

LBRIS

We know
books

EDITURĂ RECUNOSCUTĂ DE CONSILIUL NAȚIONAL AL CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR (C.N.C.S.I.S.).

Conf. univ. dr. Daniela Firoiu

RESURSELE UMANE ÎN TURISM

Ediția a III-a



- 124 *** Colecția revistei *Capital*, 1999-2002
- 125 *** Colecția revistei *Business Tech International*
- 126 *** *Division de la Balance des Paiements et Comptes nationaux des pays de l'O.C.D.E.*
- 127 *** *OMT Recommendations sur les statistiques du tourisme*, N.Y., 1993
- 128 *** O.M.T., *Date statistice*, 2000
- 129 *** O.M.T., *Date statistice*, 2001
- 130 *** *Turismul României-Breviar Statistic*, Institutul Național de Statistică, 2001
- 131 *** World Tourism Organization, *Tourism to Year 2000 – Qualitative Aspects Affecting Global Growth*, Madrid, 1990
- 132 *** www.lawinfo.com/forum/face-to-face.html Amack, L.O. *Discriminatory Effects of the Face-to-face Selection Interview*
- 133 *** www.lodgingmagazine.com/coverstory.htm, Bruns, R. *Know Thy Guest*
- 134 *** www.ei-ahma.org/webs/lodgin, Chipkin H., *Masters of the Hotel Universe*
- 135 *** www.cch.telebase.com/cgi-bin/scribe/mpop.htm/BAOL
- 136 *** www.ei.ahma.org/webs/lodging/humain.htm, R.T., Foley, *Train Smart, Not Hard*
- 137 *** www.shrm.org/hrmagazine/articles/int.htm, Meade, J., *International Intranets*
- 138 *** www.shrm.org/hrmagazine/articles/cybr.htm, Frost, M., *HR Cyberspace*
- 139 *** www.shrm.org/hrmagazine/articles/soft.htm, Shair, D., *HR Windows: Take a Seat with Top Management*
- 140 *** www.shrm.org/hrmagazine/articles/recruitment.html, Sheley, E., *Higt-Tech Recruiting Methods*
- 141 *** www.active.ro
- 142 *** www.allonline.ro
- 143 *** www.cnn.com
- 144 *** www.INSSE.ro
- 145 *** www.Mturism.ro
- 146 *** www.wttc.org

CUPRINS

Introducere	5
Capitolul 1 - Turismul în economia contemporană	9
1.1 Etape ale dezvoltării turismului.....	9
1.2 Mediul de acțiune al turismului.....	11
1.3 Turismul internațional.....	24
1.4 Piața turistică.....	29
1.5 Tendințe în dezvoltarea turismului.....	41
1.5.1 Turismul și dezvoltarea durabilă.....	41
1.5.2 Premize ale dezvoltării turismului.....	42
Capitolul 2 - Industria turismului	47
2.1 Considerente generale privind industria turismului.....	47
2.1.1 Facilitățile de cazare și alimentație.....	48
2.1.2. Facilitățile de transport turistic.....	61
2.1.3. Organizatorii de voiaje.....	61
2.1.4 Facilitățile de agrement.....	66
2.2 Resursa umană – premiză a activității turistice eficiente.....	67
2.2.1 Rolul resursei umane din turism.....	68
2.2.2. Eficiența muncii în turism.....	74
2.2.3. Eficiența economică și socială a turismului.....	78
Capitolul 3 - Fundamente teoretice privind managementul resurselor umane	85
3.1. Apariția și dezvoltarea managementului resurselor umane.....	85
3.2. Conceptul, importanța și activitățile specifice.....	91
managementului resurselor umane.....	91
3.3. Resursa umană și strategia firmei.....	98
3.3.1 Rolul managerilor în fundamentarea strategiilor.....	102
3.3.2 Metodologia de elaborare a strategiei.....	108
3.3.2.1 Strategia utilizării resurselor umane.....	110
3.3.2.2 Misiunea și sarcinile funcției de personal.....	110

Capitolul 4 - Planificarea resurselor umane analiza și descrierea posturilor	117
4.1 Procesul de planificare a necesarului de resurse umane	117
4.2. Analiza locului de muncă	127
4.2.1 Procesul de analiză a postului	131
4.2.1.1. Inventarul postului	134
4.3 Descrierea postului și specificația postului	140
4.4 Cerințe ale industriei turismului privitoare la evidența angajaților	148
Capitolul 5 - Recrutarea, selecția, angajarea și pregătirea personalului	155
5.1 Recrutarea personalului	155
5.2 Selecția și angajarea personalului	163
5.3 Programele de integrare și pregătire a angajaților	177
Capitolul 6 - Recompensele personalului din industria turismului	190
6.1 Evaluarea performanței personalului	190
6.2 Managementul recompenselor din industria turismului	194
6.3. Productivitatea muncii	208
Capitolul 7 - Posibilități de dezvoltare și implementare a managementului resurselor umane în turismul din Romania	224
7.1 Particularități ale managementului resurselor umane în turism	224
7.2 Program de perfecționare a practicilor de management al resurselor umane	232
7.3 Utilizarea computerului în managementul resurselor umane	239
Bibliografie	249

În rândul preocupărilor specialiștilor, se află și subiectul „conducerii resurselor umane”, care comparativ cu alte domenii de activitate, are o importanță vitală în firma de turism. Este foarte evident faptul că, prestarea serviciilor nu poate fi standardizată, robotizată sau automatizată și în consecință aplicarea metodologiilor științifice de management al resursei umane apare ca o cerință de bază a eficienței firmei de turism, indiferent de natura sa, de dimensiune sau arie de acțiune. Prin urmare, găsirea acelor metode de conducere care să stimuleze individul în crearea unor produse de calitate, reprezintă o problemă comună tuturor organizațiilor din turism.

Având în vedere considerentele de mai sus, lucrarea de față încearcă să surprindă aspectele specifice managementului resurselor umane în firmele de turism. Astfel, pe parcursul lucrării au fost prezentate activitățile principale ale funcțiunii de resurse umane dintr-o organizație, respectiv: recrutarea, selectarea, angajarea, evaluarea, pregătirea, recompensarea angajaților, subliniindu-se aspectele care devin extrem de importante în cadrul activității turistice.

Deși problematica managementului resurselor umane este foarte vastă, lucrarea a încercat să surprindă acele activități care sunt esențiale pentru organizațiile de turism, particularizând în mod deosebit pe segmentul industriei ospitalității, deoarece aceasta reprezintă una din componentele de bază ale domeniului.

Resursa umană ridică probleme tuturor firmelor din industria turismului, indiferent de dimensiune, țară sau zonă geografică. Ca atare și în țara noastră, care se confruntă cu o serie de transformări de ordin economic, politic, administrativ, apar anumite carențe care, tratate cu superficialitate, pot genera pierderi irecuperabile. Astfel, apare necesitatea implementării și dezvoltării unui management științific și în domeniul resurselor umane din turism.

În condițiile înțelegerii importanței și implicațiilor managementului resurselor umane din turism, se poate aprecia că lucrarea de față și-a realizat scopul, însă profunzimea și complexitatea problemelor prezentate pe parcursul lucrării conduce către dorința continuării căutărilor teoretice și practice de către autor.

CAPITOLUL 1 TURISMUL ÎN ECONOMIA CONTEMPORANĂ

Turismul a devenit în zilele noastre o ramură importantă a economiilor naționale și mondiale. Multe țări privesc turismul ca o sursă valoroasă de comerț, cu contribuții importante în balanțele de plăți, dar și cu un potențial ridicat de generare a unui însemnat număr de locuri de muncă. Alături de acestea, efectele prezenței și dezvoltării turismului într-o economie sunt pe multiple alte planuri, ca de exemplu: protejarea mediului, creșterea nivelului de instruire și cultură, promovarea unui climat de pace între țări, atenuarea dezechilibrelor interregionale s.a. Preocupările specialiștilor în direcția definirii și explicării multiplelor implicații ale turismului asupra economiei, au condus la conturarea în prezent a unei bogate teorii care tratează acest domeniu de activitate, teorii, care încearcă să evidențieze alături de conceptele de bază cu care se operează în practică și o serie de particularități, tendințe, metodologii de măsurare a fenomenelor specifice.

1.1 Etape ale dezvoltării turismului

Religia, sănătatea, comerțul, aventura, goana după avere și politică – toate au reprezentat motive pentru călătoriile cu mult înainte de începerea erei noastre și continuă să fie și în prezent scopuri principale ale deplasării oamenilor.

Formele precedente ale călătoriilor pentru recreere și de plăcere merg până la popoarele antice – greci, fenicieni, chinezi și egipteni – ale căror clase privilegiate au înțeles rolul călătoriilor în viața oamenilor. Astfel, era Imperiului Roman de la anul 27 î.e.n. până în 395 e.n. era relativ pașnică în care comercianții au prosperat ca rezultat al extinderii schimbului și comerțului în interiorul imperiului și cu alte țări. Romanii aveau o monedă universală care era acceptată în tot imperiul precum și o rețea de drumuri bine dezvoltată pentru perioada respectivă. În același timp romanii înstăriți aveau suficient

timp liber pentru practicarea activităților recreative (de plăcere) și implicit pentru călătorii.

Situația din Imperiului Roman este similară condițiilor generale care se aplică și în prezent în creșterea călătoriilor și anume: stabilitatea politică și de pace, prosperitatea economică, menținerea cursului (monedei), sistem eficient de transport și timp liber. Toate aceste condiții facilitează călătoriile.

De-a lungul perioadelor în care stabilitatea politică sau alte condiții necesare au lipsit, tendințele călătoriilor s-au limitat la alte motive decât recreerea și plăcerea. De exemplu, Evul Mediu (care a durat din 400 e.n. până în 1400) a fost o perioadă în care călătoriile au fost împiedicate de războaiele feudale, instabilitatea politică, lipsa extinderii schimbului și comerțului, transport desfășurat în condiții lipsite de siguranță și timp liber puțin. Călătoria era ca atare periculoasă și dificilă. Evul Mediu a fost reprezentativ pentru acea latură a călătoriei numită “travaiol” având legătură cu munca propriu-zis. Abia după începutul Revoluției Industriale la începutul sec. XIX (mai întâi în Marea Britanie, apoi 50 de ani mai târziu în Statele Unite) călătoria a început să se transforme încet într-un fenomen accesibil maselor, dintr-un fenomen specific până la acea dată claselor superioare.

Revoluția Industrială a adus nu numai schimbări tehnologice, dar și schimbări sociale substanțiale, ceea ce a încurajat turismul de plăcere, ca efect al dezvoltării clasei de mijloc în centrele urbane unde fabricile și locurile de muncă erau mai numeroase.

Condițiile de muncă și de viață în orașele supraaglomerate au făcut ca numeroase persoane să părăsească orașul și să călătorească în vacanță pentru recreere și odihnă.

Ca fenomen de masă modern, călătoria are o istorie destul de scurtă, strâns legată de dezvoltarea sistemelor de transport în comun – căi ferate, nave cu aburi, autocare și avioane moderne. Formele diferite de unități de cazare s-au dezvoltat și ele odată cu sistemele de transport începând cu hanurile și continuând cu hotelurile, motelurile, stațiunile de vară și de iarnă și altele.

Deși schimbările tehnologice, prosperitatea economică și alte condiții joacă un rol indispensabil în industria călătoriilor,

schimbările sociale sunt în prezent cei mai importanți factori care influențează comportamentul de călătorie al oamenilor.

În societățile avansate din punct de vedere economic, călătoria pentru turism și în alte scopuri este de cele mai multe ori percepută ca un „titlu al unei vieți de calitate” și este posibilă datorită unui număr de factori, cum ar fi: creșterea productivității muncii, a perioadei alocate vacanțelor anuale și a reducerii orelor lucrătoare pe săptămână (lucru posibil datorită organizării muncii și protecției sociale).

Atingerea unui nivel înalt de educație și cultură, comunicațiile moderne au stimulat deasemenea, creșterea consumului turistic de către membrii societății. Într-adevăr, corelația dintre nivelul educației și dorința de a călătorii este foarte mare. Totodată, în timp ce s-a redus ziua și săptămâna de muncă în favoarea activităților din timpul liber, schimbările în structura familiei moderne și creșterea numărului gospodăriilor în care ambii membri sunt angajați, au creat programe în contra-timp, ceea ce afectează în general comportamentul de călătorie.

Călătoria pentru afaceri, pe de altă parte, diferă de cea pentru plăcere și este reglementată de factorii economici, mai nou manifestându-se și tendința de globalizare a economiilor care provoacă la rândul său modificări în industria turismului.

Astăzi, companiile mari tind să se transforme în companii transnaționale sau multinaționale, solicitând călătorii în scop de afaceri aproape peste tot în lume. Deși descoperirile din telecomunicații compensează parțial nevoia pentru călătoriile de afaceri, multe tranzacții comerciale încă necesită deplasarea la partener și întâlnirile față în față. Deasemenea, descoperirile din telecomunicații asistate de sateliți aduc noi oportunități pentru unele sectoare ale industriei călătoriei.

1.2 Mediul de acțiune al turismului

Dezvoltarea turismului ca fenomen de masă și implicit ca domeniu de sine stătător cu aspecte specifice, definiții, principii, instrumente, a generat preocupări numeroase în rândul tuturor celor

implicați direct sau indirect în tot ceea ce reprezintă așa numita actualmente "industrie a călătoriilor". În prezent, turismul, cu toate semnificațiile sale de-a lungul existenței societății omenești, este surprins în literatura de specialitate de către renumiți specialiști atât pe plan internațional cât și intern.

Sintetic, poate fi spus că: *"turismul este cea mai complexă industrie din lume, în derularea sa fiind implicată întreaga societate. În același timp, turismul reflectă întreaga societate, poate fi considerat un adevărat barometru al acesteia"/51/*

În prezent, sub aspect economic este evident faptul că turismul joacă un rol din ce în ce mai important în toate țările lumii și implicit în politica economică internațională. Acest aspect este relevat în special de către înregistrările statistice, ca de exemplu: sosirile internaționale de turiști, care se constituie într-o valoare mai mare în totalul exporturilor internaționale decât toate celelalte sectoare de activități (excepție făcând industria petrolieră și cea a construcțiilor de mașini).

Rolul economic al turismului trebuie analizat din următoarele puncte de vedere: ca variantă de dezvoltare a comerțului exterior, fiind o ramură aducătoare de valută ce contribuie la echilibrarea balanței de plăți; activitate ce poate contribui la dezvoltarea tuturor ramurilor economiei naționale prin interdependența acestuia cu diverse domenii de activitate; domeniu ce contribuie la crearea PIB, în unele țări fiind chiar principala activitate din cadrul economiei; generator de locuri de muncă în special în zone cu industrii slab dezvoltate și acolo unde șomajul este ridicat etc.

Deși interesul s-a concentrat în special asupra importanței economice și beneficiilor aduse de activitatea turistică, în ultima vreme s-a urmărit cu multă atenție și impactul cultural și fizic al turismului (supra-utilizarea resurselor turistice, turbulențele sociale generate de fluxurile masive de turiști, deprecierea tradițiilor și valorilor culturale etc.). Din aceste considerente, toate politicile actuale de dezvoltare a turismului și în general a economiilor naționale, pun accent pe respectarea principiilor durabilității în orice acțiune umană, în cazul nostru atât de către agenții de turism cât și de către turiști, deoarece nimic nu poate exista pe termen lung decât

dacă respectul față de natură este prioritar.

De-a lungul timpului, amploarea fenomenului turistic atât din punct de vedere economic cât și social a determinat apariția a zeci de definiții ale turismului, fiecare cercetător încercând să identifice și să explice noi laturi a ceea ce devenise treptat un domeniu distinct și important. Astfel, punctele de vedere asupra fenomenului „turism” s-au formulat o dată cu evoluția sa, variind în funcție de pregătirea profesională a celor ce au studiat și și-au exprimat opiniile, ca de exemplu:

- un economist va afirma că fenomenul este de natură pur economică;
 - un geograf va susține că turismul este în primul rând o activitate legată de exploatarea reliefului, climei, faunei, apelor;
 - sociologul va explica turismul prin implicațiile uncori negative ale vieții cotidiene asupra oamenilor;
 - psihologul va defini fenomenul de masă – turism, prin independența și senzația de bună dispoziție a oamenilor în timpul vacanțelor;
 - un ecologist va privi turismul sub aspectul impactului pozitiv și negativ al acestuia asupra mediului;
 - un specialist în urbanism și amenajare a teritoriului va trata fenomenul din punct de vedere al implicațiilor acestuia în transformarea peisajului prin crearea de localități și stațiuni turistice, uneori chiar introducerea în circuitul turistic a unor noi zone etc.
- Se observă în cele precizate mai sus diversitatea modului de abordare a turismului, însă, nu trebuie omis în acest context că, multitudinea ideilor și conceptelor au venit în special în sprijinul practicienilor, care au putut analiza mediul de acțiune sub diferite aspecte.

Concepte actuale utilizate pe plan internațional

1. Turismul - „activitățile desfășurate de persoane pe durata călătoriilor și sejururilor, în locuri situate în afara reședinței obișnuite pentru o perioadă consecutivă ce nu depășește un an, în scop de loisir, afaceri sau alte motive”./127/

În rândul motivelor ce determină deplasarea persoanelor în alte

scopuri decât cele lucrative s-au stabilit: loisir, recreere și vacanță, vizite la rude și prieteni, afaceri și motive profesionale, tratament medical, religie, pelerinaje, motive diverse (echipajele aeronavelor și vaselor destinate transportului public, tranzit etc.).

2. Turism intern/domestic se referă la rezidenții unei țări care călătoresc în interiorul acesteia. La acesta se alătură și conceptele de:

- turism interior = turism intern și turism receptor
- turism național = turism intern și turism emițător

3. Turism receptor / inbound tourism vizează non-rezidenții care călătoresc într-o anumită țară.

4. Turism emițător / outbound tourism vizează rezidenții dintr-o țară care călătoresc în alte țări.

*turism internațional = turism emițător și turism receptor

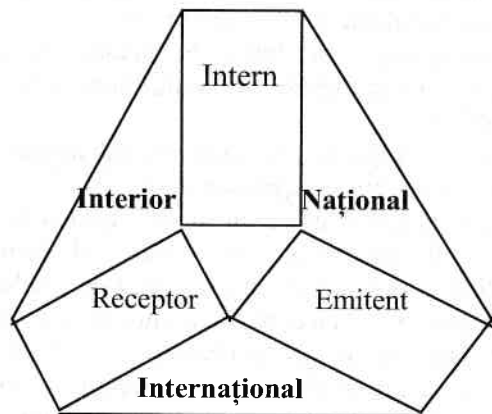


Figura 1.1 Forme de turism/127/

5. Turistul este definit prin „orice persoană care se deplasează spre alt loc situat în afara reședinței sale obișnuite, pentru o perioadă mai mică de 12 luni și ale cărei motive principale de călătorie sunt altele decât exercitarea unei activități remunerate în locul vizitat”./127/

6. Vizitatorii pot fi: - internaționali (turiști și excursioniști)
- interni (turiști și excursioniști).

7. Vacanțierii sunt toți cei ce realizează o călătorie de cel puțin 4

zile, de aici rezultând diferența între turismul de week-end (1-3 zile) și turismul de vacanță.

8. Industria turistică = sector al economiei alcătuit din activități sau mai multe ramuri al căror obiectiv este satisfacerea nevoilor turiștilor. Din industria turismului fac parte următoarele activități:/68/

- locuință și alimentație („Hoteluri și restaurante” – conform clasificărilor pe activități ale economiei naționale), de exemplu, hoteluri, moteluri, case de oaspeți, ferme, vase de croazieră, vile, castele, camping-uri, proprietăți time-share, reședințe secundare, restaurante (clasice, cu specific, fast-fooduri), baruri, cafenele;

- transport: sector comercial (linii aeriene, curse navale, căi ferate, autocare etc) și necomercial (automobile proprietate personală, aeronave proprii, iahturi etc);

- organizatorii de voiaje;

- atracții-agrement (elemente naturale și antropice);

- administratorii destinațiilor: oficii de turism naționale, regionale, locale.

9. Potențialul turistic/oferta turistica efectivă = elemente naturale, elemente antropice, baza tehnico-materială turistică, infrastructura generală, forța de muncă angajată în turism, bunurile comercializate turiștilor.

10. Produsul turistic = ansamblul de servicii și bunuri oferite de către diferiți agenți economici turiștilor pentru petrecerea agreabilă a timpului liber.

În final se poate afirma că, deși preocupările în domeniu sunt numeroase și abordează probleme complexe ale fenomenului turistic, există încă aspecte neelucidate datorită mutațiilor care intervin permanent pe piața turistică, vizând motivația de consum a produsului turistic, fapte ce justifică apariția a noi puncte de vedere.

Turismul, indiferent de locul unde se desfășoară, pe plan intern sau internațional, acționează sub influența unor factori care grupează, necesită abordări complexe, menite să genereze căi/sugestii în ceea ce privește acțiunea firmelor cu profil turistic și nu numai (luăm în considerare și alți agenți economici). Astfel, managerii de succes și organizațiile eficiente vor căuta întotdeauna și informații din mediul

în care acționează, care să le permită luarea unor decizii corecte.

Firmele de turism vor găsi astfel mecanisme prin care să acumuleze date despre mediul de acțiune care în principal se referă la: /12/

- date geografice: ce tipuri de comunități sunt reprezentate; din ce părți ale țării sau ale lumii provin clienții; pe ce distanțe călătoresc aceștia;
- date demografice: vârsta, sexul, ocupația, originea etnică, familia, educația;
- date psihologice și sociale: imaginea de sine a clientului, clasa socială, stilul de viață, caracteristicile personale;
- date privind psihologia comportamentului: alegerea destinației de vacanță - obișnuită sau o destinație inedită; ce așteptări are clientul în ceea ce privește calitatea, serviciul prestat, prețul; aspectele statutului de utilizare (non-utilizator, potențial utilizator, utilizator frecvent, utilizator pentru prima dată al serviciului respectiv); loialitatea față de marcă (inexistentă, medie, puternică, absolută) etc.

În multe părți ale lumii, turismul reprezintă unul dintre cele mai dezvoltate și dinamice segmente ale economiilor naționale respective. Din păcate, datorită naturii sale fragmentate, industriei turismului nu i-a fost acordată atenția cuvenită o mare perioadă de timp. În prezent, însă, pe măsură ce călătoriile devin un element din ce în ce mai important în viața oamenilor, contribuția industriei turistice în cadrul economiei mondiale este tot mai evidentă, iar preocupările specialiștilor numeroase.

Pentru a pune în evidență influența factorilor de acțiune asupra turismului la nivel macroeconomic, microeconomic, sunt prezentate în cele ce urmează aspecte cu privire la relațiile acestuia cu diferite medii de acțiune.

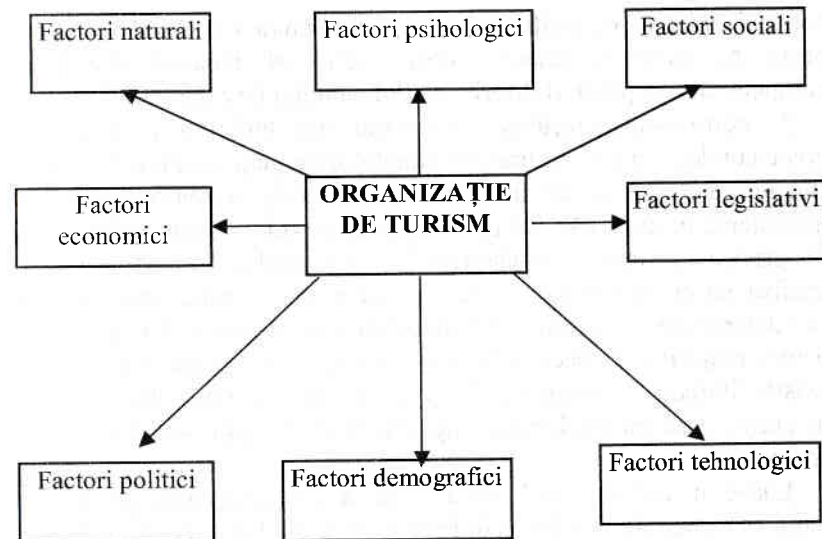


Figura 1.2. Mediul de acțiune al organizațiilor (firmelor) de turism (adaptare după C.Florescu, V.Olteanu, /39, 87/)

A. Mediul economic

În desfășurarea acțiunilor turistice, aspectele economice au o importanță deosebită, fiind reprezentate de o serie de elemente ca: balanța de plăți, veniturile, populația ocupată, multiplicatorul turistic, prețurile și tarifele, rata inflației, rata șomajului etc. Trebuie precizat că elementele de mai sus trebuie privite și din prisma raportului cauză-efect, deoarece pot reprezenta atât premiza dezvoltării turismului într-un anumit teritoriu cât și efectul desfășurării eficiente a activităților specifice domeniului.

Balanța de plăți turistică / postul "călătorii" este reprezentată de veniturile obținute de la turiștii străini și cheltuielile realizate de rezidenți în afara granițelor. În funcție de fluxurile turistice, numărul turiștilor, volumul încasărilor, aceasta variază de la o țară la alta, de la o regiune la alta. Influența turismului asupra soldului total al balanței de plăți poate fi sintetizată în felul următor: sporește soldul