашања:

- Во која мера програмата е приспособена за двата пола, разни старосни групи итн.?
- Дали програмата ќе привлече поголем број на клиенти со оглед на постојната структура на посетителите?

- Какви се можностите за реализација на програмите со оглед на просторот, објектите, реквизитите и кадрите?
- Дали програмата зафаќа содржини и активности кои можат да го поттикнат интересот на посетителите?
- Дали се потребни дополнителни поттикнувачи на интересите на гостите?

Од споменатите критериуми може да се извлече заклучок дека водењето грижа за структурата на посетителите е од огромно значење за успешното програмирање на анимациската содржина. Иако, некои елементи понекогаш се сметаат за ситници, сепак во одредени ситуации тие би имале клучна улога во поглед на успешноста на анимациите. Затоа и често се доаѓа до моментот кога организаторот на анимации подготвува различни програми најчесто базирани на возраста на гостите, па така ќе се креира програма за деца, бидејќи нивните потреби и желби ќе се разликуваат во огромна мера од оние на тинејџерите или младите. Потоа, програмата за младите (на пример, забави до доцна навечер, техно музика и силни светлосни ефекти), нема да биде ниту примамлива, ниту соодветна за пензионери. Дури ќе биде одбивна и несфатлива. Ова е само еден пример како при програмирањето мора да се води сметка за различностите на гостите и потребата од креирање програма која ќе соодветствува на различни категории, т.е. групи гости со слични потреби и менталитет.

Доста е значајно и вметнување нови и непознати содржини во анимациските програми и следење на реакциите на гостите, со цел „тестирање“ на некоја активност пред нејзино воведување. Доколку „новината“ предизвикува зголемен интерес, тоа значи дека е соодветна. Но, постои опасност и да ги пасивизира гостите и да не се постигне посакуваниот ефект. Тука функцијата на аниматорот мора да дојде до израз преку неговите вештини и способности, а пред сè, хуман однос. Исто така, тој треба да се обиде да ја регулира застапеноста на членовите кои учествуваат во активноста, со цел ниту еден од гостите да не се почувствува запоставен.

Често пати по барање на одредена група гости може да се креира и анимациска програма која е во согласност и прилагодена за нивните потреби, менталитет и интереси. Ова особено е применливо доколку целта на патување на групата е тим билдинг, при што анимациска програма се прилагодува за целите на тим билдингот.

Прашања за проверка на знаењето

1. Објаснете што значи прилагодување на анимациска програма кон потребите на клиентите.
2. Кои критериуми треба да се следат со цел да се направи прилагодување на анимациската програма кон потребите на клиентите?
3. Наведете пример за анимациската програма кон потребите на клиентите врз основа на старосната структура на посетителите.

Вежби

1. Во Вашиот хотел во еден месец од сезоната на по 1 недела стигнуваат 4 групи на гости. Составете анимациски програми за 2 дена кои ќе бидат прилагодени за: тинејџери, група гости музичари, доктори, моторџии.

4. Промотивна порака за одредена анимација

Во овој дел од учебникот ќе бидат објаснети промотивните активности кои се применуваат во анимациите. Опфатена е општата промоција на анимациите, а акцентот е ставен на начините на промоција и промотивната порака што се креира.

4.1. Промоција на анимацијата

Во секој современ бизнис, а со тоа и во угостителството и туризмот, промоцијата има голема улога во успешноста на работењето. Во рамки на хотелите покрај генералната промоција на хотелот и неговите услуги, одделно и интензивно треба да се промовираат анимациските програми, бидејќи голем дел од клиентите остануваат лојални на хотелот токму поради анимациите.

Во рамките на промотивните активности се користат основните облици на промоција, но треба да се предвидат и секундарните облици на промоција. Изборот на медиуми и средства за промоција е голем.

Најчест облик на промоција е пропагандата, која вклучува употреба на различни пропагандни средства и медиуми: печатени и електронски медиуми, транспортни средства (автобуси, возови, автомобили), специјални рекламни предмети (календари, приврзочи за клучеви, шолји за кафе и други продукти), надворешни медиуми (билборди) Печатените медиуми опфаќаат објави во весници, списанија, флаери, постери, брошури и други алатки. При креирање на промотивната порака треба да се обрне внимание на дизајнот и содржината која треба да има моќ да ги убеди потенцијалните клиенти во нејзината вредност. Примамлива фотографија, графичкиот дизајн и текстот во голема мера влијаат врз одлуката за купување на производот/услугата.

Од друга страна пак, електронските медиуми претставуваат канал преку кој промоцијата има неверојатна моќ да влијае на потенцијалните клиенти. Користењето масовни медиуми дава огромни можности, но од друга страна и многу работа за маркетарите да се пробијат низ безбројните промотивни активности кои секојдневно се пласираат. Во електронските медиуми вредни за напомнување се радиото, телевизијата, а во последната деценија и интернетот.

Радиото вклучува аудио промоција која е насочена кон слушателите на радиото. Кај телевизијата се вклучува и сетилото за вид. Тоа значи дека може да се пренесуваат аудио и видео содржини што може да имаат големо влијание врз гледачите, пред сè, поради тоа што делумно пренесеното искуство од содржината може да делува мотивирачки. Впрочем, доколку се презентираат кадри од веселите лица на клиентите кои се дел од некоја анимациска активност, таа промоција може да делува на психологијата на гледачот, од причина што и самиот гледач ќе посака да биде дел од тој „релаксирачки начин на живеење“.

Сето ова може да се пренесе и на интернет. Сè поголемото користење на интернетот придонесува за отворање бројни маркетинг-можности, при што се развива и посебен вид маркетинг наречен „дигитален маркетинг“. Графичките средства: билборди, рекламни паноа, флаери, транспортни средства и сл., исто така помагаат во пренесување на пропагандните пораки, како и специјализираните предмети кои се даваат како подароци. Овде може да се споменат маиците, капите и сл., како и сите други предмети/сувенири кои се даваат на гостите како награди за време на анимациските активности, кои позитивно влијаат на самите клиенти и на публицитетот на настанот.

Значаен облик на промоција се и односите со јавноста. Тука треба да се спомене и т.н. герила маркетинг кој има голем ефект во делот на промоција на настаните. Герила маркетингот делува на позитивниот публицитет на производот.

Промоцијата од уста на уста има огромно значење за анимациите, па затоа анимацијата треба да биде добро програмирана и реализирана од страна на професионални аниматори кои споделуваат ведрина помеѓу гостите.

Многу често анимацијата знае да биде „главниот елемент“ во промоцијата на одредена дестинација или пак, одреден угостителски објект. Различните можности за исполнување на слободното време во текот на престојот во дестинацијата/објектот ќе биде причина плус за избор на дестинација/објект кои нудат анимации во однос на дестинација/објект каде недостасуваат анимациски содржини.

4.2. Начини на промоција

Еден од наједноставните, но можеби и најзначаен начин на промоција во рамки на угостителскиот објект (најчесто хотелска анимација) е поставување **огласна табла**, т.е. панел со сите анимациски активности за различни денови и според различни возрастни категории. На овој панел се поставуваат сите информации за кои се смета дека може да бидат корисни за самите клиенти и да ги привлечат да учествуваат во анимацијата.

Во некои хотели на тие панели се ставени и фотографии од членовите на анимациониот тим, така што уште од првиот момент клиентите имаат индиректен контакт со аниматорите. Покрај неделната или двонеделната објава на програмата, многу е важно панелите со анимациони програми за тековниот ден да се постават на видно и фреквентно место и истите да се менуваат секој ден.



Панел со објава за анимационска програма во текот на денот во хотел „Бали“

Друг значаен сегмент на промоцијата во рамките на самиот хотел е промоцијата што се реализира од страна на самите аниматори. Една од најглавните дополнителни задачи што ја извршуваат аниматорите се **односите со јавноста**. Тие ја претставуваат сликата на хотелот и преку својата работа овозможуваат циркулирање на различни информации наменети за гостите, а поврзани со идните настани, консумацијата во хотелот итн. Со тоа аниматорите претставуваат главна нишка во секојдневната промоција на голем дел од услугите во хотелот. Од друга страна, со нивното однесување тие градат позитивна слика за самата организација што позитивно ќе се рефлектира во идниот период.

Во време на модерна технологија и нејзина сè поголема имплементација во стопанството и секојдневниот живот, нелогично е да не се употребува информатичката технологија во промотивните активности на секторот за анимации. Сите хотели и туристички дестинации во светот имаат своја **веб страна** која постојано се ажурира. На својата веб страна голем број хотели имаат посебен дел кој ја третира анимацијата во самиот хотел.

Некои хотели само ја спомнуваат без детален опис, но во секој случај официјалната веб страна ја користат за промоција.

Од многуте хотели, како пример може да се наведат веб страните на: „Сентор хотел и ресорт“ (Sentor Hotel & Resorts) коишто имаат преку 35 хотели во континентална и островска Шпанија); хотелите „Групо АР“ (Grupo AR Hoteles) со неколку хотели во Шпанија итн. На веб страните на овие и на другите хотели и хотелски синџири програмата е детализирана и се ажурира за тековниот период.

Покрај веб страните, хотелите користат и јутјуб-каналите (YouTube) на кои поставуваат видеа поврзани со анимациските активности.

Еден од многуте хотели кој има свој јутјуб-канал на кој постира видеа поврзани со анимациските активности е синџирот хотели од Шпанија „ЗТ“ (ZT Hoteles) што има неколку хотели во Барселона и во Пењискола. Други примери од Шпанија кои можат да се наведат се хотелите „РВ“, „Аква хотел“, хотелите „Мед Плаја“ (RV Hoteles, Aqua Hotel, Medplaya Hotels) и многу други.

Од сите видови онлајн промоција, со сигурност може да се каже дека социјалните мрежи Фејсбук, Инстаграм, Твитер, Тик Ток (Facebook, Instagram, Twitter, Tik-Tok) и сл., во последно време имаат голем удел. Социјалните мрежи се секојдневна пасија на многу луѓе, така што во нив често се сретнуваат огромен број информации. Самите хотели или пак, нивните тимови за анимација често пати ги користат своите официјални со профили на социјалните мрежи за промоција на анимациските програми.

Такви на пример се шпанските хотели „Клуб Мак“ (ClubMac) кои имаат свој профили и преку нив споделуваат информации за идните настани, ги споделуваат видеата и фотографиите од претходните случувања. Како што е спомнато, некои сектори за анимации имаат свои сопствени профили на Фејсбук. Примери за тоа се хотелите „Анимасион Рок“, хотел „Бали – анимација“ (Animacion Roc Hotels, Hotel Bali Entertainment) и многу други. Од друга страна, и лојалните клиенти креираат групи на Фејсбук каде што споделуваат информации, фотографии и видеа од моментите поминати со анимацискиот тим. На Инстаграм свои профили имаат и хотелите „Клуб Мак“ и „Мед Плаја“ (ClubMac) и (MedPlaya).

Анимациските активности се промовираат на сите останати веб страни каде што се промовира самиот хотел како и страниците направени за резервации на хотелски услуги, како TripAdvisor, Booking итн.

Многу иновативна работа која ја употребуваат поголемите хотели и дестинации е ангажирање на **аниматор репортер**. Тоа е личност од одделот за анимации кој се занимава само со следење и документирање на сите моменти од анимациските случувања со фотографии, видеа и текстови. Тој е задолжен и за ажурирање и за уредување на профилите на интернет кои ги има хотелот. Поради тоа треба да има основни репортерски познавања и да знае да ракува

со дигиталната технологија. Нормално, за секој документиран момент во кој учествуваат клиентите, задолжително треба да побара писмена дозвола од нив за јавно објавување на содржините.

Многу битна задача во работата на овој репортер е одговарање на коментарите кои се напишани на објавите од страна на клиентите. Тука мора да преовладува толерантност, коректност, почит, пријателски настроен дух и сл. Важно кај негативните коментари е да се разграничи на кои од нив може да одговори репортерот, а кои треба да се остават на останатите служби од хотелот

Како пример за аниматори репортери се оние кои се вработени во хотелите „Клуб Мак“, „Си клуб Алкудија“ (Club Mac, Sea Club Alcudia) и други. Нивната работа постојано се следи и се прават анализи на нивниот успех и на проширување на мрежата.

За промоција на своите активности исто така се користат и **флеш мобови** и **лип дапови**. Тие всушност претставуваат активности кои се снимаат и се објавуваат. **Флеш мобовите** се често играње на некоја клуб денс песна (Club Dance) што често е песната на самиот хотел. **Лип дапот** е најчесто играње на дадена песна која е ултра популарна и на истата аниматорите и гостите на некој начин креираат видеоспот за песната со тоа што ги изговараат зборовите од песната и се движат низ целиот простор на хотелот каде се изведуваат анимациските активности. Овие креации најпрвин се вежбаат со клиентите што ќе прифатат да бидат дел од истите, се снимаат, се монтираат и се објавуваат на сите интернет-страници наменети за споделување видеа.

Како примери за хотели кои досега имаат направено лип дап се: „Торе де ла Мора“ и „Протур“ (Torre de la Mora и Protour). Еден од позначајните лип дапови е оној на хотелот „Си клуб Алкудија“ (Sea Club Alcudia).

4.3. Промотивна порака

Промотивната порака е главен елемент во процесот на комуникација помеѓу носителите на понудата и потрошувачите. Од технички аспект, промотивната порака е збир на симболи и знаци со кои е изразена замислата, ставовите и интересот на пропагаторите. Од суштински аспект, пораката е идеја што треба да се изрази, осмисли, прикаже и претвори во пропагандна акција.

Промотивната порака во туризмот најчесто се поврзува всушност со туристичката пропагандна порака.

Туристичката пропагандна порака може да се дефинира како надворешен стимул врз туристичките потрошувачи со ликовни, текстуални и/или звучни содржини.

Пропагандната порака се пренесува преку различни медиуми и тоа најчесто масовни и нејзина цел е да ги поттикне и побуди желбите на клиентите, а воедно и да ги менува ставовите и однесувањата.

Процесот на создавање на една пропагандна порака не е воопшто едноставен. Бара високи креативни способности и оригиналност. Во денешниот свет каде постојат огромен број информации и пораки, за една пропагандна порака биде успешна, истата треба да биде различна, оригинална, привлечна за сетилата и во секој случај вистинита. Дополнително, пропагандната порака мора да понуди начин на задоволување на потребата на клиентот и да има исто, односно заедничко значење како за испраќачот, така и за примачот.

Една пропагандна порака содржи голем број на елементи кои треба внимателно да се создадат. Истите би биле:

- **Наслов** - треба да биде највпечатлив и графички најистакнат. Целта му е да привлече внимание и вовед во содржината на промовираниот производ/услуга, во овој случај анимациската програма. Насловот може да нагласува корист од услугата, провокација, да биде во вид на прашање или наредба;
- **Поднаслов** - се истакнуваат основните аргументи за користење на услугата и го зајакнува насловот;
- **Текст** - ја содржи целосната приказна. Ова најчесто се користи кај пишувани, звучни и сликовити пораки;
- **Слоган** - целта на слоганот е да ја соопшти клучната поента на краток, сублимиран и разбирлив начин. Мора да биде краток, разбирлив, лесен за паметење;
- **Име на организацијата/дестинацијата, лого** - предизвикува внимание и памтење. Најчесто е некој графички производ кој што е уникатен и препознатлив;
- **Визуелни делови на пораката** - привлекува внимание. Најчесто е цртеж, фотографија, илустрација, видео и сл.;
- **Типографија** - се однесува на изборот на фонот, буквите, големината и сл. На ова мора да се внимава затоа што лесно може да се избере неразбирлив и нечитлив фон на буквите;
- **Радио порака** - интересна и невообичаена, може да биде исполнета со шега, ведар дух, звучни ефекти и сл. Може да има и повторување на некои делови;
- **Идејна скица** - се однесува на комбинација од гореспоменатите елементи на едно место. Тоа значи дека истите мора да се усогласат визуелно и естетски за пораката да биде примамлива. Често пати можат да се вметнат и апели, т.е. поттик, мотивирачка сила, идеја содржана во пропагандната порака која ги буди и активира желбите, чувствата и нагоните на потенцијалните туристи за услуга која се промовира.

Прашања за проверка на знаењето

1. Објаснете какво е значењето на промоцијата за туризмот, угостителството и анимацијата.
2. Кои се облиците на промоција?
3. Објаснете го рекламирањето.
4. Објаснете ги другите облици на промоција.
5. Објаснете го начинот на промоција на анимациите во рамки на угостителски објект на огласна табла.
6. Објаснете ја промоцијата што ја извршуваат аниматорите во текот на нивното работење.
7. Објаснете за промоција на анимациите користејќи веб страници и социјални мрежи.
8. Објаснете за улогата и значењето на аниматор – репортер.
9. Објаснете за употребата на флеш мобови и лип дапови како начини на промоција на анимациите.
10. Што е туристичка пропагандна порака?
11. Набројте ги и објаснете елементите на туристичката пропагандна порака.

Вежби

1. Пронајдете на интернет 3 хотели кои спроведуваат анимациска програма. Обидете се да откриете кои облици и инструменти на промоција ги користат.
2. Вашиот хотел има богата анимациска програма. Вие сте задолжени да ја промовирате. Подгответе промотивна кампања за анимациите. Создадете и промотивна порака.

РЕЗИМЕ

Програмирањето на анимациите треба да се спроведува мошне внимателно за да не дојде до некои пропусти кои можат да се одразат негативно. Оваа фаза од менаџмент процесот на анимацијата треба да се сфати сериозно како и другите фази бидејќи тие се меѓусебно поврзани, а од нивната комуникација зависи исходот на анимацијата.

Постојат одредени чекори кои мора да се земат предвид доколку некои настапи со програмирање на анимацијата. Истите се:

- одредување на тема во зависност од видот на програмата;
- времетраење на програмата;
- изнајмување на терени или простории;
- изнајмување на реквизити и опрема;
- ангажирање на одредени професионалци;
- дефинирање на фазите на изведување на програмите;
- одредување на водители на програмите;
- одредување на цени за влезници и
- одредување на награди за учесниците или гостите и друго.

Првиот чекор уште пред да се започне со програмирање на анимациите, треба да се одреди темата на анимациската програма. Она за што најмногу треба да се води грижа е самата тема да соодветствува со видот на анимацијата (спортско-рекреативна, културно-забавна, детска и сл.). Битен елемент исто така е насловот на темата. Насловот мора да биде лесен за паметење, а пред сè привлечен, т.е. да делува атрактивно.

Одредување на времето зависи од типот на активноста и од целата анимациска програма. Наутро најчесто се програмираат активности кои на гостите ќе им обезбедат раздвижување и кратко вежбање. Активности од типот на пинг-понг или џенга, или пак прошетка до одредена културно-историска или природна знаменитост можат да се програмираат во текот на претпладнето. Понатаму, во попладневните часови би можеле да се организираат активности како што се ватерполо, одбојка на плажа, часови за танцување и сл. Во подоцнежните попладневни часови, најчесто не се програмираат активности за гостите за да можат да одморат и да се подготват за следење и учество во вечерните анимациски програми.

Културно-забавните активности најчесто се реализираат во текот на вечерната анимација, затоа и тогаш треба да се програмираат.

Покрај одредување на термините во текот на денот за одредени типови активности, исто толку важно е и одредување на времетраењето на една активност или една група активности.

Еден од факторите кои се значајни за програмирање на анимациските активности е просторот и просторните услови. Најчесто, програмата соодветствува со просторните услови со кои располага самиот објект или дестинација. Покрај просторите и терените, анимацијата има потреба и од најразлична опрема и реквизити за соодветно да функционира. Самиот организатор мора да поседува најразлична опрема и реквизити кои ќе ги употребува и да се грижи за нив со внимание, се со цел нивната трајност да биде поголема.

Секоја програма мора да биде однапред испланирана. Секој еден чекор е значаен и многу е важно како ќе се реализира и кој ќе го реализира. Тоа значи дека мора да се одредат фазите за одвивање на програмата со цел да нема импровизации и недостатоци во програмата.

Во литературата може да се сретнат и следниве фази на одвивање на програмите:

1. Дефинирање на почетокот на програмата;
2. Одредување на водител на програмата – аниматор;
3. Одредување на правила на играта;
4. Спроведување на програмата т.е. одвивање на програмата во потесна смисла на зборот;
5. Завршување на програмата;
6. Прогласување на победник доколку програмите имаат натпреварувачки карактер;
7. Доделување на награди.

Зависно од времетраењето на анимациската програма може да се зборува за:

- Дневен распоред на активности;
- Неделен распоред на активности;
- Двонеделен распоред за активности;
- Месечен распоред за активности;
- Сезонски распоред за активности;
- Специјален распоред (за врнежливи денови, за специјални настани и денови).

Прилагодувањето на анимациската програма кон потребите на клиентите може да се земе и како значаен фактор за програмирање, покрај просторните услови и кадрите. Посетителите се една хетерогена група по многу основи (возраст, пол, култура, степен на образование, социјална средина, навики, обичаи и сл.), така што не сме во можност на сите да им се задоволат туристичките потреби на ист начин.

Промоцијата е еден од најзначајните елементи на туризмот и угостителството. Со цел да се привлечат туристите да присуствуваат во одредена дестинација, одреден угостителски објект или, тие мора да бидат убедени од страна на организаторот за вредноста на понуденото искуство (производ), достапноста и најдобрата цена.

Во рамки на хотелите покрај генералната промоција на хотелот и неговите услуги, исто така одделно и интензивно треба да се промовира анимациската програма, бидејќи, голем дел од клиентите остануваат лојални токму поради анимациите во дадените хотели.

Се користат основните облици на промоција, но исто така треба да се предвидат и секундарните облици на промоција. Изборот на медиуми и инструменти за промоција е голем. Најчестиот облик на промоција е рекламирањето.

Како една од наједноставните начини на промоција во рамките на угостителски објект (најчесто хотелска анимација) е поставување огласна табла, т.е. панел со сите анимациски активности за различни денови и според различни возрасни категории. Дополнителна задача што ја извршуваат аниматорите е односите со јавноста. Тие ја претставуваат сликата на хотелот и преку својата работа овозможуваат циркулирање на различни информации наменети за гостите, а поврзани со идните настани, консумацијата во хотелот итн.

Сите хотели и туристички дестинации во светот, имаат своја веб-страница која постојано се ажурира. На својата веб-страница голем број хотели имаат посебен дел кој ја третира анимацијата во самиот хотел. Некои хотели само ја спомнуваат без детален опис, но во секој случај официјалната веб-страница ја користат за промоција.

Покрај веб-страниците хотелите користат и (јутјуб-каналите) на кои поставуваат видеа поврзани со анимациските активности. Од сите видови онлајн-промоција, со сигурност може да се каже дека социјалните мрежи Фејсбук, Инстаграм, Твитер, Тик Ток и сл.

Анимациските активности се промовираат на сите останати веб-страници каде што се промовира самиот хотел како и страниците направени за резервации на хотелски услуги, како TripAdvisor, Booking итн.

Многу иновативна работа која ја употребуваат поголемите хотели и дестинации е ангажирање на аниматор репортер. Тоа е личност од одделот за анимации кој се занимава само со следење и со документирање на сите моменти од анимациските случувања со фотографии, видеа и текстови

За промоција на своите активности исто така се користат и флеш мобови и лип дапови.

Промотивната порака е главен елемент во процесот на комуникација меѓу носителите на понудата и потрошувачите. Туристичката пропагандна порака може да се дефинира како надворешен стимул врз туристичките потрошувачи со ликовни, текстуални и/или звучни содржини.

Една пропагандна порака содржи голем број елементи кои мора внимателно да се создадат: наслов, поднаслов, текст, слоган, име на организацијата/дестинацијата, визуелни делови на пораката, типографија, радио порака и идејна скица.



МОДУЛАРНА ЕДИНИЦА 4

**ИСТРАЖУВАЊЕ И
ОЦЕНУВАЊЕ НА
ЕФЕКТИТЕ ОД АНИМАЦИЈАТА**

IV. ИСТРАЖУВАЊЕ И ОЦЕНУВАЊЕ НА ЕФЕКТИТЕ ОД АНИМАЦИЈАТА

Вовед

Оваа модуларна единица ги опфаќа содржините поврзани со ефектите што се остваруваат од спроведување на дадена анимациска програма. Опфатени се неколку видови ефекти, меѓу кои и економските ефекти. Исто така дадени се и модели со кои можат да се одредат економските ефекти од анимацијата. Понатаму, наведени се и објаснети најзначајните методи кои се користат за вреднување на анимацијата, како и техниките кои се користат за да се направи вреднувањето. Модуларната единица завршува со објаснување на фиксните и варијабилни, т.е. променливи трошоци кои се потребни за подготвување и реализирање на анимациската содржина, како и начини на кои истите се калкулираат.

Резултати од учење

После совладување на модуларната единица, ученикот ќе биде способен да:

- анализира примери за различни ефекти од анимација;
- споредува модели за одредување на економските ефекти од анимацијата;
- користи методи и техники за вреднување на анимацијата и
- калкулира фиксни и променливи трошоци за подготвување и реализирање на анимациската содржина.

Клучни зборови

Ефекти, позитивни, негативни, општествени, посредни, непосредни, економски, вреднување, методи, техники, модели, фиксни трошоци, променливи трошоци, калкулации

1. Примери за различни ефекти од анимацијата

Целта на анимацијата е да се постигнат одредени ефекти, т.е. резултати. Во овој дел од учебникот детално ќе бидат наведени и објаснети ефектите од анимацијата и тоа најпрво позитивните и негативните ефекти, а потоа и посредните, непосредните и општествените ефекти кои се постигнуваат со анимацијата.

1.1. Ефекти од анимацијата

Основните ефекти на анимацијата во угостителството и туризмот се задоволни гости и остварени позитивни резултати од работењето (особено финансиски). Врз основа на тоа дали анимацијата ќе ги постигне овие два ефекти може да се изврши проценка дали истата била успешно или неуспешно спроведена.

Во зависност од тоа какви се ефектите на анимацијата врз непосредните корисници и самите организатори (хотелските и други сместувачки објекти или туристичката дестинација), анимацијата може да биде успешна или неуспешна, односно со анимацијата може да се постигнат позитивни или негативни ефекти.

1.2. Позитивни и негативни ефекти

Доколку организаторот успее да испланира и реализира успешна анимација, тоа значи дека ќе се постигнат позитивни ефекти кои ќе се одразат како на клиентите, така и на организаторот.

Најголемиот позитивен ефект што треба да се постигне со анимацијата е задоволство на гостите. Задоволниот клиент ќе има причина повторно да дојде во истиот објект или дестинација. Дополнително, на тој начин се промовираат анимациските програми од уста на уста, што претставува еден од најсилните облици на промоција. Доколку туристите се среќни, а нивното време е исполнето со активности, без никакви замерки во врска со програмата и анимацискиот тим, тоа значи дека се постигнала првичната цел на анимаците.

Од друга страна, пак, логично е дека задоволството на туристите ќе се рефлектира и на самиот организатор на анимаците. Од аспект на организаторите, успешна анимација значи зголемена потрошувачка на туристите, поголема искористеност на капацитетите, продолжување на сезоната и позитивни економски резултати во работењето. Тука може да се разгледува директниот финансиски бенефит кој го има остварено анимациската програма или пак, да се набљудува зголемената вонпансионска потрошувачка.

Негативните ефекти на анимацијата се резултат на лошо планирање и спроведување на анимациската програма, што резултира со неуспешна анимација и незадоволни клиенти.

Во делот на планирање на анимацијата често пати се прават одредени пропусти и тоа најчесто во планирање на потребните ресурси, при несоодветно организирање на анимацискиот процес, неусогласеност на видовите анимација со интересите на туристите, пропусти во организацијата, недоволно искуство и познавање на аниматорите, неспремност за справување во непредвидливи ситуации и сл.

Неуспешната анимација не може да ги направи туристите среќни. Таа предизвикува висок степен на незадоволство и фрустрација кај гостите кои често имаат свои сфаќања и очекувања од нивниот престој, дестинацијата, сместувачкиот објект и сл. Доколку нивните очекувања не бидат исполнети, тие нема да бидат во целост задоволни, а може да се постигне и сосема спротивен ефект, т.е. да доживеат лошо искуство. Тоа во секој случај е поразително за самата анимација, од причина што „лошиот глас брзо се шири“ и доведува до негативен публицитет.

Доколку се појави незадоволство кај туристите, тоа благовремено ќе се рефлектира и на нивниот интерес за објектот и дестинацијата, што доведува до намалена посетеност и намалено користење на услугите. Тоа само по себе значи намалена потрошувачка и негативни економски резултати.

1.3. Непосредни, посредни и општествени ефекти

Како значајни ефекти на анимациите во стручната литература може да се најдат следниве:

- Непосредни или економски ефекти;
- Посредни ефекти или ефекти на очекувано задоволство;
- Општествени или ефекти од интерес на пошироката туристичка заедница.

Непосредни или економски ефекти - овие ефекти се искажуваат во економски, односно во финансиски резултати. Задачата на секој менаџер на анимација е да ги креира сите анимациски програми така што истите ќе бидат финансиски исплатливи. Овие ефекти се групираат во две групи и тоа:

- Приход од продажба на влезници за културно-забавни и уметнички изведби, натпреварувања од спортско-рекреативните и други програми. Исто така, може да се споменат и наплаќањето и презентацијата на одредени пропагандни материјали за време на анимациската програма;

- Ефекти што се добиваат од давање на угостителски услуги за храна и пијалак. Ова се однесува на вонпансионската потрошувачка. Имено, колку подолго гостите се задржуваат во рамки на дестинацијата или угостителскиот објект, толку поголема е веројатноста дека ќе трошат финансии за храна и пиење.

Често пати во анимациите се остваруваат посредни економски ефекти и тоа: кога некои воведни анимациски програми се сосема бесплатни за корисниците на угостителскиот објект или дестинацијата, но главна цел е да придобие што е можно поголем број учесници за некоја од наредните анимациски активности кои сепак ќе генерираат финансиски бенефит за организаторот.

Исто така може да се појави и скриен начин на наплата на услугите и тоа најчесто се прави кога анимациската услуга не се наплаќа, но некоја друга услуга како на пример: изнајмување на опрема, фотографирање и продавање на фотографијата.

Мерењето на ефектите од овие начини на наплатување на услугата е доста едноставно и брзо. Всушност, истото е веднаш достапно за мерење откако ќе се реализира.

Посредни или ефекти на очекувано задоволство - еден од најзначајните ефекти што сака да се постигне со анимацијата е задоволен гостин, односно задоволување на неговите потреби и желби. Всушност и тоа претставува основен мотив за патување во одредена дестинација. Веќе е установено дека финансискиот резултат е во зависност од задоволството на гостите. Овие резултати се тешко мерливи, особено економски се немерливи. Но, истите во секој случај можат да се увидат преку зголемување на бројот на гости и директно влијаат на: мотивацијата на туристот при избор на дестинација, повторување на туристичко патување на исто место, доаѓање нови гости, продолжување на туристичката сезона, зголемена пополнетост на капацитетот, промена на структурата на туристите и туристичката побарувачка.

Општествени или ефекти од интерес на пошироката туристичка заедница - приходите што се реализираат во една туристичка дестинација во поголема или помала мера секогаш имаат одраз на вкупниот приход на пошироката туристичка заедница, општество и држава. Задоволниот гостин во иднина ќе сака да се врати на „сигурно“, односно онаму каде си поминал убаво и бил задоволен од понудата.

Факторите кои влијаат на економската добивка на понудените анимациски програми кои се нудат на туристите на различен начин се:

- факторот на мотивација;
- фактор на задржување на гостите за време на лоши временски услови;
- фактор на продолжување на туристичката сезона;
- фактор на ширење на пазарот;
- фактор на останата туристичка потрошувачка;
- фактор на подигнување на степенот на задоволство и желби за повторно доаѓање во дестинацијата и
- фактор на промоција од уста на уста.

Дијаграм 12. Ефекти на анимацијата



Прашања за проверка на знаењето

1. Кои се основните ефекти кон кои цели анимацијата?
2. Објаснете ги позитивните ефекти од анимацијата.
3. Објаснете ги негативните ефекти од анимацијата.
4. Објаснете ги непосредните ефекти од анимацијата.
5. Објаснете ги посредните ефекти од анимацијата.
6. Објаснете ги општествените ефекти од анимацијата.

Вежби

1. Направете истражување на ефекти на очекувано задоволство од анимација во угостителски објект по Ваш избор.

2. Модели за одредување на економските ефекти од анимацијата

Во овој дел од учебникот ќе бидат претставени економските ефекти кои се добиваат од реализација на анимациската програма. Претставени се и модели со кои може да се одредат и измерат економските ефекти од спроведената анимација.

2.1. Економски ефекти од анимацијата

Со цел да се увиди колку анимацијата била успешна, од страна на организаторот се прават анализи при што се добиваат информации за економските ефекти од анимацијата. Економските ефекти од анимацијата се изразуваат преку финансиска добивка како резултат на различни приходи остварени преку анимацијата.

Информациите за овие ефекти се лесно достапни и истите може да се означат и како директни ефекти од анимацијата. Тие се реализираат непосредно врз различни основи. Овие ефекти може да имаат поголемо значење и да се изразат и преку зголемување на приходите во работењето на објектот или дестинацијата.

Со цел да се одредат економските ефекти од анимацијата, организаторот може да користи различни модели кои што ќе одговараат на проблемот на истражување со цел добивање објективни резултати.

Исто така, треба да се има во предвид структурата на понудата од аспект на содржините, нивниот обем и асортиман, обемот на објектот, неговата ориентација кон одреден сегмент на туристичка побарувачка и сл.

2.2. Модели за одредување на економските ефекти од анимацијата

Еден од најчестите модели со кои се одредуваат економските ефекти од анимацијата е одредување на **прагот на рентабилност**. Овој модел се спроведува со помош на методот познат како Break-Even-Analysis (метод со кој се кој се планираат и контролираат резултатите на работење на поедини сектори или на ниво на цел објект).

Со помош на овој модел се оценува обемот на продажба (на пример обемот на продажба на влезници за музичко шоу во рамки на анимациска програма во даден хотел), кој обем ќе овозможи да се одржи посакувана рамнотежа помеѓу добивката и губитокот, односно трошоците.

Целта на секоја компанија е да го надмине прагот на рентабилност и да обезбеди профит, а да нема загуба. Но, за почеток мора да се обезбеди макар покривање на планираните трошоци.

Одредувањето на прагот на рентабилност е погоден за краткорочни планирања на резултатите, со кој се овозможува да се утврди односот помеѓу трошоците, приходите и резултатите од остварениот или очекуваниот степен на искористеност на капацитетите. Најчесто со помош на методот БЕА се прикажуваат графички резултатите од односот во структурата на приходите, трошоците и резултатите.

Друг модел кој се употребува за да се оценат економските ефекти од анимацијата е **моделот за економска валоризација на туристичките услуги** врз основа на спортска рекреација и анимација. Ова поаѓа од моментот дека анимацијата, покрај сместувањето и исхраната може да обезбеди остварување на дополнителни приходи во работењето.

Како појдовни основи на овој модел ги набројува следниве:

1. Структурата на останатата туристичка понуда ја сочинуваат три програми на спортска рекреација:
 - програма А - медицински програмиран активен одмор;
 - програма Б - изнајмување на терени за тенис со и без обука;
 - програма В - спортска анимација.
2. Застапеноста на наведените програми во структурата на приходите изнесува:
 - програма А - 55%;
 - програма Б - 30%;
 - програма В - 15%.
3. Нормативи за организирање на програмата А:
 - 15 учесници во група;
 - годишен план за 32 групи во текот на 46 седмици (промената на групата е секои 10 дена, освен прекилот од 6 недели во текот на декември и јануари;
 - план на искористеност на капацитетите: 88%).
4. Нормативи за организирање на програмата Б:
 - капацитетот на понудата изнесува 25 игралишта за тенис (со различен квалитет на понуда и опрема);
 - просечна дневна искористеност ќе биде 5 часа, т.е. план на искористеност: просечно 42% искористување на капацитетите).
5. Спортската анимација во подрачјето на услугите на спортот се валоризира преку индиректните користи.

Овој модел вклучува пообемни активности, меѓу кои составување на структурен план на приходите, прикажување на структурата на расходите, утврдување и оценување на прагот на рентабилноста на понудата на поедини програми во целокупната понуда на спортско-рекреативните услуги и

утврдување на придонесот на поедини програми во вкупните резултати од работењето.

Користењето на моделите од огромна важност, затоа што на тој начин може да се дојде до информација, дали реализацијата на одредена анимациска програма ќе донесе некој економски ефект и дали ќе биде исплатлива. Дополнително, има улога во делот на менаџирањето и донесувањето на одлуки.

Прашања за проверка на знаењето

1. Објаснете што означуваат економските ефекти од анимацијата
2. Кои модели се користат за одредување на економските ефекти од анимацијата.
3. Објаснете го моделот на праг на рентабилност.
4. Објаснете го моделот за економска валоризација на туристичките услуги.

Вежби

1. Направете модел за економска валоризација на туристичките услуги врз основа на спортска рекреација и анимација на анимациска програма по ваш избор.

3. Методи и техники за вреднување на анимацијата

Со цел да се увидат ефектите што анимацијата ги има постигнато и дали истата ги исполнила предвидувањата, неопходно е да се направи вреднување на анимацијата. Во овој дел од учебникот ќе бидат опфатени методите кои се користат за оценување на задоволството на учесниците во анимацијата.

3.1. Методи за оценување на задоволството на учесниците во анимацијата

За да се утврди дали е постигнат еден од најважните ефекти на анимацијата - задоволство на учесниците, се пристапува кон соодветни истражувања кои ќе ги обезбедат потребните информации. Тука се воочуваат сите позитивни и негативни ефекти кои анимациската програма ги има постигнато од нејзиното планирање, сè до завршување на реализацијата.

Со анализа на податоците од овие истражувања се доаѓа и до податоци кои можеби во секојдневниот процес не ги забележуваат ниту аниматорите, ниту менаџментот, односно податоци за настанати пропусти, недоследности и сл.

Користењето на методите за истражување на задоволството на туристите од анимацијата е значајно од аспект на добивање сознанија за квалитетот на анимациските програми, потребата за нови видови програми, исклучување на некои програми кои не се привлечни за туристите, подобрување на структурата на аниматорите, прилагодување на тајмингот на анимациите кон туристите, подобрување на квалитетот на услугите и др.

За да се стигне до овие сознанија се користат најразлични методи и техники на истражување, односно се истражува и оценува задоволството на туристите. Оценувањето на задоволството кај клиентите не е воопшто едноставен процес. Тешко се добиваат вистински, мерливи показатели. Иако, економските ефекти се значајни за разгледување сепак, центарот на туризмот, угостителството, па оттука и анимацијата е самиот клиент и на него мора да се посвети големо внимание.

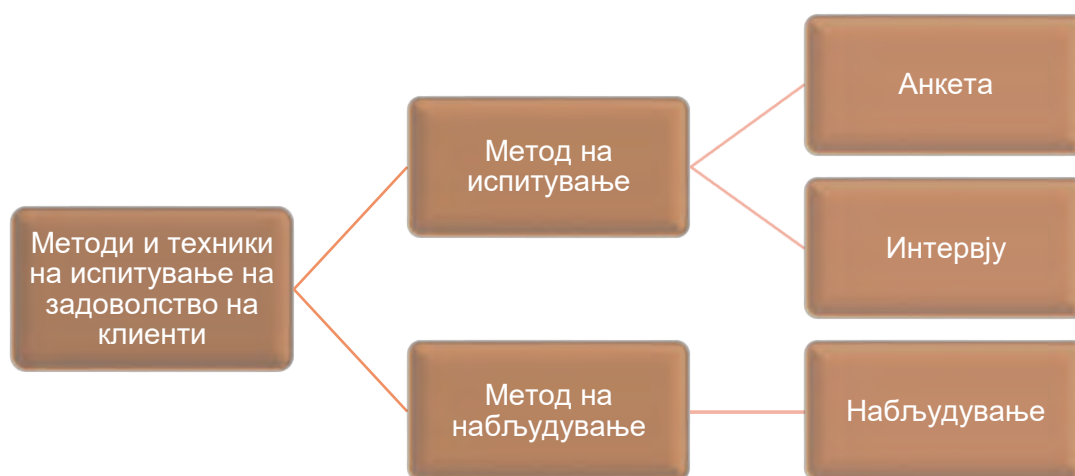
При истражувањата во туризмот и угостителството, а со тоа и во анимацијата се користат различни методи со кои се доаѓа до податоци за задоволството од содржинската понуда на објектите или туристичките дестинации. За спроведување на тие методи, потребно е да се користат најразлични техники и инструменти преку кои ќе се дојде до сознанијата, односно до посакуваните податоци.

Меѓу најсоодветните методи кои се користат при оценување на задоволството на туристите се:

- Методот на испитување и
- Методот на набљудување

Од техниките кои се користат за испитување на задоволството кај методот на испитување најзастапени се: анкетаирањето и интервјуирањето. Всушност, со ова се доаѓа до директни одговори од страна на испитаници/интервјуирани лица кои одговараат на одредени прашања. Од друга страна пак, кај набљудувањето се користи техниката за набљудување.

Дијаграм 13. Методи и техники за испитување на задоволството на клиентите



3.2. Техники за оценување на задоволството на учесниците во анимацијата

Една од најчесто користените техники за испитување на учесниците во анимацијата е **анкетирањето**. За таа цел се користи инструмент кој се нарекува **анкетен прашалник**. Анкетата вообичаено се спроведува писмено. Во зависност од тоа што се истражува постојат различни формати на прашалници.

Прашалниците се разликуваат според формата, содржината и структурата на поставените прашања. Може да се споменат прашалници за истражување на јавното мислење и прашалници за истражување на конкретна појава. Кога се прави анкетирање најчесто се бара мислењето и ставовите на анкетираниот за одредена појава, проблем, настан, предмет итн. Со истражувањето на задоволството на туристите во анимациите, всушност се истражува нивното мислење во врска со самата анимациска програма.

Анкетниот прашалник треба да биде составен за да не одзема премногу време и енергија на испитаникот. Тоа значи дека предолг текст и многу прашања нема да им го привлечат вниманието на клиентите, туку напротив уште на самиот почеток може да предизвика одбивност. Понатаму, анкетата мора да се однесува на некоја конкретна појава кој се истражува, да не опфаќа повеќе различни сегменти. Доколку има повеќе прашања, најдобро е тие да бидат групирани по категории на прашања кои се слични и истите да бидат кратки и јасни. Најчесто за составувањето на анкетниот прашалник треба да се ангажира стручно лице.

Прашањата во анкетата може да бидат со избор на еден од понудените одговори, со избор на вредност од некоја скала, како и со давање целосен одговор.

Поконкретно може да се споменат алтернативните прашања чии одговори би биле само „Да“ и „Не“. Со цел да се добие попрецизен одговор може да се додаде и „Не знам“ како понудена опција. Исто така, овие прашања иако се затворени, сепак понекогаш може и да се отворат делумно, со тоа што би се додале опциите „ако да, зошто“ и „ако не, зошто“. Во овој дел треба испитаникот да даде образложение за својот одговор.

На некои прашања може да се дадат одговори со цел да се испита степен на застапеност на нешто. На пример кога се мери задоволството се нудат одговори кои го скалираат задоволството. Тука одговорите би можеле да бидат Задоволен; делумно задоволен; ниту задоволен, ниту незадоволен; делумно незадоволен; незадоволен. Честопати може да бидат и поставени бројни вредности (на пример од 1 до 5, каде 1 и 5 се двете спротивни екстремни вредности).

Отворените прашања се прашања на кои испитаникот треба да одговори со давање на поконкретен одговор кој ќе го запише. Тоа значи дека треба да го изрази своето конкретно мислење, без никакви понудени опции. Кај овие прашања, интерпретирањето на резултатите е малку покомплексно, затоа што договорите не се унифицирани, туку можат да бидат сите многу различни.

Пример за прашања за анкетен прашалник наменет за анимации

1. Дали сте задоволни од престојот во хотелот?
 - Да
 - Не
 - Не сум размислувал/а
2. Дали сте запознаени со анимациските програми во нашиот хотел?
 - Да
 - Не
3. Колку сте задоволни од спроведувањето на анимациската програма?

Многу незадоволен	Незадоволен	Делумно задоволен	Задоволен	Многу задоволен
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Во кои анимациски активности имате учествувало до сега?
 - Билјард
 - Пикадо
 - Куглање
 - Одбојка на плажа
 - Часови за танцување
 - Прошетка до замок
 - Следење на музичко шоу
 - Караоке вечер
 - Друго: _____

5. Доколку имате учествувало на одредена анимациска активност, Ве молиме наведете од која сте најмногу задоволни?

6. Ве молиме наведете какви анимациски програми би требало да нудиме во иднина.

7. Дали би сакале и во иднина да го посетите нашиот хотел?
 - Да, затоа што: _____
 - Не, затоа што: _____
 - Не знам

Друга техника за испитување и прибирање податоци е **интервјуирањето**. Интервјуто како техника за испитување на квалитетот и задоволството од анимациите, за разлика од анкетаирањето, се спроведува усно.

При интервјуирањето треба да се следат одредени правила, со цел да имаме успешно интервју. Тие се:

- Лицето кое го врши интервјуто, во случајов аниматорот, треба да биде претходно подготвено со одредени прашања. Истите може да ги има и запишано;
- Аниматорот треба да ја познава областа, т.е. темата за која го спроведува интервјуто;
- Аниматорот треба да има добри комуникациски способности;
- Прашањата кои се поставуваат треба да се јасни и концизни;
- Текот на интервјуто да се одвива во атмосфера во која интервјуираниот (туристот) ќе се чувствува рамноправно со аниматорот, релаксирано, а не стегнато;
- За разлика од анкетата, која гарантира анонимност, кај интервјуто е спротивно;
- Прашањата треба да се плански поставени, исто како кај анкетата.

Исто како кај анкетата, во однос на времетраењето, кај интервјуто треба да се избегнува прекратко или предолго интервју. Гостите не би сакале да трошат од своето време за одговарање на прашања. Треба да се одреди оптимално времетраење кое ќе одговара на самиот интервјуиран.

Набљудување е метод/техника која се користи често во општествено - економските појави. Туризмот влегува во оваа категорија, па оттука и во туризмот и угостителството, па и во анимациите може да се искористи како метод за собирање податоци. Набљудувањето може да биде:

- Директно набљудување
- Индиректно набљудување.

Кај набљудувањето, самиот набљудувач може да учествува во набљудуваната појава, или пак да не учествува во неа. Како и да е, тој треба да набљудува слободно и систематизирано. Кај анимациите се набљудува начинот на реализација на самата програма, реакциите на туристите и друго. Она што мора да се почитува при набљудувањето е набљудувачот биде објективен и реален. Тоа значи да не донесува субјективни заклучоци.

Со цел правилно спроведување на набљудувањето треба да се опфатат следниве елементи и правила:

- Цел на набљудување;
- Целна група;
- Пристапување кон појавата што се набљудува како целост, но и одделно;
- Проценување на факторите кои влијаат на набљудуваната појава;
- Објективизам;
- Правилно толкување на појавите;
- Селектирање на одделните заклучоци и одење кон општ заклучок.

Прашања за проверка на знаењето

1. Објаснете зошто се користат методите за оценување на задоволството на учесниците во анимациите.
2. Набројте ги методите и техниките кои се користат за да се оцени задоволството на учесниците во анимациите.
3. Објаснете го анкетаирањето како техника за оценување на задоволството на учесниците во анимациите.
4. Објаснете го интервјуирањето како техника за оценување на задоволството на учесниците во анимациите.
5. Објаснете го набљудувањето како техника за оценување на задоволството на учесниците во анимациите.

Вежби

1. Составете анкетен прашалник со кој ќе ги анкетарите Вашите гости - учесници во анимациската програма на крајот од нивниот 7 дневен престој во Вашиот хотел. Анкетата спроведете ја во класот. Обработите ги податоците и прикажете ги визуелно и текстуално со помош на канцелариски софтвер за пишување (на пр. Microsoft Office Word, Open Office Writer и слично).
2. Составете концепт за интервју со кој ќе интервјуирате најмалку една личност во врска со задоволството од Вашата анимациска програма. Спроведете го интервјето внимавајќи на сите елементи претставени во наставната единица
2. Составете концепт за набљудување на анимациска програма. Објаснете кои елементи ќе ги набљудувате и врз основа на што ќе вадите заклучоци.

4. Фиксни и променливи трошоци за подготвување и реализирање на анимациската содржина

Во овој дел од учебникот ќе стане збор за трошоците што настануваат при подготовка и реализирање на анимациската програма. Поконкретно ќе се спомене оценувањето на успешноста на анимацијата, а во продолжение и ќе се дефинираат фиксните и променливи трошоци кои настануваат за време на анимациската програма. Последниот дел е посветен на претставување и пресметување на прагот на рентабилност од работењето на анимациите.

4.1. Оценување на успешноста на анимацијата

Како што претходно веќе споменавме една од целите на анимацијата и програмата што се спроведува е задоволување на желбите на самите корисници на анимацијата. Но, во секој случај за организаторот на анимацијата многу битна цел е и остварување на позитивните економски резултати. Иако, можеби економските бенефити не доаѓаат директно од давање на анимациските услуги, сепак организаторот на анимацијата (хотел, дестинација, други организации) успеваат индиректно да генерираат дополнителни приходи, кои пак учествуваат во вкупните приходи од работењето на претпријатието/институцијата.

Покрај вкупните приходи, во текот на работењето неопходно е да се посвети внимание и на анализа на расходите, односно да се калкулираат трошоците. Прегледноста на трошоците ќе придонесе истите да се одземат од приходите и да се утврди дали анимациската програма е исплатлива, односно корисна за организацијата, или пак претставува трошок.

Од анализата на финансиските податоци, самиот организатор може да ја оцени анимацијата како успешна или неуспешна. Доколку анимацијата дава позитивни економски резултати може да се оцени како успешна. Во спротивно таа ќе биде неуспешна.

Во секој случај, увидот во финансиските показатели на менаџментот може да му помогне во повеќе делови од процесот на менаџирање. Конкретно, менаџментот може да креира одлуки кои ќе се однесуваат на следните прашања:

- Дали и понатаму ќе биде застапена конкретната анимациска програма или не, дали ќе се вклучи нова програма?
- Дали ќе го продолжи ангажманот на истата агенција за анимации или друга?
- Колкав ќе биде обемот на анимациските програми?
- Какви видови програми ќе се застапени?
- Дали ќе се ангажираат дополнителни аниматори?
- Дали да се води поголема сметка за структурата и висината на трошоците?
- Дали е можно некои од трошоците да се намалат и сл. ?

Еден од моделите кои се користат за одредување на економските ефекти од анимацијата е веќе споменатото одредување на прагот на рентабилност.

Од страната на трошоците, тие се делат на фиксни и променливи (варијабилни трошоци).

Голем удел при утврдување на успешноста на анимацијата имаат варијабилните (променливи) трошоци и на нив им се посветува поголемо внимание, за разлика од фиксните трошоци. Променливите трошоци зависат од бројот на клиентите. Фиксните трошоци кои се поврзани со анимацијата се всушност дел и од вкупните фиксни трошоци на објектот или дестинацијата.

При утврдување на варијабилните трошоци за една анимациска програма се разгледува нивната структура и висината на трошоците. Од нивната висина во голема мера ќе зависи исплатливоста на самата анимациска програма. Со нивно калкулирање се добива минималниот број на корисници што треба да учествуваат со цел да се исплати планираната програма. Со други зборови, одредувањето на минималниот број учесници е потребен за да се одредат минималните трошоци за програмата над кој износ понатаму може да се калкулира добивката.

Откако ова ќе биде пресметано, може да се пресметаат и цените поврзани со давањето на услугите, како на пример продажба на влезници, пијалаци, храна. Цената треба да биде конкурентна и да не е превисока.

4.2. Оценување на праг на рентабилност на анимацијата

За управување со трошоците, особено за оние кои не се финансиски експерти постојат модели кои можат да ја олеснат работата. Најчесто се препорачува т.н. Break-Even-Analysis, односно одредување праг на рентабилност. Тоа се препорачува за секоја програма.

Анализата за прагот на рентабилност се користи како инструмент со кој се планира и контролира успехот. Со неа се утврдува прагот на добивка, односно точката на покритие во работењето. Во основниот модел правилото гласи дека со линеарна промена на било кој приход за одреден производ/услуга се спротивставуваат линеарните трошоци и тоа зависно од количината на производството/давање услуга. Кај помалите производители или даватели на услуги може да се случи вкупните трошоци го надминат вкупниот промет, а тоа се случува најчесто поради фиксните трошоци.

Критичната точка при која добиените приходи од продажба на производ или давање на услуга се изедначуваат трошоците се нарекува точка на покритие или **праг на добивка**. Ваков едноставен модел на анализа на точката на покритие за еден производ како и за константна продажна цена и константни варијабилни единечни трошоци може да се проширува во различни насоки за повеќе производи, за нелинеарни производни и трошковни функции итн. Исто така постојат динамичка и стохастичка анализа на точката на покритие.

Break Even Point – точката на покритие е точката во која сите приходи на компанијата се доволни за да ги покријат вкупните трошоци. Со други зборови тоа е точката во која компанијата ниту има губиток, ниту прави профит, односно покриени се само трошоците. Со оваа анализа менаџерот калкулира дали приходите ги покриваат трошоците, одредува колку е потребно да се произведе за да се достигне и надмине точката на покритие, ги дефинираат вистинските ценовни стратегии и сл. Тоа го врши за да разбере на кој начин обемот на производство влијае на резултатите на работењето. Овие податоци менаџментот ги користи при изработка на бизнис планови.

Одредување на точката на покритие е битен момент од причина што тоа може да се предвиди кога дадениот производ/услуга ќе престане да прави само трошоци и конечно ќе го обезбеди долгоочекуваниот профит за компанијата.

Факторите од кои зависи точката на покритие, или т.н. праг на рентабилност се:

- Обемот на производство (PV – production volume);
- Продажна цена за еден производ (P - price);
- Фиксни трошоци (FC – Fixed Costs);
- Променливи трошоци (VC – variable costs);
- Вкупни трошоци (TC – total costs), каде вкупните трошоци се пресметуваат:

$$TC = FC + VC \times PV$$

- Вкупен приход (TI- total income) каде вкупниот приход се пресметува:

$$TI = P \times PV,$$

а профитот е

$$\text{Профит} = TI - TC$$

Во прагот на рентабилноста нема профит, па оттука:

$$TI - TC = 0$$

оттука:

$$P \times PV - (FC + VC \times PV) = 0$$

оттука, следува

$$FC = PV \times (P - VC)$$

Обемот на производство кој што е потребен за да се достигне прагот на рентабилност се одредува со формулата

$$PV = \frac{FC}{P - VC}$$

Од ова се гледа дека колку што се поголеми фиксните трошоци и поголемо вложување во опрема, потребно е да се обезбеди поголема продажба, а прагот на рентабилност ќе биде поголем.

Со овој метод може да се одреди:

- Минималниот број на посетители, односно минималниот промет кој треба да се реализира за да се покријат трошоците;
- Оптимален промет со кои се покриваат анимациите и се остварува планираната добивка;
- Вкупните и маргиналните трошоци;
- Приходот кој останува на аниматорите.

Прашања за проверка на знаењето

1. Што значи да се оцени успешноста на анимацијата?
2. Зошто се пристапува кон оценување на успешноста на анимацијата?
3. Во што му помага увидот во финансиските показатели на менаџментот?
4. Кое е значењето на фиксните и променливите трошоци во анимацијата
5. Набројте кои се најчестите фиксни трошоци во анимацијата.
6. Набројте кои се најчестите променливи трошоци во анимацијата.
7. Што е праг на рентабилност?
8. Зошто се одредува прагот на рентабилност на анимацијата?
9. Што е Break Even Point – точка на покритие?
10. Наведете ги факторите од кои зависи точката на покритие.
11. Како се пресметува обемот на производство кој е потребен за да се достигне праг на рентабилност?

Вежби

1. Направете пресметка на прагот на рентабилност на анимациска програма по ваш избор.

РЕЗИМЕ

Основните ефекти во угостителството и туризмот се: задоволни гости и остварени позитивни резултати од работењето. Врз основа на тоа дали анимацијата ќе ги постигне овие два ефекти може да се изврши проценка дали истата била успешно или неуспешно спроведена. Најголемиот позитивен ефект што треба да се постигне од анимацијата е задоволството на гостите. Доколку тоа успее да се постигне, клиентите ќе имаат причина повторно да дојдат во истиот објект или дестинација. Дополнително, на тој начин ќе се успее да се промовираат анимациските програми. Од друга страна се наоѓаат негативните ефекти кои се резултат на недобро планирање и спроведување на анимациската програма, односно кога анимацијата е неуспешна.

Во делот на планирањето постојат големи можности за правење на пропусти и тоа најчесто во планирање на потребните ресурси, несоодветно организирање на анимацискиот процес, неусогласеност на видовите анимација со интересите на туристите, пропусти во организацијата, недоволно искуство и познавање на аниматорите, неспремност за справување во непредвидливи ситуации и сл.

Како значајни ефекти кои се разгледуваат од реализирањето на анимациите во литературата може да се најдат следниве три ефекти:

- Непосредни или економски ефекти
- Посредни ефекти или ефекти на очекувано задоволство и
- Општествени или ефекти од интерес на пошироката туристичка заедница.

Непосредни или економски ефекти – овие ефекти се искажуваат во економски, односно во финансиски резултати. Задачата на секој менаџер на анимација е да ги креира сите анимациски програми така што истите ќе бидат финансиски исплатливи. Овие ефекти се групираат во две групи и тоа:

- Приход од продажба на влезници за културно-забавни и уметнички изведби, натпреварувања од спортско-рекреативните и други програми.
- Ефекти што се добиваат од давање на угостителски услуги за храна и пијалак. Ова се однесува на вонпансионската потрошувачка.

Често во анимациите се остваруваат посредни економски ефекти и тоа: кога некои воведни анимациски програми се сосема бесплатни за корисниците на угостителскиот објект или дестинацијата, но главната цел е да придобие што

е можно поголем број на учесници за некоја од наредните анимациски активности кои сепак ќе генерираат финансиски бенефит за организаторот.

Посредни или ефекти на очекувано задоволство – еден од најзначајните ефекти што сака да ја постигне е анимацијата е задоволниот гостин, односно да му бидат задоволени потребите и желбите. Всушност тоа е причината да тие се одлучат да патуваат во дадена дестинација. Овие резултати се тешко мерливи.

Општествени или ефекти од интерес на пошироката туристичка заедница – приходите што се реализираат во една туристичка дестинација во поголема или помала мера секогаш имаат одраз на вкупниот приход на пошироката туристичка заедница, општество и држава. Задоволниот гостин во иднина ќе сака да се врати на „сигурно“, односно онаму каде си поминал убаво и бил задоволен од понудата.

Со цел да се увиди колку анимацијата била успешна од страна на организаторот се прават анализи и при тие анализи се добиваат информации за економските ефекти од анимацијата. Економските ефекти од анимацијата се изразуваат преку финансиска добивка како резултат на различни приходи остварени преку анимацијата. Информациите за овие ефекти се лесно достапни и истите може да се означат и како директни ефекти од анимацијата. Овие ефекти можат да имаат поголемо значење и да се изразат и преку зголемување на приходите во работењето на објектот или дестинацијата.

Еден од најчестите модели со кои се одредуваат економските ефекти од анимацијата е одредувањето на прагот на рентабилност. Овој модел се спроведува со помош на методот познат како Break-Even-Analysis (метод со кој се кој се планираат и контролираат резултатите на работење на поедини сектори или на ниво на цел објект). Со помош на овој модел се оценува обемот на продажба, кој обем ќе овозможи да се одржи посакувана рамнотежа помеѓу добивката и губитокот, односно трошоците

Друг модел кој се употребува за да се оценат економските ефекти од анимацијата е моделот за економска валоризација на туристичките услуги врз основа на спортска рекреација и анимација. Ова поаѓа од моментот дека анимацијата, покрај сместувањето и исхраната може да обезбеди остварување на дополнителни приходи во работењето.

Користењето на методите за истражување на задоволството на туристите од анимацијата значајно е од аспект на добивање сознанија за квалитетот на анимациските програми, потребата за нови видови програми, исклучување на

некои програми кои не се привлечни за туристите, подобрување на структурата на аниматорите, прилагодување на тајмингот на анимациите кон туристите, подобрување на квалитетот на услугите и др.

Меѓу најсоодветните методи кои се користат при оценување на задоволството на туристите се: методот на испитување и методот на набљудување

Од техниките кои се користат за испитување на задоволството кај методот на испитување најзастапени се: анкетаирањето и интервјуирањето. Всушност, со ова се доаѓа до директни одговори од страна на испитаници/интервјуирани лица кои одговараат на одредени прашања. Од друга страна пак, кај набљудувањето се користи техниката за набљудување.

Најчесто користена техника за испитување на учесниците во анимацијата е анкетаирањето. За оваа цел се користи инструмент кој што се нарекува анкетен прашалник. Анкетата вообичаено се спроведува писмено. Зависно од тоа што се истражува може постојат различни формати на прашалници. Прашалниците се разликуваат според формата, содржината и структурата на поставените прашања. Анкетниот прашалник треба да биде составен на начин да истиот не одзема премногу време и енергија на испитаникот. Тоа значи дека предолг текст и многу прашања нема да им го привлечат вниманието на клиентите, туку напротив уште на самиот почеток може да предизвика одбивност. Најчесто за составувањето на анкетниот прашалник треба да се ангажира стручно лице.

Друга техника за испитување е интервјуирањето. Интервјето како техника за испитување на анимациите, за разлика од анкетаирањето, се спроведува усно. При интервјуирањето мора да се следат одредени правила, со цел да имаме успешно интервју:

- Лицето кое го врши интервјето, во случајов аниматорот, треба да биде претходно подготвено со одредени прашања;
- Аниматорот треба да ја познава областа, т.е. темата за која го спроведува интервјето;
- Аниматорот треба да има добри комуникациски способности;
- Прашањата кои се поставуваат треба да се јасни и концизни;
- Текот на интервјето да се одвива во атмосфера во која интервјуираниот (туристот) ќе се чувствува рамноправно со аниматорот;
- За разлика од анкетата, која гарантира анонимност, кај интервјето е спротивно;
- Прашањата треба да се плански поставени, исто како кај анкетата.

Набљудување е метод/техника која се користи често во општествено-економските појави. Туризмот влегува во оваа категорија, па оттука и во туризмот и угостителството, па и во анимациите може да се искористи за собирање на податоци. Набљудувањето може да биде: директно набљудување и индиректно.

Кај набљудувањето, самиот набљудувач може да учествува во набљудуваната појава, или пак да не учествува во неа. Како и да е тој мора да набљудува слободно и систематизирано. Кај анимациите се набљудува начинот на реализација на самата програма, реакциите на туристите и друго. Притоа, набљудувачот биде објективен и реален.

Една од целите на анимацијата е задоволувањето на желбите на самите корисници на анимацијата, како и остварување на позитивните економски резултати за нејзиниот организатор. Иако, економските бенефити не доаѓаат директно од давањето на анимациските услуги, сепак организаторот на анимацијата успева индиректно да генерира дополнителни приходи, кои пак учествуваат во вкупните приходи од работењето.

Како фиксни трошоци поврзани со анимацијата може да се издвојат: платите на анимациската фирма; трошоците за ситен инвентар и реквизити (балони, топки, рекети, гардероба и сл.); трошоци за постојана реклама и пропаганда; трошоци за изнајмување на простор или опрема; трошоци на амортизација; трошоци за осветлување, греење, ладење; трошоци за превоз и др.

Од друга страна варијабилните трошоци се оние од кои ќе зависи евентуалната цена на анимациските програми. Како варијабилни трошоци кои учествуваат во содржината на анимациските програми се следниве: трошоци за реквизити што се трошат по гостин (пијалаци, јадење, балони, капи и сл.); трошоци за декорација (цвеќа, балони, свеќи и др.); трошоци за реклама; трошоци за кало, расипување, растурање, крш и сл., поврзани со програмата; трошоци за специфични сувенири; трошоци за превоз поврзани со анимациската програма плата за аниматорите ангажирани за спроведување на програмата; други варијабилни трошоци.

За управување со трошоците, особено за оние кои не се финансиски експерти постојат модели кои можат да ја олеснат работата. Најчесто се препорачува т.н. Break-Even-Analysis, односно одредување праг на рентабилност. Тоа се препорачува за секоја програма.

Анализата за прагот на рентабилност се користи како инструмент со кој се планира и контролира успехот. Со неа се утврдува прагот на добивка, односно точката на покритие во работењето. Во основниот модел правилото

гласи дека со линеарна промена на било кој приход за одреден производ/услуга се спротивставуваат линеарните трошоци и тоа зависно од количината на производството/давање услуга. Кај помалите производители или даватели на услуги може да се случи да вкупните трошоци го надминат вкупниот промет, а тоа се случува најчесто поради фиксните трошоци.

Break Even Point – точката на покритие е точката во која сите приходи на компанијата се доволни за да ги покријат вкупните трошоци. Со други зборови тоа е точката во која компанијата ниту има губиток, ниту прави профит, односно покриени се само трошоците.

Фактори од кои зависи точката на покритие или т.н. праг на рентабилност се:

- Обемот на производство (PV – production volume)
- Продажна цена за еден производ (P - price)
- Фиксни трошоци (FC – Fixed Costs)
- Променливи трошоци (VC – variable costs)
- Вкупни трошоци (TC – total costs),
- Вкупен приход (TI- total income)

Користена литература

1. Andres, I., Gil, I., Gruñeiro, J., Kruissen, J. (2012). *Activ*, España
2. Andrijašević, M. et al. (1999). *Animacija u hotelijersko-turističkoj ponudi*, HUHR, Opatija
3. Bošković, M. (2015). *Značaj animacije u turizmu*. Fakultet za mediteranske poslovne studije, Tivat, 28
4. Bošković, M. (2015). *Značaj animacije u turizmu*. Fakultet za mediteranske poslovne studije, Tivat
5. Caraballo Morales, G. M. (2016). *Animación turística*. Sintesis, Madrid, España
6. Cerović, Z. (1999). *Organizacija i menadžment turističke animacije*, *Animacija u hotelijersko - turističkoj ponudi*. Hrvatska udruga hotelijera i restoratera, Opatija
7. Cetinski, V. (1999). *Oblici animacije u hotelijersko-turističkoj ponudi*. *Animacija u hotelijersko-turističkoj ponudi*, Hrvatska udruga hotelijera i restoratera, Opatija, 153
8. Dzigurski, I., A. (2012). *Turisticka animacija*. Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam I hotelijerstvo, Novi Sad
9. Fapohunda, T. (2013). *Towards Effective Team Building in the Workplace*. *International Journal of Education and Research*, Vol. 1 No. 4, Nigeria
10. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011). *Komunikacija u procesu menadžmenta*. *Praktični menadžment*, vol. 2, br. 2. 118-125
11. Glenn Parker. (2007). *Team Players and Teamwork. The New Reality*; John Willey and Son Co., PREFACE xiii 17
12. Henry Fayol. (1949). *General and Industrial Management*”, London: Sir Isaac Pitman and Sons
13. Instituto Nacional de las Cualificaciones (2012). *Cualificación profesional: Animación turística*. Instituto Nacional de las Cualificaciones, España, 1
14. Instituto Nacional de las Cualificaciones (2012). *Cualificación profesional: Animación turística*. Instituto Nacional de las Cualificaciones, España, 2
15. Mihovilović, M. (1986). *24 sata života turista u hotelskim kućama*, "Hotelskakuća 86", Opatija
16. Ravkin, R. (1989). *Animacija u turizmu*, Založba, Mladinska knjiga, Ljubljana - Zagreb

17. Turistički animatori bjelovarsko-bilogorske županije (2012). Animacija i organizacija slobodnog vremena. Turistička zajednica bjelovarsko-bilogorske županije, Hrvatska, 5
18. Бунташески, Б. (2001). Анимацијата во туристичката понуда. Институт за истражување на туризмот - Охрид
19. Јаковлев, З. (2015). Анимација во туризмот – теорија и практика. Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за туризам и бизнис-логистика, Гевгелија
20. Мариноски, Н. (2000). Туристички агенции, Институт за истражување на туризмот, ФТУ, Охрид
21. Мицевски, М. (2019). Анимации во туризмот: хотелска анимација - примери и практики, Туристика, Скопје
22. Нестороска, И. (2005). Анимации во туризмот. Универзитет „Св. Климент Охридски“ – Битола, Факултет за туризам и угостителство, Охрид
23. Петревска, Б., Блажеска, Д. (2020). Промотивни активности. Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика
24. Петревска, Б., Петреска, Л. (2016). Деловно планирање. Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика
25. Чочороски, Т. (2021). Гастрономската анимација во македонскиот туризам (докторска дисертација). Универзитет „Св. Климент Охридски“ – Битола, Факултет за туризам и угостителство, Охрид

