



**СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ**

**„СВ.КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”**

ГЕОЛОГО-ГЕОГРАФСКИ ФАКУЛТЕТ

КАТЕДРА „ГЕОГРАФИЯ НА ТУРИЗМА”

---

**Валентин Христов Коцаков**

**Управление на човешките ресурси на туризма в  
България – национални предизвикателства и местни  
особености (на примера на община Девин)**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

на дисертация за присъждане на научно-образователна степен „доктор”

Професионално направление 4.4 науки за Земята  
Научна специалност: „География на рекреацията и туризма”

Научен ръководител:

**Проф. д-р Васил Христов Маринов**

---

2024 г., София

Дисертационният труд е обсъден на разширено заседание на катедра „География на туризма” на Геолого-географския факултет на Софийски университет „Св. Климент Охридски”, проведено на 06.02.2024 г., и е предложен за защита пред специализирано жури в състав:

1. Проф. д-р Климент Найденов
2. Проф. д-р Вера Николова
3. Проф. д-р Мария Воденска
4. Проф. д-р Боян Кулов
5. Доц. д-р Десислава Вараджакова

Дисертационният труд е в обем от 223 страници (без приложенията), включващи 43 таблици, 52 фигури и е структуриран в следния ред: въведение, четири основни глави, заключение, библиография със 131 заглавия на кирилица и 59 заглавия на латиница, и 12 приложения.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на ..... г. от ..... ч. в ..... на заседание на определеното жури.

Материалите по защитата са публикувани на страницата на Софийския университет и са на разположение на интересувашите се в Деканата на Геолого-географски факултет, каб. 254, етаж II (северно крило) на ректората на Софийски университет „Св. Климент Охридски”.

## ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

### 1.1 Актуалност на изследването

В настоящия дисертационен труд се разглежда проблемът с обслужващия персонал и неговото управление в сферата на туризма, и по-специално в сектор хотелиерство и ресторантьорство на примера на община Девин.

И до днес са в сила думите на швейцарския професор Хунцикер (1942, цит. по Воденска, Асенова, 2011), основоположник на теорията на туризма: „Не трябва да забравяме, че туризмът е и ще остане винаги човешка дейност, и че в резултат на това факторът човек ще запази своето решаващо значение и от страна на предлагането”. Много са авторите, които се обединяват около мнението, че човешките ресурси са най-важният фактор в развитието на всяка съвременна организация, и от тяхното образователно и квалификационно ниво, мотивация и морално-етични ценности зависи качеството на предлаганите туристически продукти и услуги (Асенова и др., 2010; Борисов и др., 2018; Воденска, Асенова, 2011; Илиев, 1993, 2016; Ламбова, 2015; Паунов и др., 2013; Петрова и Генов, 2015; Петрова и др., 2019; Рибов, 2003а, 2003б; Славейков, Найденов, 2009 и др.). В нашето съвремие наблюдаваме как технологичните иновации и изкуственият интелект подпомагат дейността на хората и отчасти изземват някои специфични дейности. Но в туризма и по-специално в хотелиерството и ресторантьорството човешкият ресурс е и ще продължава да бъде решаващ, дори и за по-ниско квалифицираните дейности. Както обобщават Маринов и Бъчваров (1990): „Човешкият фактор има голямо значение за развитието и успеха на туризма”.

Трудно е да се определи точният брой и респективно делът на заетите в туризма у нас, поради факта, че много от хората, наети в този сектор, се причисляват в различни направления в официалната статистика. По данни от World Travel and Tourist Council (WTTC, 2021 Annual Research: Key Highlights) наетите в сектора за 2019 г. са 10,6% от всички заети в България. За 2020 г. този дял е 9,5%. Какъвто и да е точният дял на наетите, той при всички случаи е значителен и е показателен за важността на сектора за икономиката на страната. Туризмът също така оказва влияние и върху други сектори, които претърпяха загуби от наложените през 2020 г. противоепидемични мерки.

Според Петрова и др. (2019: 93) „Съвременното управление означава да се ръководят мислещи субекти със съответните знания, умения и способности, да се

формират и утвърждават у тях съзнание и манталитет, определени чрез комплекс от адекватни мотивиращи въздействия за активизиране на тяхното целенасочено, инициативно и съзидателно поведение”. Също така „успешното управление на човешките ресурси изисква дълбочинно разбиране на социалните и културните промени, които преживяват обществото и организациите, промяната на поколенията и тяхното отношение към работното място, както и възможностите, които се предлагат на настоящите служители”. Тези предизвикателства налагат и промяна в манталитета и отношението на мениджмънта, който все повече се превръща в психология и боравене с различни методи на мотивация. А познаването на естеството на служителите е жизненоважен за съвременната организация.

През 2020 г. светът се сблъска с едно предизвикателство, породено от COVID-19, непознато за нашето съвремие. Правителствата на почти всички държави взеха безпрецедентни мерки с цел ограничаване на заразата. Както посочва Кръстев (2020), „изправени пред политическото предизвикателство на COVID-19, европейските лидери трябва да направят стратегически избор: или да се борят за запазване на глобализиран свят с отворени граници, или да работят в посока на по-мека версия на деглобализация”. За по-кратък или по-дълъг период от време бяха затворени редица сектори. Туризмът, и в частност хотелиерството и ресторантьорството, се оказаха сред най-силно засегнатите. През периода на затваряне голяма част от хотелиерите и ресторантьорите освободиха своите служители, а друга част се възползваха от различни програми на правителството, с цел запазване на персонала.

Кризата, породена от COVID-19, е голямо предизвикателство за всички, но най-вече за мениджърите в туризма. Браншът се оказа в много неизгодна позиция спрямо други сектори, които станаха по-атраaktivни за служителите със сигурността и по-високото заплащане, които предлагат. Познаването и анализирането на състоянието на човешките ресурси, техните нужди и очаквания са много важни в нашето динамично съвремие. Именно в това се изразява и актуалността на настоящото изследване, което акцентира върху състоянието, мотивацията и нагласите за бъдещо развитие на служителите, наети в сектор хотелиерство и ресторантьорство на територията на община Девин, в контекста на отражението на кризата, породена от COVID-19.

В настоящия дисертационен труд се разглежда проблемът с обслужващия персонал и неговото управление в сферата на туризма, и по-специално в сектор

хотелиерство и ресторантьорство, като се прави задълбочен анализ на положението с персонала в община Девин, в отговор на комплексността на проблема и липсата на целенасочен подход за разрешаването му до момента. Кризата, породена от COVID-19, не създаде нови проблеми, тя просто изостри, открои и направи очевидни и политически актуални стари такива. Човешките ресурси са „тясно място“ от самото начало на развитието на масовия туризъм в България (от края на 50-те и началото на 60-те години), а дори и преди това. През последните години проблемът се изостри, като основни негови аспекти са количественият дефицит и качеството (образование, квалификация и мотивация).

Проблемите на човешките ресурси и тяхното управление не са унифицирани за страната. Обичайно акцентът е върху големите морски курорти и скицентрове, което е донякъде резонно, предвид на значителния дял от заетостта и прихода, които те реализират. Но при изготвянето на анализи и стратегии задължително трябва да се отчетат съществуващите регионални особености, които предполагат и специфичен подход към управлението на човешките ресурси. Моделът на изследване на персонала, нает в сектор хотелиерство и ресторантьорство, създаден в настоящия дисертационен труд, може да бъде в основата на идентифициране на състоянието на служителите, а от там и възможните дълготрайни решения на проблемите.

## ***1.2 Обект, предмет, цел и задачи***

**ОБЕКТ** на изследването са служителите, наети в сектор хотелиерство и ресторантьорство в община Девин. Тази община е подходящ обект на изследване, защото, въпреки че притежава значителен рекреационно-туристически ресурсен потенциал, рядко се включва в туристическите карти и доскоро не се разглеждаше като значим туристически ареал. Същевременно районът на Девин има богато минало и традиции в предлагането на оздравителни и балнеорекреационни услуги благодарение на доброто съчетание на климатико-географските дадености и благотворното лечение на минералните води, а секторът има голямо значение за икономиката на общината.

**ПРЕДМЕТ** на настоящото изследване са предизвикателствата и перспективите пред управлението на човешките ресурси, наети в туризма, и по-специално сектор хотелиерство и ресторантьорство в община Девин, в условията на променящата се икономическа и социодемографска обстановка в страната.

**ОСНОВНАТА ХИПОТЕЗА** е: Проблемите на човешките ресурси в туризма и в частност в хотелиерството и ресторантьорството не са унифицирани. Има регионални и местни особености, които произтичат от цялостното социално-икономическо развитие, структурни и културни различия на населението, на икономиката, на пазара на труда, географското положение и др. Тези регионални и местни особености изискват специфичен, диференциран подход към развитието на човешките ресурси в туризма.

**ОСНОВНАТА ЦЕЛ** на настоящия дисертационен труд е да се разработи модел за изследване на служителите, наети в конкретен сектор, чрез който да се изследват състоянието, мотивацията и нагласите на човешките ресурси, наети в сектор хотелиерство и ресторантьорство на територията на община Девин, като се отчете влиянието на кризата, породена от COVID-19, и на тази основа се дадат конкретни предложения за преодоляване на дефицитите.

За постигане на целта са поставени следните **ЗАДАЧИ**:

1. Изясняване на основни понятия, теоретични постановки и модели по отношение на човешките ресурси в туризма; видовете професии и изискванията към тях; общи постановки по отношение на обучението и повишаване на квалификацията; подход и методическа рамка на изследването;
2. Разработване на модел за изследване на служителите, наети в сектор хотелиерство и ресторантьорство;
3. Анализ на историческото развитие и съвременните тенденции на туризма в световен мащаб и в България с акцент върху човешките ресурси;
4. Проучване на развитието на туризма и балнеолечението в района на Девин;
5. Проучване на съществуващия опит (добри практики) в управлението и по-специално в обучението на човешките ресурси;
6. Адаптиране на модел за създаване на програма за обучение на персонала;
7. Изследване, анализ и оценка на състоянието на служителите, наети в сектор хотелиерство и ресторантьорство в община Девин, относно тяхната мотивация и трудови нагласи, като се отчете влиянието на кризата, породена от COVID-19;
8. Изготвяне на конкретни препоръки за преодоляване на дефицитите, касаещи човешките ресурси, наети в сектор хотелиерство и ресторантьорство в община Девин.

### **1.3 Методи**

При разработването на дисертационния труд са използвани разнообразни **МЕТОДИ**. Общонаучните и утвърдени методи (анализ на литературни източници, научен синтез, сравнение) са приложени при изпълнението на задачи 1., 2., 3., 4. и 5. Проучени и обобщени са множество и разнообразни вторични източници на статистическа информация. Извършен е обстоен преглед на научни публикации (чуждестранни и български), свързани с естеството на разглежданата проблематика. За изпълнение на задача 6. са използвани модели за управление и обучение на персонала, наложени от практиката. За изпълнение на задача 7. е осъществено емпирично проучване, включващо приложение на анкетния метод сред служителите, полуструктурирано интервю с работодателите и метода на включеното наблюдение. Използвани са и класически методи на стратегическото планиране – SWOT анализ и анализ на проблемите на ниво община Девин (задача 8.). Въз основа на осъществените проучвания и анализи са формулирани взаимосвързани цели, чието изпълнение би довело до повишаване качеството на предлагания туристически продукт на територията на община Девин, чрез повишаване мотивацията, ангажираността и способностите на обслужващия персонал.

Настоящият дисертационен труд предлага първото по рода си всестранно и пълно проучване на развитието на туризма и по-специално на балнеотуризма в района на Девин. Концепцията в настоящото изследване се предлага като модел на проучване и планиране на развитието на човешките ресурси, който може да бъде приложен и в други райони и специфични сектори в страната. Същевременно реализацията ѝ би било възможно само ако бъде възприета от заинтересованите страни и доразвита като стратегически план от институциите, които са отговорни за нейното прилагане.

### **1.4 Структура и съдържание на дисертационния труд**

|   |    |
|---|----|
| ВЪВЕДЕНИЕ .....   | 11 |
| 1. ПЪРВА ГЛАВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ОСНОВИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО .....  | 17 |
| 1.1 Човешките ресурси в туризма: същност, особености и тенденции .....  | 17 |
| 1.1.1 Основни понятия в управлението на човешките ресурси в туризма .   | 18 |
| 1.1.2 Особенности при управлението на човешките ресурси в туризма ..... | 22 |
| 1.1.3 Съвременни тенденции в управлението на човешките ресурси в        |    |

|  |     |
|--|-----|
| туризма .....  | 25  |
| 1.2 Видове професии в туризма и изискванията към тях .....                           | 30  |
| 1.3 Значение на обучението и повишаването на квалификацията на служителите .....     | 33  |
| 1.4 Значение на мотивационните фактори за трудовата дейност .....                    | 38  |
| 1.4.1 Същност на мотивацията .....   | 38  |
| 1.4.2 Мотивационни теории .....  | 43  |
| 1.5 Значение на стандартите за качество .....  | 49  |
| 1.6 Значение на местното население .....   | 54  |
| 1.7 Методология на изследването .....  | 55  |
| 1.7.1 Модел на изследването .....  | 55  |
| 1.7.2 Териториален обхват на изследването .....                                      | 57  |
| 1.7.3 Използвани методи в научното изследване .....                                  | 59  |
| 1.7.4 Основни трудности и ограничения на изследването .....                          | 61  |
| <br>   |     |
| 2. ВТОРА ГЛАВА: ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ТУРИЗМА – СЪСТОЯНИЕ И СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ ..... | 63  |
| 2.1 Съвременни особености и тенденции при човешките ресурси в туризма .....          | 63  |
| 2.1.1 Общ преглед .....  | 63  |
| 2.1.2 Човешките ресурси в туризма в България .....                                   | 68  |
| 2.1.3 Основни проблеми и причините за тях .....                                      | 76  |
| 2.1.4 Възможни решения .....   | 80  |
| 2.2 Обучение на кадрите в туризма .....  | 84  |
| 2.2.1 Обща постановка .....  | 84  |
| 2.2.2 Приложим опит (по примера на Р Турция) .....                                   | 87  |
| 2.2.3 Модел за създаване на програма за обучение на персонала .....                  | 95  |
| <br>   |     |
| 3. ТРЕТА ГЛАВА: РАЗВИТИЕТО НА ТУРИЗМА НА ТЕРИТОРИЯТА НА ОБЩИНА ДЕВИН .....           | 104 |
| 3.1 Историческо развитие на туризма и балнеолечението .....                          | 104 |
| 3.1.1 Общ преглед .....  | 104 |
| 3.1.2 В България .....   | 106 |
| 3.2 Развитие на туризма на територията на община Девин .....                         | 120 |



|       |   |            |
|-------|---|------------|
| 3.3   | Община Девин – туристико-географско местоположение и достъпност ...   | 122        |
| 3.4   | Природни и антропогенни туристически ресурси на община Девин .....  | 124        |
| 3.4.1 | Природни туристически ресурси .....   | 124        |
| 3.4.2 | Антропогенни туристически ресурси .....   | 128        |
| 3.5   | Актуално състояние и проблеми на туризма в община Девин .....   | 132        |
| 3.5.1 | Туристическо предлагане .....   | 132        |
| 3.5.2 | Туристическо търсене .....  | 141        |
| 3.5.3 | Ефективност на настанителната база .....  | 148        |
| 3.5.4 | Мястото на община Девин в типологията на туристическото развитие .....  | 152        |
| 3.6   | Състояние на човешките ресурси в община Девин .....   | 156        |
| 3.6.1 | Обща постановка .....   | 156        |
| 3.6.2 | Обучение и повишаване на квалификацията .....   | 159        |
| 3.7   | Управлението на община Девин като туристическа дестинация .....   | 160        |
| 4.    | <b>ЧЕТВЪРТА ГЛАВА: ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЕКТОР ХОТЕЛИЕРСТВО И РЕСТОРАНТЬОРСТВО В ОБЩИНА ДЕВИН – ЕМПИРИЧНО ПРОУЧВАНЕ ....</b> | <b>167</b> |
| 4.1   | Структура на извадката .....  | 169        |
| 4.1.1 | Наети лица в сектор хотелиерство и ресторантьорство .....   | 169        |
| 4.1.2 | Работодатели в сектор хотелиерство и ресторантьорство .....   | 170        |
| 4.2   | Оценка на знанията и уменията на служителите. Обучение .....  | 171        |
| 4.3   | Мотивационни фактори и степен на удовлетвореност от тях .....   | 175        |
| 4.4   | Отражение на кризата, породена от COVID-19 .....  | 181        |
| 4.4.1 | Отражение върху заетостта и доходите на служителите .....   | 181        |
| 4.4.2 | Отражение върху нагласите за развитие в сектора .....   | 182        |
| 4.4.3 | Отражение върху психологическото състояние на служителите ....  | 184        |
| 4.4.4 | Отражение върху нагласите на работодателите .....   | 192        |
| 4.5   | Изводи от емпиричното проучване .....   | 194        |
| 4.6   | Проблеми и перспективи за развитието на човешките ресурси в туризма в община Девин .....                                    | 196        |
| 4.6.1 | SWOT анализ на човешките ресурси в община Девин .....   | 196        |
| 4.6.2 | Предизвикателства и особености при човешките ресурси в туризма в община Девин .....   | 199        |
|       | <b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>   | <b>202</b> |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| БИБЛИОГРАФИЯ ..... | 210 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ .....   | 224 |

## **СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **1. ПЪРВА ГЛАВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИ ОСНОВИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО**

В тази глава са разгледани теоретико-методологическите основи на изследването, като е изяснен използваният понятийно-терминологичен апарат, свързан с управлението на човешките ресурси в туризма – и по-специално в сектор хотелиерство и ресторантьорство, и е представена методологията на изследването.

#### **1.1 Човешките ресурси в туризма: същност, особености и тенденции**

Направен е кратък преглед на понятийния апарат, използван при управлението на човешките ресурси в туризма, и по-специално в хотелиерството и ресторантьорството. Представени са и са коментирани дефиниции на понятия, които се споделят от автора, и са използвани в останалата част от дисертационния труд: човешки капитал, човешки ресурси, наети лица, работници и служители, кадри, обслужващ персонал, работна сила, трудови ресурси, професия, специалност, професионална квалификация, длъжност и др., от една страна, както и хотелиерство, ресторантьорство и свързаните с балнеолечението медицински и помощен персонал.

Особеностите на туристическия отрасъл, както и при останалите сфери на услугите, произтичат от факта, че туристическият продукт е неделим от този, който го произвежда. Друга особеност на туристическия продукт е, че услугата, която се предоставя, предполага едновременното присъствие на обслужващия персонал и на клиента, а това поражда зависимостта от обслужващия персонал.

Накратко е разгледано развитието на теорията от гледна точка на мениджмънта на човешките ресурси, както и голямото значение на екипите (формални и неформални) и на съвременния мениджър, който трябва да бъде и лидер, за да се гарантира успехът на организацията. Подчертава се, че съвременният мениджър трябва да осъзнава, че „управлението на хора е въздействие, насочено към преодоляване на хаоса и

заместването му с ред, обусловен и създаван от стремежа за постигане на ефективност на дейностите и процесите в организацията” (Илиев, 2016: 157). Ситуацията в наши дни се променя с много бързи темпове („неравностен тип социално, икономическо, политическо и технологическо движение, характеризиращо се с нелинейна, неравновесна, турбулентна динамика”, „непредвидимо и непрогнозируемо в глобален, регионален, национален и даже локален мащаб”, „нова производствено-технологическа и социоекономическа парадигма, която често пъти е наричана постиндустриално или информационно общество” – по Стефанов, 2014), особено след кризата, породена от COVID-19, и всичките предизвикателства, произлизащи от нея.

Промените в световен мащаб се отразяват още по-негативно на страната ни, поради демографската криза, в която сме изпаднали. Ситуацията в България е значително усложнена от намаляването и застаряването на населението, високата смъртност и ниска раждаемост, и масова емиграция особено на лица в трудоспособна и детеродна възраст. Дълготрайните прогнози на фона на постоянно нарастващото световно население са населението у нас да продължава да спада, като през 2030 г. се очаква в България да живеят малко над 6,5 млн. души, а до 2050 г. да намалее до 5,8 млн. души. Тенденциите са в редица сектори да има системен дефицит на човешки ресурси, като в хотелиерство и ресторантьорството се очаква през 2024 г. общо намаление на наетите в сектор хотелиерство и ресторантьорство от 6.4%.

Организациите в България определено осъзнават надвисналите опасности. От проведено проучване през 2016 г. сред мениджърския състав на членовете на КРИБ, в което участват 866 мениджъри от 406 фирми (Добрите бизнес практики, КРИБ, 2016), може да се обобщят следните изводи: най-важният фактор са уменията за запазване на „таланти“ във фирмата; методическата компетентност (уменията) и професионалната компетентност (знанията) на звената за управление на човешките ресурси (ЗУЧР) са два пъти по-важни от притежаваната от тях социална компетентност (поведение). Мениджърите възприемат като ключови за фирмения успех и развитие четири фактора: интегрираност на решенията и стратегията на ЗУЧР в общата бизнес стратегия; професионалната ангажираност с нуждите на вътрешните клиенти; емоционална интелигентност на сътрудниците; адекватност на провежданата кадрова политика съобразно променящата се икономическа и социодемографска среда. В резултат на всички констатации са идентифицирани три проблемни области за фокусирана

интервенция чрез обучение: необходимост от знания и умения за измерване, оценяване и следене на удовлетвореността на персонала на трудовата заетост във фирмата и неговите компетенции, както и следене на връзката „удовлетвореност – компетенции – стратегическа фирмена устойчивост“; необходимост от знания и умения за стратегическо управление и развитие на човешките ресурси в условията на трайни демографски тенденции и циклични социоекономически колебания; необходимост от знания и умения за активно управление на процесите по набиране, подбор, обучение и развитие на персонала в контекста на стратегическото управление на човешките ресурси.

Положението с човешките ресурси се очаква допълнително да се влоши от занижаването на здравния статус на трудоспособното население у нас, породено пряко и косвено от COVID-19, и от negliжирането на хроничните заболявания, поради съсредоточаване на болничен ресурс в борбата с коронавируса.

## **1.2 Видове професии в туризма и изискванията към тях**

Основна тема в този раздел е класификацията и структурата на наетите лица. В сферата на туризма, и по-специално хотелиерството и ресторантьорството, се използва широк набор от длъжности, регламентирани от НКПД. Маринов и Бъчваров (1990) разделят „обслужващия персонал в туристическата система на управленски (среден и ръководен) и изпълнителски. Изпълнителските кадри от своя страна могат да се поделят на: същински обслужващ персонал – работниците в заведенията за подслон и хранене (сервитьори, камериерки, готвачи, администратори, счетоводители и пр.) и информационно-екскурзоводни кадри (информатори, екскурзоводи, туристически агенти, придружители, аниматори и т.н.). Задоволеността на туристите и качеството на туристическото обслужване зависят в немалка степен и от нетуристическите кадри в дестинацията – напр. медицинският и търговският персонал, органите на сигурността, службите по поддръжка и ремонт на различните съоръжения и т.н.” Воденска и Асенова (2011) доразвиват тази класификация с мнението, „че в последните десетилетия се засилва специализацията и професионалната квалификация на всички нива на обслужване на туристите”. Те смятат, че е погрешно е да се възприема, че изпълнителските кадри полагат предимно неквалифициран труд.

В зависимост от конкретната сфера на дейност Воденска и Асенова (2011)

разделят кадрите, заети в туризма, на осем групи, които онагледяват голямото разнообразие от длъжности в сектор хотелиерство и ресторантьорство.

Коментирани са класификацията и структурата на заетите по образователната и езикова квалификация и пол и са очертани основни проблеми и тенденции в тази връзка.

### **1.3 Значение на обучението и повишаването на квалификацията на служителите**

Разгледано и доказано е значението на образованието и обучението на човешките ресурси в туризма, включително способността за общуване – писмено и говоримо – като белег за висока култура и висока образованост, както и невербалната комуникация, защото точно от тях зависи качеството на предлаганите туристически продукти и услуги. Същевременно са представени актуалните проблеми и предизвикателства пред средното и висшето образование в сферата на туризма в България и реализацията на завършилите на пазара на труда, в т.ч. разминаването в очакванията, нагласите и възприятията на образователните институции, учащите и работодателите, включително породени и от липсата на централизирана политика.

### **1.4 Значение на мотивационните фактори за трудовата дейност**

Темата за мотивацията в по-широкия смисъл, и на обвързаността и ангажираността в по-тесния смисъл на човешките ресурси вълнува еднакво както изследователите, така и хората, пряко ангажирани в управлението на човешките ресурси, защото от мотивацията на заетите зависи и успехът на една организация. Още McClelland (1975), а след него и редица други автори, включително Collins (2004), установяват наличие на силна корелационна връзка между постигащата мотивационна ориентация, от една страна, и икономическата и социалната развитост на една нация (организация, б.а.), от друга.

Разгледана е мотивацията в нейните организационни измерения и значимостта ѝ за осигуряване на високи постижения. Мотивацията в една организация е основният управленски проблем при работата с хора. При наличие на мотивираност, всички останали проблеми, свързани с хората в една организация, са лесно решими. Всяко управление визира малко или много човешкото поведение и се стреми да го повлияе, без да се използва принуда, свързана с ограничаване на елементарните свободи и права

на човека. Това означава, че мениджмънтът трябва да има представа за своя обект, т.е. да се ориентира поне в определена степен кои са факторите, обуславящи поведението на човека, кои са подтиците, лежащи в основата на дългосрочното целенасочено човешко поведение.

Анализирано е значението за мотивацията на паричните (заплата) и непарични възнаграждения, като е изведен изводът, че заплата е от първостепенно значение за трудещите се, но по-важно от заплащането е справедливото заплащане.

Разгледани са накратко базовите мотивационни теории и тяхната еволюция във времето а именно: Систематизация на потребностите по Хенри Мъри (Murray, 1939); Йерархията на потребностите по Маслоу (Maslow, 1954); Двухфакторен модел на Фредерик Херцберг (Herzberg, 1966); ERG – теория на Клейтън Алдърфър (Alderfer, 1972); Маккелъндовите „постижение-приобщаване-власт“ (McClelland, 1975); Моделът на В.Врум за участие на подчинените в процеса на решенията (Vroom, Yago, 1974); Доразвитите идеи на Врум от Porter & Lawer (1968); Теория за целите от Latham & Locke (1979); Теория на реактивността, формулирана от Brehm (1966); Теория за равенството (Adams, 1965); Теориите Х и Y като типове ръководни стилове McGregor (1960). Съществува голямо разнообразие в обяснението на мотивацията. Всяка от мотивационните теории допринася по един или друг начин при практическото управление на човешките ресурси.

### **1.5 Значение на стандартите за качество**

Дадени са за пример полезни и изпитани в практиката модели, каквито са Цикълът на Деминг (Борисов и др., 2018: 308) и Тоталното управление на качеството (Ишикава, 1994).

За постигане на по-високо качество и устойчивост на обслужването в много организации, особено по-висококатегорийни обекти и/или международни вериги са внедрени стандарти по качество (СОП).

Основните регламенти, които налагат определени и задължителни (минимални) стандарти в хотелиерството и ресторантьорството у нас са: Законът за туризма, Наредба за изискванията към категоризираните места за настаняване и заведения за хранене и развлечения, за реда за определяне на категория, както и за условията и реда

за регистриране на стаи за гости и апартаменти за гости (2020), Наредба за условията и реда за сертифициране на „Балнеолечебен (медицъл СПА) център“, „СПА център“, „Уелнес център“ и „Галасотерапевтичен център“ и др.

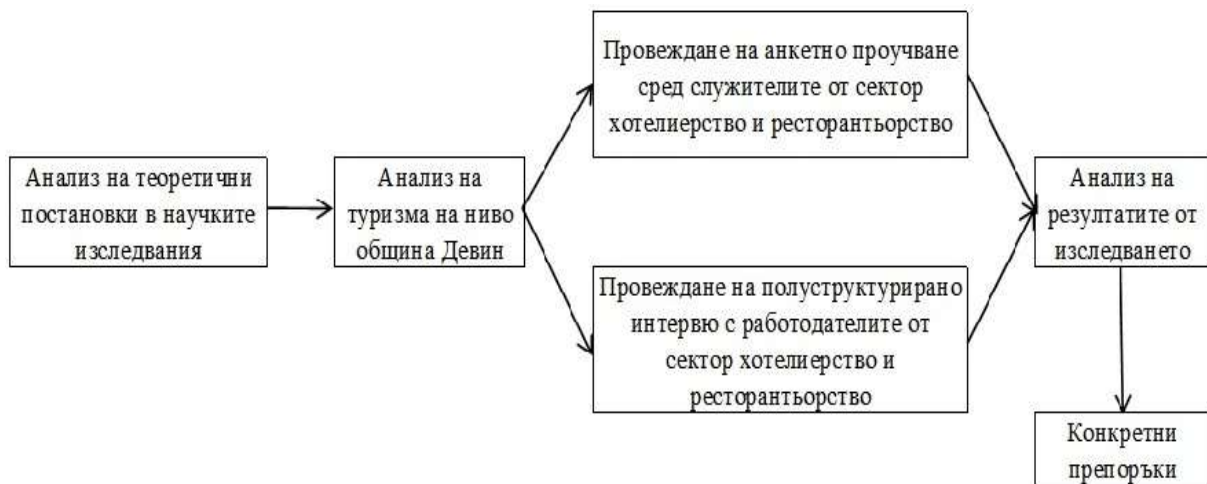
Съществуват доброволни сертификационни схеми, които имат отношение към корпоративната социална отговорност в туристическия сектор, като са белег за висококачествено обслужване, и включват: ISO 9001:2000, HACCP, ISO 22000:2005; ISO 9001:2000; OHSAS 18001:2002; ISO 14001:2004, схемата EMAS, Европейски екоетикет за обектите за настаняване и къмпингите (Европейски цвете); ISO 26000:2010 (Воденска, Асенова, 2011: 273-274).

### **1.6 Значение на местното население**

За да се говори за устойчивост на туристическата индустрия, местното население трябва да бъде основен източник на кадри за туристическите предприятия. В тази връзка е важно доколко местното население е склонно да работи в туристическата индустрия и доколко вижда кариерното си развитие в сектора. Според Маринов и Бъчваров (1990), „за да бъде устойчив в дългосрочен план, туризмът трябва да бъде приемлив за обществото (общността), в което се осъществява, защото игнорирането на някои негативни отношения на местното население към туризма и/или туристите може да доведе до възникването на значителни икономически и политически проблеми, като загуба на доверие и подкрепа от страна на местната общност към властите, организациите, развиващи туризма, нежелание и отказ да се работи в туристическата индустрия, враждебност или безразличие към туристите, задържане и забавяне на туристическото развитие в резултат на протести от местната общност и пр.“ Мнението на Cholakova & Dogramadjieva (2019) е, че изучаването на мненията и нагласите на местното население е от голямо значение, защото те са сред ключовите групи заинтересовани страни, които трябва да бъдат взети предвид, когато става въпрос за адаптационни стратегии за устойчиво развитие на туризма.

### **1.7 Методология на изследването**

За постигането на основната цел на настоящия дисертационен труд е създаден собствен модел на изследване:



Моделът на изследване е със следните компоненти:

**Анализ на теоретични постановки в научните изследвания:**

- Анализ на специфични понятия;
- Особености при управлението на човешките ресурси в туризма;
- Съвременни тенденции в управлението на човешките ресурси в туризма;
- Идентифициране на видовете професии и изискванията към тях;
- Изследване върху значението на обучението и влиянието на мотивационните фактори върху трудовата дейност;
- Проучване на съществуващия опит (добри практики) относно обучение на персонала.

**Анализ на туризма на ниво община Девин:**

- Анализ на развитието на балнеолечението;
- Анализ на историческото развитие на туризма в община Девин;
- Анализ на състоянието на човешките ресурси в туризма в община Девин;
- Особености на туристико-географското местоположение, природни и антропогенни ресурси;
- Анализ на актуалното състояние и проблемите а туризма в община Девин – предлагане, търсене, ефективност на настанителната база, място на общината в типологията на туристическото предлагане;
- Анализ на управлението на община Девин на ниво дестинация.

**Провеждане на анкетно проучване сред служителите от сектор хотелиерство и ресторантьорство:**

- Анализ на генералната съвкупност;



- Формулиране на въпроси, насочени към собствената оценка за квалификационната подготовка на служителите; значимостта на мотивационните фактори и степента на удовлетвореност от тях; отражение на кризата, породена от COVID-19 върху трудовата заетост, доходите и психическото състояние на служителите; въпроси за идентифициране на структурното разпределение по пол, възраст, вид на заетост, образование и текуещество на извадката.

#### **Провеждане на полуструктурирано интервю с работодатели от сектор хотелиерство и ресторантьорство:**

- Изясняване на въпросите с дефицита на кадри; отчитане на мнението относно квалификационната подготовка на служителите; мотивационни и обучителни практики; отражение на кризата, породена от COVID-19 върху сектора, очаквани бъдещи тенденции; въпроси за идентифициране на структурното разпределение по пол, възраст, позиция, образование и опит на работодателите;

#### **Анализ на резултатите от изследването:**

- До каква степен съвременните тенденции в управлението на човешките ресурси са навлезли в изследваната област;
- Какво е моментното състояние на човешките ресурси в сектор хотелиерство и ресторантьорство в изследваната област от гледна точка на служителите и работодателите относно мотивираност и удовлетвореност; отражение на кризата, породена от COVID-19 върху мотивацията и бъдещите нагласи за развитие в сектора; значение на структурното разпределение на извадките служители и работодатели;

#### **Конкретни препоръки:**

- Даване на насоки за преодоляване на дефицитите;
- Адаптиране на модел за създаване на програма за обучение на персонала.

Настоящият дисертационен труд е изготвен на базата на изследване, извършено сред служителите, наети в хотелиеро-ресторантьорския бранш на територията на община Девин. Въпреки че притежава значителен рекреационно-туристически ресурсен потенциал, община Девин рядко се включва в „туристическите карти” и до скоро не се разглеждаше като значима туристическа дестинация. Същевременно районът на Девин има богато минало в предлагането на оздравителни и балнеорекреационни услуги, благодарение на доброто съчетание на климатико-географските дадености и

благотворното лечение на минералните води.

Според масово възприетото схващане работата в сектор хотелиерство и ресторантьорство е временно явление, а не дългосрочен ангажимент особено за обслужващия персонал. Ситуацията в община Девин обаче е коренно различна, защото почти всички наети лица в изследвания сектор са местни за общината. Липсата на алтернатива за заетост в други сектори води до факта, че голяма част от служителите разчитат на развитие именно в този сектор. Дали е така и какви са нагласите на служителите, имат ли желание за (само)усъвършенстване с цел повишаване качеството на предоставяните услуги може да се установи само с емпирично проучване, каквото е извършено през 2020 г.

Разработването на дисертационния труд е основано на широк набор от методи, които са релевантни за изследването и са доказали своята ефективност, за намиране на първична и вторична информация. Съществуващи публикации и документи са използвани преимуществено при разработването на първите две глави от изследването. Проучени и обобщени са множество и разнообразни вторични източници на статистическа информация. Извършен е преглед на научни публикации (чуждестранни и български), свързани с естеството на разглежданата проблематика. При работата с вторична информация са използвани традиционни методи: анализ на литературни източници и ведомствени документи, анализ на статистически данни, научен анализ и синтез. За представяне на актуалното състояние на местните кадри, заети в сектор хотелиерство и ресторантьорство, е осъществено емпирично проучване с приложение на анкетния метод сред служителите, полуструктурирано интервю с работодателите и метода на включеното наблюдение. Използвани са модели за управление и обучение на персонала, наложени от практиката, както и класически методи на стратегическото планиране – SWOT анализ и анализ на проблемите на ниво община Девин. Въз основа на осъществените проучвания и анализи са формулирани взаимосвързани цели, чието изпълнение би довело до повишаване качеството на предлагания туристически продукт на територията на община Девин чрез повишаване мотивацията, ангажираността и способностите на обслужващия персонал.

За целите на настоящия анализ са използвани данни от официалната статистика на НСИ (2008-2020) при ясното съзнание за техните ограничения. Използвани са също така данни от Националния публичен регистър на недвижимите културни ценности,

Национален туристически регистър (заведения за хранене и развлечения), Национален туристически регистър (места за настаняване с валидна категоризация/регистрация), Списък на курортите в Република България и определяне на техните граници, ДВ, Стратегията за устойчиво развитие на туризма в община Девин 2014 – 2020 г., World Travel and Tourist Council, Economic Impact Report, Данни от World Tourism Organization (COT), EUROSTAT, Турския статистически институт (TUIK) и др.

Емпиричното проучване е проведено в периода юли – септември 2020 г. За конкретната цел е разработена анкетна карта за служителите и въпросник към работодателите. За по-голяма достоверност на анкетирането и отстраняване на нежелателни влияния, анкетата е анонимна, а на служителите е дадена възможност самостоятелно да попълват анкетните карти.

Анкетата съдържа 58 въпроса. Те са разделени в няколко групи: оценка на собствените знания и умения; значимост на факторите за мотивация; удовлетвореност от мотивационните фактори; отражение на кризата, породена от COVID-19, върху заетостта и доходите; отражение на кризата, породена от COVID-19, върху психическото състояние на служителите; въпроси за идентифициране на извадката. Преобладаващата част от въпросите са закрити. Простите въпроси (с един отговор) също доминират пред множествените (с повече от един възможен отговор). Оценъчните въпроси са основани на 5-степенната скала на Ликърт. Получени са 198 попълнени анкетни карти, което представлява 78,3% от заетите в сектор хотелиерство и ресторантьорство в община Девин по официални данни (НСИ, 2019). Този висок дял осигурява надеждни резултати и позволява да се направят важни заключения за генералната съвкупност.

В същия период (юли – септември 2020 г.) е проведено и изследване под формата на полуструктурирано интервю с работодатели от сектор хотелиерство и ресторантьорство в община Девин, на които са зададени десет въпроса, свързани с техните служители и работата им, и шест въпроса за идентифициране на тях самите. Интервюирани са единадесет работодатели. На пръв поглед интервюираните лица са малко, но те стопанисват обекти, места за настаняване със 771 легла, което е 44,1% от всички легла в места за настаняване на територията на общината (1 748), както и собственици на най-големите самостоятелни ресторанти в гр. Девин, а това също е предпоставка за висока достоверност на резултатите и изводи, които могат да се

приложат към развитието на дестинацията като цяло.

Една от слабостите на анкетното проучване е, че поради самостоятелното попълване на анкетните карти от страна на служителите, има въпроси, на които не е отговорено и/или не са разбрани правилно.

Друга слабост на проучването е, че не са обхванати големият брой малки обекти, каквито са къщите за гости и самостоятелните заведения за хранене и развлечения. Характерно за тях е, че те доминират като брой в община Девин. В проучването са търсени основно обектите, които са количествено по-значими за общината.

Трябва да се споменат и други недостатъци и ограничения на емпиричното проучване, които очертават перспективи за по-нататъшни изследвания:

- Взето мнението на служителите и работодателите, но не и на най-важния участник в туристическия процес: клиентът.

- Не е отчетено мнението на местното население относно развитието на туризма в община Девин и по-специално нагласите за заетост и развитие в сектор хотелиерство и ресторантьорство.

- С изключение на един обект – макар и най-големият – не е изследвана организационната култура, мениджърските подходи и властовата дистанция между мениджъри и служители като фактори за мотивацията на служителите, а оттам и за постигане на висококачествено туристическо обслужване.

## **2. ВТОРА ГЛАВА: ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ТУРИЗМА – СЪСТОЯНИЕ И СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ**

Втора глава е посветена на човешките ресурси в туризма и по-специално съвременните особености, ситуацията с човешките ресурси в България, основните дефицити и възможните решения за преодоляването им като контекст на теренното проучване в община Девин. Даден е пример за добра обучителна практика и е представен модел за създаване на собствена програма за обучение на персонала на организационно ниво.

### **2.1 Съвременни особености и тенденции при човешките ресурси в туризма**

Наблюдава се общо застаряване на населението в цяла Европа, като България не

само че не е изключение, но тенденциите са още по-задълбочени от масовата миграция, особено на лица в репродуктивна възраст.

От една страна застаряването на населението води до дефицит на работната сила, но от друга страна е плюс за рекреацията и туризма.

По данни на EUROSTAT, към 2019 г., в туризма в ЕС са наети почти 12,6 млн. души, което е от 9,6% от всички наети лица извън сектора на финансовите услуги и 22,5% от наетите в сферата на услугите, от които в настаняване (сектор хотелиерство) са 2,5 млн. души (20% от наетите в туризма), а в храни и напитки (ресторантьорство) са 7,35 млн. души (58,4% от наетите в туризма). Доминира женското присъствие (60,1%). В настаняването работят значително голям дял (11,2%) от младите лица. В почти всички европейски държави нивото на заплащане в туризма и по-специално при настаняването е по-ниско от средното за страната. Средно за ЕС съотношението е 15,7 евро на час средно за икономиката и 13,3 евро на час в сектор хотелиерство. За България данните на EUROSTAT показват съотношение от 3,3 евро на час средно за икономиката и 3 евро на час в сектор хотелиерство.

Към момента на пазара на труда има четири поколения, като всяко от тях е с различни доминиращи ценности, мотивация в работата и трудова култура. Предизвикателство за мениджмънта е познаването на тези специфики. Личните обстоятелства, разкрити чрез профилите на поколенията, показват значителни разлики в ценностите на поколенията – основната житейска цел на поколението Z е щастието, на Y – високите доходи, на X – сигурността и на T – достойнството. За да постигнат целите си в живота, младите хора (поколенията Z и Y) разчитат основно на качества като адаптивност, креативност, вдъхновение, любопитство и прагматизъм. За повъзрастните поколения (X и T) водещи са традиционните ценности като трудолюбие, отговорност, издръжливост, честност и лоялност. Тези различия изискват интегриране на управлението на поколенията в системите и политиките за управление на човешките ресурси, за да се възползват от спецификата на всяко поколение в полза на работата.

След освобождението до настъпването на комунизма у нас не са правени значителни изследвания относно количеството и качеството на обслужващия персонал, но като цяло се забелязва недоволство у посетителите от нивото на обслужване. През времето на комунизма също се наблюдават редица дефицити, каквито са липсата на

подготвени кадри, ниска мотивация, заради сезонността и ниското заплащане, слаба езикова подготовка, културни предрасъдъци, ниска механизация на труда и т.н. Правени са опити за мотивиране на персонала, но като цяло се наблюдава чувствителна липса на организация.

Според Иванова (2018: 223-239), към 1968 г. числеността на персонала само в структурите на Комитета по туризъм наброява 22 500 души, а заедно с косвено заетите в сектора е 45 000. В края на 80-те години те вече са 1% от цялото активно население на страната. Конкретно за 1988 г. Marinov et al. (2018) изчисляват служителите на 150 000, от които 1/3 са заети целогодишно. По данни на EUROSTAT към 2019 г. в хотелиерството и ресторантьорството в България са наети над 171 890 души, което е представлява 8,5% от всички наети лица (под средното за ЕС) и 23,9% от наетите в сферата на услугите (над средното за ЕС). В настаняване (сектор хотелиерство) са 46 591 души (27,1% от наетите в туризма), а в храни и напитки (ресторантьорство) са заети 98 000 души (57% от наетите в туризма) – резултати, близки до средноевропейските. Доминират жените над мъжете, като за периода 2008-2020 г. тези показатели намаляват постепенно от 66,4% до 62,1% (данни, сходни със средните за ЕС). За същия период средната заплата в сектора е с 42% по-ниска в сравнение с тази в страната, но най-драстичната разлика е през кризисната 2020 г., когато секторът беше един от най-засегнатите от мерките на правителството.

Проблемите на човешките ресурси в България могат да бъдат групирани по следните типове: демографски, икономически, политически, образование и обучение, социални и културни аспекти, липса на иновации в управлението на човешките ресурси. За сектор хотелиерство и ресторантьорство могат да се добавят още: по-ниското заплащане и изоставането в технологичното развитие в сравнение с други сектори в страната; нуждата (а липсва) от чуждоезикова подготовка; работата в чужбина за високостепенни обекти и/или круизни кораби; определени длъжности се заемат от млади хора, докато си намерят „по-сериозна” работа, поради непопулярността на сектора като възможност за кариерно развитие; имиджът на индустрията като не особено сигурен работодател, влошен от кризата, породена от COVID-19; промяната в трудовите нагласи сред поколенията след 90-те години (Z).

За решаването на проблемите е необходим комплексен и цялостен подход от страна на правителството и местните власти, бизнес сектора и образователните

институции, обхващащ образователни, социални, икономически и законодателни мерки, инвестиции в иновации и технологии, както и подобрене на бизнес средата и стимулиране на конкурентоспособността. Конкретните възможните решения за преодоляване на негативните тенденции на пазара на труда могат да бъдат обобщени по следния начин: целенасочена демографска политика; повишаване на технологичното развитие и дигитализация; сигурна и предвидима законодателна рамка; повишаване нивото на образование и обучението; политика за повишаване на доходите и покупателната способност; по-добра социална политика за мобилизиране на резервите на пазара на труда; насърчаване на иновациите в управлението на човешките ресурси; подобряване на здравеопазването. Конкретно за хотелиерството и ресторантьорството – предлагане на продукт с по-висока добавена стойност; намаляване на сезонността и/или повишаване ангажираността на настанителните бази; внедряване на опита на международните вериги и техните стандарти за качество на обслужване и възможностите за обучение на персонала във и извън организацията.

## **2.2 Обучение на кадрите в туризма**

Нуждата от обучение на персонала се определя като разлика между необходимото и съществуващото ниво на знания и умения на персонала в организацията. Затова, преди да се пристъпи към обучение, е необходимо да се установи каква е всъщност нуждата от обучение. Могат да се разграничат следните основни етапи: ясна визия за развитие на организацията в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен аспект; определяне целите на обучението в съответствие със стратегическите планове на компанията; анализ на потребностите от обучение; избор на формите и методите на преподаване; оценка на ефекта от обучението. За правилния избор на метод на обучение също така са разгледани класификацията и разновидностите на видовете обучения.

За целите на настоящия труд е разгледан пример от съседна държава – Република Турция, която, от една страна, е близка географски и културно, но, от друга страна, е добър пример за висококачествен и развит туризъм, устойчив туризъм, който носи значителни финансови приходи за държавата, но и ангажира значителен на брой човешки ресурс. До известна степен доброто развитие на туризма там се дължи и на системния подход към обучението на служителите и от страна на правителството, и от страна на дружествата, на възприемането на обучението като нещо полезно от страна

на служителите. За да се създадат квалифицирани и обучени кадри в туристическия сектор, трябва постоянно обучение както на работното място (в работна среда), така и чрез образователни институции. В Турция ежегодно се изпълняват необходимите мерки за обучение на персонала в туристическите обекти с цел повишаване на стандартите за обслужване.

Методите за обучение на работното място включват: обучение под надзор, образование чрез даване на власт, обучение чрез стаж, чрез промяна на работата (ротационен метод), обучение за ориентация на работата, обучение чрез комисии и обучение чрез мониторинг. Обучението извън работното място се провежда по осем различни метода: лекции, проблемни ситуации, семинар, курс, t-group метод, метод за изследване на случай и получаване на поука (поучителен метод), метод за визуално обучение, метод на „ролева игра“.

Съществуващият опит в съседна Турция относно адаптиране и прилагане на конкретни програми за обучение на персонала е добър пример за системното обучение на служителите, който в една или друга степен може да бъде приложен и у нас.

В главата е представен модел, чрез който всяка организация (не само в сектор хотелиерство и ресторантьорство) може да създаде собствена програма за обучение на персонала, включително и последващ анализ на ефекта от обучението.

### **3. ТРЕТА ГЛАВА: РАЗВИТИЕ НА ТУРИЗМА НА ТЕРИТОРИЯТА НА ОБЩИНА ДЕВИН**

Глава трета разглежда развитието на туризма в община Девин. Дадена е кратка ретроспекция на развитието на туризма и по-специално на балнеолечението в световен мащаб и у нас. Проследено е историческото развитие на региона като средище на балнеолечението. Община Девин е разгледана на ниво дестинация. Разгледано и оценено е състоянието на човешките ресурси. Оценени са туристическо-географското местоположение и достъпност, природните и антропогенните ресурси, състоянието и проблемите на туризма: туристическо търсене и предлагане, ефективност на настанителната база и мястото на Девин в типологията на туристическото развитие.



### **3.1 Историческо развитие на туризма и балнеолечението**

Туризмът е дейност с многовековна история. Маринов и др. (1998) определят туризма като изключително динамичен, бързо растящ по обем на дейността си сектор, с 12% от БВП, 7% от инвестициите и над 100 млн. работни места в света. Надеждата е, че той се превръща в „най-голямата световна индустрия” и често се определя като „индустрия на бъдещето”. Въпреки отделни колебания туризмът на световно ниво показва бърз и устойчив растеж. По данни за Световната банка в периода 1995-2019 г. пренощуващите лица в света нарастват повече от двойно – от 1,08 млрд. до 2,4 млрд. Пренощуващите лица на ниво ЕС запазват световната тенденция на нарастване за целия период 2008-2019 г., като се отчита ръст от 43,3%. Приходите от международен туризъм също отчитат почти постоянен ръст през разглеждания период. Данните от СОТ сочат, че в периода 2008-2019 г. реалният растеж на приходите от международен туризъм са 54%, който надвишава растежа на световния БВП (44%).

В България балнеосанаториалното дело е възникнало и се е развило на базата на минералните води. Лечението с минерални води по нашите земи има древна и богата история. В същото време, през последните десетилетия, потребностите от курортно лечение и профилактика постоянно нарастват. Туризмът е стабилен фактор, допринасящ за постоянно оптимизиране на българската икономика чрез: съществен дял в БВП 12 – 18 %; висока трудова заетост – 300 000 постоянно и 500 000 временно заети; създаване на инвестиционни възможности и проекти за партньорство; основно поле за развитие и поддържане на малък и среден бизнес, основан на семейна собственост; опазване на околната среда и съхраняване на богатото културно-историческо наследство. За периода 2012-2022 г. пренощуващите лица се увеличават с 49%. През разглеждания период постоянно намалява средната продължителност на престоя на туристите. Така от 3,69 дни през 2012 г. тя достига до 3,17 дни през 2022 г. През лятото (юни, юли, август и септември) в страната са отчетени 57% от пренощуващите лица и 72,2% от реализираните нощувки. Местата за настаняване у нас за периода 2012-2022 г. нарастват с 46,2%, а леглата със 17,8%, което е показателно, че през този период са разкривани основно по-малки обекти. Общият приход от нощувки за периода 2012-2019 г. нараства с 82%.

На територията на област Смолян осъществяват дейност 7,8% от местата за настаняване в страната с 3,6% от леглата, което е показателно за значително по-малкия

среден капацитет на обектите. Основните посетители са български лица. В областта се осъществяват едва 3,1% от нощувките в страната. Приходите от нощувки отчитат ръст, който превишава този за страната. През 2019 г. ръстът в приходите е 120% в сравнение с 2012 г., а през 2022 г. вече достига до 158,4%. Все пак приходите от нощувки са на сравнително ниско ниво, защото в областта са отчетени едва 2,3% от общите за страната. Макар че по основни показатели областта има сравнително нисък относителен дял, тенденциите през последните години са по-благоприятни от тези за България като цяло.

### **3.2 Развитие на туризма на територията на община Девин**

Историята на развитието на девинския район като средище за лечение, използвайки минералните му води може да се проследи назад до I век след Христа. Съвременното развитие на балнеолечебното дело в община Девин може да се отбележи от 60-те години на XX век. Град Девин и село Михалково са обявени за балнеолечебни курорти от местно значение през 1963 г., а Беденски минерални бани през 1967 г. През 1969 г. започва изграждането на топлопровод от Беденски бани до Девин, резервоар за топлата вода в града, балнеолечебница и хотел в гр. Девин. Балнеолечебницата и хотелът са официално открити на 6 септември 1974 г. След политическите и социално-икономическите промени от 90-те години на XX в. девинският балнеосанаториум заедно с рехабилитационно-оздравителния център, както и прилежащия към него терен е отдаден от община Девин на концесия. Освен инвестиции концесионерът се задължава да запази предназначението му за развиване на балнеолечение и туризъм. В наши дни продължител на традициите в балнеолечението е СПА комплекс „Орфей“.

### **3.3 Община Девин – туристико-географско местоположение и достъпност**

Община Девин представлява 17,83% от територията на област Смолян и е съставена от 16 населени места. По данни на ГРАО, към 27 септември 2020 г., на територията на община Девин живеят 12 097 жители, от които жителите на гр. Девин са 6 527 (54%). Общината има ограничена достъпност и разчита единствено на автомобилния транспорт за всички видове превози. Сравнително голямото разстояние и липсата на ширококолентови пътища води дотам, че Девин изостава като привлекателен център в сравнение с подобни дестинации, а това е и една от причините Девин да е по-популярен на вътрешния пазар, но не и в чужбина.

### **3.4 Природни и антропогенни туристически ресурси на община Девин**

На територията на община Девин съществуват множество на брой и разнообразни природни и антропогенни ресурси, но голяма част от тях не са популяризирани и достъпни за масов туризъм. По значими за туризма в общината са връх „Вълчи камък“ с наблюдателната му площадка, пещера „Дяволското гърло“ и екопътека „Струилица“. Недостатъчно се използва язовир „Цанков камък“, но пък расте популярността на региона като място за спортен риболов. Голям е потенциалът и за развитие на мястото около самите Беденски бани. Възможни са по-активни разкопки и реставрация на крепостите и тракийските светилища, което да повиши популярността им сред туристите за културен туризъм. От лятото на 2023 г. община Девин разработи програми за представяне на отделните населени места, като всяко село демонстрира специфичните си носии и кулинария.

### **3.5 Актуално състояние и проблеми на туризма в община Девин**

За нуждите на настоящия труд са разгледани показатели, събрани от различни източници: Национален туристически регистър, официални статистически данни от НСИ (2001-2020) и започналата работа през 2018 г. платформа ЕСТИ, като са отчетени разликите и възможните допълвания между тях. Анализът на основните показатели по данни от НСИ на общинско ниво са съпоставени с тези за областта и страната.

На територията на община Девин за 2019 г. осъществяват дейност 39 места за настаняване с 1 399 легла. Към 27 септември 2020 г. на територията на общината осъществяват дейност общо 94 заведения за хранене и развлечения с 5 016 места за сядане. От тях 33 заведения с 2 434 места са към места за настаняване. Самостоятелните заведения (61 бр.) заемат значително висок дял, като възможно обяснение е сравнително високият брой на туристи, които не нощуват, а посещават региона за еднократни посещения. Нивото на допълнителните туристически услуги и туристическата инфраструктура в община Девин е сравнително ниско.

За 2019 г. реализираните нощувки в община Девин представляват 13,92% от общите за област Смолян и 0,41% от общите за страната, като пренощуващите лица са 17,08% от общите за област Смолян и 0,65% от тези за страната. При вътрешния пазар община Девин реализира 15,08% от нощувките и 17,19% от лицата за област Смолян и съответно 1,01% от нощувките и 1,13% от лицата за страната. 87,7% от отчетените

нощувки и 87,8% от лицата са българи. Средният престой на туристите за 2019 г. е 2,10 дена. През четирите месеца от юни до септември се реализират 49,8% от нощувките през годината.

Периодът на експлоатация през периода 2007-2019 г. е средно 322 дни в годината (88,1%), което е много над средното за страната – 203 дни за 2019 г. Заетостта, въпреки ръста от 42,3% (от 17,7% на 25,2%) за отчетния период, е далеч от средните стойности за страната. За 2019 г. в община Девин средната заетост е 25,2% при средно за страната 39,2%. За 2020 г. съотношението е било 24,6% за община Девин към 25,2% средно за страната. Приходите от нощувки през периода 2007-2019 г. бележат общ ръст с 34,3%, което се дължи основно на местния пазар (39,1%), докато приходите от чужденци нарастват с по-бавен темп (9,7%), което също е показателно за слабата реклама на дестинацията извън страната. За 2019 г. са отчетени 14,85% от приходите от нощувки за област Смолян и 0,34% от общите приходи от нощувки за страната. При местния пазар община Девин реализира 17,13% от приходите от нощувки за област Смолян и 1,05% от общите приходи от нощувки за страната. Средният приход от 1 нощувка за 2019 г. е 45,99 лв., като разликата между българи и чужденци е минимално пренебрежима. Средният приход от едно легло бележи почти постоянен ръст, но стойността му за 2019 г. (3 671 лв.) е далеч под средната за страната: 4 456 лв. При лоджинг индекса се забелязва почти двойна разлика между средния за община Девин (11,58 лв.) и този за страната, където за 2019 г. е 21,98 лв.

По модела на Butler община Девин може да се разглежда като съчетание на два от етапите, а именно: **участие** (в по-малка степен) и **развитие** (в по-значителна степен). Според Стратегията за устойчиво развитие на туризма в община Девин 2014-2020 г., във фаза на **зрялост** на територията на община Девин се намират спа- и балнеоложкият туризъм, ловният и риболовният туризъм; във фаза на **растеж** са селският и приключенският туризъм; а във фаза на **въвеждане** – еко- и културен туризъм. Според класификацията, касаеща туристическото развитие на Birkenhauer, община Девин попада към долната граница на **развито ниво**. По **туристическата функция** (на Пиер Дефер) стойността за община Девин е **0,10 (изявена)**. По класификацията на влиянията на туризма в зависимост от етапа в жизнения цикъл на Buhalis Девин е във фазата на **растеж**.

### 3.6 Състоянието на човешките ресурси в община Девин

Данните на НСИ дават частична представа за състоянието на човешките ресурси, наети по сектори. На ниво община липсва информация за показатели, каквито са квалификация и опит на наетите лица, образователна, възрастова и полова структура, сезонност, текучество и др. Като цяло лицата над 55 г. са 46,4%, а тези над 65 г. са 27,4%. Лицата в предпензионна възраст (45 – 54 г.) също заемат значителен дял от 15,3%. Тези показатели говорят за значително застаряващо население в община Девин. При разпределението полове може да се каже, че преобладават жените с 52,3%, а мъжете са 47,7%.

Икономически активното население (работна сила) за 2021 г. на територията на община Девин е 5 958 лица. Стопанските субекти, които определят структурата на местната икономика в община Девин, са разпределени в следните водещи сектори: търговия и туризъм (хотелиерство и ресторантьорство), преработваща промишленост (дървообработване, бутилиране на минерална вода, строителство, електротехника и др.) и селско и горско стопанство (растениевъдство, животновъдство, горско и рибно стопанство). Основно предприятията са в категорията микро- и малки. Към 2021 г. заетостта на работната сила е 52,2%. Към края на 2022 г. безработните лица са 628, а общата безработица се изчислява на 10,5%, но реалната ситуация е, че почти липсват хора, които желаят да започнат работа.

При изследване на дела на наетите по сектори в община Девин, за периода 2008 – 2021 г., виждаме, че наетите в сектор хотелиерство и ресторантьорство заемат значителен дял.

Липсата на надеждна информация за точното състояние на наетите лица в сектор хотелиерство и ресторантьорство в община Девин – тяхната възрастова, полова и образователна структура, квалификация и опит, текучество и т.н., налага тази информация да бъде набрана и обработена посредством теренни проучвания.

На територията на община Девин осъществяват дейност две средни училища и липсват обучителни организации. В ПГ по електротехника „Александър Ст.Попов”-гр.Девин има разкрити паралелки за нуждите на туристическия бизнес, каквито са „Организация на хотелиерството” и „Изпълнител на термални процедури” (дуална форма на обучение).

### **3.7 Управление на община Девин като туристическа дестинация**

На национално ниво управлението се осъществява чрез министерството на туризма, на регионално чрез областния управител и евентуално организациите за управление на туристически райони (ОУТР), а на местно ниво общинският съвет и кметът са органите на управление на туризма.

Община Девин попада в ОУТР „Родопи”, при който по основна специализация за видовете туризъм са посочени планински и селски туризъм, а като разширена специализация: Планински туризъм (всички видове – ски, пешеходен, рекреативен); Селски туризъм; Балнеотуризъм, СПА и уелнес туризъм; Приключенски и екотуризъм; Културно-исторически и фестивален туризъм; Религиозен и поклоннически туризъм.

Усилията на община Девин относно маркетинга на дестинацията и нейното продуктово многообразие могат да се определят като недостатъчни. Липсва електронен туристически портал, както и туристически информационен център. За липсата на обща маркетингова стратегия допринася и бизнесът, който не е обединен. Съществува едно туристическо сдружение, но то не е извършвало дейност от 2018 г. насам. Насочените към туризма проекти, осъществени на територията на община Девин, които са с европейско финансиране, са със спорен краен ефект.

## **4. ЧЕТВЪРТА ГЛАВА: ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В СЕКТОР ХОТЕЛИЕРСТВО И РЕСТОРАНТЪОРСТВО В ОБЩИНА ДЕВИН – ЕМПИРИЧНО ПРОУЧВАНЕ**

С проведеното проучване се цели не само да се установи разпределението на наетите по пол, възраст, образование, квалификация и текучество, но също така да се установи какви са мотивационните фактори – тяхната значимост и степен на удовлетвореност сред служителите. Периодът на проучването е в разгара на кризата, породена от COVID-19, затова е важно да се установи доколко и по какъв начин тя влияе на персонала и организациите. Много важен изследователски въпрос е доколко служителите са склонни да се самообразоват и да се развиват в изследвания сектор; как оценяват собствените си знания и умения; какво е мнението по въпроса на работодателите – имат ли служителите им нужда от обучение и провеждат ли се такива обучения.

Проучването е проведено в периода юли – септември 2020 г., като е използван анкетен метод за наетите служители и полуструктурирано интервю за работодателите. Изготвена е анкета за служителите, която съдържа 58 въпроса, разделени в няколко групи: оценка на собствените знания и умения; значимост на факторите за мотивация; удовлетвореност от мотивационните фактори; отражение на кризата, породена от COVID-19, върху заетостта и доходите; отражение на кризата, породена от COVID-19, върху психическото състояние на служителите; въпроси за социално-демографските и професионални характеристики на респондентите – за запълване на вече посочените липси в официалната статистика. Преобладаващата част от въпросите са закрити, а откритите са само за уточнения и/или при липсваща опция. Простите въпроси (с един отговор) също доминират пред множествените (с повече от един възможен отговор). Оценъчните въпроси са основани на 5-степенната скала на Ликърт. Анкетните карти са набрани измежду служителите на големите хотели в гр. Девин, както и част от ресторантите в града. Едва шест от анкетните карти са от три къщи за гости в с. Триград. Високият брой анкетиращи осигурява надеждни резултати и позволява да се направят важни заключения за генералната съвкупност, но с уточнението, че не са обхванати в достатъчна степен доминиращият брой малки обекти.

При полуструктурираното интервю с работодатели от сектор хотелиерство и ресторантьорство в община Девин са зададени общо шестнадесет въпроса. Десет въпроса са свързани със служителите и тяхната работата: проблеми с набора на персонал, оценка на квалификацията им, обучителни практики, мотивация на служителите, отражение на кризата, породена от COVID-19, и използване на програми за възстановяване. Идеята на част от тези въпроси е да се сверят отговорите, дадени от служителите, и от гледна точка на техните работодатели. Шест от въпросите са за идентифициране на самите работодатели. Интервюирани са единадесет работодатели, като в значителната си част се припокриват с основните обекти, откъдето са попълнените от служителите анкетни карти. На пръв поглед интервюираните лица са малко, но те стопанисват места за настаняване със 771 легла, което е 44,1% от всички легла в места за настаняване на територията на общината (1 748), както и водещите ресторанти в гр. Девин, а това е предпоставка за висока достоверност на резултатите и изводи, които могат да се приложат към развитието на дестинацията като цяло.

#### **4.1 Структура на извадката**

Преобладаващата част от служителите са жени (69%). Малко над 1/3 от всички заети са във възрастовата група 35-44 г., а останалите са почти равномерно разпределени във всички възрастови групи. Доминират лицата със средно образование (76%), но прави впечатление относително niskия дял на висшистите, които заемат главно мениджърски и експертни позиции. Преобладават служителите, заети целогодишно, а сезонно наетите са 28%, предвид по-високия летен сезон в Девин. Делът на служителите, които се определят като мениджъри и експерти е 10%. Наблюдава се относително niskото текучество на служителите и сравнително дългосрочният им ангажимент към бранша: 31% (почти 1/3) от всички анкетирани са в сектор хотелиерство и ресторантьорство над 10 години, а 21% имат толкова на същото работно място. Под 1 година в сектора са само 15% точно колкото са и лицата във възрастовата категория 16-24 г. От интервютата с работодателите се достига до заключението, че с малки изключения за мениджърски или експертни позиции, почти всички служители са местни за общината.

От интервюираните работодатели преобладаващата част (64%) са мъже. С изключение на едно лице, което е във възрастовата категория 25-34 г., всички останали са в категорията 35-55 г., което говори за хора в активна възраст. С висше образование са 64%, а всички, които са отбелязали, че са със средно образование са били собственици на ЗХР. Интервюираните с професионален опит до пет години са 27%, а опитните, тези с над десет години общ стаж, са 55%, а 45% са на същата позиция над десет години.

#### **4.2 Оценка на знанията и уменията на служителите. Обучение.**

Прави впечатление високата оценка на собствените знания и умения на служителите, включително на езиковата си подготовка и работата със съвременни информационни технологии. Това мнение е подкрепено и от работодателите. Може да се предположи, че или нивото на подготовка на персонала е наистина добро, или изискванията на мениджмънта са занижени.

Висок дял (72,7%) от интервюираните работодатели към момента на проучването не са имали проблем с намирането на служители. 63,6% от работодателите заявяват, че редовно извършват обучение на персонала под една или друга форма. По



време на интервюта нито един от работодателите не е съобщил за използване на външна специализирана организация по време на обученията, както и за специален план за обучение на служителите.

#### 4.3 Мотивационни фактори и степен на удовлетвореност от тях

Възнаграждението не е сред най-значимите мотивационни фактори, но именно по отношение на него се наблюдава най-голямото несъответствие между значимост и удовлетвореност. 73,2% от заетите в сектор хотелиерство и ресторантьорство в община Девин отдават високо значение на работната заплата, но едва половината от анкетираните (50,7%) са доволни от възнаграждението си. При работното време, сигурността и работните условия се наблюдава висока удовлетвореност. Това води до извода, че работодатели и служители са се „нагодили” едни към други.

*Средна оценка на мотивационните фактори*

| Фактор  | Значимост | Удовлетворение | Дефицит |
|---|-----------|----------------|---------|
| Социална среда – отношения с колегите                       | 4.53      | 4.43           | 0.10    |
| Безопасни и добри условия на труд                           | 4.52      | 4.31           | 0.21    |
| Професионална свобода и възможност за инициатива в работата | 4.42      | 4.07           | 0.35    |
| Да изпълнявате важни служебни задължения                    | 4.41      | 4.18           | 0.23    |
| Възможност за обратна връзка от прекия ръководител          | 4.41      | 4.42           | -0.01   |
| Сигурност на работното място                                | 4.38      | 4.26           | 0.12    |
| Да работите за организация, с която се гордеете             | 4.35      | 4.29           | 0.06    |
| Работно време   | 4.32      | 4.15           | 0.17    |
| Предизвикателна, интересна и стимулираща работа             | 4.26      | 4.02           | 0.24    |
| Признание за личните способности от прекия ръководител      | 4.25      | 4.42           | -0.17   |
| Възможност за обучение и развитие                           | 4.21      | 4.05           | 0.16    |
| Възможност за професионално и кариерно развитие             | 4.01      | 3.78           | 0.23    |
| Размер на работната заплата                                 | 3.97      | 3.40           | 0.57    |
| Допълнителни придобивки                                     | 3.91      | 3.77           | 0.14    |

Малко повече от половината от запитаните работодатели (54,5%) споделят, че извършват оценка на мотивацията, но не се уточнява по какъв начин тя се осъществява

и респективно ефективността ѝ. Както служителите, така и работодателите залагат основно на работната заплата (парите) като мотивационен фактор. Тези тенденции водят до извода, че ако не настъпят съществени промени в начина на мислене, бъдещото развитие на дестинацията е несигурно.

#### **4.4 Отражение на кризата, породена от COVID-19**

Едва 27% от служителите споделят, че кризата не им се е отразила върху работата относно приходите от трудова дейност. Донякъде е успокоително, че само 12% са загубили работата си, но повече от половината (53%) са прекъснали работа за от 1 до 3 месеца, а това принудително оставане вкъщи неминуемо води до своите икономически и психологически последици за отделния индивид, понякога дори с цената на необратими последици.

Работодателите, от своя страна, са принудени по един или друг начин да се справят с ограниченията, за да оцелеят в този кризисен период, каквито са въвеждане на гъвкаво работно време, запазване на квалифицирания персонал, подобряване на условията за безопасност на труда и инвестиции в обучения (Кабаков и др., 2021: 164).

Нагласите за усъвършенстване са белег, който сочи какво е реалното отношение на заетите лица към професията им. Установено е, че хората дават висока оценка на своите знания и умения, както и на желанието си за предоставяне на услуги с високо качество, но всъщност малко повече от половината (51,2%) анкетираните не са използвали свободното си време рационално и не са направили нищо за професионалното и личностното си развитие по време на пролетното затваряне, когато всъщност възможностите за обучение и самообучение бяха много добри.

Относно психологическото въздействие на прекъсването на работа се наблюдава силно разделение във възприятията и емоциите, както и високи нива на несигурност. Хората в значителна степен са извършвали интересни за тях неща (62% от анкетираните). Лошата страна на карантината – чувствата на напрегнатост, самота, обезсърчение, та дори и депресия ги засягат в значителна степен (30-45%). Около и малко над 1/3 от респондентите заявяват, че са били в добро разположение на духа, спокойни и енергични през значителна част от времето.

Въпреки че туризмът е един от най-силно засегнатите сектори на икономиката

от кризата, породена от COVID-19, почти 1/3 от интервюираните работодатели споделят, че кризата не им се е отразила негативно. Възможната причина може да се търси във факта, че основните посетители на дестинацията, са местните за страната лица и затварянето на границите не оказва такова голямо влияние, както в големите курорти, които разчитат основно на чуждестранни посетители. Забелязва се високо ниво на неяснота и несигурност при ситуацията с бъдещото развитие на бранша.

Малко повече от половината от интервюираните работодатели от община Девин (54,5%) са съобщили към онзи момент, че са се възползвали от някоя от програмите на правителството за запазване на ликвидността на дружеството и/или запазване на персонала, което на пръв поглед е положителен сигнал, относно активността на работодателите. Не е изяснен статутът на по-малките обекти, които са мнозинство в община Девин. При тях възможността за участие по тези програми е много по-ниска в сравнение с по-големите организации.

При ситуацията с човешките ресурси мнозинството работодатели (63,6%) мислят, че служителите са демотивирани и респективно в бъдеще е възможен недостиг на персонал. Опасенията им са оправдани и от гледна точка на факта, че много от заетите лица в сектора се пренасочват към други отрасли, които им осигуряват по-висока сигурност на заетостта и респективно възнагражденията.

#### **4.5 Изводи от емпиричното проучване**

Теренното проучване в община Девин помогна да се идентифицира състоянието на човешките ресурси, наети в сектор хотелиерство и ресторантьорство. Установено беше какво е съотношението по пол, възраст, образование и квалификация и дали това отговаря на средните стойности за страната. Въпреки това не може да се установи ясна тенденция в броя и дела на наетите в сектора. Търсенето на персонал се променя във времето в зависимост от икономическите условия и сезонността. Към момента на анкетирането работодателите нямат проблем с намирането на нужните кадри, с малки изключения. Предвижда се недостиг на работна ръка на базата на влошаване на структурата на населението и се очертава потенциален риск за персонал в бъдеще.

Недостигът на персонал може да бъде решен чрез повишаване на заплатите в сектора, така че те да станат конкурентоспособни с други отрасли на икономиката. Но повишаването на заплатите неминуемо ще доведе до повишаване на цената на услугата,

а това може да направи сектора (дестинацията) неконкурентоспособен/на, особено в това бързопроменящо се и несигурно време. Затова е по-удачно да се прилагат другите фактори за мотивация, които оказват влияние върху човешките ресурси, както и степента на удовлетвореност от тях. На мениджмънта в този сектор ще се наложи в бъдеще да прибегва до проактивни дейности за набиране и мотивиране на персонала, и мобилизиране на резервите на пазара на труда.

Обсъжданите отделни фактори разкриват неочаквано висока оценка на професионалната, езиковата и техническата квалификация на служителите, но някои проблеми, свързани с обучението на работното място и мотивацията на персонала (включително заплащането), изискват съществена промяна в мисленето на работодателите, които силно разчитат на факта, че служителите нямат много алтернативи за избор на работа. Интервюираните лица дават висока оценка на собствените знания и умения, но за да се потвърди този факт, е нужно да се извърши друго изследване, фокусирано върху оценка на работата на служителите от гледна точка на посетителите.

Наетите лица демонстрират висока мотивация за развитие в сектора, но фактът, че мнозинството от анкетираните служители не са направили нищо за себе си по време на пролетното затваряне, буди много притеснения.

Мениджмънтът в сектор хотелиерство и ресторантьорство също така все още не се възползва напълно от съвременните тенденции в управлението на човешките ресурси. Освен всички останали фактори, нужно е да се оценяват поколенческите различия и на тази основа да се подхожда към отделните служители.

Изследването също така показва, че при идентифициране на проблемите с персонала в хотелиерството и ресторантьорството е нужно да се прилага холистичен подход за търсене на адекватни решения на ниво организация и дестинация.

#### **4.6 Проблеми и перспективи за развитието на човешките ресурси в туризма в община Девин**

Информацията във връзка с човешките ресурси в община Девин (и в цялост, и с насоченост сектор хотелиерство и ресторантьорство), е обобщена и визуализирана в SWOT анализ. При изготвянето му са взети предвид експертното мнение на автора,

наблюдения и изводи, произхождащи от настоящия труд. Като изводи от SWOT анализа може да се заключи, че има не малко възможности, но и значителни заплахи. Най-добрите стратегии могат да бъдат в посока на развитие на човешките ресурси – задържане на младите хора в общината, повишаване на квалификацията им и по възможност – привличане на квалифицирани кадри извън общината; маркетингови стратегии за популяризирането на общината като дестинация на чужди пазари с цел повишаване на заетостта, а оттам и на доходите ще помогнат за задържане на кадрите; използване на възможностите на различни програми и фондове, за да може секторът да е по-конкурентен на други дестинации, а това също влияе върху наетите човешки ресурси.

Въпреки че обучението в хотелския бизнес се разглежда като разходен елемент, организациите трябва да разберат, че обучението действително намалява разходите и така обектът ще защити инвестициите си. Обучението реално повишава ангажираността на персонала към дружеството и се намалява текучеството. За да се постигне целта на обучението в изследвания сектор и да се постигне краен успех, в програмите за обучение трябва да се има предвид следното: да се дефинират ясно нуждите на бизнеса; мениджмънтът да е убеден в нуждата от обучение; да се убедят служителите, че имат реални ползи от обучение, включително и за постигане на целите на организацията; да има последваща оценка от ефекта на обучението; да се работи в координация с институциите, предоставящи образование по туризъм, включително и с активното участие на учители или ментори.

Нивото на човешките ресурси представлява голяма пречка за устойчивото развитие на туризма в община Девин. Нарастващата нужда от квалифицирани специалисти за развитието на сектора налага извършването на специализирани проучвания и полагането на целенасочени усилия за развитие на човешкия капитал. От една страна, това ще доведе до повишаване на качеството на предлагания туристически продукт и растеж в сектора, а от друга – би могло да се превърне в предпоставка за ограничаване миграцията на млади и квалифицирани кадри от територията на община Девин. Миграцията е една от причините за влошената възрастова структура на населението в общината.

Обобщени са местните особености при човешките ресурси в община Девин, сравнени с тези в страната. Част от проблемите са общонационални, но са

допълнително засилени в община Девин (като застаряване на населението). Тези показатели тепърва предстоят да оказват негативно влияние на пазара на труда, защото все по-малко лица ще влизат в него и респективно все повече лица ще са в пенсионна възраст. Наблюдават се по-високи стойности на иначе проблемни и за страната области, каквито са недостигът и миграцията на млади и квалифицирани лица, защото част от тях мигрират към по-високо урбанизирани центрове в страната, където заплащането и възможностите за реализация са по-високи. Наблюдава се сериозен дисбаланс в образователната структура на наетите, което е показателно, че част от служителите изпълняват несвойствени им функции. Въпреки че като цяло в община Девин се наблюдава по-ниска заетост на жените, в сравнение със средните показатели за страната, в сектор хотелиерство и ресторантьорство процентът на жените е по-висок от средните в България. Като цяло в община Девин не са много алтернативите за трудова заетост, но при жените тези алтернативи са още по-стеснени. Секторът в община Девин се справя по-добре при наемането на млади лица (до 24 г.). Едва 13% от лицата са наети на непълно работно време, което е значително по-малко в сравнение със средните за страната (22,5%), което се дължи на по-дългия период на експлоатация на настанителните бази в сравнение със средните за България. Въпреки че процентът на служителите с малък стаж (под една година) изглежда висок (15%), той е по-нисък в сравнение със средния за страната (18,3%), поради ниското текучество на служителите в община Девин.

При особеностите на човешките ресурси в община Девин не може да не се споменат и специфичните за региона на Родопите етнокултурни особености на населението. Специфичните за региона бит, култура, традиции и кулинария могат да спомогнат за допълнителното утвърждаване на дестинацията на националната и световна карта във времена, когато освен конкретните ползи за тялото, туристите търсят също така автентични и запазени дестинации.

Предизвикателство пред мениджмънта в сектор хотелиерство и ресторантьорство е да се възползва максимално от тези човешки дадености, които в допълнение към специфичните поколенчески различия, да постига висококачествен и устойчив на кризите туризъм.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В изпълнение на **основната цел** на дисертационния труд е разработен собствен модел за изследване на служителите в конкретен сектор, като е отчетено влиянието на кризата, породена от COVID-19. Дадени са конкретни предложения за преодоляване на дефицитите.

При изпълнението на **задача № 1** са разгледани специфичните понятия и теоретичните модели в научните изследвания, свързани с управлението на човешките ресурси и по-конкретно на тези, заети в туризма. Съществува голямо разнообразие от понятия, постановки и модели по отношение на човешките ресурси, както и голямо разнообразие от професии и обучителни практики, включително такива за повишаване на квалификацията на служителите в сектор хотелиерство и ресторантьорство. Разгледано е обучението на служителите и неговата голяма значимост за съвременната организация. Наличието на множество мотивационни теории, както и тяхната еволюция показва значимостта им не само за теорията, но и за практиката, където добре мотивираните служители са важни за постигане на високи резултати.

Разработен е собствен модел за изследване на служителите, наети в сектор хотелиерство и ресторантьорство (**задача № 2**), чрез който да се изследва състоянието, мотивацията и нагласите на човешките ресурси, наети в сектора на територията на община Девин. Той включва следните етапи: анализ на теоретичните постановки в научните изследвания; анализ на туризма на ниво община Девин; провеждане на емпирично изследване под формата на анкетно проучване сред служителите; провеждане на полуструктурирано интервю с работодателите от сектор хотелиерство и ресторантьорство; анализ на резултатите от изследването и даване на конкретни препоръки. Този модел може да се прилага и в други области на страната и/или сектори на икономиката, когато целта е изследването на състоянието, мотивацията и нагласите на човешките ресурси.

При анализа на историческото развитие и съвременните тенденции на туризма в световен мащаб и в България с акцент върху човешките ресурси (**задача № 3**) е направена кратка ретроспекция на историческото развитие на туризма в света и у нас, който като цяло бележи постоянен ръст. Обобщени са голям брой данни при

съвременните тенденции на развитието на туризма и наетите в сектора. Към 2019 г. в туризма в страните от ЕС са наети почти 12,6 млн. души което е от 9,6% от всички наети лица извън сектора на финансовите услуги. У нас наетите в туристическата индустрия са 8,5% от всички заети лица. В почти всички европейски държави нивото на заплащане в туризма и по-специално при настаняването е по-ниско от средното за страната. Към настоящия момент на пазара на труда има четири поколения (Т, Х, Y и Z), които показват значителни разлики в ценностите си – основната житейска цел на поколението Z е щастието, на Y – високите доходи, на X – сигурността и на T – достойнството. Към 2021 г. България е на първо място по смъртност в света с 15,433 смъртни случая на 1000 души. Очакванията са за драстичен спад на лицата в трудоспособна възраст. Възможните решения са: насърчаване на раждаемостта; технологично развитие и дигитализация; повишаване нивото на образование; политика за повишаване на доходите и покупателната способност; в краткосрочен план могат да се извършат дейности по мобилизиране на резервите на пазара на труда: безработни и неактивни лица; лицата с увреждания; заетите на непълно работно време; задържането на лица в пенсионна възраст на пазара на труда; обратното завръщане и интегриране в пазара на труда на българи, напуснали страната; привличане на чужденци, желаещи заетост в България; в дългосрочен план най-правилните решения са в сферата на инвестициите в човешки капитал – образование (включително дуално образование, квалификация и преквалификация), здравеопазване и др. Трябва да се търсят варианти за предлагане на продукт с по-висока добавена стойност и/или повишаване ангажираността на настанителните бази с цел заплатите в сектора да се повишат, както и да се ползват стандартите за качество на обслужване и възможностите за обучение на персонала във и извън организацията.

За изпълнението на **задача № 4** е извършено първото цялостно проучване на развитието на туризма и балнеолечението в района на Девин. Проучени са литературни източници, първични и вторични данни, чрез които е проследено развитието на района. Разгледано е накратко състоянието на човешките ресурси в общината с акцент върху наетите в сектор хотелиерство и ресторантьорство. Видно е, че като цяло нивото на заетост на трудовата сила е по-ниско в сравнение със страната, но въпреки това почти липсват резерви на пазара на труда. В гр. Девин има училище, което обучава кадри за сектора и балнеолечението. При оценката на туристико-географското положение на община Девин може да се заключи, че сравнително голямото разстояние и липсата на



ширококоленови пътища води дотам, че Девин изостава като привлекателен център в сравнение с подобни дестинации. На територията на община Девин съществуват множество на брой и разнообразни природни и антропогенни ресурси, но голяма част от тях не са популяризирани и достъпни за масов туризъм.

По данни от НСИ на територията на община Девин за 2019 г. са осъществявали дейност 39 места за настаняване с 1 399 легла. Към 27 септември 2020 г. по данни от Националния туристически регистър към МТ на територията на община Девин осъществяват реална дейност общо 94 заведения с 5 016 места за сядане. Като цяло нивото на туристическата инфраструктура и допълнителните туристически услуги в община Девин са на сравнително ниско ниво. Основните посетители са българи. Общият извод е, че туризмът в община Девин има много възможности за бъдещо развитие, които могат да донесат по-висока добавена стойност и респективно по-добро задържане и мотивиране на служителите.

Проучен е съществуващият опит (**задача № 5**) в съседна Турция, относно адаптиране и прилагане на конкретни програми за обучение на персонала. До голяма степен доброто развитие на туризма там се дължи на системния подход към обучението на служителите от страна на правителството и дружествата, частния бизнес и служителите. Методите за обучение на работното място включват: обучение под надзор, образование чрез даване на власт, обучение чрез стаж, чрез промяна на работата (ротационен метод), обучение за ориентация на работата, обучение чрез комисии и обучение чрез мониторинг. Обучението извън работното място се провежда по осем различни метода: лекции, проблемни ситуации, семинар, курс, t-group метод, метод за изследване на случай и получаване на поука (поучителен метод), метод за визуално обучение, метод на „ролева игра“. Примерът с Р Турция е добър, защото в една или друга степен може да бъде приложен и у нас.

При адаптирането на модел за създаване на програма за обучение на персонала (**задача № 6**) са разгледани литературни източници по темата. Целта е мениджмънтът в сектор хотелиерство и ресторантьорство да получи удобен инструмент за създаване на програма за планирано и целенасочено обучение на служителите. Преди да се пристъпи към обучение е необходимо да се установи каква е нуждата от обучение. Системата за развитие на персонала трябва да бъде изградена съобразно мисията, визията за развитие, стратегическите цели и корпоративните ценности на компанията. Анализът

на обучението на човешките ресурси дава отговор на въпросите: кога, какво, как и от кого се прави на всеки етап от обучението на човешките ресурси; кои са основните недостатъци и възможните решения за тяхното преодоляване с оглед да се повиши ефективността на организацията. При избора на метод за обучение е важно да се установят какви ресурси са необходими, за да се установи дали желанията на дружеството се припокриват с възможностите. Освен насоки при изпълнението на тази задача са дадени примерна схема на програма за обучение и примерен анализ на ефектите от обучението на човешките ресурси, по които всяка заинтересована организация може да си изгради свой план за обучение на служителите си.

При изпълнението на **задача №7** е установено, че сред наетите в сектор хотелиерство и ресторантьорство в община Девин доминират жените (69%), както и лицата със средно образование (76%). При възрастовата структура се наблюдава равномерно разпределение между различните възрастови групи. Може да се направят заключения и за сезонността на работата, като 2/3 от лицата са на постоянна работа, а останалите са сезонно или на повикване. Прави впечатление относително ниското текучество на служителите и сравнително дългосрочният им ангажимент към бранша. 31% (почти 1/3) от всички анкетираните са в сектор хотелиерство и ресторантьорство над десет години, а 21% имат толкова на същото работно място. Анкетираните лица дават висока оценка на собствените знания, умения и нагласа за развитие в сектора, но това не кореспондира с реалната ситуация относно действията за повишаване на собствената им квалификация. Работодателите също дават висока оценка на професионалната, езикова и техническа подготовка на наетите лица, но не е напълно ясно дали това е факт, или са занижени изискванията на мениджмънта. Служителите като цяло са местни, а работодателите нямат проблем с намирането на сътрудници, като това води и до ниска заинтересованост относно мотивационни и обучителни програми. И работодатели, и служители, разчитат основно на работната заплата като мотиватор. Наблюдават се добри нива на удовлетвореност от мотивационните фактори и тяхното реално състояние.

За изпълнението на **задача № 8** е изготвен SWOT анализ за по-нагледното обобщаване на предимствата и недостатъците, заплахите и възможностите пред човешките ресурси, наети в сектора в община Девин. На негова основа са дадени конкретни препоръки, които могат да бъдат използвани в управлението на туризма на

местно ниво. SWOT анализът потвърждава и други изводи, а именно, че пред туристическото развитие на община Девин има не малко възможности, но и значителни заплахи. Най-добрите стратегии за бъдещото развитие на човешките ресурси в сектора могат да бъдат в посока на задържане на младите хора в общината, мобилизиране на резервите на пазара на труда, повишаване на квалификацията им и по възможност – привличане на квалифицирани кадри извън общината. Това е отговорност най-вече на мениджмънта на отделните обекти, но не бива да се пренебрегва ролята на общинското ръководство като организационен център.

Осъщественото проучване осветлява една тема, която е сравнително слабо изследвана, а именно – отражението на кризата, породена от COVID-19, върху наетите в хотелиерството и ресторантьорството в община Девин. Направеният анализ потвърждава общия извод от друго проучване, посветено на нагласите за пътуване по време на пандемията (Дограмаджиева и Терзийска, 2020), че кризата „оказва както икономическо, така и психологическо влияние върху хората, а нейните ефекти са допълнени от висока доза несигурност за бъдещето”. Само 27% от анкетиранияте заявяват, че кризата, породена от COVID-19, не им се е отразила по никакъв начин, относно трудовата им заетост, а едва 22% са тези, които са декларирали, че не им се е отразила върху доходите. Всички останали анкетирани в една или друга степен са засегнати финансово, а това респективно води и до по-тежките психологически последици. Работодателите са принудени да се справят с ограниченията, предприемайки гъвкави подходи, за да оцелеят в този кризисен период. Мнозинството от кадрите нямат големи алтернативи за развитие в друг сектор и именно затова само 9% са тези, които категорично са заявили, че ще търсят нови перспективи. Въпреки това, повече от половината от анкетиранияте (53%) не са направили абсолютно нищо за собственото си развитие по времето на кризата, когато реално не са осъществявали трудова дейност.

Резултатите от проучването потвърждават основната хипотеза, а именно, че проблемите на човешките ресурси в туризма не са унифицирани, че има регионални и местни особености, които произтичат от цялостното социално-икономическо развитие, структурни и културни различия на населението, на икономиката, на пазара на труда, географското положение и др. и че тези особености изискват специфичен, диференциран подход към развитието на човешките ресурси. В раздел 4.6.2 е

представен опит за експлицитно формулиране на особеностите по отношение на човешките ресурси в община Девин, в т.ч. въз основа на количествени показатели.

Разработеният за нуждите на изследването модел може да послужи за изследване на служителите, наети в сектор хотелиерство и ресторантьорство (и не само) в други дестинации в България – както сезонни (морски и ски) курорти, така и такива със специализирана целогодишна насоченост, като на тази основа да се изгради единна стратегия за развитието на човешките ресурси, а с това и повишаване нивото на туристическия продукт. Съществуват значими разлики между служителите в дестинациите, които предлагат целогодишно туристически услуги, и такива, които са предимно сезонно ориентирани. Затова е важно тези разлики да се отчитат при разработването на програмите за обучение на персонала.

Настоящият дисертационен труд има не само академичен, но и практичен принос: публикациите във връзка с него са взети предвид подготвяния План за интегрирано развитие на община Девин 2021-2027 г. в неговата част за туризма и по-специално човешките ресурси.

Перспективни насоки за бъдещи изследвания с цел изготвянето на по-фундаментални изводи могат да бъдат:

- Сравнението на резултати от подобни изследвания в други райони и страни;
- Провеждане на изследвания, с които да се установи какво е състоянието, относно годност за качествена работа след кризата, породена от COVID-19, върху семейните хотели и ресторанти, които съставляват мнозинството от обектите, като брой в община Девин;
- Провеждане на изследвания на служителите при отчитане на тяхната конкретна професионална заетост (видове извършвани дейности) в хотелите и ресторантите;
- Провеждане на изследване относно удовлетвореността на посетителите на дестинацията, от което да стане ясно дали качеството на предлаганата услуга е на необходимото ниво, а оттам да се направи и извод за нивото на заетите в сектора;
- Провеждане на изследване сред местното население относно влиянието на туризма към сегашния момент и нагласи при евентуално бъдещо повишаване на популярността и натовареността на дестинацията, включително за потенциалния

интерес към заетост в туризма;

- Проучване на едnodневните (без нощувка) посетители на територията на община Девин;
- Провеждане на изследвания относно готовността на посетителите да бъдат обслужвани пряко от работи (машини);
- Изследвания, насочени конкретно към нивото на дигитална грамотност на служителите, включително възприемчивост към нови технологии (вкл. изкуствен интелект) и евентуални страхове за работните места.

Кризата, породена от COVID-19, със сигурност ще доведе до много проблеми за едни, но ще бъде и голям шанс за други. Според Кръстев (2020) „светът ще се преобрази не защото обществата ни искат промяна, нито защото сме постигнали консенсус за посоката на промяната, а защото няма връщане назад”. Познаването и анализирането на състоянието на човешките ресурси, техните нужди и очаквания, е много важно в нашето динамично съвремие. Успешни ще бъдат само тези, които бързо се адаптират към променящата се обстановка. В бъдеще ще продължат да съществуват и дори ще благоденстват само организациите, успели да намерят, задържат, мотивират и мобилизират най-качествените и всеотдайни служители.

### **НАУЧНИ И ПРИЛОЖНИ ПРИНОСИ**

Като резултат на извършената изследователска работа могат да се очертаят следните научни и научно-приложни приноси:

1. Осъществено е най-цялостното авторско проучване на туристическото развитие на Девин.

2. Проучени и анализирани са наетите лица в секторите хотелиерство и ресторантьорство в община Девин и са идентифицирани мотивацията, проблемите и дефицитите при организацията и управлението на човешките ресурси в дестинацията, като на тази основа са дадени конкретни предложения за преодоляване на дефицитите.

3. Идентифицирани са специфичните местни особености на човешките ресурси в сектора хотелиерство и ресторантьорство (при сравнение с националния контекст).

4. Разработен и приложен на практика е модел за изследване на служителите, наети в сектор хотелиерство и ресторантьорство, който може да бъде използван за подобни проучвания в други дестинации и за други кадри в туризма на различно териториално и организационно ниво.

## СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Коцаков, В. (2021). Влиянието на кризата, породена от коронавируса COVID-19 върху нагласите и мотивацията на служителите, заети в сектор хотелиерство и ресторантьорство (на примера на община Девин). Велико Търново: *Сборник с доклади от международна научна конференция „Туризмът и глобалните кризи“*. Изд. Ай анд би. ISBN: 978-619-7281-73-6, ISSN: 846-855. с. 846-855.

2. Коцаков, В. (2021). Проучване на работодателите в хотелиеро-ресторантьорския сектор в община Девин и влиянието на кризата, причинена от COVID-19. Смолян: *Сп. „Родопи, списание за икономика, политика и култура“*. Изд. Зеа принт. ISSN – 1322 4552. с. 17-33.

3. Коцаков, В. (2021). Проучване на човешките ресурси в сектор хотелиерство и ресторантьорство в община Девин и влиянието на кризата породена от COVID-19. София: *Годишник на Софийския университет „Св. Климент охридски“, Геолого-географски факултет*, Книга 2 – география, Том 114. ISSN: 2535-0579 (online), ISSN: 0324-2579 (print). с. 428-447.

4. Коцаков, В. (2023). Проучване на нагласите на човешките ресурси, наети в сектор хотелиерство и ресторантьорство в община Девин относно прилагането на политики за опазване на околната среда, кръгова икономика и зелен преход. София: *Сборник с доклади от международната научна конференция „Устойчиво развитие – кръгова икономика, критични инфраструктури, зелен преход“*. ISBN 978-619-7610-18-5. с. 399-411.

5. Коцаков, В., Р. Динчева. (2021). Психологически аспекти на отражението на COVID-19 върху човешките ресурси в сектор хотелиерство и ресторантьорство в област Девин. Одеса, Украйна: *Сборник с доклади от международна научно-практическа конференция „Актуални въпроси на психологията в съвременното иновативно пространство“*. УДК 159.9:001.895-047.37(082); А437 <https://doi.org/10.33082/onmu/aipmis-2021>. с. 225-236.

6. Коцаков, В. (2020). Управление на човешките ресурси в подземния добив и минно строителство – съвременни предизвикателства и особености. Девин: *Сборник с доклади седма национална научно-техническа конференция с международно участие „Технологии и практики при подземен добив и минно строителство“*. ISSN: 1314-7056. с. 168-173.

7. Kotsakov, V., R. Stoyanova. (2019). Analysis of the activity of “Specialized

hospital for rehabilitation – Orpheus”, Devin. Plovdiv: *Folia Medica, Medical University of Plovdiv, Bulgaria*. ISSN: 1314-2143 (online), ISSN: 0204-8043 (print). pp. 102-103.

8. Kotsakov, V. (2021). The role of the mineral water for the development of the Devin, Bulgaria study area as a tourist destination. Ohrid, North Macedonia: *International Scientific Conference “Geobalcanica 2021”*. ISSN: 1857-7636, UDC: 338.483.11:553.7(497.2). pp. 163-171.