



**КАТЕДРА: „РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ“**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**На дисертационен труд за присъждане на образователна и научна степен „Доктор“ по научна специалност в професионално направление 3.7. „Администрация и управление“, към катедра „Регионално развитие“**

**„КОМУНИКАЦИЯТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ“**

Докторант:

Десислава Тодорова

Иванова

Научен ръководител:

проф. дн Климент

Найденов

Доц. д-р Елена

Петкова

### **За дисертационния труд**

Дисертационният труд се състои от 233 страници, от които 211 страници основен текст, който включва Увод, Първа глава, Втора глава, Трета глава и Заключение, 14 страници Приложения и 7 страници Библиография. В допълнение, дисертацията съдържа 27 таблици и шест фигури. При разработването на труда са използвани 105 източника, от които 73 на български език. По темата на дисертацията, са направени четири количествени изследвания. Две от авторските проучвания са детайлно описани в Трета глава на дисертационния труд.

Дисертацията е обсъдена и допусната до защита на разширено заседание на катедра „Регионално развитие“ към Геолого-географски факултет на Софийски университет „Св. Климент Охридски“, състояло се на 11 юни 2024 г.

Защитата на дисертацията ще се състои на 16.09.2024 г. от 11 часа в зала 1 на ректората на Софийски университет „Св. Климент Охридски“ на открито заседание на научно жури в състав:

1. Проф. д-р Камен Димитров Петров
2. Проф. д-р Петър Борисов Борисов
3. Доц. д-р Георги Костадинов Бърдаров
4. Доц. д-р Методи Валериев Иванов
5. Доц. д-р Николай Иванов Цонков

Материалите за защитата са на разположение на интересуващите се в катедра „Регионално развитие“ в ректората на Софийски университет „Св. Климент Охридски“ на адрес бул. "Цар Освободител" 15.

## **I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **1. Актуалност и значимост на проблема**

В практиката, а и в теорията, се отдава преобладаващо значение на различията при управление на човешките ресурси в различните бизнес сектори и региони, характеристиките на длъжностите, формите на управление, спецификите на законодателството, трудови взаимоотношения, удовлетвореността на работниците и служителите при анализа на бизнеса. В настоящия труд се анализира комуникацията и влиянието ѝ върху управлението на човешките ресурси в организациите. Изхождайки от тезата, че хората са най-важният актив за една организация, ще се разгледат възможностите на комуникацията при управление на човешките ресурси в организациите, така че тя да отразява комуникационните канали и ефективното управление в организациите.

Проблемът за ефективно управление на човешките ресурси на работното място и подобряване на условията на труд би трябвало винаги да стои на преден план пред мениджърите на всички нива в организациите, независимо от размера, собствеността и държавната система на регулиране на икономиката. И днес системата за управлението на човешките ресурси заема специално място в бизнес процесите на компаниите, където се включва управлението на човешките ресурси, талантите в организациите, професионалните умения и компетенции. Проблемът при управление на човешките ресурсите от гледна точка на иновативното развитие е от особено значение в организациите. Перспективата за създаване на икономика, основана на иновации е едно от основните направления за развитие на по-ефективни техники на комуникациите при управление на човешките ресурси в бизнес организациите. Ефективните комуникации при управление на човешките ресурси в организациите са гаранция за добри и успешни трудови взаимоотношения, удовлетворени работници и служители, оттам – по-голяма печалба, съответно по-високи заплати и не на последно място, сигурност на работното място. Изборът на тема на настоящия дисертационен труд бе продиктуван именно от значимостта на този проблем.

За осъществяването на ефективни комуникации при управление на човешките ресурси в организациите, трябва да бъдат усвоени стандарти, които да важат както за ръководния, така и за изпълнителския персонал. Тези стандарти са част от необходимия комуникационен модел за бизнеса, разработването на който разкрива актуалността на настоящия дисертационен труд. Комуникационният модел е важен за всяка една дейност на бизнеса. Задължително условие за ефективността на комуникационния модел е той да бъде тясно обвързан с бизнес модела на всяко арганизация. Откритият комуникационен модел отразява скрития бизнес модел на компанията. Той дава яснота за същността на бизнеса, какво се случва във всяко едно структурно звено и какво се изисква от работниците и работниците и служителите. Моделът служи за постигане на по-добра организация и по-здраво сцепление в работата на работниците и работниците и служителите от всички отдели. За да се разработи модел за ефективни комуникации при управление на човешките ресурси в организациите, трябва да се изяснят техните

## „КОМУНИКАЦИЯТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ”

основни характеристики, принципи и изисквания, както и особеностите на работните процеси и мотивиращи фактори.

Тази тема е особено актуална в момент на криза за персонал в различни браншове, особено в туристическата индустрия, когато редица организации развиват и рекламират услугите си, развиват своите пазари в различни региони, което води до нужда от нова работна сила, реструктуриране на организациите, включително вземане на разнообразни решения за управлението (подбор, работно време, възнаграждение, обучение, мотивация), най-много време и енергия се изразходва за комуникацията при управление на човешките ресурси, които осъществяват дейността на организацията.

Успехът в работата на всяка една организация се дължи най-вече на качеството на човешките ресурси, които тя успява да привлече, запази и развие. В съвременната сложна и променяща се икономическа среда все по-целенасочено трябва да се търсят и прилагат методи, техники и комуникационни канали за осигуряване на квалифициран, мотивиран, високопродуктивен и лоялен персонал, способен да реализира целите на организацията в средно-срочна и дългосрочна перспектива. Комуникацията при управлението на човешките ресурси е важна част от осъществяването на реформите и осигуряване на устойчиво развитие и повишаването на ефективността на организациите.

### **2. Основна цел и задачи на изследването**

Целта на настоящата разработка е да се изследва ефективността на комуникационните канали при управление на човешките ресурси и видовете комуникационни канали като средство за нейното повишаване. Изграждане и укрепване на принципите за добро управление като основно условие за ефективно и ефикасно използване на възможностите на човешките ресурси при управление на човешките ресурси в организациите. Изследването обхваща трудово поведение, политики и стратегии при управлението на човешките ресурси, цели на управлението на човешките ресурси в организациите, планирането на човешките ресурси, набиране на персонал, кариерно развитие в организациите, обучение и квалификация, атестиране на специалистите, мотивация, задържане, социална дейност, осигуряване на равни възможности, етика и професионална компетентност, процесите, съпътстващи явлението мотивация, факторите, които имат мотивиращо влияние върху трудовата дейност на работниците и работниците и служителите, както и да се изследват конкретните методи за мотивиране (мотивиращи въздействия). За целта на настоящото теоретико-емпирично изследване, мотивацията тук ще се разгледа предимно като резултат. Целта е формулирана по този начин, доколкото периода за изготвяне на проекта и изследването е ограничен във времето. Мотивирането трябва да бъде изследвано като процес, в развитие, което изисква повече ресурси.

Целта на настоящата разработка е съдействие за решаване проблема на оценяване на сложността на факторите, които влияят върху комуникацията при управление на човешките ресурси в туристическата индустрия, както и силата на тяхното въздействие, посредством изпълнението на три основни задачи:

**Първата задача** е събиране, анализиране, обобщаване и систематизиране на информация за различните фактори, характерни за комуникацията, и тяхното влияние върху управлението на човешките ресурси в организациите.

**Втората задача** е свързана с практическото приложение на акумулираните познания чрез изготвянето на сравнителна характеристика на комуникацията при управление на човешките ресурси в организациите.

**Третата задача** се изразява в даването на конкретни препоръки за комуникацията и ефективното управление на човешките ресурси в туристическия бранш, като по този начин се минимизира негативното влияние на факторите от културната среда и се подобри цялостната ефективност на управлението в организациите.

### **3. Обект, предмети обхватна изследването**

#### **Обект на изследването**

Обект на приложното изследване е сравнителната характеристика на влиянието на комуникацията при управление на човешките ресурси на два хотелски комплекса Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско и Хотел Хил гр. София - FPI Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД .

#### **Предмет на изследването**

Предмет на приложното изследване е комуникацията при управление на човешките ресурси в организациите, по-конкретно в туристическия сектор, състояние и възможности за развитие на българския организации в туризма.

Предмет на изследването - закони, принципи, методи, процеси и организационни и управленски отношения, свързани с комуникационните канали при управление на човешките ресурси в изследваните организации. Предмет на теоретичния анализ на комуникационните канали при управление на работниците и служителите в бизнеса са разглеждани като сложен процес, изискващ време, зависещ от фактори, протичащ чрез различни механизми. При диференцирано анализиране в съответствие с управленската йерархия комуникационните канали биха могли да се изследват:

- a) вертикално - тогава вниманието се насочва към същността и различията в комуникационните канали, присъщи на различните равнища;
- b) хоризонтално - тогава вниманието се насочва към същността и различията комуникационните канали, присъщи на всяко йерархично равнище.

#### **Обхват на изследването**

Изследването обхваща предварително набелязана група от ръководители и служители на два хотелски комплекса Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско и Хотел Хил гр. София - FPI Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД, за да се анализират комуникацията при управление на човешките ресурси и да се изведат препоръки за управление, чрез комуникацията и комуникационните канали в организациите.

### **4. Изследователска теза и изведени хипотези**

## „КОМУНИКАЦИЯТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ”

Научният принос на изследването е да се установят теоретични позиции и развитието на методически инструменти за подобряване ефективността на комуникациите при управление на човешките ресурси в организациите.

### **Тезата, съдържа следните елементи на научна новост:**

- уточнена социално-икономическа същност на понятието "комуникация при управление на човешките ресурси", която се счита за системно, непрекъснато излагане на субекта на управление в процеса на формиране, разпределение и преразпределение, използване и развитие на човешките ресурси с помощта на комуникационните, иновационните и организационни методи, и необходимостта от приемственост на стратегическото управление на човешките ресурси под влияние на динамични фактори в бизнеса;

- подход на автора към класификацията на факторите, които влияят на ефективността на комуникациите при управление на човешките ресурси в организациите. При класификацията се вземат предвид фактори на комуникационните канали, които имат пряко въздействие върху управлението на човешките ресурси в организациите;

- разработена чрез метода на автора оценка на ефективността на комуникациите при управление на човешките ресурси в организациите на базата на стойността на интегриран показател за ефективност, определени въз основа на изчисляването на целевите показатели за всяка от трите ефекти (икономически, социални, технологични);

- разработени институционални механизми за повишаване на ефективността на комуникациите при управление на човешките ресурси като се има предвид състоянието на човешкия капитал, на бизнеса в страната;

- предложени са методологични и научно-практически препоръки по отношение на комуникационните канали при управление на човешките ресурси. Тези препоръки са предназначени за преодоляване и минимизиране на негативните ефекти върху бизнес организациите.

Теоретично и практическо значение на проучването е да се разработят теоретичните аспекти, както и изследвания за нивото на конкретни предложения за ефективното управление и комуникационни канали. Съдържащите се в законовите и подзаконови нормативни документи регламенти могат да се използват от компаниите за ефективно управление на човешките ресурси. Резултатите от направените изследвания могат да се внедрят и използват от бизнес организациите за справяне комуникацията при управление на персонала е ефективните комуникационните канали.

### **Изследователски хипотези, концептуален модел:**

*Изследователска хипотеза 1.* Комуникацията и комуникационните канали оказва по-силно въздействие върху развитие на човешките ресурси, отколкото организационната структура.

В направения анализ е определено въздействието на корпоративната култура върху развитието на човешките ресурси като много силно (оценка 5), а на организационната структура върху същия елемент – като силно (оценка 4). Тези данни потвърждават така

формулираната хипотеза. Все пак следва да се отчетат различията на това влияние. Корпоративната култура въздейства в по-голяма степен върху адаптацията и обучението на работниците и служителите, а в по-малка – на кариерното им развитие. При организационната структура това въздействие е с обратен знак – на преден плана излизат възможностите за кариерно израстване, а на второ място – обучението на работниците и служителите (най-вече чрез възможностите за ротация).

**Изследователска хипотеза 2.** В Хотел Хил София нематериалните фактори (същността на задълженията, престиж, социален статус, работна атмосфера) влияят в по-голяма степен върху мотивацията на работниците и служителите, отколкото материалните (възнаграждение, бонуси, социален пакет, допълнителни придобивки), а в Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско е обратното.

В Хотел Хил София нематериалните фактори (същността на задълженията, престиж, социален статус, работна атмосфера) влияят в по-голяма степен върху мотивацията на работниците и служителите, отколкото материалните (възнаграждение, бонуси, социален пакет, допълнителни придобивки), а в Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско е обратното.

Проведените интервюта с работници и служители на двата хотелски комплекса ясно показват преобладаващото значение на нематериалните фактори като основен стимул за работа сред трудещите се в Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско и нематериалните сред сътрудниците в Хотел Хил София, което потвърждава **хипотеза 2**. Като основна причина за това може да се изведе равнището на развитие на двете групи работници и служители. Град София е много по-напред от град Банско и в икономически, и в социално отношение. Ако направим аналогия с пирамидата на Маслоу, то работниците и служителите в Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско се намират още в по-ниските ѝ нива, докато в Хотел Хил София са в по-високите.

**Изследователска хипотеза 3.** Социокултурните елементи на комуникацията при управление на човешките ресурси се влияе в по-голяма степен от между културните различия.

За определянето на валидността на това твърдение са направени два анализа на приведената информация. Първият цели да покаже средната оценка на въздействието на всички фактори върху двете групи елементи на комуникацията при управление на човешките ресурси. Вторият дава количествена оценка на броя въздействия върху социокултурните и технократичните елементи.

## 5. Методология на изследването

Основните стъпки при осъществяването на настоящото изследване за набиране и сортиране на данни, контрол върху качеството, обработка на данните и анализ на данните и интерпретация на резултатите.

Основната техника, която се използва за **събиране на информацията**, необходима за практическото изследване е тази на анкетното проучване и беседа.

Технологията, която се използва за осъществяване на изследването и

## „КОМУНИКАЦИЯТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ”

постигане на поставените цели включва следните етапи:

**Изготвяне на анкетната карта** – 1. Анкетирание на работниците и служителите за изясняване на техните потребности и степента им на удовлетвореност. Броят на анкетирания е в зависимост от броя на работниците и служителите в конкретното дружество и/или обект. Анкетата е писмена и съдържа различен брой въпроси, които също са съобразени с големината и предмета на дейност на конкретната фирма. 2. Наблюдение на поведението и на двете групи работници и служители в процеса на тяхната работа. Съставянето на такава ранглиста на потребностите и комуникационни канали, като нейното представяне е направено поотделно за две отделни групи:

**Провеждане на анкетата.** На този етап се изисква да се разяснят чрез беседа основните действия, които всеки участник следва да извърши:

**Ранжиране на факторите и комуникационните канали за успешно управление на човешките ресурси в организациите,** въз основа на отговорите, които са дадени от анкетирания работници и служители. За целта са съставени спомагателни таблици и са представени всичките дадени отговори, ранжирани според всеки анкетирания служител.

**Емпирично проучване** на проблема за факторите, които са породили успешни комуникационни канали при управление на човешките ресурси, установяване на различията в значимостта им за трудовата дейност.

**Обработка и анализ на информацията.** Технологията на провеждане на тези изследване сама по себе си не решава проблемите с комуникацията при управлението на човешките ресурси в организациите. Тя е само средство, инструмент за разработване и провеждане на произтичащи от резултатите от изследването действия.

**В основата на методологията на изследването са:** методът на научната класификация, научно обобщение, систематичен и сравнителен анализ, социологически методи, методът на експертните оценки, графично представяне на резултатите от икономическо и математическо представяне на резултатите. Обработка на данни се извършва с помощта на пакет за прилагане на «MS Excel».

**Информационната база на проучването е съставено от:** регулаторни и законодателни актове на Република България, данни от статистически организации, текущата документация на бизнес организациите, материали, научни конференции, информационни данни, разположени на интернет сайтове, лични изследвания на автора.

Дисертационният труд е базиран на две авторски количествени изследвания - анализ на комуникационните различия в управлението на човешките ресурси в FPI Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД, препоръки за подобряване на системата и състояние и възможности за развитие на българския



туризъм в условията на кризи, емпирична разработка и изследване на хотелски комплекси Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско и Хотел Хил гр. София - FPI Hotels & Resorts - ФьърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД, реализирани посредством специално разработени въпросници и проведени в периода ноември 2016 –март 2022 година. Изследването е направено на база сравнителни характеристики на двата хотелски комплекса, които трябва да се отбележи са в различни региони и две анкети мащабни проучвания, в първото са използвани две анкети – с 21 и 11 въпроса и е направен сравнителен анализ. Във второто проучване са две анкети с по 15 и 10 въпроса. Взимат участие почти всички наети в двата хотелски комплекса - 330 служители и ръководители.

Анализът на данни е извършен с помощта на MS Excel. В хода на проучването са направени няколко различни типа анализ: 1) едномерни изследвания за първоначален анализи преглед на средни стойности, 2) таблици с две променливи и тест за изследване на различията в нивото на удовлетвореност при различните социо демографски групи, 3) факторен анализ за обособяване на отделните фактори на влияние, 4) корелационен анализ и изследване на зависимости и влияния с помощта на множествена линейна регресия

## **6. Практическа и академична добавена стойност**

Целта на настоящата разработка е изграждане на модел за ефективни комуникации при управление на човешките ресурси в организациите чрез систематизиране на показателите, разкриващи компетентността и удовлетвореността на участниците в комуникационния процес – мениджъри, персонал и екипи, ефективността на правата и обратна връзка между тях, качеството на информационните съобщения и ефективността на използваните информационни средства и комуникационни канали. Настоящото изследване не би могло да изчерпа всички аспекти на комуникацията при управление на човешките ресурси в организациите. Дисертационният труд дава отговор на редица въпроси, свързани с проблема за ефективността на бизнес комуникациите в организациите.

Комбинираното използване на историческия, теоретичния и емпиричния анализ дава възможност да се докаже твърдението, че колкото по-ефективни са комуникациите, толкова по-успешно функционира бизнесът и съответно реализира по-висок финансов резултат. На база направения теоретичен и емпиричен анализ, са изведени препоръки, които биха били от полза за бизнес организациите в Р. България при предприемането на инициативи в сферата на комуникациите, за оптимизиране процеса на работа в компанията и за информиране и консултиране на работниците и служителите. Като особеност на бизнес организациите в бъдеще, може да бъде посочено системното информиране и обучение на висшия мениджмънт по проблемите на комуникацията при управление на човешките ресурси и безспорните положителни резултати от положените управленски усилия за участие в управлението от работниците и служителите на бизнес организациите.

## „КОМУНИКАЦИЯТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ”

Резултатите от анкетните проучвания, ясно дефинират целите на комуникацията при управлението на човешките ресурси и фирмената информационна система – да предава точна, изчерпателна и актуална информация, да внедрява мотивация и екипност, периодично да организира общо и специализирано обучение за изпълнителските кадри, да възпитава чувството за фирмена принадлежност и да бъде отворена към нови идеи и технологични промени.

Изведените насоки за усъвършенстване на комуникациите при управление на човешките ресурси в Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД отразяват показателите, участващи в разработения модел за ефективни комуникации. Тези насоки са адресирани към организациите и дават предложения за бъдещи инициативи за подобряване на комуникационната ефективност по отношение на професионална компетентност на работниците и служителите, качество на предаваната двустранна информация чрез съгласуваното използване на фирмена информационна система, постигане на синхрон между използваните вербални и невербални средства, диверсифицирането и активност на обратната връзка от работници и служители и ръководители.

### 7. Ограничения на изследването

1. Разглежда се комуникацията при управление на човешките ресурси в двата хотелски комплекса.

2. Ограничават се факторите с най-силно влияние върху конкретни елементи на управлението на човешките ресурси. В този смисъл не се изследва влиянието на всички фактори върху всички елементи на управлението на човешките ресурси, а само на основните.

3. Очертаване на възможностите и извеждане на препоръки за справяне на туристическия бизнес с последиците от COVID кризата.

## II. Съдържание на дисертационния труд

УВОД	Стр. 4
Глава първа. Теоретични аспекти на комуникацията при управлението на човешките ресурси	Стр. 8
1.1. Въвеждане на работните понятия	Стр. 8
1.2. Описание на управлението на човешките ресурси в организациите	Стр. 11
1.2.1. Въведение в управлението на човешките ресурси в организациите	Стр. 12
1.2.2. Социокултурни елементи на управлението на човешките ресурси в организациите	Стр. 15
1.2.3. Елементите на комуникацията при управление на човешките ресурси в организациите	Стр. 29
1.3. Фактори, които влияят върху комуникацията при управление на човешките ресурси в организациите	Стр. 33
1.3.1. Външни фактори – културните, правните и икономическите	Стр. 33

„КОМУНИКАЦИЯТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ”

аспекти на обкръжаващата бизнеса среда.	
1.3.2. Вътрешни фактори	Стр. 36
1.3.3. Специфични фактори	Стр. 40
1.4. Концептуален модел на комуникацията при управление на човешките ресурси в организациите	Стр. 43
Глава втора. Анализ на комуникационните различия в управлението на човешките ресурси във ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД	Стр. 45
2.1. Представяне на фирмата	Стр. 45
2.2. Анализ на факторното влияние и различията в комуникацията при управление на човешките ресурси в избрани хотелски комплекси на ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД	Стр. 46
2.2.1. Външни фактори	Стр. 48
2.2.2. Вътрешни фактори	Стр. 81
2.3. Проверка на валидността на поставените хипотези и изследваната теза	Стр. 93
Глава трета. Препоръки за подобряване на системата за управление на човешките ресурси в FPI Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД	Стр. 96
3.1. Набиране, подбор и назначаване на персонал	Стр. 99
3.1.1. Методи за набиране на кандидати	Стр. 96
3.1.2. Процес на подбор на човешки ресурси	Стр. 102
3.1.3. Назначаване и ориентация на човешките ресурси	Стр. 108
3.2. Управление на изпълнението	Стр. 110
3.2.1. Експертен (сумарен) метод за оценка на работните места	Стр. 112
3.2.2. Аналитичен метод за оценка на работните места (длъжностите)	Стр. 113
3.3. Мотивиране на персонала	Стр. 115
3.3.1. Работа и Живот - Баланс между работа и живот: За удовлетворени и високо мотивирани работници и служители	Стр. 119
3.4. Развитие на човешките ресурси	Стр. 122
3.5. Организация и проектиране на труда	Стр. 124
3.6. Условия на труд	Стр. 124
3.7. Комуникационни и информационни системи и подсистеми / Стандарти за комуникация	Стр. 128
3.8. Състояние и възможности за развитие на българския туризъм в условията на кризи, емпирична разработка и изследване на хотелски комплекси Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско и Хотел Хил гр. София - FPI Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД	Стр. 145
3.8.1. Механизми за овладяване на кризите в туризма в България	Стр. 152
3.9. Методика и инструментариум за проучване на влиянието на глобалната пандемия върху хотелски комплекси Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско и Хотел Хил гр. София - FPI	Стр. 156

„КОМУНИКАЦИЯТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ”

Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД	
3.10. Резултати от проучването на влиянието на пандемията COVID-19 хотелски комплекси Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско и Хотел Хил гр. София - FPI Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД	Стр. 166
3.11. Оценка на анкетираните за настъпилите промени в туристическия бизнес	Стр. 174
3.12. Насоки и препоръки за осъществяване на кризисен мениджмънт в хотелски комплекси Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско и Хотел Хил гр. София - FPI Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД в условията на пандемия	Стр. 189
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	Стр. 201
ПРИЛОЖЕНИЯ	Стр. 208
ПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА	Стр. 220

## 1. Кратко изложение на дисертационния труд

### Увод

Уводът на дисертационния труд синтезира актуалността на изследването, изследователските въпроси, цели и задачи, обекта, предмета и обхвата на изследването, които по-подробно са изложени в първа секция на настоящия автореферат. В увода също така е включено кратко резюме на изследователската част, авторските проучвания, както и използваните аналитични методи и подходи. Уводът завършва с описание на структурата на дисертацията.

## 2. Първа глава: Теоретични основи и емпиричен преглед

### 2.1. Въвеждане на работните понятия

Основното понятие *управлението на човешките ресурси*, което е използвано във въведението на настоящата разработка, ще се уточни използването на термина управление на *човешките ресурси*<sup>1</sup>, а не управление на *персонала*. Според някои автори тези две понятия означават едно и също нещо, а именно: „термин, който все по-често се отнася до философията, политиките, процедурите и практиките, свързани с управлението на хората в рамките на организацията”<sup>2</sup>. В научната литература се срещат и други виждания за значението на разглежданото понятие. Катя Владимирова разглежда този термин в широк и тесен смисъл: „в широкия си смисъл управлението на човешките ресурси в организацията включва функциите и дейностите на всички ръководни кадри, свързани с управлението на работещите. В тесния смисъл то включва дейността на специализираното звено в организацията по администриране на наетите човешки ресурси”<sup>3</sup>. Към последното се приравнява управлението на персонала. Матис и Джаксън разграничават двете понятия по следния начин: „управлението на персонала представлява набор от дейности, фокусирани върху оперативното управление на човешките ресурси в организацията, а управлението на човешките ресурси е обвързано със стратегическото планиране и управление на тези ресурси”<sup>4</sup>. Подобно виждане представя и доц. Апостол Апостолов: „управлението на човешките ресурси обхваща стратегическите аспекти на решаване на проблемите, включително и въпросите на социалното развитие, а „управлението на персонала” в по-голяма степен се отнася към оперативната работа с кадрите”<sup>5</sup>.

С оглед на спецификата на настоящия труд, който разглежда влиянието на комуникацията при управлението на човешките ресурси в организациите не само на оперативно, но и на стратегическо равнище, обхващайки основните управленски функции, е нужно едно по-пълно определение, с което да се избегне двойствеността на

---

<sup>1</sup> Понятието се разглежда на равнище организация, а не на равнище държавно управление.

<sup>2</sup> French, Wendell L., Human Resources Management, Houghton Mifflin Company, 1998, p. 4.

<sup>3</sup> Владимирова, К., „Управление на човешките ресурси”, Университетско издателство „Стопанство”, С2006, с. 6-7.

<sup>4</sup> Mathis, Robert L., John H. Jackson, Personnel / Human Resource Management, Fifth Edition, 1988, p6.

<sup>5</sup> Владимирова, К., „Управление на човешките ресурси”, Университетско издателство „Стопанство”, С2006, с. 30-45.

## „КОМУНИКАЦИЯТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ”

двата термина. За такова приемаме определението, което дава Е. Флипо, а именно: „управлението на човешките ресурси в организацията е планиране, организиране, ръководене и контролиране на набирането, подбора, развитието, заплащането, интегрирането, поддържането и освобождаването на човешки ресурси с цел да се постигнат определени индивидуални, организационни и обществени интереси“<sup>6</sup>. В така представеното тълкуване на разглежданото понятие този автор включва основните управленски функции, заедно с главните елементи на системата за управление на човешките ресурси в организацията. Важен момент е отчитането на разнородните цели (индивидуални, организационни и обществени), които оказват съществено влияние върху параметрите на тази система.

След като е изяснено понятието управление на човешките ресурси, следва да се поясни и самия обект на настоящето изследване – комуникацията при управление на човешките ресурси в организациите. Всяка една комуникационна система представлява съвкупност от елементи, подредени по определен начин и свързани с определени отношения. Интерес в настоящата дисертация представляват съставните части на комуникацията при управление на човешките ресурси в организациите. Те се разделят на две основни групи: социокултурни и технократични елементи. За първата е характерно изразеното влияние на личностните характеристики на индивида, неговите ценности, убеждения, нагласи, междуличностните връзки, традициите, комуникативността, насочени в по-голяма степен към нематериалната сфера на дейност в организацията. Технократичните елементи са обвързани предимно с материалното проявление на труда и осезаемата реализация на съпътстващите го отношения. В групата на социокултурните елементи се включват набиране, подбор и назначаване; управление на изпълнението; мотивиране; развитие на човешките ресурси. Към технократичните се причисляват организация и проектиране на труда в организацията; условия на труд; комуникационна и информационна подсистема.

### **2.2. Въведение в управлението на човешките ресурси в организациите**

Освен системното виждане за управлението на човешките ресурси в организацията, което визира взаимната обвързаност на неговите елементи, съществува и процесен подход към разглеждането на СУЧР<sup>7</sup>. Тук имаме предвид процесния характер на елементите на управлението на човешките ресурси в организациите, които се състоят от една линейна съвкупност от обвързани дейности и процедури, водещи до определен резултат (например, процесът на набиране на работници и служители, който цели да задоволи нуждите на компанията от персонал).

Под дейности или елементи на управлението на човешките ресурси се разбират процесите по:

- анализ на длъжностите – изследване на длъжностите и на изискванията към изпълнителите;
- проектиране на длъжностите – определяне на съдържанието, действията и връзките на длъжностите;

---

<sup>6</sup> Flippo, E., Personnel Management, Mc Craw-Hill, 1988, p. 5.

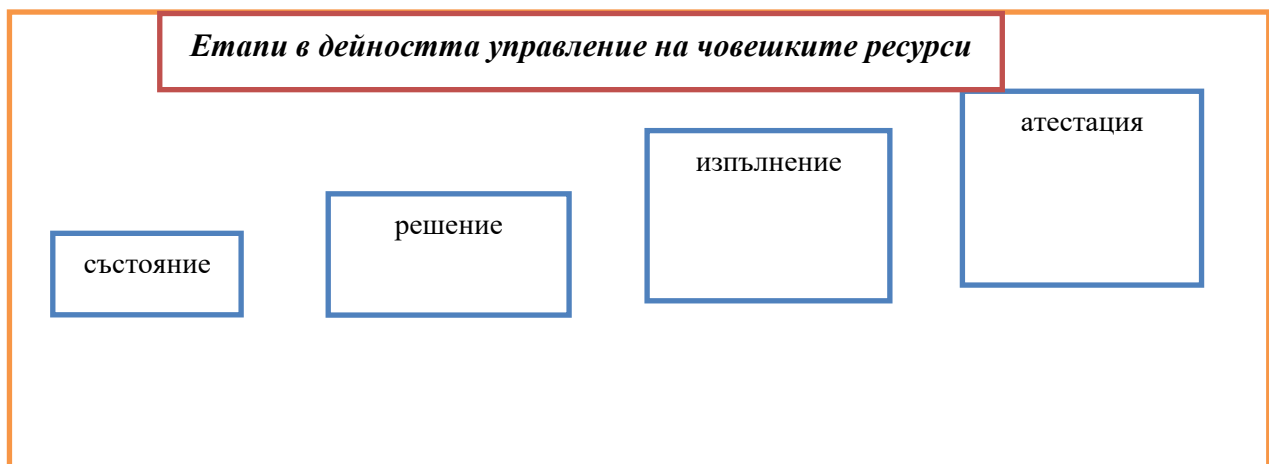
<sup>7</sup> 17 French, Wendell L., Human Resources Management, Houghton Mifflin Company, 1998, p. 6.

## „КОМУНИКАЦИЯТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ”

- планиране на човешките ресурси – определяне на необходимостта от човешки ресурси и очертаване на пътищата за тяхното задоволяване;
- подбор – действия по привличане, оценяване, избиране, назначаване на кандидати за работа;
- обучение и развитие – усъвършенстване на уменията и знанията, кариерно израстване;
- оценяване – оценка на трудовото представяне и насоки за неговото усъвършенстване;
- възнаграждения – определяне на справедливо заплащане на труда;
- осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд – опазване на здравето на заетите и подобряване на условията на труд;
- усъвършенстване на трудовите отношения – създаване и поддържане на благоприятен, мирен климат в организацията и отношенията между управлявани и управляващи<sup>8</sup>.

Съществена част при характеризиране на системата за управление на човешките ресурси е представянето на изброените по-горе елементи, функциониращи в тясна връзка помежду си. Така например анализа на длъжностите и проектирането на длъжностите, чрез своите данни определя критериите при подбор и оценка, условията на труд и почивка, системата на заплащане и пр. и по този начин се оказват главен фактор в отношенията управлявани-управляващи. Планирането на човешките ресурси разработва планове за развитие на всички елементи на управлението на човешките ресурси. Пропуските при подбора създават последващи трудности при оценяване, обучение и пр. Обучението и развитието задоволява необходимостта от усвояване на нови знания и умения, от израстване и от тази гл. т. оказва влияние върху възнагражденията, трудовите отношения, мотивацията. Оценяването пък, дава представа за нуждите от обучение и развитие. Заплащането на труда е свързано с всички останали елементи и е израз на функционирането им. Осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд пряко въздейства върху условията на труд и почивки например, което се отразява при определяне на възнагражденията, промени в съдържанието на длъжностите и т. н., а това е свързано в голяма степен с усъвършенстване на трудовите отношения в организацията.

**Фиг. 1. Етапи в дейността управление на човешките ресурси**



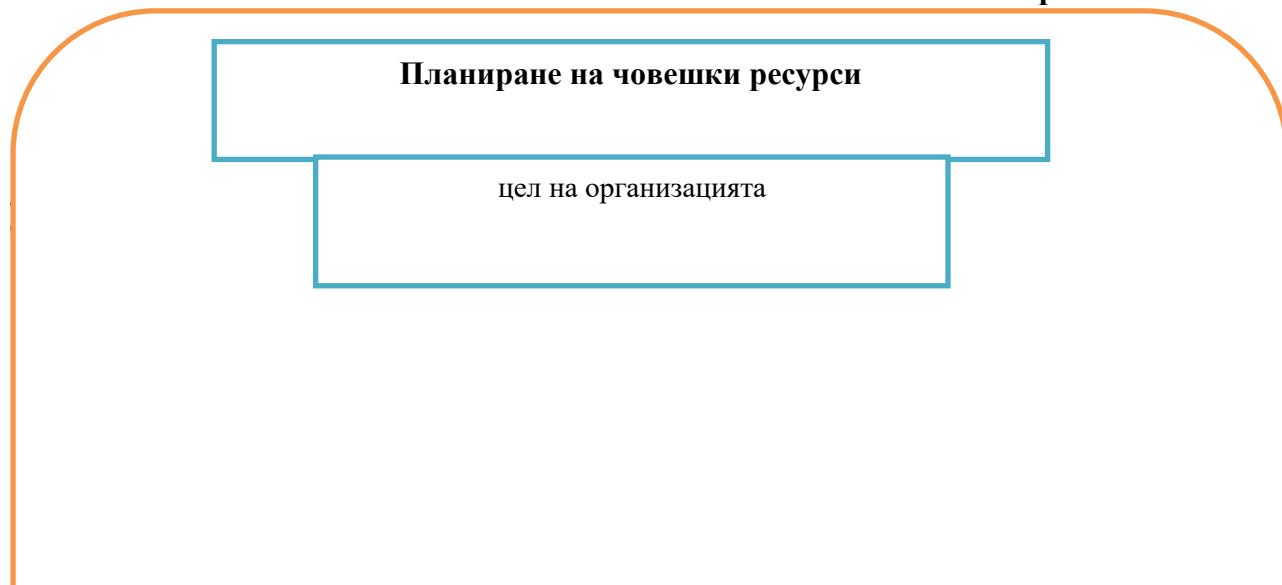
*Източник: Собствен*

### *Планиране на човешките ресурси*

Планирането на човешките ресурси е дейност, насочена към определянето на потребностите от човешки ресурси – от една страна количествено (необходим брой работници и работници и служители) и от друга качествено (квалификация, професионални умения и пр.) и в голяма степен посочване на действията за задоволяване на тези потребности. Планирането на човешките ресурси е творческа дейност, предвиждаща и целяща успех. Тя е пряко свързана с действията от управлението на човешките ресурси – подбор, обучение и развитие, оценяване, възнаграждения, осигуряване на безопасни и здравословни условия на труд. Планирането на човешките ресурси чрез определяне на количествените и качествени потребности от човешки ресурси, както и последващите действия за задоволяване на тези потребности е част от реализирането на стратегията на организацията, от постигане на нейните цели ( Фиг. 4). В компетенциите на действията по планиране на човешките ресурси се включва разработването на планове<sup>9</sup>, които могат да бъдат охарактеризирани като планове за:

- необходимостта от човешки ресурси – включва необходимите количествени и качествени характеристики на работниците и служителите, както и нуждите от персонал за всяко организационно звено;
- повишаване производителността на труда – включва използването на човешките ресурси по начин водещ до повишаване на този показател;
- обучение – показва необходимостта от усъвършенстване на знания и умения за конкретни работници и начините за това (вкл. бюджетните потребности);
- развитие човешките ресурси – включва възможностите за развитие на кадрите, информиране за тези възможности, както и усъвършенстване на системата за развитие;
- оценяване – включва оценка на трудовото представяне и усъвършенстване на критериите (на системата) за това;
- възнаграждения – включва равнище и структура на заплатите, усъвършенстване на системата за заплащане;
- подобряване условията на труд – включва усъвършенстване на режимите на труд, почивка, медицинско обслужване, отдих;

**Фиг. 4 – Планиране на ЧР<sup>10</sup>**





формулиране на действия за задоволяване на  
потребностите от човешки ресурси

определяне на количествени и качествени потребности от  
човешки ресурси

### *Управление на изпълнението*

Управлението на човешките ресурси изисква непрекъсната работа за усъвършенстването на изпълнението, за подобряване на постигнатите резултати, за повишаване на качеството и производителността на труда<sup>11</sup>. В основата на успешното управление на изпълнението стои комуникацията при оценката на трудовото представяне на работниците и служителите. Това означава определяне на пригодността, на степента на ефективност на труда на всеки от системата от човешки ресурси на организацията.<sup>12</sup> Оценяването изпълнява три основни функции: административна, информационна и мотивационна. Wendell L. French включва към процеса на оценяване (който определя като „текущо оценяване на индивидуалния и груповия принос за организацията”) и осведомяването на заинтересованите лица за получените резултати. Това е много важен момент, който е свързан с мотивацията на служителя, подобряването на неговото представяне и ефективността на системата за оценка като цяло. Оценяването изпълнява три основни функции: административна, информационна и мотивационна<sup>13</sup>. Първата е свързана с по-нататъшния статус на служителя. Възможните решения са повишение, понижение, преместване, освобождаване. Комуникацията и информационната функция на оценката е свързана с необходимостта сътрудниците да бъдат информирани за степента на тяхното съответствие на изискванията, за относителното равнище на тяхната работа. Последната функция е обвързана с възможността на оценката да мотивира работниците и служителите за по-добро представяне на работното място.

На следващата фигура накратко са представени основните етапи в процеса на оценяване на изпълнението:

### **Определяне на главната цел на оценяването**

<sup>12</sup> Пак там.

<sup>13</sup> Владимирова, К., „Управление на човешките ресурси”, Университетско издателство „Стопанство”, С2006, с. 212.



Фиг. 2. Основни етапи на процеса на оценяване на изпълнението на работниците и служителите в организацията<sup>14</sup>

### 2.3. Елементите на комуникацията при управление на човешките ресурси в организациите

В тази точка ще се разгледа комуникацията при организацията и проектирането на труда в организацията, условията на труд, комуникационната и информационната подсистема като елементи на управление на човешките ресурси в организациите. Основните акценти при тях са характерът и спецификите на трудовата дейност, задълженията на служещите, документооборотът във фирмата, условията на вътрешната и вътрешна материална среда, в която оперира компанията и пр. Силно влияние върху конкретната реализация на тези елементи имат технологиите, тяхното развитие и отрасъла и равнището им на имплементация в организацията. Затова и ги обозначаваме като „технократични”.

Като основа за проектирането на труда служи анализът на трудовата дейност. Той представлява процес на определяне на задачите и поведението, присъщи за определена работа<sup>15</sup>. В резултат на този анализ се изготвят два документа: описание на работата (job description) и спецификация на работата (job specification). В първия са описани основните трудови задачи, от които се състои съответната работа, функциите, отговорностите, задълженията и условията на труд. Чрез втория се определя какви хора ще са най-подходящи за заемането на съответната длъжност. Основните методи за

<sup>14</sup> Адаптирано по Владимирова, К., „Управление на човешките ресурси”, Университетско издателство „Стопанство”, С2006, с. 218.

<sup>15</sup> French, Wendell L., Human Resources Management, Houghton Mifflin Company, 1998, p. 9.

анализ са: контактен метод – използване на структурирано интервю; безконтактен метод – анкетиране; наблюдение.<sup>16</sup>

Информационната система за управление на човешките ресурси в организацията има три основни нива – набиране и подбор на персонал, отчитане на дейността и развитие на кадрите. Тя служи и като основа за осъществяване на комуникацията между отделните страни в процеса на управление на човешките ресурси в организацията. Основните моменти тук са свързани с осигуряването права за достъп до определени елементи от информационната система за различните работници и служители в компанията; определяне на отговорностите за вземане на решения по различните въпроси и тяхното делегиране; посоката на отчетност (кой на кого кога и за какво се отчита); периодичността на актуализиране на информацията; периодичността на нейното преглеждане и други. Всичко това намира отражение в посоката, обхвата и интензивността на хоризонталните и вертикалните информационни потоци в организацията. Информационната система за управление на човешките ресурси в организацията е част от цялостната информационна и комуникационна система на организацията и като такава тя трябва да е интегрирана с всички останали процеси, протичащи при осъществяването на бизнес-дейността на компанията.

#### **2.4. Фактори, които влияят върху комуникацията при управление на човешките ресурси в организациите**

Към факторите на дадена организацията, които влияят върху комуникацията при управление на човешките ресурси, причисляваме корпоративната култура, организационната структура и фирмената информационна система. Тяхното въздействие върху персонала на компанията е непосредствено, тъй като те са част от работното ежедневие на работниците и служителите и представляват същността на комуникацията в една организация.

Комуникацията и информационната система на организацията представлява набор от взаимосвързани елементи и/или компоненти за събиране, обработване и представяне на данни и информация, които да подпомагат постигането на целите на компанията. Тя се състои от система за разплащане (Payroll System), система за управление на ресурсите (ERP), маркетингова информационна система (MIS), комуникация и информационната система за управление на човешките ресурси в организацията (HRIS) и система за обслужване на клиентите (Customer Service System).

Основните функции на комуникацията и фирмената информационна система са: осигуряване на транзакциите, контрол върху процесите, автоматизация на дейностите, обезпечаване на рутинни мениджърски решения, обезпечаване на стратегически мениджърски решения, предоставяне на необходимата информация на изпълнителския персонал, осигуряване на възможности за комуникация между работниците и служителите и звената и координация на дейностите.

---

<sup>16</sup> Хаджиев, Кр. и екип Управление на човешките ресурси - глава 6. Управление на екипи (критерии за екипна ефективност). Сборник, НБУ, Департамент “Бизнес администрация”, 2014, стр. 317-365;.



**Фиг. 6. Концептуален модел на комуникацията при управление на човешките ресурси в организациите**

### **3.3. Глава втора. Анализ на комуникационните различия в управлението на човешките ресурси във ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД**

#### **3.3.1. Анализ на факторното влияние и различията в комуникацията при управление на човешките ресурси в избрани хотелски комплекси на ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД**

Върху набирането на работници и служители голямо влияние оказва развитието на медиите в страната, тъй като те са основните средства за комуникация с потенциалните кандидати за работа. Развитието на съответния бранш и неговата популярност може да окаже влияние върху броя на подалите документи. Такова въздействие оказва и местоположението на фирмата и наличната инфраструктура в този район.

„КОМУНИКАЦИЯТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ”

Мотивацията на работниците и служителите се моделира и от минималната и средната заплата за страната, съответния бранш и регион и съотношението ѝ към възнаграждението, което предлага фирмата. Макроикономическите показатели могат да повлияят на представянето на организацията и нейния имидж, който е важен за нейните работници и служители.

Наличието на добра инфраструктура и комуникации подпомага осигуряването на комфортна работна среда за трудещите се.

Развитието на комуникационните технологии, както и на ИТ сектора обезпечават изграждането на ефективни системи и софтуери, които да обслужват нуждите на организацията.

В следващата таблица ще представим сравнение на основните икономически показатели между двата хотелски комплекса:

**Сравнение на икономически показатели между Хотел Хил София и Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско<sup>17</sup>**

Показатели	Хотел Хил София	Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско
Приходи	492,55	51,93
Разходи	67 379	6 849
Инфлация (%) по региони	2 %	7 %
Безработица (%) по региони	3,5%	6,5%
Търговски баланс	13 033	-10 141
Индикатор на ик. свобода	79,1/100	62,9/100
Индекс на чов. развитие	0,955	0,824

Научният подход към мениджмънта изисква обективен анализ като предпоставка за вземането на решения. Това е свързано със събирането и анализирането на акуратна информация. Тук много важна е системата за комуникация при управление на човешките ресурси в организацията, която трябва да предостави необходимите данни, за извършването на обективния анализ.

По тези показатели управлението на човешкия капитал в Хотел Хил София и Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско са относително близки. Въпреки това съществуват определени различия, които са представени в следващата таблица.

**Таблица 3**  
**Сравнителна характеристика на културните аспекти на Хотел Хил София и Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско**

Културен аспект	Проявление в Хотел Хил София	Проявление в Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско
-----------------	------------------------------	--

<sup>17</sup> Данните са от собствено изследване

Предприятието като инструмент за социално действие	Изразен.	Все още не е изразен в голяма степен.
Подбор според качествата	Основен критерий.	Не се прилага във всички отдели.
Обективен анализ	Широко застъпен.	Анализите са на сравнително ниско равнище.
Споделени решения	Често се практикува.	Решенията обикновено са централизирани.
Стремеж към постоянно подобрене	Лично – да. В корпоративен план – по-консервативно.	Тепърва започва да се разпространява.

### 3.3.2. Проверка на валидността на поставените хипотези и изследваната теза

*Хипотеза 1.* Корпоративната култура оказва по-силно въздействие върху развитие на човешките ресурси, отколкото организационната структура.

В направения анализ е определено въздействието на корпоративната култура върху развитието на човешките ресурси като много силно (оценка 5), а на организационната структура върху същия елемент – като силно (оценка 4). Тези данни потвърждават така формулираната хипотеза. Все пак следва да се отчетат различията на това влияние. Корпоративната култура въздейства в по-голяма степен върху адаптацията и обучението на работниците и служителите, а в по-малка – на кариерното им развитие. При организационната структура това въздействие е с обратен знак – на преден плана излизат възможностите за кариерно израстване, а на второ място – обучението на работниците и служителите (най-вече чрез възможностите за ротация).

*Хипотеза 2.* В Хотел Хил София нематериалните фактори (същността на задълженията, престиж, социален статус, работна атмосфера) влияят в по-голяма степен върху мотивацията на работниците и служителите, отколкото материалните (възнаграждение, бонуси, социален пакет, допълнителни придобивки), а в Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско е обратното.

Проведените интервюта с работници и служители на двата хотелски комплекса ясно показват преобладаващото значение на нематериалните фактори като основен стимул за работа сред трудещите се в швейцарския офис и на материалните сред сътрудниците в Хотел Хил София, което потвърждава **хипотеза 2**. Като основна причина за това може да се изведе равнището на развитие на двете групи работници и служители. Град София е много по-напред от град Банско и в икономически, и в социално отношение. Ако направим аналогия с пирамидата на Маслоу, то работниците и служителите в Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско се намират още в по-ниските й нива, докато в Хотел Хил София са в по-високите.

*Хипотеза 3.* Културните фактори не влияят върху комуникационната и информационна подсистема на компаниите за управление на човешките ресурси.

„КОМУНИКАЦИЯТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В  
ОРГАНИЗАЦИИТЕ”

Социокултурните елементи на комуникацията при управление на човешките ресурси се влияят в по-голяма степен от между културните различия, отколкото технократичните.

Таблица 4

Оценки на въздействието на разгледаните фактори върху елементите на комуникацията при управление на човешките ресурси<sup>18</sup>

Елементи на комуникацията при управление на човешките ресурси	Оценки	Средна оценка
Набиране, подбор и назначаване	5, 3, 4, 5, 5	4,40
Управление на изпълнението	4, 5	4,50
Мотивиране	3, 4, 4, 3, 3, 4, 4, 3, 4, 5	3,70
Развитие на човешките ресурси	4, 5, 5, 4, 5, 5	4,67
<i>Общо за социокултурните:</i>	<b>96 т.; 24 средно</b>	<b>4,17</b>
Организация и проектиране на труда	3, 3, 3, 3, 3, 4, 4, 4, 5	3,56
Условия на труд	4, 3, 4, 2, 3, 5	3,50
Комуникационна и информационна подсистема	4, 3, 4, 5, 4, 5	4,17
<i>Общо за технократичните:</i>	<b>78 т.; 26 средно</b>	<b>3,71</b>

### 3.4. Глава трета. Препоръки за подобряване на системата за управление на човешките ресурси в FPI Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД

В тази глава ще бъдат изведе някои предложения за оптимизиране на елементите на комуникацията при управление на човешките ресурси в двата комплекса. Структурата на изложението ще следва логиката на тяхното представяне в глава първа.

#### 3.4.1. Набиране, подбор и назначаване на персонал

И към двата хотелски комплекса може да бъде направена препоръка за разнообразяване на средствата за комуникация с потенциалните кандидати за работа. Това може да бъде реализирано посредством добавяне на секция „Кариери” в сайта на организацията <https://www.fpihotels.com/>, където да бъде предоставена своевременно и подробна информация за свободните позиции. Други възможности за набиране на качествени кадри и подобряване имиджа на компанията са: участие в кариерни форуми, организиране на ден на отворените врати, поддържане на тесни контакти с университетските кариерни центрове, катедри и студентски организации.

При подбора в Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско може да се използват по-разнообразни методи (освен подбор по документи и събеседване) като полуструктурирано и структурирано интервю, ситуационно интервю, които да обхванат в по-голяма степен търсените у кандидатите качества. Това, което липсва в процеса на подбор, е оценката на мотивацията на кандидатите. Акцентът е поставен повече върху техните професионални качества. В тази връзка може да се включат допълнителни

<sup>18</sup> Пълна разбивка на влиянието на всички фактори върху всички елементи е представена в Приложение 3. Изследването е на автора.



## „КОМУНИКАЦИЯТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ”

въпроси към събеседването, както и изготвянето на мотивационно писмо при кандидатстване.

След като е привлечен подходящият брой и вид кандидати следва те да преминат през прецизна и професионална селекция, за да бъде открит най-правилният и подходящ от тях. Първата стъпка е в FPI Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД да се изяснят критериите, по които ще се оценяват кандидатите. За всеки критерий трябва да се определи адекватен метод за оценяване и разкриване потенциала на кандидата. Добре би било един критерий да бъде застъпен в няколко от стъпките по селекция, което би гарантирало по-пълното и реално опознаване на кандидатите.

Добре би било първо да се направи предварителен подбор по формуляри за кандидатстване. Това е доста добра практика особено когато кандидати за една позиция за повече и провеждането на всички стъпки от селекцията би коствало на FPI Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД много финансови, времеви и човешки ресурси.

### **3.4.2. Управление на изпълнението**

Като цяло системата за оценяване е добре развита. Веднъж на два месеца се провежда оценяване на работниците и служителите, в което участва прекият ръководител. На шест месеца се провежда оценяване с участие и на подчинените, както и на сътрудниците от същото ниво. На този период се следи прогреса на отделния служител и се поставят целите за неговото развитие.

Основните цели на оценяването на труда са:

- ◆ улесняване на дейността по управление на възнагражденията в организацията;
- ◆ съпоставяне на системата за възнаграждения с тази на други фирми;
- ◆ установяване на приемливо заплащане за нови или променящи се професии във фирмата;
- ◆ защитаване на работещите от своеволни решения в областта на възнагражденията;
- ◆ създаване на стабилна база за диференциация в заплащанията;
- ◆ улесняване на справедливото повишаване на заплатите.

Голямо е значението на равнището на квалификация на персонала в FPI Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД като показател за качествената страна на труда. Този показател трябва да бъде допълван и от други, като се отчита нервно-психическото напрежение при висококвалифицираните специалисти, повишената степен на отговорност, поемането на риск, необходимостта да се адаптира психиката към промяна в производствените условия и обкръжаващата среда. Съществуващата система от показатели в FPI Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД трябва да се допълва и обогатява с такива показатели и критерии, които да осигуряват необходимата информация за реално проявените професионални и делови качества на изпълнителите, за своевременна реакция при неблагоприятни производствени условия, за правилен анализ и обработка на информация.

### **3.4.3. Мотивиране на персонала**

Важен момент от процеса на стимулиране и неизменна препоръка за усъвършенстването на управлението на човешките ресурси представлява израстването, предвиждането в кариерата. В случая организацията е желателно да създаде условия допринасящи за непрекъснатото обучение и самообучение, за творческо, професионално, личностно самоусъвършенстване. Създават се условия, от една страна, за признаване на постиженията в труда и професионалното развитие на всеки работник, и от друга страна самопризнание на собствените успехи и постигане на самоувереност и авторитет на всеки човек.

Изграждането на мотивационна програма и мерки за стимулиране работата на персонала от своя страна е само следствие от изградената такава мотивационна стратегия във фирмата, тъй като добрите работници и служители остават във фирмата ако имат достатъчно стимули, състоящи се в добри е силно конкурентно предимство и фактор за повишаване на производителността и ефективността на фирмата.

Чрез използването на съвременни форми на стимулиране на труда, като обучение, специализация в определени сфери, квалификация на персонала, се постига по-високо общо равнище на знания в необходимите области, по-високо владение на новонавлизащия стил на работа, нова култура по отношение на обслужване, реклама, както и цялостно израстване по отношение на работните им навици. Високо квалифицираният служител (работник), стимулиран чрез непрекъснато провеждащи се обучения, възможности за проява на оригиналност в дадени области, творчески дух и предприемачески риск, е заслужил повишение на позицията, която заема, заслужил е уважението на колеги, стъпил е едно стъпало нагоре в йерархията на фирмата, в която работи, и ще продължава да се изкачва, усъвършенствайки уменията и способностите си, достигайки степента на удовлетвореност от собствените си постижения и самоуважение, докато съществуват форми на стимулиране на труда му. Точно такъв тип работници и работници и служители са необходими на FPI Hotels & Resorts - ФейрПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД, за да се превърне управлението на трудовите ресурси в по-съвършено и максимално ефективно за постигане на набелязаните фирмени цели.

#### **3.4.4. Организация и проектиране на труда. Условия на труд.**

Организацията на труда в Хотел Хил София е без особени забележки. Това е една от основните причини за ефективното протичане на бизнес дейността и високите резултати, които постигат работниците и служителите.

Възможности за оптимизиране на дейността могат да се търсят в следните направления:

- ✓ По-строг контрол върху спазването на работното време.
- ✓ Поставяне на индивидуални цели и следене за тяхното постигане.
- ✓ Разнообразяване на дейността чрез разширяване на отговорностите и/или добавяне на нови задачи; използване на ротация на работниците и служителите.
- ✓ Въвеждане на екипен принцип на работа там, където е възможно (при изпълнени на мини проекти, например).
- ✓ Периодично актуализиране на длъжностните характеристики (поне веднъж годишно).

## „КОМУНИКАЦИЯТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ”

- ✓ Провеждане на ежегоден анализ на длъжностите и изпълняването дейности и търсене на възможности за оптимизирането им.
- ✓ Условието за труд и в двете поразделения са много добри. Те отговарят на всички изисквания за безопасен и здравословен труд, като освен това осигуряват и отлична работна атмосфера. Препоръка, която важи и за двата хотелски комплекса, може да бъде изготвяне на писана политика и стратегия за управление на условията на труд и определяне на мястото им в цялостната стратегия на организацията. Такава към настоящия момент отсъства. Чрез подобна политика ще се обосноват съществуващите правила и разпоредби, а стратегията ще даде насока на тяхното развитие и по-ясна визия за управлението на условията на труд в организацията.

### **3.4.5. Комуникационни и информационни системи и подсистем / Стандарти за комуникация**

Комуникацията и информационната система на FPI Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД трябва да представлява набор от взаимосвързани елементи и/или компоненти за събиране, обработване и представяне на данни и информация, които да подпомагат постигането на целите на хотелската верига. Тя трябва да се състои от система за разплащане (Payroll System), система за управление на ресурсите (ERP), маркетингова информационна система (MIS), комуникация и информационната система за управление на човешките ресурси в организацията (HRIS) и система за обслужване на клиентите (Customer Service System).

Информационната система за управление на човешките ресурси трябва да отчита спецификите на съответния комплекс. С оглед на бъдещото развитие на FPI Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД трябва да се изготви план за разширяване на комуникационната и информационната система при управление на човешките, нейното унифициране и поэтапното ѝ внедряване във всички хотели и хотелски комплекси на компанията. Един от главните проблеми ще бъде съвместимостта ѝ със съществуващата фирмена информационна система.

Целите и стандартите на процедурата са да определи правилните комуникационни канали и правила. Правилото е – без разделение между работата на централния офис и хотелските комплекси. Не е необходимо всеки да бъде информиран за всичко, важно е, информацията да достигне до всички засегнати страни.

Основните функции на комуникацията и фирмената информационна система са: осигуряване на транзакциите, контрол върху процесите, автоматизация на дейностите, обезпечаване на рутинни мениджърски решения, обезпечаване на стратегически мениджърски решения, предоставяне на необходимата информация на изпълнителския персонал, осигуряване на възможности за комуникация между работниците и служителите и звената и координация на дейностите.

Основните ресурси на една комуникацията и фирмената информационна система са представени на следващата фигура:



**Фиг. 7. Ресурси на комуникация и фирмената информационна система**

В този случай работниците и служителите на организацията са поставени в двойствена роля. Един път те са субект на комуникацията и фирмената информационна система, който събира, обработва и използва данните, от друга страна, те са обект на комуникацията и фирмената информационна система, за който се събират и съхраняват разнородни данни. Затова е важно още при въвеждането си в организацията новите работници и служители да бъдат запознати със спецификите на комуникацията и фирмената информационна система.

#### **3.4.6. Състояние и възможности за развитие на българския туризъм в условията на кризи, емпирична разработка и изследване на хотелски комплекси Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско и Хотел Хил гр. София - FPI Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД**

Появилият се като вирус COVID-19, прерасна в социално и икономическо бедствие след взетите ограничителни мерки във всички държави. Хотелската верига и туризмът като цяло е един от най-засегнатите от пандемията сектори, мерките, въведени за ограничаване на вируса, доведоха почти до пълно спиране на туристическите дейности по целия свят. Целта на настоящата глава е, въз основа на проучване въздействието на COVID-19 кризата върху българския туризъм и поведението на българските туристи да се изведат възможности за преодоляване на

последниците от кризата и да се очертаят насоки за неговото развитие. Основната изследователската теза е тясно свързана с целта на проучването и защитава авторските виждания, че възстановяването на българския туризъм в условията на COVID-19 е възможно единствено посредством предприемането на конкретни мерки, основаващи се на задълбочен анализ на състоянието, в което се намира туристическият бизнес, и отчитане на потребителските нагласи за потребление на туристически услуги в условията на COVID-19. Чрез анкетен метод се изследват потребители на туристически услуги в България. Постигнати са всички задачи на изследването, а именно: изследвани са теоретичните постановки за управление на кризите в туризма; анализирано е състоянието на българския туризъм в условията на COVID-19; направен е преглед на действащите фискални и социални мерки за възстановяване на туристическия сектор; проучени са нагласите към потребление на туристически услуги в условията на COVID-19; изведени са възможности и препоръки за справяне на туристическия бизнес с последниците от COVID кризата.<sup>19</sup>

Задачите на изследването са:

- изследване на теоретичните постановки за управление на кризите в туризма;
- анализ на състоянието на хотелската верига и българския туризъм в условията на COVID-19;
- обзор на действащите фискални и социални мерки за възстановяване на туристическия сектор;
- проучване на нагласите към потребление на туристически услуги в условията на COVID-19;
- очертаване на възможностите и извеждане на препоръки за справяне на туристическия бизнес с последниците от COVID кризата.

#### **3.4.7. Насоки и препоръки за осъществяване на кризисен мениджмънт в хотелски комплекси Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско и Хотел Хил гр. София - FPI Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД в условията на пандемия**

Настоящият параграф очертава важни препоръки за разработване и провеждане на кризисен мениджмънт чрез нужните управленски и административни действия, които да осигурят устойчиво развитие на сектора в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план. Открити са някои основни насоки за развитие на туристическите организации в условията на глобална здравна криза.

---

<sup>19</sup> Кабаков И., Маринов В., Асенова М., Николова В., Петкова Е., Митова Р., Стоева Н., Станева М., Валентинов Петров П., Димитрова Г., Covid-кризата в културата и туризма, основан на културното наследство: идеи за изход от ситуацията. Авторски принос: В. Маринов, Е. Петкова, 5.3. Загуби от извънредното положение; В. Маринов, Е. Петкова, 5.4. Оценка на антикризисните мерки. Общ обем 245 с., авторски принос – 10 с., ISBN: ISBN 978-954-07-5214-3 (меки корици), ISBN 978-954-07-5215-0 (pdf), Университетско издание „Св. Климент Охридски“, София, Рецензирано

**Насоки и препоръки към хотелски комплекси Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско и Хотел Хил гр. София - FPI Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД за осъществяване на кризисен мениджмънт**

Изложението на настоящия подпараграф обхваща очертаване на конкретни насоки и препоръки за осъществяване на кризисен мениджмънт в хотелски комплекси Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско и Хотел Хил гр. София - FPI Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД. Те са разработени на база на анализиранияте отговори от анкетите и дълбочинните интервюта от експерти в хотелската верига. Пандемията COVID-19 има значително въздействие върху туристическите организации (включително туроператори, посредници, транспортни организатори и доставчици на настаняване или атракции). Отговорното рестартиране на туризма изисква бъдещите туристически дейности да се ръководят от научно обоснован подход, за да се подпомогнат правителствата, бизнеса и местните общности. Така те ще разберат компромисите от процесите на вземане на решения, които имат за цел да приведат в съответствие хигиенните и здравни протоколи с критериите за устойчивост<sup>20</sup>. Има изключително голямо разнообразие от препоръки и мерки, които могат да бъдат предприети за подобряване управлението на хотелската верига след COVID-19. Хотелската верига би могла да акцентира върху подобряване на качеството, знанията и компетенциите на персонала, обогатяване на туристическите обиколки, внедряването на културен елемент в тях, интегриране на цифрови технологии и др. Особено внимание трябва да се обърне на семейните забавления: специални програми за деца и юноши, разработване на подходящи менюта, системи за забавление и др. За да се избегне пренаселеността и свръх туризма в Хотелски комплекси Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско и Хотел Хил гр. София - FPI Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД могат да обслужват клиентите си на смени, биха могли да бъдат разделени на зони, отделени едни от други, за да се поддържа социална дистанция<sup>21</sup>.

За целта на изследването, изследователският интерес е насочен конкретно към сферата на хотелиерството. Скоростта, с която всичко се случи по време на пандемията COVID-19, контрастира с тежките мерки, които парализираха сектора на настаняването. Резултатите могат да се използват за насочване на участниците в хотелската индустрия и политиците при разработването на нови инструменти, както и за разширяване на съществуващите програми за насърчаване на екологично възстановяване на индустрията. По-нататъшното модернизиране и съзряване на туристическото настаняване трябва да се основава на устойчивост и цифрови технологии, необходимата публична инфраструктура и ефективното управление и популяризиране на дестинациите като уникални добавки към веригата на стойност.

---

<sup>20</sup> Global Tourism Plastics Initiative, Recommendations for the tourism sector to continue taking action on plastic pollution during covid-19 recovery, 2020, <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/33240/PPCOVID.pdf?sequence=1>, достъпен на 18.04.2022.

<sup>21</sup> Abbas, J., Exploring the impact of COVID-19 on tourism: transformational potential and implications for a sustainable recovery of the travel and leisure industry, Current Research in Behavioral Sciences, 2021

## „КОМУНИКАЦИЯТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ”

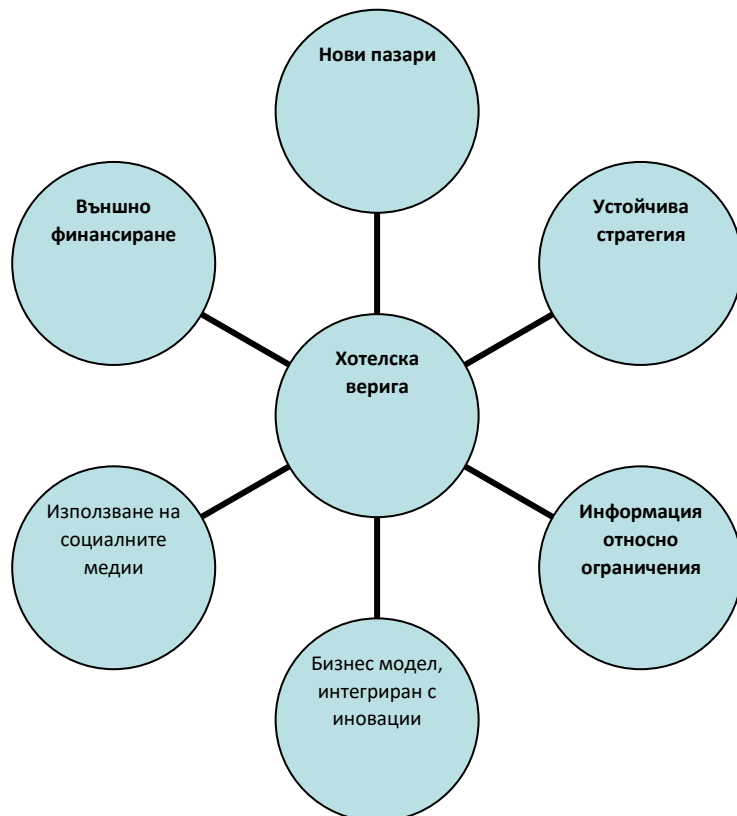
Можем да открием някои насоки и препоръки за осъществяване на кризисен мениджмънт конкретно към предприятията, работещи в хотелиерството:

- ✓ актуализиране на политиките за анулиране, включително нови мерки специално за епидемии, природни бедствия и различни нива на международна тревога;
- ✓ предлагане на гостите различни опции за отказ на пътуване с цел задържане клиента в дългосрочен план;
- ✓ предлагане на гостите 24/7 медицинска помощ, различни видове застрахователни услуги и споразумения за туристите като начин за изграждане на сигурност и доверие;
- ✓ създаване на изчерпателно ръководство за действията на хотелите за предотвратяване на инфекции с COVID-19, което да е лесно достъпно на уебсайта на хотела или мястото за настаняване;
- ✓ инвестиране в дигитално бъдеще – тази дейност има призната стойност на постигане на широко обхватно дигитално присъствие, особено за да се насърчат директните резервации. Това включва внедряване на безконтактна технология, оптимизиране на приходите с ежедневни услуги, търсене на нови тенденции, поставяне на госта в центъра на вашата стратегия;
- ✓ разнообразие на онлайн каналите за дистрибуция, инвестиране в собствен уебсайт и разработване на стратегия за директни резервации;
- ✓ въвеждане на усъвършенствана система за управление на приходите и модели за ценообразуване за по-бърза реакция на развитието на пазара;
- ✓ кандидатстване за възстановяване на данъци и други мерки за финансово облекчение;
- ✓ преговори с доставчици, финансисти, разработчици на проекти и изпълнители за по-ефективно управление на очакванията и поддържане на доверие;
- ✓ фокус върху човешките ресурси и комуникациите, за да се осигури яснота и поддържане ангажираността и морала в този труден момент;
- ✓ използване на времето на криза за преоценка на бизнеса, за обучение на служителите и за разработване на нови продукти, с цел постигане на гъвкавост и откриване на нови възможности;
- ✓ дискусия с доставчиците за отстъпки на доставки, наем и т.н.;
- ✓ проучване на възможните национални, Европейски или международни програми за финансиране на туристически организации за подкрепа и възстановяване от кризата с пандемията. Хотелите и другите обекти за настаняване бяха изключително силно засегнати от пандемията COVID-19 и ще имат дълго възстановяване. Има много финансови национални и международни

инструменти, които действат като програма за подпомагане, за да продължат усилията за стабилизиране на местната хотелиерска индустрия.

На фигура 30 са илюстрирани някои конкретни насоки и препоръки за осъществяване на кризисен мениджмънт към туроператорите, туристическите агенти и посредниците в туризма:

**Фигура 30. Препоръки към хотелската верига за осъществяване на кризисен мениджмънт<sup>22</sup>**



- ✓ Навлизане на нови пазари – тази препоръка по своята същност означава преоценка на конкурентната среда. Почти всички хотели са изправени пред финансови затруднения и фалит през тези критични времена. Възстановяването няма да бъде хомогенно, тъй като различни части на света се борят да контролират разпространението на вируса в различни времеви линии. Това означава, че организациите трябва да преразгледат каква може да бъде конкурентната среда след възстановяването. Компаниите е необходимо да предприемат стъпки от по-рано, за да бъдат готови да спечелят пазарен дял, да навлязат на нови пазари и да предлагат нови продукти след отминаването на кризата.

<sup>22</sup> Източник: Систематизация на автора



- ✓ Разработване на устойчива стратегия – въпреки че много хотелиери са фокусирани върху дейности за намаляване на разходите и поддържане на обхвата на бизнес дейностите на фирмите, за да генерират незабавно въздействие, се препоръчва хотелиерите да обновят своята стратегия, за да получат дългосрочна стойност и да постигнат устойчиво развитие.
- ✓ Информираност относно ограниченията и регулациите за пътуване – промените в правилата и изискванията за пътуване се променят почти всяка седмица. В допълнение към осигуряването на виза за пътуване, пътуващите трябва да попълнят и здравна декларация за много страни. В някои случаи, в зависимост от дестинацията, те трябва да направят COVID-19 тестове преди пътуването. Тъй като рестрикциите за пътуване и предупрежденията са динамични, вероятно е редица клиенти да искат да отменят или отложат пътуванията си. Необходимо е периодично актуализиране на политиките за анулиране и отлагане, така че клиентите и служителите да са запознати с тях. С всички тези фактори, пътуващите ще се обърнат към професионалисти, на които могат да се доверят. Това ще спести значително време, да не говорим за увеличаване на вероятността клиентите да запомнят положителния си опит и да резервират отново в бъдеще.
- ✓ Разработване на бизнес модел, интегриран с иновации – туристическите хотелските компании ще трябва да изградят иновационен двигател, който да работи успоредно с ежедневните им операции<sup>23</sup>. Те ще трябва да покажат подобрене в приноса си към природната среда и човешката дейност, като същевременно демонстрират, че имат бизнес модел, който може да издържи ефекта от друго събитие, подобно на COVID-19.
- ✓ Използване на социалните медии – тази дейност предполага поставяне на акцент върху точната информация за безопасността чрез обучение на служителите и информиране на потенциалните посетители. По този начин ще се разшири онлайн присъствието и ще се създадат по-добри отношения в рамките на своята клиентска база въпреки политиките за социално дистанциране. Както при всички компании, хотелиерите се нуждаят от стабилна онлайн идентичност. Пандемията засили необходимостта от силно дигитално присъствие, което ще помогне на бизнеса им да остане на повърхността в трудни времена. Хотелиерите могат да използват това преходно време, за да създадат план за действие за следващата година, да имат проактивно присъствие в социалните медии и да предоставят онлайн съвети за пътуване на своите клиенти по време на пандемията.
- ✓ Кандидатстване за национални или международни програми за финансиране на туристически организации за подкрепа и възстановяване от кризата с пандемията – подобно на хотелите, тук се включват дейности по установяване

---

<sup>23</sup> Караилева, М., Иновационен мениджмънт и глобални трансформации в туризма, издателство на Нов български университет, 2018

на контакт с местни туристически асоциации, регулаторен орган или правителството за ресурси, подкрепа и финансиране. Тези видове схеми осигуряват средства на хотелиерите и доставчици на услуги за организиране на турове, за да ги подкрепят при справянето с икономическото въздействие на пандемията от COVID-19. Разликата между размера и вида на бизнеса и финансовата помощ ще варира в зависимост от приходите на компанията от последните години.

Мениджърите на туристически дестинации имат безпрецедентна възможност в момента да преосмислят туризма и да изградят начини да го направят по-устойчив и издръжлив в условията на бъдещи кризи. Брандирането на дестинацията и маркетингът в туризма трябва да се отнасят сериозно към предизвикателствата, пред които ще се изправят дестинациите, за да отворят отново. Има нужда от точни, премерени, реалистични и честни оценки на това какво е безопасно да се направи и да се комуникират тези изисквания проактивно. Можем да открием някои съществени насоки и препоръки за осъществяване на кризисен мениджмънт към организациите и мениджърите, които се занимават с управление на туристическите дестинации<sup>24</sup>:

- ✓ Насърчаване на „бавното“ пътуване – може да помогне на местната икономика да се възстанови, като същевременно се намали риска от разпространение на вируса. Точно както COVID-19 принуди живота да се забави, трябва да се обмисли по-бавен и по-обмислен подход към пътуването. Това означава предприемане на едно по-дълго пътуване годишно, вместо пет или шест по-кратки, което драстично ще намали въглеродния отпечатък на пътниците.
- ✓ Съответствие със здравните разпоредби – дестинациите вече изискват безопасно управление на здравето: проверка на температурата за посетителите, доказателство за сертификати за имунитет, еднопосочни системи за посещения на места и станции за дезинфекция на ръце. Необходимо е обмисляне какви ще бъдат новите нива на капацитет, ако социалното дистанциране и други форми на безопасно събиране продължат. Туристическата инфраструктура и офертите трябва да отговарят на насоките на СЗО за осигуряване и поддържане на безопасността на местата, които са туристически дестинации.
- ✓ Контролиране на обичайния свръх туризъм в популярните дестинации след отпадане на мерките и рестрикциите за пътуване – пандемията даде възможност на дестинациите да преразгледат политиките си за устойчив туризъм. Интелигентните технологии биха могли да помогнат при управлението на туристическите потоци чрез времеви интервали, ограничавайки продължителността на посещението на атракция.

---

<sup>24</sup> How Can Destinations Resume Tourism After the Pandemic, While Ensuring Sustainability?, <https://secureservercdn.net/198.12.144.78/d20.485.myftpupload.com/wp-content/uploads/TPBO-White-Paper-Destination-Marketing-Tourism-Sustainability.pdf>, достъпен на 30.04.2022.

Внедряването на интелигентни технологии може да намали времето за чакане за посетителите, да минимизира въздействието върху околната среда и да доведе до по-добро преживяване за туристите.

- ✓ Поставяне на акцент върху местните общности – местните жители и техните интереси трябва да са централни за всяка корекция на туристическата стратегия. Твърде дълго дестинациите са били фокусирани само върху привличането на посетители, без да отчитат въздействието върху приемащата общност, тяхната култура и околна среда. Стъпката към трайно възстановяване е да се разбере от какво една общност наистина се нуждае и иска да предложи на посетителите. Това може да включва приоритет и популяризиране на местните продукти, опазване на околната среда, по-малко замърсяване и шум, създаване на работни места и доходи за приемащата общност. Необходимо е фирмите и местните жители да бъдат включени в отговора на дестинацията срещу пандемията и в инициативите за устойчивост.
- ✓ Ограничаване предлагането на краткосрочни ваканционни наеми – тъй като мениджърите започват да преосмислят концепцията за „дестинация“ и ролята си в нея, те трябва да търсят по-балансирано предложение между пространствата за жителите и местата, обслужващи туристите. Следователно, една добра кризисна мярка може да включва предложения за привличане на международни студенти и предприемачи: посетители, които могат да станат дългосрочни жители.
- ✓ Разнообразяване обхвата на предлагането на дестинацията – това включва насочване към конкретни ниши, където по-малко туристи биха могли да донесат същите, ако не и повече приходи на дестинацията. Алтернативните видове и форми на туризъм, както и различните клиентски сегменти могат да бъдат полезни за дестинацията също толкова, колкото и масовите туристи.
- ✓ Създаване на устойчив модел за туристическата дестинация – компаниите и мениджърите на дестинациите са тези, които са отговорни да помогнат на икономиката да се възстанови бързо, особено в дестинации, зависими от туризма. Чисто икономично ориентираният подход към туризма не е решението. Необходимо е нов, по-устойчив модел, който е по-добър за възстановяване на икономиката и за укрепване на нейната устойчивост.
- ✓ Отделяне на внимание на вътрешният туризъм – вътрешният туризъм процъфтява за разлика от по-бавно възстановяващия се международен туризъм. Посетителите от страната или местния регион са по-наясно с новите правила на пътуване. Дестинационната общност трябва да бъде възстановена и готова да посрещне посетители от други области на страната или региона, което ще отнеме известно време. Необходимо е да бъде поставен акцент на вътрешното пътуване, преди местните жители да се почувстват готови да изследват нови дестинации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящия дисертационен труд са разгледани факторите и елементите на комуникацията при управление на човешките ресурси, и тяхното взаимодействие от различни аспекти. Направена е сравнителна характеристика между два хотелски комплекса на една компания. В нея се отчитат разнообразните въздействия на различията според местоположението.

Проверена е верността на формулираната още в началото теза, че социокултурните елементи на комуникацията при управление на човешките ресурси се влияят в по-голяма степен от между културните различия. На преден план излязоха мотивацията, която търпи влиянието на най-много фактори, и развитието на човешките ресурси, върху което въздействието е най-силно. Интересен е въпросът защо се получиха тези резултати? Кое е свързващото звено?

Отговорът е учудващо обикновен – човекът. Човекът е едновременно продукт и творец на културата. Неговите ценности, потребности, желания, поведение стоят зад всички социокултурни фактори, които разгледахме. В същото време двата елемента на комуникацията при управление на човешките ресурси, които в най-голяма степен отразяват човешкия фактор, са именно мотивацията и развитието. Така че този резултат никак не е изненадващ.

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

Комбинираното използване на историческия, теоретичния и емпиричния анализ дава възможност да се докаже твърдението, че колкото по-ефективни са комуникациите, толкова по-успешно функционира бизнесът и съответно реализира по-висок финансов резултат. На база направения теоретичен и емпиричен анализ, са изведени препоръки, които биха били от полза за бизнес организациите в Р. България при предприемането на инициативи в сферата на комуникациите, за оптимизиране процеса на работа в компанията и за информиране и консултиране на работниците и служителите. Като особеност на бизнес организациите в бъдеще, може да бъде посочено системното информиране и обучение на висшия мениджмънт по проблемите на комуникацията при управление на човешките ресурси и безспорните положителни резултати от положените управленски усилия за участие в управлението от работниците и служителите на бизнес организациите. Не може да се отрече фактът, че съществува разбиране за значението на вътрешните комуникации от страна на хотелиерите, както и готовност в тази професионална общност да се внедрят доказани добри чужди практики и комуникационни инструменти, отличаващи се с висока

## „КОМУНИКАЦИЯТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ”

ефективност, изискващи финансови ресурси и инвестиции, чиято възвръщаемост е гарантирана и оправдана.

Резултатите от анкетните проучвания, ясно дефинират целите на комуникацията при управлението на човешките ресурси и фирмената информационна система – да предава точна, изчерпателна и актуална информация, да внедрява мотивация и екипност, периодично да организира общо и специализирано обучение за изпълнителските кадри, да възпитава чувството за фирмена принадлежност и да бъде отворена към нови идеи и технологични промени.

Процесът на комуникация при управление на човешките ресурси в Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД е основан на оценката на двете основни ключови публики – работници и служители, и ръководители и техните интереси. Необходимо е усилия на мениджмънта да бъдат обединени в единна система, удовлетворяваща целите на бизнеса. За да бъдат ефективни усилия за комуникация при управление на човешките ресурси и фирмената информационна система трябва да са последователни и целенасочени. Част от тези усилия следва да бъдат насочени към развитието на човешките ресурси и повишаване квалификацията на персонала чрез допълнителни тренинги и системни вътрешно-фирмени обучения. Допълнителното обучение на персонала е свързано с повишаване качеството на обслужване. Изведените насоки за усъвършенстване на комуникациите при управление на човешките ресурси в Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД отразяват показателите, участващи в разработения модел за ефективни комуникации. Тези насоки са адресирани към организациите и дават предложения за бъдещи инициативи за подобряване на комуникационната ефективност по отношение на професионална компетентност на работниците и служителите, качество на предаваната двустранна информация чрез съгласуваното използване на фирмена информационна система, постигане на синхрон между използваните вербални и невербални средства, диверсифицираност и активност на обратната връзка от работници и служители и ръководители.

Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД се нуждае от модел за фирмена информационна система с работници и служители и ръководители. Моделът трябва да бъде тясно обвързан с бизнес модела на хотелската верига. Доказано е, че високата ефективност на комуникация при управление на човешките ресурси е правопрпорционална на високия финансов резултат. От съществено значение за хотелската верига е и системното измерване на ефективността на комуникацията при управление на човешките ресурси, като най-препоръчваният метод за събиране на информация са изследванията. Измерването е ключов инструмент за оценка на ефективните комуникации, за откриване на области, изискващи допълнителни инвестиции и за подобряване на усилията за повишаване на цялостната ефективност на комуникацията при управление на човешките ресурси в хотелиерската компания.

С настоящата разработка само е загатнато за многообразието от въздействия в средата на национално ниво. Нейната сложност и динамика ще продължават да оказват силно влияние не само върху пазарната дейност на големите компании, но и върху комуникацията управление на човешките ресурси. Всяко едно недооценяване на тази

## „КОМУНИКАЦИЯТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ”

система, особено в условията на международни финансови и икономически междуособици и конфликти, може да се окаже пагубно за бизнеса.

Hotels & Resorts – ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД трябва да определят и мотивират работниците и служителите си до върха на тяхната кариера, стандартизират процеси, подкрепят, и се ангажират на всички нива, използвайки стратегията за комуникация при управление на човешките ресурси и управление на изпълнението. Този подход обвързва цели, изпълнение и награди на всички нива на хотелската верига. Тези, които предприемат да следват подхода, споделят една допълнителна полза: Човешкият ресурс се превръща в стратегически бизнес сътрудник.

Развитието на организационен растеж и използване на комуникацията при управление на човешките ресурси ще запази хотелската верига конкурентоспособна. Когато Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД използва успешни стратегии, динамични уеб-базирани решения като управление на изпълнението, работниците и служителите, екипите, отговорните ръководители и мениджмънта са окуражени да покажат най-добро ниво на изпълнение. Управлението на изпълнението мотивира, то е начин на комуникация, спестява, създава яснота на всяко ниво на хотелската верига. Всеки може да взема решения по-бързо и лесно. Когато Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД определя ясно целите си, духът на работниците и служителите се подобрява, продуктивността се покачва. Със система, която позволява заплащането за извършване на изпълнение, всеки е свободен да се концентрира в изграждането на своя бизнес, това е подобрен фокус на успеха. Решенията за системата на комуникация при управление на човешките ресурси като управление на изпълнението представляват нова перспектива в развитието на всяко организация, правят възможно човешките ресурси да се превърнат в напълно стратегически партньор и да помогнат да се задвижи напредъка и растежа. Успешното широко представяне на хотелската верига зависи от обвързаността между индивидуалните цели и цялата корпоративна стратегия. От по-нататъшното обвързване на наградите и поощренията на компанията с личните цели всеки служител разбира как неговите усилия допринасят за успеха на компанията. Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД трябва да се постараят да запазят работници и служители обвързани, мотивирани и фокусирани върху това, което прави хотелската верига успешна.

Комуникацията при управление на човешките ресурси е важна и за Hotels & Resorts - ФеърПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД и за работниците и служителите. Те позволяват на хотелската верига да бъде по-ефективна и неразделна част от ангажираността на служителите. Комуникацията при управление на човешките ресурси са инструмента, който е в състояние да управлява по най-добрия начин работниците и служителите в една компания и самата компания. На практика чрез комуникацията при управление на човешките ресурси е възможно работниците и служителите да бъдат мотивирани, въпреки обективна невъзможност понякога те да получат желаното повишение или да не са в петицата на най-високо оценените работници и служители на компанията. Чрез използването на методите на комуникацията при управление на човешките ресурси, негативните отговори понякога могат да бъдат използвани и

## „КОМУНИКАЦИЯТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ”

превърнати в двигател за развитие и професионално усъвършенстване на работниците и служителите. При наличието на всички необходими условия за блестящо развитие на работниците и служителите и хотелската верига, високи постижения неумението да се използват средствата на комуникацията при управление на човешките ресурси е в състояние да доведе до катастрофални резултати. Хората са най-добрата инвестиция на всяка компания. На всеки работник и служител персонално следва да се отделя необходимото внимание и да му се отдава заслуженото. Следвайки правилата на комуникацията при управление на човешките ресурси това е лесно и постижимо, възможно е работниците и служителите да се поддържат непрекъснато в състояние на висока мотивация и амбиция, а компанията чрез тях да трупа непрекъснати дивиденди.

За устойчивото възстановяване на туристическия бизнес са необходими достъпен и по-устойчив транспорт и инфраструктура, интелигентно управление на туристическите потоци и ресурси, диверсификация на туристическото предлагане чрез разработване на нови продукти и пазари, развитие на подходящи умения сред туристическите специалисти и повече усилия за повишаване на осведомеността за разнообразието от ландшафти и културното многообразие на България, мерки и мероприятия за които са описани в настоящата разработка. Развитието и популяризиране на ползването на дигитални канали дава нови, различни от традиционните, възможности за налагане на разпознаваем бранд и имидж. Световната пандемия рязко промени нагласите на хората за пътуване. Фактори като сигурност и спокойствие ще са водещи при избора им на дестинация в бъдеще. Грижата за здравето – физическо и психическо, както и обръщане към природата също се налагат като приоритет. По тази причина форми на туризъм като оздравителен, калолечение, еко туризъм, балнео и СПА и т.нар. бавен туризъм следва да са фокус в комуникацията на нашия бранд. Настоящата криза е възможност за повишаване на устойчивостта на туристическата индустрия и за засилване на екологичната и цифровата трансформация, като се стремим към позицията на водеща дестинация и се увеличи максимално приносът на сектора към растежа и заетостта.

Пандемията COVID-19 се доказва като здравна и икономическа криза с опустошителни последици за всички страни по света и особено за тези, които зависят от туризма. Несъмнено, секторът е един от най-засегнатите от глобалната здравна криза. Същата доведе до ограничения за пътуване и намали търсенето сред пътниците от края на 2019г. В последната глава дисертационният труд анализира икономическите, социалните, технологичните, поведенческите и екологичните последици от пандемията върху туристическите организации. Тя има за цел да предостави ценен ресурс за практиците, за да сравнят и съпоставят практиките за възстановяване на туризма и управление на кризи чрез различни изследователски методологии и модели.

В логическа последователност, в първа глава от четвърта глава на научната разработка представя теоретичните основи на туристическия бизнес в условията на влошена международна здравна обстановка. Обособени са работни дефиниции на утвърдени автори в областта на различните видове и степени на вирусни заболявания, които са оказали влияние върху туристическата индустрия. Дискутирана е връзката

между сектора и глобалните здравни кризи. Очертано е значението на туристическото търсене и предлагане в условията на пандемията COVID-19. Разгледани са тенденциите в туристическия бизнес през призмата на криза. Анализирано е въздействието на влошената глобална здравна обстановка върху ключови подсектори на туризма. Акцент е поставен на влиянието на пандемията върху хотелски комплекси Св. Иван Рилски - Хотел, Спа & Апартаменти гр. Банско и Хотел Хил гр. София - FPI Hotels & Resorts - ФейрПлей Пропъртис Мениджмънт ЕООД. Вниманието е насочено към факторите, въздействащи на туристическия бизнес в условията на пандемията COVID-19. Подчертано е въздействието на технологичните, политическите, икономическите, социалните, поведенческите и екологичните фактори.

Последната част от четвърта глава на дисертационния труд насочва изследователския интерес към възможността за прилагане на кризисен мениджмънт в хотелската верига и туризма като цяло. Изведени са използваните методика и инструментариум в емпиричното изследване. Представени са резултатите от проведеното анкетно проучване и дълбочинни интервюта. На база на изложението в настоящия труд е разработен авторов модел за кризисен мениджмънт в туристическите организации. Същият може да бъде директно приложен от различните по дейност предприятия в сектора. Обособени са конкретни насоки и препоръки към туристическите организации за осъществяване на кризисен мениджмънт. Разгледани са перспективите за кризисен мениджмънт в туристическия бизнес в условията на заплахата от глобални здравни кризи.

Систематизацията на резултатите от изследването, дава основание за твърдението, че основната цел на дисертационния труд е постигната. Поставените конкретни изследователски задачи са изпълнени. Основната теза и издигнатите работни хипотези са доказани. Специално внимание е отделено на разработването на модел за кризисен мениджмънт в туристическите организации. Моделът се базира на анализирания резултати от анкетното проучване, проведените дълбочинни интервюта с респондентите и извън анкетното проучване.

В заключение може да се обобщи, че ефективна мярка при подобни бъдещи международни кризи е туристическите организации да предприемат някои от практиките на кризисния мениджмънт. Неговите методи и инструменти за възстановяване на туризма се основават на стратегически подход за въвеждане на нови бизнес модели, промяна на продуктовия и маркетингов микс, дигитализация, иновации и образование. Туристическите организации могат да капсулират уроците на настоящата пандемия чрез формиране на стратегии за възстановяване и надежден кризисен мениджмънт. Възприемането на гореспоменатите практики е предпоставка за по-лесното преодоляване на потенциални здравни кризи и проправяне на път към устойчиво бъдеще за туристическата индустрия.



## СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Научни приноси, които имат характер и на обогатяване на важни теоретически постановки в областта на комуникацията при управлението на човешките ресурси в изследваните организации са:

1. Извършен е анализ на теоретичните концепции на понятията „комуникация”, „комуникациите при управление на човешките ресурси в организациите – бизнес комуникация”. В резултат на това е предложена работна дефиниция за „комуникациите при управление на човешките ресурси в организациите”;
2. Разработен е алгоритъм за процеса на анализ, оценка и усъвършенстване на комуникациите при управление на човешките ресурси в организациите;
3. Направен е паралел между показателите за използваемост и ефективност на информационните средства и канали и средствата за обратна връзка чрез прилагане на специално разработена за целта матрица „Използваемост-ефективност”;
4. Предложен е модел за ефективни комуникациите при управление на човешките ресурси в организациите, адаптиран специално за изследваните компании, както и конкретен модел за стимулиране усъвършенстването на човешките ресурси и условия допринасящи за непрекъснатото обучение и самообучение, за творческо, професионално, личностно самоусъвършенстване.
5. Предложена е мотивационна програма и мерки за стимулиране работата на персонала чрез мотивационна стратегия в изследваната хотелска верига, състоящи се в добри е силно конкурентно предимство и фактор за повишаване на производителността и ефективността на фирмата.

## ПРЕПОРЪКИ И ИЗВОДИ

Изведени са препоръки и изводи, които биха могли да бъдат използвани от изследваните организации при изготвянето на бъдещи модели за ефективна комуникационна политика; Научни приноси, които имат характер на обогатяване на важни теоретически постановки в областта на комуникацията при управлението на човешките ресурси в изследваните организации. В процеса на действие на проект за информиране и консултиране на работниците и служителите – информационни срещи, обучения, изследвания могат да се направят следните предложения за изменения и допълнения на някои разпоредби на КТ:

1. Изменение на разпоредбата на чл.7 б,ал.1 от КТ, с което се дава възможност Общото събрание на работниците и служителите да може предсрочно да освобождава представителите на чл.7,ал.2 и чл.7 а извън изрично формализираните случаи, изчерпателно изброени в т.1-4 на същия 7 б, ал.1 КТ. С предложеното изменение се дава възможността на общото събрание, ОС предсрочно да освобождава посочените по-горе представители на работниците и служителите и при наличие на причини извън

## „КОМУНИКАЦИЯТА ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ”

тези в т.1-4 на цитирания член, които са също така обективни и сочат на поведение на представителите, несъобразено с интересите на работниците и служителите. В чл.7 б, ал.1 КТ да се създаде нова точка 5-та със следното съдържание: „Т.5 По решение на Общото събрание (събрание на пълномощниците) взето с мнозинство повече от две трети на членовете му.

2. В чл.130 да се създаде нова алинея 3-та, която урежда провеждане на процедура по информиране и консултиране при изтекли срокове /мандати/ на представителите по чл.7, ал.2 и чл.7 а КТ и все още не са избрани такива за нов мандат. В чл.130 КТ да се създава нова ал. 3 със следното съдържание: /3/ В случаите, когато са изтекли сроковете по чл.7 б, ал.1, за които са избрани представителите на работниците и служителите по чл.7, ал.2 и чл.7 а, работодателят предоставя информация, провежда консултации и съгласуване в предвидените в закона случаи само с представителите на синдикалните организации в предприятието. Съответно сегашните алинеи 3, 4, 5 на чл.130 от КТ стават алинеи 4, 5, 6 от КТ.

3. С оглед прецизиране разпоредбата на сегашната алинея 5 на чл.130 КТ (бъдеща ал.6 на направеното предложение за създаване на нова ал. 3 на стария член) и внасяне на максимална яснота, с оглед правилното ѝ приложение, предлагам изменението ѝ, като тя придобива следната нова редакция: /6/ С колективен трудов договор, сключен между работодателя и синдикалната организация в предприятието, както и със споразумение, сключено по чл.130 г, ал.1 КТ – между работодателя и представителите на работниците и служителите по чл.7 а, могат да се договарят с други практически мерки за информиране и консултиране на работниците и служителите освен посочените в закона.

4. Конкретно и важно предложение, което е направено е да бъде променен текста на Чл. 7а от Кодекса на труда в частта му, определяща броя на наетите работници в предприятието за осъществяване на информиране и консултиране. Това предложение е пряко свързано със спецификата на структурите в бизнес организациите, особено като се има предвид малката численост на наетите в някои от организациите.

5. Необходимо е да се гарантира по-добре упражняването на правата на наемните работници, като се осигури мониторинг и контрол на процесите. Трябва да има реални санкции за работодателите, които не предоставят исканата информация.

6. Законодателните решения по отношение работещите по трудови правоотношения за процесите на информиране и консултиране трябва да намерят своето пълно място в кодекса на труда, тъй като правото на информиране и консултиране е общо право, с цел успешни комуникационни канали при управление на човешките ресурси в организациите.

**ПУБЛИКАЦИИ НА АВТОРА, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД:**

1. Иванова, Д., „Комуникации и лидерство – съвременни подходи при управлението на човешките ресурси в организациите (НБУ 2015)“.
2. Иванова, Д., Гъвкавостта като управленски и организационен комуникационен канал при управление на човешките ресурси в организациите, конференция „География и регионално развитие“, Созопол 2023 (под печат)
3. Иванова, Д., Кл. Найденов, Съвременни перспективи за успешните комуникации и лидерството. Мениджмънт и лидерство: подобия и различия, „География и регионално развитие“, Созопол 2023 (под печат)
4. Иванова, Д., Кл. Найденов, Теоретичен обзор на концепцията за управление на човешките ресурси и вътрешнофирмените комуникации като елемент от управлението, „География и регионално развитие“, Созопол 2024 (под печат)