

## АДАПТИРАНЕ НА ПРОЕКТНАТА ДЕЙНОСТ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ КОМПЕТЕНТНОСТИТЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ТУРИЗМА

Андреана Любомирова Андреева

Университет за Национално и световно стопанство – София

## ADAPTATION OF PROJECT ACTIVITIES FOR IMPROVING THE COMPETENCES OF HUMAN RESOURCES IN TOURISM

Andreana Lyubomirova Andreeva

**Резюме:** Статията има за цел да изведе възможностите за адаптиране на проектната дейност, с цел подобряване на човешките ресурси в туризма. Акцентът е поставен върху човешкия капитал, като движеща сила за всяка една съвременна туристическа организация, чиято политика е насочена към разкриване на потенциала и ускоряване на икономическото развитие. В тази връзка се проявява изкуството на мениджмънта да осигури едновременно както растеж, така и ефективност от успешното функциониране на бизнеса. Осъществяването на проектната дейност през последните години се оказва основополагащо за постигането на тези цели.

**Ключови думи:** човешки ресурси, туризъм, обучение и квалификация, проекти, европейски структурни инструменти.

**Abstract:** This article aims to outline the opportunities for adapting the project activities in order to improve human resources in tourism. The emphasis is placed on human capital as a driving force to any modern tourist organization whose policy aims to reveal the potential and to accelerate economic development. In this context is revealed the art of management to provide simultaneously both growth and efficiency of the successful operation of the business. Realization of project activities in recent years, appears to be fundamental for achieving these objectives.

**Key words:** human resources, tourism, training and qualification, projects, European structural instruments.

### Увод

Туризмът е бързо развиваща се индустрия и основен източник на добавена стойност. Индустрията е уязвима към различни икономически, екологични, геополитически и метеорологични фактори, които оформят характера на работната сила. Фактът, че е трудно да се поддържат постоянни служители, е довел до тенденцията секторът да функционира на базата на ограничен персонал и да наема работна ръка, необходима за ежедневните операции по нетипични договорни споразумения поради което икономическите ефекти от непрекъснато обучение на персонала до голяма степен са се загубили. Към това се добавят други ограничения, като дълги смени, ниско заплащане, нисък статут на работните места, и т.н., които заедно правят заетостта в индустрията непривлекателна за мнозина.

**Повишаване уменията и компетентностите за увеличаване на заетостта**

В туристическия сектор нуждата от знания и компетентности е силно осезаема<sup>1</sup>. Това включва свързани с туризма, **знания и компетентности** например, познаване на туристически продукти и услуги, дестинации, туристически атракции, резервиране и продажба на билети, системи за резервации, планиране на маршрути и др. Необходими са и компетентности, свързани с бизнеса – продажбени техники, маркетинг умения и способност за преговори, вземане на решения и анализиране на проблеми. Задълбочените знания и компетентности могат да включват чужди езици, дизайн и разработване на продукти.

В рамките на публикувани проучвания за управлението на човешките ресурси в областта на туризма, проблемите, които се очертават в докладите, включват недостиг на умения и лошо планиране на работната сила<sup>2</sup>. Сред проблемите се посочват и липса на координация между сектора на образованието и туристическата индустрия, неадекватни инвестиции в обучение от страна на частния сектор, недостатъчни и недобре проектирани вътрешни обучителни програми, липса на програми за обучение на туристически агенции и лошо регулиране на обучаващите институции<sup>3</sup>.

Всички тези предизвикателства могат да бъдат преодолени чрез ефективна и квалифицирана работна ръка. Възможностите, които предоставят европейските структурни инструменти, могат да бъдат адаптирани за задоволяване на нуждите от добре обучен персонал. **Разработването на проекти**, насочени към програми за квалификация на персонала, финансирани чрез структурните фондове на Европейския съюз, са възможност за предприятията от сектора. За средните и големи туристически фирми, въпросите за човешките ресурси, както и факторите, влияещи върху представянето и изпълнението на служебните задължения, обикновено са силно свързани с квалификацията на персонала и работната сила. Поради това, ролята на текущото развитие на човешкия фактор за постигане на стратегическите цели, става изключително важна. **Инвестирането в човешкия ресурс** чрез текущо обучение и развитие на уменията на работниците и служителите и възможността да се създава и добавя стойност към организацията са присъщи качества, за които успешните туристически предприятия са признати в целия свят<sup>4</sup>. Проектната дейност в туризма за *развитие на уменията и компетентностите на персонала* е необходимата стъпка към успешното развитие на висококачествен туристически продукт.

Всеизвестен факт е, че **обучението на професионалисти** в туризма е **изключително важно**<sup>5</sup>. Чрез подобряване на уменията и знанията на работната сила може да подпомогне конкурентоспособността на дадена дестинация, което от своя страна би спомогнало да се създаването и поддържането на жизнеспособен туристически продукт. Освен преодоляването на пропастта между процеса на заетостта и ежедневните задължения, обучението държи служителите в крак с развитието на организацията и насърчава екипната работа. Поради тази причина, обучението на работната сила, заема

<sup>1</sup> Baum, T., *Human Resource Issues in International Tourism*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

<sup>2</sup> Page S.J., P. Brunt, G. Busby & J. Connell, *Tourism: A Modern Synthesis*, Thomson Learning London, 2001.

<sup>3</sup> Pizam, A., *The State of Travel and Tourism Human Resources in Latin America*, *Tourism Management*, 20(5):576-86, 2010.

<sup>4</sup> Ashraf, H. & P. Mathur, *Human Resource Development in Tourism Industry*, Tourism Industry in India, Excel Books New Delhi, 2003.

<sup>5</sup> Gilley A.M., J.L. Callahan & L.L. Bierema, *Critical issues in HRD a New Agenda for the 21 century*, Perseus Oxford, 2003.

централно място в стратегиите на организациите. Все по-често, бизнес лидерите разбират колко важно е то за успеха на техните организации.

Намирането, запазването, управлението и развитието на таланти е една от най-широко дискутираните теми в корпоративния свят днес<sup>6</sup>. Критичен въпрос за **устойчиво социално-икономическо развитие**, е способността да се гарантира, че тези, които вече са в областта на заетостта продължават да имат уменията и квалификациите, които се изискват за постоянните промени на работното място. Служителите имат нужда не само от актуализиране на техническите умения, но и по-нататъшно разработване на набор от умения, включително планиране, решаване на проблеми, комуникация, информационно-комуникационни и управленски умения. Да се научиш как се организира знанието ефективно и да го прилагаш по подходящ начин е от особено значение за развитието на предприятията. Това изисква адекватни и ефективни политики да бъдат проектирани, разработени и осъществявани за продължаващо професионално образование и обучение<sup>7</sup>.

Необходимостта от умения, знания и визия се усеща все повече и повече в наши дни. С новите оферти и услуги, появяващи се в областта на туризма, необходимостта от адекватно **квалифициран персонал** става още по-критична. По този начин, обучението и квалификацията играят важна роля в развитието на професионализма в туристическия бизнес. Тези служители, които се поддържат информирани и имат подходящи знания и компетентности на работното място и областта ще успеят, а тези работодатели, които фокусират усилията си върху развитието на човешкия потенциал ще оцелеят в дългосрочен план. С други думи, това, което е необходимо към този момент е наборът от знания и компетентности за работа<sup>8</sup>.

Образованата и обучена работна сила е от съществено значение, ако дадена страна желае да се развива и поддържа жизнеспособна икономика. От индивидуална гледна точка, подготовката е ключът към пригодността за заетост. Решенията относно началното образование и обучение са важни, но хората, всъщност трябва да продължат обучението през целия си живот. Образованието и обучението са от голямо значение за индивидуалния напредък и за бъдещето на обществото. Те са два от главните начини да се превърнем в добри настойници на нашите таланти и, следователно, да бъдем компетентни и адекватни на работното си място. За много възрастни, по-нататъшно образование и обучение не може да изглежда като опция. Дори образователните курсове да не могат да се получат, разширяването на познанията трябва да се превърне в цел за тези, които искат да се развиват и да използват своите таланти на работното място. Много експерти се съгласяват, че ако хората не продължават да развиват своите умения те могат да останат извън работната среда. Пригодността за заетост на потенциалната работна сила продължава да буди безпокойство и може да има породи недостиг в бъдеще, в много сектори, включително и в туризма.

#### **Разработване и управление на проекти за обучение на човешките ресурси в туризма**

Разработването, управлението и изпълнението на **проекти**, насочени към обучението на работната сила, е едно от средствата за подобряване компетентностите на чо-

<sup>6</sup> Lucas R., *Employment Relations in the Hospitality and Tourism Industries*, Routledge Studies in Employment Relations, 2004.

<sup>7</sup> Laird D., *Approaches to Training and Development*, Perseus Cambridge, 2003.

<sup>8</sup> Rothwell, W.J., J.E. Lindholm & W.G. Wallick, *What CEOs expect from corporate training: building workplace learning and performance initiatives that advance organizational goals*, Amacom New York, 2003.

вешките ресурси в дадена туристическа структура. Възможностите за безвъзмездно финансиране от европейските структурни фондове предоставят на мениджърите на предприятия в сферата на туризма необходимите условия за успешно изпълнение на стратегия за обучение и квалификация на персонала<sup>9</sup>. Стратегията за обучение на персонала обхваща елементите, илюстрирани на Фигура 1, изграждайки стратегическия план, необходим за успешното формулиране на проектната идея.



Фиг. 1. Стратегия за обучение и квалификация на персонала

Източник: Lather A, *Human resource development in tourism: developing a training strategy for increasing employability*, *Indian Journal of Training and Development*, Jul – Sep 05, 2005

Целите на проектната дейност и нейното адаптиране за нуждите на туристическите предприятия се свеждат до поставяне на първо място на **визията** на компанията по отношение на необходимостта от обучение на човешките ресурси и повишаването на техните компетентности. **Основните принципи**, които са от особено значение за обучението на персонала, са:

- *Подготовеност* – предоставяне на обучение, което ще спомогне за подготовката на работната сила, с цел икономическо и социално развитие.
- *Сътрудничество* – изграждане на партньорства в различните структурни единици на туристическото предприятие за укрепване и разширяване на инициативността и уменията за работа в екип.
- *Устойчиво развитие* – квалификацията на работната сила е от изключително значение за предоставянето на качествен и устойчив туристически продукт. Стратегията за обучение ще спомогне за гарантиране на устойчивото развитие на предприятието.

<sup>9</sup> Pareek U., *Managers as Training Partners*, *Indian Journal of Training and Development*, Jul – Sep 05, 2005.

Целите, към които се стремят мениджърите при разработването и внедряването на проекти, изхождат от необходимостта за създаване на подходящата среда и атмосфера за обучение и образование. Усъвършенстването на уменията и компетентностите на персонала акцентира върху устойчивото развитие на туристическия продукт и на индустрията като цяло<sup>10</sup>. **Стратегическата рамка** на обучението включва:

- разработване на общи минимални стандарти за надграждане на уменията на ниво, което би стимулирало развитието на международния туризъм;
- използване на колективни ресурси и експертния опит на международни агенции, национални, регионални, местни обучаващи организации;
- превръщане на информационните и комуникационните технологии в основна движеща сила за изграждане на мрежи и укрепване на базата от знания, умения и компетентности;
- изграждане на капацитет за повишаване на осведомеността и умения за създаване, развитие и прилагане на устойчиви проекти в туризма;
- идентифициране и определяне на система за стимулиране на работната сила за върхови постижения.

Основен елемент е интегрирането на съществуващите модели за обучение и придобитите умения и знания на персонала. При целепологането и възможностите за реализация на визията за обучение на персонала предприятията инициират внедряването на субстратегии, които биха спомогнали за успешната реализация на проектната дейност за развитие на човешкия фактор. При изпълнението на проектните дейности, туристическите компании следва да поддържат **политика за обучение на персонала**, която включва одобрени програми и стандарти, регистър и обучените лица, периоди на обучения и тяхната продължителност, постигнати резултати. Важен елемент е идентифицирането на **настоящите и бъдещи нужди от обучение** и адаптирането към променящата се работна среда. Обученията са насочени към надграждането и преориентацията на уменията на персонала или към развитие на управленския капацитет и трябва да бъдат средство за интеграция в екипа.

Трите ключови елемента на стратегията за обучение и повишаване на компетентностите на заетите в сферата на туризма са:

- *Пригодност за заетост* – осигуряване на силна връзка между обучението и заетостта преди и след обучението и потребностите, и способностите на обучаващите се.
- *Устойчивост* – изготвяне на дългосрочна визия за изграждане на умения и знания и тяхното последващо надграждане посредством идеята за учене през целия живот. Извършване на планирани дейности, чрез изграждане на капацитет и ангажираност на учителите, обучаващите институции, които вземат решения, както и партньорите, неправителствените организации и други национални и международни участници.
- *Възможности за кариерно развитие* – интегриране на обучението и квалификацията в работния процес, както и включването на насоки относно безопасността и здравето, защита срещу дискриминация и етични практики<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Sharma, H., *HRM in Hospitality Industry*, ABD Publishers, Jaipur, 2006.

<sup>11</sup> Sparrow P., C. Brewster & H. Harris, *Globalizing Human Resource Management*, Global HRM, 2004.

Обученията са разделени на три нива, в зависимост от нуждите и целите на даденото предприятие:

- Ниво I – *основни умения* – цели подобряване на стандартите за предоставяне на услугите, качеството и производителността на минимално приемливо ниво.
- Ниво II – *надграждащи умения* – насочено е към опресняване на знанията и уменията под формата на опреснителни курсове, семинари, езиково обучение, консултантски дейности.
- Ниво III – *професионални умения* – насочено е към управленските нива в туристическите структури.

Съществуват множество методи за обучение, които организациите могат да използват, за да обучават и развиват капацитета на човешките ресурси. Всички тези различни методи имат свои силни и слаби страни, което означава, че не съществува единствен „най-добър“ такъв. По-скоро е необходимо организациите да възприемат единен **подход** към обучението при избора на методи за обучение, който да следват при изпълнението на стратегията за обучение. В зависимост от спецификата и нуждите на дадената туристическа организация се възприема метод на обучение, който отговаря на специфичните нужди. Въпреки, че съществуват множество методи за обучение, повечето автори считат, че съществуват три основни типа обучение: вътрешни обучения, без прекъсване на работния процес, вътрешни обучения, с прекъсване на работния процес и външни обучения<sup>12</sup>. Всеки от тях носи своите преимущества и недостатъци и мениджърският екип е този, който преценява кой от тях е целесъобразен за постигане на стратегическите цели на организацията. **Обучителният процес** трябва да бъдат планиран и проведен по различни програми, с оглед различните участници. Важно е всеки да участва в програмата за обучение, не само за да се подобрят уменията, знанията и компетентностите, но също така да се произвежда и реализира високо конкурентоспособен продукт. С помощта на *финансирането от структурните елементи на Европейския съюз* се дава възможност на заетите лица да преминават обучение за придобиване или повишаване на квалификацията и компетентностите им. Целта е подобряването на пригодността за заетост чрез предлагане на професионална квалификация в сферата на туризма. Последващото обучение е изключително важно за организациите, в случай че желаят да бъдат конкурентоспособни, защото работната сила трябва да се справя с постоянно променящите се изисквания на пазара и бързото развитие на технологиите.

### Заклучение

Все повече се осъзнава факта, че развитието на човешките ресурси е изключително важно за осигуряването на ефективността, качеството и възможностите за реакция на организацията към постоянно променящата се среда. В резултат на това, дейностите по обучение и развитие на човешките ресурси имат за цел да засилят адаптивността, гъвкавостта и продължителното развитие, да осигурят на организацията възможност за съществуване във все по-силно конкурентната среда. Обучението и развитието на знанията, уменията и компетентностите на човешките ресурси са спечелили стратегическо място в политиките за конкурентоспособност на много компании в сферата на услугите и най-вече в туризма днес. Качеството на обслужване и добавената стойност към нематериалната част на туристическия продукт се основават главно на квалификацията на работната сила. За съжаление, повечето обучения, които се осъ-

<sup>12</sup> Thorne K. & A. Machray, *Training on a Shoestring*, Kogan Page India, 2000.

ществяват, се извършват предимно по случаен и некоординиран начин. Повечето компании не предоставят обучение, особено при назначаването на нови членове на екипа, очаквайки те да дойдат при тях с необходимите умения. В резултат на това, съществува огромен проблем и разминаване между необходимите и притежавани умения, с които управлението се бори. Организацията в туристическия сектор трябва да решава проблемите, свързани с обучение и недостига на умения. Това може да бъде постигнато чрез разработването на проекти, насочени към обучение на персонала.

### Литература

1. Ashraf H. & P. Mathur, *Human Resource Development in Tourism Industry*, Tourism Industry in India, Excel Books New Delhi, 2003.
2. Baum, T., *Human Resource Issues in International Tourism*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
3. Gilley A.M., J.L. Callahan & L.L. Bierema, *Critical issues in HRD a new agenda for the twenty-first century*, Perseus Oxford, 2003.
4. Laird D., *Approaches to training and development*, Perseus Cambridge, 2003.
5. Lucas R., *Employment Relations in the Hospitality and Tourism Industries*, Routledge Studies in Employment Relations, 2004.
6. Page S.J., P. Brunt, G. Busby & J. Connell, *Tourism: A Modern Synthesis*, Thomson Learning London, 2001.
7. Pareek U, *Managers as Training Partners*, Indian Journal of Training and Development, Jul – Sep 05., 2005.
8. Pizam, A., *The State of Travel and Tourism Human Resources in Latin America*, Tourism Management, 20(5):576-86., 2010.
9. Rothwell, W.J., J.E. Lindholm & W.G. Wallick, *What CEOs expect from corporate training: building workplace learning and performance initiatives that advance organizational goals*, Amacom New York, 2003.
10. Sharma, H., *HRM in Hospitality Industry*, ABD Publishers, Jaipur, 2006.
11. Sparrow P., C. Brewster & H. Harris *Globalizing Human Resource Management*, Global HRM, 2004.
12. Thorne K. & A. Machray, *Training on a Shoestring*, Kogan Page India, 2000.

### За контакти:

Андреана Любомирова Андреева  
Докторант  
Университет за Национално и Световно Стопанство – София  
0899178371  
andy.andreevaa@gmail.com