CZU: 338.488-051:394.94 **DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.7601875**

OBLIGAŢIILE GHIDULUI DE TURISM, PRIVIND ŢINUTA ŞI COMPORTAMENTUL ÎN RELAŢIILE CU TURIŞTII

BĂLĂȚEL Elena, *asistent universitar*
Universitatea de Stat din Moldova

Abstract
THE TOUR GUIDE'S OBLIGATIONS REGARDING CONDUCT AND BEHAVIOR IN DEALING WITH TOURISTS
The training and further professional development of tourist guides is an absolute necessity to increase the quality of tourism products. In order to achieve this objective, it is necessary to develop and implement study programmes specifically designed for tourism agents. Implementing international experiences in the field of training and further professional development of tourism service providers can bring sustainable results in a very short period of time, something that is necessary to improve the image of the Republic of Moldova as a destination in international tourism.
Key words: *sustainable tourism, tourist guide, green tourism, communication in tourism*
JEL*: Q10, Z30, Z32, Z38, D00.*

Introducere

Iniţial pornim de la constatarea faptului că particularităţile activităţii turistice impune ca deciziile curente referitoare la prestarea unui serviciu turistic să fie cât mai aproape de locul unde prestatorul se întâlneşte cu consumatorul. Ideal ar fi ca personalul prin prima linie să aibă autoritatea de a lua decizii pe loc; în caz contrar ocaziile de prestare eficientă a serviciului turistic şi posibilităţile de a îndrepta sau de evita unele greşeli nu sunt suficiente. Dacă aceste ocazii sunt pierdute, calitatea serviciului turistic se va deteriora în mod rapid. În anumite situaţii, unele operaţii sunt prea complicate pentru a fi cunoscute de personalul prestator, cazuri în care prestatorii sunt sprijiniţi de personalul de specialitate din cadrul firmei.

Este un concept relativ nou în sfera activităţii turistice, deaceea pentru o mai bună înţelegere a sa v-on prezenta din punct teoretic esenţa unor elemente componente. La momentul actual, analiza specificului deontologiei la nivelul activităţii turistice nu este un scop în sine, ci un motiv de a face o sinteză teoretică a problemei însăşi, de a determina specificul reglementării şi particularităţile evidenţierii problemelor în activitatea ghidului de turism prin prisma sa. Conştientizarea experienţei date ne permite folosirea rezultatelor pozitive şi evitarea unor teze negative, acordând posibilitatea de a înţelege specificul reglementării şi particularităţile evidenţierii problemelor în activitatea ghidului de turism prin intermediul deontologiei.

Astfel, deontologia este termenul provenit din grecescul deon, care înseamnă obligaţie, datorie, ceea ce trebuie, ceea ce se cade, necesitate, şi logos, care presupune studiu, ştiinţă, concept. Deci deontologia desemnează „teoria datoriei, sau deontologia este teoria îndatoririlor, a obligaţiilor conştientizate, interiorizate, asumate, în temeiul cărora omul are a se manifesta”.

În sensul de mai sus, vom prelungi cu faptul că termenul deontologie este utilizat de Jeremy Bentham (1748-1832) şi reprezentanţii şcolii utilitariste care l-au consacrat. Prin deontologie el a denumit ştiinţa despre morală şi datorie în general. Filozoful şi juristul englez Bentham, în 1834, a elaborat lucrarea Deontologia sau ştiinţa despre morală, în care scria: „Baza deontologiei este principiul după care o acţiune este bună sau rea, demnă sau nedemnă, merituoasă sau blamabilă, în raport cu tendinţa ei de a spori sau diminua suma fericirii publice”. Bentham scria: „Deontologia ca artă este ceea ce trebuie făcut, iar ca ştiinţă presupune o totalitate de cunoştinţe despre faptul cum trebuie să procedezi în orice situaţie. În cazul unui individ concret, la alegerea regulii de conduită proprii el trebuie să

aprecieze dacă împrejurările cauzei merită această modalitate de conduită sau este nevoie de ales o altă regulă". În continuarea acestei opinii se subliniază că părerile individuale ale persoanelor formează opinia publică, care la rândul său instituie anumite cerinţe celor ce deţin anumite funcţii în stat.

Conceptual deontologia indică un ansamblu de reguli şi datorii, conştientizarea acestora, precum şi procesul de elaborare a lor. Axată pe valoarea datoriei, această teorie are o sferă largă de acţiune, delimitându-se ca deontologie a vieţii de familie, a vieţii sociale, a muncii, iar „cu reflexive etică se aplică unui domeniu particular al activităţii umane, permiţând examinarea aprofundată a problemelor concrete legate de exercitarea unei profesiuni". În acest sens, deontologia se atribuie unei profesii, ocupaţiuni, fiind constituită ca doctrină privind studiul datoriilor, ce marchează cadrul de desfăşurare a profesiei, precum şi studiul normelor de reglementare a practicii profesionale, moduri de comportament care să susţină competenţa profesională.

Acelaşi fapt se susţine şi în DEX - ul limbii române, şi anume:

1) doctrină privitoare la normele de conduită şi la obligaţiile etice ale unei profesiuni (mai ales a celei medicale);

2) teorie a datoriei, a obligaţiilor morale.

În literatură se mai găseşte şi sub denumirea de etică normativă, parte a eticii în care se rezolvă problemele legate de sensul vieţii, destinaţia omului, conţinutul datoriei morale, determinând anumite principii şi norme morale.

În prezent, deontologia este studiată ca o categorie a teoriei generale a moralei, în ale cărei limite se studiază problemele datoriei şi a ceea ce "trebuie" ca atare. Concretizând problema datoriei atribuită la diferite tipuri ale activităţii profesionale avem: deontologie medicală, juridică, militară, a omului de ştiinţă, a inventatorului, jurnalistică, inginerească, a educatorului. În legătură cu aceasta, deontologia profesională reprezintă reflexia etică aplicată unui domeniu particular al activităţii umane, permiţând examinarea aprofundată a problemelor concrete legate de exercitarea unei profesiuni.

Astfel, deontologia este o disciplină de interferenţă intre morală şi drept, avînd ca obiect normarea conduitei profesionale, a relaţiilor dintre persoanele care exercită o profesie şi a raporturilor lor cu destinatarii exerciţiului acelei funcţii (profesii) şi cu terţii. Deontologia se interferează cu dreptul prin regulile de conduită profesională sancţionate juridic şi cu morala prin regulile circumscrise în perimetrul normelor de convieţuire socială instituite şi impuse de opinia public sau de conştiinţa morală de sine a grupului care exercită profesia respectivă.

În ceea ce ţine de ţinuta şi comportamentul în relaţiile cu turiştii, ghidul trebuie să aibă un aspect [7]:

- îngrijit;
- agreabil;
- curat, având o igienă desăvârşită.

Îmbrăcămintea va fi aleasă cu gust, croită decent şi întotdeauna bine îngrijită, proaspăt spălată şi călcată. Ţinuta oficială a ghizilor bărbaţi, pe timpul efectuării activităţii de ghid, este costumul clasic. În zilele călduroase de vară şi excursiile efectuate în afara oraşului, ghidul poate purta îmbrăcăminte tip sport.

În cazul unor acţiuni deosebite: mese, recepţii, primiri oficiale, spectacole etc, ţinuta vestimentară a ghizilor femei şi bărbaţi, va fi în concordanţă cu caracterul acestor acţiuni. De exemplu, dacă printre invitaţi va figura un înalt funcţionar local, se acceptă ca stăpînul casei să părăsească linia de primire pentru a-i acorda atenţie, iar funcţionarul care îl succedează ierarhic va primi restul oaspeţilor.

Aşadar, după un interval de aproximativ jumătate de oră se poate de lăsat un funcţionar cu un grad mic la intrare cu misiunea de a-şi lua rămas bun de la cei care pleacă, întrucît la acest gen de activitate nu se obişnuieşte de a rămîne pînă la ultima oră, cu excepţia funcţionarilor misiunii, care vor trebui să aştepte semnalul amfitrionului sau, dacă sînt de la altă ambasadă, să rămînă pînă la plecarea şefului misiunii ţării lor.

Întotdeauna, pentru a evita intrarea persoanelor nedorite şi, totodată, pentru a verifica cine efectiv a sosit, e obiceiul de a adăuga în partea de jos a invitaţiei care se expediază o notiţă în care se indică: sînteţi rugaţi să prezentaţi această invitaţie.

Avantajul principal al recepţiilor este că acestea permit a invita un număr considerabil de persoane fără a se confrunta problemele de precăderi şi organizare care le sînt proprii banchetelor şi dineurilor formale, întrucît va fi suficient să dispunem de un salon adecvat.

Cupa de şampanie se oferă la orele 12 cu o durată de o oră. Acest tip de recepţie se practică cu prilejul sărbătorii naţionale, în onoarea unei delegaţii sau în legătură cu plecarea definitivă a ambasadorului în ţara lui de origine etc. În timpul acestei recepţii se serveşte exclusiv şampanie şi fursecuri.

Dejunul de zi se programează, de regulă, pentru orele 12.00 sau 13.00. Începe cu un aperitiv (whisky, vodcă, vin sec) şi se termină cu servirea cafelei sau ceaiului. Meniul dejunului include, conform tradiţiilor, unul sau două feluri de bucate reci, un fel fierbinte din carne, un fel fierbinte din peşte şi desertul. Însă, numărul de feluri reci şi ferbinţi, la discreţia gazdei, poate fi redus.

Din recepţiile de seară face parte şi ceaiul care începe la orele 16.00 şi durează două ore. Este organizat, de regulă, pentru femei. Sînt invitate la ceai personalităţi din lumea femeilor, soţiile ambasadorilor şi reprezentantele notorii din lumea ştiinţei, culturii şi alte domenii ale activităţii umane. Pentru ceai se pregătesc una sau mai multe mese, în dependenţă de numărul invitatelor. Se servesc bomboane, biscuiţi, fructe, băuturi.

Cocktail-ul poate fi programat pentru orele 17.00 sau 18.00 şi durează vreo două ore. În timpul recepţiei pot fi oferite diverse băuturi şi gustări reci servite de către chelneri care circulă printre invitaţi pînă la un ,,bufet" aranjat pe una sau mai multe mese, de preferinţă într-un mediu adiacent, iar dacă nu e posibil – într-un loc relativ îndepărtat de la intrare.

Cocktail-ul se diferenţiază de vinul de onoare sau unul moldovenesc. Este o recepţie cu un număr redus de persoane, la care se servesc numai bucate reci. Persoanele se vor afla într-un mediu plăcut, cu băuturi într-un loc şi cu mîncăruri în altul. Bucatele vor fi pregătite cu rafinament, de dimensiuni mici pentru a fi consumate dintr-o înghiţitură.

Recepţia a la fourchette se desfăşoară la aceeaşi oră ca şi cocktail-ul. Însă, la acest tip de recepţie pot fi aranjate mese nu numai cu gustări reci, ci pot fi oferite şi gustări fierbinţi. Invitaţii în mod autonom se apropie de mese, îşi pun pe farfurioare gustările şi se distanţează, dînd posibilitate şi celorlalţi oaspeţi prezenţi să se servească.

Ghizii specializaţi (sportivi, de munte etc) vor avea ţinuta şi echipamentul corespunzător activităţii pe care o desfăşoară. Este la fel de important ca şi comunicarea verbală propriu-zisă, ghidul trebuind să fie atent la gesturi, mimica feţei, mişcări, deoarece şi acestea se dovedesc a fi eficiente (sau ineficiente) în exprimare.

În continuare este necesar să menţionăm că eficienţa în comunicare este una dintre cele mai mari reuşite ale lucrului Ghidului cu turiştii. Înainte de a porni la investigarea acestei arii a cunoaşterii, trebuie să ocolim aşa-numitele „mituri'' privind comunicarea.

Există mai multe perspective în acest sens. Pentru moment ne vom opri la clasificările lui Fitch şi Brilhart şi Galanes.

Fitch aduce în atenţie şapte astfel de mituri care însoţesc procesul de comunicare [3]:

- ✓ Comunicarea este un proces logic, iar logica îmbunătăţeşte eficienţa comunicării
- ✓ învăţând despre comunicare vei deveni un bun comunicator
- ✓ Comunicarea este un proces într-o singură direcţie
- ✓ Mesajul care a plecat de la emiţător este şi mesajul pe care îl primeşte receptorul
- ✓ Credinţa că putem să nu comunicăm (dacă nu vrem)
- ✓ Comunicarea este influenţată doar de cuvintele pe care le folosim

✓ Un bun comunicator se naşte aşa, nu poţi deveni un bun comunicator prin educaţie

Tabelul 1. Limbajul trupului în relaţiile ghidului cu turiştii

Atitudini	**Eficiente**	**Ineficiente**
Privirea	directă, îndreptată spre persoană	în sus sau în jos sau pe fereastră
Expresia feţei	zâmbitoare; interesată în ceea ce se discută	tristă,plictisită, blazată
Mişcări ale capului	capul ţinut sus, cu sprâncenele ridicate; mişcări aprobatoare (dat din cap o dată sau de două ori) pentru a încuraja discuţiile	poziţia capului în jos; privitul aiurea când cineva vorbeşte
Gesturi	controlate (denotă siguranţă de sine, stăpânirea situaţiei)	necontrolate- ticuri sau doar obiceiuri proaste scăpate de sub control (fluierat, fredonarea unei melodii); braţe încrucişate - piedică; mâinile în şolduri - ameninţătoare;
Poziţia trupului	poziţie dreaptă; mişcare lină printre turişti; privirea direct către persoană	poziţie cocoşată; sprijinirea de un scaun, de perete; fumat, mestecat gumă (mai ales când se discută cu cineva)
Apariţia	adecvată, confortabilă pentru destinaţie, anotimp, situaţie etc.	deplasată pentru situaţia dată (de ex. ţinută sport la o cină festivă)
Vocea	calmă, expresivă; schimbarea tonalităţii - astfel se evidenţiază mesajele principale; volum controlat	prea rapidă - neinteligibilă; agresivă - iritantă; prea tare - obositoare; prea monotonă - plictisitoare

Sursa: Elaborat de autor

Una dintre multiplele definiţii descriptive vede comunicarea ca referindu-se la „acţiunea, cu una sau mai multe persoane, de trimitere şi receptare a unor mesaje ce pot fi deformate de zgomote, [care] are loc într-un context, presupune anumite efecte şi furnizează oportunităţi de feedback’’.

Autorul Olaru S. stipulează că atunci când transmitem un mesaj, în calitate de emiţător, este important să fim empatici (să ne punem în „pielea celuilalt’’) şi să ne închipuim ca receptori ai mesajului pe care tocmai l-am transmis: veţi vedea că, de multe ori, un mesaj considerat bine structurat în calitate de emiţători ai acestuia nu ne va mai părea la fel când vom trece în rolul de receptor [3]. Atunci când comunicăm trebuie să ne focalizăm deci pe comunicarea intrapersonală a celuilalt (comunicare cu propria persoană), să-i cunoaştem modul de a percepe ceea ce tocmai am exprimat pentru ca mesajul nostru să fie bine direcţionat.

Pornind de la ideea că, de fapt, comunicarea începe în momentul în care „cineva deţine o informaţie pe care destinatarul nu o posedă", McNair Brian redă acest concept în formularea următoare : „Comunicarea este trecerea unei informaţii de la un emiţător la un receptor». Vehicularea informaţiei între cei doi poli presupune cu necesitate un mijloc adecvat, ceea ce a condus la ideea că există comunicare atunci cînd o sursă de mesaje transmite „semnale prin intermediul unui canal, la receptor", conturîndu-se astfel o paradigmă a comunicării.

Din perspectivă sociologică, „comunicarea este mijlocul prin care omul îşi organizează, stabilizează şi modifică viaţa socială, şi o trece în formele şi sensurile sale de la o generaţie la alta’’. După cum se exprimă Keane J., comunicarea este o "discuţie publică despre alocarea resurselor publice

ale autorităţii politice, care este învestită cu puterea de a lua decizii legale, legislative şi executive, şi despre sancţiunile oficiale, ce statul răsplăteşte ori penalizează [6].

Este necesar să menţionăm că ghidul va depune eforturi pentru a întreţine mereu treză conversaţia. Este ştiut că turiştii doresc să cunoască cât mai multe despre ţara vizitată. Ca atare, este indicat ca ei să fie antrenaţi cu mult tact în conversaţii agreabile. Ghidul va căuta să antreneze în conversaţie pe toţi turiştii, evitând monopolizarea acesteia doar de către unele persoane. Deoarece, în cele mai multe cazuri, turiştii din acelaşi grup nu se cunosc între ei, este recomandabil ca ghidul să creeze o ambianţă propice stimulării cunoaşterii reciproce. El va acorda o atenţie deosebită conversaţiei cu persoanele mai timide, precum şi cu cele în vârstă care trebuie tratate cu condescendenţa cuvenită. Ghidul se va interesa de starea de sănătate a turiştilor, de impresiile ce le-au fost produse de obiectivele vizitate, de modul de derulare a programului etc.

Pentru a crea o ambianţă generală plăcută, este recomandabil ca discuţiile să fie presărate cu glume de bun gust. Un ghid bun va avea întotdeauna la îndemână câteva glume bune, uşor de înţeles de către turiştii cărora li se adresează. Când trebuie să răspundă la anumite întrebări sau să dea unele explicaţii, ghidul trebuie să fie politicos, agreabil şi bine dispus. În rândul factorilor individuali care pot produce bariere de comunicare foarte mari este însăşi percepţia evenimentelor; ea este rezultatul autoevaluării pe care o face fiecare dintre noi în situaţiile în care se află sau s-ar putea afla. O cercetare în acest sens este relevantă pentru subiectul pus în discuţie: într-o organizaţie, subiecţii au fost rugaţi să numească o problemă majoră a unei companii care era descrisă în mod general. Poziţia managerială a fiecărui participant a influenţat extrem de mult răspunsurile date: 83 % dintre managerii de vânzări au spus că există o problemă legată de vânzări, 80% dintre managerii de producţie au spus că există o problemă de organizare foarte importantă.

Prezumţiile transmiţătorului. Transmiţătorul face diferite presupoziţii referitoare la contextul comunicării şi la receptorul/receptorii acesteia. În viaţa de zi cu zi, pentru uşurinţa şi rapiditatea interrelaţionării „ne ajutăm'' de o serie de stereotipuri şi prejudecăţi care, difuzând mesaje inadecvate, nu mai sunt în acord cu realitatea, ci cu aceste presupoziţii false. Astfel, stereotipurile reprezintă şi ele o barieră de comunicare, una importantă, de altfel; le vom defini drept o reacţie la faptul că este dificil şi, în plus, neproductiv să tratăm fiecare fenomen pe care-1 întâlnim drept ceva cu totul nou, tendinţa firească fiind de a-1 încadra într-o categorie mai largă în funcţie de anumite caracteristici pe care acesta le are ; „o generalizare despre un grup de oameni care distinge aceşti oameni de alţii'' sau „tendinţa de a alătura atribute cuiva singur în baza unei categorii în care această persoană a fost plasată'' .

Ignorarea importanţei receptorului F. Luthas citat de Hobeanu T., prezintă una dintre problemele mari ale comunicării, şi anume ignorarea importanţei receptorului. Hobeanu T. îl citeaz şi pe Donald Roberts, care, trecând, la rândul său, în revistă o multitudine de articole pe această temă, a extras modalităţile prin care receptorii pot fi afectaţi de fluxul descendent de informaţii:

- În comunicare, interpretările oamenilor urmează calea minimei rezistenţe.
- Oamenii sunt mai deschişi la mesajele consonante cu imaginea lor existentă, credinţele lor, valorile lor.
- Mesajele incongruente cu valorile proprii tind să producă o mai mare rezistenţă decât mesajele care sunt incongruente din cauza raţionării logice.
- Mesajele care facilitează îndeplinirea valorilor sunt acceptate mult mai uşor decât mesajele care nu fac acest lucru.
- Când văd că se produc schimbări în mediu, oamenii sunt mai deschişi la mesajele care apar.
- Întregul context al comunicării afectează comunicarea; un mesaj interpretat ca fiind congruent cu o situaţie poate fi interpretat ca incongruent în altă situaţie.

Ghidului îi este interzis să răspundă la insulte sau provocări. El va căuta întotdeauna modalităţile de a evita, prin comportament şi atitudine ireproşabilă în îndeplinirea sarcinilor profesionale, cauzele care pot genera insulte sau atitudini provocatoare. În cazul în care, cu toate

eforturile depuse, turistul continuă să profereze insulte sau să treacă la provocări, ghidul va informa neîntârziat pe organizatorul programului turistic, pentru ca acesta să ia măsurile ce se impun.

Deci, pentru a putea stabili relatii normale cu grupul, ghidul va trebui sa se comporte astfel [8]:

• să nu-şi facă favoriţi, atitudine egala faţă de toţi turistii, fără discriminare;
• să fie respectuos, dar nu servil, indiferent de situaţie sau persoană;
• să fie disponibil, sensibil la stările fiecărui turist;
• să gestioneze situaţiile de criza înainte ca acestea să scape de sub control, să anticipeze corectând dificultăţile înainte ca acestea să scape de sub control;
• să aibă atitudine echilibrata şi atentă la neinţelegerile ce pot aparea în grup, aplanarea conflictelor;
• să aibă atitudine demna şi responsabilă faţă de propriile erori, conştientizând faptul că nu poate cunoaşte absolut totul;
• să respecte personalitatea fiecărui turist şi să-i lase să aibă personalitate, chiar şi în cadrul grupului;
• să utilizeze corect tehnica din dotare (să fie instruit in prealabil);
• să ştie în permanenţă unde sunt turiştii;
• să manifeste o atenţie deosebita faţă de turişti mai în vârstă, faţă de cei bolnavi sau persoane cu handicap;
• problemele apărute în cadrul excursiei să nu fie discutate în faţa turistilor;
• problemele personale sa nu devina subiect de discutie cu turistii;
• să păstreze atitudine calmă, echilibrată, responsabilă în situaţii de criză;
• să fie agreabil, inventiv, cu imaginaţie creativă, mereu pregatit cu surprize;
• permanent, trebuie să se comporte ca o gazdă perfectă, indiferent de locul unde se desfăşoară acţiunea turistică;

De altfel, ghidul va urmări în mod obligatoriu felul în care sunt soluţionate sesizările turiştilor, informând totodată pe turişti asupra măsurilor întreprinse pentru rezolvarea acestora. În toate cazurile, turiştilor li se va mulţumi pentru cele sesizate, li se va cere scuzele de rigoare, li se vor da asigurări că lucrurile se vor îndrepta şi că nu se vor mai repeta. În cazul în care turistul reclamant nu are dreptate sau este rău intenţionat, ghidul va adopta o atitudine demnă şi politicoasă, evitând provocările şi angajarea în discuţii contradictorii.

Concluzii:

Ghidul va prezenta turiştilor pe conducătorul auto şi pe ajutorul acestuia, în cazul deplasărilor făcute cu mijloace de transport auto, şi pe colaboratorii săi, la întâmpinarea turiştilor, în momentul sosirii. În funcţie de particularităţile grupului pe care îl însoţeşte (vârstă, preocupări, temperament etc.), ghidul va găsi formele cele mai adecvate pentru crearea unei atmosfere de destindere şi de bună dispoziţie.

O reală satisfacţie o produce turiştilor marcarea, prin mijloace variate, a diferitelor sărbători naţionale sau personale (aniversarea zilei de naştere, a zilei onomastice), care coincid cu perioada programului turistic.

Astfel de atenţii constituie dovada unei amabilităţi deosebite în măsură să creeze o bună dispoziţie şi să evite sau să atenueze eventualele nemulţumiri ale turiştilor. Pentru marcarea sărbătorilor respective, ghizii vor colabora cu directorii structurilor de primire turistice, pentru ca lucrătorii acestora să poată acţiona în conformitate şi în limitele posibilităţilor pe care le au (oferirea de flori, băuturi etc.)

Ghidul va adresa felicitări întregului grup de turişti cu ocazia sărbătorilor naţionale şi tradiţionale şi felicitări individuale cu ocazia aniversării sau sărbătorilor cu caracter personal. Datele aniversărilor cu caracter personal ale turiştilor pot fi cunoscute prin consultarea fişelor aflate la recepţia hotelului, precum şi prin consultarea delegatului partenerului străin, în momentul sosirii turiştilor.

Bibliografie:

1. Pânișoară G. Managementul Resurselor umane. Ediţia a III-a. Iași: Polirom, 2016, p. 103
2. Pânișoară I. O. Comunicarea eficientă. Iaşi: Editura Polirom, 2008, p. 66
3. Olaru S. Managementul intreprinderii. Pe: http://www.biblioteca-digitala. ase.ro/biblioteca/carte2.asp?id=475&idb. (vizitat 25.03.2022)
4. Mcnair B., Introducere în comunicarea politică, Iaşi, Polirom, 2007, cap. 7,8
5. Larson C., Persuasiunea. Receptare și responsabilitate, Iaşi, Ed. Polirom, 2003, p. 23
6. Keane J., Mass-media şi democraţia, Iaşi, Institutul European, 2000, p. 107
7. Cristureanu C., Neacşu N., Băltăreţu A. Turism internaţional, studii de caz, legislaţie. Bucureşti: Edit. Oscar Print, 1999, p. 112-134
8. Donoaica Șt. Aspecte din activitatea de turism. Bucureşti: Edit. Litera, 1998, p. 45
9. Ilciuc C. Эффективные методы мотивации персонала в современных условиях. În: Conferința internațională științifico-practică a tinerilor cercetători ”Организационноэкономическое, финансово-учетное и институционно-правовое обеспечение иновационного развития субьектов хозяйствования и территориальных обществ” Academia de Finanțe din Bucovina, Cernăuți, Ucraina. 24-25 martie, 2011. p. 64
10. Hobeanu T. Motivarea complexă a resurselor umane. Bucuresti: Editura Economica, 2004, p. 120
11. Eşanu M. Necesitatea dobândirii competenţelor manageriale de către specialistul din turism. În: Cultura fizică şi sportul într-o societate bazată pe cunoaştere: Materialele conferinţei ştiinţifice internaţionale. Chişinău: USEFS, 2015, p. 471
12. Eşanu M. Importanţa formării unor competenţe manageriale la viitorii specialişti din turism. În: Sport. Olimpism. Sănătate: Materialele Congresului Ştiinţific Internaţional. Chişinău: USEFS, 2016, p. 35-39

Corresponding author:
BĂLĂȚEL Elena
ID ORCID: 0000-0002-0542-4588, email: elena.balatel@usm.md