

**ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ”
СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА „ТУРИЗЪМ”**

Гергана Георгиева Ангелова

**УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА БИЗНЕС КОМУНИКАЦИИТЕ В
ХОТЕЛИЕРСТВОТО**

АВТОРЕФЕРАТ

**на дисертация за присъждане на образователна и научна степен
„доктор”
по научна специалност „Икономика и управление (туризъм)”**

**НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ
проф. д-р Манол Рибов**

**Благоевград
2013**

Дисертационният труд е разработен в общ обем от 240 страници, в т.ч. основен текст – 207 страници, 45 фигури, 7 таблици, 8 приложения, 137 литературни източника на български и английски език.

Авторът на дисертационния труд е докторант към катедра „Туризм“ при Стопански факултет на ЮЗУ „Неофит Рилски“ – Благоевград.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност и значимост на изследваната проблематика

В съвременния свят понятието “работа в екип” намира широко разпространение и приложение. Във всяка една обява за свободно работно място присъства изискването “комуникативност”. Комуникацията е от изключително значение за мениджмънта, бизнеса и човешките ресурси. Формите на бизнес комуникация – писане и четене, говорене и слушане, участват във всяка една бизнес дейност. Информацията е основният двигател на всеки бизнес, а комуникацията е катализатор на отношенията в него. Затова всяка компания се нуждае от ефективна система за предаване, приемане, обработване и съхранение на информацията. По-голяма част от времето си служителите прекарват в общуване с мениджъри, колеги, клиенти, партньори и други. В една компания мениджърите изпълняват своите функции – координиране, ръководене и контролиране чрез вербални и невербални методи. Всичко това е възможно благодарение на бизнес комуникацията.

Нивото на обслужване в сферата на хотелиерската индустрия в България е незадоволително. Това налага необходимостта от повишаване качеството и ефективността на бизнес комуникациите. Всеки ден мениджърите и служителите в хотелиерската индустрия у нас попадат в проблемни ситуации, произтичащи от неуспешни взаимоотношения, които се превръщат в бариера за постигането на ефективни резултати. Ето защо те са изправени пред въпроса как да се промени комуникационният климат и респективно да се подобри крайният резултат. Усъвършенстването на бизнес комуникациите изисква да бъде направено в две насоки. От една страна, трябва да се подобри вътрешната вертикална, хоризонтална и диагонална комуникация между служителите от всички нива на организационната структура в хотела. От друга страна, следва да се подобри бизнес комуникацията на ниво “удовлетворяване потребностите на госта”, т.е. връзката персонал – клиент. В съвременните хотели, служителите, настоящите и бъдещи клиенти представляват ключовите публики, които спомагат за успешното функциониране на бизнеса. Накратко, формулата за успех в сферата на хотелиерското обслужване отразява правопрпорционалната зависимост „щастлив персонал – щастлив клиент”.

Ефективните бизнес комуникации са гаранция за добри и успешни трудови взаимоотношения, удовлетворени клиенти, оттам – по-голяма печалба, съответно по-високи заплати и не на последно място, сигурност на работното място. Изборът на тема на настоящия дисертационен труд бе продиктуван именно от **значимостта на този проблем.**

За осъществяването на ефективни бизнес комуникации в хотелиерството, трябва да бъдат усвоени стандарти, които да важат както за ръководния, така и за изпълнителския персонал. Тези стандарти са част

от необходимия комуникационен модел за хотелиерския бизнес, разработването на който разкрива **актуалността на настоящия дисертационен труд**. Комуникационният модел е важен за всяка една дейност на бизнеса. Задължително условие за ефективността на комуникационния модел е той да бъде тясно обвързан с бизнес модела на хотелиерската компания. Откритият комуникационен модел отразява скрития бизнес модел на компанията. Той дава яснота за същността на бизнеса, какво се случва във всяко едно структурно звено и какво се изисква от служителите. Моделът служи за постигане на по-добра организация и по-здравосъединение в работата на служителите от всички отдели. За да се разработи модел за ефективни бизнес комуникации в хотелиерството, трябва да се изяснят техните основни характеристики, принципи и изисквания, както и особеностите на културата на обслужване и бизнес етикета.

2. Теза, цели и задачи на изследването

Обект на изследването в дисертационния труд са бизнес комуникациите в хотелиерството в област Благоевград на Югозападна България.

Предмет на изследването в дисертационния труд е усъвършенстването на бизнес комуникациите в хотелиерството с оглед повишаване на тяхната ефективност.

В настоящия дисертационен труд се защитава **тезата**, че усъвършенстването на бизнес комуникациите в хотелиерството се постига чрез разработване и прилагане на подходящ модел, кореспондиращ с критериите и показателите за комуникационна ефективност.

В дисертационния труд са формулирани следните изследователски **хипотези**:

- Ефективната управленска комуникация има положителна връзка с производителността на труда на персонала, а ефективната комуникация на персонала има положителна връзка с удовлетвореността на клиента от обслужването.
- Успехът на хотелиерския бизнес изисква максимално съвпадение в оценката на основните три страни – участници в хотелските комуникации – мениджмънт, персонал и клиенти.
- Положителните резултати в хотелските комуникации са свързани със системното обучение на персонала и внедряването на нови технологии и добри чужди практики.
- Съществува правопрпорционална зависимост между категорията на хотела и внедряването на нови технологии и практики.
- Хоризонталните комуникации „Изпълнител-Изпълнител” се отличават с по-висока ефективност от вертикалните комуникации „Ръководител-Изпълнител”.

Основната цел на дисертационното изследване е, въз основа на анализ и оценка на ефективността на бизнес комуникациите в хотелиерството, да се определят възможностите за тяхното усъвършенстване.

Постигането на така формулираната цел изисква решаването на следните **изследователски задачи**:

- Анализ на особеностите на бизнес комуникациите в хотелиерството;
- Изясняване на понятието „хотелска комуникация“;
- Разработване на система от критерии, показатели и методи за анализ и оценка на комуникационната ефективност в хотелиерството;
- Предлагане на модел за ефективни комуникации в хотелиерството;
- Извеждане на насоки и препоръки за усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството.

3. Методология на изследването

За постигането на поставената цел и решаването на произтичащите от нея задачи, **методологията** на дисертационното изследване съблюдава системния и функционално-структурния подход и традиционни научноизследователски методи. При интерпретацията на събраната информация и извеждането на препоръките и изводите са използвани методи като историческия, индукция и дедукция, матрица „Използваемост – ефективност“, анализ и синтез.

Събирането на информация е резултат от прилагането на количествени и качествени техники като наблюдение, анкетиране и директна комуникация. Емпиричното изследване е проведено в три направления – оценка на хотелиерски мениджъри, оценка на обслужващ персонал и оценка на потребители на хотелиерски услуги. Трите етапа са наложени от обстоятелството, че често мнението на ръководния, изпълнителския персонал и клиентите се различава по основни характеристики в дейността и комуникационната политика на хотелиерския бизнес.

4. Ограничения и затруднения на изследването

Дисертационният труд се характеризира с някои **ограничения**, възприети от автора при неговото разработване:

- При разработването на дисертационния труд е направен изборът да се изследват вътрешните бизнес комуникации, протичащи между всички служители от организационната структура в хотелиерска компания и **само част** от външните бизнес комуникации, осъществяващи се между персонала и клиентите, които са двете ключови публики за хотелиерския мениджмънт.
- В настоящото изследване са включени три-, четири- и петзвездни хотели от област Благоевград, като с най-голям относителен дял са тризвездните хотели. В изследването **не се разглеждат** хотели с една и две звезди, къщи за гости, вили, туристически хижи, туристически

стаи под наем и туристически обекти под названието „други“, поради особеностите на услугата, която предоставят и убеждението на автора, че не биха осигурили достатъчно информация във връзка с целите на изследването.

Основното **затруднение** в настоящия дисертационен труд е свързано с липсата в научната теория на единна система от критерии и показатели за анализ и оценка на комуникационната ефективност в хотелиерска компания.

Източниците на информация, използвани при разработването на дисертационния труд включват задълбочено разглеждане на специализираната туристическа литература на български и английски език, данни от Националния статистически институт и Държавен вестник, електронни справочници и електронни издания, представящи резултати от провеждани научни изследвания по тази проблематика, информация от Интернет, както и собствени авторови проучвания.

II. ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Общият обем на дисертационния труд е 240 страници, в т.ч. основен текст (207 страници), списък на таблиците и фигурите (3 страници), 8 приложения (23 страници) и списък на използваната литература (7 страници). Основният текст съдържа 7 таблици и 45 фигури. Списъкът на използваните литературни източници се състои от 137 заглавия (43 на български език, 57 на английски език и 37 интернет страници на български и английски език).

Дисертационният труд е структуриран в **три глави** и представя разглежданата проблематика в логическа последователност, както следва:

- **Първо**, за целите на изследването се проследява развитието на теоретичната мисъл за бизнес комуникациите. Поставя се акцент върху особеностите и типологията на бизнес комуникациите и се разглеждат тенденциите в тяхното развитие в сферата на хотелиерството.
- **Второ**, направен е преглед на изследвания в областта на бизнес комуникациите в организациите в Р. България. Разработена е система от критерии и показатели за изследване на комуникационната ефективност в хотелиерството по отношение на разгледаните три страни – участници в комуникацията, ръководители, изпълнители и клиенти. Представени са и съществуващите методи за анализ и оценка на комуникационната ефективност.
- **Трето**, в последната глава на дисертационния труд е предложен алгоритъм за процеса на анализ, оценка и усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството. Тази глава представя емпиричното проучване, което се осъществява в три направления, поради спецификата на разглежданата проблематика. Статистически обработените данни от проучването са графично и таблично изобразени. Основните изводи, препоръки и оценки се отнасят до пропуски и недостатъци в комуникационната политика на изследваните хотели. Изведени са насоки за усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството.

Изследването, съобразно своя обект, предмет, цел и задачи, е представено в следната структура:

Увод

Глава 1. Теоретични основи на бизнес комуникациите в хотелиерството

- 1.1. Състояние и развитие на теоретичната мисъл за бизнес комуникациите
- 1.2. Типология на бизнес комуникациите
- 1.3. Особености на бизнес комуникациите в хотелиерството
- 1.4. Тенденции в развитието на бизнес комуникациите в хотелиерството

Глава 2. Методологически въпроси на анализа и оценката на бизнес комуникациите в хотелиерството

- 2.1. Критерии и показатели за анализ и оценка на ефективността на комуникациите “Ръководител – Изпълнител”
- 2.2. Критерии и показатели за анализ и оценка на ефективността на комуникациите “Изпълнител – Изпълнител”
- 2.3. Критерии и показатели за анализ и оценка на ефективността на комуникациите “Персонал – Клиент”
- 2.4. Методи за анализ и оценка на ефективността на бизнес комуникациите

Глава 3. Възможности за усъвършенстване на бизнес комуникациите в реални условия на хотелиерската дейност

- 3.1. Методика за анализ, оценка и усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството
- 3.2. Анализ и оценка на ефективността на бизнес комуникациите в хотели от представително проучване
- 3.3. Изводи и препоръки за усъвършенстване на бизнес комуникациите в изследваните хотели
- 3.4. Насоки за усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството на Република България

Заклучение

Списък на таблици и фигури

Използвана литература

Приложения

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ПЪРВА ГЛАВА: ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА БИЗНЕС КОМУНИКАЦИИТЕ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО

1. Състояние и развитие на теоретичната мисъл за бизнес комуникациите

Комуникацията е един от най-значимите и динамични процеси в съвременното общество. Тя е средство за постигане на разбирателство и успешни взаимоотношения между социалните субекти. Съществуващите дефиниции на понятието „комуникация” и „бизнес комуникация” го разглеждат от различни гледни точки: като съвкупност от похвати, чрез които даден ум може да влияе на друг; като умение на хората да разбират и да бъдат разбирани; като дейност или процес, който дава възможност на хората да работят заедно; като способност да се организират идеите и да се изразяват в писмена и говорима реч; като отношения на хората, заети в производството и размяната на стоки и услуги; като процес на създаване, съхранение или разрушаване на смислена връзка между източници и реципиенти чрез говорене, писане или сигнализиране. В дисертационния труд са разгледани дефинициите на понятието „комуникация” на едни от водещите чуждестранни и български учени в тази област, като Шенън и Уивър, Костли и Тод, Бенджамин и Маккероу, Бави и Тил, У. Шрам, П. Дракър, Р. Буркарт, Р. Лесикар, Д. Берло, Х. Ласуел, Цв. Кулевски, Н. Георгиева, Ев. Христова, М. Ризова и Л. Стойков. Прегледът на многобройните дефиниции за комуникация и бизнес комуникация показва, че най-широко застъпен е **функционално-процесуалният** подход към изясняване на понятието. Съгласно този подход комуникацията най-общо се дефинира като социално поведение и действие, социална интеракция и опосредстван процес.

Комуникацията като цяло има огромно значение за всяка една обществена сфера. Днес комуникацията се е превърнала в **интердисциплинарен проблем**. Тя е предмет на изучаване на много науки: етика, философия, логика, езикознание, педагогика, психология, психолингвистика, социология, история и други. Изследването на комуникацията не може и не би трябвало да бъде ограничено само в рамките на една научна област. В науката няма теория, която да обхваща всички аспекти на комуникацията. Тя е изключително сложен процес, чиито измерения засягат най-различни области на науката. Затова Герхард Малецке изказва мнението, че науката за комуникацията включва множество отделни сегменти, които са свързани и си взаимодействат.

С цел прецизиране на използвания понятиен апарат, комуникацията е детайлно разгледана чрез нейните основни **компоненти, принципи и функции**.

Компонентите на комуникацията са разгледани и от двамата известни изследователи в тази сфера **Клод Шенън** и **Уорън Уивър**. Те разработват най-популярния в литературата **комуникационен модел**, който представлява единна система от шест компонента: комуникатор, съобщение, канал, реципиент, шум, обратна връзка и два процеса – кодиране и декодиране. Шенън смята, че „фундаменталният проблем на комуникацията е точното или до голяма степен приблизителното възпроизвеждане на съобщението”. Тази информация се осигурява от обратната връзка. Обратната връзка е въведена по-късно от Норберт Винер, който акцентира върху нея като своеобразен измерител на разбирането на съобщението от реципиента, т.е. крайния резултат (ефект). Това съществено усъвършенства модела и може би поставя началото на съвременното схващане за комуникацията като интерактивен процес.

Друг известен в литературата комуникационен модел, който в комбинация с модела на Шенън и Уивър заема фундаментално място в настоящия дисертационен труд, е **моделът на Дейвид Берло**. Моделът на Берло много добре отразява характеристиките на комуникационния процес. Той дава подробна информация за основните фактори, оказващи въздействие и имащи значение за участниците в комуникационния акт. Освен някои важни лични качества на участниците, под внимание се взима и социално-културната среда, в която те се развиват. Най-важните елементи на съобщението според Берло са: код, съдържание и обработка. В процеса на общуване комуникаторът трябва да избере и канал за предаване на посланието. Комуникационните канали, които посочва Берло съвпадат с петте сетива – слух, зрение, осезание, обоняние и вкус. По този начин той включва и двата вида комуникация – вербална и невербална, които следва да действат съгласувано и да предоставят най-точна представа за съдържанието и верността на посланието.

Съобразно предмета на дисертационния труд са разгледани и **условията за ефективност на комуникациите** в организацията. Уейн и Дауолдър извеждат формулата за успешна комуникация, наречена “the 4 C’s”, съгласно която уменият и ефективен комуникатор трябва винаги да изпраща съобщения, които са: Clear (ясни), Concise (кратки), Considerate (разкриващи уважение) и Correct (достоверни). Други автори разширяват принципите на успешна комуникацията до седем на брой, т.нар. 7 „C’s”: Completeness (пълнота), Conciseness (краткост), Consideration (уважение), Concreteness (конкретност), Clarity (яснота), Courtesy (учтивост), Correctness (достоверност).

Проследяването на развитието на научната мисъл за бизнес комуникациите показва, че изследванията в тази област са генерични и се отнасят предимно до вътрешните организационни комуникации. Съобразно спецификата на услугите, които хотелиерските обекти предлагат, смятаме, че е необходимо да се разработи модел за ефективни бизнес комуникации, адаптиран специално за хотелиерска компания.

2. Типология на бизнес комуникациите

Комуникационната ефективност е комплексно качество, което поотделно зависи от ефективността на всяка форма на комуникация в бизнеса. За прецизното изследване на комуникационната ефективност е разгледана подробно класификацията на бизнес комуникациите. Съществуват различни форми на комуникация, като основното деление е в зависимост от средствата, чрез които тя се организира. **Вербалната комуникация** се организира чрез езика, думите, а **невербалната** – чрез различни сигнали. Вербалните говорните и писмени умения са **експресивни** умения, тъй като изразяват и изпращат идеи в устна и писмена форма. Другите две вербални умения се определят като **импресивни** (рецептивни), тъй като възприемането и получаването на идеи се реализира чрез слушане и четене.

Направен е преглед на изследвания в областта на вербалните комуникации, съгласно които е установено, че най-голям дял от бизнес комуникациите има слушането – 63%. **Ефективното слушане** осигурява достатъчно време за възприемане и оценяване на възгледите и идеите на комуникатора и едновременно, изграждане на мнение и затвърдяване на позиция по конкретния бизнес въпрос. Разгледани са дефинираните от Акър основни ръководни принципи на ефективното слушане. Освен това са изяснени и разновидностите на това умение – нерефлексивно, рефлексивно и емпатично слушане.

Друга част от изследванията, сравняваща вербалните и невербалните комуникации, разкрива, че гаранция за успех са безспорно ефективните невербални съобщения, които имат относителен дял от 55%. Вербалната комуникация, състояща се от думите, заедно с тона на гласа, дава само 45% от ефективността на комуникационния акт. Добрите **говорни умения** са необходими, но не и достатъчни за провеждането на успешна комуникация. Успехът следва от комбинираното им действие с невербалните сигнали.

Като проява на говорните умения е разгледана **телефонната бизнес комуникация**, изяснена е нейната същност, специфика и нарастващо значение поради техническите предимства и растящата ѝ достъпност.

Писмената комуникация (еписторална) използва символите и знаците като средство за общуване. Сравнение между писмената и устна комуникация показва, че предимство на устната е бързината, с която се осъществява размяната на мисли и идеи, а предимство на писмената комуникация обикновено е по-ясната формулировка на посланията. Представен е методът за измерване продуктивността на писмените съобщения, който е създаден от Робърт Гънинг и е известен като “индекс на мъглата” – „The Fog Index”.

Разгледани са и специфичните форми на писмена комуникация, като **факс** и **интернет комуникациите**. Появата и развитието на новите форми

на комуникации – факс съобщения, електронна поща, уеб страници, променят напълно облика на деловата комуникация.

Съгласно направения преглед на изследванията в областта на вербалните комуникации, съвременният човек отделя едва 4% от работното си време за четене. Въпреки това, умението за ефективно четене не трябва да се пренебрегва. Според Дейвид Акър **ефективното четене** може да се дефинира като “извличане на информация и смисъл от писмо, електронна поща, меморандум, документ, доклад или книга възможно най-бързо и пълно”. Представени са основните фактори, които оказват влияние върху ефективността на четене.

Направен е паралел между вербалната и невербална комуникация, който разкрива изключителното предимство на **невербалната комуникация** – нейната надеждност и сигурност. При съществуващо противоречие между вербални и невербални сигнали, доверие предизвикват невербалните съобщения. Съгласно класификацията на Портър, невербалната комуникация се разделя на четири по-обща категории – *физически, естетически, знаци и символни*. Разгледани са и четирите основни типа невербално поведение според Йън Макей – *топлина, враждебност, подчинение и надмощие*.

Аргайл разделя невербалните характеристики на *статични* и *динамични*. Статичните характеристики включват ориентация, дистанция, поза и физически контакт. Динамичните характеристики на невербалната комуникация обхващат израженията на лицето, зрителен контакт и жестове.

Въз основа на направения обзор на различните форми на бизнес комуникация, като водеща предпоставка за успеха на комуникацията, е изведено умелото и съгласувано използване на вербалните и невербални средства.

3. Особености на бизнес комуникациите в хотелиерството

За прецизното дефиниране на понятието “бизнес комуникация в хотелиерството” (хотелска комуникация), са разгледани поотделно особеностите на бизнес комуникацията и хотелиерския бизнес.

Хотелиерският бизнес се стреми да реализира печалба, като по различен начин се старее да привлече вниманието на туристите и да ги убеди да ползват предлаганите хотелиерски услуги. Успехът на бизнеса е в пряка зависимост от количеството похарчени пари на неговите гости.

Съгласно разработения от Д. Маккуейл модел на вниманието, **обслужващият стил** е най-разпространен и най-подходящ за комуникацията, най-вече защото вниманието на получателите е доброволно и неконтролируемо, а съдържанието на съобщенията е свързано с развлечение или с постигането на прагматични цели.

Бави и Тил дефинират **бизнес комуникацията** като междуличностна или междугрупова комуникация, която е подчинена на целите на мениджмънта и предприемачеството.

Въз основа на особеностите на бизнес комуникацията, хотелиерския бизнес и обслужващия стил на комуникационните връзки, е предложена следната работна дефиниция за хотелска комуникация. **Бизнес комуникацията в хотелиерството (хотелска комуникация), в по-голямата си част, представлява междуличностна или междугрупова комуникация, която е подчинена на целите на мениджмънта, сред които водещо значение имат, от една страна, грижата за клиента и от друга – грижата за служителя. За първото е характерен обслужващият стил, при който вниманието на реципиента е доброволно, а съдържанието на предмета на комуникация е свързано с развлечение и удовлетворяване потребностите на госта.**

Основна цел на хотелиерския бизнес е удовлетворяване потребностите на госта. Но успехът на бизнеса зависи и от степента на удовлетвореност на неговите служители. Ето защо задача на настоящия дисертационен труд е да установи възможностите за усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотела на вътрешно и външно ниво, като се изследват взаимоотношенията ръководител – изпълнител, изпълнител – изпълнител и персонал – клиенти.

Дисертационният труд разглежда двата основни вида бизнес комуникации – вътрешни и външни. Вътрешните комуникации отразяват връзките, контактите и взаимодействията между работещите в съответния хотел – ръководен и изпълнителски персонал. Външните комуникации са разгледани на ниво „удовлетворяване потребностите на госта” или отразяват частта, отнасяща се до взаимоотношенията персонал-клиенти.

За да бъдат ефективни хотелиерските комуникации, мениджърите следва да разполагат с комуникационен модел, който да прилагат в своята работа. Лайт задълбочено анализира процеса на планиране на вътрешната комуникация, като на първо място той посочва организационната структура като основен елемент, участващ в осъществяването на този процес. **Формалните** организационни таблици илюстрират как информацията следва да се предава. Всяка организация има **неформална комуникационна мрежа** – “скрити канали” – които допълват официалните канали. Според Даунс формалните и неформални комуникационни канали в една компания обикновено се допълват и заменят едни други. Понякога възниква значително застъпване между формалната и неформална комуникационна структура, но друг път те са доста различни. Във втория случай се налага бързата и навременна намеса на мениджмънта в разпространението на слухове, които са непотвърдена и много често невярна информация.

Във връзка с предмета на дисертационния труд е направен и задълбочен преглед на факторите, възпрепятстващи комуникационния процес и снижаващи неговата ефективност, т.нар. **комуникационни**

барieri. Направен е подробен анализ на главните барieri, които оказват неблагоприятно влияние върху ефективността на комуникация: шума, слабата обратна връзка, неконтролираните слухове, невярна и ненавременна информация, физическо разделение между участниците в комуникационния процес, липсата на съпричастност, липса на мотивация, емоционални барieri, основаващи се на страх или липса на доверие, културни барieri и езикови барieri.

В допълнение на това са разгледани изискванията, стандартите и правилата на поведение в бизнес комуникацията, т.нар. **етикет**. Особен акцент е поставен върху многобройните и някъде огромни различия в жестовете, културата и традициите на другите нации, което налага предварителното запознаване на служителите с бизнес културата и етикета при посрещане на чуждестранни гости, с вербалните и невербални символи и техния смисъл в различните държави.

Предложената работна дефиниция за хотелска комуникация ясно отразява ролята и значението на ефективната вътрешна и външна комуникация в хотелиерството за крайния успех на бизнеса. Друго важно условие за този успех е съгласуваното и контролирано използване на формалните и неформални комуникационни канали в компанията.

4. Тенденции в развитието на бизнес комуникациите в хотелиерството

Съвременните организации, според Корнелисън, оценяват значението на комуникацията със служителите, която се определя като вътрешна комуникация или вътрешни взаимоотношения. Вътрешноорганизационните комуникации или комуникациите с вътрешните публики са много важен компонент от хотелските комуникации. Вътрешните публики заемат особено важна позиция в комуникационния процес. Те са едновременно вътрешна целева публика на мениджмънта и посредник на информацията към клиентите – външната целева публика на бизнеса. Корнелисън определя два основни вида вътрешна комуникация – *мениджърска комуникация* и *корпоративни информационни и комуникационни системи*.

Ефективността на външната хотелска комуникация е от изключително значение за поддържането на съвместни почтени отношения с клиентите – другият важен контрагент за успеха на бизнеса. С развитието на технологиите **външната хотелска комуникация** се превръща в *респонсивна* (осигуряваща незабавен отговор на всички запитвания), *проактивна* (предоставена чрез директна поща, телефонно обаждане, електронно съобщение или интернет страницата на хотела) и *свързана с бизнеса* (отразяваща във всеки един аспект неговата дейност).

Подходът към селекция на ключовия персонал или т.нар. ключова публика определя в много голяма степен мотивацията към труда. **Служителите, настоящите и бъдещите клиенти представляват ключовите публики, които спомагат за реализирането на**

хотелиерската дейност. Съвременните хотели изграждат и поддържат ефективни и трайни взаимоотношения с тези публики и по този начин постигат желания бизнес успех.

Много важна предпоставка за успеха на бизнеса е справянето с кризисни ситуации и запазване на положителен имидж на фирмата по време на криза. Разгледани са изведените от Бачева основни насоки за **ефективна кризисна комуникация** в контекста на социалните медии. В допълнение към този въпрос са описани и предложените от Лафли основни функции на висшето ръководство в условия на криза, както и десетте метода за справяне с икономическата рецесия, засягащи работата със служителите, формулирани от Ф. Котлър.

Систематизирани са и основните фактори, които оказват най-голямо влияние върху успеха на бизнеса по отношение на вътрешните и външните бизнес комуникации. На първо място, споделяме твърдението на Пол Арженти, че служителите на организацията имат по-голямо влияние върху успеха на самата организация от всеки друг фактор. В **продължение на години мениджърите фокусират своите усилия върху грижата за клиента, докато съвременната тенденция е да отделят все по-голямо внимание на вътрешните си публики, на грижата за служителя.**

Разгледан е примерът на компанията Дженеръл мотърс, която през 2001 г. наема външна фирма за управлението на вътрешните комуникации. Кати Колинс, директор „Изследване на комуникациите“, описва своята работа в компанията, разработвайки специална структура за ефективни вътрешни комуникации. Структурата отразява една много важна идея, отнасяща се до вътрешнокомуникационната функция. **Вътрешните бизнес комуникации не бива да се разглеждат като изолиран случай, тъй като те са в постоянна тясна връзка и взаимодействие с външните бизнес комуникации.**

Разгледаните особености и тенденции в развитието на бизнес комуникациите в хотелиерството имат огромно значение за разработването на комуникационния план и комуникационен модел на хотела. **Комуникационният модел обикновено е присъщ на високоефективните хотели. От огромно значение е обвързването на комуникационния модел на хотела с неговия бизнес модел. Освен това съвременните тенденции налагат периодично тестване на модела чрез измерване на комуникационната ефективност.**

Представени са петте сфери на дейност, участващи в създаването на комуникационен модел, наречени от Райт и Робъртсън „петте С“: (1) стратегия; (2) структура; (3) системи; (4) стандарти; и (5) способности. **Стратегията е стълбът на комуникационния модел. Тя е средство за вземане на ефективни решения. Изграждането на релевантна комуникационна стратегия започва с конкретната бизнес стратегия на хотела.** В тази връзка са разгледани моделите на бизнес стратегия на Ал. Остервалдер и Каплан и Нортън.

Подобряването на вътрешните и външни бизнес комуникации осигурява по-високо ниво на информационно и делово обслужване в хотелиерството. **Процесът на усъвършенстване на комуникациите в бизнес среда предполага изграждане на комуникационен модел, определящ рамката на трудово поведение, етика и професионална компетентност. Всеки един утвърден бизнес модел осигурява добра основа за създаване на съответен комуникационен модел, който от своя страна също да включва всички структурни звена и работни екипи.** Комуникационният модел на хотелиерския бизнес следва да отговаря на принципите и да изпълнява функциите на организационните комуникации. Неговата ефективност може да се измери чрез показателите за успешна бизнес комуникация.

ВТОРА ГЛАВА: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ВЪПРОСИ НА АНАЛИЗА И ОЦЕНКАТА НА БИЗНЕС КОМУНИКАЦИИТЕ В ХОТЕЛИЕРСТВОТО

Регистрираните проучвания, свързани с проблематиката за вътрешната и външна комуникация в една организация не са много в България. Това означава, че все още не са осъзнати ползите от комуникационния подход като средство за увеличаване ефективността на работа, а оттам – нарастване на печалбата. От началото на 21 век се наблюдава тенденция към осъзнаване важността на тази проблематика.

Въз основа на преглед на изследванията в областта на организационните комуникации е направен анализ на бизнес комуникациите в специфичния вид организация – хотелиерска компания. Анализът на бизнес комуникациите в хотелиерството, на първо място, изисква установяване на критерии за ефективност. Критериите служат за основа на разработването на система от показатели за ефективност на бизнес комуникациите. Оценката на ефективността на бизнес комуникациите в хотелиерството се извършва чрез системата от показатели и прилагането на различни методи за тяхното измерване. Прегледът на литературата показва, че не съществува ясно дефинирана и универсална система от критерии и показатели за ефективност на комуникацията. Може би това обстоятелство произтича от факта, че комуникацията има ясно изразен интердисциплинарен характер.

При изследването на комуникационната ефективност в хотелиерска компания вниманието е фокусирано върху грижата за клиента, пряко зависеща от удовлетвореността на служителя, която е резултат от поведението на мениджъра. Добрата комуникация между мениджмънта и персонала се предава надолу по линията под формата на добра комуникация между персонала и клиентите.

За целите на настоящото изследване е направен анализ и оценка на хотелските комуникации в следните три направления:

1. Ръководител – Изпълнител;
2. Изпълнител – Изпълнител;
3. Персонал – Клиенти.

1. Критерии и показатели за анализ и оценка на ефективността на комуникациите “Ръководител – Изпълнител”

Критериите, които са използвани при анализа и оценката на комуникациите Ръководител – Изпълнител, са *професионална компетентност* на мениджърите, (от която в най-голяма степен зависи мотивацията на служителите), *качество на съобщенията* на ръководния персонал, *обратна връзка* от служителите и *информираност и информационна осигуреност* на изпълнителския персонал. Показателите за анализ и оценка определят степента на ефективност на управленската комуникация по отношение на изпълнителите, а оттам и степента на тяхната удовлетвореност. Те са определени въз основа на първостепенните функции и принципи на бизнес комуникацията, разгледани подробно в първа глава от дисертационния труд. Съгласно тези принципи съществуват три условия, които определят комуникацията в хотела като ефективна – компетентен комуникатор, добре информиран реципиент и активна обратна връзка.

Като изходна точка в настоящото изследване са използвани **единични (частни) показатели**, които характеризират отделни свойства на комуникацията (информацията). По отношение на критерия „професионална компетентност”, използваните единични показатели са *вербалност* и *невербалност*, за критерия „качество на съобщенията” – *изчерпателност*, *актуалност*, *достоверност* и *достъпност*, за критериите „информираност и информационна осигуреност” и „обратна връзка” – *диверсифицираност*, *използваемост* и *ефективност*. Отделният показател е мярка на степента, в която информацията притежава една или друга характеристика, която проявява в процеса на комуникация. Ето защо оценяването на ефективността на комуникация може да се постигне, при условие че се използват достатъчно на брой показатели за изразяване на отделните свойства на комуникацията. Затова и при оценката на отделни свойства на комуникацията (информацията) се използва набор от **спомагателни показатели**, отразяващи детайлно проявленията и различните форми на съответното свойство. Например, свойството невербалност на комуникацията се оценява чрез показатели за *приветливост*, *време*, *външен вид (хигиена и облекло)*, *дистанция*, *физически и визуален контакт*; свойството диверсифицираност на информационните средства и канали се оценява чрез показатели за различните *информационни средства* и *комуникационни канали*, използвани от хотелиерския бизнес; свойството активност на обратната връзка се оценява чрез показатели за *различните средства за обратна*

връзка (отчети, анкетни карти, работни срещи) и честотата на тяхното използване от хотелиерския мениджмънт и т.н. Подробно са описани и формулите, които се използват за измерването на единичните показатели. **За по-голяма прецизност, използването на формулите за измерване на единичните показатели е съгласувано с получените резултати от изследването.**

2. Критерии и показатели за анализ и оценка на ефективността на комуникациите „Изпълнител – Изпълнител”

Критериите, използвани при анализа и оценката на ефективността на комуникациите Изпълнител – Изпълнител, са *професионална компетентност* и *качество на съобщенията*. Единичните показатели са идентични на тези, използвани за анализ и оценка на взаимоотношенията Ръководител – Изпълнител, а именно: *вербалност, невербалност, достъпност, изчерпателност, актуалност и достоверност*. Единствената разлика тук е добавянето на **показателя за екипност** на изпълнителския персонал при изпълнението на работни задачи и проекти към групата на показателите, измерващи професионалната компетентност на изпълнителския персонал. Оценката на комуникационната ефективност по отношение на критериите *обратна връзка* и *информираност и информационна осигуреност* на изпълнителския персонал принадлежи изцяло на ръководството в хотела и затова тези два критерия не участват в оценката на комуникациите „изпълнител – изпълнител”.

Комуникацията между служители, намиращи се на едно и също ниво от организационната структура в хотела, се нарича хоризонтална. Понякога се налага представители на изпълнителския персонал от различни йерархични нива да комуникират във връзка със служебни задачи. В този случай комуникацията, която протича е диагонална. Първото анкетно проучване от настоящия труд осигурява информационна база за сравнение на комуникацията Ръководител – Изпълнител и комуникацията Изпълнител – Изпълнител. Проучването има за цел да установи дали съществуват различия в степента на трудност и ефективност на комуникацията на изпълнителския персонал с ръководството на хотела от една страна и с колеги от изпълнителския персонал, от друга.

3. Критерии и показатели за анализ и оценка на ефективността на комуникациите „Персонал – Клиенти”

Критериите за анализ и оценка на ефективността на комуникацията Персонал – Клиенти, отново са **идентични** на критериите, участващи в анализа и оценката на комуникацията Ръководител – Изпълнител. Това са *професионална компетентност* на персонала, *качество на съобщенията*, *обратна връзка* от гостите на хотела и *информираност и информационна*

осигуреност на клиента. В системата от спомагателни показатели, обаче, се откриват някои различия, произтичащи от характера на ключовата публика в комуникационния процес тук – клиентите. Показателите за анализ и оценка определят степента на комуникационна ефективност на персонала, който осъществява директен контакт с клиентите, а оттам и степента на тяхната удовлетвореност.

За измерване на критерия, *професионална компетентност*, са взети под внимание двете комуникационни свойства (единични показатели) – *вербалност* и *невербалност*. Спомагателните показатели, които се използват за количественото изразяване на професионалната компетентност са: *владееене на чужди езици, уважение, искреност, съпричастност, отзивчивост, справяне с оплаквания, приветливост – интонация, тон, усмивка, външен вид (хигиена и облекло), дистанция, време, физически и визуален контакт*.

Следващият критерий, използван в настоящото изследване е *качество на информационните съобщения*, изпращани от персонала до гостите на хотела. Единичните показатели, които се използват, отново характеризират свойствата *достъпност, изчерпателност, актуалност и достоверност* на информацията.

Другият изключително важен критерий за ефективност на комуникацията между персонала и гостите на хотела е наличието на *обратна връзка*. Обратната връзка трябва бъде активна (често използвана), да се осигурява чрез различни средства и в крайна сметка, да постига желания резултат (да бъде ефективна). Оттук следват и единичните показатели, отразяващи свойствата *използваемост (активност), диверсифицираност и ефективност*. За целите на настоящото изследване за измерването на този критерий се използват спомагателните показатели за *директни въпроси, анкетни карти, книга за мнения и препоръки, онлайн коментари и имейли за обратна връзка*.

Последният критерий за анализ и оценка на ефективността на комуникацията между персонала и гостите на хотела е *информираност и информационна осигуреност* на клиента. За да бъдат добре информирани, гостите на хотела следва да получават надеждна информация чрез различни комуникационни канали. Това определя единичните показатели, които имат значение за степента на информираност на гостите – *използваемост (надеждност) на информационните средства, диверсифицираност и ефективност* на комуникационните канали. Спомагателните показатели, участващи в количественото изразяване на информираността и информационната осигуреност на клиентите, са *интернет сайт на хотела, рекламни брошури и неформална устна реклама (word-of-mouth)*.

4. Методи за анализ и оценка на ефективността на бизнес комуникациите

Анализът и оценката на ефективността на бизнес комуникациите в хотелиерството следват конкретна, предварително формулирана цел и се извършват чрез система от критерии и показатели и прилагането на различни методи за тяхното измерване. В научната литература се срещат различни качествени и количествени методи за анализ и оценка на бизнес комуникациите. Всеки един от тях има своите силни и слаби страни. Затова най-точна оценка се прави на базата на комплексни или комбинирани методи.

Представена е комбинацията от методи, които авторът използва при разработването на настоящия труд.

Анкетният метод заема централно място в изследването на настоящия дисертационен труд. Проучване мнението на потребителите и установяване степента на тяхната удовлетвореност е един от най-често използваните методи в маркетинга на туризма и по своята същност представлява събиране на информация от определена група респонденти. Методът на анкетното проучване е приложен и по отношение на ръководителите и изпълнителите в хотелиерския бизнес. Събирането на информация е резултат от прилагането на количествени и качествени техники като *наблюдение, анкетиране и директна комуникация*.

В резултат на трите анкетни проучвания и чрез прилагане на *метода на сравнителния анализ* е очертан професионалният профил на хотелиерския служител на база на изследваната ефективност на трита вида комуникации.

Препоръките за бъдещи действия, насочени към повишаване на комуникационната ефективност в изследваните хотели, са изведени в резултат на прилагане на *метода „Значимост – удовлетвореност”*, описан от проф. Тасев. За целите на настоящото изследване този метод е модифициран в графическо представяне, при което пространствено се оценява използваемостта на показателя и неговата ефективност в четири квадранта с различно предложение за вземане на решение относно ефективността на хотелските комуникации. *Анализът „Използваемост – ефективност”* е много прецизен инструмент за определяне на приоритетните показатели за ефективност, по отношение на които хотелът следва да инициира дейности за усъвършенстване на комуникациите. Двата критерия, участващи в анализа, са информираност и информационна осигуреност и обратна връзка. За целта на анализа се съставя *матрица „Използваемост – ефективност”*.

Общонаучните методи, които се използват при анализа и оценката на ефективността на хотелските комуникации, са *индукцията и дедукцията*. На база на дедукцията се прилагат общите принципи за комуникационна ефективност към комуникацията в хотели, намиращи се в Югозападна

България, област Благоевград. На база на метода на индукция чрез регионалния пример на тези хотели са изведени изводи за състоянието на бизнес комуникацията в хотелиерството в национален мащаб.

От теоретичните методи за анализ в настоящото изследване са включени *системния метод* и *функционално-структурния метод*. Изследваният обект, бизнес комуникациите в хотела, се разглежда като съвкупност от елементи, образуващи система (мрежа). Изследването на хотелските комуникации се осъществява съгласно техните функции и стойности на параметри.

Друг метод за оценка на ефективността на бизнес комуникацията в хотела, който присъства в изследването на настоящия дисертационен труд, е *анализ на обратната връзка* – активна и провокирана. Успешните мениджъри имат стриктна политика за получаване на обратна информация, както от своите служители, така и от своите потребители.

Освен изброените по-горе методи, които са използвани при разработването на дисертационния труд, са разгледани и редица други подходи за анализ и оценка на ефективността на бизнес комуникациите, като *проста оценка на удовлетвореността, анализ на несъответствията, метод на претеглените оценки, интервю, контент-анализ, SWOT анализ, инвестиционни и мотивационни методи, Индекс за комуникационна ефективност*.

След класифицирането на основните методи, намиращи приложение в анализа и оценката на ефективността на бизнес комуникациите в хотелиерството, следва представяне и адаптиране на подходящ теоретичен модел за ефективни бизнес комуникации в хотелиерска компания. Във връзка с конкретната цел на настоящото изследване, е разработен алгоритъм за анализ, оценка и усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството.

ТРЕТА ГЛАВА: ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА БИЗНЕС КОМУНИКАЦИИТЕ В РЕАЛНИ УСЛОВИЯ НА ХОТЕЛИЕРСКАТА ДЕЙНОСТ

1. Методика за анализ, оценка и усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството

Анализът и оценката на ефективността на бизнес комуникациите в хотелиерството изисква определен алгоритъм. Възприетата от нас система от критерии и показатели и методите за тяхното измерване са база за създаване на алгоритъм за изследване на ефективността на бизнес комуникациите в хотелиерството.

Първият етап от методиката за анализ и оценка на състоянието на бизнес комуникациите в хотелиерството е свързан с формулиране на изследователската цел - да се определят възможностите и инструментите за усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството, в резултат

на което да се разработи комуникационен модел за ефективни бизнес комуникации в хотелиерството.

Вторият етап представлява идентифициране на участниците в изследването. Най-точна оценка за състоянието на бизнес комуникациите в хотела могат да дадат мениджърите като лидери на комуникационния процес, служителите като преки изпълнители на комуникираните от мениджъра задачи и потребителите на хотелиерски услуги. Това са трите групи-участници в изследването.

След идентифициране на участниците в изследването, следва изборът на равнище на извършване на изследването. За изследване на бизнес комуникациите в хотелиерството е избрано регионалното равнище, тъй като то осигурява достатъчен брой хотели и потребители на хотелиерски услуги, необходими за извършване на изследването. Настоящото изследване включва хотели от област Благоевград, която е част Югозападния район за планиране.

Четвъртият етап от изследването засяга разработване на система от критерии и показатели за ефективност на бизнес комуникацията в хотелиерството. Показателите, които са предложени да бъдат използвани за изследване на комуникационната ефективност в хотела далеч не изчерпват възможностите. Техният избор е продиктуван и лимитиран от целите на дисертационното изследване. Предложената система от критерии и показатели следва да се приема като отворена, подлежаща на обогатяване и усъвършенстване.

Следващият етап, изборът на изследователски методи, има изключително голямо значение за успеха на крайния резултат – получаването на точна, вярна и актуална информация. В настоящото изследване са използвани най-общо три вида методи – теоретичен (преглед на научната литература, разкриващ възникването, развитието и значението на проблема), теоретико-практически (осигуряващ информация за тенденциите в развитието на бизнес комуникациите в хотелиерството и разглеждащ някои добри практики в тази сфера) и емпиричен метод (осигуряващ получаването и анализирането на информация, която е събрана с анкетни карти, съдържащи отговори на въпроси на респондентите).

Шестият етап, анализ и оценка на бизнес комуникациите в хотелиерството, се осъществява на база направения литературен обзор по темата, разглеждането на някои добри практики в тази област и получените данни от емпиричното изследване. За обработка на получените данни от анкетните проучвания се използва специализиран софтуер, SPSS и Microsoft Excel, като се изчислява средната стойност на получените статистически данни за всеки един от показателите и стандартната грешка.

Въз основа на обобщените резултати от анализа и оценката на бизнес комуникациите в хотелиерството се извеждат препоръки за усъвършенстване на хотелските комуникации на регионално ниво, които

могат да бъдат приложени и в национален мащаб. Това е и предпоследният етап от методиката на настоящото изследване.

Последният осми етап е пряко свързан с постигането на главната изследователска цел, а именно разработване на модел за ефективни бизнес комуникации в хотелиерството, отразяващ комуникационната верига Мениджър – Персонал – Клиенти. За база се използват комуникационният модел на Шенън и Уивър и този на Берло, разгледани в предишната глава. Разработеният от автора модел отразява условията за ефективност на хотелските комуникации, установени от направеното проучване и отчита значението на ключовите публики.

Така предложената осигурява възможност за извършване на обективен и точен анализ на състоянието на бизнес комуникациите в хотелиерството на регионално ниво. Алгоритъмът е апробиран в трета глава от дисертационния труд при осъществяване на анализ и оценка на състоянието на бизнес комуникациите в хотелиерството в област Благоевград.

2. Анализ и оценка на ефективността на бизнес комуникациите в хотели от представително проучване

Анализът и оценката на ефективността на бизнес комуникациите в хотелиерството изисква те да бъдат подробно изследвани, да бъде измерено и оценено тяхното състояние и да бъдат очертани тенденциите в тяхното развитие. Изборът на **методология на изследването** е съобразен с поставената **изследователска цел**. Идентифицирани са три групи **участници в изследването** – изпълнителски персонал, мениджъри и клиенти. Избрано е **регионалното равнище на изследване** на бизнес комуникациите в хотелиерството. Изследвани са голям брой хотели от област Благоевград, която е част Югозападния район за планиране. **Резултатите от изследването** са анализирани и графично представени, което създава условия за съпоставка между отговорите по всеки един от въпросите .

Друг изключително важен момент от изследването е **изборът на критерии и показатели за анализ и оценка** на ефективността на бизнес комуникациите в хотелиерството. Съгласно нашите виждания системата от показатели е разделена на четири групи спрямо критериите за ефективност на бизнес комуникацията – професионална компетентност, качество на съобщенията, обратна връзка и информираност и информационна осигуреност.

За постигане на поставената цел и решаване на произтичащите от нея задачи, **методологията** на научното изследване съблюдава **системния и функционално-структурния подход и традиционни научноизследователски методи** – исторически, индукция и дедукция, анализ и синтез, анализ „Използваемост-ефективност”, емпиричното изследване.

В обхвата на емпиричното изследване участват 61 хотела от различна звездна категоризация и 162 респонденти, сред които мениджъри, изпълнителски персонал и клиенти. Изследваните хотели са три-, четири- и петзвездни, от които най-голям дял имат тризвездните хотели. Съгласно данни от НСИ и електронния справочник за хотелите в Р. България за 2012 г., в област Благоевград общият брой на три-, четири- и петзвездните хотели е 89, от тях са изследвани 61, които представляват генералната съвкупност. Трите анкетни проучвания са извършени през периода юли – септември 2012 г. в хотели от област Благоевград.

Резултати от изследването

При разработването на настоящия дисертационен труд са проведени три анкетни проучвания за оценка на хотелските комуникации от мениджъри, изпълнителски персонал и клиенти. Изследвани са три вида взаимоотношения:

- Ръководител-Изпълнител;
- Изпълнител-Изпълнител;
- Персонал-Клиенти.

Таблица 1. Сравнителна таблица на комуникациите Ръководител-Изпълнител, Изпълнител-Изпълнител и Персонал Клиенти съгласно използваните критерии за комуникационна ефективност:

- I – професионална компетентност;
- II – качество на съобщенията;
- III – обратна връзка;
- IV – информираност и информационна осигуреност.

	I	II	III	IV
Ръководител – Изпълнител	3.65	4.1	3.97	4.08
Изпълнител – Изпълнител	4	4.3	-	-
Персонал – Клиенти	3.78	3.77	3.86	3.84

Спрямо първия критерий, професионална компетентност, най-добре се представя изпълнителският персонал съгласно дадената оценка както от клиентите, така и от колегите от изпълнителския персонал. На второ място остава ръководният персонал с незадоволителната оценка от 3.65. В комуникациите Изпълнител-Изпълнител с най-високи средни стойности са показателите за заинтересованост, дистанция и физически контакт, външен вид и време. В комуникациите Персонал-Клиенти с най-високи средни стойности са показателите за отговор на въпроси, задавани лице-в-лице, чрез телефон, факс или имейл, приветливост и външен вид. Това е доказателство за добри комуникационни умения на персонала при изпращане на устни и писмени съобщения до клиентите. В комуникациите Ръководител-Изпълнител с най-високи средни стойности са показателите

за мотивационните умения на мениджмънта и външния вид (хигиена и облекло).

По отношение на невербалната комуникация, хотелските мениджъри се представят по-добре. На преден план излиза техният добър външен вид, в т.ч. хигиена и облекло. Най-ниска оценка получава показателят „приветливост” на ръководния персонал, в т.ч. усмивка, тон, интонация. Редица проучвания доказват, че невербалната комуникация е тази, на която реципиентите се доверяват в най-голяма степен. Ето защо и мениджърите следва да работят в посока повишаване на нейната ефективност, като започнат от сърдечността в отношенията им със служителите. Поддържането на визуален контакт, отделяне на достатъчно време за срещи и разговори със служителите и др. неминуемо ще доведе до по-ефективна комуникация с тях и по-добра среда на работа.

Най-предпочитаното средство за мотивация на персонала, използвано от мениджмънта, продължава да бъде устната похвала поради липсата на финансова обвързаност. Тя се отличава с висока ефективност, но не по-висока от тази на финансовите бонуси, които са второто предпочитано мотивационно средство. Тиймбилдингът е все още слабо застъпено средство за мотивация, но въпреки това отличаващо се с висока ефективност поради внедряването на отборен дух, който е жизненоважен за организационната ефективност. Респондентите са посочили „Пътуванията-награди” като изключително рядко използвано или неизползвано мотивационно средство, което въпреки това осигурява или би осигурило добри резултати. Ето тук е мястото, където мениджърите трябва да обмислят възможностите за организиране на инсентив пътувания като награда за добре свършената работа и допълнително стимулиране за бъдещата ефективност на работа.

Вторият критерий, качество на съобщенията, получава най-висока оценка в комуникациите Изпълнител-Изпълнител. Качеството на съобщенията, изпращани от ръководителите до техните подчинени получава по-ниска оценка, но не по-ниска от тази, която дават клиентите на персонала по този критерий. Ръководният и изпълнителският персонал се представят най-добре по показателите за актуалност и достъпност на съобщенията. За съжаление, те изостават съгласно изискванията за изчерпателност и достоверност на съобщенията. Това е предпоставка за предприемане на бъдещи действия за усъвършенстване на комуникацията в тази насока.

Естествена психологична реакция и поведение на всеки човек е по-голямата лекота и съответно по-висока ефективност в междуличностната му комуникация с колега от същото или близко професионално ниво, отколкото във възходящата комуникация с ръководния персонал. **Потвърждава се хипотезата, че хоризонталните комуникации „Изпълнител-Изпълнител” се отличават с по-висока ефективност от вертикалните комуникации „Ръководител-Изпълнител”.**

По-нататък резултатите от изследването показват, че използваните от мениджърите средства и канали за предаване на информация до служителите на хотела са по-ефективни от информационните средства и канали, предназначени за клиентите. Същата зависимост се наблюдава и при ефективността на средствата за обратна връзка. Средствата за получаване на обратна информация от служителите са по-ефективни от инструментите за получаване на обратна информация от потребителите. Като най-ефективни средства за получаване на обратна връзка от служителите, мениджърите посочват анкетните карти. Клиентите посочват онлайн коментарите като най-ефективното средство за получаване обратна информация от тях. Западните практики за попълване на анкетни карти от потребителите и изпращане на имейли за обратна връзка след напускането им на хотела остават с много ниски стойности на съответните показатели. Попълването на анкетни карти от гостите на хотела, което е изключително ефективно средство за обратна връзка, е недостатъчно разпространена практика в хотелиерството в България. Това е бъдеща отговорност на хотелиерите, свързана с внедряването и по-интензивното използване на тази практика. С най-нисък стойност – 1.21 е показателят за изпращани имейли за обратна връзка до гостите на хотела след тяхното заминаване. Резултатът разкрива, че това е непозната практика за хотелиерите в България, която обаче е отличена с висока бъдеща ефективност. С цел повишаване лоялността на клиентите и увеличаване броя на редовните клиенти, хотелиерите може да използват този доказано ефективен инструмент, който изисква известен времеви ресурс, но почти никакъв финансов ресурс.

Най-ефективните информационни средства и комуникационни канали в комуникациите Ръководител- Изпълнител са, на първо място, мобилния телефон, следван от вътрешната електронна поща, интранет системата, вътрешно-фирменото обучение и неформалните комуникационни канали. Клиентите категорично извеждат на преден план неформалната устна реклама от минали потребители като най-надеждното и ефективно средство за получаване на информация за услугите на хотела. Оказва се, че потребителите на хотелиерски услуги използват и се доверяват в най-голяма степен на оценката на предишни клиенти, разпространявана неофициално от уста на уста, т. нар. на английски език „word-of-mouth”. Рекламните брошури сякаш започват да губят своето значение и употреба, тъй като те съдържат информация за хотела и неговата материално-техническа база, но не и за преживяването, което описва неформалната устна реклама.

При съпоставката на използваемостта и ефективността на комуникационните средства и канали прави впечатление, че двете най-предпочитани комуникационни средства, мобилният телефон и интранет системата, се отличават и с най-висока ефективност, т.е. финансовите разходи, свързани с тяхното използване са оправдани. В другия край на скалата откриваме интересно явление, двата най-малко използвани

комуникационни канала, вътрешно-фирменото обучение и неформалните канали, се характеризират с висока ефективност, което разкрива поле за бъдеща работа от страна на мениджърите в тази насока. Ниската използваемост на тези два канала може да се обясни с факта, че те изискват повече време и внимание от страна на мениджъра.

Сравнение между използваемостта и ефективността на средствата за обратна връзка разкрива необходимостта от по-интензивното използване на анкетни карти за събиране на обратна информация от служителите. Макар и в по-малка степен, същата тенденция се забелязва и при работните срещи с изпълнителския персонал на хотела. Предприемането на подобни действия по отношение на третия показател „Отчети за свършената работа” не е необходимо. Там стойностите на оценките за използваемост и ефективност са много близки.

В тези първите две анкетни проучвания участват служители от три-, четири- и петзвездни хотели, като най-голям дял имат тризвездните – 47 %, следвани от четиризвездните – 40 % и с най-нисък дял са петзвездните хотели от област Благоевград – 13 %. Участието на хотели от различни категории осигурява възможността за сравнение и установяване на зависимости между категорията на хотела, нивото на обслужване, ефективността на служителите, внедряването на някои добри чужди практики. Тези две анкетни проучвания имат за цел да анализират и оценят вътрешните бизнес комуникации в хотелиерството в област Благоевград. **За успеха на този бизнес трябва оценката на ръководителя да съвпада с оценката на изпълнителя, която да бъде максимално близка да тази на клиента.**

Целта на третото анкетно проучване от дисертационния труд е да проследи тази зависимост чрез допитване до потребителите на хотелиерски услуги в област Благоевград. Това проучване е най-мощно, с най-голям брой респонденти 89 – потребители на хотелиерски услуги в област Благоевград. Най-голям съответно е и броят на изследваните хотели, като техният относителен дял следва същата тенденция от предходните две проучвания. Най-много са тризвездните хотели, участващи в проучването – 40 %, следвани от четиризвездните – 35 %, и с най-малък относителен дял са петзвездните хотели – 25%.

Накрая е задължително да отбележим факта, че разгледаните разлики в стойностите на отделните показатели за ефективност в изследваните три вида комуникации са нищожни, по-малки от 1, вариращи от 0.11 до 0.33. Това означава, че оценката на трите групи респонденти в проучването съвпада в много голяма степен по отделните показатели. От една страна, това единомислие на мениджмънт, персонал и клиенти е добър знак за бизнеса и напълно потвърждава изказаната в началото на дисертационния труд изследователска хипотеза. От друга страна, обаче, оценките за комуникационна ефективност на ръководения и изпълнителския персонал съвсем не са задоволителни. Хотелиерите трябва сериозно да помислят и предприемат бъдещи действия в посока повишаване ефективността на

комуникациите в хотела. Следващите две точки описват предложените от автора препоръки и насоки за усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството, които хотелиерите могат да вземат предвид при разработването на своята бъдеща комуникационна политика.

3. Изводи и препоръки за усъвършенстване на бизнес комуникациите в изследваните хотели

Анализът и оценката на резултатите от анкетните проучвания и направените изводи осигуряват много добра база за формулиране на препоръки за усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството. Препоръките за бъдещи действия, насочени към усъвършенстване на хотелските комуникации, са изведени в резултат на прилагане на матрицата „Използваемост-ефективност”. Въз основа на получените средни стойности на показателите за използваемост и ефективност на информационните средства и канали и на средствата за получаване на обратна връзка са разработени матрици за комуникациите Ръководител – Изпълнител и Персонал – Клиенти.

Квадрант първи от матрицата „Използваемост-ефективност” на комуникациите „Ръководител-изпълнител” включва показателят, който следва да бъде с най-висок приоритет за хотелиерите – управлението на слухове вътре в компанията, т.е. неформалните комуникационни канали. Една от препоръките за повишаване ефективността на хотелските комуникации е ръководният персонал на хотела да осъществява точна, навременна и повсеместна низходяща комуникация, която да **ограничава възможността за поразждане на слух** или разпространението на непотвърдена и много често невярна информация.

Квадрант втори от матрицата „Използваемост – ефективност” обхваща два от мотивационните лостове, използвани от ръководството – финансови бонуси и устна похвала и два от каналите за низходяща комуникация – мобилен телефон и интранет. Тези четири показателя се отличават с висока степен на използваемост и отлична ефективност. Това означава, че хотелиерите трябва да продължат да използват тези средства в комуникационната си политика и да поддържат тяхното качество.

Най-голям брой показатели попадат в **квадрант трети** от матрицата „Използваемост – ефективност”. В този квадрант са разположени няколко показателя с гранични и много близки до граничните средни стойности – анкетни карти, вътрешно-фирмено обучение и вътрешна електронна поща. Тези показатели, заедно с показателя от първи квадрант – управление на слухове, следва да предизвикат най-голям интерес и грижа от страна на хотелиерите. **Препоръчително е по-интензивното използване на анкетни карти в хотела за събиране на обратна информация от служителите.**

Мениджърите следва да организират редовно вътрешно-фирмено обучение за своите служители, тъй като ползите от това са много. Следващата препоръка към хотелския мениджър е свързана със засилване използването на вътрешната електронна поща, тъй като тя е ключово комуникационно средство, отличаващо се с интерактивност, тъй като може да осигури незабавна обратна връзка.

Напредъкът на технологиите е дал своето отражение върху начина на комуникация вътре в хотела. Средства като информационното табло и меморандуми започват да се използват по-рядко и постепенно да излизат от употреба. Добрите чужди практики, тиймбилдинг и инсентив-пътувания, са все още слабо разпространени и се използват рядко с цел мотивация на служителите от хотелиерския бизнес в България. **Със сигурност повишаване на тяхната използваемост ще доведе до висока ефективност.**

Фигура 1. Модел „Използваемост – ефективност” на комуникациите
Ръководител-Изпълнител

Ефективност	Висока	1 Необходимо е подобряване Неформални комуникационни каналы (управление на слухове)	2 Отлична Мобилен телефон Интранет Финансови бонуси	
	Средна	3 Не е необходимо подобряване Анкетни карти* Вътрешно-фирмено обучение* Вътрешна електронна поща* Тиймбилдинг Пътувания-награди Информационно табло Работни срещи със служителите Професионален Етичен кодекс	4 Излишна Отчети за свършената работа Формални комуникационни каналы*	
	Ниска			
		Ниска	Средна	Висока
		Използваемост		

*показатели с гранични или близки до граничните стойности

Хотелиерите, които нямат Професионален етичен кодекс или Наръчник за служителя, следва да създадат такъв документ и периодично да обновяват информацията в него, съобразявайки се с променящите се условия в бизнеса и потребностите на персонала.

Една от основните грешки на хотелиерския мениджмънт са **редките срещи със служителите**. Тази препоръка има задължителен характер за хотелиерите, тъй като е гаранция за ефективността на вътрешната комуникационна система. Хотелиерите трябва да общуват със служителите си, за да повишават постоянно тяхната мотивация и да засилват чувството на ангажираност и принадлежност към компанията.

В **квадрант четвърти** участват два показателя – формални комуникационни канали и отчети за свършената работа, първият от които има много близка до граничната средна стойност. Високата степен на използваемост и ниската ефективност на тези инструменти говори за възможно прехосване на усилия от страна на ръководството и очертава тенденция за превръщането им в остарели практики. **За да бъде ефективна комуникацията между ръководния и изпълнителския персонал в хотела, мениджърите следва комбинирано да използват формалните и неформални комуникационни канали.**

За да не бъдат напразни усилията на служителите, изготвящи отчетите за свършената работа в хотела, препоръката към мениджърите е да **променят формата и структурата на тези отчети, като включат отделна част за изразяване на личното мнение и препоръки на персонала.**

Мениджърите следва да **работят в посока повишаване ефективността на невербалната комуникация, като започнат от сърдечността в отношенията им със служителите**. Поддържането на визуален контакт, отделяне на достатъчно време за срещи и разговори със служителите неминуемо води до по-ефективна комуникация с тях и по-благоприятен климат за работа.

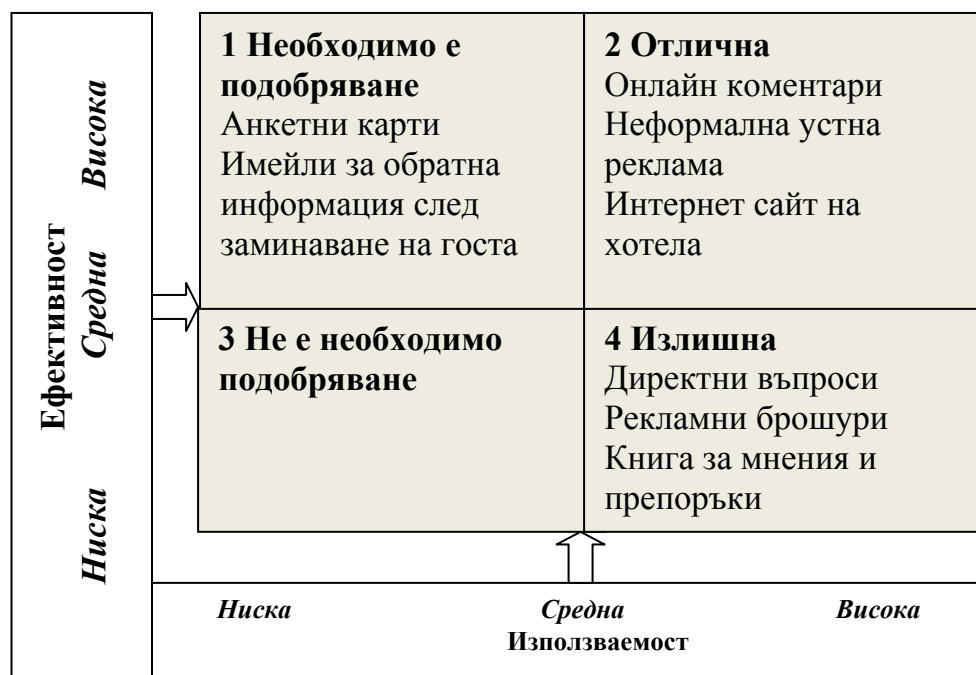
Изводите и препоръките относно комуникациите „Персонал-клиенти” са изведени отново на база матрица „Използваемост-ефективност”.

В **квадрант първи** попадат два изключително важни показатели за оценка на състоянието и успеха на хотелиерския бизнес. Те са с най-висок приоритет за хотелиерите и изискват сериозно внимание и бъдещи действия от тяхна страна. Това са показателите за обратна връзка с потребителите, а именно анкетните карти и имейлите за обратна информация до гостите на хотела след тяхното заминаване. Високата ефективност на двете средства за обратна информация налага **необходимостта от засилване на тяхното приложение в хотелиерската практика.**

В следващия **втори квадрант** от матрицата „Използваемост – ефективност” се намират показателите за онлайн коментари (своеобразна публична реклама), неформална устна реклама и интернет страницата на хотела. Хотелиерите **трябва да поддържат добро качество на своя интернет сайт**, тъй като той е един от често използваните източници на предварителна информация за бъдещите потребители. Част от интернет сайта е и прозорецът за **онлайн коментари** от предишни клиенти, които

са, безспорно, средство за получаване на обратна информация от потребителите и важен източник на информация за бъдещи потребители, въз основа на която те често правят своя избор за ваканционно преживяване.

Фигура 2. Модел „Използваемост – ефективност” на комуникациите Персонал-Клиенти



Много интересен е резултатът, получен в **трети квадрант** на матрицата „Използваемост – ефективност”. Незабавно прави впечатление отсъствието на показатели за използваемост и ефективност в този квадрант. Там по начало би следвало да присъстват показатели с нисък приоритет за потребителите. Този факт налага **извода, че комуникационна политика на хотела е от изключително значение за неговите клиенти**. От всички разгледани информационни източници и канали няма такъв, който да е маловажен за потребителите на хотелиерски услуги. Въпреки това, **информационната система на хотела не е затворена система**. Тя може и следва да бъде обогатявана с нови източници и средства с цел повишаване информираността и информационната осигуреност на потребителите на хотелиерски услуги.

Последният **четвърти квадрант** включва три показателя, които се отличават с висока степен на използваемост, но сравнително ниска ефективност. Това означава, че ако не съществуват други предпоставки за повишаване на ефективността, засиленото използване на тези средства се оказва напълно излишно.

Мениджърите следва да организират среща със служителите, за да установят причините за незадоволителните резултати относно качество на

съобщенията, отзивчивост, съпричастност, справяне с оплаквания, искреност и време, и да помислят за **провеждането на специален тренинг**, който да помогне **на служителите да повишат цялостното качество на обслужване на гостите в хотела**. Грижата за клиента изисква лично отношение, специален контакт, което без съмнение е свързано с изразходването на сериозен времеви ресурс.

4. Насоки за усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството на Република България

Насоките за усъвършенстване на комуникацията в хотела се базират на критериите за комуникационна ефективност, използвани в анкетните проучвания – Професионална компетентност, Качество на съобщенията, Информираност и информационна осигуреност и Обратна връзка и са допълнени от направените изводи и препоръки в предишните две точки. Последният етап от алгоритъма за анализ, оценка и усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотела включва разработване и предлагане на модел за ефективни комуникации в хотелиерството, следващи командната верига Мениджър – Персонал – Клиенти. Този модел обхваща условията за ефективност на хотелските комуникации, установени от направеното проучване и отчита значението на разгледаните в изследването ключови публики – персонал и клиенти. Структурата на модела за ефективни комуникации в хотелиерска организация представлява комбинация от комуникационния модел на Шенън и Уивър и този на Дейвид Берло.

Моделът условно се разделя на две части, от които първата разкрива процеса на вътрешните хотелски комуникации между ръководители и изпълнителски персонал, а втората се отнася до външните комуникации между персонала и гостите на хотела. В този модел ключово място заема изпълнителският персонал, който осигурява връзката на мениджмънта с неговите клиенти. Мениджърите общуват с клиентите чрез своите служители. Затова, съвременната тенденция изисква грижата за клиента, която е в основата на хотелиерския бизнес, да бъде тясно обвързана с грижа за служителя. Моделът за ефективни комуникации в хотелиерството включва и така важната обратна връзка от служителите и клиентите към ръководителите на комуникационния процес – хотелиерските мениджъри. За да бъде ефективна, моделът посочва, че обратната връзка следва да бъде диверсифицирана и активна. Освен това, предложеният комуникационен модел не пропуска да отрази и шумовете, които могат да възникват в хода на комуникационния процес. Тези шумове всъщност са факторите, които възпрепятстват комуникационната ефективност в хотелиерската организация.

За всяка стъпка и отделен елемент в модела са отразени конкретните условия за ефективност на комуникационния процес. За компетентния мениджър са посочени необходимите лични и професионални качества. Ефективните съобщения следва да притежават изброените в модела четири

основни характеристики. Посочена е и задължителната базова информация, която мениджърите трябва да осигуряват на служителите, за да могат вторите да изпълняват ефективно служебните си задължения. Служителите трябва да бъдат удовлетворени от мениджърската комуникация и посредством своята професионална компетентност да предадат своята удовлетвореност на гостите на хотела. Комуникацията между служители и клиенти също трябва да изпълнява посочените четири условия за ефективност, като на това място в модела отново е включена и задължителната информация, с която служителите трябва да разполагат и предават на гостите. Втората половина от модела също отразява възможните комуникационни бариери или т.нар. шумове. Последният елемент от модела посочва крайния резултат от комуникационната ефективност в хотелиерската компания, а именно удовлетвореният клиент, гарантиращ успеха на бизнеса.

Подобно на системата от критерии и показатели за комуникационна ефективност в хотелиерството, моделът за ефективни хотелски комуникации също подлежи на усъвършенстване в бъдещето, предвид интензивното развитие на информационните и комуникационни технологии и непрекъснато променящите се потребности и изисквания на потребителите на хотелиерски услуги. Някои остарели практики ще излязат от употреба, на тяхно място ще бъдат внедрени нови по-ефективни комуникационни инструменти.

Разработеният модел за ефективни комуникации в хотелиерството включва всички показатели, използвани в трите анкетни проучвания от настоящия труд. Показателите, получили незадоволителна (средна и по-ниска от средната) оценка, разкриват бъдещите области на интервенция от страна на хотелиерите с цел повишаване на комуникационната ефективност. Те са и базата за извеждане на някои насоки за усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството в Р. България:

1. Мотивационно поведение на ръководството спрямо изпълнителския персонал:

➤ Внедряване чувство за фирмена принадлежност и отборен дух чрез безусловно засвидетелстване на заинтересованост, съпричастност и уважение към служителите, задължително обвързани с искреността на мениджъра;

➤ Засилване на мотивацията чрез участието на служителите или техни представители във вземането на важни бизнес решения; поддържане на „отворен” комуникационен климат;

➤ Стимулиране на мотивацията, удовлетвореността и активността на служителите чрез умело прилагане на комбинация от стимули – вербални (похвала, насърчение), невербални (усмивка, поглед, потупване по рамото и т.н.) и финансови (допълнителни бонуси и пътувания);

➤ Въвеждане и насърчаване използването на добри чужди практики като тиймбилдинг и инсентив пътувания; постигане на екипност, сплотеност и доверие между служителите от различните отдели;

➤ Споделяне на информация за лични и професионални постижения на служители. Това засилва конкуренцията между тях и желанието им да се усъвършенстват в изпълнението на служебните задължения.

2. Професионална компетентност на ръководството и качеството на изпращаните от тях съобщения:

➤ Постигане на синхрон между вербални и невербални символи за запазване на доверието и искреността в управленската комуникация;

➤ Подобряване на приветливостта, в т.ч. усмивка, тон, интонация, в комуникациите „Ръководител – Изпълнител”; поддържане на визуален контакт и отделяне на достатъчно време за срещи и разговори със служителите;

➤ Изпращане на ясни съобщения и даване на изчерпателни и точни обосновки на мениджърските решения. Директната и открита комуникация със служителите гарантира ефективното извършване на специализираните задачи.

3. Обратна информация, която ръководството получава от изпълнителския персонал:

➤ Отделяне на повече време и внимание на членове от екипа, желаещи да разговарят с ръководството. Демонстрирането на внимание и уважение предизвиква активирането на обратна връзка, жизненоважна за ръководството на хотела.

➤ Разработване на ефективна система за обратна връзка от служителите, отличаваща с диверсифицираност и висока активност. Тази система трябва да включва различни постоянно прилагани средства за получаване на обратна информация, като тримесечни отчети за свършената работа, седмични работни срещи със служителите и шестмесечни или годишни анкетни проучвания на тяхното мнение.

4. Информираност и информационна осигуреност на изпълнителския персонал:

➤ Осигуряване на подробна информация относно клиентите на хотелиерския бизнес; използване на базата данни за минали гости на хотела, информация за текущите целеви пазарни сегменти и потенциални бъдещи клиенти. Предварителното запознаване на служителите с традиционните потребности и предпочитания на клиента формира у тях готовността да отговорят на тези очаквания.

➤ Управление на слухове във вътрешната хотелска комуникация; изпращане на ясни, прозрачни, навременни и двупосочни съобщения по вертикала, хоризонтала и диагонала на организационната структура в хотела. Формалните комуникационни канали трябва да бъдат използвани в комбинация с неформалните канали с цел бързо и безпроблемно пренасяне на информация в компанията.

➤ По-интензивно използване на вътрешната електронна поща като алтернативен източник на информация или повторно изпращане на съобщение чрез различен комуникационен канал; внедряване на интранет система, чрез която да достига голям обем информация до голям брой хора в кратък срок при интерактивен двупосочен диалог;

➤ Инвестиции в нови технологии, например нов вид резервационна система, и съответни инвестиции в повишаване уменията на персонала, който ще работи с нея.

➤ Разработване на Професионален етичен кодекс на хотела (в някои хотели известен като Наръчник за служителите), който да определя ролите и задълженията на отделните служители по отношение на вътрешните комуникации. Този документ се предоставя на новоназначените служители като първоначална база данни относно комуникационната политика на хотела и подлежи на изменение съгласно непрекъснато променящите се потребности и изисквания на бизнеса.

5. Професионална компетентност и качество на съобщенията на изпълнителския персонал:

➤ Редовно организиране и провеждане на вътрешно фирмено обучение, общо или специализирано, за служителите на хотела; запознаване с управленските решения и разпоредби, независимо от ангажираността в тяхното изпълнение; въвеждане на нови технологии и инструкции за работа с тях. Така в кризисни ситуации могат ефективно да участват всички служители в разрешаването на проблема, като се избягва загубата на време и енергия в разяснения и инструкции.

➤ Повишаване качеството на обслужване чрез наемане на висококвалифицирани туристически кадри; организиране на специализирано обучение „Грижа за клиента” за изпълнителския персонал на хотела в три основни модула:

- Лични и професионални качества – чуждоезикова компетентност, искреност, съпричастност, отзивчивост, справяне с оплаквания, межкултурен диалог;

- Невербална комуникация – дистанция и физически контакт, време;

- Ефективност на съобщенията – изчерпателност и достоверност.

6. Обратна информация, която ръководният и изпълнителският персонал получават от гостите на хотела:

➤ Усъвършенстване на системата за получаване на обратна информация от гостите на хотела на място и след тяхното заминаване: възприемане и засилване на практиката за задаване на директния въпрос „Всичко наред ли е?” по време на престоя на госта; насърчаване на практиката за системно попълване на анкетни карти от гостите на хотела на хартиен или електронен носител; създаване на място за онлайн коментари на интернет страницата на хотела; внедряване на постоянна практика за изпращане на имейли за обратна информация след заминаването на госта относно неговото преживяване в хотела.

7. Информираност и информационна осигуреност на потребителите на хотелиерски услуги:

➤ Разширяване и усъвършенстване на съществуващата информационна система на хотела, предназначена за потребителите на хотелиерски услуги: внедряване на нови информационни инструменти като телевизионни реклами и онлайн брошури; участие в туристически изложения преди началото на активния сезон; поддържане на точна, изчерпателна и актуална информация на интернет сайта на хотела и рекламните брошури, отразяваща реалната ситуация и бъдещо преживяване в хотела. Поддържането на високо качество на информационните източници на хартиен носител и информационните онлайн технологии трябва да бъде обвързано с поддържането на високо качество на място.

➤ Развитие на интернет комуникациите чрез внедряване на онлайн платформа за резервации. Възможността за директна резервация създава впечатление за сигурност в потребителите на хотелиерски услуги.

➤ Създаване на вътрешен информационен портал за гостите на хотела, осигуряващ актуална информация за основните и допълнителни услуги в хотела, допълнителна информация за региона, в който се намира хотела, възможности за забавление, кратки пътувания и телефони за връзка; поддържане на високоскоростен интернет и добра компютърна мрежа във всички хотелски стаи. Предлагането на такава услуга спестява много от времето на служителите, посветено в разяснения относно околните забележителности и възможностите за развлечение, които се предлагат.

Изведените насоки за усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството далеч не изчерпват всички възможности. Те са част от предложения модел за ефективни комуникации в хотелиерството и отразяват пропуските и несъвършенствата, установени чрез проведените три анкетни проучвания, във взаимоотношенията Мениджмънт – Персонал – Клиенти. Разглежданата проблематика създава предпоставки за бъдещи изследвания, които могат да очертаят нови насоки за повишаване на комуникационната ефективност в хотелиерството и по този начин да обогатят и усъвършенстват предложения модел за ефективни комуникации в хотелиерската индустрия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящата разработка прави опит за изграждане на модел за ефективни комуникации в хотелиерска компания чрез систематизиране на показателите, разкриващи компетентността и удовлетвореността на участниците в комуникационния процес – мениджъри, персонал и клиенти, ефективността на правата и обратна връзка между тях, качеството на информационните съобщения и ефективността на използваните информационни средства и комуникационни канали. Настоящото изследване не би могло да изчерпа всички аспекти на бизнес комуникациите в хотелиерството. Въпреки това, дисертационният труд дава отговор на редица въпроси, свързани с проблема за ефективността на бизнес комуникациите в хотелиерството.

Комбинираното използване на историческия, теоретичния и емпиричния анализ дава възможност да се докаже твърдението, че колкото по-ефективни са комуникациите, толкова по-успешно функционира бизнесът и съответно реализира по-висок финансов резултат. На база направения теоретичен и емпиричен анализ, са изведени препоръки, които биха били от полза за хотелиерите в Р. България при предприемането на инициативи в сферата на комуникациите, за оптимизиране процеса на работа в компанията. Като особеност на българското хотелиерство в бъдеще, може да бъде посочено системното информиране и обучение на висшия мениджмънт по проблемите на вътрешните комуникации и безспорните положителни резултати от положените управленски усилия в тази област. Въпреки това, не може да се отрече фактът, че съществува разбиране за значението на вътрешните комуникации от страна на хотелиерите, както и готовност в тази професионална общност да се внедрят доказани добри чужди практики и комуникационни инструменти, отличаващи се с висока ефективност, изискващи финансови ресурси и инвестиции, чиято възвръщаемост е гарантирана и оправдана.

Резултатите от първите две анкетни проучвания, ясно дефинират целите на управленската комуникация – да предава точна, изчерпателна и актуална информация, да внедрява мотивация и екипност, периодично да организира общо и специализирано обучение за изпълнителските кадри, да възпитава чувството за фирмена принадлежност и да бъде отворена към нови идеи и технологични промени.

Комуникационният процес в хотелиерството е основан на оценката на двете основни ключови публики – служители и клиенти и техните интереси. Затова е необходимо комуникационните усилия на мениджмънта да бъдат обединени в единна система, удовлетворяваща целите на хотелиерския бизнес. За да бъдат ефективни, комуникационните усилия трябва да са последователни и целенасочени. Част от тези усилия следва да бъдат насочени към развитието на човешките ресурси и повишаване квалификацията на персонала чрез допълнителни тренинги и системни вътрешно-фирмени обучения. Допълнителното обучение на персонала е

свързано с повишаване качеството на обслужване на гостите в хотела или с въвеждането на нови комуникационни технологии, като онлайн резервации или нов вид резервационна система, които заемат ключово място в иновационната дейност в хотелиерската индустрия.

Изведените насоки за усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството отразяват показателите, участващи в разработения модел за ефективни комуникации. Тези насоки са адресирани към хотелиерите и дават предложения за бъдещи инициативи за подобряване на комуникационната ефективност по отношение на професионална компетентност на служителите, качество на предаваната двустранна информация чрез съгласуваното използване на формалните и неформални комуникационни канали, постигане на синхрон между използваните вербални и невербални средства, диверсифицираност и активност на обратната връзка от служители и потребители.

Всяка хотелиерска компания се нуждае от модел за ефективни комуникации със служители и клиенти. Комуникационният модел трябва да бъде тясно обвързан с бизнес модела на компанията. Доказано е, че високата комуникационна ефективност е правопрпорционална на високия финансов резултат. От съществено значение за бизнеса е и системното измерване на комуникационната ефективност, като най-препоръчваният метод за събиране на информация са изследванията. Измерването е ключов инструмент за оценка на ефективните комуникации, за откриване на области, изискващи допълнителни инвестиции и за подобряване на усилията за повишаване на цялостната ефективност на комуникациите в хотелиерската компания.

IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Обобщени са научните резултати в чуждестранната и българската литература, разглеждаща теоретичните въпроси за ефективността на бизнес комуникациите.
2. Извършен е анализ на теоретичните концепции на понятията „комуникация“, „бизнес комуникация“ и „хотелиерска индустрия“. В резултат на това е предложена работна дефиниция за „хотелска комуникация“.
3. Разработен е алгоритъм за процеса на анализ, оценка и усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството.
4. Направен е паралел между показателите за използваемост и ефективност на информационните средства и канали и средствата за обратна връзка чрез прилагане на специално разработена за целта матрица „Използваемост-ефективност“.
5. Предложен е модел за ефективни бизнес комуникации, адаптиран специално за хотелиерска компания.
6. Изведени са препоръки и изводи, които биха могли да бъдат използвани от хотелиерите в Р. България при изготвянето на бъдещи модели за ефективна комуникационна политика.
7. Очертани са възможностите за усъвършенстване на бизнес комуникациите в хотелиерството, които могат да бъдат възприети като бъдещи мерки от страна на хотелиерите в Р. България за справяне със съществуващите проблеми и несъвършенства в тази област.

V. НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Самостоятелна глава в монография

1. Ангелова Г., Усъвършенстване на бизнес комуникациите в туризма, в Ангелова Г., Ил. Терзийска, Ст. Поповска, *Специфични потребности в туризма*: София, Изд. “Авангард Прима”, 2008, 147 стр.

Статии в български и чуждестранни научни списания

2. Angelova G., The Influence Of The Economic Crisis Upon The Hotel Business Communication Strategy, Blagoevgrad, Economics and Management Magazine, University Press, SWU of N. Rilsky, 3/2009, p. 60

3. Angelova G., The Need Of Communication Strategy For The Hotel Business, Fourth Biennial International Congress Hotelplan 2009, The College of Hotel Management, Belgrade, Serbia, *Hotellink 13-14*, Journal for Theory and Practice of the Hotel Industry, 10/2009, p. 31

Публикации от участия в международни научни конференции

4. Ангелова Г., Значението на курса по бизнес комуникации за езиковата подготовка и бъдещото професионално развитие на студентите от специалност “Туризм”, Международна научно-практическа конференция “Туризмът и устойчивото развитие на обществото”, Икономически университет - Варна, Колеж по туризм, Изд. “Наука и икономика”, 2009, стр. 403 – 408

5. Angelova G., Communication Strategy – A Must For Hotel Business Success, SWU of Neophyte Rilsky – Blagoevgrad, First International Scientific Conference for PhD Students – *Economics, Management and Tourism*, 18- 20th June 2010 Dyuni holiday village, p. 74

6. Angelova G., Cultural Differences in Nonverbal Business Communication, SWU of Neophyte Rilsky – Blagoevgrad, International Scientific Conference – *Cultural Tourism Without Boundaries*, Kyustendil – Ohrid, 06-10.07.2011, p. 202