

Гостоприемството или как кадрите решават всичко

Проф. д-р Лалка Борисова

Международно Висше Бизнес Училище, Ботевград,
lborisova@ibsedu.bg

The Hospitality or How the Persons Solve Everything

Prof. Lalka Borisova PhD

International Business School, Botevgrad,
e-mail: lborisova@ibsedu.bg

Резюме: Туристическата индустрия се развива с бързи темпове, най-общо приема и обслужва туристи, създава и предлага туристически продукт. Тя включва различни сектори, които си сътрудничат, изпълняват специфичните си функции (ресторантьорство, хотелиерство, организиране на събития и др.), насочени към една цел – демонстриране на гостоприемство. Гостоприемството е дейност, което благодарение на напредъка и времето стана мощна индустрия, в която работят милиони професионалисти, създавайки най-доброто за потребителите на услуги (туристите). Секторът на хотелиерството включва различни сфери на човешката дейност - туризъм, отпих, развлечения, хотелиерски и ресторантьорски услуги, кетъринг, разглеждане на забележителности, организиране на изложби и провеждане на различни научни конференции. Това означава посрещане нуждите на гостите и удовлетворяване на потребностите им, любезно отношение, гарантиране на сигурността и комфорта при престоя им.

Гостоприемството е факт, когато се срещнат нуждите на госта с отношението на домакините, те вървят ръка за ръка. В настоящата студия ще се опитам чрез сравнителен анализ да обоснова гостоприемството като най-важното потребителско свойство на туристическия продукт, за да говорим и за превръщането му в индустрия. Популярността на туристическите

обекти за настаняване се определят от много фактори, но най-вече от квалификацията на персонала. Следователно изразът: "Кадрите решават всичко" е валиден в туристическия бизнес.

Ключови думи: гостоприемство, компетенции, мотивация

JEL code: M 21

Summary: The tourist industry is developing at a fast pace, generally accepting and serving tourists, creating and offering a tourist product. It includes different sectors that cooperate, perform their specific functions (restaurant, hotel, event organization, etc.) aimed at one goal - demonstrating hospitality. Hospitality is an activity that, thanks to progress and time, has become a powerful industry that employs millions of professionals, creating the best for service users (tourists). The hotel industry includes different areas of human activity - tourism, recreation, entertainment, hotel and restaurant services, catering, sightseeing, organizing exhibitions and conducting various scientific conferences. This means meeting the needs of the guests and satisfying their needs, courtesy, guaranteeing the security and comfort during their stay. Hospitality is a fact when meeting the guest's needs with the attitude of the hosts, they go hand in hand. In the present studios. In this study, I will try, through comparative analysis, to justify hospitality as the most important consumer property of a tourism product, to speak of its becoming an industry. The popularity of tourist accommodation sites is determined by many factors, but above all by the qualifications of the staff. Consequently, the phrase: "Personnel decides everything" is valid in the tourism business.

Keywords: hospitality, competencies, motivation

JEL code: M 21

1. Увод

Индустрията на хотелиерството е сложна сфера на дейност на служителите, които задоволяват желанията на туристите. Клиентът е най-важният фактор за туристическата дейност и трябва да бъде обект на отлично обслужване. В процеса на общуване между туристите от различни националности и персоналът трябва да се имат предвид редица правила на бизнес етикета, за да се спестят моменти на неудобство и недоразумение. Добре е да се познават особеностите за поздрав, поза,

разстояние, жестове, за да се общува ефективно и да не се поражда двусмислие при контакт с чужденците. Добрите маниери са тези, които ще изградят атмосфера на сътрудничество и разбиране, а не на неприязън и конфликти. Уменията, с които се осъществяват контакти с партньори и клиенти, може да повлиява на тона и на резултатите от целия разговор, а оттук и на бъдещите отношения и на мнението им за фирмата. Правило: начинът, по който се посрещне някой първия път, може да определи дали ще има и втори път, вече като клиент.

Популярността на туристическите обекти за настаняване зависи не само от географското им разположение и вътрешната им структура, но и от квалификацията на персонала. Без квалифициран персонал те не могат да реализират печалба, дори ако се намират в най-живописното място в света. Гостът ще остане недоволен, ако се намира в най-добрата стая, но в същото време тя е лошо поддържана. Следователно изразът: "Кадрите решават всичко" е валиден в туристическия бизнес.

В обявите за работа работодателите търсят компетенции, които не са намерили място в дисциплините, по които се обучават студентите. Това налага непрекъснатата връзка и взаимодействие между университетите и бизнеса при изготвяне на учебните програми и обучението на студентите. С други думи – време е бизнесът по-отговорно да заеме своето място в обучението и развитието на специалистите, от които се нуждае. Неприемливо е да се обвинява едната или другата страна за недостатъчната практическа подготовка на студентите в области, които бизнесът изисква. Процесът е двустранен – бизнесът е отговорен за липса на практически познания, а университетите – за синхронизиране на програмите за обучение според нуждите на бизнеса.

2. Компетенции на кадрите в туризма

Предизвикателствата на средата, провокираха интереса към знанията, уменията и способностите на персонала в туристическия бранш. Практиката също подсказва необходимост от разработване и въвеждане на изисквания за професионална компетентност. Според П. Дракър „...некомпетентността е единственото, което се намира в изобилие и е с неизчерпаеми запаси”⁹. Нещо повече, въвеждането на единни изисквания за професионална компетентност ще утвърди принципите на обективност, прозрачност, равен достъп и справедливост при подбора и назначаването. Това обстоятелство налага допълнително прецизиране на изискванията към професионалната компетентност на персонал а и прилагане на по-конкретни, справедливи критерии за

⁹ Дракър, П. Иновации и предприемачество, С., 2002, стр. 175

подбор и израстване в кариерата, отчитащи спецификата на длъжностните нива.

Въпросът за компетентността, която те трябва да притежават, налага на първо място дефиниране на понятието *”компетентност”*. В речника на чуждите думи в българския език компетентността (от латински, *competence*) се определя като *„Осведоменост, опитност, знание; качество на компетентно лице; правоспособност”*¹⁰.

През последното столетие много учени са се опитвали да определят качествата и уменията на ефективния администратор или да идентифицират характеристиките на добрия - например Томпсън, Елстръм, Макалей, Лоутън и др. В ранните изследвания в тази област е използван своеобразен подход за анализ на длъжността, чрез които са се опитвали да определят какво всъщност върши администрацията и да определят необходимите умения, които да отговарят на изискванията за съответната длъжност.

С увеличаване на важността на професионалната компетентност за организацията, нуждата да се оценява и развива компетентността и да се предвиждат резултатите от работата, става все по-наложителна. През 1973 г. Мак Клиланд стига до заключението, че традиционните тестове за оценка на академичната подготовка и знания, а така също и училищните оценки и квалификационни документи: *„1. Не са мерило за постигане на добри резултати в работата или успех в живота. 2. Често са съставени с предубеждения срещу членове на малцинствени групи, жени или представители на по-низши социално-икономически слоеве от обществото”*¹¹.

По-късно Бояциз прави своите изследвания върху професионалната компетентност, имайки предвид разработката на Мак Клиланд. През 1981 година той повторно анализира данните от множество изследвания, които разграничавали респондентите по изпълнявани функции и умения. Той предлага следното определение за компетентност: *„...компетентността е основната характеристика на човек, при който тя може да е мотив, характерна черта или аспект от неговата вътрешна представа за самия него или неговата социална роля, или съвкупността от познания, които той използва”*¹².

Доколкото може да се направи извод от това определение на Бояциз следва заключението, че той се съсредоточава не на самата работа, а на човека в нея. Неговият модел включва несъзнателните, съзнател-

¹⁰ Милев, Ал. и др. Речник на чуждите думи в българския език. Русе, 1971, стр. 348

¹¹ McClelland, D. C. (1973), Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, p. 1-14.

¹² Boyatzis, R. E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York, 1982, p. 21

ните и поведенческите измерения на способностите на човека, проявени в неговата работа. Той подчертава взаимозависимостта между ефективната работа и професионалната компетентност, между изискванията за изпълнение на определена работа и организационната окръжаваща среда. В неговия модел за ефективна работа, ефективно действие или поведение се наблюдава тогава, когато и трите критични компонента на модела са последователни – организационно поведение, работни умения и индивидуална компетентност.

Пряка полза от практикуването на поведение, отличаващо се с висока професионална компетентност, е изграждането на доверие. То не се научава по интелектуален път, а се формира в продължение на определен период на съвместна работа и опознаване на емоционална основа. Наличието на доверие помага да се работи по-ефективно в екип, да се мотивират членовете на екипа и да се печелят партньори. Когато отсъства доверие, отрицателните емоции като завист и подозрение, могат да подкопаят и разрушат съзидателната работа на екипа и да внесат напрежение. В подобна ситуация всеки би си казал: “Ако моите колеги ми завиждат и не ме опознаят, откъде да знаят дали казвам каквото мисля? От друга страна, ако аз изпитвам към тях недоверие и негативни емоции, откъде да знам дали да казвам, каквото мисля?” Това е доверието – усещане за почитеност, увереност, готовност за помощ и съпричастност.

Научните изследвания на професионалния път определили трето измерение, което могло да се диференцира между действията в работата на хората под формата на *способности*. По късно била призната и важната роля на *практиката*. В допълнение към това, за да бъде в състояние да си изпълнява задачите, професионалистът бил длъжен да бъде „гъвкав“, за да се разглежда като компетентен. След продължителни наблюдения и публикации по темата Уилис и Дабин разглеждат компетентността като „*Способност, функционираща в задачи, които се разглеждат като основа в границите на дадена професия*”¹³. Авторите очертават две широки области в границите на професионалната компетентност: *майсторство* и *общи особености*. Майсторството се определя като способност, определена за дадена професия, която включва знания, технически навици и решаващи проблема способности. Общите особености се отнасят към интелектуалните способности, очертаващи индивидуалността, личните подбуди, отношения и ценности.

В описаните определения се акцентира на способностите. Идентифицирането на компетентността със способностите е от особена важност.

¹³ Willis, S. and S. Dubin. (1990) *Maintaining Professional Competence*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 56,

Съгласявайки се с мненията на цитираните по-горе автори, според мен компетентността на практика може да се разглежда още и като: „Способност за отлично изпълнение на определена работа по разработени стандарти за длъжността, осигуряващи му успех в професионалното развитие и в развитието на организацията”¹⁴. Главните социално значими резултати от професионалното израстване е придобиването именно на компетентности, така че тези специфични способности да позволят ефективно решаване на типични проблеми и задачи. Разбираната по този начин компетентност предполага наличие на определени знания, умения и навици, разбиране за размера на отговорността и резултатите от дейността.

Според Томсън, Стюарт и Линдсей, „елементите на компетентността”¹⁵ се определят като съставни части на индивидуалната компетентност, което ще рече, че компетентностите се считат за изградени от по-малки съставни части - **компетенции**. Най-общо те се определят като личностни характеристики, определящи поведението на индивида в процеса на работа. В този смисъл трябва да се прави разлика между компетентност и компетенция (компетентността е целият комплекс от знания, умения и навици, а компетенциите са отделните съставни части на комплекса), т.е:

Компетентността = компетенция _1 + компетенция _2 +... компетенция _n

Въпросът за компетенциите и уменията, които работещите в туризма трябва да притежават, налага дефиниране и на понятията “компетенции” и “умения”. От латински, *компетенцията* се дефинира като „Област на действие по въпроси, по които дадено длъжностно лице или учреждение има опит, знание и пълномощия”¹⁶.

Кои са тези важни компетенции, които се изискват от работодателите при назначаване на нови служители и последващо обучение на наетите? Това са въпроси, като теоретично ще обсъдя компетенциите, които повишават пригодността за заетост на завършилите студенти, ще се опитам да ги систематизирам според учебните програми на висшите училища и университети в страната и обявите за работа на различни по големина фирми от сектора – туристически агенции и хотели. Ще се спра по-подробно и на развитието на уменията в гостоприемството - в процеса на обучение и практиката. Битува схващането, че сме

¹⁴ Определението е на автора

¹⁵ Thompson, J. E., Stuart, R. and Lindsay, P. R. The competence of top team members: a framework for successful performance. *Journal of Managerial Psychology*. v 11, n 3, 1996, p. 50-52

¹⁶ Милев, Ал. и др. Речник на чуждите думи в българския език. Русе, 1971, стр. 348

гостоприемни, но каква е практиката, ще го покажат резултатите от проучването.

За целите на изследването ще разделя компетенциите на три групи:

1. Компетенции за лична ефективност. Компетенциите са персонални качества, които са от съществено значение за всички роли на живота. Наричани са "меки умения". Уменията за лична ефективност обикновено се изучават в семейството, обществото, личните възприятия и ценностни нагласи и се усъвършенстват в училище и на работното място;

2. Академичните компетенции. Научават се основно в училищна среда. Те включват когнитивни функции и стилове на мислене. Академичните компетенции се отнасят до всички отрасли и професии и се определят от професионалното направление при учене;

3. Компетенции на работното място. Те представляват набор от ключови умения и знания в определена функционална област. С намерение да внесем по-голяма конкретност и пълнота можем да ги определим като комбинация от знания, трудови умения и мотивация. Те обикновено са приложими за голям брой професии и индустрии.

Тяхното достижение и реализация зависи от индивидуалните качества на студента – какъв е той? Усвоените компетенции и уменията за реализирането им характеризират поведението и действията на личността в съответствие с личната му мотивация. Те са потенциал за развитие и влияят върху удовлетвореността и израстването в кариерата, основа на професионализъм. Водещи са мотивите за знания, трудови умения и личностно развитие. Усвояването на личностните компетенции ще помагат при осъществяване на комуникации и аргументиране на взетите решения. Централно място заема способността да се отстояват набелязани цели в позитивна форма, да се преодоляват импулсивните реакции под различни форми на агресия, манипулативност и пасивност. Тези умения са много важни за осигуряване на предимство и имат водеща роля при осъществяване на делови контакти, те са умения за отстояване на тезиси, знания за убеждаващата сила на аргументите и способности за анализ и синтез на ситуацията.

Всички познаваме успели хора, които се радват на висок престиж в професията, обществено доверие, комуникациите, социално признание и лично благополучие. Често се питаме – как става това? Можем ли и ние да бъдем толкова добри, колкото са те? Сигурно има начини да се справяме още по успешно с живота, а техниката е – сбор от професионални и личностни компетенции. Значението на всяко събитие зависи от психичната рамка, в която то се възприема.

Така систематизираните компетенции, които студентите усвояват в процеса на обучение като практико-приложни умения и личностни характеристики, ще ги сравня с компетенциите, които се изискват от работодателите и ще търся съвпадения. В учебните планове на повечето висши училища обучението е насочено към формиране на умения за управление на отрасъла, справяне в трудни ситуации, работа в екип, работа с информационна техника и специфични програми за отрасъла, комуникационни умения, анализ на пазара на туристически услуги.

За успешната реализация се изисква и формиране на личностни характеристики като мотивация и положително отношение към бъдещата професия, предприемачески дух, самостоятелност при вземане на управленски решения, ефективна комуникация с клиентите, гостоприемство, емоционална интелигентност и компетентност, доверие и емпатия, социална отговорност и др.

Таблица 1. Академични компетенции (България)

Практико-приложни умения	Компетенции за лична ефективност
1. Притежава умения в областите на: география на туризма, туристически ресурси, управление на туризма, социална психология и туристическо поведение, правно-нормативна уредба в отрасъла, хотелиерство и ресторантьорство, туроператорска, агентска и транспортна дейност;	1. Формиране на професионална мотивираност и положително отношение към бъдещата професия;
2. Изграждане на умения за справяне в трудни ситуации в основните и допълнителни туристически дейности;	2. Притежава усет за предприемаческата дейност в различните браншове на отрасъл туризъм; анализ и оценка на туристическите ресурси;
3. Формиране на умения за самостоятелна професионална работа и за работа в екип; оформяне на документи и презентации;	3. Притежава висока степен на самостоятелност при изработването и вземането на управленски решения в туризма;
4. Формиране на компетентности за работа с информационни и резервационни системи в туризма,	4. Привличане и задържане на клиенти и потребителите на туристически услуги чрез адекватна комуникация;
5. Регулиране и проследяване на информацията за продажбите и пазарите, набавяне информация за динамиката на околната среда;	5. Компетенции за операциите и процедурите в туристическото обслужване, както и за професионалните стандарти за обслужване на гостите в хотела и ресторанта;
6. Умее да анализира пазара на туристически услуги като използва съвременните математико-статистически проучвания в различните дейности;	6. Бизнес комуникации и аргументации при вземане на управленски решения (Рефрейминг);
7. Използва модерни информационни техники и системи за изучаване състоянието и развитието на туристическите ресурси в различните географски райони;	7. Емоционална интелигентност и компетентност при управление на конфликти и преодоляване на недоразуме-

Практико-приложни умения	Компетенции за лична ефективност
	ния, способности за изграждане на доверие и съпричастност;
8. Анализира спецификата на туристическото поведение, правно-нормативни регламенти в хотелнерството, ресторантьорството, рекламата, транспорта, туроператорската и др. туристически дейности;	8. Умение за систематизиране и анализиране на данни; познава законови разпоредби и правила;
9. Формира умения в областта на организацията на туристически борси и изложения;	9. Социална отговорност на предприемачите и изграждане на предприемачески мрежи;
10. Формиране на организационно поведение и висока фирмена култура в професионалните си отношения с бизнес партньорите.	10. Развиване на ключови комуникативни умения, необходими за успешното им кариерно развитие.

Източник: Таблицата е авторска систематизация, след он-лайн проучване на програмите за обучение в различните Университети в страната

В следващата таблица са систематизирани набор от компетенции, които студентите в чужбина усвояват по време на обучението. В сравнение с нашите програми, тук на първо място са уменията за писмените комуникации – съставяне, оформяне, четене и анализиране на информацията, предоставена в писмени документи и материали. Тези компетенции са от изключителна важност за формиране на знания, умения и способности за успешното реализация в професионален план за установяване на бизнес контакти и работа с клиенти.

От компетенциите за лична ефективност превес имат уменията за комуникативност, етично отношение и отговорност към работата и поетите задължения, инициативност и умения за гъвкавост и адаптивност към работната среда, умения за общуване и управление на емоциите.

На тази основа се развиват и навиците, практикувани при общуването с хората, изграждат се междуличностните отношения. Липсата на навици за общуване, базирани на знания за ефективните форми на комуникиране, умения за тяхното прилагане на практика и желание те действително да се превърнат в реално поведение, може да бъде причина хора с блестящ интелект да се провалят в контактите си, да изглеждат груби, неприятни, интриганти, въобще лишени от чувствителност, не адаптивни.

Таблица 2. Академични компетенции (чужбина)¹⁷

Практико-приложни умения	Компетенции за лична ефективност
1. Четене - разбиране на писмени текстове, абзаци и фигури в документите, свързани с работата (с настаняване, ако е необходимо).	1. Междulichностни умения - показване на уменията да работят ефективно с други хора от различен произход; съпричастност; чувствителност, гъвкавост и откритост;
2. Разбиране – наличие на ясна цел при оформяне на писмените материали;	2. Етичност - показване на силни морални принципи и етика на работа; отговорно използване на работното време и техниката; справедливо действие и поемане на отговорност;
3. Маркетингови умения - разбиране на различните типове социални медии и тяхното подходящо използване на работното място и извън него и въздействието, което различните социални медийни дейности могат да окажат върху личния и професионалния живот.	3. Професионализъм - поддържане на професионално присъствие; външен вид и лична хигиена; социална отговорност и позитивно отношение;
4. Писане - използване на стандартен (бизнес) английски за обобщаване на информация и изготвяне на писмени документи;	4. Инициативност - демонстриране на ангажи-мент за ефективно изпълнение на работата чрез предприемане на собствени действия и следване, за да се свърши работата;
5. Математика - използва принципите на математиката за изразяване на идеи и решаване на проблеми;	5. Мотивация към постижения – упоритост; поставяне на цели; поемане на инициативи за подобряване на работни процеси и комуникациите;
6. Наука и технологии - използване на научни правила и методи за изразяване на идеи и решаване на проблеми;	6. Адаптивност и гъвкавост - показване на отговорно поведение на работното място; точност и спазване на указанията; спазване на график за работа и срещи; учтивост; спазване на фирмената култура;
7. Комуникация - слушане, говорене и сигнализиране, така че другите да могат да разберат (с настаняване, ако е необходимо).	7. Иновативност - показване на способност за приспособяване към нови, различни или променящи се изисквания; иновативно мислене; справяне с промяната; адаптиране на планове и действия според новите изисквания;
8. Управление на комуникациите - ефективно установяване на междulichностни контакти с едно или повече лица, използващи контакт с очите, език на тялото и невербален израз, както е подходящо за културата на човека;	8. Учене през целия живот - демонстрира ангажи-мент за самоусъвършенстване и подобряване на знанията и уменията; разширяване на знанията и уменията чрез семинари, конференции, продължаващи обучение; планиране на кариерата;
9. Основни компютърни умения - използване на информационни технологии и свързаните с тях приложения за предаване и извличане на информация (при настаняване, когато е необходимо).	9. Внимание към детайлите - проверка на работата, за да се гарантира, че са взети под внимание всички съществени детайли; коригиране на грешки и несъответствия; спазване на срокове при изпълнение на задачите;
10. Прилагане на наученото - използване на основни научни принципи и технологии за изпълнение на задачите.	10. Самоконтрол – спокойствие и контрол на негативните емоции; справяне спокойно и ефективно със стресови или трудни ситуации; морални принципи в начина на живот, на работното място и индивидуалните изяви.

Източник: Обобщение на автора

¹⁷ <https://www.litres.ru> Елканова, Д. И. и др. Основы индустрии гостеприимства, Litres, 2017.

С въвеждането на конкурсна процедура за подбор на служители се налага да се определят ясни, реалистични за българските условия, измерими и адекватни на съответните длъжности, изисквания за професионални компетенции на кандидатите за съответната длъжност. Общите изисквания за тези компетенции включват *знания, умения и способности за същността, структурата и функциите на специфичните дейности в отрасъла, за принципите и правилата за тяхната ефективна дейност, както и умения за изпълнение на функциите на съответната длъжност, за ориентация в посоките за модернизиране на длъжността в съответствие с изискванията за повишаване на капацитета на кадрите*. Става дума за онези компетенции, които са важно условие за успешно изпълнение на съответната длъжност. По своята същност изискванията за притежавани компетенции са онези *общи знания, умения, способности, личностни и делови качества, които имат съществено значение за успешно изпълнение на функциите и отговорностите на длъжността и които кандидатите за съответната длъжност трябва да притежават още при нейното заемане*.

В следващите таблици са систематизирани компетенциите с практико-приложен характер и тези за лична ефективност, които се изискват от повечето фирми в страната и чужбина при наемане на персонал за работа в сектора.

Таблица. 3. Компетенции на работното място (чужбина)1819

Практико-приложни умения	Компетенции за лична ефективност
1. Способност за работа в екип - идентифициране и използване на силните и слабите страни на членовете на екипа за постигане на резултати; продуктивни взаимоотношения; управление на конфликти;	1. Комуникативност;
2. Умение за обслужване на клиенти - разбиране нуждите на клиентите; персонализиране на услугите; съпричастност, любезно и професионално отношение; обратна връзка;	2. Умения за работа в екип;
3. Планиране и организиране - планиране и приоритизиране на работата за ефективно управление на времето и изпълнение на възложените задачи; творческо мислене, управление на проекти;	3. Добри организационни умения;
4. Творческо мислене - създаване на иновативни и творчески решения; новаторски методи за получаване и обработване на информация;	4. Етичност;
5. Решаване на проблеми и вземане на решения - създаване, оценка и прилагане на решения на проблемите; идентифициране на проблема; създаване на алтернативи; избор и прилагане на решения;	5. Умения за разрешаване на проблеми;

¹⁸ <https://www.careeronestop.org> Hospitality, Tourism, and Events Competency Model. CareerOneStop is sponsored by the U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration, State of Minnesota, 2018

¹⁹ <https://studyabroad.bg>. Georgi Beremov, Туризм – атрактивната специалност, 2017

Практико-приложни умения	Компетенции за лична ефективност
6. Работа с инструменти и технологии - избор, използване и поддържане на инструменти и технологии за улесняване на трудовата дейност (при настаняване, когато е необходимо); информационна грамотност;	6. Умения за вглеждане в детайлите;
7. Планиране и координиране - изготвяне на мерки, които отговарят на всички изисквания възможно най-ефективно и икономично използване на ресурсите; способност за предоставяне на информация на персонала; изготвяне на графици за работа на смени;	7. Умения за работа с клиенти;
8. Умения за писане, изследване и анализиране на писмени документи - въвеждане, записване, анализиране, съхранение или поддържане на информация в писмен или електронен/цифров формат;	8. Адаптивност и отлични компютърни умения;
9. Предприемачески и бизнес умения - използване на информация за основните бизнес принципи, тенденции в икономиката; бизнес етика; пазарни познания;	9. Умения за продажба;
10. Принципи и концепции на гостоприемството - основните принципи и концепции, свързани с гостоприемството, туризма и събитията, организациите и дейностите.	10. Умения за работа с различни националности и култури

Източник: Систематизация на автора

Безспорно е, че компетенциите, необходими за изпълнението на функциите на служител в хотели, ресторанти или туристически агенции, независимо от длъжността, се намират в различно съотношение у всеки един. Съществува и една конкретна способност, която в практиката у нас е с различно приложение и недостатъчно развитие, необходимостта от която е общопризната и е предмет на различни изследвания и анализи. Това е гостоприемството, което се смята за отличителна българска черта. То не се определя от тестовете за интелигентност или от образователното равнище, а се добива с развиване на умения за задоволяване на нуждите не само на туристите, но и на потребителите като цяло. В него се включват умения за любезно и радушно отношение към гостите (клиентите) и предоставяне на най-добри услуги при пребиваването им в обектите за отдих и туризъм. В следващата точка по-подробно ще се спра на характеристиките на гостоприемството, превърнало се в мощна индустрия.

При сравнение между двете таблици е видно, че изискуемите компетенции се припокриват: работа в екип, умения за планиране и контрол на ресурсите, технически умения, езикова грамотност, етичност, адаптивност и гъвкавост, фокус към клиентите, отговорност и коректност, познаване на пазарите и др. Тези компетенции формират личностни качества като: умения за работа в екип, комуникативност, етичност, умения за работа с клиенти и продажби, умения за работа с различни националности и култури и др.

Изброените в таблиците компетенции се отнасят и до съществените за съвременната бързо променяща се среда умения за стратегическо виждане за развитие и изграждане на визия, за безпристрастно оценяване на текущото състояние и готовност за промяна – основни прицелни точки, насочени към постигане на компетенции в съответствие с европейските стандарти. Усвояването им гарантира формиране на компетентни личности за работа в сектор туризъм.

Таблица. 4. Компетенции на работното място (България)

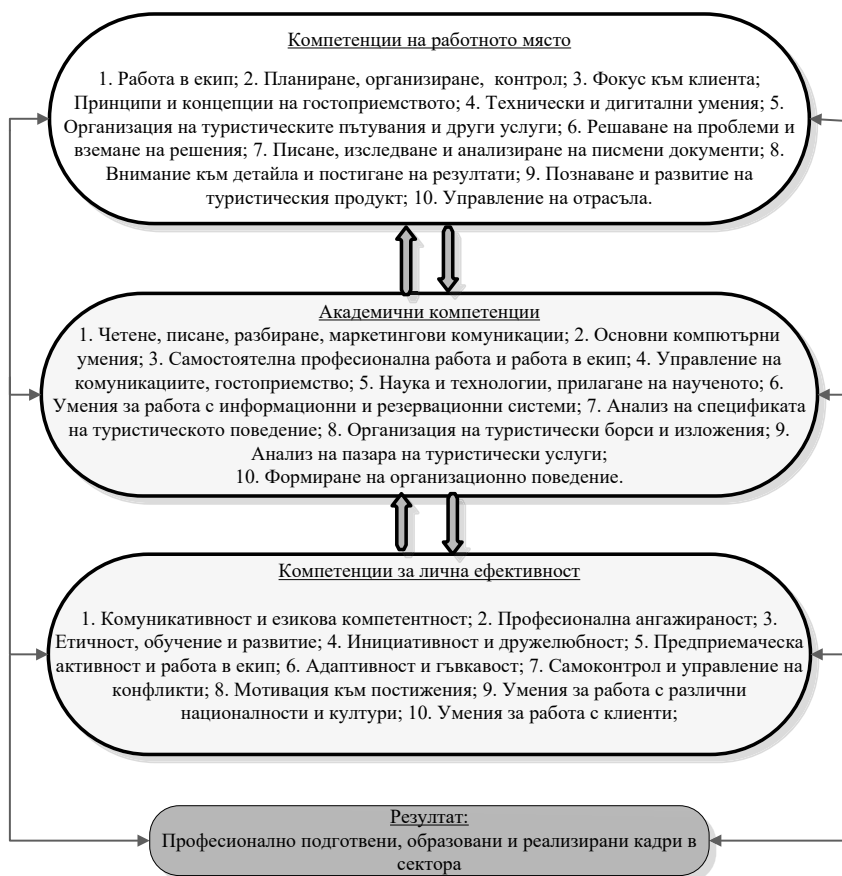
Практико-приложни умения	Компетенции за лична ефективност
1. Познаване и развитие на туристическия продукт - може да оценява факторите на средата, да следи тенденциите в изискванията на клиентите, да задоволява изискванията на туристите; следи тенденциите в туристическото предлагане и потребителското търсене;	1. Гъвкавост и адаптивност;
2. Фокус към клиента - комуникация с клиенти на място в офиса или по телефона;	2. Комуникативност, управление на времето;
3. Комуникационни умения - използва и поддържа ясен и разбираем изказ; активно слуша и задава въпроси; комуникира по убедителен и въздействащ начин; познава правилата на бизнес етикета;	3. Вежливост и отзивчивост;
4. Постигане на резултати - поставя фокус върху крайния резултат от своята работа като сравнява постигнатото с поставените цели и задачи. Ориентиран е към ефективност чрез добра организация, планиране и лично професионално развитие;	4. Инициативност и социални умения при общуване;
5. Гостоприемство - грижа и внимание към желанията на клиента; организация на посрещането, настаняването, обслужването и изпращането;	5. Работа под напрежение;
6. Умения за организация на туристическите пътувания и други услуги - обработка на резервации, договори, плащания, фактури;	6. Лидерски умения;
7. Планиране, организация и контрол - планира своите дейности и ги организира по ефективен начин; следи за изпълнение на задачите, контролира разходването на ресурсите; създаване и поддържане на добри бизнес отношения с партньори и клиенти;	7. Отговорност и коректност;
8. Внимание към детайла - извършва с точност и прецизност задачите, които поема като ангажименти; следи за изпълнението им при екипна работа;	8. Съпричастност и етичност;
9. Технически умения - компетенции за работа с компютри, със специфично оборудване, програми и др.;	9. Езикова компетентност;
10. Дигитални умения – дизайнерски умения, създаване на рекламни послания., маркетингови комуникации; поддържане на фирмен сайт;	10. Етичност и съпричастност.

Източник: Таблицата е авторска систематизация, след он-лайн проучване на изисквани компетенции от хотели и туристически агенции в страната

Реализирането на тези компетенции се предвижда в средата на активни, критични хора, които имат широк хоризонт, поемат отговорност за важните решения в живота си и се подготвят за работа в информационното общество чрез собствената мотивация и формиране на професионални компетенции.

На следващата фигура са обобщени основни компетенции (според мен) в трите групи: академични, за лична ефективност и за работното място. Резултатът от набора им е професионално подготвени, образовани и впоследствие реализирани кадри в практиката на сектор „Туризм“. Образованието продължава през целия живот за успешно прилагане на професията и издигане в кариерата, а защо не и за стартиране на собствен бизнес. Тези компетенции са гаранция за успешна професионална реализация в сектора²⁰:

Фиг. 1. Набор от компетенции в сектор „Туризм“



²⁰ Източник: Обобщение на автора

За формирането и развитието на компетентни кадри в туризма се изисква още уникална комбинация от организационни, лидерски и оперативни умения, което може да се постигне с подходящо обучение.

За да се обобщи значението на компетенциите за успешно справяне със задачите на работното място, ще се спра по-подробно на едно ключово умение – **гостоприемството**. Съществува здрава и неразривна връзка между термините „туризъм“ и „гостоприемство“, те вървят ръка за ръка, взаимно свързани и не могат да се разглеждат изолирано. Туризмът е бързо развиващ се отрасъл, със съществен принос в икономиката на страната и създаващ най-добри условия за туристите. Туристите, които идват по различни поводи, имат разнообразни желания и потребности и очаквания за услуги, които да им донесат удовлетворение.

3. Туристът като гост

Отношенията между туристи и домакини водят до възприемане на госта не само като личност, но и като източник на доходи. Когато туристите пътуват в големи групи, изчезва уникалността на отделната личност, което е равносилно на отчуждение между гости и домакини. В следващата таблица са систематизирани фазите на тези отношения²¹:

Таблица 5. Фази в отношенията на местните жители към туристите

Тип турист	Приспособяване към местните норми	Фази в отношенията на местните жители към туристите
Откривател	Напълно възприемчив	<i>Еуфория</i> : посетителите са „добре дошли!“
Елитен	Интегрира се лесно	
Неконвенционален	Интегрира се в малка степен	
Нестандартен тип	Интегрира се добре	
Прототип на типичен масов турист	Търси удобства	<i>Апатия</i> : туристите се възприемат като нещо естествено и отношението към тях става поформално
Масов турист	Очаква да намери удобства	<i>Обременяване</i> : характерни са задръствания, опашки в магазините и по улиците
Характерен турист	Изисква удобства	<i>Противопоставяне</i> : налице са частично открити действия срещу туристите

²¹ Караилюева, М. Психология на туристическото поведение, 2012, стр. 118 - 119

От тази таблица може да се направят изводи за настроенята в домакините при посрещане на гости-туристи, както и очакванията на гостите за удобства и гостоприемство. Както се вижда, има разминавания между предложения и очаквания. Защо така се получава? Туристът не получава услугата, която очаква, но домакините си акумулират доходи?

Отношенията между туристите и домакините могат да бъдат разнообразни. Туристите са мотивирани от огромното разнообразие от фактори и са носители на различно поведение и очаквания, идвайки от различна социално-икономическа среда. Колкото по-големи са социалните, икономическите и културните различия между туристите и местното население, толкова по-нестабилен ще е контактът между тях и колкото по-зависим е местният жител от туризма като средство за доходи и преживяване, толкова по-положително е неговото отношение към туризма.

Взаимоотношенията между местните жители и туристите водят до размяна на ценности, при които местните жители осмислят ценностите на туристите от една страна, а от друга те се идентифицират със своите домакини. Степента на взаимоотношение зависи от типа турист, навиците, етноса, религията, туристическото поведение и отвореност към другите и начина и уменията за контактуване с местните жители.

Туристът е мобилен, свободен и харчи много пари, наслаждавайки се на свободното си време. Обратно, местното население е сравнително по-стационарно, съобразявайки се с изискванията на ежедневиия живот и нормите на общността, в която живее. Повече от изследванията се занимават с масовия туризъм. При тези условия **отношенията „гост – домакин“** се характеризират с **четири основни черти:**

- **Имат преходна природа** – тя се дължи на това, че туристите идват обикновено за кратко време и нямат намерение да променят своите културни и поведенчески норми;
- **Ограничени са във времето и пространството** – туристите желаят да видят и направят колкото се може повече за краткия си престой;
- **Липсва спонтанност** – туристът прекарва свободното си време, докато домакинът работи; той пристига с някакви очаквания, а домакинът не знае какво да очаква;
- **Неравни и небалансирани преживявания** – разминаване между очаквания и резултат и за двете страни, неудовлетвореност от общуването, породени от нивата на задоволеност от контакта помежду им:

Таблица 6. Адаптация на типовете туристи към местните нрави и обичаи

Тип туристи	Брой туристи	Адаптация
Експлоататори	Много ограничени	Напълно се адаптира
Елитни	Рядко се срещат	Напълно се адаптира
Индивидуалисти	Сравнително рядко, но се срещат	Адаптира се добре
Инициативни	Срещат се случайно	Понякога се адаптират
Групови	Строго определен брой	Търсят западния модел
Масови	Големи групи	Очакват да видят западния модел
Стихийни	Огромнен брой	Изискват западния модел

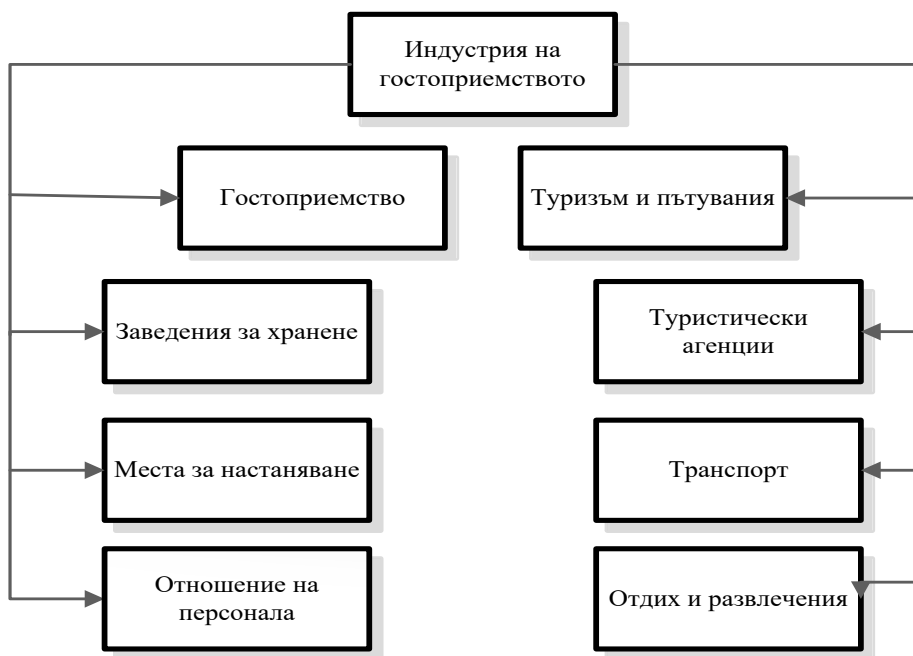
За да се обобщи значението на връзката **гост – домакин**, ще се спра по-подробно на едно ключово умение – **гостоприемството**. Съществува здрава и неразривна връзка между термините „туризъм“ и „гостоприемство“, те вървят ръка за ръка, взаимно свързани и не могат да се разглеждат изолирано. Туризмът е бързо развиващ се отрасъл, със съществен принос в икономиката на страната и създаващ най-добри условия за туристите. Туристите, които идват по различни поводи, имат разнообразни желания и потребности и очаквания за услуги, които да им донесат удовлетворение.

4. Фактори и концепции на гостоприемството

Според тълковния речник на Н. Уебстър, „индустрията на гостоприемството е сфера на предприемачество, състояща се от такива видове услуги, които се основават на принципите на гостоприемството, характеризиращи се с щедрост и приятелско настроение към гостите. От гледна точка на Р. А. Браймер, „предприемачество, специализирани в пазара на услуги, свързани с приемането и обслужването на гости“²². Индустрията на гостоприемството (от англ. hospitality) е обобщено понятие за хотелиерството и е основа за съществуването и развитието на туристическата индустрия. Тази индустрия обхваща дейностите: настаняване, хранене, транспорт, отдих и развлечения, осъществявани от фирмите в туристическия сектор (хотели, ресторанти, туристически агенции), както е показано на следващата фигура:

²² Елканова, Д. И. и др. Основы индустрии гостеприимства, Litres, 2017, стр. 3

Фиг. 2. Индустрия на гостоприемството



Гостоприемството е дейност (компетентност), която носи дивиденди и привлича инвестиции на туристическия пазар. То е основно конкурентно предимство между отделните участници на туристическия пазар. Много туристически дестинации са предпочитано място именно заради гостоприемството и обгрижването на туристите – Турция, Малдиви, Мадагаскар и др. В класация на Passport index²³, за 2018 г., за най-гостоприемните държави в света, в страните от ЕС, България се нарежда на последно място. Критерий за оценката е визовият режим на страните, като челните места се заемат от държави, които не изискват визи или други документи за престой на територията им. В световната класация сме на 37-мо място (свободен режим за 158 държави), а на първо – Сингапур (свободен режим за 166 държави).

За 2019 година според класация на Booking сред **първите десет най-гостоприемни страни** за туристите в световен мащаб са²⁴: Австрия, Чехия, Полша, Нова Зеландия, Тайван, Румъния, Унгария, Ирландия, Сърбия и Гърция. В тази класация липсва България, но пък присъстват Сърбия и Гърция. Явни са предпочитанията на туристите не към лукс, а към приветливо отношение по време на престоя си и вкус-

²³ <https://www.passportindex.org.>, Explore the world of passports by country, 2018

²⁴ <https://ceoworld.biz>. Official: The 10 Most Welcoming Destinations For Tourists, Globally For 2019. (посетен от мен на 08.11.2019 г., 11,24 ч.)

на храна. Според Ел. Александрова „Световният опит разполага с редица добри практики, които биха могли да послужат за база и да се имплементират у нас. В тази връзка нашите общини, курорти, средства за подслон, места за настаняване, заведения за хранене, компании, предлагащи изживявания и развлечения, атракционни паркове следва също да предлагат атрактивни оферти в съответствие с определените критерии и стандарти за качество, което ще повиши конкурентоспособността на предлагания туристическия продукт“²⁵.

Всяка година Световната организация по туризъм прави списък на десетте най-посещавани страни в света, за 2018 г. това са следните държави, които са посетени от²⁶:

1. Франция - 93,8 млн.;
 2. САЩ - 82,2 млн.;
 3. Испания - 81,8 млн.;
 4. Китай - 61,9 млн.;
 5. Италия - 61 млн.;
 6. Турция - 46 млн.;
 7. Мексико - 42 млн.;
 8. Германия - 38,9 млн.;
 9. Тайланд - 38,3 млн.;
 10. Великобритания - 35,1 млн.
4. Маркетингови подходи за привличане на туристи

В маркетинговите си концепции хотелите разработват различни програми с цел **привличане вниманието** на клиентите. Това може да стане по няколко начина:

- Ценови облекчения – те важат за редовни клиенти или туристически агенции. При определени условия клиентите получават отстъпка от цената за отделни видове услуги, безплатни услуги или бонус точки, които осигуряват на клиента специално отношение от страна на персонала;
- Обратна връзка – клиентите получават на имейлите си предложения за нови услуги и мероприятия, информация за бонус-

²⁵ Александрова, Ел. Организация и управление на качеството на семейната почивка, Доклад, 11-та МНК: „Интелигентна специализация На България“, МВБУ, С., 2014, стр. 1018

²⁶ <https://www.economic.bg>. Най-посещаваните от туристи страни на 2018 г. (посетен от мен на 08.11.2019 г., 12,35 ч.)

ната им програма. При определен брой точки се дават карти (сребърна, златна, платинена), които осигуряват на клиентите определени облекчения и преимущества при настаняване или пътуване;

- Техническа изправност на оборудването в хотела – то играе съществена роля за приятната атмосфера и отдих на клиентите. Неизправно оборудване може да провали така мечтаната почивка, да повлияе за негативна оценка и може да се приеме като неуважение и безразлично отношение към гостите;
- Информационни материали – литература, брошури, листовки, карти, информация за туристически обекти, културна програма, които помагат за обогатяване знанията на клиентите за населеното място и приятният им престой;
- Социалните мрежи – надеждна и много използвана форма за комуникация. според Ст. Балтова „Съвременният бизнес, особено социалният, какъвто е туризмът, е немислимо да бъде развиван и да успява в отсъствие на дигиталните технологии в маркетинга и в управлението. Социалните медии са начин за все по-достъпна комуникация. Използването на платформи като Twitter, Facebook, LinkedIn, Four Square, Instragam или блогове е креативна възможност за маркетингане на избран сегмент и управляването му. Леснодостъпното и нискобюджетно промоотиране чрез каналите на социалните медии повишава търсенето чрез създаване на позитивен имидж за продукта и дестинацията пред потенциалните потребители“²⁷
- Отношение на персонала – от портиера, служителите на рецепция, мениджърите, до камериерките, всички те са отговорни за оказване на гостоприемство и любезно отношение към клиентите. Портиерът е първият човек с когото гостите се срещат, той може да ги насочи и окаже помощ при настаняване. Служителите на рецепция отговарят любезно на зададените въпроси и информират за услугите и предпочитанията при ползване. Оказват съдействие при организиране на свободното време.

За демонстриране на гостоприемство персоналът се обучава непрекъснато, то не се постига с индивидуална работа на отделни личности, а е дело на целият персонал – въпрос на фирмена култура и идентичност.

²⁷ Балтова, С. За необходимостта от мапиране на блоговете в туризма като инструмент за маркетингови и управленски решения, 14-та МНК „Развитие на висшите училища в контекста на европейските изисквания за качество на образователните услуги, С., МВБУ, 2017, стр. 460

Ето защо още в професионалните гимназии, а по-късно и в университетите, се започва с изграждането на добри професионалисти чрез адекватно обучение при което теорията и практиката са равнопоставени. Класовете от най-добрите световни училища и университети са имитация на стаята в хотела, ресторанта, бар или рецепция. В професионалните гимназии може да функционира малка туристическа агенция.

Обучението следва да се основава на няколко фактора:

- При обучението на учениците трябва да се има предвид стратегията за развитие на сектора, в противен случай няма смисъл от провеждането му;
- Учебните програми да се съчетани с практически занятия;
- Представители на бизнеса трябва да провеждат практически обучения;
- Необходимо е да се разработят учебни програми, съобразени със спецификата на бранша;
- Обучение в гостоприемство при приемане и обслужване на клиенти – усмивката като задължителен елемент;
- Програмите за обучение да се актуализират своевременно;
- Да се въведе дисциплина, която да отчита културните особености на туристите, посещаващи по-масово страната ни;
- Обучение по чужд език, с използване на специфични термини;
- В програмите за обучение може да се отдели специално място на теми, свързани с:
 - кулинарен бизнес;
 - обучение на бармани и сервитьори;
 - стандартите за работа на служителите;
 - мениджмънт на дейностите в бранша;
 - бизнес етикет и протокол;
 - управление на времето и паричните потоци;
 - корпоративна култура и корпоративен имидж.

Туристическият бизнес е в тясна връзка с човешкия фактор, т.е. той се основава директно на взаимоотношенията с клиентите и персонала. Ето защо е от изключителна важност усвояването на компетенции за личностна ефективност. Ключът към постигане на ефективност в сектора е **усмивката** – тя е задължителен елемент на лицето на служителите. Тя е най-силното оръжие на човека и най-красивото творение на природата. Тя е елемент на гостоприемството и комуникацията. Счита се, че нашата нация има дефицит на усмивки, като се оправдаваме с тежкото си ежедневие и бедността. Обаче, за да се усмихнем, не се изисква материално благополучие, усмивката е част от нашата ви-

зия и умението да общуваме. Длъжни сме освен да преподаваме, но и да възпитаваме в ценности, които после да послужат на младите хора в практиката: доброта, честност, откритост, съпричастност, гостоприемство и комуникативност.

5. Система за мотивация на персонала в туристическия бизнес

Изграждането на „Система за мотивация на персонала“ минава през три етапа: диагностика на целите; проектиране на дейностите и внедряване на програмите за мотивиране. Как темата за гостоприемството е свързана с програмите за мотивация на персонала? Много просто, персоналът в туристическите фирми трябва да се обучава и мотивира за постигане на по-високи цели и компетенции, за да упражнява гостоприемство. Според някои автори „Сред най-популярните подходи за изследване на мотивацията несъмнено е push (бутам) и pull (дърпам) концепцията. Push-факторите са полезни за обясняване на желанието за пътуване, докато pull-факторите се използват за обяснение на действителния избор на дестинацията. Много автори считат, че push факторите представляват социо-психологическата мотивация, която предразполага индивида да пътува. Това са фактори като желание за бягство, почивка и отпускане, здраве и спорт, приключение, престиж, заздравяване на семейни връзки. От друга страна pull-факторите са тези, които привличат индивида към определена дестинация. Те включват осезаемите ресурси като плажове, удобства, исторически забележителности, както и възприятията и очакванията на потребителите (най-вече от гледна точка на имиджа на дестинацията)²⁸. По-навайки концепциите и мотивите за пътуване, ръководителите на туристическите фирми могат да разработят и подходяща Система за мотивиране.

На следващата фигура е представена примерна Системата за мотивиране на персонала²⁹:

²⁸ Цит. по Спасова, Яна и Ст. Балтова. Мотивационни аспекти при вземане на решение за ваканция: туризъм в България, Научни трудове МББУ, том 10, IBS Press, 2018, стр. 281-282

²⁹ Авторова разработка

Фиг. 3. Система за мотивиране на персонала



- **Мотивационни фактори** – вътрешни потребности, осъзнати от личността (нематериални, емоционални, материални);
- **Потребности** – нужда от нещо (постигане на удовлетвореност);
- **Стимулиране** – външни въздействия за постигане на резултатност в работата.
- Как да се да направите така, че персоналят в туристическия бранш да бъде мотивиран да работи в името на гостите си, в екипа да царят дух на разбирателство, толерантност и умения за работа в екип? Това може да стане чрез различни компетенции за мотивиране на персонала:
- **Умение за мотивиране на персонала и изграждане на конструктивни взаимоотношения** - изразява се в мотивирането на подчинените за постигане на общите цели, не само чрез прилагане на формална власт, но и чрез демонстриране на подход и поведение в дух на сътрудничество, установяване на взаимно доверие.

Първо, добрият ръководител може да предотврати появата на служители, които не се вписват във фирмената политика, с лидерски качества и умение за работа в екип, дава възможност и изисква от служителите си разгръщане на творческия им потенциал, и като не допуска груби управленски грешки, провежда политика на добронамереност, помага със съвети и компетентно мнение, за да се стигне до правилното решение. Тези адекватни мерки ще покажат на ръководения екип, че те могат да са сигурни, че желанието им за развитие ще бъде стимулирано и поощрявано за доброто име и формирането на имидж.

Една от основните предпоставки за успех и развитие на една организация, независимо от предмета ѝ на дейност е “точните хора на точното място” – най-образно казано - хора, които гледат в една посока и работят заедно за осъществяване на фирмената стратегия. А при наличието на такъв екип успехите не закъсняват. Когато са наясно с тези моменти и са ги поставили пред себе си, служителите ще знаят и какъв ще бъде краят, по-точно ще са изпълнили мисията си – да спазват достойнството на клиентите, да предлагат качествени услуги, да демонстрират гостоприемство (любезни, усмихнати, информирани) да издигнат културата на обслужване като непрекъснато повишават квалификацията си, да бъдат емоционално интелигентни.

От Табл. 7 е видно, че личностните качества, стила и подхода на управление са гаранция за успешно управление. Ръководителят (предприемач или лидер) наема, обучава и мотивира подчинените си за постигане на общата цел – повишаване ефективността в работата. Той е в състояние да формулира и реализира промени, да инициира нови проекти, да търси и намира нови идеи, да води преговори с други страни и като резултат от всичко това да защитава интересите на организацията. „За предприятията в сферата на гостоприемството лидерските компетенции предлагат мощно оръжие, което помага на техните екипи да развият своите способности. Това може да помогне на всеки ръководител да бъде по-добър лидер и да създава климат, в който да бъдат постигнати поставените цели и задачи“³⁰. Според М. Филипова „лидерските компетенции са специфичните лични качества, показвани от индивид, който ги прави ефективни в дадена роля. Те се измерват чрез забележимо поведение и се влияят от редица задвижващи механизми, като умения, знание, представа за собственото си значение, ценности и мотиви“³¹.

³⁰ Filipova M., (2016). Influence of leadership competences on the manager's activities in hotel business, *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*. №1. Available: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_1/2016_1_10.pdf, EBSCO, ISSN 2311-6293

³¹ Filipova M., (2012). The Leadership Competences in Tourism, 8th International Scientific Conference “Management in the Function of Increasing the Tourism Consumption, University of Rijeka, Croatia, ISSN 1846-288X

Таблица 7. Качества и стил на управление на ръководителите

Аспекти	Личностни качества на ръководителя
Изисквания на длъжността	Постижения, доказани способности, носител на нови идеи, лидер; визия за развитие; емоционално интелигентен;
Визия за развитие на сектора	Дигитализация; международни стандарти; гостоприемство; фирмена култура; подготвен персонал;
Личен стил на работа	Компетенции, проактивност; съпричастност; смирение;
Умения за работа в екип	Хората – основно конкурентно преимущество; обучение и развитие;
Контрол над взаимоотношенията и изпълнението на задълженията	Умения за общуване и персонална лична отговорност за изпълнение;
Управленска позиция	„Аз мисля, но искам и вашето мнение, да решим заедно...“
Външни комуникации	Сътрудничество, цели и отговорности;
Комуникация с персонала и мотивирането му	Разписани правила за действие; отворени врати; „регулярни срещи в петък“; поощряване при заслуги; план за действие; доставяне на щастие.

Ефективността в управлението се осъществява чрез управленски решения, които са в съответствие с възможностите за реализация на предварително поставените цели, възможността за избор при наличието на множество варианти и алтернативи за развитие, разпределяне на функционалните задължения, ефективен контрол и обратна връзка.

- **Изграждане на коректни взаимоотношения** - организациите достигат целите си чрез ефективен обмен на информация. Ако хората не умеят да обменят информация по между си, ако не могат да общуват, те не могат да работят съвместно, както и да формулират цели и заедно да ги постигат. Комуникацията представлява сложен процес, който се състои от взаимосвързани етапи. Всеки етап е необходим, за да може мислите правилно да бъдат възприети от лицето към което са адресирани. Общуването е един вид свързващ процес, защото нито една дейност не може да се осъществява без обмен на информация. В основата на успеха на отделния човек или организация като цяло стоят ефективните комуникации. Обменът на информация е един от най-сложните процеси във всяка организация. Неэффективните комуникации са един от основните източници за възникване на проблеми в организациите. Ефективно работещите ръководители са ефективни и в комуникациите – притежават уменията устно и писмено да общуват, както и добре да разбират как средата оказва влияние на обмена на информация.

Комуникацията е основна функция на всеки бизнес. Независимо дали е писмена или устна, тя е проводникът, чрез който бизнесът говори на своите потребители. Една организация, която осъществява ясна, съдържателна и ефективна комуникация с клиенти, партньори, акционери и обществеността, има добри шансове да изгради отношения на доверие и може да разчита на сътрудничество. Ан Мари Сабат, президент на признатата в САЩ фирма за протокол и етикет „At Ease Inc.“, твърди: *„Може да ви изглежда преувеличено, но истината е, че успехите в бизнеса се градят върху съюзите, а в основата на съюзите са взаимоотношенията. Изграждането на добри взаимоотношения ви дава възможност да постигнете по-нататъшни успехи“*³².

Ръководители, които имат отлични постижения в изграждането и поддържането на взаимоотношения, използват спектър от умения и подкрепящи убеждения, за да го правят. Целта на комуникацията е един човек да промени по някакъв начин друг.

- **Мотивиране на персонала** - списъкът на стимулите за мотивиране и поощряване усилията на персонала зависи от добрите намерения и корпоративната политика, утвърденият стил и метод на работа, уменията на ръководителя да поставя цели, да делегира права и отговорности. Те дават възможност за “обратна връзка”, реакции и отношения на персонала към работата.

Таблица 8. Проявления на персонала, резултат от действието на системата за мотивация

Стимули	Резултати
Привличане на нови клиенти	Бонус за привличане на нови клиенти; Възможност за реализация;
Увеличение обема на продажбите на туристически услуги	Личен план за постигане на цели; Процент при преизпълнение по схема;
Овладеяване техниките на комуникация	Придобиване на умения от тренинг-семинари; Възможност за привличане на клиенти;
Усвояване на пазарно мислене, ориентирано към клиента и печалбата	Делегиране на права, участие при вземане на решения Процент за личен принос към печалбата
Реализирани проектни предложения	Допълнително материално стимулиране; Партньорство и възможности за развитие;

³² Бренан, Л. Бизнес етикет, Слънце, С., 2006, стр. 45-49

Стимули	Резултати
Самоусъвършенстване и съпричастност към проблемите на организацията	Квалификация и обучение, подобрени организационно-технически условия на работа; екипна дейност; Бонуси при работа в почивни и празнични дни;
Внасяне на личен принос към просперитета на организацията	Участие в програми и проекти за развитие, личен принос; Проявление на загриженост за имиджа на организацията;
Удовлетвореност у клиентите, намаляване на reclamaциите	Анкета сред клиентите за професионалните качества на служителите и оценка по утвърдена скала; Материално стимулиране (екскурзии, почивки, социални привилегии и други награди).
Повишено внимание към благополучието на персонала	Приети решения на основата на консенсус Активно, конструктивно трудово поведение
Участие на персонала в различни дейности и цели, според възможностите	Удовлетворени потребности и достигане на планирани цели; Признателност.

В таблицата по-горе (Табл. 8) ще се опитам да покажа основните проявления на персонала, резултат от действието на системата за мотивация, така важни за ефективността на труда, и способите, с които това може да се постигне. В целия този процес заслугата на мениджъра е в правилното формулиране на целите, мисията и стимулите за мотивиране на персонала, успешното провеждане на корпоративната политика.

Като обобщение, при формиране на системата за мотивация е важно да се разчита на стимули, които:

- Да се опират на политиката на туристическата фирма и нейната стратегия;
- Да предизвикват в персонала такова поведение, каквото се очаква от тях;
- Да бъдат разбираеми, обективни и прозрачни;
- Да бъдат реални и достижими;
- Да провокират към всеотдайност;
- Да носят удовлетворение и съпричастност.

Съблюдаването на тези критерии едновременно гарантира успех на туристическата фирмата в изпълнението на разработената система за мотивация и постигане на набелязаните цели. Мотивираните служители не чакат да бъдат помолени за извършването на определени дейности, а вземат ситуацията в свои ръце. Следователно, общуването постига

целта си, когато се постига желаната реакция и резултат. За да постигнат това, ръководителите трябва да поемат отговорност за подобряване на общуването на своето работно място с колеги и подчинени.

6. Интерпретация на жестовете в различни страни

Пътуващите туристи в чужбина често предполагат, че могат да разчитат на пантомима или жестове, когато не знаят езика, но този подход крие много потенциални капани. Езикът на жестовете далеч не е универсален, употребата им варира в различните култури. Всичко – от разстоянието при общуване до гледането в очите, от значението на щракането с пръсти до кимането, се определя от народностната култура. Така че, когато се налага практикуване на невербални комуникации или се посрещат гости от чужбина, деловият човек трябва да е наясно с различната интерпретация на езика на тялото, за да се държи в съответствие с общовалидните норми. „Най-безопасно за всички е правилото, закодирано в поговорката „в Рим — като римляните“. Това ще спести евентуалните недоразумения и моменти на неудобство“³³. Нека разгледаме най-често използваните жестове и тяхната интерпретация в различните страни³⁴:

- **Знакът О'кей** - ОК, палецът и показалецът свити в кръгче, останалите три пръста – разперени; палецът изправен, останалите пръсти свити, е погрешно изписаната абrevиатура от all congress (всичко правилно). В Бразилия, Турция и Южна Италия – *вулгарен и оскърбителен*. В някои части на Русия и Германия – *просташки*. В Япония този знак означава *пари*. В Южна Франция означава „нула“ или „не важи“. В Гърция жестът говори: „Затваряй си устата!“. В Англия и Австрия – „Що не се разкараш?“. В мюсюлманските държави се смята за неприличен. В Саудитска Арабия се приема, че ако палецът е ляв, той иска да каже: „Махни се от очите ми!“. Въобще, в ислямския свят трябва да се внимава за жестовете с лявата ръка. Ако с нея се поднесе подарък на местен домакин, той ще го счете за неппростима обида;
- **Почукването с пръст по челото** – в много страни означава „Ама че тъпак!“, но в Холандия се прима като „Колко умно казано!“. Също там, ако доближим и потъркаме един в друг показалците на двете си ръце, това ще се разбере като „Ние сме много близки“. Този жест в Япония означава, че човекът се е

³³ <https://chitanka.info>. Пийз, Алън и др. Езикът на тялото, (посетен от мен на 23.10.2018 г., 18,00 ч.)

³⁴ Ушева, М. Управленски бизнес етикет, Благоевград, 2010, стр. 161

сблъскал с неразрешим проблем и моли събеседника си за съдействие;

- **Кръстосаните два пръста** – в САЩ и Европа означава „Желая ти късмет“ или „Стискай ми палци“. В Парагвай обаче е обиден;
- **Знакът на победата „Виктория“** (изправени показалец и среден пръст) – в Австралия и Великобритания може да има обидно значение, особено ако е направен с дланта, насочена към събеседника. Тогава този знак означава „Изчезвай!“ или нещо по-грубо и презрително;
- **Палец нагоре** – смята се, че този знак е останал от римско време. При гладиаторските борби палец, насочен надолу, е означавал „Убий го!“, а нагоре – „Поощади го!“. В Америка той означава „Браво, добре свършено“ или „Екстра“, също и „На добър час!“. В Англия, Австралия и Нова Зеландия този жест има три значения: когато се прави с по-отпуснати палец и длан, се използва от стопаджиите, за да спрат превозно средство; освен това се използва и като заместител на знака „ОК“. Когато обаче останалите пръсти са силно свити, а палецът стърчи агресивно нагоре, знакът става цинична обида. Като такава се приема по принцип в Гърция;
- **Повикване с ръка** – жестът за повикване в Америка е със свиване на показалеца, докато дланта е обърната към онзи, когото викате. Във Виетнам, Филипините и Мексико, този жест е оскърбителен. В Азия и Южна Америка ще повикате някого с длан, обърната надолу и свиване на пръстите;
- **Потвърждение** – трябва да се внимава с движението на главата за потвърждение (да или не). Кимването с глава от горе на долу в някои страни като България и Албания означава отрицание (не). Индийците и гърците също кимат с глава в знак на несъгласие. Отрицанието на неаполитанците обаче се изобразява чрез вдигната нагоре глава и издадена долна устна;
- **Позата** – в Германия една опъната стойка е атрибут на доброто възпитание. В Индия вежливостта изисква да се застане срещу събеседника с ръце зад гърба. В повечето страни от Средния Изток, Сингапур и Тайланд е оскърбително да се седи срещу някого така, че да се виждат подметките на обувките. Тълкуването в случая е нещо като: „За мен ти си кал под нозете ми“;
- **Щракане с пръсти** – във Франция и Белгия този жест има вулгарно значение;
- **На прощаване** – когато се прощават, европейците махат с ръка, вдигната над главата. От американците (и латиноамери-

канците) този жест се възприема като „Я ела тук!“. За да кажат „довиждане“ жителите на САЩ държат ръката си перпендикулярно на тялото и движат китката така, сякаш лекичко потупват някого по рамото;

- **Разстояние при общуване** - усещането за лично пространство (50-150 см) ни подсказва позицията, която трябва да заемем спрямо събеседника си. За латиноамериканците, италианците и испанците е нормално да подържат дистанция 30-60 см при разговор и дори да докосват физически своя събеседник. Американците предпочитат „безопасните“ 70-100 см отстояние и избягват да докосват хора извън най-близкия си кръг. В някои латино страни се целуват по дясната буза, арабите се прегръщат „целувайки“ въздуха, в Русия се целуват действително трикратно и т.н.;
- **Възхищение** – за изразяване на възхищение към жител на Испания, Мексико и Италия, трябва да се съберат три пръста, да се доближат до устните и да се възпроизведе звук като при целувка;
- **Приятелство** - в Лапландия традиционното приветствие е потъркването на носовете между двамата събеседници;
- **Ръкуването** – при запознанство, за „Добър ден“ и „Довиждане“, за среща с клиенти и партньори и при различни бизнес или социални мероприятия. В много страни от Африка (където езикът е суахили), ръкуването е цял ритуал, като ръката се хваща по няколко различни начини, с продължителност минута-две. В Русия се ръкуват „крепко“, стискайки дланта, разтърсват цялата ръка от рамото надолу. В Европа и САЩ – еднократно стисване на дланта, като за американците силното ръкостискане е предназначено да изрази жизненост и енергичност, но за европейците това не е от значение.
- **Усмивката** – единственото универсално средство за привличане на приятели. Няма народ по света, който да я тълкува многозначително. Именно затова в психотерапията се препоръчва започването на деня да бъде с усмивка в огледалото, тоест към себе си. Смята се дори, че така положителната емоция се отразява и засилва;
- **Цветът и качеството на дрехите** – в Бразилия е недопустима комбинация от зелено и жълто – това са цветовете на националния флаг и може да се приеме за обида. Бразилците не носят тези цветове. В Хонконг, Индия, някои народи от Африка, белите дрехи са знак за траур. В Япония черното е цветът на радостта, а бялото означава скръб. Там не се подаряват подаръци, опаковани в бял цвят;

- **Възраст** – в някои страни е по-добре да се създаде образ на малко по-възрастен. В Япония, Корея, Китай, Филипините и Малайзия, ако деловият човек изглежда твърде млад, решават, че няма необходимия опит и знания. В тези страни младежките прически на жените не се приемат особено добре.

Невербалната комуникация може да се окаже „крайтъгълен камък“ при бизнес контактите в сферата на туризма. Добре е да се познават особеностите за поздрав, поза, разстояние, жестове, за да се общува ефективно и да не се поражда двусмислие при контакт с чужденци.

7. Заключение

В обобщение, индустрията на гостоприемството е сложна сфера на трудова дейност на хората, която създава благоприятни условия за туристите. По този начин хотелската индустрия е един от най-креативните видове бизнес, който се състои от три основни елемента:

1. Хотели и места за настаняване – ценови облекчения, оборудване и обзавеждане, обратна връзка;
2. Услуги – пътувания, забавления, отдих и развлечения, разглеждане на забележителности;
3. Персонал – високо квалифициран, любезен, усмихнат, мотивиран.

И трите елемента са взаимосвързани. Те са гръбнакът на индустрията на гостоприемството. Тази индустрия днес набира скорост и се развива с бързи темпове. Много държави се превърнаха в мечтани туристически дестинации, заради гостоприемството си. Къде сме ние? Все още има какво да се желае. Не са достатъчни само природните дадености. Трябва да се насочат усилията към мотивиране на персонала за постигане на компетентност чрез образование и обучение. Гостоприемството изисква образовани служители, с висока квалификация, изключителна вежливост и внимание към клиента, с практически опит, интелигентност, честност и общителност, езикова компетентност. Да не забравяме усмивката – тя е задължителен елемент в общуването!

Литература

- Александрова, Ел. Организация и управление на качеството на семейната почивка, Доклад, 11-та МНК: „Интелигентна специализация На България“, МВБУ, С., 2014
- Балтова, С. За необходимостта от мапиране на блоговете в туризма като инструмент за маркетингови и управленски решения, Доклад, 14-та МНК „Развитие на висшите училища в контекста на европейските изисквания за качество на образователните услуги, С., МВБУ, 2017
- Бренан, Л. Бизнес етикет, Слънце, С., 2006

- Дракър, П. Иновации и предприемачество, С., 2002
- Караилюва, М. Психология на туристическото поведение, 2012
- Милев, Ал. и др. Речник на чуждите думи в българския език. Русе, 1971
- Спасова, Яна и Ст. Балтова. Мотивационни аспекти при вземане на решение за ваканция: туризъм в България, Научни трудове МВБУ, том 10, IBS Press, 2018
- Ушева, М. Управленски бизнес етикет, Благоевград, 2010
- Boyatzis, R. E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York, 1982, p. 21 <https://www.passportindex.org>, Explore the world of passports by country, 2018
- Filipova M., Influence of leadership competences on the manager's activities in hotel business, *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*. №1. Available: <http://epm.fem.sumdu.edu.ua.pdf>, EBSCO, 2016, ISSN 2311-6293
- Filipova M., *The Leadership Competences in Tourism*, 8th International Scientific Conference "Management in the Function of Increasing the Tourism Consumption, University of Rijeka, Croatia, 2012, ISSN 1846-288X
- McClelland, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1973
- Thompson, J. E., Stuart, R. and Lindsay, P. R. The competence of top team members: a framework for successful performance. *Journal of Managerial Psychology*. v 11, n 3, 1996
- Willis, S. and S. Dubin. *Maintaining Professional Competence*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990
- <https://www.litres.ru> Елканова, Д. И. и др. Основы индустрии гостеприимства, Litres, 2017
- <https://www.careeronestop.org>. Hospitality, Tourism, and Events Competency Model. CareerOneStop is sponsored by the U.S. Department of Labor, Employment and Training Administration, State of Minnesota, 2018
- <https://studyabroad.bg>. Georgi Veremov, Туризъм – атрактивната специалност, 2017
- <https://chitanka.info>. Пийз, Ал. и др. Езикът на тялото, 2012
- <https://www.passportindex.org>, Explore the world of passports by country, 2018
- <https://ceoworld.biz>. Official: The 10 Most Welcoming Destinations For Tourists, Globally For, 2019
- <https://www.economic.bg>. Най-посещаваните от туристи страни на 2018 г.