



<http://uard.bg>

## New Knowledge Journal of Science

### Списание за наука „Ново знание“

Academic Publishing House "Talent"  
University of Agribusiness and Rural Development - Bulgaria

Академично издателство „Талант“  
Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM IN A TOURISM ORGANIZATION

Nadezhda Dicheva

University of Agribusiness and Rural Development – Plovdiv, Bulgaria

### Key words:

human resources  
system  
management

### Abstract

In this study, based on personal observations and analyzed information, an attempt is made to be identified the main problems with personnel management in tourism organizations. It argues that this system needs a thorough reorganization is needed in which sustainable development of the system will be achieved improving its ability to motivate, evaluate and properly manage human resources.

## СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ТУРИСТИЧЕСКА ОРГАНИЗАЦИЯ

Надежда Дичева

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

### Ключови думи:

човешки ресурси  
система  
управление

### Резюме

В настоящата разработка, на базата на лични наблюдения и анализирана информация, се прави опит да се идентифицират основните проблеми при управление на персонала в туристическите организации. Защиаваната теза е, че тази система се нуждае от цялостна реорганизация, при осъществяването на целите на която ще се постигне устойчивост на развитие на системата, подобряване на възможностите ѝ за мотивиране, оценка и подобаващо управление на човешките ресурси.

### ВЪВЕДЕНИЕ

Цел на настоящата разработка е да представи и анализира системата за управление на човешките ресурси в туристическата организация. Причините за избора на организация са следните:

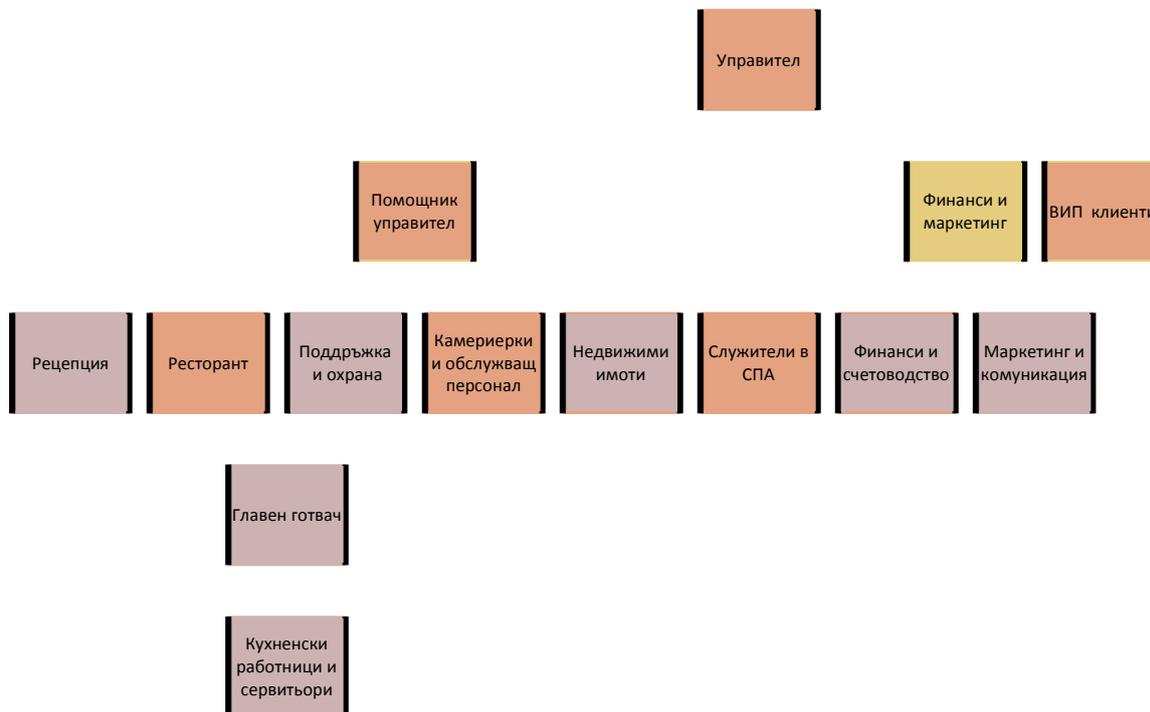
- Туристическият сектор е сред най-важните сектори на българската икономика.
- Човешките ресурси в сектора са сред най-важните фактори, които определят качеството на туристическия продукт и изобщо - избора на дестинация.
- В България при управление на човешките ресурси се наблюдават множество проблеми, свързани с различни аспекти и области, като например недостатъчно добра мотивация на наетите

лица, липса на кариерно развитие, субективизъм при оценката и др. Всичко това безспорно рефлектира върху качеството на туристическия продукт. Ето защо туристическите организации, които работят в страната и желаят да останат конкурентоспособни на туристическия пазар, трябва да преразгледат своите системи, свързани с управление на персонала и по възможност да реструктурират тези системи в синхрон с изискванията на съвременния мениджмънт.

Като пример е взета организация с основен предмет на дейност хотелиерството и ресторантьорството, туроператорската дейност и туристическа агентска дейност, допълнителни туристически услуги, асет мениджмънт и отдаване под наем на недвижими

имоти, търговско представителство и посредничество на местни и чуждестранни лица и други. Организационната структура на управление е представена на фиг. 1. Както е видно, липсва отдел,

свързан с човешките ресурси, което се оценява като съществен пропуск при управлението на комплекса.



Фигу. 1. Организационна структура на управление в разглежданата туристическа организация

#### АНАЛИЗ И ПРОЕКТИРАНЕ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ

Длъжностите в комплекса се проектират от управителя на фирмата и от счетоводния апарат поради липса на отдел „Човешки ресурси“.

Управителят следи за изпълнението на всички основни дейности и процеси в комплекса и възлага на помощник-управителя да съблюдава за правилното функциониране на цялата структура. Той от своя страна осъществява пряк контрол върху качествено изпълнение на задълженията от страна на рецепционисти, камериерки, персонала на ресторанта и бара, охраната, работниците от техническата поддръжка и така по цялата структурна верига. В ситуации, в които се налага вземането на решения, за които персоналят не е упълномощен да взема, се намесва управителят, като поема цялата отговорност. Също така, той оказва съдействие на своите подчинени, когато те се сблъскат със специфични за тяхната дейност обстоятелства.

При проектирането се вземат предвид:

- наименованието на длъжността и кода ѝ съобразно националната класификационна система;
- къде се изпълнява и какъв продукт се създава;
- какво е характерно за тази длъжност - вземане на решения, умствени и физически дейности, контакти и йерархия;
- използваните машини и оборудване;
- необходимите знания и пр.

Проектирането се осъществява на базата на различни нормативни актове – Закона за здравословни и безопасни условия на труд (ЗБУТ), Кодекса на труда, подзаконовите нормативни актове, свързани с хотелиерството, ресторантьорството и други.

#### ПЛАНИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Планирането на човешките ресурси в туристическата фирма е вследствие на общия бюджетен процес в компанията. Изготвянето на отделните бюджети не е нито формалност, нито самоцел. Стремешт е към създаването на точна, надеждна, ценна и полезна информация, отразяваща стопанската дейност на предприятието за бъдещия отчетен период и към отчитането на резултати. Бюджетирането осигурява база за системен контрол, намиращ израз най-вече в прогнозиране размера на разходите за следващия отчетен период и осъществяването на предварителен, текущ и последващ контрол над разходите<sup>1</sup>.

Изработването на оперативните и финансовите бюджети е приоритет на счетоводния персонал. На база информацията от счетоводните сметки от миналия отчетен период, информацията от годишния финансов отчет за миналия отчетен

<sup>1</sup> Ангелова, М., Изработване на бюджет на продажбите в индустриални предприятия в България, Икономически изследвания, 1, 2004.

период и други оригинални източници на данни, проверени и документирани в определена хронологическа последователност, се пристъпва към изчисляването на прогнозните данни. Първо се изготвя бюджет „Продажби“, след него - бюджет „Продукция“. Те са основополагащи, тъй като проектират бъдещото развитие на предприятието. Едва тогава се пристъпва към съставянето на бюджет „Производство“, бюджет „Разход на материали“ и т.н.

Бюджетът е важен инструмент на стратегическото планиране за постигане на оптимално разпределение на ресурсите с оглед постигането на възприетите цели и реализацията на устойчиви конкурентни предимства в дейността на фирмата. Бюджетът на продажбите е в основата на системата от бюджети, тъй като балансира очакваните приходи с разходите и ресурсите, необходими за постигането им. Той е от голяма важност за разработването на бюджетите във всички останали функционални области, защото координира целевата реализация на фирмените продукти.

Прецизността на изготвяне на бюджета на продажбите рефлектира върху цялостната дейност на фирмата чрез връзките по веригата на стойността и предпазва от изпадане в неблагоприятни ситуации, възникващи при излишък или недостиг на продукцията за задоволяване на потребителското търсене.

Прецизно изработеният бюджет на продажбите допринася за цялостно подобрене на бизнес дейността в смисъл на по-прецизно прогнозиране на продажбите, а оттам - и по-ефективно разпределение на ресурсите за постигане на желаните резултати. Едва след това се пристъпва към изготвяне на план за човешките ресурси – при уточняване на всички параметри, свързани с плановете за продажбите, разходите и бъдещето развитие през туристическия сезон на компанията.

#### **НАБИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

Набирането на човешките ресурси в комплекса се осъществява по няколко начина:

- на базата на лични контакти на управителя и заместник-управителя на хотела;
- на базата на опит и работа със сътрудници, които вече са били наети в комплекса. Това е разновидност на вътрешния набор, но предвид изразената сезонност на дейността и освобождаването на персонала след месец октомври, не може да се каже, че това е чист вътрешен набор;
- обяви в интернет и в уеб-страницата на комплекса.

В хотела не се използват външни посредници при наемане на персонал.

#### **ПОДБОР НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

Подборът на човешките ресурси става след прием на документи и събеседване. Изискванията са различни, но най-малкото включват:

- способност за работа в екип;
- способности и желание за развитие и промяна съобразно постоянно променящите се условия;
- професионализъм и коректност;
- квалификация и адекватно образование;
- свободно владение на поне един чужд език - предпочита се руски, предвид националността на туристите;
- ефективност и гъвкавост;
- комуникативност, контактност и индивидуален подход;
- отлични технически способности и умения, особено за кадрите в областта на администрацията и счетоводството;
- ориентация към подобряване на вече съществуващите способности и качества чрез посещаване на организирани с такава цел, курсове, обучение и т.н.;
- високи морални, личностни качества и мотивация;
- организираност и колегиалност.

#### **НАЗНАЧАВАНЕ НА ПЕРСОНАЛА**

При назначаване на персонала се има предвид следното:

- Туризмът се характеризира с разпръснатост на отделни групи персонал в зависимост от териториалното разположение на туристическите обекти.
- В туризма преобладават малките екипи, разграничени по вид дейност, която изпълняват, или по обекти. Тази особеност на туризма позволява да се развива семейният бизнес.
- Работният ден на персонала е съобразен с потребителското търсене, както и с интензитета на туристическия поток. Често това води до неравномерност в натоварването на персонала.
- За потребностите на туристическия персонал е необходимо създаване на специална инфраструктура - общежития, работнически столове, детски градини, медицинско обслужване.
- Туризмът е свързан със значителни служебни пътувания на персонала, което води до загуби на време.
- Върху качеството на труда на туристическия персонал могат да се отразят тежките и вредни условия на труд, продължителността на работното време, монотонността на извършваната дейност.
- Възможни са трудови злополуки<sup>2</sup>.

Всичко това се разяснява на персонала, като се акцентира най-вече върху удълженото работно време и върху повишения риск. Служителите

<sup>2</sup> Орешков, А. и др. Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Туризм“ – 2013, БСК, София, 2013, с. 52.

подписват декларации, че са запознати с вътрешните правила и начина на управление на човешките ресурси, както и за това, че се задължават да спазват изискванията, свързани с безопасността на труда. Назначението е на базата на трудов договор, съобразно Кодекса на труда.

### ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

Професионалното обучение в туризма включва общата задължителна професионална подготовка за придобиване на ключови компетенции. Отрасловата задължителна професионална подготовка включва придобиване на базисни компетенции в сферата на туризма. Специфичната за професията задължителна професионална подготовка включва придобиване на специфични професионални компетенции по съответните професии и специалности<sup>3</sup>. Можем да се съгласим с изказаното мнение, но практиката в хотелиерския комплекс говори друго:

- Обучение има само в началото на сезона – при наемане на персонала.
- Особено по време на натоварените месеци – юни-септември, обучения не се провеждат.
- В хотела досега няма езикови обучения, а се наемат лица, които владеят поне един език.
- Като цяло, може да се каже, че обучението на човешките ресурси е концентрирано в сферите на безопасността на труда, въвеждане в йерархията и работния климат.
- В извънредни случаи, когато има напускане или текучество, се наемат други лица, като тогава те се обучават по отношение на основните операции и дейности на базата на менторството. Обикновено, подобно обучение продължава около две седмици, след което служителят самостоятелно започва дейност в комплекса.

### УПРАВЛЕНИЕ НА КАРИЕРАТА

Счита се, че работници, които започват кариерата си в туристическата индустрия днес, имат по-голям достъп до образователни възможности, потенциал за по-добро развитие и израстване в кариерата и постигане на по-високи равнища на възнаграждение. Освен това по време на висока безработица, особено сред младите хора, остава еластичен векторът на растеж в много страни, където данните потвърждават нарастването на заетостта в сектора независимо от финансовата и икономическа криза<sup>4</sup>. Предвид практиката в анализирания хотел обаче, можем изцяло да не се съгласим с това мнение. В хотелиерския комплекс липсва система за управление на кариерата. Назначенията се осъществяват в рамките на дадения сезон и йерархичното израстване за сезона не е често срещана практика. Най-често служителите остават на

позицията, на която са наети през месец април. Липсва мотивационна система, свързана с подобряване на кариерното развитие.

### ОЦЕНЯВАНЕ НА ПЕРСОНАЛА

Оценяването на персонала е само при неговото наемане. Оценяват се различни критерии, съобразно предварително зададени параметри, като оценката се ранжира в диапазона от 0 до 2. Примерен модел за подобна оценка е представен в табл. 1.

**Таблица 1. Примерен модел за оценка на кандидат-служител**

Критерии	Брой точки
Опит на подобна позиция	
Без опит	0
Опит между 1 и 5 години	1
Опит над 5 години	2
Препоръки	
Без препоръки или лоши препоръки	0
Добри препоръки	1
Отлични референции	2
Владеене на чужд език	
Липса на езикови умения	0
Добри умения за разговор на един език	1
Добри умения за разговор на повече от един език	2
Квалификация	
Без допълнителна квалификация	0
Преминати курсове за обучение	1
Квалификация в известни хотелиерски вериги, чужбина и пр.	2
Познания върху санитарно – хигиенните норми	
Без или слаби познания	0
Добри познания	1
Отлични познания	2
Познания върху последните кулинарни и туристически технологии и оборудване	
Без или слаби познания	0
Добри познания	1
Отлични познания	2

Оценката е на базата на представените документи и събеседвания със съответното лице.

### ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

Размерът на трудовото възнаграждение на определен служител в сектор „Туризм“ обикновено се договаря между работодателя и служителя индивидуално при сключване на трудовия договор като основна заплата или чиста сума. Договарят се принципно с определени категории служители правата за заплащане на допълнително възнаграждение, обвързано с конкретни резултати от положения труд, социални придобивки или други

<sup>3</sup> Орешков, А. и др. Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Туризм“ – 2013, БСК, София, 2013, с. 72.

<sup>4</sup> Орешков, А. и др. Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Туризм“ – 2013, БСК, София, 2013, с. 19.

форми за допълнително стимулиране на труда. Трудовото възнаграждение се изплаща веднъж месечно в края или до 10-то число на месеца, следващ този, през който е положен трудът.

В брутната работна заплата на служителите се включват<sup>5</sup>:

- основна работна заплата;
- възнаграждения над основната работна заплата - работодателят определя за кои длъжности и в какви размери ще се изплащат допълнителни възнаграждения над основната заплата за постигнати конкретни резултати при изпълнение на трудовите задължения;
- допълнително възнаграждение за придобит трудов стаж - работодателят заплаща допълнително месечно възнаграждение в процент върху основната работна заплата, не по-малко от 0,6% за всяка година трудов стаж, придобит във фирмата;
- възнаграждение за платен годишен отпуск;
- възнаграждение за положен извънреден или нощен труд.

За положен извънреден труд се заплаща увеличение в минималните размери по реда на чл. 262 от Кодекса на труда - 50% увеличение за извънреден труд, положен през работни дни от седмицата, 100% увеличение за труд, положен през официални празници. Увеличението се изчислява на базата на основната работна заплата и допълнителните трудови възнаграждения с постоянен характер на работника или служителя по индивидуалния трудов договор.

За всеки отработен нощен час или за част от него между 22,00 ч. и 6,00 ч. на работниците и служителите се заплаща допълнително трудово възнаграждение за нощен труд, в размер не по-малък от 0,25 лв.

При сумирано изчисляване на работното време нощните часове се превръщат в дневни с коефициент, равен на отношението между нормалната продължителност на дневното и нощното работно време, установени за подневно отчитане на работното време за съответното работно място. Броят на отработените часове през месеца трябва да е равен на броя работни часове при петдневна работна седмица и осемчасов работен ден. При несъответствие на часовете те се компенсират в следващите три месеца, а при невъзможност се заплащат като извънреден труд.

Трудовото възнаграждение се изплаща по лична банкова сметка, предварително декларирана в отдел „Счетоводство“. Ако служителят не разполага с лична банкова сметка, попълва формуляр за откриване на такава и го представя в отдел „Счетоводство“, както и копие на документ за самоличност<sup>6</sup>.

Така представено, формираното трудово възнаграждение изцяло корелира с определеното в анализирания хотел.

Съществуващата бонус система в хотела е зависима от постиженията и получения финансов резултат в хотела, като най-често, бонусите се дават в края на активния сезон. Въпреки това тази система не е достатъчно ефективна, тъй като пряко от персонала не зависи нивото на резервации, нито първичната посещаемост в хотела. Това зависи от редица други фактори, като например маркетингова политика, политика, свързана с цените, с осъществените контакти и пр. Разбира се, пряко от персонала зависи удовлетвореността на туристите, но за да има такава, следва първоначално да бъде осъществено посещение в хотела. Ето защо в момента съществуващата бонусна система по-скоро е неефективна и до известна степен – демотивираща, като се има предвид, че персоналетът получава своето бонус възнаграждение едва в края на сезона. Необходимо е да се обмисли въвеждането на друг модел на мотивиране и финансово възнаграждение на персонала.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Системата за управление на човешките ресурси в разглеждания комплекс страда от множество недостатъци. В системата не са въведени основните изисквания, свързани с оценяване на човешките ресурси. Липсва адекватен и съвременен отдел за управление на човешките ресурси. Ясно изразената сезонност затруднява мотивирането и като цяло системата се нуждае от реорганизация. Реализиране на подобен проект, свързан с реструктуриране на системата за управление на човешките ресурси, в действителност, може да се осъществи едва след множество допълнителни анализи, в това число – свързани с проучване на мнението на персонала и неговата удовлетвореност, например на базата на анкети или интервюта. Освен това, предвид самата структура на компанията, е необходимо да се вземе и под внимание мнението на собствениците на капитала. Необходимо е, също така, много внимателно да се подбере и периодът за реализиране на подобен проект, най-вероятно добро начало на подобна дейност би било непосредствено след активния сезон, за да има време да се осъществи реорганизацията, да се преодолеят съпротивите и да се организира тестване на модела в реална среда.

Основната цел при реорганизацията трябва да бъде подобряването на процесите, свързани с управление на човешките ресурси, като стъпка към това е създаване на отдел „Човешки ресурси“ в организацията.

Към момента управителят на хотела изпълнява някои възможни дейности, свързани с управлението на персонала, но също така има и дейности, които са в ресора на «Човешки ресурси», но се изпълняват от

<sup>5</sup> Орешков, А. и др., Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Туризъм“ – 2013, БСК, София, 2013, с. 68.

<sup>6</sup> Орешков, А. и др. Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Туризъм“ – 2013, БСК, София, 2013, с. 68-69.

функционалните ръководители. Това, което изцяло следва да се вмени и да се делегира на новия отдел е:

- изследване на трудовите процеси и използването на човешките ресурси;
- анализ и проектиране на длъжностите;
- определяне на изискванията на длъжностите към нейните изпълнители;
- определяне на общите и на допълнителните потребности от работна сила, разработване на производствения щат и на длъжностното разписание на предприятието;
- изследване на организационното равнище на производството и определяне на целесъобразната алтернатива на допълнителните потребности от работна сила;
- разработване на вътрешните трудови стандарти в хотела;
- разработване на плановете на хотелиерското предприятие за набиране, подбиране и оценяване на трудовото представяне, за заплащане на служителите, за подобряване условията на труд и трудовите отношения;
- разработване и подобряване на системата за подбиране на нови служители, подпомагане на ръководителите за приемането или отхвърлянето на дадена кандидатура за вакантната длъжност;
- разработване и усъвършенстване на системата за оценяване на трудовото представяне, подпомагане на преките ръководители за нейното прилагане;
- проучване на потребностите от квалификация и преквалификация на лицата, заети в предприятието, организиране и изпълнение на програмите за обучение, определяне на ефективността на обучението;
- разработване, прилагане и усъвършенстване на действащите системи за определяне на трудовото възнаграждение;
- определяне на мотивационния профил на работниците и служителите, разработване на предложения за усъвършенстване на мотивационната среда;
- участие в дейността по разработване и прилагане на плановете и програми за подобряване

условията на производствената среда, за подобряване на социално-битовото обслужване на работниците и служителите;

- подготовка на колективните преговори със съответната синдикална организация;
- оформяне и съхраняване на документацията и осъществяване на процедурите, свързани с движението на човешките ресурси - назначаване, напускане, пенсиониране, преместване, повишаване, понижаване и др.;
- подпомагане и консултиране на заетите лица в предприятието и др.

Очакванията, свързани с подобна проектна дейност, са насочени към:

- повишаване на качеството на хотелиерския продукт, който системата предлага;
- по-пълно удовлетворяване на изискванията на потребителите;
- повишаване на потребителската удовлетвореност вследствие на подобрената мотивация в комплекса;
- намаление на рекламациите и недоволните клиенти;
- по-ефективно управление на клиентския портфейл;
- в крайна сметка – повишаване на приходите от отделните дейности и услуги, които хотелът предлага като резултат от подобрената система, свързана с управлението на човешките ресурси.

#### Литература

1. Ангелова, М., Изработване на бюджет на продажбите в индустриални предприятия в България, Икономически изследвания, 1, 2004.
2. Горчева, Т. Стратегии за фирмена експанзия в туристическия бизнес, Библиотека Стопански свят, 85, 2007.
3. Закон за здравословни и безопасни условия на труд.
4. Кодекс на труда.
5. Орешков, А. и др. Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор „Туризъм“ – 2013, БСК, София, 2013.