



Аграрен университет – Пловдив, Научни трудове, т. LX, кн. 1, 2016 г.  
Кръгла маса *Специализирани видове туризъм – предизвикателства и перспективи*  
Agricultural University – Plovdiv, Scientific Works, vol. LX, book 1, 2016  
Round table *Special forms of tourism – challenges and prospects*



**МЕХАНИЗМИ ЗА СТИМУЛИРАНЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ  
В ТУРИСТИЧЕСКОТО ПРЕДПРИЯТИЕ  
MECHANISMS FOR MOTIVATING THE EMPLOYEES  
IN THE TOURISM ENTERPRISE**

**Симона Тодорова  
Simona Todorova**

Университет за национално и световно стопанство – София  
University of National and World Economy – Sofia

**E-mail: [simona.peteva@gmail.com](mailto:simona.peteva@gmail.com)**

**Abstract**

In the current scientific article mechanisms for motivating the employees in the tourism company are discussed. The aim of the scientific work is to examine and identify the factors that have a favourable impact on the efficiency of human labour. An emphasis is placed on the mechanism methods which should be used by managers to achieve positive results.

The specifics of the motivation of the employees in the tourism company are examined in order to make a distinction between the needs and incentives of the human capital in the tourism sector and in other sectors of the economy. Attention is paid to the management tools for provoking more responsible and better quality of the work activities of the employees. The author draws the conclusion that in some cases the motivation policy is not effective enough and should be reviewed and improved. Leading aspects of the article are the opportunities to improve the mechanisms for motivation of the employees in the tourism company.

**Key words:** human resources, motivation, incentives, mechanisms, improvement.

**ВЪВЕДЕНИЕ**

В днешно време най-важният ресурс на всяко едно туристическо предприятие е **човешкият капитал**. Успехът на компанията до голяма степен зависи от ефективността на човешкия труд. Сред основните задължения на мениджърите са изграждането, прилагането и усъвършенстването на механизми за мотивация на служителите. Съществуват множество средства за положително въздействие върху нагласата и отношението към работата, като наборът от стимули непрестанно се увеличава. С цел да насочват мотивите и последващите действия в желаната посока, мениджърите следва

да разбират причините, предопределящи различните видове поведение. Осъзнавайки добре факторите, които предопределят един или друг вид поведение, ръководителите биха могли да изградят **ефективни механизми** за мотивиране трудовата дейност на служителите си.

Настоящата тема е изключително актуална, тъй като мотивацията на човешките ресурси се явява ключова за постигането на успех в туристическия бизнес. Голяма част от мениджърския състав в бранша среща затруднения при определяне на средствата за положително въздействие върху поведението и отношението към работата на служителите (Pencheva, 2015).

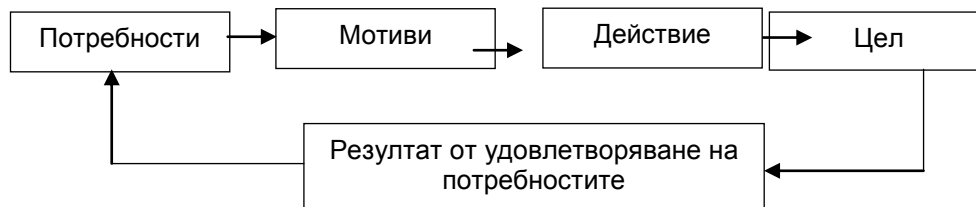
Обект на изследване в настоящата статия е мотивацията на служителите в туристическото предприятие и по-конкретно, благоприятното ѝ влияние, което оказва тя върху трудовата им дейност. Предмет на изследване са механизмите, които използват мениджърите, за да окажат въздействие в желаната от тях посока върху мисленето, възприятията и поведението на служителите спрямо задълженията на работното място. В разработката ще бъдат разгледани особеностите на мотивацията в туристическото предприятие, инструментите за стимулиране на човешките ресурси, както и възможностите за усъвършенстване на тези механизми, с цел постигане на по-високи положителни резултати от дейността на заетите в дадена компания.

### **СПЕЦИФИКИ НА ПРОЦЕСА ПО МОТИВИРАНЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ТУРИСТИЧЕСКОТО ПРЕДПРИЯТИЕ**

**Мотивацията** представлява съвкупност от вътрешни и външни движещи сили, които подтикват човек към действие, установяват границите и формите на дейността и придават на работата посока, ориентирана към постигане на определени цели. Във всяка една организация, особено в обслужващия сектор, който активно използва човешките ресурси, следва да се обърне внимание на мотивацията на служителите. Нивото на изпълнение на работата се определя не толкова от уменията на кадрите, колкото от техния стимул да прилагат възможностите си и да разкрият пълния си потенциал. Мотивацията, от своя страна, е насочена към удовлетворяване изискванията и очакванията на персонала (Parigyan, 2000).

Основните **елементи** на мотивационния процес са потребностите на човек и възнаграждението. Потребностите са основен мотиватор, който провокира служителите на дадена компания да извършват определена дейност. Ако тази дейност води до удовлетворяване на потребностите, то хората се стремят да я повтарят. Респективно, ако в резултат на осъществената работа служителите не изпитват задоволяване на своите потребности, то те се стремят да избягват повторно извършване на дейностите. Посочената закономерност е представена по-долу.

Голямо значение в удовлетворяването на потребностите има **възнаграждението**, тъй като служи за стимулиране на служителите към ефективна работа. То е положителният резултат, който човек получава за добре свършена работа.



**Фиг. 1.** Модел на мотивацията на човешките ресурси, представен чрез степента на удовлетворение на потребностите  
**Fig. 1.** Motivation of the human resources represented by the satisfaction of the needs

За всеки индивид възнаграждението е индивидуално – вътрешно или външно. Мениджърите следва да бъдат добре запознати с характеристиките му, за да могат да го прилагат умело в управленските си похвати. Вътрешното възнаграждение представлява удовлетворение от извършената работа, чувство на самоуважение и удоволствие. Външното възнаграждение зависи косвено от работата, тъй като е насочено предимно към признанието и уважението от страна на колегите, статуса на служителя в йерархията на организацията, работната заплата, похвалите от по-висшестоящите и т.н. От гледна точка на мотивацията възнаграждението може да се определи като стимулиране на труда.

Основната цел на **стимулирането на труда** е хората да извършват дейността си в по-голяма степен от фиктивно определените отговорности в трудовите правоотношения. Тази цел може да бъде постигната единствено при системен подход и подходяща мотивация.

Основните **функции на мотивацията** са:

- Икономическа – спомага за повишаването на ефективността на производството (трудова възнаграждение, материални поощрения, обезпечаване безопасността на труда, спазване правата на работниците и служителите и др.).
- Социална – играе роля във формирането на социалната структура на населението и развива личността (обкръжаваща среда, членуване в отделни групи, статус в организацията, социална подкрепа и др.).
- Нравствена (възпитателна функция) – спомага за изграждането на отношение към работния процес (интерес към работата, разнообразие, чувство на въвлеченост в различни въпроси, възможност за бъдещо израстване и др.).

В туристическата индустрия икономическата функция, която е насочена към материалното изражение на мотивацията, не е толкова силно застъпена, което, от своя страна, подчертава значението на останалите функции. Ако вътрешното удовлетворение зависи от вида на работата или от отделни нейни компоненти, а мотивацията е силно персонифицирана и нейното обобщение е сложно, то ролята на социалните взаимоотношения е от изключително значение. От тях зависи изграждането на добър колектив в

предприятието, което играе определяща роля в нивото на обслужване. В туристическата индустрия всеки служител се опитва максимално да постигне баланс между всички фактори, оказващи влияние върху равнището му на мотивация и постигнатите резултати.

### ИНСТРУМЕНТИ ЗА СТИМУЛИРАНЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ТУРИСТИЧЕСКОТО ПРЕДПРИЯТИЕ

За целите на ефективното използване на целия комплекс от стимули на човешкия капитал в туризма, е необходимо да се отчитат редица изисквания, предопределени от условията на съвременната пазарна икономика. Сред тези изисквания особено значение имат комплексността на механизмите за мотивация, диференциацията и гаранцията за стимулиращо въздействие, справедливостта, обществената гласност, оперативността и гъвкавостта на използване, осигуряването на равни възможности и постепенна промяна.



**Фиг. 2.** Структура на материалните стимули на служителите в туристическото предприятие

**Fig. 2.** Structure of the material incentives of employees in the tourism company

Сред **инструментите** за стимулиране на служителите в туристическото предприятие ключова позиция заема материалният аспект. Неговото прилагане се базира на създаването на условия за служителите да удовлетворяват потребностите си посредством материалните блага, които е придобил за извършената работа.

От фигура 2 е видно, че преките материални стимули се делят на две групи: постоянни и променливи. Постоянните са насочени към удовлетворяване на базовите потребности на служителите и членовете на техните семейства, осигурявайки усещане за стабилност, увереност, защитеност и т.н. Променливите са ориентирани към постигане на предварително зададените организационни цели, като отразяват индивидуалното участие на всеки един служител в крайните резултати от дейността на предприятието като цяло.

Основен елемент на постоянните преки материални стимули се явява месечното **трудова възнаграждение**, което следва да се определя в зависимост от размера на минималната работна заплата за страната, с отчет равнището на заплащане в туризма и предвид допълнителни фактори като образование, специфични изисквания към работата, условия на средата, трудов стаж и други.

Сред най-разпространените променливи материални стимули са **бонусите**. Бонусната система, като инструмент за мотивация на човешките ресурси, представлява поощряване на служителите за постигането на високи резултати от извършената работа. Този подход на практика „изравнява“ нивото на заплащане до необходимата величина и няма значителна роля в стимулирането на персонала за по-голяма трудова активност.

Към традиционните непреки материални стимули се отнасят също медицинските застраховки, транспортното обслужване, кетърингът, ваучерите за храна, ползването на преференция при някои услуги. Освен това, за мениджърските кадри може да бъде предоставен и абонамент за ползване на паркомясто в охраняем паркинг в близост до работното място. С цел да мотивира допълнително човешките си ресурси, ръководството на туристическото предприятие осъществява разнообразни мероприятия, като конкурси, игри, тим билдинг, пътувания за сметка на компанията, организиране на събития за стимулиране на конкретни постижения на работното място (Parusheva, 2013).

Системното и последователно прилагане на всички посочени инструменти за стимулиране на служителите в туристическото предприятие би било изключително ефективно и полезно. В следващата част ще бъдат разгледани възможностите за подобряване на разгледаните подходи за мотивация.

### **ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ НА ИНСТРУМЕНТИТЕ ЗА СТИМУЛИРАНЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ТУРИСТИЧЕСКОТО ПРЕДПРИЯТИЕ**

Голяма част от туристическите предприятия рано или късно се сблъскват с необходимостта от разработване или преразглеждане на съществуващата система за мотивация на човешките ресурси. Причините за това явление са няколко.

Служебните задължения и критериите за оценка често не са формулирани достатъчно ясно или не са представени по достъпен начин на

служителите, което води до объркване и неразбиране какво изисква ръководството от съответните длъжности. В някои случаи служителите не притежават необходимите умения и знания, за да изпълнява стандартите и изискванията, поставени от ръководителите, което, от своя страна, налага провеждането на обучения. Предлаганите стимули понякога не съответстват на вътрешните мотиви на служителите, което означава, че мотивационната стратегия, прилагана от организацията, не отчита общата структура на трудовата мотивация. Подобно явление се наблюдава при неподходящото използване на парични възнаграждения или при липса на нематериални стимули. В туристическия бизнес се прилагат в голяма степен санкции, които оказват демотивиращо въздействие върху хората и предизвикват тяхното недоволство. Множество компании не прилагат системно оценяване на служителите си, от което качеството на човешките ресурси намалява, а мениджърите не получават адекватна информация за резултатите от извършената дейност. В някои случаи политиката за стимулиране не отговаря на организационната култура, т.е. не отчита ценностите, традициите, правилата и нормите на поведение във фирмата. Често срещан проблем в туризма е, че предоставяните стимули не представляват особен интерес за служителите (Poluhina, 2008).

За да се избегнат подобни грешки, процесът по разработване на мотивационна стратегия не бива да бъде произволен и да отразява мисленето на един ръководител в цялото предприятие. Изготвянето на система за стимулиране на служителите следва да се осъществява с помощта на специални методи и да се основава на обективен анализ както на вътрешната, така и на външната за компанията среда.

Провеждането на обучаващ семинар, посветен на въпросите за мотивацията за ръководителите на туристическите фирми, би било изключително полезно. С негова помощ управленският персонал ще се запознае с основните туристически концепции в областта, както и с практическите подходи за постигане на желаните резултати.

Необходимо е да се проведе и анализ на съществуващата система за стимулиране на труда. Така ще се изясни ситуацията в организацията и ще се установят причините за ниската мотивация на служителите за изпълнение на задълженията им, функциите и изискванията на висшестоящите. За реализацията на такъв анализ мога да се използват различни средства: преглед на документацията, интервю с ръководителите на всеки отдел, анкета. Подходящо е използването услугите на консултант по управлението, който да изготви анализа компетентно и безпристрастно.

От водещо значение за ефективна система от инструменти за стимулиране на служителите е установяване на показателите и параметрите на структурата на трудовата мотивация. Тук отново може да бъде проведен разговор с мениджърите на отделите, но по-приложимо е изготвянето на въпросник за служителите, който те да попълнят, след което да се обобщи и синтезира получената информация за предпочитанията, желанията, стимулите и изискванията на персонала. По този начин ръководството може

да придобие представа за общото състояние във фирмата, както и за всеки един кадър поотделно.

Друг важен момент при усъвършенстване на мотивационната политика е определяне особеностите на действащата система за заплащане. Тук се прави анализ на цялата достъпна информация за установяване на оптималния размер на заплатата. Задължително условие е отчитането на съществуващата практика, възможностите на компанията, заплащането, което осигуряват останалите участници на туристическия пазар, желанията на служителите. За вземането на решение за размер на трудовото възнаграждение се изготвя анализ с особеностите на служителите и спецификата на работата. След определяне на основната заплата ръководителите следва да установят постоянния размер на трудовото възнаграждение за всяка длъжност, съобразени с особеностите на всяка позиция и необходимата квалификация за заемането ѝ. След това трябва да се определи и променливата част от възнаграждението на служителите. Анализират се възможностите за използване на различни видове премии, като бонуси за индивидуални резултати, за участие в други дейности, процент от печалбата на фирмата и други. Следва да бъде направен анализ и обосновка на социалния пакет. Изготвят се принципи за неговото разпределение, определят се неговия състав и паричен еквивалент за всяка длъжностна позиция в предприятието. Не на последно място, ръководителите трябва да се заемат със задачата по разработване на непарични видове и форми на мотивация, отчитайки особеностите на организацията, изискванията на нейните мениджъри, особеностите на човешките ресурси и работните места, организационната култура и опита на останалите фирми на пазара. Формулираните стимули отговарят на конкретни длъжности, категории на персонала, отделни работници и приемат разнообразни форми. Без внедряването и прилагането на нематериални стимули всяка програма би била неуспешна или слабо ефективна.

Последователното, детайлното и системното осъществяване на гореописаните насоки биха довели до обоснована и действаща система от механизми за мотивация на служителите в туристическите предприятия. Стимулирането се явява основен фактор за резултатите от трудовата дейност, който оказва влияние върху имиджа, нивото на обслужване в компанията и печалбата.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Човешкият фактор е един от най-важните ресурси във всяка една организация. В сферата на обслужването, по-конкретно в туристическата индустрия, персоналът заема ключова позиция в постигането на положителни резултати от дейността на компанията. Поради тази причина, мотивацията за изпълнение на задълженията с по-високо качество е от изключително значение за предлагането на конкурентоспособен продукт на пазара. Механизмите за мотивация на човешкия капитал представлява целенасочено вътрешно въздействие върху служителите, което увеличава подбудите за

дадено поведение, а размерът на това влияние следва да превишава усилията, които се прилагат от работниците за придобиване на желаните блага. Основна задача на мениджърския състав се явява определянето и прилагането в оптимално съотношение на механизми за стимулиране на служителите.

От материална гледна точка, водещ мотивационен фактор е размерът на трудовото възнаграждение. Стимулите, които използва управленския състав в организациите, биха могли да бъдат и с непряк материален характер. Голяма част от туристическите предприятия осъзнават или се сблъскват с необходимостта от подобряване на мотивационната им стратегия. В тези случаи, те следва да преразгледат съществуващите механизми за стимулиране, като направят детайлен анализ на факторите, които оказват въздействие върху степента на мотивация на всеки един служител. Правилното приложение на инструментите за стимулиране на човешките ресурси е трудна и важна задача за мениджърите. Ако съумеят да използват избраните методи по подходящ начин, в оптималното количество и в необходимото време, те биха могли да мотивират служителите си и, респективно, да придобият високи положителни резултати.

#### REFERENCES

*Papiryan, A., 2000. Menedzhment v industrii gostepriimstva (oteli i restorany). Moskva: Ekonomika.*

*Parusheva, T., 2013. Drivers of Global Tourism and Cultural Trips. // Journal of Balkan Ecology, Volume 16, No 2, 157–162.*

*Pencheva, A., 2015. Rolya na upravlenieto na choveshkite resursi za postigane efektivnost na turisticheskoto predpriyatie. // Sbornik s dokladi ot Nauchna konferenciya s mezhdunarodno uchastie „Horizonti v razvitiето na choveshkite resursi i znaniето”. Burgas: Burgaski Svoboden Universitet, 267–274.*

*Poluhina, N., 2014. Motivatsiya personala organizacii v otrasli socialno-kulturnogo servisa i turizma. // Jurnal Rosiiskoe predprinimatelstvo.*