



СЕКТОРЕН ДОКЛАД

за резултатите от партньорски преглед на фирмените политики и подходи в управлението на стреса на работното място.

Икономическа дейност
„Хотелиерство и ресторантьорство“
Код по КИД 55-56

Юни 2026 г.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Проект „Заедно за устойчива заетост“, ДБФ №BG05SFPR002-1.005-0002-C01 е финансиран от Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейски социален фонд плюс



Заглавие на документа:	Секторен доклад за резултатите от партньорски преглед на фирмените политики и подходи в управлението на стреса на работното място.
Икономическа дейност по КИД 2025	
Дейност по проекта:	2.4.1. „Разработване и внедряване на секторни и фирмени инструменти, модели и програми за управление на стреса на работното място и превенция на професионалното изчерпване (бърнаут)“.
Срок за изпълнение:	Юни 2026 г.
Дата на представяне:	Юни 2026 г.
Версия:	Финална версия
Ниво на разпространение:	Свободно
Изготвил:	Томчо Томов, Емилия Стефчева
Ръководител на проекта:	Светлана Дончева
Ръководител на дейността:	Томчо Томов
Партньори:	МТСП, КНСБ

Съдържание

Раздел 1. Въведение.

- 1.1. Цел на проекта.
- 1.2. Цел на дейност 2.4.1 от проекта.
- 1.3. Цел, обхват и организация на партньорския преглед.

Раздел 2. Резултати от провеждането на партньорския преглед.

- 2.1. Нагласи към източниците на напрежение и стрес в работната среда.
- 2.2. Състояния свързани със стреса в работата.
- 2.3. Нагласи към потенциалните мерки за ограничаване на напрежението и стреса в работата.
- 2.4. Секторна специфика в психосоциалните фактори създаващи риск за психичното здраве на работещите.
- 2.5. Политики, инструменти и подходи на ръководствата на предприятията в управлението на стреса на работното място.

Раздел 3. Заключение - изводи и препоръки.

- 3.1. Изводи за резултатите от партньорския преглед на фирмените политики и подходи в управлението на стреса на работното място.
- 3.2. Препоръки за минимизиране на психосоциалните рискове на работното място, опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност.

Приложение:

Секторна партньорска програма за минимизиране на психосоциалните рискове на работното място, за формиране на работна среда и култура на опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност.

Раздел 1. Въведение

1.1. Цел на проекта.

Проектът „Заедно за устойчива заетост“ е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021 – 2027 съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд+ (ЕСФ+), съгласно Процедура: BG05SFPR002-1.005 СОЦИАЛНО ПАРТНЬОРСТВО, ПРЧР 2021-2027. Проектът ще бъде реализиран от Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес за период от четири години (2024 – 2027 г.) в партньорство с Конфедерация на независимите синдикати в България и Министерство на труда и социалната политика.

Основните цели на проекта са следните:

- повишаване капацитета на социалните партньори, насърчаване на социалния диалог и способността на предприятията за ефективно управление на новия дневен ред в икономическото развитие и по-специално за справяне с предизвикателствата, произтичащи от глобализацията, дигиталната революция и прехода към климатична неутралност.
- мобилизиране на трудовите ресурси и резерви на пазара на труда, удължаване на трудовия живот и превръщане на възрастовото многообразие в корпоративен актив, усъвършенстване на уменията и адаптиране на работната сила към променящите се условия, изисквания и модели на работа.
- разработване и внедряване на иновативни инструменти, модели и политики на социалните партньори за подкрепа на предприятията и заетите в постигането на плавен и устойчив преход към дигитална и климатично неутрална икономика, за утвърждаване на равни условия и възможности за преодоляване на изключването, породено от индивидуално състояние или особености на работната среда.

1.2. Цел и описание на дейност 2.4.1 от проекта.

Цел на дейността.

Целта на дейност 2.4.1 е чрез инструментите на управление на хора и механизмите на социалния диалог да се създадат условия за повишаване благосъстоянието на работното място, за формиране на работна среда и култура на опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност. Постигането на тези цел ще се осъществи чрез разработване и внедряване на секторни и фирмени инструменти, партньорски модели и програми за управление на стреса и превенция на професионалното изчерпване (бърнаут).

Описание на дейността.



Дейност 2.4.1 ще се осъществи в пет икономически сектора за период от 11 месеца (01.12.2025 г. - 30.10.2026 г.), в рамките на четири последователни и взаимосвързани етапа:

Етап 1. Проучване на добри практики.

- Проучване на добри международни практики и корпоративен опит в управлението на стреса и професионалното изчерпване (бърнаут).
- Изготвяне и публикуване на обобщаващ доклад за резултатите от изследването.

Етап 2. Изследване на професионалното прегаряне в професии, предразположени към риск от развитие на бърнаут.

- Разработване на базов инструмент за измерване и оценка на нивото на професионално прегаряне (бърнаут) при шест, предразположени към риск (в тази област) професии/длъжности;
- Измерване нивото на „професионално прегаряне“, факторите и предпоставките за развитие на бърнаут при шест от предразположените към риск професии/длъжности: *1. Ръководители в преработващата промишленост; 2. Ръководители по управление на човешките ресурси; 3. Ръководители продажби и маркетинг; 4. Управители на хотели и ресторанти; 5. Специалисти информационни и комуникационни технологии (разработчици на софтуер и софтуерни приложения и анализатори, специалисти по бази данни и мрежи). 6. Финансови специалисти (счетоводители).*
- Изготвяне и публикуване на шест аналитични доклада за резултатите от изследването на професионалното прегаряне при шестте, обхванати в него рискови професии/длъжности.

Етап 3. Партньорски преглед на фирмените политики в управлението на стреса на работното място.

- Провеждане на партньорски преглед в пет икономически сектора на политиките на предприятията в управлението на стреса на работното място.
- Анализ на информацията, изготвяне и публикуване на пет доклада по сектори за резултатите от прегледа със съответните изводи и препоръки.
- Създаване на пет секторни (браншови) партньорски програми за минимизиране на психо-социалните рискове на работното място, за формиране на работна среда и култура на опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност;

Етап 4 Разработване и внедряване на корпоративен модел за управление на стреса и наръчник за превенция на бърнаут.

- Разработване и публикуване на електронен наръчник за превенция на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут).
- Разработване и публикуване на корпоративен модел за управление на стреса на работното място.
- Създаване и реализиране на дистанционна сертификационна програма за тренинг и сертифициране на 100 вътрешнофирмени консултанти (заети лица) по

 МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА

управление на стреса и превенция на професионалното прегаряне (бърнаут) от 50 предприятия в обхванатите по проекта 5 икономически сектора.

1.3. Цел, обхват и организация на партньорския преглед.

Партньорският преглед на фирмените политики и подходи в управлението на стреса на работното място имаше за цел да проучи, установи и анализира:

- динамиката в рисковете за психичното здраве на работещите;
- разбирането и нагласи на служителите и ръководителите към въздействията и последствията от стреса на работното място;
- политиките, инструментите и подходите на предприятията в управлението на стреса на работното място.

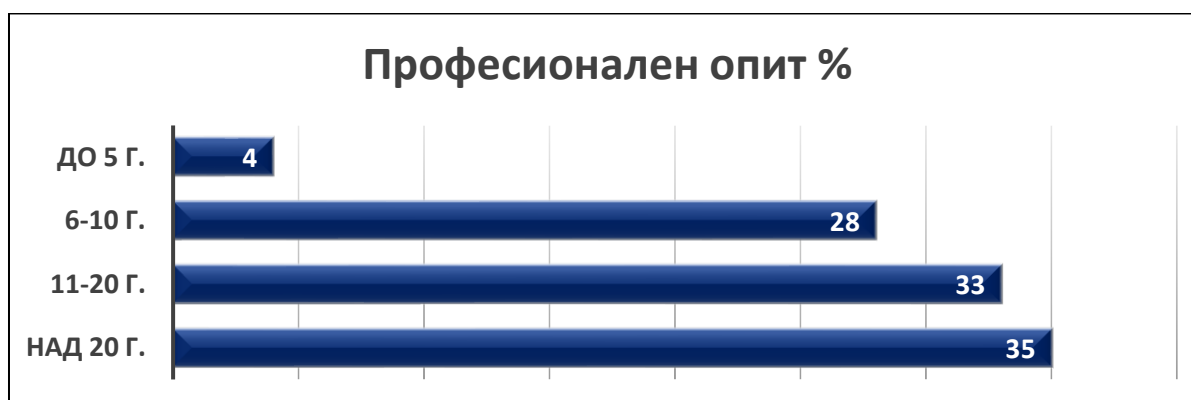
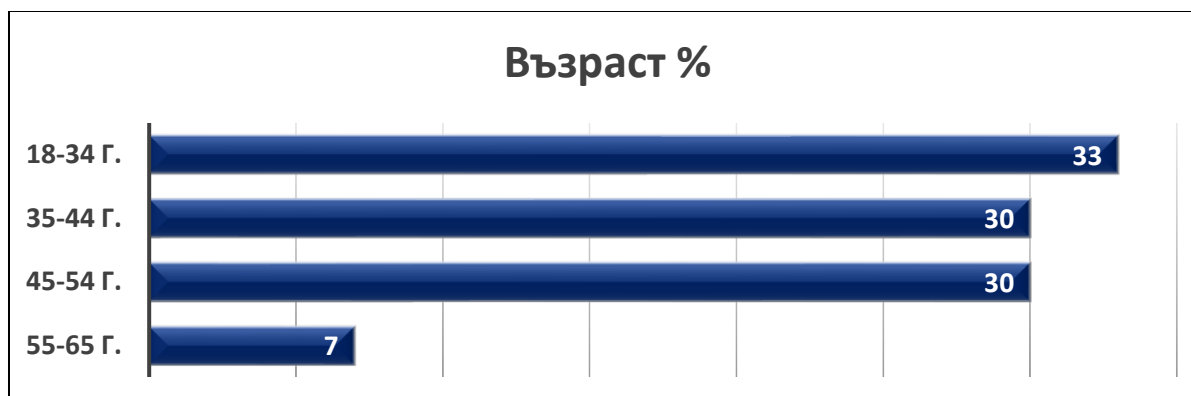
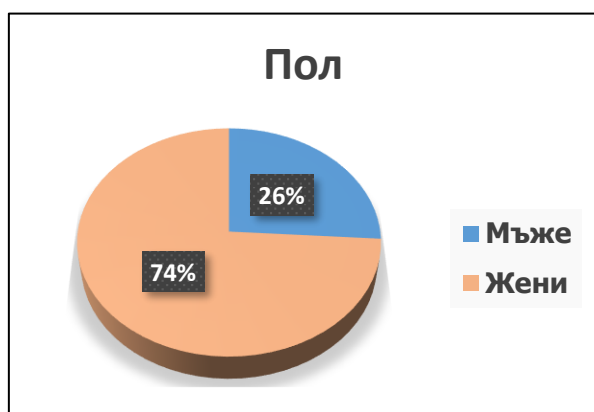
Резултатите и изводите от прегледа ще бъдат използвани в изпълнението на по-нататъшните дейности по проекта – приемане на партньорски програми, разработване на наръчник за превенция на синдрома на професионално прегаряне (бърнаут), корпоративен модел за управление на стреса на работното място, реализиране на дистанционна сертификационна програма за тренинг и сертифициране на вътрешнофирмени консултанти по управление на стреса и превенция на професионалното прегаряне.

Партньорският преглед на фирмените политики и подходи в управлението на стреса на работното място се проведе в периода април–юни 2026 г., като обхвана 5 предприятия от сектор „Хотелиерство и ресторантьорство“ и общо 64 заети в тях лица (ръководители, специалисти, работници, служители и техни представители). Дейността се осъществи при спазване на следните последователни стъпки:

- I. Методическа подготовка – разработване на указания за провеждане на работни срещи в предприятията, разработване на въпросник, инструкция и карта за описание на резултатите при провеждане на структурирано интервю, разработване на въпросник за онлайн анкетно проучване.
- II. Организационно-техническа подготовка – определяне и обучение на експертите, провеждащи партньорския преглед, изготвяне на план-график за провеждане на прегледа по сектори, определяне и уведомяване на респондентите от предприятията, участващи в прегледа, техническо обезпечаване на онлайн анкетното проучване (е-платформа или LimeSurvey).
- III. Провеждане на кабинетното проучване.
- IV. Провеждане (онлайн) на работни срещи с ръководствата на предприятията.
- V. Провеждане на структурирано интервю с ръководители и специалисти в предприятията.
- VI. Провеждане на онлайн анкетно проучване сред работещите в предприятията.
- VII. Систематизиране и анализ на данните, изготвяне и публикуване на секторен доклад за резултатите от прегледа.
- VIII. Разработване и приемане на секторна партньорска програма за минимизиране на психосоциалните рискове на работното място, за формиране на работна

среда и култура на опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност. Проектът на програмата беше обсъден и утвърден на работна среща на социалните партньори в сектора и изпратен до ръководствата на предприятията, до представителите на работниците и служителите и до службите трудова медицина, обслужващи предприятията.

В онлайн анкетното проучване участваха общо 46 заети в сектора лица, от които 39% са с ръководни функции и 61% с административни, експертни и изпълнителски функции. Демографската характеристика на изследваните лица е представена на графиките по-долу:



Раздел 2. Резултати от провеждането на партньорския преглед.

2.1. Нагласи към източниците на напрежение и стрес в работната среда.

Източници на професионален стрес са тези фактори в работната среда, които пораждаат вреден физически и емоционален отговор (реакция) на работещите под формата на повишена тревога, прекомерно напрежение и нарастващо изтощение на работното място. Стресът в работата се проявява, когато условията и изискванията в работната среда не съответстват на възможностите, нуждите и очакванията на индивида и надвишават неговите способности и ресурси да се справи с тях. Основните източници на напрежение и стрес в работата са свързани с организацията на труда и работното натоварване, автономността в изпълнението, атмосферата във взаимоотношенията, социалното взаимодействие и социалната подкрепа, наличието на ресурси за справяне с промените и предизвикателствата, баланса между вложени усилия, възнаграждение и признание, баланса между работа и личен живот и др. Ако тези стресогенни фактори не бъдат своевременно идентифицирани и управлявани (минимизирани), последствията от тях ще се отразят негативно както върху работоспособността и индивидуалното здраве на работещите, така и върху продуктивността и ефективността на организациите.

Графика 1. Източници на напрежение и стрес в работната среда (% от изследваните лица с отговор „често“ и „много често“).



Резултатите от проучването (Графика 1) показват, че най-силно въздействие върху стреса в работата на заетите в хотелиерството и ресторантьорството оказват липсата на справедлива оценка и признание за вложения труд, прекомерното натоварване, влошената атмосфера на взаимоотношения и проблемите в организацията. Около 40% от изследваните лица отбелязват, че са подложени на стрес поради интензивното негативно влияние на фактори, като несигурност на работното място, нарушен баланс работа–личен живот и липса на достатъчна свобода и автономия в работата си. Всеки трети възприема, като стресиращ фактор приспособяването към новите технологии, липсата на яснота за отговорностите на работното място и недостатъчната подкрепа от колегите и ръководителите.

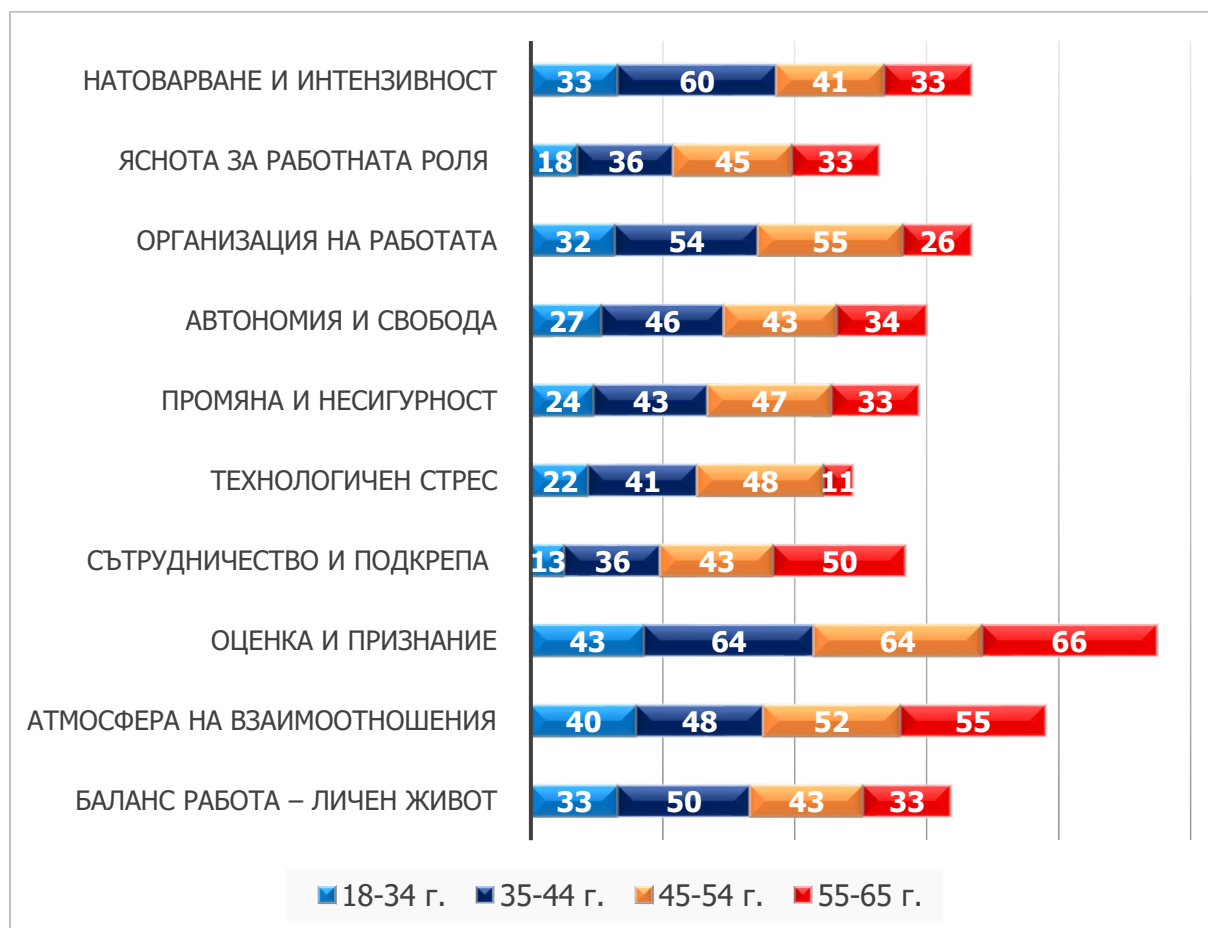
Демографските различия между изследваните лица открояват специфични за всяка група нагласи към източниците на стрес в работата. Като цяло **жените** са по-чувствителни към източниците на стрес в работната среда (Графика 2). Те отдават най-голямо влияние на условията, свързани с баланса между работа и личен живот, липсата на справедлива оценка и признание и към проблемите във взаимоотношенията с колегите и клиентите. **Мъжете** посочват като най-силно стресиращи фактори неефективната организация, липсата на достатъчна автономия и прекомерното натоварване и напрежение в работата.

Графика 2. Източници на напрежение и стрес в работната среда по **пол** (% от изследваните лица с отговор „често“ и „много често“).



Известни различия в нагласите към източниците на стрес в работата се наблюдават и при анализа на данните според **възрастта** на участниците в изследването (Графика 3). Представителите на Поколение Z (18-34 г.) са по-умерени в оценките по отношение на факторите предизвикващи стрес. Те акцентират предимно на справедливата оценка и признание, взаимоотношенията, прекомерното натоварване и липсата на свободното време. Поколение Y (35-44 г.) обръщат внимание най-вече на оценката и признанието, претоварването и организацията в работата. Поколение X (45-54 г.) споделя, че най-често в работната среда се проявяват стресогенни фактори, като несправедливо възнаграждение за вложените усилия, неефективна организация, проблеми във взаимоотношенията, проблеми с усвояването на нови технологии и справянето с непрекъснатия поток от информация. За най-възрастните участници в изследването – поколение T (55-65 г.) основните стресиращи фактори са липсата на справедлива оценка и признание, недостатъчната подкрепа в работата и проблемите във взаимоотношенията с колеги и клиенти.

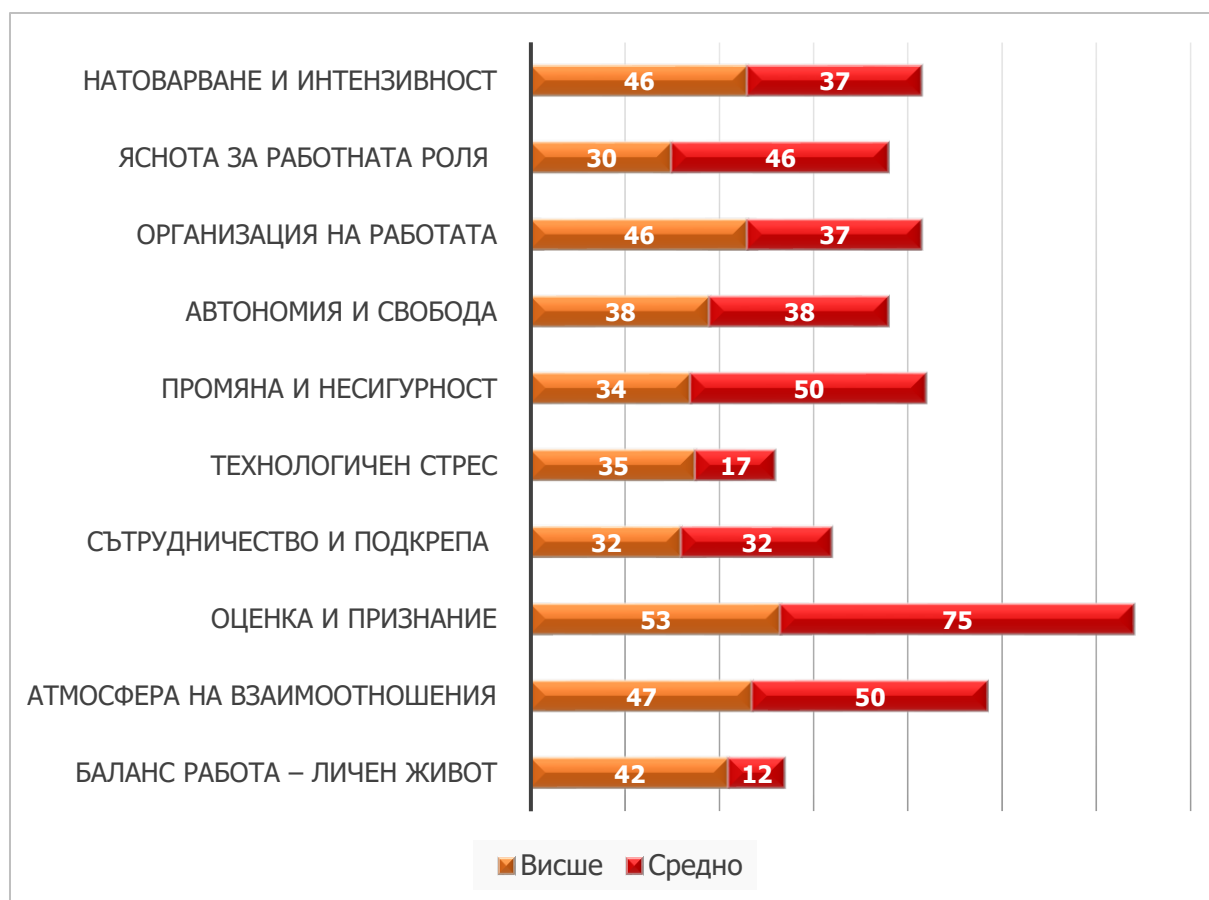
Графика 3. Източници на напрежение и стрес в работната среда по **възраст** (% от изследваните лица с отговор „често“ и „много често“).



Анализът на данните, свързани с нагласите към източниците на стрес според **образованието** (Графика 4) и **служебния статус** (Графика 5) на изследваните лица дава основание за следните констатации:

- Анкетираните лица с висше образование отделят повече внимание на стреса, свързан с факторите оценка и признание, емоционалното напрежение във взаимоотношенията, лошата организация (несправедливо разпределение на работата, липсата на координация и неумението да се разрешават проблеми) и претоварването, свързано с обема и интензивността на работата.
- Участниците в изследването със средно образование, акцентират на ниското възнаграждение, тягостната атмосфера във взаимоотношенията, несигурността на работното място и изпълнението на несвойствени за длъжността задачи.

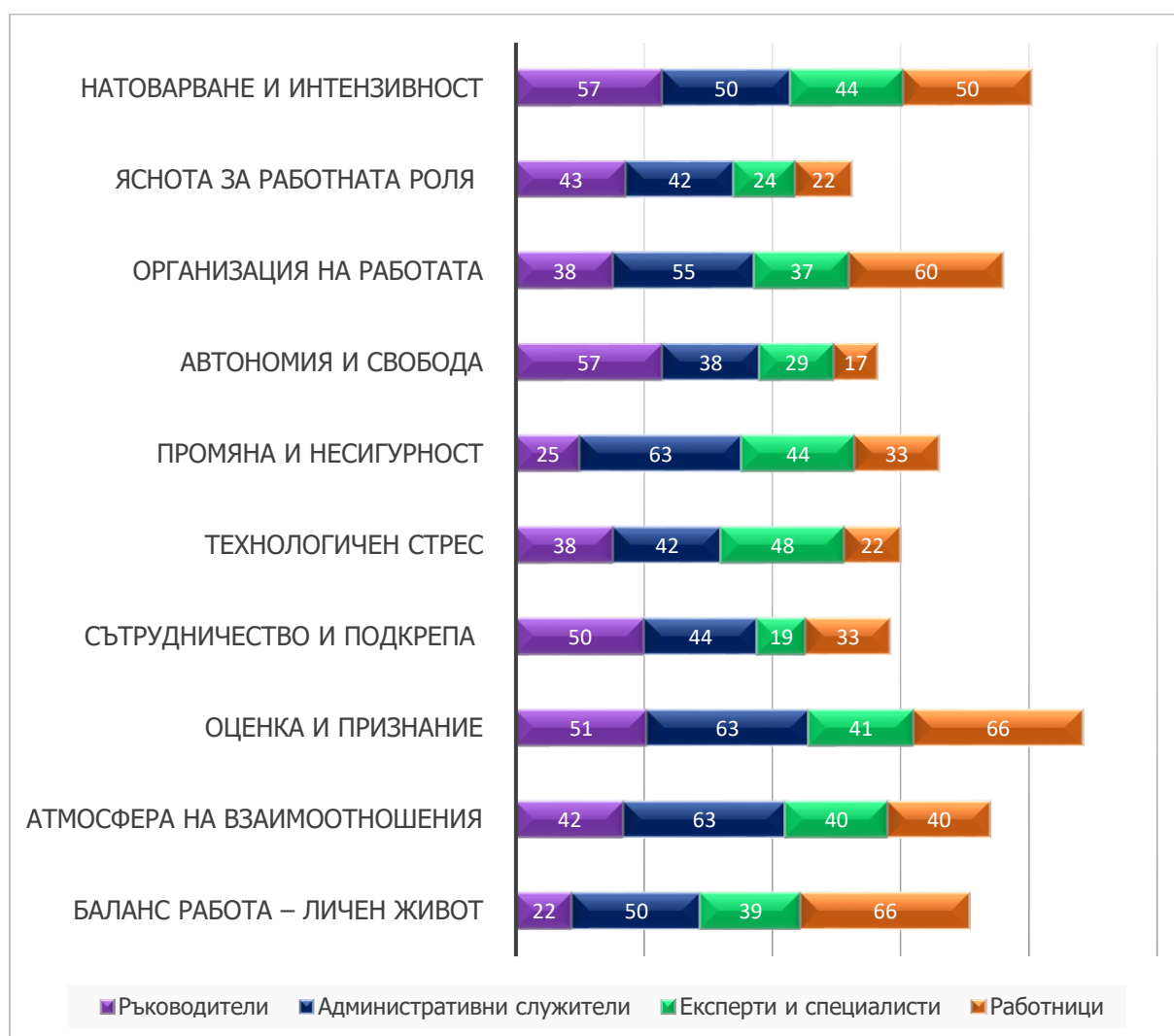
Графика 4. Източници на напрежение и стрес в работната среда по **образование** (% от изследваните лица с отговор „често“ и „много често“).



- Ръководителите и административните служители в бранша са изложени на въздействието на повече стресиращи фактори в сравнение с останалите категории работещи.
- **Ръководителите** споделят, че най-интензивните фактори пораждащи стрес и напрежение в работата им са свързани с претоварването (изпълнението на няколко задачи едновременно, кратките срокове, работата извън работното време), липсата на свобода при вземането на решения, непредвидимостта в бизнес средата и възникването на нови условия и нови изисквания „в последния момент“, които объркват планове.

- **Административните** служители определят като най-стресиращи фактори честите промени и несигурността, свързана с липсата на информация, конфликтите във взаимоотношенията, неправилното адресиране и несвоевременното разрешаване на проблемите, неефективното разпределение на работата и зависимостта от дейността на други колеги и звена, несправедливата оценка и признание за вложените усилия.
- **Експертите и специалистите** акцентират на технологичния стрес и необходимостта от справяне с огромен обем от информация, непредвидимостта и честите промени в бизнес средата, интензивния темп на работа и емоционалното напрежение.
- **Работниците** разглеждат като най-стресиращи факторите, свързани с ниско възнаграждение, извънредния труд, неадекватните срокове за изпълнение и интензивния темп на работа.

Графика 5. Източници на напрежение и стрес в работната среда по **служебен статус** (% от изследваните лица с отговор „често“ и „много често“).



2.2. Състояния, свързани със стреса в работата.

Обект на диагностика и изследване бяха характерните за нивото на професионалния стрес три стадия на развитие:

Умерено ниво на стрес.

Състояние на активиране и реакция на организма и психиката към силни въздействия в работната среда, които се възприемат като предизвикателни или заплашващи възможностите на работещия да се справи, да се преустрои или приспособи към тях. Инстинктивен стремеж към поддържане на баланс между променящите се изисквания на средата и способността за справяне с тези изисквания. Проявява се и под формата на епизодичен (ситуативен) стрес – активиране и мобилизиране на енергията и ресурсите, възникване на умерена тревога и напрежение, които затихват след успешното справяне или адаптиране към факторите, които го пораждат.

Напреднало ниво на стрес.

Състояние на нарастващо безпокойство, напрежение, физическо и психическо изтощение под влияние на силен, продължителен, непреодолян стрес в работата. Изчерпване на адаптивните ресурси и способности за справяне на организма, загуба на енергия, жизнен тонус и развитие на нездравословни реакции спрямо стресиращите фактори. Съпроводено е с висока тревожност, постоянна умора, отпадналост, потиснатост, натрапчиво, негативно мислене, когнитивни нарушения, нервност и раздразнителност. Постепенно настъпват соматични и психологически патологии, които с времето се трансформират в по-тежки, понякога фатални заболявания.

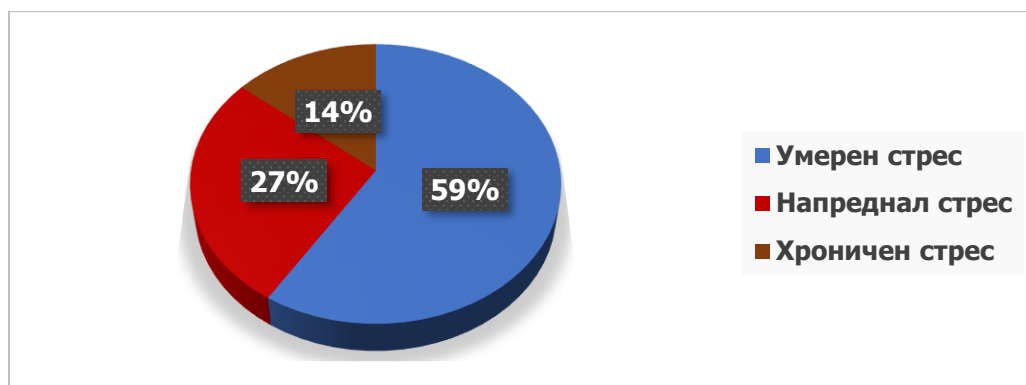
Хронично ниво на стрес.

Устойчиво състояние, повлияно от травмиращото въздействие на стреса в работата. Психическо и физическо напрежение, произтичащо от продължителни и непреодолени стресиращи въздействия, надвишаващи адаптационните способности на организма. Независимо от отпадането с времето на някои дразнители, хроничният стрес продължава да съществува като се самохранва и прогресира под въздействието на нови стресори в променящата се среда. Характеризира се с хронична преумора и неспособност за възстановяване, емоционално изтощение, загуба на работоспособност, изострящи се здравословни проблеми, когнитивни нарушения и проблеми в социалното взаимодействие (загуба на увереност, отчуждаване, проблеми в общуването, агресивност, дисфункционални нагласи и поведение, дезориентация в ценностите и др.). В зависимост от личностните особености, характера на професията и интензивността на неблагоприятните условия в работната среда, хроничният стрес може да прерасне в бърнаут – състояние на професионално прегаряне, при което работещият вече не е способен да се ангажира нормално с работата си.

Резултатите от изследването за нивото на стрес на работещите в хотелиерството и ресторантьорството очертават тревожна картина (Графика 6). В умерено ниво на стрес са 59% от изследваните лица, в напреднал стадий на стрес са 27%, а в състояние на

хроничен стрес – 14% от анкетираните. Това означава, че почти всеки втори работещ в бранша се намира в сериозен риск за физическото и психическото си здраве.

Графика 6. Ниво (стадий) на работен стрес в изследваните лица %.



Нивото на напреднал и хроничен стрес при жените е значително по-високо в сравнение с мъжете (Графика 7). Тези данни потвърждават констатацията, че жените са по-чувствителни към факторите в работната среда, предизвикващи стрес.

Графика 7. Ниво (стадий) на стрес по **пол** на изследваните лица %.

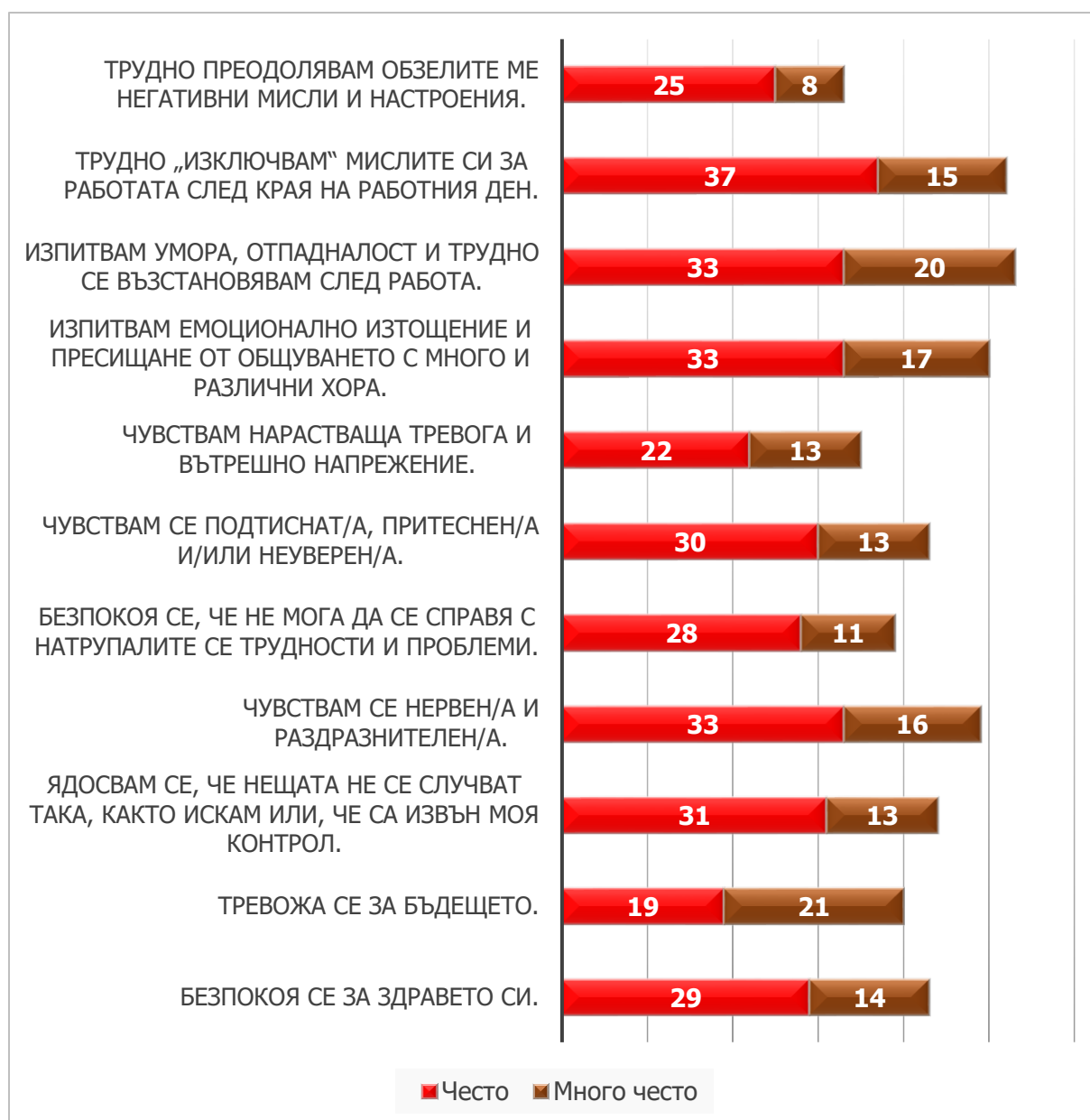


Графика 8. Ниво (стадий) на стрес по **възраст** на изследваните лица %.



От данните в Графика 8 е видно, че най-висок стрес в работата си изпитват изследваните лица от поколение Y (35-44 г.). Представителите на това поколение се ръководят от високи професионални амбиции, стремят се към перфекционизъм в работата си и очакват удовлетворяващи условия на труд, възнаграждение и признание за принос. Другата възрастова група, която е засегната съществено от професионалния стрес са представителите на поколение X (45-54 г.), които държат най-вече на справедливостта, предвидимостта, стабилността и сигурността в работата. Двете поколения съставляват около 70% от работната сила в бранша.

Графика 9. Симптоми и състояния, свързани с преживяването на напреднал и хроничен стрес на работното място (% от изследваните лица с отговор „често“ и „много често“).



Характерни за повишеното ниво на стрес симптоми проявяват над половината от участниците в изследването. Между 43% и 53% от изследваните лица споделят, че изпитват постоянна умора, отпадналост, емоционално изтощение, трудно изключват мислите си за работа след края на работния ден, безпокоят се, че случващото се в работата е извън техния контрол, чувстват се подтиснати, нервни и раздразнителни и се тревожат за здравето си (Графика 9). Между 33% и 42% от анкетираните твърдят, че се безпокоят за бъдещето си, трудно преодоляват негативните мисли и настроения, чувстват нарастваща тревога и вътрешно напрежение, обезсърчени са, че не могат да се справят с натрупалите се трудности и проблеми в работата.

Според мненията изказани в проведените работни срещи интервюта с мениджъри, експерти и специалисти човешки ресурси в сектора хотелиерство и ресторантьорство, нивото на стреса зависи до голяма степен от субективната чувствителност на работещите, неочакваността и продължителността на въздействие на стресиращите фактори. Те определят три типа служители, според реакциите им към работния стрес:

- мобилизирани – способни да работят продуктивно в динамично променяща се среда, приемат уверено нови предизвикателства, в ситуация на стрес мобилизират енергията и способностите си, стават по-активни, бдителни и прагматични;
- устойчиви на стрес – бързо се адаптират, запазват самоконтрол и концентрация в напрегнати ситуации, използват ефективни подходи и здравословни реакции за справяне със стреса;
- неустойчиви на стрес – трудно се приспособяват, губят ефективност в критични ситуации, трудно намират решение и реагират саморазрушително в условия на повишен стрес.

Проблемът е, че поради сезонния характер на заетостта в сектора, слабостите в образованието и професионалната подготовка, липсата на практически познания за бизнеса и умения за самоусъвършенстване, в хотелиерството и ресторантьорството преобладава третият тип служители.

Информацията от качествените методи на изследване (кабинетно проучване, работни срещи и интервю) допълва наблюдаваните симптоми на стрес (при работещите в сектора), като ги класифицира в четири категории:

- *Когнитивни симптоми.* Нарушена концентрация, забавени реакции, разсеяност, трудно превключване на вниманието. Затруднено мислене, липса на креативност и способност за предвиждане. Проблеми с паметта, с усвояването, анализа и интерпретирането на информация. Затруднения при вземане на решения и справяне с проблеми, често допускане на грешки.
- *Психически симптоми.* Емоционално изтощение и лабилност, фрустрация, тревожност, депресия, хроничен песимизъм, апатия. Нервност, подозрителност, раздразнителност и избухливост. Склонност към употреба на медикаменти, упойващи вещества, алкохол, тютюнопушене.

- **Поведенчески симптоми.** Демотивация, понижена продуктивност, липса на лична ефективност и организираност. Дистанциране, деангажиране, спад в работоспособността, отговорността, активността, личната инициатива и самоконтрол. Проблеми при работа в екип. Чести отсъствия от работа. Морална ерозия, загуба на ценности, обезверяване, социално дистанциране.
- **Физически симптоми.** Хронична умора и отпадналост. Нарушения на съня, главоболие, стомашно-чревни разстройства, повишено кръвно налягане/сърдечно-съдови заболявания. Болки в мускулите, изтръпване на крайниците, треперене, проблеми със зрението. Проблеми с имунната система, повтарящи се инфекции и алергии.

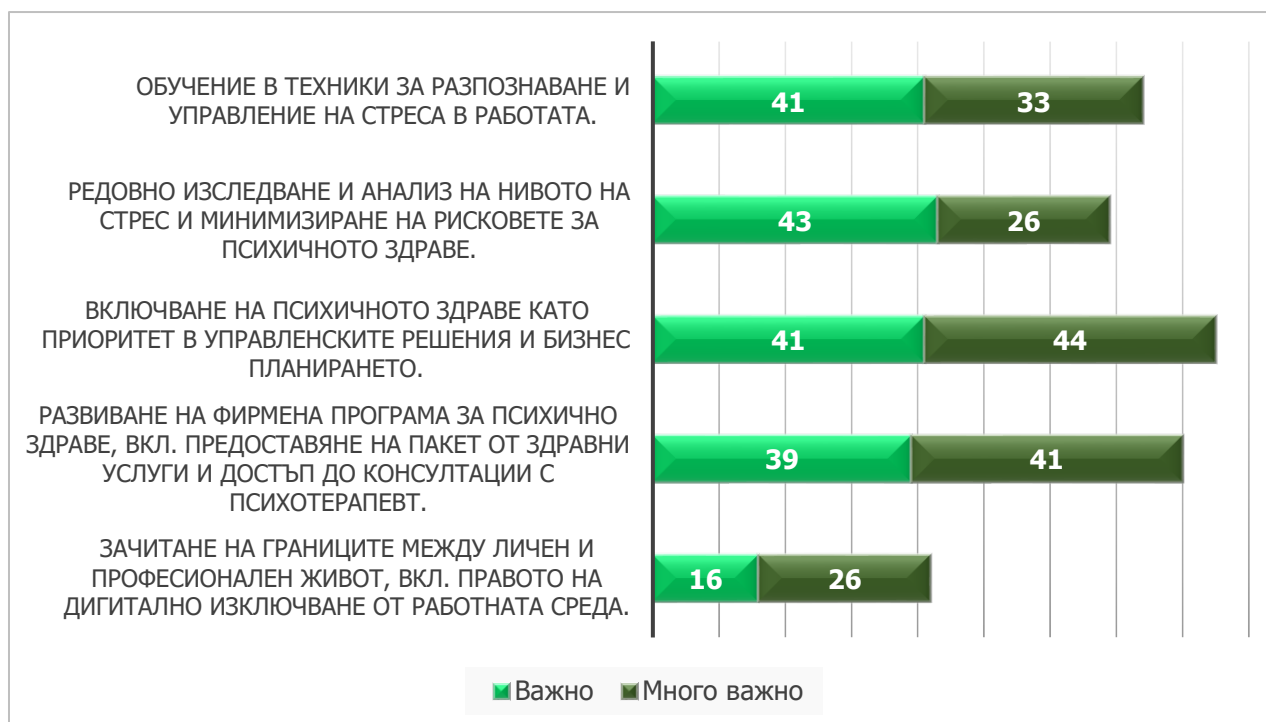
2.3. Нагласи към потенциалните мерки за ограничаване на напрежението и стреса в работата.

На участниците в онлайн проучването беше предложен въпросник с потенциални мерки, които ръководствата на предприятията могат да приложат, за да ограничат напрежението и стреса в работата. Мерките обхващаха три области на въздействие:

- включване проблемите на стреса, като приоритет в политиките на предприятието (Графика 10);
- мониторинг и оптимизиране натоварването в работата (Графика 11);
- подобряване на организационната ефективност (Графика 12).

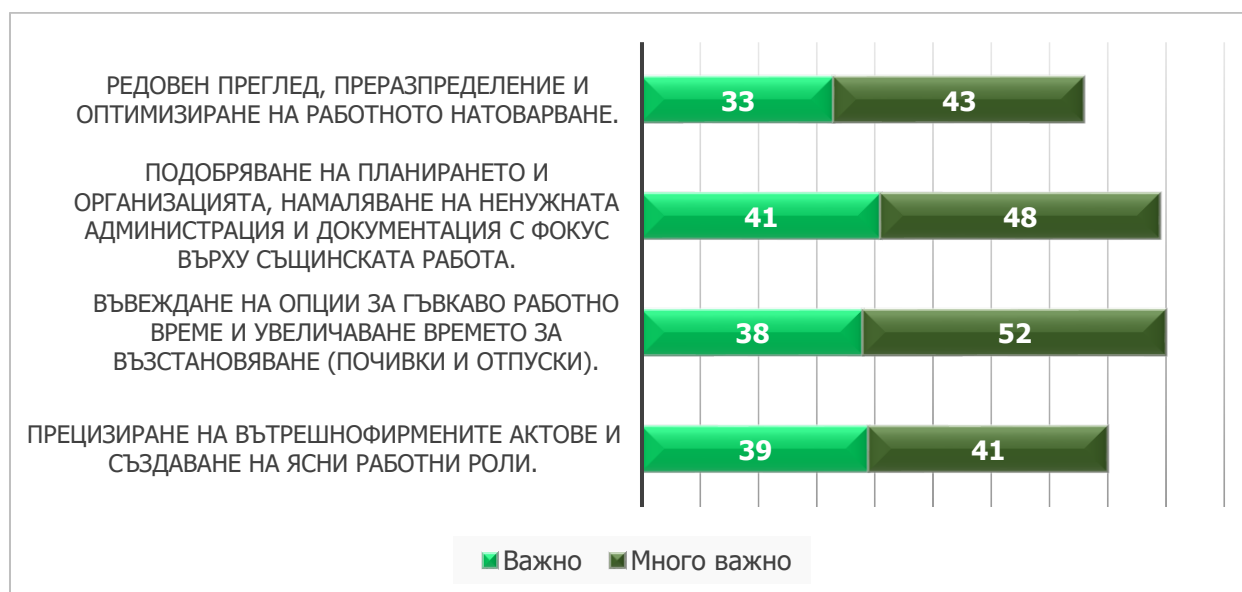
От изследваните лица се очакваше да оценят по четиристепенна скала степента на значение за тях на всяка една от тези мерки.

Графика 10. Приоритизиране на управлението на стреса (% от лицата с отговори „по-скоро важно“ и „много важно“).



От данните на Графика 10 се вижда, че преобладаващата част от анкетираниите (85%) отдават най-голямо значение на промяната в отношението на фирменото ръководство към стреса на работното място и включването на психичното здраве като приоритет в управлението. На второ място по значение (80%) е развиването на фирмена програма в подкрепа на психичното здраве на работещите. На трето място в предпочитанията (74%) е организирането на обучение в техники за разпознаване и справяне със стреса в работата. Потребност от обучение в областта изразяват 80% от изследваните лица, заемащи ръководни позиции, 86% от административните служители, 69% от експертите и специалистите и 100% от работниците в хотелиерството и ресторантьорството.

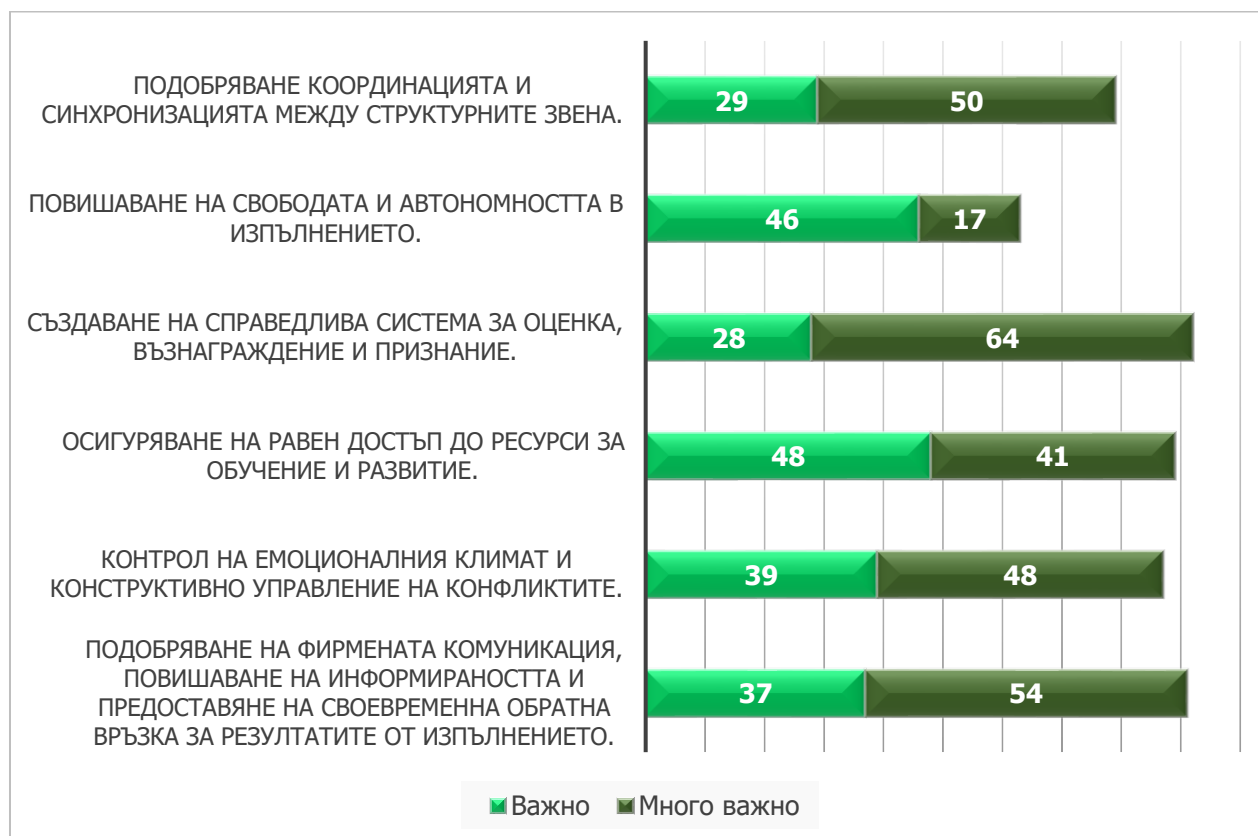
Графика 11. Мониторинг и оптимизиране на натоварването в работата (% от лицата с отговори „по-скоро важно“ и „много важно“).



Резултатите илюстрирани на Графика 11 показват, че от най-важно значение за изследваните лица са оптимизирането на режимите на труд и почивка (90%) и подобряването на организацията на работата (89%). Демографският анализ на данните, дава основание за следните констатации:

- на оптимизирането на работното натоварване, държат най-много жените, работещите със средно образование, поколение Y (35-44 г.), работниците и административните служители;
- на подобряването на планирането и организацията, вкл. намаляването на ненужната документация, държат най-много жените, работещите с висше образование, поколение Z (18-34 г.), експертите и административните служители;
- на гъвкавото работно време и увеличаването на почивките и отпуските, държат в по-голяма степен жените, хората с висше образование, поколение X (45-54 г.), експертите и работниците;
- на яснота в работните роли, държат най-вече мъжете, хората с висше образование, поколение Y (35-44 г.), ръководителите и експертите.

Графика 12. Подобряване на организационната ефективност (% от лицата с отговори „по-скоро важно“ и „много важно“).



От данните на Графика 12 е видно, че участниците в изследването отдават най-голямо значение на справедливостта във възнаграждението и признанието (92%), подобряване на вътрешнофирмените комуникации (91%) и осигуряването на равен достъп до ресурси за обучение и развитие (89%). Демографският анализ на данните, дава основание за следните констатации:

- на подобряването на координацията и синхронизацията между структурните звена държат предимно мъжете, работещите с висше образование, поколение Y (35-44 г.), административните служители и експертите;
- на подобряването на системата за оценка, възнаграждение и признание държат в по-голяма степен жените, работещите с висше образование, поколение Y (35-44 г.), работниците и административните служители;
- на достъп до ресурси за обучение и развитие държат най-много жените, работещите с висше образование, поколение Z (18-35 г.), административните служители и изпълняващите ръководни функции;
- на подобряване на атмосферата във взаимоотношенията държат предимно жените, работещите с висше образование, поколение X (45-54 г.), работниците и служителите с ръководни функции;
- на подобряването на фирмените комуникации държат най-много жените, работещите със средно образование, поколение Y (35-44 г.), ръководителите и служителите с административни функции.

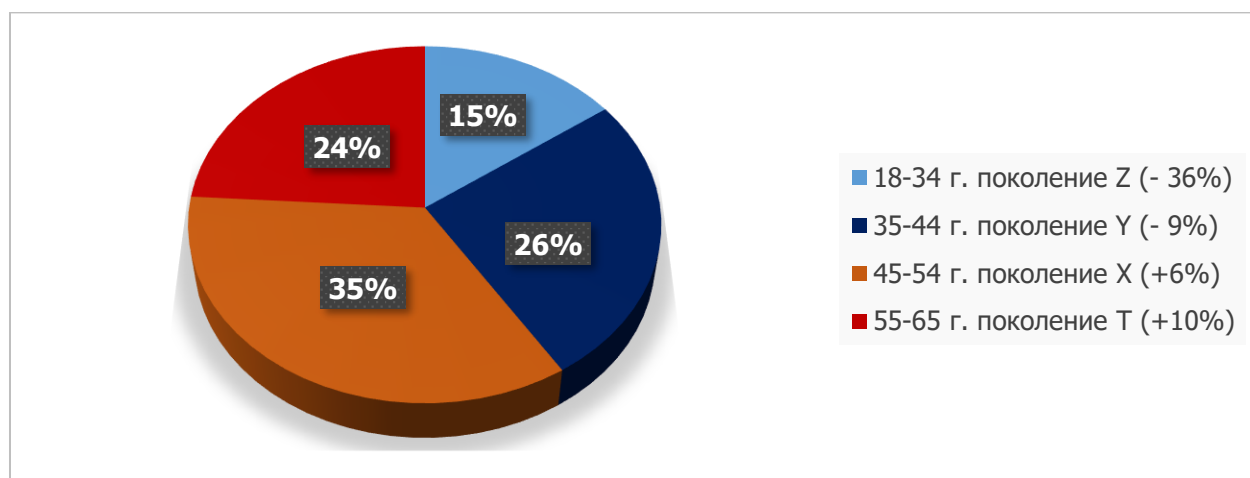
Динамиката в предпочитанията към мерките за предотвратяване на стреса и напрежението в работата съответства напълно на описаните в т.2.1 източници на стрес и степен на тяхното влияние върху работещите в хотелиерството и ресторантьорството.

2.4. Секторна специфика в психосоциалните фактори създаващи риск за психичното здраве на работещите.

По данни на НСИ броят на предприятията с основна дейност хотелиерство и ресторантьорство в България е 25 875¹. От тях 98% са микро и малки предприятия (до 49 служители) и 2% средни и големи предприятия (от 50 до 250 и повече служители). Броят на заетите е 147 000 души, от които 37% са мъже и 63% жени. За 5 г. заетостта в сектора е намаляла с 20%, като за същия период броят на местата за настаняване и хранене е нараснал с повече от 10%, което означава, че все по-малко заети обслужват повече обекти². Най-силно изразен (36%) е спадът на заетостта при работници и служители до 34 годишна възраст (поколение Z).

Възрастовата структура на работната сила в хотелиерството и ресторантьорството се характеризира с нарастваща тенденция към застаряване (Графика 13) – намаляване дела на младите поколения и увеличаване на по-възрастните.

Графика 13. Възрастова структура на работната сила 2025 г. в сектора (%). В скоби е отбелязан процентът на намаление или увеличение спрямо 2020 г.



Според информацията от работните срещи и проведените интервюта, основните предизвикателства в бизнес средата, които рефлектират върху напрежението и стреса в

¹ НСИ Брой на нефинансовите предприятия по групи според броя на заетите в тях лица и икономически дейности <https://old.nsi.bg/bg/content/8225/%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B9-%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B0>

² Национална кръгла маса "Кадровият недостиг в туризма: Хора, решения, бъдеще", 2025, <file:///C:/Users/Acer/Desktop/Проект%20Заедно/Дейност%202.4.1/Партньорски%20преглед/Хотели%20и%20ресторанти%20стрес/Стрес%20туризъм%20и%20>

работата, могат да бъдат разглеждани в две специфични за сектора групи фактори – външни и вътрешни.

2.4.1. Външни фактори в бизнес средата – предизвикателства, влияещи върху напрежението и стреса в работата на заетите в хотелиерството и ресторантьорството.

- ***Критичен недостиг на персонал.***

Това е един от най-изострените и задълбочаващи се проблеми. Търсенето на труд в сектора е циклично с изразена сезонна динамика, която изисква висока степен на гъвкавост – бързо увеличаване и бързо оптимизиране на персонала в определени периоди на нарастване и спад в обема на работата.

За част от заетите, работата в хотелиерството и ресторантьорството е просто временно решение, а не визия за дългосрочна реализация. Над 70% от придобилите професионална квалификация висше образование в областта се реализират в други сектори на икономиката. Това е свързано с непривлекателността на професиите, несигурността и недоверието в сектора като място за дългосрочна заетост. Другите фактори, които оказват влияние на привличането и задържането на персонал са ниските възнаграждения, работата на смени, неравномерното натоварване и интензивността на труда в пикови часове, в почивни дни и празници, ограничаването на личния живот, напрежението във взаимодействието с клиенти, повишените изисквания и стандарти в работата, ограничените възможности за кариерно развитие и др.

Проблемът с работната сила в хотелиерството и ресторантьорството се усложнява допълнително от демографската криза, липсата на умения и квалификации³, високото текучество на персонал, наличието на нелоялни практики като на „кражба“ на квалифицирани кадри и високия дял на предприятията, опериращи в сивия сектор.

Част от предприятията се опитват да компенсират дефицита на работна сила с внос на работници от трети държави. До месец май 2026 г. са издадени около 16 000 разрешителни за сезонни работници в туризма, предимно от Узбекистан, Киргистан, Казахстан, Индонезия, Непал, Украйна и Молдова. През 2025 г. техният брой е надвишавал 24 000. Вносът на работна ръка от чужбина е полезен, но не е устойчиво решение на кризата с недостига на персонал. Процесът е съпътстван от сериозни административни, логистични и културни проблеми. Те са свързани предимно с наличието на тромави и бюрократични процедури, финансови загуби от закъсненията в издаването на визите, логистични разходи (транспорт, настаняване, храна, медицинско обслужване), езикови и комуникационни бариери, межкултурни различия и проблеми в интеграцията и адаптацията (разминаване в трудови навици, стандарти на работа, ценности, религиозни обичаи и липса на умения).

Недостигът на човешки ресурс предизвиква проблеми в разпределението на работата, инвестиране на повече време и усилия от наличния персонал, съчетаването

³ Повечето предприятия в сектора твърдят, че са принудени сами и за кратък срок да обучават новопостъпилите (особено сезонните работници) и то от нулата – в базови знания и умения.

на множество (често спешни, бързи и/или несвойствени) професионални роли и задачи, прекомерно напрежение и натоварване, ограничаване на времето за почивка и възстановяване. При тези условия повишеният стрес и прегарянето в работата не са просто е вероятност – те са неизбежни и се превръщат в норма, характеризираща работната среда и състоянието на хората в нея. Това води до влошаване на физическото и психическото здраве на работещите, чести отсъствия по здравословни причини, внезапни напускания в разгара на сезона, което още повече ескалира последствията от недостига на персонал. В пиковите сезони често се стига до отказ на резервации поради липса на персонал. В малките (семейни) хотели и ресторанти границата между личен и професионален живот практически изчезва.

Икономически натиск и инфлация.

Хотелиерският и ресторантьорският бизнес е силно зависим от икономическото състояние на обществото и държавата, от въздействието на геополитически кризи и турбулентни промени във външната среда. Инфлацията и нарастващите цени на хранителни продукти, енергия, консумативи, на транспортни и други услуги, оказват натиск върху бизнеса и повишават оперативните разходи на предприятията. Икономическата несигурност и непредвидимост създават проблеми в управлението на пазарите, в прогнозирането на потребителското поведение, в ценообразуването на финалния продукт и затрудняват поддържането на баланс между разходи и приходи от дейността. Възникващите международни и локални кризи, инфлацията и икономическата стагнация водят до отлив на туристи, ограничават или пренасочват потока от клиенти по начин, който трудно може да бъде предвиден и съобразен в процеса на логистика и планиране. Над 50% от резервациите в България са в т.н. *Last-minute* режим - реализират се в рамките на 0–5 дни преди пристигане. Тази тенденция прави кадровото и ресурсното планиране практически невъзможно: хотелите не могат да предвидят колко персонал ще им трябва, кога да извикат сезонните работници и колко да поръчат за кухнята. Хроничната непредвидимост представлява един от най-значимите стресови фактори.

Изострената конкуренция принуждава предприятията в сектора непрекъснато да оптимизират и повишават ефективността и ефикасността в бизнес процесите, или иначе казано – да се стремят да постигат все повече с все по-малко. Конкурентната надпреварата в цените поставя хотелите и ресторантите на ръба на финансовата устойчивост. От друга страна, иновативните стратегии за повишаване на приходите и компенсиране на разходите изискват значителни първоначални инвестиции, внимателна оценка на риска и прецизно изпълнение с цел постигане на дългосрочни резултати.

Натискът на външните икономическите фактори, създава усещане за непредвидимост, непредсказуемост, повишен риск и отговорност, постоянно догонване и остра потребност от креативност. Тава поставя мениджмънта в перманентен кризисен режим, засилва безпокойство, напрежението, тревожността и изтощението, което неизбежно се предава надолу по йерархията от взаимоотношения. Стресът в работата на ръководените от тях екипи се усилва от несигурността при вземането на решения, сложността на нарастващите проблеми и предизвикателства, повишените изисквания и

натискът за постигане на резултати, липсата на автономност, честите промени, които изпреварват способността за адаптиране, конфликтите и неудовлетвореността от разминаването между усилия, възнаграждение и признание.

Промени в потребителското поведение.

Посещенията основани на преживявания са масово навлизаща тенденция в туристическия и ресторантьорския бизнес. Скорошно проучване на глобалната медия и платформа за бизнес анализи в туристическата индустрия Skift⁴ показва, че 69% от анкетираните биха предпочели да похарчат повече пари за по-добри дейности, отколкото за по-хубава хотелска стая (31%). Почти същият процент са заявили, че „искат да се върнат, след като са преживели нещо ново“ (65%) и само 35% са заявили, че искат да се върнат „отпочинали и презаредени“. Това променя обхвата и характера на предоставяните услуги и изисква персонализирано отношение, по-задълбочено проучване на индивидуалните предпочитания и любими занимания, проактивно поведение в обслужването и реагиране на отзиви в реално време. Освен традиционните стандарти в поведението на персонала на първа линия, особено значение придобиват меките умения, емоционалната интелигентност, емпатията, отзивчивостта и способността за бързо разрешаване на проблеми.

Изискване за устойчивост и регулаторен натиск.

Устойчивостта на хотелиерския и ресторантьорски бизнес вече не е просто модерна дума, а реална необходимост, която е свързана както с промените в нормативната регулация, така и с очакванията на клиентите за отговорни корпоративни практики. Устойчивостта е стратегическо условие за постигане на рентабилност, конкурентно предимство и дългосрочен успех на предприятията в сектора. Под натиска на европейските и националните регулаторни механизми и стратегиите за устойчивост в индустрията вече се използват съвременни технологии за намаляване на хранителните отпадъци, интегриране на възобновяема енергия, интелигентен климатичен контрол, намаляване на въглеродния отпечатък, естествено и ефективно охлаждане, използване на модулни и гъвкави кухни, на биоразградими материали с ниско въздействие върху околната среда и др.

Тази съвременна тенденция трансформира начина, по който хотелите и ресторантите се проектират, управляват и функционират. Преходът към зелена икономика изисква приспособяване към промяната, усвояване на нови технологии и компетентности за екологична устойчивост, нов начин на мислене и отговорно отношение към околната среда и общественото здраве. Психологическите бариери, недостатъчната информираност и липсата на подкрепа и обучение в областта, могат да доведат до непригодност към новите изисквания на работното място и значително да повишат напрежението и стреса в работата.

Дигитална трансформация.

⁴ <https://skift.com/>



Съфинансирано от
Европейския съюз



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



ЗАЕДНО
за устойчива заетост

Интегрирането на високите технологии и преминаването към цифрово базирани бизнес модели в сектора се очертава като основен фактор за постигане на конкурентно предимство. Дигиталните технологии и софтуер се използват предимно като маркетингови и комуникационни инструменти, системи за резервация и безконтактни плащания, системи за управление на устойчивостта, за подобряване на оперативната ефективност, за автоматизирано управление на процесите и активите и като способи за персонализиране преживяванията на клиентите.

Дигиталната трансформация на хотелиерския и ресторантьорския бизнес се развива с ускорени темпове, които изпреварват способността на служителите да развият нови умения и да се адаптират успешно към технологичните изисквания на работното място. От друга страна, продължителното престояване в дигитална среда, работата с дисплеи, цифрови устройства, електронни платформи и пр. води до повишено физическо и психическо изтощение, намалена продуктивност, напрежение и стрес. Всеки трети от участниците в настоящото изследване споделя, че изпитва симптоми на технологичен стрес и дигитално прегаряне. Нарастващата зависимост от технологиите, постоянната онлайн достъпност и свързаност в мрежата, необходимостта от бърза комуникативна реакция, от справяне с огромни потоци от информация, създават хронична умора, затруднена концентрация, проблеми в социалната интеграция, чувство на неадекватност, неувереност и депресия.

2.4.2. Вътрешни фактори в работната среда, влияещи върху напрежението и стреса в работата на заетите в хотелиерството и ресторантьорството.

Традиционните стресиращи фактори, свързани с работата са широко разпространени в различните индустрии, но имат повишено значение в хотелиерството и ресторантьорството поради прякото им въздействие върху качеството на обслужването и удовлетвореността на клиентите. Изключително важно е да се отчита, че стресорите на работното място не са едномерни, а обхващат множество преплитачи се измерения, всяко от които влияе по уникален начин върху психичното здраве и благосъстоянието на служителите в бранша.

Резултатите от настоящето проучване показват, че стресът и прегарянето са устойчива част от ежедневието на работещите в хотелиерството и ресторантьорството. Индустрията е ориентирана към преживяванията на хората и се развива благодарение на хората работещи в нея. Ето защо, проблемите със стреса трябва да се разглеждат не като второстепенни, а като стратегически важни и ключови за бъдещето на предприятията. Факторите, влияещи върху стреса на работното място обхващат най-общо пет специфични за хотелиерството и ресторантьорството характеристики на вътрешната работна среда:

Характер на работата.

Повишаващи се предизвикателства и изисквания, надхвърлящи способностите и ресурсите за справяне. Нарастваща сложност, обем и интензивност в работата. Непредвидимост и затруднения в планирането и организацията на процесите. Постоянно *напрежение* и натиск да се реагира незабавно. Цикличност и *свръх натоварване* в пикови



Съфинансирано от
Европейския съюз



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



ЗАЕДНО
за устойчива заетост

периоди, колебание в графиците, работа на смени и хронична умора в резултат на дълги часове работа. 12-часовите смени са стандарт в сектора; на практика, особено в заведенията за хранене, нерядко се работи по 14–16 часа. При натоварени периоди служителите пропускат почивките или работят поредица от натоварени смени без достатъчно възстановяване. Персонална отговорност, високи нива на възбуда и *емоционално натоварване* в непредсказуеми взаимоотношения с клиентите. Необходимост от психическа устойчивост, умение за справяне с проблеми в реално време и бързи комуникативни реакции. *Когнитивно натоварване* – мултитаскинг (едновременно изпълнение на множество несвързани задачи), риск от грешки, бързо съсредоточаване и постоянна концентрация на вниманието, умствено натоварване, изострена необходимост от съобразителност, адаптивност и гъвкавост. Работа с дигитални технологии и софтуер. Постоянното следене на множество онлайн канали, очакваната незабавна обратна връзка независимо от часа. Реакцията на клиентските запитвания, нарастващият поток от информация и непрекъснатото адаптиране към нови системи и платформи, създават технологичен стрес, усещане за перманентна свързаност и невъзможност за изключване от работа. *Физическо натоварване* – работа в изправена поза, носене на товари, постоянно движение⁵, необходимост от бързина, точност и координация, въздействие на шум, температури, химически вещества, влага. Риск от нараняване при работа с режещи инструменти и други технически средства.

Професионални роли.

Конфликтът в ролите, несигурността и неяснотата относно изпълняваните задачи и отговорности на работното място са традиционни характеристики на работната среда в хотелиерството и ресторантьорството. Поради недостига на персонал, промените в „последния момент“ и колебанията в обема на работата, служителите често изпълняват разнопосочни и нехарактерни за длъжността дейности, без адекватно обучение. Получават несъвместими или противоречащи изисквания към работата си и се чувстват „дърпани във всички посоки“, притиснати от очаквания и неспособни да ги удовлетворят едновременно. Не са изключение и случаите когато няма достатъчно информация, ясни указания и правомощия за реакция в непредвидени и нововъзникнали ситуации, което в крайна сметка ги прави несигурни и колебливи в изпълнението на задълженията си. Мениджърите поемат множество роли едновременно: административна и оперативна работа, обслужване на клиенти при липса на персонал, следене на резервации и комуникация извън работно време, реагиране на проблеми по всяко време на денонощието. Мултифункционалността, несигурността и непредвидимостта в изпълнението на професионалните роли е безспорен източник на тревога, напрежение и стрес в работата.

Контрол.

Работещите в хотелиерството и ресторантьорството са подложени на многостепенен, системен вътрешен и външен контрол – от мениджъри, клиенти,

⁵ Пример - изследванията показват, че заради физическото разпределение в обекта, един сервитьор изминава средно около 10 км. в рамките на една смяна.



Съфинансирано от
Европейския съюз



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



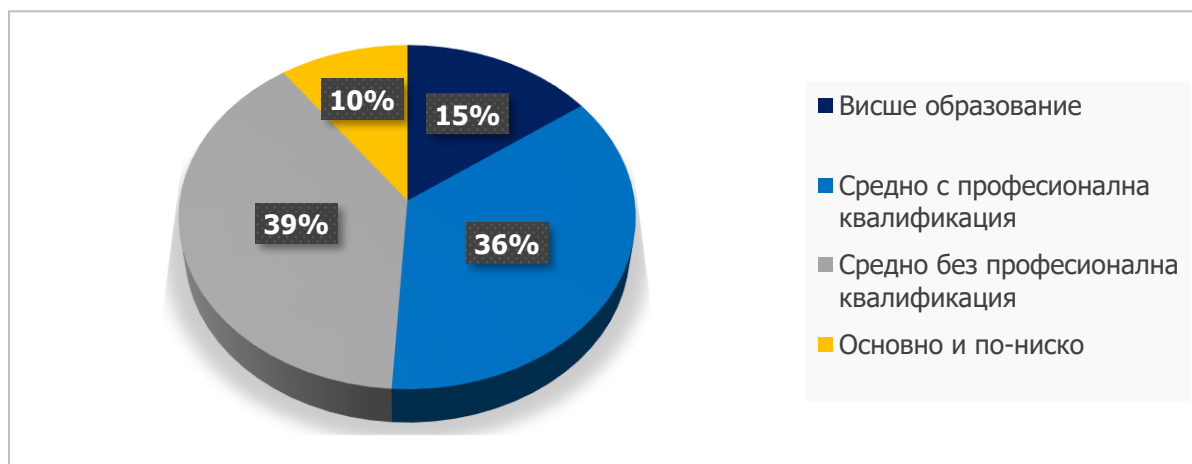
ЗАЕДНО
за устойчива заетост

държавни институции. Проблемът е, че този контрол също е цикличен и съвпада с пиковите моменти и върховото натоварване в работата. Неблагоприятните последиствия често са персонални под формата на актове, глоби и санкции поради оплаквания. Преживяването за натиск се засилва от липсата на организационна подкрепа, обратна връзка, ограничената автономия и свобода в работата, невъзможността за участие при вземане на решения и правенето на предложения. Прекомерният надзор, недостатъчната автономия и свобода сковават работата на служителите, и пораждат страх, разочарование, обезсърчаване и високо ниво на стрес и прегаряне.

Доходи и качество на живот.

Независимо, че нараства (с около 13% годишно) средната месечна работна заплата на заетите в хотелиерството и ресторантьорството съставлява около 60% от месечните заплати в другите сектори. Причините за ниското възнаграждение са свързани с финансовото състояние на предприятията, сезонната заетост, повишените разходи и несигурността в очакваната печалба. Трудът в индустрията се заплаща въз основа на квалификационни стандарти (Графика 14), които обикновено са по-ниски в сравнение с други индустрии на услугите. Състоянието на пазара на труда принуждава сектора да разчита на нискоквалифициран труд и на хора без достатъчно практически опит, което предполага и по-ниски възнаграждения. Основното възнаграждение формира около 60% от брутната месечна работна заплата. Останалата част е променлива, под формата бонуси, в зависимост от резултатите. Непредсказуемият доход прави планирането на личните финанси трудно, което води до икономическа нестабилност за служителите в хотелите и ресторантите. Работещите в сектора изпитват затруднения, защото нямат достъп до някои социални придобивки характерни за другите сектори, което задълбочава техните финансови и емоционални проблеми. Проблемите в доходите и издръжката на живота, в съчетание с несигурността на работното място, интензивното работно натоварване, ангажиментите през почивните дни и празниците, ограничените почивки и отпуски, липсата на лично време и време за семейството, създава хроничен стрес и влошава качеството на живот на работещите в сектора.

Графика 14. Хотелиерство и ресторантьорство – заети по образование, дял в %



Взаимоотношения.



Съфинансирано от
Европейския съюз



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



ЗАЕДНО
за устойчива заетост

Проект „Заедно за устойчива заетост“, ДБФ №BG05SFPR002-1.005-0002-C01 е финансиран от Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021-2027, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейски социален фонд плюс

Работата в хотелиерството и ресторантьорството не е само физически натоварваща, а преди всичко емоционално изчерпваща. Контактът с клиентите изисква психическа устойчивост, приветливост, сдържаност, самоконтрол над емоциите, способност справяне с напрежение и умение за общуване с различни типове хора. Това повишава значително стреса и прегарянето в работата, особено при взаимодействието с т.н. „трудни клиенти“. Нерядко на работещите в сектора се е налагало да преживяват емоционално травмиращи последици от поведението на част от клиентите, като високомерие, агресивност, арогантност, избухливост, обидно или несправедливо отношение. В комбинация с принципа „клиентът винаги има право“, подобно отношение формира нездравословна работна среда, в която служителите се чувстват лишени от лично достойнство и незащитени. В повечето обекти са въведени системи за обратна връзка в реално време, където всеки негативен отзив от клиент се отразява автоматично върху допълнителното възнаграждение на съответния служител. Най-силно уязвими и неподготвени за общуване и работа в емоционално напрегната среда се оказват младите хора, които прегарят бързо и напускат още в първите месеци.

От друга страна, работата в хотелиерството изисква взаимодействие в екип, което не винаги е ефективно поради кратките срокове за неговото сформироване и сработване, затрудненията в подбора, културните различия и недостатъчната лидерска подкрепа. Тези фактори, в съчетание с интензивното натоварване, колебанията в графиците, високото текучеството и отсъствия от работа, нерядко са причина за формиране на напрегната атмосфера, конфликти, противоречия и проблеми във взаимоотношенията между членовете на екипите. И още един проблем, който не е масов, но може да бъде отнесен към нарастващите рискове, е употребата и зависимостта от алкохол и наркотици. Това деградивно поведение, в част от персонала, е свързано с личностните черти, но и с напрежението в работата, претоварването и дисбаланса в личния живот. Последствията се отразяват негативно както на здравето на зависимите лица, така и на продуктивността в работата, безопасността и качеството на взаимоотношенията с околните (колеги и клиенти).

2.5. Политики, инструменти и подходи на ръководствата на предприятията в управлението на стреса на работното място.

Ръководствата на предприятията, обхванати в прегледа, разбират проблемите и последиците, свързани със стреса на работното място. И въпреки това, психосоциалните рискове остават в периферията на вниманието — напрежението и стреса се приемат за „нормална част“ от работата в сектора и рядко се разпознават и адресират проактивно.

Участниците в работните срещи и интервютата са единодушни, че на практика политики за управление на стреса на работното място в сектора почти не съществуват. Това, което се прилага, произтича от интуицията и личния опит на отделни мениджъри, а не от изградена институционална или организационна рамка.

Няма постоянни системи за мониторинг и оценка на стреса в работата, няма комплексни и целенасочени политики и програми за управление на стреса и психично

здраве. Нито една българска организация в сектора не е сертифицирана по БДС ИСО 45003:2021 и ИСО 10075-1:2017, които предоставят насоки и процедури за управление на психосоциалните рискове и ергономични принципи, свързани с психическото натоварване в работата. Приоритетите в дейността и инвестициите са насочени предимно към преживяването и удовлетвореността на клиентите и в много по-малка степен към стратегическо формиране на работна среда, която е подкрепяща за работещите и осигуряваща психично здраве и благополучие на работното място. Това намалява конкурентоспособността на предприятията в сектора, защото противоречи на нарастващите изисквания на клиентите за устойчиви и социално отговорни корпоративни практики. Защото позитивните преживявания на клиентите, зависят до голяма степен от приветливостта, желанието, вниманието, кондицията и удовлетвореността на персонала, предоставящ услуги в хотелиерството и ресторантьорството.

Проблемите на стреса и прегарянето на работещите в хотелиерството и ресторантьорството са встрани от социалния диалог. Колективните трудови договори (там където съществуват) копират разпоредбите на Кодекса на труда без специфични клаузи за психично здраве — нищо, което да надгражда минимума, предвиден в закона. В Министерство на туризма липсва тристранен съвет за социално сътрудничество — единственият официален партньорски орган, на който подобни въпроси биха могли да се дискутират и да се търсят решения на секторно и национално ниво.

Предприятията са ориентирани към спазване на законовите изисквания за оценка на професионалния риск и върху контрола и превенцията при осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд. Изградени са комитети (групи) по условия на труд, определени са специалисти по БЗУТ, ангажирани са служби трудова медицина със съдействието, на които се прилагат мерки за оценка и минимизиране на рисковите фактори в работната среда. Проблемът е, че тези мерки се отнасят в много по-голяма степен до физическите рискове и се подценяват социалнопсихологическите рискове за здравето на работещите.

Предприетите мерки за управление на стреса, често зависят от „добрата воля“ и управленската зрялост на мениджърите в отделни предприятия, но като цяло за сектора, те са спорадични и несистемни. Най-често добрите практики и инициативите на част от предприятията обхващат:

- ранен подбор на персонал и изпреварващо обучение — вместо да се изчака старта на високия сезон, подборът се извършва значително по-рано, което позволява спокойно и качествено обучение и предотвратява немалка част от стреса;
- управление на очакванията по време на интервюто за подбор — мениджърите умишлено не спестяват истината за натоварването на кандидатите; реалистичната представа предпазва от разочарования и шок при сблъсъка с реалния работен процес.
- проактивна обратна връзка в началото на работата — на 3-ия или 4-ия ден от постъпването на нов служител се провежда разговор, за да разбере как се чувства

и кои детайли трябва да се коригират; обратна връзка се търси регулярно и от дългогодишния персонал.

- развитие на програми за менторство и коучинг;
- усъвършенстване на системите за допълнително възнаграждение, мотивация и стимулиране на трудовото представяне;
- прилагане на разнообразни форми на морално поощряване и признание;
- предоставяне на допълнителни социални пакети (безплатно хранене, квартири, транспорт, медицинско обслужване, допълнителни застраховки и др.);
- подобряване на физическите условия на труд;
- въвеждане на технологични подобрения за оптимизиране на процесите, подобряване на оперативната ефективност и намаляване на трудоемкостта в операциите;
- провеждане на тимбилдинги и вътрешни събития за снемане на напрежението и изграждане на екипен дух и сплотеност.

Според участниците в работните срещи и интервютата, причините за отсъствието на целенасочени политики в управлението на стреса в хотелиерството и ресторантьорството са свързани с натиска на други приоритети в управлението, липсата на време, експертен капацитет и финансови средства.

Раздел 3. Заключение - изводи и препоръки.

3.1. Изводи за резултатите от партньорския преглед на фирмените политики и подходи в управлението на стреса на работното място.

Хотелиерството и ресторантьорството са гръбнакът на туристическата индустрия и движеща сила в българската икономика. Секторът е основен източник на брутен вътрешен продукт, създава висока заетост, стимулира регионалното развитие и растежа на други отрасли, създава имидж и туристическа привлекателност на България, изпълнява социална и културна функция. Динамичното развитие на сектора го изправя пред множество предизвикателства, които влияят на ангажираността, удовлетвореността, психичното здраве и благополучие на работещите в него. Управлението на стреса в работата не е второстепенен въпрос, а е критично важна предпоставка за постигане на устойчивост, конкурентоспособност и по-високо качество на продуктите и услугите предлагани от предприятията в сектора.

Проведеният партньорския преглед на фирмените политики и подходи в управлението на стреса на работното място в сектор хотелиерство и ресторантьорство, дава основание за следните изводи:

- Най-силно въздействие върху стреса в работата на заетите в сектора оказват прекомерното натоварване, липсата на справедлива оценка и признание за вложения труд, влошената атмосфера на взаимоотношения, проблемите в организацията, липсата на автономия, несигурността на работното място и дисбаланса между работа и личен живот.
- Почти всеки втори от изследваните лица, работещи в хотелиерството и ресторантьорството се намира в сериозен риск за физическото и психическото си здраве – 27% в напреднал стрес и 15% в хроничен стрес. Най-висок стрес в работата изпитват жените и работещите на възраст 35-44 г. (поколение Y). Характерни за повишеното ниво на стрес симптоми, проявяват над половината от участниците в изследването. Между 43% и 53% от изследваните лица споделят, че изпитват постоянна умора, отпадналост, емоционално изтощение, трудно изключват мислите си за работа след края на работния ден, безпокоят се, че случващото се в работата е извън техния контрол, чувстват се подтиснати, нервни и раздразнителни и се тревожат за здравето си. Между 33% и 42% от анкетираният твърдят, че се безпокоят за бъдещето си, трудно преодоляват негативните мисли и настроения, чувстват нарастваща тревога и вътрешно напрежение, обезсърчени са, че не могат да се справят с натрупалите се трудности и проблеми в работата.

 МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА

- Външните фактори в бизнес средата влияещи върху напрежението и стреса на работещите в сектора са свързани с критичния недостиг на персонал, икономическия натиск и инфлацията, конкуренцията в потребителското преживяване на клиентите, изискването за устойчивост, екологичния преход и натиска на регулаторните рамки, дигиталната трансформация и технологичното обновяване. За 5 години заетостта в сектора е намаляла с 20%, като за същия период броят на местата за настаняване и хранене е нараснал с повече от 10%, което означава, че все по-малко заети обслужват повече обекти. Най-силно изразен (36%) е спадът на заетостта при работници и служители до 34 годишна възраст (поколение Z).
- Специфичните вътрешни фактори, влияещи върху стреса и прегарянето в работата на заетите в хотелиерството и ресторантьорството са свързани с характера на работата, конфликта и неяснотата в изпълняваните професионалните роли, прекомерния контрол, ниските доходи и проблемите в качеството на живот, взаимоотношения на работното място.
- Изследваните лица отдават преимуществено значение на потенциални мерки на работодателите за облекчаване на стреса, които са насочени към подобряване на системите за оценка, възнаграждение и признание, въвеждане на опции за гъвкаво работно време и увеличаване на времето за възстановяване, подобряване на вътрешните комуникации и емоционалния климат, подобряване на организацията, оптимизиране на работното натоварване, включване на психичното здраве като приоритет в управлението и развиване на фирмени програми за психично здраве, вкл. предоставяне на пакет от здравни услуги и достъп до психотерапевт.
- Според участниците в прегледа, политики за управление на стреса на работното място в сектора почти не съществуват. Това, което се прилага, произтича от интуицията, „добрата воля“, личния опит и управленска зрялост на отделни мениджъри, а не от изградена институционална или организационна рамка. Приоритетите в дейността на предприятията и инвестициите са насочени предимно към преживяването и удовлетвореността на клиентите и в много по-малка степен към стратегическо формиране на работна среда, която е подкрепяща за работещите и осигуряваща психично здраве, удовлетвореност и благополучие на работното място. Няма постоянни системи за мониторинг и оценка на стреса в работата, няма комплексни и целенасочени програми и системи за управление на стреса. Нито една организация в сектора не е сертифицирана по БДС ИСО 45003:2021 и ИСО 10075-1:2017, които предоставят важни насоки и процедури за управление на психосоциалните рискове и ергономични принципи, свързани с психическото натоварване в работата.
- Предприятията са ориентирани към спазване на законовите изисквания за оценка на професионалния риск и върху контрола и превенцията при осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд. Изградени са комитети (групи) по



Съфинансирано от
Европейския съюз



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



ЗАЕДНО
за устойчива заетост

условия на труд, определени са специалисти по БЗУТ, ангажирани са служби трудова медицина със съдействието, на които се прилагат мерки за оценка и минимизиране на рисковите фактори в работната среда. Проблемът е, че тези мерки се отнасят в много по-голяма степен до физическите рискове и се подценяват социалнопсихологическите рискове за здравето на работещите. Психосоциалните рискове остават в периферията на вниманието — напрежението и стресът се приемат за „нормална част“ от работата в сектора и рядко се разпознават и адресират проактивно. Предприетите мерки като цяло са несистемни, спорадични, не обхващат основните източници на стрес в работната среда и не съответстват в достатъчна степен на очакванията на работещите за подобряване на условията на труд и облекчаване на напрежението и стреса на работното място (констатирани в настоящето изследване).

- Проблемите на стреса и прегарянето на работещите в хотелиерството и ресторантьорството не са предмет на социалния диалог. Колективните трудови договори (там където съществуват) копират разпоредбите на Кодекса на труда без специфични клаузи за психично здраве — нищо, което да надгражда минимума, предвиден в закона. В Министерство на туризма липсва тристранен съвет за социално сътрудничество — единственият официален партньорски орган, на който подобни въпроси биха могли да се дискутират и да се търсят подходящи взаимноизгодни за страните решения.

3.2. Препоръки за минимизиране на психосоциалните рискове на работното място, опазване на психичното здраве и изграждане на устойчивост към стрес, напрежение и несигурност.

Не може да се очакват устойчиви бизнес резултати без интервенция към факторите, създаващи риск от изтощение и прегаряне на служителите. Работният стрес е динамичен, сложен и многопластов феномен, който не може да бъде преодолян с еднократни и несистемни решения. Няма универсални предписания, защото всяка организация има своята уникалност и специфика. Мерките за ограничаване на стреса и прегарянето трябва да бъдат проактивни, а не реактивни и с ясни ангажименти на всички нива в организациите. Изключително важно е да се промени съществуващата примиренческа нагласа към стреса в работата и да се преосмислят практиките в управлението.

Обучението на мениджърите и ръководителите на екипи в лидерски компетентности, в емоционална интелигентност и в техники за разпознаване и ограничаване на стреса в екипите, ще подпомогне създаването на подкрепяща, емпатична и здравословна работна среда. В програмите за обучение на персонала трябва да залегнат теми свързани с културата на психичното здраве и развитието на умения за справяне, самоконтрол и развитие на здравословни реакции към източниците на тревога, напрежение и стрес в работата. Периодично, по примера на водещи международни компании в бранша, могат да бъдат провеждани и информационни кампании за борба със стреса и промоции на психичното здраве в работата.

Предприятията в сектора трябва да разполагат с ефективни модели за мониторинг и оценка на психосоциалните рискове, както и с ресурсно обезпечени програми за управление на стреса и прегарянето на място. За да работят тези модели и програми, е много важно всички служители да бъдат ангажирани и въввлечени в процеса. Необходимо е да се насърчава атмосфера на открита дискусия и свободен обмен на мнения и предложения по проблемите на напрежението и стреса. Стимулирането на вътрешното доброволчество и взаимопомощ между служителите, развитие на програми за екипна ефективност, менторство, ментален коучинг⁶ и консултиране, ще повиши взаимната подкрепа в преодоляването на стреса и прегарянето.

Наложително е провеждането на собствен вътрешнофирмен одит на бизнес процесите с фокус върху работното натоварване и ограничаване преумората и стреса. Това изисква промяна в мисленето и поставяне на хората преди процесите, като се отдели преимуществено внимание на:

- стратегически подход към очакванията за бизнес ефективност, който да отчита не само текущите финансовите резултати, но и дългосрочните показатели за състоянието и устойчивостта на човешкия капитал;
- проектиране и възлагане на работа с ясно определени параметри (обем, срок, качество), съобразени с реалните условия; обезпечаване на необходимите ресурси за изпълнение на възложената работа;
- оптимално разпределение на обема на работата, справедливо планиране на смените, своевременно предоставяне на графици пред служителите с цел намаляване на несигурността и осигуряване на време за планиране на личния живот; създаване на условия за самоконтрол на служителите върху графика на изпълнение на задачите си; ограничаване на прекомерното натоварване и извънредния труд;
- насърчаване на автономията и самоконтрола в работата; минимизиране на вмешателството в изпълнението; своевременно предоставяне на обратна връзка; въвеждане на ясни, обективни и колективно възприети критерии за оценка и възнаграждение; използване на ефективни подходи и системи за материално и морално стимулиране и признание за усилията;
- облекчаване на информационното пресищане и загубата на технологично време за второстепенни дейности; намаляване на административната тежест и излишната документация, оптимизиране на ресурсите и разпределението на работата между отделните структурни звена;
- подобряване на физическите условия на труд и въвеждане на мерки за здравословното използване на технологиите;
- проактивно развитие на професионални умения в служителите за справяне с нови функции и изисквания при организационни и технологични промени; обучение на персонала от предната линия в меки умения, емоционална интелигентност и способност за работа в мултикултурна среда, умения за общуване, за справяне с

възражения, за работа с „трудни клиенти“, за вземане на решения и реакции в непредвидени и конфликтни ситуации.

Съществено внимание трябва да бъде отделено на подобряването на организационния климат и управлението на корпоративна култура в предприятията от сектора. Отъждествяването с ценностите на компанията и възприемането на групово споделените етични норми на поведение, ускорява адаптирането към работата и интегрирането на служителите към бизнес целите. Културата може да генерира чувство за принадлежност, ангажираност, общност и да насърчи отдадеността и сътрудничеството. Тя е мощен инструмент за взаимна подкрепа в преодоляване на несигурността, напрежението и стреса в работата. Отворената и прозрачна култура създава подходящ организационен климат, приобщаваща работна среда, насърчава взаимното доверие, разбиране, толерантност и колегиалност, което е изключително важно за конструктивното разрешаване на проблемите, противоречията и конфликтите. Спецификата на хотелиерския и ресторантьорския бизнес е в това, че културата въздейства както навътре в организацията, така и навън. По думите на американския консултант по маркетинг и бизнес лидерство Саймън Синек - *„Клиентите никога няма да обикнат една компания, докато служителите не я обикнат първи.“* Ако една компания се отнася добре със своите служители, тази позитивност се превръща в конкурентно предимство, в по-висока удовлетвореност и по-устойчиви отношения с клиентите. И обратното - компаниите, които пренебрегват вътрешно - организационния си климат и култура, се сблъскват с проблеми в репутацията, които се отразяват непосредствено на икономическите резултати в тяхната дейност.

Диалогът между социалните партньори в сектора трябва да се фокусира към ключовите предизвикателства, пред които той е изправен – критичния недостиг на персонал, непривлекателността на професиите, проблемите в образованието и професионалната подготовка на кадрите, подобряване условията на труд и ограничаване на рисковете за физическото и психическото здраве на заетите, подобряване на нормативната рамка и създаване на по-добри структурни и икономически условия за развитие на хотелиерския и ресторантьорския бизнес в България. Работещите в сектора се нуждаят от по-ефективна организационна, институционална, социална и здравна подкрепа, в преодоляването на последствията от претоварването, напрежението и стреса в работата.