

ПРЕДСТАВЯНЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА И УПРАВЛЕНИЕТО НА ХОТЕЛ ОТ СВЕТОВНИЯ ЕЛИТ

Цветелина Петрова

Професионална гимназия по туризъм „Иван П. Павлов“ – Русе

Резюме. В текста се разглежда понятието „хотелиерство“ според българските и чуждестранните изследователи, описва се организацията и управлението на хотелиерската дейност, управление на персонала и е представен хотел от практиката.

Ключови думи: туризъм; хотелиерство; организационна структура; персонал; управление; хотел

„Доволните служители гарантират доволни клиенти.“
Саймън Синек

1. Въведение

Туризмът заема все по значимо място в световната икономика. За редица страни той е основен източник на доходи и оказва голямо въздействие върху трудовия пазар. Туризмът осигурява значителни постъпления в публичните финанси в световен мащаб.

През пандемията от COVID-19 туризмът претърпя сериозни загуби, но въпреки ситуацията много от туристическите агенции се реорганизираха. Конкуренцията между тях се изразяваше с предлагането на туристически продукти, свързани с вътрешния туризъм в съответната държава. В моментите, когато мерките позволяваха пътуване в чужбина, те отново включваха в туристическата си програма дестинации от други държави. Сега, когато пандемията е към своя край, туризмът започна бързо да се възстановява.

Динамичното развитие на туристическия сектор е свързано и с развитието на една от основните дейности в туризма – хотелиерството. То се специализира в предоставянето на основната туристическа услуга – настаняване. Тази основна туристическа дейност удовлетворява и други потребности на туриста, като предлага комплекс от допълнителни услуги, разнообразяващи престоя му.

В съвременния етап на развитие на туристическата теория, както и в официално приетите документи на Световната туристическа организация (СТО) няма ясна и единна дефиниция за понятието „хотелиерство“. Научната литература е неизчерпателна откъм определения, които се отнасят към различни изследователски направления и области. В широк смисъл на думата, хотелиерството представлява предоставяне на туристически услуги в категоризирани места за настаняване. По своята същност то е основна и първична туристическа дейност, тъй като способства за удовлетворяване на основни човешки биологични потребности от сън и почивка, а при комплексния продукт – и от храна. От друга страна, се възприема като „индустрия на гостоприемството“, като част от обслужващия сектор на стопанството. Хотелиерството се разглежда като стопанска дейност, с помощта на която се предоставят срещу заплащане услуги, свързани с пребиваването и подслоняването в хотелиерски заведения на местни и чуждестранни посетители. Хотелиерството създава връзката между туристическите ресурси и туристите и подпомага развитието на вътрешния и международния туризъм. Те, от своя страна, са условие за неговия напредък, като допринасят, от една страна, за по-пълно използване на наличната база за подслон, а оттук и за реализиране на по-големи приходи от извършваната дейност (Bozhinova & Ilieva 2015, p. 9). Според френския учен Марсел Готие *„Хотелиерството е съвкупност от дейности, имащи за цел да предлагат блага за осигуряване на човека с материални условия за пребиваване и хранене. Това се отнася за блага, от които хората се нуждаят по време на пътуване, пътешествие и почивка извън постоянното си местоживеење“*¹.

Понятието „хотелиерство“ е дефинирано в Закона за туризма като: „предоставяне на настаняване и други услуги съобразно вида и категорията на обекта“. Хотелиерството може да бъде разглеждано и като съвкупност от различни видове и типове заведения за пребиваване и подслоняване, в които се осъществява обща за тях дейност – хотелиерско обслужване. То е и система от разнообразни елементи, които имат обединяваща, икономическа и технологична дейност и определена структура.

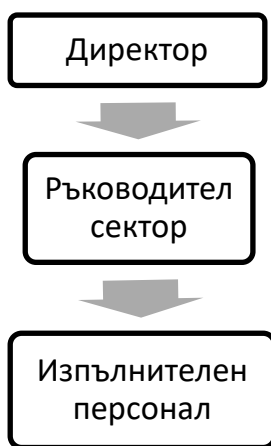
2. Организация и управление на хотел

Управлението в хотелиерството притежава чертите и общите принципи на управлението като понятие, но също така има и своя специфика. Освен валидните за всяка производствена дейност моменти, като номенклатура на произвежданата продукция, инвестиционна и рекламна политика и др., хотелиерството решава и специфични проблеми, свързани с особеностите на туристическите услуги (в частност хотелиерските) и възникващи преди всичко от нематериалния характер на произведения хотелиерски продукт.

Под управление в хотелиерството се разбира „целенасочено въздействие върху обекта на управление за постигане на определени цели“. Управлението в

хотелиерството представлява съвкупност от звена за управление, йерархично структурирани като организация и отношения (ръководство и подчиненост). Звената и нивата на управление и връзките между тях формират организационната структура на управлението. Тя може да се определи като съвкупност от длъжностни позиции и звена, разположени в йерархична съподчиненост и осигуряващи взаимодействието между управляващата и управляваната система за постигане на оптимални резултати. От правилното функциониране на организационно-управленската структура зависи колко ще е ефективно управлението. Изборът за организационна структура се прави още при стратегическото планиране. В съвременното управление се прилагат няколко основни организационни структури.

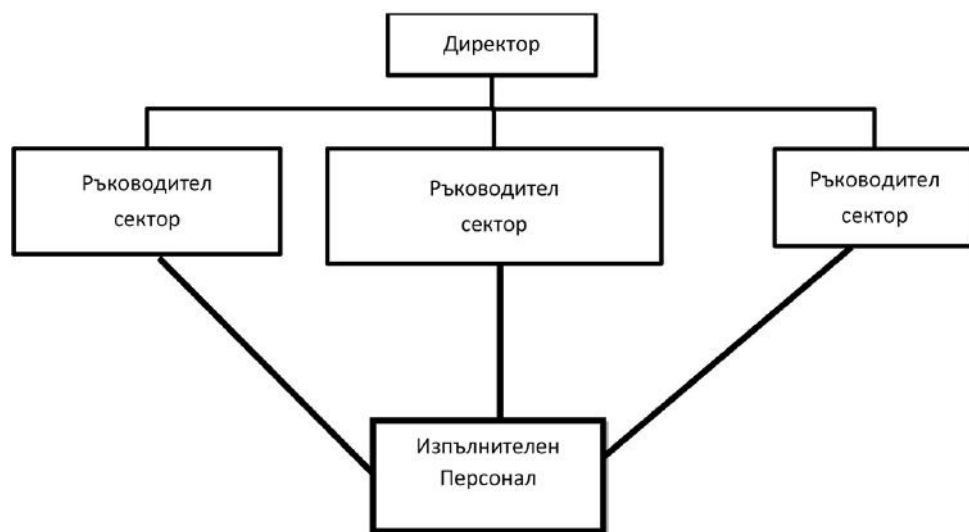
Линейна организационна структура – това е най-простата и първата възникнала във времето. Характерна е за по-малките места за настаняване, предоставящи ограничен кръг от услуги. Системата осигурява бързина и достоверност на информацията, като намалява броя на управленския персонал, т.е. посоката на властта е от горе надолу.



Фигура 1. Примерна линейна организационна структура

Функционална организационна структура – използването на тази структура се налага от увеличаването на капацитета и работата на мястото за настаняване. Налага нуждата от специалисти по определен вид дейност. Тя разделя хотелиерската дейност по направления, всяко от което се управлява от функционален ръководител. Функционалните ръководители не се намесват в работата на другите звена и се ръководят от изпълнителен директор. Този вид организационна структура се използва в големите хотел-

ски комплекси с голям и разнообразен асортимент от услуги и обслужващи различни туристи.



Фигура 2. Примерна функционална структура

Линейно-функционална организационна структура – основава се на линейната организация, като за някои функционални области (например „Човешки ресурси“, „Маркетинг и продажби“) се формират функционални звена, т.е. са директно подчинени на ръководителя на отдела, който отговаря за цялото планиране на специализираната дейност, а останалото взаимодействие с другите отдели е само във вид на консултации. Тази структура подпомага качеството на управленските решения и в същото време налага увеличаване на управленския персонал, а от там и разходите. В днешно време това е един от най-търсените видове организация на пазара и се прилага в случаите на обхващане на регионалния и националния пазар, голям брой посетители и др.

Хоризонтална организационна структура – при нея няма разделение на управлението на нива и не съществуват граници между подразделенията. Всички отдели са разделени на автономни малки групи, които се подчиняват на своя ръководител. Взаимодействието между отделните звена е само чрез консултации. Тази структура се използва в големи и малки хотели, които се стремят към постоянно увеличаване на ефективността и стараящи се да установят дългосрочни партньорски отношения със своите клиенти. Структурата предполага високо професионално ниво на персонала.

3. Управление на персонала

Първостепенна роля за качеството на предлагания продукт, ефективността и резултатите е персоналят на хотелиерското предприятие. *Персоналът на хотелиерското предприятие е група от хора, назначени на трудов договор в предприятието, предлагащи и продаващи хотелиерските услуги. Той е живата и директна връзка между природните ресурси и изградената материална база, от една страна, и потребителите – от друга* (Bozhinova & Ilieva 2015).

Управлението на човешките ресурси е най-важната задача на управлението в хотелиерството. Това е и доминиращият фактор за постигането на основните цели, защото създава и продава хотелиерските услуги. Човешките ресурси са хората, които със своята професионална квалификация и личностни качества правят възможно да се осъществяват хотелският продукт и неговият успех. Тяхното управление може да се определи като система от принципи, методи и средства, правни норми, правила, критерии, изисквания, стандарти и политика за формиране и използване на човешките ресурси.

Основните функции при управлението на човешките ресурси в хотелиерството са:

- осигуряване на мястото за настаняване с необходимото количество служители с необходимата квалификация;
- непосредственото постоянно управление на персонала или организация в процеса на производствена дейност;
- подготовка, допълнителна квалификация и повишаване на квалификацията на персонала;
- организиране на трудовото заплащане, определяне нивото на квалификация за работните места, определяне структурата на трудовото заплащане и структурата на бонусите, системата на трудовите показатели, анализ на пазара на труда;
- откриване на социално и психологическо напрежение в колектива и неговото премахване;
- координиране работата по стабилизиране условията на труд и съблюдаването на техника по безопасност;
- периодична атестация на персонала.

При управлението на персонала трябва да се отчитат и факторите, които влияят, за да се постигне качество на предлаганата услуга и повишаване на икономическата ефективност. Те могат да се разделят в две групи: организационно-управленски външни фактори (мотивация на персонала, заплащане, отношение към хотелиерския обект) и вътрешни, свързани със субекта (физическа издръжливост, волеви и психически качества, решителност, самообладание и др.).

Управленската политика в хотелиерството се определя от редица условия – създаване на стандарти за работа, привличане, развитие, мотивиране, нивото

на безработица и търсене на работна сила на пазара на труда, конкуренцията. Оптимизирането на управлението се осъществява по определени правила, които се „кодифицират“ във вътрешната нормативна база, като правилник за вътрешния ред, стандарти за качество, инструкции за безопасност на работа и др. задължително условие е да има разработени изисквания за персонала, като се препоръчва те да се разделят на задължителни и препоръчителни. Изискванията от задължителен характер могат да бъдат определена квалификация, поведение, медицински изисквания и униформено облекло (или определен дрескод). Като препоръчителни може да се добавят ползване на чужди езици, работа с определен софтуер и др.

Управлението на персонала включва процесите подбор, назначаване (освобождаване), контрол, атестиране и развитие на персонала. Правилният подбор е от решаващо значение за развитието на хотелиерския обект. При подбора е необходимо да се прилагат определени критерии, които могат да се сведат до образователна степен, практика и професионален опит, езикова квалификация и др. Най-често използваните методи, прилагани при подбора, са анкетиране и интервю (събеседване). След назначаване на избраните кадри се преминава към процес на атестиране. С тази управленска дейност се прави текуща проверка на персонала по определени критерии (спазване на работно време, стандартите за работа и др.) и се оценява неговата ефективност.

4. Организация и управление на хотел Denali Princess Wilderness Lodge

Национален парк „Денали“ е един от най-обширните национални паркове в Съединените американски щати. Намира се в централната част на щата Аляска и в него е разположен най-високият връх на територията на Северна Америка – Денали (Маккинли), висок 6193 м (фиг. 1). Това е една от основните атракции, които привличат туристите да посетят и да се насладят на невероятната природа, която щатът предлага. Там, на една миля от входа на парка, в „градчето“ Денали, или както местните и персоналят го наричат – Каньона, се намира най-големият хотел в околността – Denali Princess Wilderness Lodge. Той е част от круизната линия Holland America Princes, която е дъщерна фирма на една от най-големите круизни компании в света – Carnival Cruise Line. Линията притежава 9 обекта в Аляска, като два от тях се намират в Денали. Двата хотела (Denali Princess Wilderness Lodge и McKinley Chalet Resort) са в близост един до друг и заемат цялата територия „от черната страна на магистралата (Анкъридж – Феърбанк)“, както го наричат местните жители поради факта, че централата на фирмата е в Сиатъл, Вашингтон, и паричните постъпления от туристическия поток не подкрепят местното население и щата. От другата страна на пътя се намират малки магазинчета и ресторанти на местните жители от щата Аляска.



Строежът на „Денали Принцес Лодж“ започва през 1986 г. и отваря през лятото на 1987 г. През годините постепенно са се добавяли нови стаи, като последната промяна е през 2017 г. Хотелът се състои от 16 хотелски сгради, всяка от които е с различен брой стаи, вариращи от 20 до 50. Общият му капацитет е 663 стаи, като в тях могат да се настаняват от двама до четирима гости. Някои от сградите са на брега на реката Ненана и са с чудесен изглед към върха Хийли. Други са разположени във вътрешността на комплекса и имат също красиви изгледи към други върхове на планинската верига Кордилери.

На територията на комплекса има 4 ресторанта за гости и един за персонала. Всеки ресторант е с различна тематика и различно меню. В най-големия ресторант (който е и най-големият в околността), могат да се настанят около 200 гости. Специалитетът на заведението е съомга, приготвена по стари местни рецепти. Има още ресторант за пици, бургери и пиано-бар, като в менюто и наименованието на асортимента е заложено културното и историческото наследство на парка. Разполагат и с два бара за кафе, бърза закуска и snacks. Гостите на комплекса могат да „изследват“ и различните магазини на територията на комплекса и извън него. Хотелът е отворен за посетители от 12 май до 17 септември.



Индивидуалните посещения в комплекса са сведени до минимум. Гостите, които посещават хотела, предимно закупуват круиз по линията Ванкувър – Анкърридж (или обратно). В зависимост какъв круиз са закупили, те посещават различни точки на Аляска. 100% от гостите преминават през двата хотела на „Холанд Америка Принцес“ в Денали. Те остават в парка за една или две нощувки. Компанията им предлага и една от най-търсените атракции – пътуването с влак до/от Денали. „Холанд Америка Принцес“ притежава собствен влак с висок комфорт и качество на обслужване. С него гостите могат да се насладят на невероятни природни пейзажи.





Хотелът предлага и допълнителни услуги под формата на екскурзии, целящи да запознаят всеки гост с природата, историята и традициите на „тази голяма земя“. Те могат да се закупят от рецепцията или предварително на круиза. Разнообразието на екскурзиите е голямо и зависи от предпочитанията на госта. Примерни и най-често купувани са:

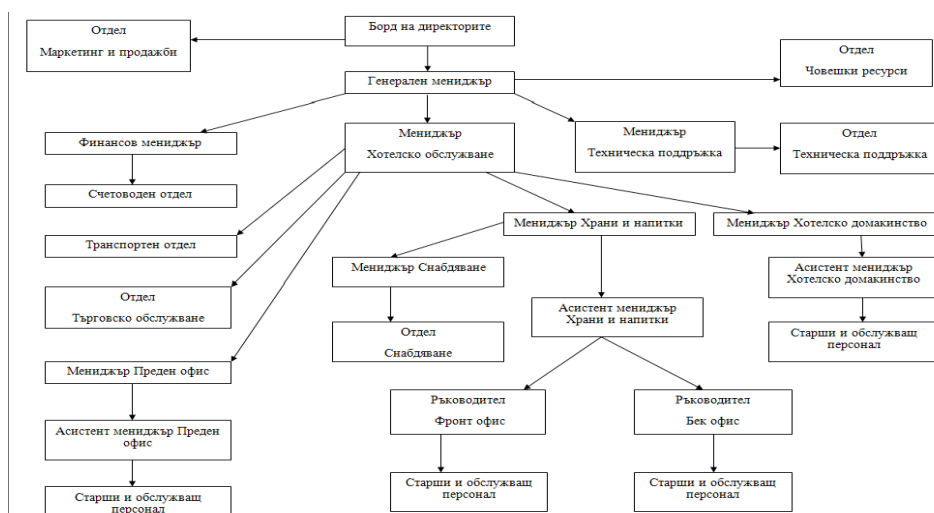
- турове с автобус във вътрешността на парка до различни точки и с различна продължителност;
- рафтинг по река Ненана;
- посещение на развъдника за хъската (кучета водачи, жизнено важни за оцеляването на местното население през зимата);
- летене и обикаляне на върха Денали със самолет или хеликоптер;
- АТВ приключения;
- зиплайн приключения.

Съществуват още много екопътеки и туристически маршрути за изкачване на близките (ниски и достъпни за гостите) върхове, езера и местности. За улесняването на туристите са осигурени безплатни автобуси до различните начални точки. За осигуряването на тяхната безопасност в дивата природа всеки гост на хотела бива предварително инструктиран. Съществуват строги правила за поведение в парка с природата и животните. Основното мото на парка е „Да запазим дивото диво“. Това се спазва и поддържа от цялото местно население и сезонния персонал на всички места за настаняване, заведения за хранене и развлечения и магазини. За да се спомогне за „оцеляването“ на туриста в природата в хотела, както и извън него има обособени места за наемане или закупуване на нужната екипировка.

Организационната структура на управление в хотела според теорията е линейно-функционална. Функционалният отдел е „Човешки ресурси“, който

се състои от петима души и е един и същ за двата хотела – „Денали Принцес Лодж“ и „Маккинли Шале“. Отделът „Маркетинг и продажби“ е подчинен на централата на компанията „Холанд Америка Принцес“. Маркетинговата стратегия се определя от корпорацията и рекламата на хотела е свързана най-вече с продажбата на круизи и така наречената разходка из щата Аляска. Останалите отдели са пряко подчинени на генералния мениджър. Главните мениджъри на различните отдели, асистент-мениджърите, както и повечето от старшия персонал (супервайзери) не са се сменяли от години, на което се дължи и успехът в организацията и управлението на хотела, макар да е със сезонен характер.

Схематично структурата на хотела изглежда така:



Особеното в тази структура е отдел „Снабдяване“. Той е пряко подчинен на мениджъра на отдел „Храни и напитки“, като снабдява и останалите отдели с нужните консумативи.

За да бъде гостът напълно удовлетворен от пътуването си, „Денали Принцес Лодж“ предлага обслужване на много високо ниво. Преди отварянето на хотела за сезона всеки от персонала, независимо от отдела, в който работи, и заеманата длъжност, минава няколко задължителни лекции и обучения, свързани с обслужването на гостите, безопасни условия на труд и вътрешния ред. Задължение на всеки от персонала на хотела (мениджъри, камериери, сервитьори, техници, готвачи и т.н.) е да бъде винаги усмихнат, да носи униформа, бадж с името си и да е запознат по всички въпроси, касаещи гостите на хотела – винаги готов да помогне. Туристопотокът е много интензивен и гостите се сменят всеки ден, затова и въпросите са едни и същи. Всеки от служителите

трябва да е запознат с цялата територия на комплекса и Каньона и предлаганите услуги. Целта на хотела е да задържи гостите си на своята територия, т.е. в двата комплекса – „Денали Принцес Лодж“ и „Маккинли Шале“. Затова, когато гостът иска препоръка за закуска, обяд, вечеря или екскурзия, всеки трябва да е подготвен с поне 3 асортимента от всеки ресторант на комплекса и поне 3 атракции, които може да се посетят в парка. Отговорите „не знам“ и „не съм запознат“ не трябва да присъстват в речника на служителите. Ако някой от тях се затруднява в отговора на някои от въпросите на гостите, е длъжен да го насочи и заведе до друг от персонала, който е в състояние да помогне на госта. Прекъсването на контакта между гост и служител на хотела от друг служител или мениджър е абсолютно забранен, независимо дали служителят закъснява за работа, почивка или поради друга причина. Така у гостите се създава усещането, че са те са най-важните. За да бъдат обаче винаги така позитивни хората от персонала, мотото на цялата корпорация е „Доволни служители – доволни гости“. За целта освен добро заплащане се използват и други методи за мотивация. Ето няколко примера.

– *Предлагане на допълнителна работа.* Тъй като голяма част от персонала се състои от млади хора и предимно от студенти от други държави, заплащането е водеща мотивация за всички от персонала и предлагането на допълнителни часове на работа е добре възприето. То се заплаща според закона на щата и е на стойност 1,5 по редовната ставка на служителя. Извънредният труд е по желание и се предлага на всички служители от всички отдели. По друг начин казано, всеки служител може да работи извънредно във всеки отдел при нужда и при желание.

– *Звездна мотивация.* Когато някой служител се справя добре или свърши някоя по-особена задача през смяната, неговият супервайзър (или някой друг супервайзър или мениджър, независимо от кой отдел) може да му даде звезда. При събиране на определен брой звезди (на всеки 5, т.е. 5, 10, 15...) служителят получава символична предметна награда с логото на корпорацията. В края на сезона служителят с най-много звезди получава допълнителен бонус.

– *Анкетни карти с коментари от гостите.* Анкетните карти са разположени навсякъде в комплекса. Те могат да бъдат поименни или за обслужващия сектор. При получаване на един поименен положителен коментар служителят получава предметна награда, а в края на всеки месец от сезона се определя „Сърцето на отдела“ (служителят с най-много позитивни анкетни карти) и получава паричен бонус под формата на покер чип, който може да похарчи във всеки ресторант или магазин в хотела.

– *50% намаление* на всички храни и напитки в хотела и 20% от всички стоки в магазините за сувенири и подаръци. Тази отстъпка персоналетът може да ползва във всеки обект, собственост на „Холанд Америка Принцес“.

– *Всички екскурзии*, които паркът и хотелът предлагат, са безплатни (дава се само бакшиш, като е определен минималният) или с 50 – 70% намаление.

– *Организиране на специални обеда, вечери и барбекюта с различна тематика* – като например за Деня на независимостта на САЩ (4 юли).

– Традиция както в Денали, така и във всички национални паркове на Америка е да се празнува *символична Коледа на 25 август*. Произхождащо от това местните жители в парка празнуват и символичен Ден на благодарността на 25 юли, Хелоуин – на 31 юли, и Нова година на 31 август. На тези дни се организират различни партита и състезания между служителите и отделите. Например за Хелоуин се прави състезание между секторите в хотела за най-красива декорация на диня чрез карвинг, за Коледа – най-красива джинджифилова къщичка от бисквити, и др.

– Освен екскурзиите и намаленията за пазаруване персоналът може да се възползва и от *пътешествието с влак* от Денали до Анкъридж в края на сезона напълно безплатно.

– При спазване на крайната дата от договора си всеки служител получава *паричен бонус* на база изработените часове през сезона, като компанията плаща по 0,50\$ на редовен час и 0,75\$ на извънреден час.

– При спазване на крайните дати на договорите от два сезона всеки служител има право да кандидатства за *напълно безплатен круиз* по различни направления, собственост на „Холанд Америка Принцес“ или „Карнавал круиз“. Служителят има право да вземе и семейство или приятели на круиза, като за тях заплаща минимални административни такси.

За удобството на персонала и за престоя им през лятото е изградено специално общежитие на 17 мили от комплекса в градчето Хийли. Придвижването на персонала до работа става с автобуси по график, съобразен с работното време. Автобусите тръгват на всеки кръгъл час от хотела и на всеки половин час от общежитието през цялото денонощие. Жилищният комплекс и автобусите са само за служители на „Холанд Америка Принцес“, обслужващи двата хотела в Денали и влака по линията Денали – Анкъридж и обратно. Общежитието разполага с голяма леглова база (състояща се от главна сграда на 3 етажа с 3 крила и бунгала с различна големина и брой стаи), ресторант, бар, фитнес, перални помещения, зала за игри, кино салон и спортни площадки. Общият капацитет е около 500 легла. Съжителството на служители от различни страни дава на всеки различен културен обмен.

Предимствата в организацията и управлението на хотела са утвърдените стандарти за работа, правилникът за вътрешния ред и доброто управление на човешките ресурси. Може би това, че е част от една от най-големите туристически корпорации в Америка, му дава основите на важни моменти от управлението.

4. Заключение

Организацията на един хотел е сложна и специфична система от стандарти, правила и политики, които при правилно използване и организиране

подобряват икономическата и производствената ефективност на предприятието. Науката невинаги отговаря на практиката, но поставя основата и дава началото на организацията на работа и разработката на различните стратегии за по-голяма икономическа полза на хотелиерското предприятие. Различните организационни структури на управление дават избор на всяко хотелиерско предприятие да избере посоката на управление, както и да изгради свой модел за вътрешен ред и стандарти на работа. Квалифицираният персонал е от първостепенно значение за постигането на поставените цели, което в съчетание с правилна маркетингова стратегия и реклама биха довели до утвърждаване на даден хотел на туристическия пазар. За да може персоналът да бъде щастлив и да изпълнява добре служебните си задължения, различните предприятия използват различни стратегии за мотивация и повишаване нивото на квалификация на служителите си.

БЕЛЕЖКИ

1. Gotie, M. *L'industrie de la blanchisserie*. Paris, 1962, бр 2

ЛИТЕРАТУРА

БОЖИНОВА, М. & ИЛИЕВА, Л., 2015. *Хотелиерство и ресторантьорство*. В. Търново: Фабер.

REFERENCES

BOZHINOVA, M. & ILIEVA, L., 2015. *Hotelierstvo i restorantyorstvo*. V. Tarnovo: Faber.

PRESENTATION OF THE ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF A WORLD'S ELITE HOTEL

Abstract. The text discusses the concept of hotel management according to Bulgarian and foreign researchers, describes the organization and management of hotel activities, personnel management and presents a hotel from practice.

Keywords: tourism; hospitality; organizational structure; staff; management; hotel

✉ **Tsvetelina Petrova**

Teacher in Tourism Subjects

“Ivan P. Pavlov” Vocational School of Tourism

Ruse, Bulgaria

E-mail: tsvetelina.g.petrova@abv.bg