

Приложение на компетентностния подход в сектор "туризъм"

Иванка Николова*

Резюме: В статията се обосновава необходимостта от използване на компетентностния подход при управлението на човека като фактор на производство. Разглежда се неговата същност и новите възможности, които използването му разкрива пред организациите при интегриране на системите в управлението на човешките ресурси и синхронизиране на дейността между отделите в предприятието. Представени са двата подхода за разбиране същността на компетентността, използвани съответно в САЩ и Европа. Илюстрирани са компетентностен модел и значими компетенции за управленски позиции в хотелиерската индустрия, изведени на базата на проведени емпирични изследвания в САЩ.

Главната част на статията е посветена на проект, осъществен в Р България, свързан с повишаване на адаптивността, ефективността и балансиране на търсенето и предлагането на пазара на труда чрез изграждане на система за оценяване на компетенциите на работната сила на браншово и регионално ниво. На негова основа са проследени етапите при разработване на компетентностен модел за сектор „Туризъм“. Наблюдаваните етапи при разработването на компетентностния модел се свързват с: анализ и дефиниране на изискванията към компетенциите на

работната сила; определяне на ключовите длъжности и разработване на прототип на компетентностния модел; верифициране и актуализиране на компетентностния модел. Посочени са необходими компетенции за някои ключови длъжности в сектор „Туризъм“. Компетентностните модели подпомагат развитието на потенциала на работната сила в туризма и съдействат за внедряването на компетентностния подход.

Ключови думи: компетенции, компетентностен подход, туризъм, човешки ресурси.

JEL: J24, L83, M54.

В съвременните условия на интензивна конкуренция и турбулентна икономическа среда човешкият потенциал се откроява като един от най-значимите ресурси за развитието и успеха. Дългосрочното конкурентно предимство на предприятията се дължи предимно на способността им да идентифицират, изграждат и управляват новите компетенции на своите кадри. За да постигне стратегически успех, предприятието е необходимо да интегрира целите си с готовността и способността на човешкия капитал да реализира желания резултат. Това налага преориентация към организационно усъвършенстване и ефективност, базирани на компетентностния подход. С помощта на компетентностния подход се осигурява обща рамка на необходимите в предприятието поведения, която отразява ценностите, приоритетите и спецификата на бизнеса. Компетент-

* Иванка Андреева Николова е доктор, доцент в катедра „Икономика на търговията“ на УНСС; e-mail: ivnik@abv.bg

ностните модели превръщат стратегията на предприятията в ясни, общоприети и измерими стандарти за умения и успешни поведения на хората. С приложението на компетентностните модели управлението на компетенциите се утвърждава като съвременен инструмент за управление на човешките ресурси във всички сектори на съвременната икономика.

Целта на настоящата статия е да се представи същността и обоснове необходимостта от използване на компетентностните модели в икономическата практика на нашата страна и в частност, в сектор „Туризм“. На основата на изследвания, проведени в САЩ и Р България, се илюстрират новите възможности, които предоставя компетентностният подход за повишаване ефективността и ангажираността на човешкия фактор, за постигане на икономически растеж и устойчива конкурентоспособност.

1. Необходимост от компетентностен подход

В края на XIX век, с механизацията на капиталистическите предприятия, водеща до задълбочаване на разделението на труда, изискваща по-различна организация и нови методи за управление, възниква и се утвърждава теорията и практиката за управление на персонала. През 70-те години на XX век се установява от редица учени като A. Price (2004), J. Storey (1989), E. Giles и R. Williams (1991, цитирано в Христова и др., 2012, с. 61-62), че добре замислените и полезни отдели по управление на персонала остават изолирани от работата на останалите отдели в предприятието и това е причината за спад на доверието към тази управленска функция. Управлението на персонала подпомага постигането целите на предприятието, но се оказва, че в много по-малка степен използва възможностите на мениджмънта за въздействие върху хората като ресурс.

През 80-те години на XX век, под влиянието на теорията за човешкия капитал на T. Schulz и на възможностите да се използват нови форми на управление възниква идеята за управление на човешките ресурси. Според теорията на T. Schulz (1971, цитирано в Христова и др., 2012, с. 63) „човешкият капитал е съвкупност от умения, които работникът придобива на работа чрез обучение и усвояване на трудов опит, което му помага да увеличи стойността си на пазара на труда“. Основното послание в специализираната литература по управление на човешките ресурси е, че хората разполагат с ресурси, които ако бъдат мобилизирани и развивани, могат да имат решаващо значение за успешното реализиране на целите на предприятието, за спечелване на конкурентни предимства и за постигане на устойчив успех.

През 90-те години на XX век се разработва цялостна концепция, според която управлението на човешките ресурси следва да е фокусирано върху генерирането на стойност едновременно в полза на служителите, мениджърите, потребителите, инвеститорите или собствениците на бизнеса. Новата концепция е известна като „управление на човешките ресурси, което добавя стойност“, разработена през 1997 г. от D. Ulrich, M. Losey и G. Lakke, преподаватели в Мичиганския университет. Тя цели да подобри недостатъчно значимите резултати от дейността на специалистите по човешки ресурси. Основните източници на стойност се явяват: познаването на бизнес средата, в която функционира и се развива предприятието; познаването на целите и потребностите на участниците в бизнеса – сътрудници, мениджъри, потребители и инвеститори (собственици); усвояване на ключовите управленски практики за управление на човешките ресурси; обвързване на управленските практики с бизнес стратегията на предприятието; постоянното усъвършенстване на компе-

Икономика на отраслите

ментността на мениджърите по управление на човешките ресурси и на сътрудниците в предприятието.

Синхронизирането на обществените, колективните и индивидуалните интереси е възможно чрез постигане на по-висока производителност и добавена стойност с помощта на компетентностния подход. Акцентът е върху факта, че хората разполагат със знания, умения и потенциал, в които следва да се инвестира, за да се постигне желаната производителност. Именно човешкият потенциал е факторът, от който зависи икономическият растеж и по-високата конкурентоспособност. Поради тази причина в съвременните теории и практики на управление на човешките ресурси все по-голямо значение придобива преориентацията към ефективност, базирана на компетентностния подход.

По своята същност компетентностният подход представлява съвкупност от похвати, начини и средства за въздействие върху потенциала и ресурсите на човека като фактор на производство. Компетентностният подход осигурява обща рамка на желаните в предприятието поведения, които отразяват ценностите, приоритетите и особеностите на бизнеса. Той намира приложение във всички системи на управлението на човешките ресурси – планиране и подбор, оценяване на трудовото изпълнение, формиране на възнаграждението, мотивация, обучение и развитие на човешкия капитал. Компетентностният подход дава възможност, от една страна, да се интегрират системите в управлението на човешките ресурси, а от друга – синхронизира дейността между отделите в предприятието. Подкрепя фирмените цели и ценности, като ги превръща в ясни и измерими стандарти за умения и успешни поведения на хората.

Реалната потребност от въвеждане на компетентностния подход се поражда от стремежа на предприятията да открият

най-подходящите кадри за определени позиции. Идеята за този нов подход при подбор, оценяване, обучение и развитие на човешките ресурси датира от 70-те години на XX век., когато американският психолог Дейвид МакКлиланд (McClelland, 1973) публикува статията си „По-добре тестване на компетенции, отколкото на интелигентност”. На екипа, ръководен от Дейвид МакКлиланд, е била възложена задача от Дипломатическата служба към Външния департамент на САЩ да реши проблема с подбора на най-подходящите кандидати за дипломати (Бояджиева, 2010). Установява се, че нито престижността на университетите, които са завършили, нито оценките от дипломите им, нито коефициентът им на интелигентност, нито резултатите от допълнителните изпити, на които се явяват за подбор, могат да гарантират реалната пригодност на кандидатите за позицията. Знаещите и умеещите невинаги се оказват най-ефективните служители. Следователно има други допълнителни фактори, способности и поведения, които допринасят съществено за успешно свършената работа. МакКлиланд и неговият екип създават техниката „поведенческо интервю”, чрез която проучват разликата в поведенията на отличните и посредствените служители. Характеристиките, които отличават най-ефективните изпълнители, психологът нарича „компетенции” (Томов, 2011). С помощта на поведенчески интервюта на най-успешните служители екипът разработва компетентностни профили за конкретните позиции. Всяка компетенция от тези профили е съпроводена с индикатори, измерващи поведението на служителя и оценяващи реалната пригодност на кандидатите.

2. Компетенции и компетентностни модели

Понятието „компетенция” в теорията и практиката на управлението на човеш-

ките ресурси се въвежда от английската дума „competence“, която има по-богато съдържание от това, прието в българския език като „узаконено право или власт, кръг от права или полномощия на лице или институция“ (Андрейчин и др., 1996, с. 375). Изследвайки етимологията на понятието, специалистите установяват множество значения и начини, по които различните науки го обясняват. Първоначално този термин е използван в психологията и под него се разбира „способността на индивидите да се справят с очакванията на средата“ (Raymond, J., 1998, цитирано по Вачкова, 2012). Следователно компетенциите не са статична категория, тъй като отразяват динамиката на икономическата среда. Според по-ранно изследване, във френската социологическа литература терминът „компетенция“ е въведен през 1958 година от Raymond Vatte и обединява успешно в себе си понятията: знание, възможности и желание.

В управленската литература се открояват два подхода при обяснение на термина „компетенция“ (Вачкова, 2012):

Американският подход (Boyatzis, Ulrich и др.) определя компетентността като съвкупност от основните качества на личността, характеризиращи приноса, необходим за демонстриране на качествена работа. На компетенциите се гледа като на устойчиви отличителни личностни черти и характеристики, които определят изпълнението, постигането на необходимите резултати.

Британският подход (Boam, Sparrow и др.) интерпретира компетентността предимно като мярка за резултатите от наученото. „Компетентността се доказва чрез демонстриране на подходящите поведения в различните работни или учебни си-

туации и точно те се наричат компетенции.“ (Бояджиева, 2010, с. 2) Компетенциите се явяват успешно проявено съчетание от знания, умения, нагласи и поведения на служителите за постигане на желани нива на представяне. Те се определят като конкретни поведения, които ако се практикуват системно и интегрирано, би трябвало да доведат до постигане на фирмените цели. Практически погледнато компетенцията се разглежда като измерима способност на даден човек да действа качествено и резултатно за справяне с конкретни проблеми, събития или задачи, които възникват в конкретна ситуация и област (Томов, 2010).

В специализираната литература за по-нагледно представяне същността на компетенцията се използва метафората на „айсберга“ или т.нар. пирамидален или дълбинен модел на компетенциите (Entalent, 2011). Компетенцията се представя като съвкупност от видима и невидима част. Видимата част (Върхът на пирамидата или айсбергът) е проявеното поведение, което може директно да се наблюдава и оценява. За да се реализира желаното поведение е необходимо да съществуват предпоставките от невидимата част – мотивация за практикуване на поведението, личностни характеристики (предпочитания, възприятия, нагласи, вярвания, ценности), знания и умения. В основата на пирамидалния модел на компетентностите са разположени характерните черти за човек и мотивацията му. Те подлежат на изследване и развитие много по-трудно. За целта е необходимо по-дълбоко проникване в същността, което изисква различни инструменти и методологии. Те определят и оказват най-силно въздействие върху видимата част на повърхността или конкретното поведение.



Фигура 1. Дълбинен модел на компетентностите (Entalent Competency Pyramid © 2010)

В българската научна литература компетенцията се приема и като „свкупност от знания, умения, поведения и мотиви, които се проявяват в процес на извършване на трудовите задължения на дадена длъжност и са свързани с прекия резултат от трудовото изпълнение“ (Георгиева, 2009, с. 142).

Използването на компетенциите за целите на управлението изисква те да могат да се идентифицират, измерват, оценяват и сертифицират. Това позволява те да бъдат обединявани в интегрирани системи от взаимно допълващи се компетенции – компетентностни модели, които служат за ефективно управление потенциала на предприятията. По принцип, целта на употребата на компетентностния модел в едно предприятие се свежда до постигане на стандарти за организационно поведение и развитие, които се оценяват чрез трудовото представяне и са обвързани с приоритетите, стратегията, ценностите и корпоративната култура на предприятието. Промяна в стратегията на предприятието води до промяна и на компетентностните

модели или те са динамични и периодично се променят. По този начин компетентностните модели спомагат, от една страна, за постигане на обвързаност и едноточност между колективните и личните интереси, а от друга, за осигуряване на адаптивност и гъвкавост на фирменото управление.

При разработването на компетентностен модел се използват два стратегически подхода: универсален и множествен (Томов, 2010).

При универсалния подход се изгражда един компетентностен модел с набор от ограничен брой базисни компетенции (10-15) за общи умения, характеристики, ценности и поведения, които са приложими за широка категория от длъжности. По принцип универсалният подход се прилага, когато е необходима съществена промяна в ценностите и уменията за всички в предприятието.

Множественият подход е свързан с изграждане на различни модели в зависимост от спецификата на длъжностите и нивата

в предприятието. Моделите са свързани с изисквания за конкретната длъжност и се използват където е необходима специфична информация за позицията – при подбор, кариерно развитие, управление на представянето. Обикновено в практиката предприятия използват и двата подхода.

3. Компетентностен модел в подсектор „Хотелиерство“

Независимо от популярността на компетентностните модели, изследване, проведено в САЩ през 1999 г., установява, че в много предприятия липсват действащи такива. „Нашето изследване не откри настоящи модели за управленски позиции в хотелиерската индустрия“ (Ръдърфорд и др., 2011, с. 170). Този факт мотивира специалистите да проучат какви компетенции са необходими след десет години, на бъдещите управленци в хотелиерството. Наличието на общ модел за цялата хотелиерска индустрия, ориентиран към бъдещето, помага да се определят изчерпателно критичните за индустрията умения и съдействия на висшестоящите ръководители в хотелиерските предприятия да изготвят и осъществят системи за набиране, подбор и развитие на човешките ресурси. Моделването на компетенциите изисква първоначално те да бъдат идентифицирани. При изготвянето на модела за отправна точка са използвани резултатите от множество изследвания за установяване на ключовите компетенции, въз основа на които е изготвен прототип на компетентностен модел, който обхваща най-важните измерения на поведението на мениджъри в няколко индустрии. Чрез обратна връзка с ръководители от хотелиерската практика, изготвеният предварителен прототип е доразвит и адаптиран към особеностите и потребностите на хотелиерската дейност. По този начин се достига до компетентностен модел за управленски позиции в хоте-

лиерската индустрия, който се състои от 8 доминиращи фактора, 28 измерения и 99 специфични поведенчески компетенции (Ръдърфорд и др., 2011, с. 171-180). Списъкът с 99-те специфични поведенчески компетенции за ръководни длъжности в хотелиерската индустрия се изпраща из целия свят, на 735 висши мениджъри в индустрията, в различни хотелиерски предприятия, които са помолени да оценят важността за след десет години на всяка една от 99-те компетенции чрез петобална скала (1 – компетенцията не е важна; 5 – тя е изключително важна). Позициите на анкетиранияте варират от директори до генерални директори или президенти на международни хотелиерски вериги и корпорации. Отговорилите на анкетата са 137 ръководители, което представлява 18,6 процента норма на отклик.

Осемте доминиращи фактора от компетентностния модел се свеждат до:

- Самоуправление (средна оценка 4,32)
- Стратегическо позициониране (средна оценка 4,17)
- Осъществяване на практика (средна оценка 4,16)
- Критично мислене (средна оценка 4,15)
- Комуникация (средна оценка 4,12)
- Междоличностни умения (средна оценка 4,09)
- Лидерство (средна оценка 4,09)
- Познания за индустрията (средна оценка 4,09).

Всеки от тези доминиращи фактори се детайлизира до шест измерения. Така например факторът „Лидерство“ е съставен от следните шест измерения: развиване на другите; приемане на промените; сила на духа; мотивация, която насърчава; ориентация за работа в екип; разностранни лидерски умения.

С най-висока оценка и значимост за управленските позиции в хотелиерската дейност се отличава факторът „Самоуправление“, който по петобалната система е

Икономика на отраслите

получил от анкетиранияте мениджъри средна оценка от 4,32. Факторът „Самоуправление“ според специалистите се състои от четири поведенчески измерения или елемента:

- Етика и почтеност
- Управление на времето
- Гъвкавост и приспособимост
- Саморазвитие.

По принцип, уменията за самоуправление обхващат действия, свързани с личностните характеристики на индивида, или как той се справя сам със себе си. Установява се, че за анкетиранияте топ мени-

джъри в хотелиерската индустрия най-важно е поведението, при което се действа етично и почтено. Изчислявайки измерителя на разсейване – дисперсията, се установява, че поведенческото измерение „етика и почтеност“ е оценено значително по-високо от останалите три – „управление на времето“; „гъвкавост и приспособимост“; „саморазвитие“. Резултатът съвпада с предходни оценки от други индустрии, потвърден е от компетентностни модели, изготвени за управленски позиции извън хотелиерството.

Таблица 1. Измерения на фактора „Самоуправление“ от компетентностния модел за мениджърска позиция в хотелиерската индустрия

Самоуправление	
Етика и почтеност	Действа по етичен начин; Отнася се справедливо към хората; Отнася се с уважение; Показва единство между думи и дела; Обмисля етичните последици преди предприемане на действие; Пази конфиденциалната информация.
Управление на времето	Ефективно се справя с многобройни изисквания и приоритети; Управлява времето, така че да осигури ефективност; Отделя време за най-важните въпроси, не само за най-спешните.
Саморазвитие	Конструктивно се справя със собствените си провали и неуспехи; Търси обратна връзка; Адаптира поведението си по обратната връзка и опита; Занимава се с постоянно учене и саморазвитие; Показва съзнание за собствените си силни и слаби страни.
Гъвкавост и приспособимост	Адаптира се към променящи се обстоятелства; Конструктивно работи под стрес и напрежение; Работи ефективно в условия на неопределеност; Гледа на проблемите като на възможности, а на грешките като на напрегък.

Източник: Таблицата е по: Ръдърфорд, Д., М. О'Фалън, Хотелски мениджмънт, ЛИК, София., 2011, с. 172.

Този факт поражда интерес към конкретните компетенции, включени към всяко едно от посочените по-горе измерения, които могат да се систематизират в табличен вид (вж. таблица 1). За измерението „етика и почтеност“ като най-значими заслужава да се отбележат поведенията: показва единство между думи и дела, обмисля етичните последици преди предприемане на действие, отнася се с уважение към хората, пази конфиденциалната информация.

Естествено не бива да се омаловажават останалите специфични компетенции, които попадат под фактора „Самоуправление“ като „управление на времето“, „саморазвитие“, „гъвкавост и приспособимост“. В повечето случаи, в сферата на хотелиерството възникващите ситуации при обслужване на клиентите са нестандартни и изискват мигновени решения и често поставят управляващите в условия на стрес и напрежение. Предоставянето на услуги е процес на взаимодействие между клиента и персонала, а самият процес на обслужване изисква значително внимание и време. Гостите на хотела често са нетърпеливи и понякога се налага да се обслужват едновременно няколко клиента, като всеки от тях предявява многобройни изисквания. Поради тази специфика на дейността, компетенциите „управление на времето“ и „гъвкавост и приспособимост“ са също много съществени. Понякога способността да се гледа на проблемите като на възможности в хотелиерската индустрия допринася за постигане удовлетвореността на госта. При процеса на обслужване, създаването и реализацията на услугата съвпадат по време и място. Следователно значителен дял от времето на управляващите в хотелиерската индустрия се изразходва за упражняване на управленската роля „оперативен контрол“, а добрият мениджър намира време както за решаване на стратегически въпроси, така и за собствено развитие.

4. Разработване на компетентностен модел в сектор „Туризм“

В Р България компетентностният подход е в процес на утвърждаване в теорията и практиката по управление на човешките ресурси. През 2002 г., с финансовата подкрепа на Британския съвет се разработват и приемат български стандарти за професионална компетентност на работещите в областта на управлението и развитието на човешките ресурси. През 2005 г., с участието на чуждестранни експерти в страната се извършва пилотна проверка на интернет базирана система за оценяване на професионалната компетентност (HR WEB COMPASS), разработена по програма Леонардо да Винчи. Компетентностният подход у нас се прилага предимно от чуждестранни фирми, чиито центри са инвестирани значителни средства за целта. Благодарение на проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“, финансиран от Европейския съюз по Оперативна програма за развитие на човешките ресурси, изпълняван от Българска стопанска камара, българският бизнес получи възможността за внедряване на компетентностен подход в различни сектори и региони на страната (Проект, 2007-2013). Основната цел на проекта е повишаване на адаптивността, ефективността и балансиране на търсенето и предлагането на пазара на труда чрез изграждане на система за оценяване на компетенциите на работната сила на браншово и регионално ниво. Продуктът, създаден в рамките на проекта, представлява Информационна система за оценка на компетенциите на работната сила в Р България (ИСОК). Информационната система за оценка на компетенциите генерира и събира на едно място информация и добри практики по внедряване на компетент-

Икономика на отраслите

ността подход в развитието на човешкия капитал. В тази връзка тя предоставя стандарти и конкретни инструменти, чрез които могат да бъдат подпомогнати процесите по управление на представянето и повишаване на компетентността.

Изпълнението на проекта „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони” е свързано с прилагане на съответна методология, която представлява система от принципи, средства, методи и дейности за реализиране на проекта.

Важна стъпка на проекта е процесът по изграждане на браншова и регионална референтна мрежа и концептуален модел на информационна система за оценяване и актуализиране на компетенциите на работната сила, съобразно настоящите и бъдещи потребности на пазара на труда. Функционирането и ефективността на разработваната Информационната система за оценка на компетенциите се обезпечава от изградената Национална референтна мрежа. По своята същност Националната референтна мрежа е специфична организационна инфраструктура на изследваните икономически сектори и региони. В структурно отношение се състои от национален орган, секторни референтни звена и регионални центрове за оценка на компетенциите. На практика Националната референтна мрежа осигурява организационните механизми за разработване и реализиране на компетентностни модели на различните нива в избраните икономически сектори.

Принципно начало на проекта е **анализът и дефинирането на изискванията към компетенциите на работната сила** при отчитане на европейските, национални и браншови изисквания и стандарти. В тази връзка добри практики от международния опит са американската системата на изисквани компетенции за заемане на длъжност O*NET, Британските стан-

дарты за наемане на работа NOS (National Occupational Standards, UK), Европейската база данни EurOccupations и др. За националните и браншовите стандарти и произтичащите от тях изисквания към работната сила са проучени: Националната класификация на професиите и длъжностите, Европейската квалификационна рамка, Националната квалификационна рамка на Р България, Държавните образователни изисквания, Списъка на професиите за професионално образование и обучение (Костова, 2013). За сектор „Туризм”, според изследване на Института за развитие на персонала (CIPD) се установява, че най-често срещаните компетенции в компетентностните модели на туристическите предприятия се свеждат до:

- комуникативни умения;
- управление на хора;
- умения за работа в екип;
- умения за обслужване на клиенти;
- ориентация към постигане на резултати;
- умения за решаване на проблеми.

Следваща важна стъпка на проекта е разработването на **Секторни анализи на компетенциите на работната сила в сектор „Туризм”** през 2011, 2012 и 2013 г. Основен акцент при анализите се поставя върху: актуализирането на икономическите показатели и показателите за заетостта в сектора на национално ниво и тяхното сравнение с водещи страни от Европейския съюз; изследването на тенденциите в управлението на човешките ресурси в сектора; отчитане на очакваните промени в технологичната и организационна структура през периода 2014-2020 г.; прогноза за необходимите нови умения, компетенции и професии в сектора; очертаване на дефицитни професии и специалности, умения и компетентности. „След първоначалния (базов) секторен анализ през следващите години се извършваше актуализация на данните и задълбочаване на анализа, главно по отно-

шение на прогнозното технологично и организационно развитие в секторите и неговото отражение на човешките ресурси – поява на нови компетенции, нови ключови длъжности и гр.” (Гълъбов, 2014). Като нови професии за нашата страна в хотелиерството и ресторантьорството, за които е необходимо да се прогнозират умения и компетенции, могат да се посочат:

- Управител на „Балнеолечебен (Медикал СПА) център”, „СПА център”, „Уелнес център” или „Теласотерапевтичен център”;
- Хостел мениджър;
- Ревеню мениджър (Revenue Manager) или Мениджър по приходите;
- Позицията „Червено сако” (Red coat), необходима при конгресни мероприятия, събития и гр. (MICE – Meetings, Incentive, Conference, Events, Exhibitions);
- Ръководител програма;
- Позицията „Sanfixit” или „Специалист по всичко”;
- Позицията „Trouble Shooter” – консултант, оптимизиращ вътрешното протичане на хотелските операции.

Секторните анализи през годините са база за определяне на ключовите длъжности в сектор „Туризм” и съответните подсектори „Хотелиерство”, „Ресторантьорство”, „Туроператорска и туристическа агентска дейност”.

Процесът по определяне на ключовите за сектора длъжности, за които да се разработват Секторни компетентностни модели, изисква подбор на пилотни предприятия. Пилотните предприятия, които се включват в осъществяването на проекта от сектор „Туризм”, са: Албена АД – к.к. Албена; Балнеохотел Поморие АД – Поморие; Бороинвест АД – к.к. Боровец; Камон Турист Сървис ЕООД – София – Черноморец; Конов ЕООД – Рибарица; Новиз АД – Пловдив; Планет турс ЕООД – София; Туристическа агенция Солвекс ЕООД – София; Феър Плеи Пропъртис Мениджмънт ЕООД – София;

Хепи ЕАД – Варна. За създаване стандарти на длъжностите са избрани като секторни консултанти водещи компании по управление на човешките ресурси. Специалистите, заедно с браншовите камари и изградените за целта секторни консултативни съвети, проучват внимателно всички работни позиции в определените сектори, след което се разработват секторни компетентностни модели. Дейността на секторните референти, секторните консултативни съвети и пилотните предприятия се съгласува чрез план-график. Съвместно се анализират стратегиите и бизнес процесите; организационните структури и ключовите роли; наличните длъжностни характеристики; действащите системи за управление на човешките ресурси във фирмите; специфичните изисквания за работа в сектора. Анализът извършва сравнение със съществуващите стандарти и изисквания. Секторният консултант за сектор „Туризм”, под методическото ръководство на Националния център за оценка на компетенциите, разработва Концепция за създаване на Секторен компетентностен модел в сектор „Туризм”. Концепцията впоследствие се актуализира, като се разширява обхватът на длъжностите, включени в Секторния компетентностен модел, и се приема от Секторния консултативен съвет. Секторният компетентностен модел съдържа:

- описание на основните бизнес процеси;
- списък на ключовите длъжности в сектора и
- каталог на компетенциите, характерни за позициите в сектора.

За **идентифициране на ключовите длъжности** в сектор „Туризм” секторният консултант провежда детайлен анализ на бизнес средата в сектора и на ключовите бизнес процеси. Анализът на бизнес процесите използва информацията, предоставена от Секторния анализ на компетенциите на работната сила, както и сравненията

Икономика на отраслите

на бизнес процесите на предприятията в сектора със стандартите и европейските изисквания. Целта е да се идентифицира кои длъжности предприятията смятат за важни, а не кои до момента са приети за такива. За да се постигне това се работи съобразно приоритетите и визията за бъдещето на предприятията в сектор „Туризм“. Подходът за определяне на ключовите длъжности в пилотните икономически сектори обхваща проучването на: визия, мисия и стратегия; ключови резултати; ключови бизнес процеси и функции; основни фактори (критерии) за избор; тегла на избрани-

те фактори; избора на ключови длъжности (фигура 2). Ключовите длъжности са тези позиции, които са от критично значение за постигането на целите и стратегията на предприятието, концентрирали в себе си ключови знания и значително влияние върху крайните резултати от дейността на предприятието. Очаква се за определена ключова длъжност или професия да се знае образователната степен, необходимият опит, знания и умения, както и компетенциите, които гарантират успешното ѝ практикуване.



Фигура 2. Определяне на ключовите длъжности в предприятието

Поетапно през годините, по зададените в проекта критерии са определени ключовите длъжности в сектор „Туризм“, залегнали в разработването на Секторния компетентностен модел, както следва:

- през 2011 г. длъжностите – управител на хотел; фронт офис мениджър; рецепционист; камериер; управител на ресторант; готвач; сервитьор; барман; организатор туризъм; екскурзовод; продавач на самолетни билети; аниматор;
- през 2012 г. длъжностите – управител на туроператор; главен камериер; салонен управител; главен готвач; специалист маркетинг и продажби;
- през 2013 г. длъжностите – специалист администриране на он-лайн резерва-

ционни системи; специалист в туристически информационен център; финансов специалист (ревеню мениджър и контролинг специалист); ИТ специалист (администратор); експерт управление на туристически дестинации.

Компетентностният модел на ключовите длъжности в сектора съдържа два основни компонента:

- описание на длъжността и
- компетентностна рамка (набор от изисквани компетенции за длъжността).

За разлика от длъжностната характеристика, която определя какво трябва да върши служител (работника), компетентностният модел на длъжността показва как трябва да го върши. Поведенческите

индикатори определят какви поведения са приемливи за работодателите в сектора или по какво се отличава успешното от посредственото представяне. Компетентностната рамка съдържа по принцип от 9 до 12 компетенции, които са разписани с дефиниция, тип, нива на проявление и поведенчески индикатори. Поведенческите индикатори са образци на поведения в конкретния сектор, извлечени непосредствено от практиката, чрез които се измерва нивото на притежаваната компетенция. При описанието на нивата на проявление на компетенциите се използва четиристепенна скала на Ликерт.

Компетенциите в секторния модел се групират в три основни клъстера:

- основни компетенции,
- специфични компетенции и

- управленски компетенции (ако позицията изисква такива).

Основните компетенции се отнасят за всички длъжности във фирмата и допринасят за създаването и поддържането на организационна култура, тъй като са свързани с мисията и стратегията. За разлика от основните, специфичните компетенции са необходими за успешното изпълнение на дейности, свързани със специфични трудови задачи в съответно функционално направление.

Целта на настоящата публикация не налага представяне на компетентностните модели за всички ключови длъжности в сектор „Туризм“. Като пример, необходимите основни, специфични и управленски компетенции за ключовата управленска длъжност „Ръководител „Рецепция“ (Front Office Manager) са систематизирани в таблица 2.

Таблица 2. Необходими компетенции за позицията „Ръководител „Рецепция“ (Front Office Manager)

Ръководител „Рецепция“ (Front Office Manager)	
Основни компетенции	Гостоприемство и фокус върху клиент Гъвкавост Организираност Ориентираност към действие и постигане на резултати Разрешаване на проблеми Синхрон с колегите Социалност и комуникация
Специфични компетенции	Компетенции, свързани с настаняване и престой на гостите Компетенции, свързани с хранене Компетенции, свързани с чистота Технически компетенции, свързани с използването на компютърни програми и приложения Технически компетенции, свързани с използването на чужд език
Управленски компетенции	Вземане на решения Грижа за екипа Изграждане и развитие на умения Общи управленски компетенции (планиране, делегиране, контрол, административно управление) Специфични управленски – свързани с управление на човешките ресурси Стратегически компетенции Управление на конфликти Управление мотивацията на служителите

Източник: Таблицата е по материали от проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“; Проектът се осъществява от Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес, с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013, съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз, по договор № BG051PO001-2.1.06

Икономика на отраслите

Разработването на компетентностния модел в сектор „Туризм“ не приключва с идентифицирането и дефинирането на необходимите компетенции по ключови длъжности, нито с определянето на поведенческите индикатори за тяхното измерване. На следващ етап, разработените прототипи на компетентностни модели по ключови длъжности се верифицират, като се анализират възникналите проблеми при внедряването им и се актуализират в зависимост от промените в средата и стратегията на предприятието. Моделите на длъжности се актуализират перманентно по различни начини: чрез тестване в практиката на предприятията; чрез обратна връзка за предпочетените компетенции и поведения; чрез провеждане на он-лайн проучвания, полеви анкети с лица, заемащи съответните длъжности.

Предварително разработеният и внедрен компетентностен модел идентифицира знания, умения и лични качества, които подпомагат както успешното представяне на всеки сътрудник, така и постигането на целите на предприятието като цяло. Дефинирането и оценката на компетенциите позволява на предприятията да определят изискванията към човешкия капитал, произтичащи от тяхната стратегия. Преценяват се несъответствията между изискванията и реалната степен на готовност на служителите и се съставят програми за обучения за премахване на тези различия. Компетенциите се явяват свързващо звено между процесите по управление на човешките ресурси и ги интегрират в единна система.

Компетентностните модели по ключови длъжности в сектор „Туризм“ имат за цел да подпомогнат развитието на потенциала на човешките ресурси и внедряването на компетентностния подход. Те са основа за практическо разработване на компетентностен профил на длъжности в конкретно туристическо предприятие. Моделът на длъжността играе ролята на секторен професионален стандарт. Той се използва и за заявка на потребностите на

бизнеса към качеството и резултатите от образованието.

Заклучение

Компетентностният подход осигурява обща рамка на желаните в предприятието поведения като предоставя начини, средства и похвати на общуване и взаимодействие между отделните звена, както и между предприятието и околната среда. Той се осъществява с помощта на компетентностни модели, благодарение на които ценностите и стратегията на предприятието се превеждат в разбираеми критерии, в стандарти за оценка ефективността на представянето и изпълнението. В резултат на това приложението на компетентностния подход позволява на предприятията днес, от една страна, да отговорят на разнообразието и несигурността в средата чрез гъвкавост на стратегиите и тактиките си, а от друга – да синхронизират обществените, фирмените и личните интереси чрез компетентностните модели.

Съвременната динамична икономическа среда изисква гъвкаво управление на предприятията, което да отразява бързо и ефективно промените и да превръща несигурността в ясна стратегия. Гъвкавостта като концепция обхваща различни измерения на способността на предприятието да реагира на външните въздействия с малък разход на ресурс и това я превръща в значим източник на конкурентоспособност. Компетентностните модели представляват гъвкава интегрирана система от взаимно допълващи се компетенции, които се обвързват с целите, визията и организационната култура на предприятието. Поради това компетентностните модели в голяма степен отразяват неповторимостта на предприятието и тяхното приложение представлява иновативен и интегриран процес за управление на неговия потенциал. Изграждането на уникални компетенции дава възможност на предприятията да разработват стратегии, които не могат да бъдат копирани, и по този начин да реализират устойчиво конкурентно предимство.

Цитирани източници:

Андреичин, Л., Л. Георгиев, Ст. Илчев, Н. Костов, Ив. Леков, Ст. Стойков, Цв. Тодоров, 1996. Български търговен речник. София, изд. „Наука и изкуство“.

(Andreychin, L., L. Georgiev, St. Ilchev, N. Kostov, Iv. Lekov, St. Stoykov, Tsv. Todorov, 1996. Balgarski talkoven rechnik. Sofia, izd. „Nauka i izkustvo“.)

Бояджиева, Т., 2010. Уникален шанс за българския бизнес – изграждане на Национална референтна мрежа за оценяване на компетенциите на работната сила по браншове и региони, <http://daily.bia-bg.com/index.php?f=ANALYSE@polid=39>.

(Boyadzhieva, T., 2010. Unikalen shans za balgarskiya biznes – izgrazhdane na Natsionalna referentna mrezha za otsenyavane na kompetentsiite na rabotnata sila po branshove i regioni, <http://daily.bia-bg.com/index.php?f=ANALYSE@polid=39>)

Вачкова, Е., 2012. Обучение по управление на човешките ресурси, базирано на компетенциите. www.ibset.eu/docs/Ljubliana_BG.

Вачкова, Е. (2012). Обучение по управление на човешките ресурси, базирано на компетенциите, <www.ibset.eu/docs/Ljubliana_BG.pdf> (октомври 2012), последно посещение на 10.01.2014.

(Vachkova, E., 2012. Obuchenie po upravlenie na choveshkite resursi, bazirano na kompetentsiite, www.ibset.eu/docs/Ljubliana_BG.

Vachkova, E. (2012). Obuchenie po upravlenie na choveshkite resursi, bazirano na kompetentsiite, <www.ibset.eu/docs/Ljubliana_BG.pdf> (oktomvri 2012), posledno poseshtenie na 10.01.2014.)

Георгиева, П., 2009. Изграждане на компетентностен модел за управление подбора на човешки ресурси. *Икономически алтернативи*, № 6, с. 141-153.

(Georgieva, P., 2009. Izgrazhdane na kompetentnosten model za upravlenie podbora na choveshki resursi. *Ikonomicheski alternativi*, № 6, s. 141-153.)

Гълъбов, Б., 2014. Секторен референт по туризъм, Обобщаваща информация за резултатите от проектните дейности в сектор „Туризм“.

(Galabov, B., 2014. Sektoren referent po turizam, Obobshchavashta informatsiya za rezultatite ot projektne deynosti v sektor „Turizam“)

Костова, С., 2013. Разработване на компетентностен модел в търговията, Сборник доклади от юбилейна международна научна конференция „Търговията – минало, настоя-

ще и бъдеще“, София, Издателски комплекс – УНСС, с. 291-292.

(Kostova, S., 2013. Razrabotvane na kompetentnosten model v targoviyata, Sbornik dokladi ot yubileyna mezhdunarodna nauchna konferentsiya „Targoviyata – minalo, nastoyashte i badeshte“, Sofia, Izdatelski kompleks – UNSS, s. 291-292.)

Ръдърфорд, Д., М. О’Фалън, 2011. Хотелски мениджмънт. София, изд. „ЛИК“.

(Radarford, D., M. O’Falan, 2011. Hotelski menidzhmant. Sofia, izd. „LIK“.)

Томов, Т., 2010. Разработване на компетентностни модели, или какво поведение е необходимо за успешно тръгово представяне, http://www.trudipravo.bg/index.php?option=com_content&view=article&id=1124:tp092010st2&catid=14:tpbest&Itemid=33

(Tomov, T., 2010. Razrabotvane na kompetentnostni modeli, ili kakvo povedenie e neobhodimo za uspesno trudovo predstavvane, http://www.trudipravo.bg/index.php?option=com_content&view=article&id=1124:tp092010st2&catid=14:tpbest&Itemid=33)

Христова, Т., М. Велева, 2012. Управление на човешките ресурси в туризма. Изд. „Наука и икономика“, ИУ Варна.

(Hristova, T., M. Veleva, 2012. Upravlienie na choveshkite resursi v turizma. Izd. „Nauka i ikonomika“, IU Varna)

Проект, 2007-2013. „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“; Проектът се осъществява от Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес, с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013, съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз, по договор № BG051PO001-2.1.06

(Proekt, 2007-2013. „Razrabotvane i vnedryavane na informatsionna sistema za otsenka na kompetentsiite na rabotnata sila po branshove i regioni“; Proektat se osashtestvya ot Balgarska stopanska kamara – sayuz na balgarskiya biznes, s finansovata podkrepa na Operativna programa „Razvitie na choveshkite resursi“ 2007-2013, safinansirana ot Evropeyskiya sotsialen fond na Evropeyskiya sayuz, po dogovor № BG051RO001-2.1.06)

Entalent, 2011. Пирамиден модел на компетенциите, <http://entalent.wordpress.com>.

(Entalent, 2011. Piramidalen model na kompetentsiite, <http://entalent.wordpress.com>.)