

FRI-2G.408-2-EM-08

---

## THE ROLE OF HUMAN RESOURCES IN THE TOURISM SECTOR AND THE IMPACT OF INTERNAL BRANDING ON EMPLOYEE ENGAGEMENT

---

**PhD student Irena Milkova Kenarova-Pencheva, MSc**  
Department of "Management and Business Development"  
University of Ruse "Angel Kanchev", Bulgaria  
Tel. 082 888 226,  
Email: ikenarova@uni-ruse.bg

**assist. prof. Petar Penchev, PhD**  
Department of "Economics",  
University of Ruse "Angel Kanchev", Bulgaria  
Tel.: 082 888 557  
Email: ppenchev@uni-ruse.bg

***Abstract:** The paper addresses problems associated with the human factor in tourism in the aspect of the insufficient commitment of the staff to the goals of the company. A research is carried out to find out if the lack of motivation of the staff is a consequence of the management's under-assessment of the importance of internal branding. The image of the companies in the tourism sector is worsened by staff's lack of commitment to the job. In the end, this could be a reason to make customers reluctant to repeat their visits in Bulgaria. An important step in this direction is the introduction of the basic features of the internal branding and the opportunities that its application gives to increase the quality of service. The article proposes guidelines for solving the problems, some of which indicate actions already taken by the government and the responsible institutions.*

***Keywords:** tourism, Bulgaria, human resources, internal branding, employee engagement*

### **ВЪВЕДЕНИЕ**

Ниската квалификация на кадрите в туризма вече е проблем с нарастваща значимост за конкурентоспособността на сектора в България, като измества неадекватната инфраструктура, която доскоро представляваше най-голямата пречка за развитие. Ако досега основна спънка за превръщането на туристическия отрасъл в един от водещите за българската икономиката беше липсата на достъп до туристическите забележителности, маршрути и дестинации, то сега недостигащият високо квалифициран и мотивиран персонал в сектора възпрепятства разрастването му. Все по-актуална става необходимостта от създаване на надеждна връзка и изграждане на доверие между предприемачите в туристическия сектор и потребителите на техните услуги. Един от начините за постигане на разпознаваемост и високо качество в сектор туризъм е развитието на вътрешния брандинг. Този труд си поставя за цел да изследва необходимостта от развитие на вътрешния брандинг в сектор туризъм в България. Анализът се извършва посредством следните задачи: изследване на трудовия пазар-причини за миграция на кадрите, състояние на тяхната мотивация и адекватност на образование; определяне на възможности за преодоляване липсата на кадри в сектор туризъм; дефиниране на понятието вътрешен брандинг; определяне възможностите на вътрешния брандинг за подобряване качеството на предлаганите услуги в сектор туризъм.

### **ИЗЛОЖЕНИЕ**

Недостигът на специалисти в сектора се наблюдава главно в оперативните позиции - пиколо, камериерки, сервитьори, рецепционисти, бармани, почистващ персонал и всички други, които се грижат пряко за комфорта на туристите. Не е задължително те да имат висше образование, но трябва да бъдат изключително добре подготвени, квалифицирани и да владеят

поне един чужд език. По данни на министерството на туризма за сектора не достигат над 23 хил. души.

В България има множество професионални гимназии, колежи и университети, които предлагат обучение в областта на туризма. През последните години образованието, насочено към туризма, е доста популярно сред младите хора в страната. Но защо тогава има недостиг на квалифицирани кадри в този сектор на икономиката? Отговорът на този въпрос е комплексен. Причините могат да се търсят в няколко посоки.

#### 1. Изтичане на квалифицираните кадри извън страната

По-голямата част от младите образовани хора със завършено образование в сферата на туризма решават да се реализират извън границите на България. Тази тенденция може да се обясни с по-високото заплащане извън страната за същата професия. По мнението на хотелиери и работещи в сектор на туризма липсват достатъчно кадри във всички нива на туристическите услуги. Има необходимост и от добри мениджъри, но хората, които имат квалификация, предпочитат да работят извън страната, където заплащането е по-високо от това в България. За да бъде конкурентоспособен, българският туризъм поддържа ниски цени, а това не позволява заплатите да се изравнят с тези в страните с по-високо ценово равнище.

Мотивацията за високи професионални постижения неминуемо намалява, когато липсва перспектива за израстване в кариерата. Получаването на възможност за професионално развитие в организацията мотивира постигането на високи трудови резултати, развива потенциала и идентифицира стремежите на индивида за себerealизация. Още повече, той започва да обединява собствените си цели с тези на организацията, в която работи, а това е залог за високи финансови резултати. Следователно, служителят би бил по-склонен да дава повече от себе си в работния процес, ако има реални възможности за професионално развитие.

#### 2. Сезонност

Под сезонност в туризма се разбира ежегодно повтарящи се колебания на търсенето и предлагането на стоките и услугите, които настъпват под въздействието на едни и същи фактори. Един от основните проблеми на туризма в България в момента е, че се възприема като сезонен отрасъл. Въздействията на сезонността влияят негативно върху развитието на туризма. Концентрацията на пътуванията само в определен период от годината причинява отрицателни последици като:

- Ниски приходи и ниска възвръщаемост на инвестициите;
- По-високи (сезонни) цени, като резултат от по-високите разходи за поддръжка на легловата база на брой посетител;
- Ниско качеството на обслужване заради трудности в намирането и задържането на квалифициран персонал с временна заетост;
- Демотивация на персонала поради липсата на възможност за израстване в кариерата и ниско равнище на доходите.

За работещите в сферата на туризма са характерни редица контрасти, като временна заетост, висока интензивност на работа в рамките на няколко месеца годишно и безработица през останалата част от годината. Именно защото работещите в сферата на туристическите услуги в България възприемат туризма като временно явление и разчитат на приходите, получени през активния сезон за поддържане на легловата база, за изплащане на заплати и подсигуриране на лични доходи, необходими до началото на следващия активен сезон. Поради тази причина те не полагат никакви усилия да усъвършенстват знанията и уменията си.

#### 3. Липса на координация между бранша и образователната система

Българската система на обучение е на високо ниво, но проблемът е, че се къса връзката между теоретичната подготовка и практическото приложение. Основен проблем е липсата на държавна стратегия за развитието на кадровия потенциал в туризма, което от своя страна рефлектира в ежегодната липса на добре подготвен персонал по българските курорти. България сериозно изостава от страните в ЕС и като квалификация на хората, и като материална база за обучението им. Трябва да се акцентира върху развиването на уменията на

място, а не задължително в учебното заведение, което е широко популярно в цял свят, но не се прилага в България. Не се обръща достатъчно внимание на квалификацията на кадрите, които обучават персонала и на тяхната практическа подготовка. За да може пълноценно да преподава туризъм, един преподавател, освен да притежава теоретични знания, задължително трябва да е преминал през всички стъпала и на практиката. Според голяма част от хотелиерите е необходимо да бъде създадена добра връзка между учебните заведения и бизнеса, където кадрите да прилагат получените знания.

Решение за изход от проблема е прилагането на вътрешен брандинг за повишаване на ангажираността на персонала. Сред хотелиерите и работниците, заети в областта на туризма в България, не е достатъчно добре залегнала идеята за вътрешния брандинг като инструмент за подобряване на управлението на персонала, а оттам и за решаването на проблема с липсата на квалифициран персонал. Важна стъпка в тази посока е запознаването с основните характеристики на вътрешния брандинг и възможностите, които прилагането му дава, а именно за повишаване на качеството на предлаганите туристически услуги. Персоналът и неговата нагласа често се подценяват, защото вниманието е насочено основно върху външните комуникации на организацията (Cherkezova, 2010). Затова и липсата на осъзнатост за значението на вътрешния брандинг е основно предизвикателство пред повечето представители на туристическия сектор в България. „Важно е във фирмата да се организират мероприятия и проучвания, вътре в самата организация, за да е ясно, че всеки служител прави необходимото за качественото поддържане на имиджа на организацията“ (Kirilova, 2009). Бранд мениджмънтът е най-успешен, когато всички работещи имат ясно разбиране за това какво представлява марката и как действията на персонала помагат или вредят за съществуването на тази марка.

В научната литература поведението на персонала при позициониране на бранда се определя като ключов, тъй като той се явява основен комуникатор или “посланик” на марката (Boyd, G. and M.Sutherland, 2006). Клиентите създават своите впечатления чрез потреблението на стоките и услугите, които са закупили. В конкретния случай потребителите на туристически услуги получават лични впечатления основно чрез взаимодействието си с обслужващия персонал. Поради това от ключово значение за изграждане, промотиране и поддържане на имиджа на фирмите, ангажирани в туристическия сектор, е изключително прецизния подбор на кадри. Характеристиките на персонала не следва да се ограничават единствено до адекватна квалификация и езикови умения. Личната харизма, персонално отношение, отдаденост на професията са тези, които оставят трайно впечатление в крайния потребител. За да може обаче персоналът да отговаря на тези високи изисквания, той трябва да бъде мотивиран по подходящ начин. Адекватното възнаграждение, отговарящо на нивата на държавите, конкуриращи България в сектор туризъм, е задължително, но не и достатъчно условие. Необходимо е персоналът да бъде вътрешно убеден в последователната фирмена политика за създаване на качествена и устойчива във времето услуга, която да задоволява потребностите на потребителите по най-пълноценен начин.

Научно доказаните връзки между нагласите на персонала и потребителските възприятия по отношение на организацията (James, 2000) определят интереса към т.нар. вътрешен маркетинг като подход, който може да мотивира и ангажира служителите с бранда на организацията (Mitchell, 2000). Вътрешният маркетинг е подход, който представя механизми с недостатъчно използван потенциал за мотивация на персонала, а именно да синхронизира своите работни ценности и поведение с тези на организацията. Вътрешният маркетинг действа в две посоки върху нагласите на персонала. От една страна го мотивира, като му осигурява удовлетвореност от работата и създава вдъхновяваща работна среда. От друга страна, чрез вътрешните комуникации персоналът се запознава с посланието на бранда на организацията, а също така и с ролята и задълженията му при осъществяване на фирмените стратегии.

В научните разработки в областта на маркетинга на услугите често вътрешният маркетинг се обозначава като вътрешен брандинг т.е. промотиране на посланието на марката пред фирмените служители. Вътрешните бранд стратегии се развиват паралелно с външните бранд стратегии или антиципативно, за да се гарантира „интернализация на основните бранд

ценности от персонала и предаване на посланието на марката при всеки контакт със стейкхолдърите“ (Cherkezova, 2010).

След направения обзор на научните изследвания може да обобщим, че вътрешният маркетинг влияе върху нивата на ангажираност с бранда чрез следните фактори:

- Имидж на работодателската марка - в резултат на вътрешно маркетингови дейности може да се формира и управлява т. нар. работодателска марка, чрез която да се привличат и задържат качествени специалисти. Амблер и Бароу представят за първи път концепцията за работодателска марка и я дефинират като пакет от функционални, икономически и психологически ползи, получавани при назначаване на работа и идентифицирани с организацията-работодател (Ambler, T. and Barow, S., 1996). Възприятията на служителите по отношение на работодателската марка предопределят положителната им нагласа, в това число и ангажираността им към потребителския бранд (Kimprakorn.N. and Tosquer, 2009). Работодателската марка е отделна категория от потребителския бранд на организациите. За да изгради и запази своя авторитет навън, организацията трябва първо да постигне авторитет сред своите вътрешни клиенти - служителите.
- Информираност на служителите за бранда - ангажираността към организацията като цяло, както и към бранда предполага осведоменост и разбиране от страна на служителите. Като основен инструмент за изграждане т. нар. познание за бранда се използват вътрешните комуникации. Последните според Кимпакорн (Kimprakorn.N. and Tosquer, 2009) формират следните три нива на информираност сред персонала:
- Познаване значението на бранда, т.е. всеки служител да познава посланието и неговата основна идея;
- Информираност за потребителските нужди и възприятия, т.е. какви са очакванията на клиентите, избрали съответната организация, и как те възприемат бранда ѝ;
- Информираност на служителите за ролята и отговорността им при изпълнение на бранд стратегиите.
- Удовлетвореност от работата - в литературата за вътрешен маркетинг удовлетвореността от работата се представя като фактор, който директно въздейства на мотивацията на персонала да се ангажира с комуникиране на бранд посланието и прилагане на основните му ценности при обслужване на клиентите. Вътрешният маркетинг се основава на тезата, че удовлетворените служители са по-мотивирани и ангажирани с маркетинговите цели и стратегии спрямо външните стейкхолдъри (Pervaiz K. Ahmed and Mohammed, Rafiq, 2003).

При дефиниране ангажираността към марката като понятие изхождаме от научните разбирания за общата ангажираност към организацията и нейните цели. Дефинициите за тази категория може да обособят в две групи:

Първата група автори представят ангажираността като “емоционална принадлежност към дадена организация, персонална идентификация и въвлеченост на персонала в нея“ (Mowday, R. T, M. Steers and L.W. Porter, 1979);

Втората група от автори свързват ангажираността с желанието на персонала да полага допълнителни усилия за постигането на организационните цели (Heffner, T.S and Reutsch, J.R, 2001) (Iverson, R.D., Mcleod, C.S. And Erwin, P.J, 1996).

От тук ангажираността на служителите към търговската марка може да се представи като степен, в която служителите се идентифицират с нея, чувстват се обвързани и инволвирани в нейните основни ценности и съответно са склонни да положат допълнителни усилия за изпълнение на бранд стратегиите. Ангажираността на персонала към бранда може да се постигне в рамките на концепцията за вътрешен маркетинг, тъй като тя насърчава мениджмънта да уважава потребностите на служителите и да оценява работните им усилия, които съответстват на основните бранд ценности и подобряват пазарните позиции на марката.

Тези общи постановки, извлечени от научните изследвания, биха могли да се приложат изцяло в сектор туризъм и в частност в този в България. Липсата на достатъчно опит в туристическия сектор в България е една от основните причини за слабата или дори липсваща

осъзнатост на значението на вътрешния брандинг. Необходимо е извършването на сериозен напредък в две посоки. От една страна, адекватно образование, акцентиращо върху практическото приложение на научните изследвания в сектор туризъм, в това число и значението на вътрешния брандинг за изграждане на устойчивост на развитие. От друга страна, е необходимо българските предприемачи в сектора да осъзнаят огромното и дори решаващо значение на вътрешния брандинг при създаване на своята фирмена политика. Тя следва да включва внимателен подбор на кадрите и подходящата му мотивация. Работещите в сектора следва да идентифицират своите лични желания и ценности с тези на организацията, в която работят. Едно такова препокриване на фирмените характеристики с тези на персонала е начин за изграждане на добър имидж на организацията. Както вече споменахме, адекватното и конкурентно възнаграждение са също необходимост за мотивиране на кадрите. Чувството за справедливост, възможностите за растеж в кариерата на дадената организация и създаването на устойчив модел на отношение към потребителите на туристическата услуга биха могли да допринесат за изграждане на ангажираност на работещите към фирмените цели.

### ИЗВОДИ

Установи се, че през последните години секторът на туризма в България бележи сериозен подем, като се имат предвид статистическите данни както за броя на чуждестранните туристи, посетили страната, така и за приходите, реализирани в бранша. Въпреки добрите резултати и прогнозите за още по-голям интерес от страна на чужденците към България, става ясно, че хотелиерите и работодателите в туристическия сектор са силно притеснени от проблемът с липсата на квалифицирана работна сила, който става все по-сериозен и negliжирането му трябва да бъде заместено с адекватни и навременни действия от страна на държавата и на отделните работодатели, за да може той да бъде решен своевременно и в полза на всички заинтересовани страни. Ниското ниво на заплати насърчава специалистите в сектор туризъм да търсят реализация извън страната. Установи се, че е важно всеки работодател да поддържа членовете на персонала си силно ангажирани с целите на организацията. Персоналът трябва да е удовлетворен от работата си, за да може от своя страна да предоставя с готовност и желание услугите на клиентите и да им предава положителната си нагласа към фирмата работодател. В изложението бе дефинирано понятието вътрешен брандинг в перспективата на сектор туризъм. Доказана бе значимостта на вътрешния брандинг в сектор туризъм за решаване на кадровия проблем, а също така и за привличане на все повече туристи към различните сегменти на този сектор чрез повишаване качеството на предлаганите услуги.

### REFERENCES

- Ambler, T. and Barow, S., 1996. "The Employer Brand". *Journal of Brand Management*, p. 185 – 206;
- Boyd, G. and M.Sutherland, 2006. "Obtaining employee commitment to living the brand of the organisation". *South African Journal of Business Management*, pp. 9-20;
- Cherkezova, B., 2010. *Employee's commitment to the brand*, Varna: University of Economics – Varna;
- Heffner, T.S and Reutsch, J.R, 2001. "Organisational Commitment anda social Interaction :A Multiple Constituencies Approach". *Journal of Vocational Behavior*, pp. 471-490;
- Iverson, R.D., Mcleod, C.S. And Erwin , P.J, 1996. "The role of employee commitment and trus in service relationships". *Marketing Intelligence & Planning* , pp. 36-44;
- James, D., 2000. "'Don't forget staff in marketing plan". *Marketing News*, pp. 10-12.
- Kimpakorn.N. and Tocquer, 2009. *"Employees Commitment to Brands in The Service Sector: Luxury Hotel Chains in Thailand"*. s.l.:s.n.;
- Kirilova, N., 2009. Managers need to know what makes their brand functional. *Education and specialization abroad*, pp. 19-21;
- Mitchell, C., 2000. "Selling the brand inside". *Harvard Business Review*, pp. 99-105;
- Mowday, R. T, M. Steers and L.W. Porter, 1979. "The Measurement of Organisational Commitment". *The MeasuJournal of Vocational Behavior*, pp. 224-247;
- Pervaiz K. Ahmed and Mohammed, Rafiq, 2003. "Internal marketing issues and challenges". *European Journal of Marketing*, pp. 1177-1186 .