

ASPECTE PRIVIND MANAGEMENTUL ȘI DEZVOLTAREA CARIEREI RESURSELOR UMANE ÎN TURISM

Lector univ. dr. **Maria – Madela ABRUDAN**,
Preparator univ. **Bianca FOROSIGAN**,
Lector univ. drd. **Horia DEMIAN**
Universitatea din Oradea, România

Abstract

Worldwide, employment within the tourism economy is estimated at 192.2 million jobs (one in every 12.4 jobs in the formal sector). By 2010, this should grow to 251.6 million jobs (one in every 11 formal sector jobs). This includes employment created by fixed capital formation activities and by providers to the tourism industry. Direct employment for tourist consumption amounts to about 3 per cent of total employment worldwide.

Key words: employment, tourist consumption, tourism.

JEL classification: J24, L83, M12.

Primul Summit mondial de Călătorii și Turism, organizat în 1997 în Vilamoura¹, Portugalia, a certificat faptul că turismul și călătoriile creează un număr fără precedent de slujbe cu o calificare minimă pentru tineri și femei și furnizează slujbe part-time și sezoniere pentru oamenii care caută un loc de muncă flexibil. Summit-ul a făcut apel la reducerea practicilor rigide pe piața muncii pentru a încuraja o mobilitate mai mare a personalului, productivitate și inovație într-un mediu progresiv al forțelor de muncă, punând accent pe economia de piață flexibilă și evitând regulamentele protecționiste.

Concluziile și Recomandările Grupării de Turism și Forțele de Muncă la nivel înalt a Uniunii Europene au atras atenția asupra faptului că rectificări importante aveau loc în turismul european care îi criticau competitivitatea și care vor conduce la modificări importante în piața muncii din domeniul turismului. Aceste rectificări sunt: o reconcentrare asupra competențelor esențiale; o descalificare a sarcinilor operaționale în câteva subramuri; o reactualizare a abilităților și specializărilor, în special în întreprinderile mari, organizații de turism și serviciile complementare; crearea de noi profiluri profesionale pentru a satisface nevoile și preferințele turiștilor. Documentul atrage atenția asupra unei tendințe în cadrul industriei de a transfera operațiunile muncii din sectoarele tradiționale esențiale către furnizorii de servicii auxiliare. Un exemplu pozitiv de flexibilitate este oferit de Hotelul Sheraton Denver Vest din USA, unde doi manageri de vânzări experimentați împart o slujbă cu normă întreagă, permițând astfel companiei să profite de energia și

experiența a două persoane la prețul uneia. În acest exemplu, ambii manageri au vrut să lucreze cu jumătate de normă pentru a-și adapta nevoile personale și familiale. Acest aranjament a fost deosebit de eficient, de vreme ce ambii manageri sunt în contact continuu. Oportunitățile de a împărtăși o slujbă vor fi mai viabile în viitor, pe măsură ce informația este mai ușor transmisă și împărtășită.

Angajatorii susțin că un mod de a realiza angajări susținute și realiste în industrie este implementarea politicii “calificări multiple”. Este de asemenea un mijloc de a reduce problema recrutării. Politica calificărilor multiple a fost întotdeauna practică în întreprinderile mici, dar numai în ultima vreme i s-a acordat o atenție sporită. Deoarece cererea de competențe generale a crescut atât în întreprinderile mici cât și în lanțurile de hoteluri și restaurante și datorită faptului că s-au dezvoltat mijloace adecvate de training pentru aceste competente, a fost conștientizată importanța calificărilor multiple în acel segment.

O singură persoană, îndeplinind câteva roluri în momente diferite ale zilei, combină sarcinile câtorva slujbe cu norma redusă într-o singură slujbă. (C.A. Enz; J.A. Siguaw, 2000) Multicompetența este un mijloc de a crea sau păstra un număr de slujbe cu normă întreagă, în opoziție cu slujbele cu normă redusă, deoarece sarcinile pot fi îndeplinite în orice moment al zilei. În loc de a angaja specialiști cu normă redusă, angajații sunt instruiți să realizeze sarcinile câtorva specialiști, adesea sprijiniți de tehnologie. În Finlanda, un hotel relativ mic a adoptat politica “calificării multiple”. Toți angajații trebuie să realizeze oricare dintre sarcinile care trebuie operate într-un hotel. În procesul de selectare a personalului, managerul hotelului acordă prioritate “personalității potrivite” asupra celorlalte criterii. Câțiva dintre angajați au plecat în momentul luării acestei decizii, ceea ce sugerează că abordarea nu este universal motivantă pentru angajați. Muncitori specializați, foarte bine pregătiți și prin urmare și mai bine remunerați, pot deveni de domeniul trecutului. Oricum, și sindicatele recunosc că un angajat capabil de a îndeplini o varietate de sarcini este mult mai valoros pentru un angajator și ar trebui remunerat ca atare.

1. NOI METODE DE MANAGEMENT

Corporațiile își restructurează și reduc personalul, ceea ce înseamnă că reduc și din nivelurile de management. Acest lucru înseamnă că se acordă mai puțină îndrumare și control angajaților, cărora li se solicită din ce în ce mai frecvent să accepte un nivel mai ridicat de responsabilitate. Utilizarea sporită a tehnologiei la locul de muncă aduce o responsabilitate în plus muncitorilor, la nivel individual. Se estimează că “revoluția cunoștințelor”, prin furnizarea de informație clară via Internet despre toate elementele tangibile ale industriei (ilustrate prin facilitățile de cazare a hotelurilor), va face ca elementele intangibile (cele oferite prin contact personal și servicii) să devină cele mai importante. Straturile mai puțin specializate ale personalului vor fi încurajate să lucreze autonom. Structurile de conducere și control lasă astfel loc unei abordări participative a muncii în echipă. Resursele umane instruite să se adapteze noilor metode de muncă vor trebui considerate ca un bun valoros, în care trebuie să se investească, și nu ca un simplu cost, caz în care angajații își vor căuta un loc de muncă în altă parte.

Management înseamnă a dezvolta modalități de a atrage și păstra angajații. Dezvoltarea tehnologiei nu va împiedica industria de a continua să fie un furnizor de slujbe pentru proaspeții absolvenți; în mod evident, un număr mare de slujbe de rutină vor continua să existe. În orice caz, problema reținerii personalului va rămâne o problemă de management.

Tehnologia informației îi va face pe posibilii nou sosiți în industrie mult mai conștienți de posibilitățile disponibile rezolvând problema industriei. Pentru a reține personalul, companiile au pus deja în aplicare un sistem de stimulare. McDonalds a introdus un program de acționariat de larg interes în 1995 pentru a îmbunătăți moralul și productivitatea personalului, în timp ce în Europa, un lanț hotelier important a stabilit programul de recompensare CHAMPS, prin care angajații câștigă puncte pentru curățenie, ospitalitate, acuratețe, calitatea produsului și viteza de reacție. Aceste puncte pot fi folosite pentru a cumpăra mărfurile din catalog.

Odată cu introducerea tehnologiilor noi și cu un public din ce în ce mai pătrunzător și capabil să se mențină informat prin Internet, sectorul hotelier este forțat să își lărgească sfera de acțiune dincolo de proviziile tradiționale de mâncare și cazare. Cu scopul de a îmbunătăți elementele intangibile, lanțuri hoteliere importante încearcă să furnizeze mai multe servicii, atât pentru a îndeplini nevoile clienților cât și dintr-un efort de a oferi mai degrabă o “experiență” decât o simplă cazare. De exemplu, grupul francez Accor s-a extins până la serviciile unei agenții de turism, închiriere de mașini, și servicii în sistemul feroviar, în vreme ce alte grupuri au stabilit legături cu alte sectoare care au o legătură indirectă cu turismul, cum ar fi: asigurări, articole de călătorie, servicii de înfrumusețare și sănătate. Gama de servicii

cerute de clienți în prezent necesită o reactualizare a abilităților personalului de la biroul de relații cu publicul, care vor trebui să gestioneze în cea mai mare măsură aceste servicii. Acest lucru va solicita personal motivat cu abilități sociale excelente și care înțelege ceea ce vor oamenii. Dezvoltarea tehnologiei informatice permite o mult mai rapidă și detaliată generație a informației asupra calității și performanței economice. Managerii de hotel vor fi chemați să reacționeze mai repede, să analizeze situații și să ia decizii potrivite. O mai mare varietate de servicii la ofertă va necesita tehnici de marketing mai mari decât erau necesare mai devreme.

2. EDUCAȚIE ȘI TRAINING ÎN TURISM

Noile diviziuni ale forțelor de muncă și schimbările survenite în natura slujbelor din sectorul turismului înseamnă că această industrie folosește o gamă foarte variată de angajați. În orice caz, deși turismul este un sector variat care poate furniza multe oportunități de muncă pentru o gamă largă de abilități, se poate observa în Europa o reorientare de la competențe specifice către competențe generale, mai cuprinzătoare. Experiența în training este destul de limitată la lanțurile hoteliere mari, pe când companiile mici, individuale se bazează pe trainingul oferit direct la muncă. Potrivit unei cercetări în Spania, managerii hotelurilor de trei stele au recunoscut că angajații mai în vârstă au beneficiat foarte rar de un training formal necesar pentru a lucra cu o clientelă mai sofisticată, iar angajaților tineri le lipsește abilitățile practice specifice industriei. Aceștia erau de obicei destul de rezervați sau incapabili să investească în training, pe motivul că nu vor fi acoperite costurile prin operațiunile lor.

Nevoile cheie pentru training stabilite de angajatori și sindicate sunt protecția alimentară, IT, mediul înconjurător și competențele de limbi străine. Industria furnizează puține experiențe de perfecționare, și într-adevăr, angajamentul făcut de sectorul privat față de dezvoltarea resurselor umane este destul de slab, mai ales acolo unde o asemenea dezvoltare stă în spatele nevoilor operaționale imediate: “Companiile europene, în special afacerile mici oferă foarte puțin suport practic și financiar pentru dezvoltarea resurselor umane în domeniul educației și trainingului.” În cadrul industriei hoteliere multinaționale există totuși o aplecare către investirea în educație, training și dezvoltare pentru a satisface nevoile pentru serviciile oferite clienților. Grupul hotelier Radisson recunoaște faptul că succesul unei companii depinde de cunoștințele, competențele, abilitățile, motivația și dedicația angajaților săi, și prin urmare are un sistem intern de training bine dezvoltat corelat cu posibilități externe de training, cărora le sunt dedicate 0,4% din veniturile totale a fiecărui hotel. Prin sistemul de analiză a performanței SAS Radisson, eforturile remarcabile și rezultatele

excepționale, atât individuale cât și la nivel de echipă, sunt răsplătite prin scheme locale de recompensare. Accentul pus pe training se orientează către învățarea continuă și sporirea potențialului individual al angajaților. Un total de 515 de angajați au fost instruiți în 11 domenii diferite în 1999 la Școala de Management Radisson SASⁱⁱ, beneficiind de training specializat în veniturile afacerii, în managementul veniturilor, folosirea monedei euro și planificarea afacerii. Companiile au făcut eforturi de a stabili relații între școlile hotelurilor europene și americane, astfel încât un flux continuu de studenți să realizeze un stagiu la Hotel Radisson. Bursa Per- Axel Brommenson oferă la patru angajați talentați pe an șansa să își dezvolte abilitățile de management prin programe de dezvoltare profesională în Instituții precum Universitatea Cornell sau alte Școli de Afaceri.

Angajatorii susțin că multe companii, în special IMM-urile, nu pot plăti salariile în funcție de training-urile formale și de calificările recunoscute. Alții susțin că productivitatea mai mare datorită trainingului va face ca salariile să devină mai mari. În general, multe dintre activitățile operaționale în industrie necesită mai degrabă învățarea la locul de muncă, decât un training formal, și managerii își manifestă preferințele la recrutare în favoarea personalității decât a calificărilor formale. Mai mult de 60% din personalul operațional din Germania și mai mult de jumătate din forța de muncă din Austria nu au beneficiat de un training formal. Companiile arată reticența în a oferi recunoaștere formală abilităților dobândite, ceea ce poate reflecta o dorință de a evita pretenții pentru salarii mai mari și a preveni mobilitate nedorită. Pe de altă parte, un studiu recent sugerează că un training practic și experiența sunt mult mai valoroase în țările menționate deja decât calificările obținute prin traininguri formale și acreditate. Fluctuația mare de personal din industrie face ca investițiile în training să fie greu de evaluat. Angajații, care nu doresc să își dezvolte o carieră în sector sau care sunt descurajați de performanța școlară slabă, evită de asemenea evaluarea după standardele publice. La un nivel mediu și înalt de management, educația în turism este o cerință formală. Programele specializate de obținere a unei diplome în turism și-au dobândit încet recunoașterea ca o disciplină cu adevărat academică, deși, dată fiind creșterea importanței sociale și economice a turismului, o cunoaștere minimă a dimensiunilor sale economice, sociale, culturale, ecologice și politice sunt esențiale. Acesta este cazul țărilor în care turismul se dezvoltă rapid. În Europa, instruirea în turism este văzută ca un mijloc de creștere a nivelului de angajare și de compensare a poziției sale diminuate pe piață în această industrie.

Locurile de muncă mai complexe au adus o modificare și în ceea ce privește trainingul, trecând de la abilitățile operaționale sau vocaționale la abilitățile sociale și personale. Abilitățile operaționale sunt încă

cerute, dar se concentrează din ce în ce mai mult pe inovația tehnologică. Capacitatea de a învăța și desfășura activități, de a asimila toate elementele unui proces complex, abilități eficiente de comunicare, incluzând abilitățile de negociere în cazuri de conflict, toate se află printre abilitățile necesare pentru a-i permite muncitorului de azi să își câștige autonomia necesară la locul de muncă. Acest lucru reprezintă o provocare pentru instituțiile de training focalizate mai mult spre abilitățile operaționale decât pe abilitățile "soft". Noile abilități tehnice, care trebuie să fie dobândite de angajați, includ: cunoștințe solide și actualizate despre materiale și procesul de producție; cunoștințe despre programe de calculator și alte tehnologii noi folosite și concomitent noile metode de muncă; conștientizarea problemelor de protecție a muncii, o înțelegere a conceptului "cultura afacerii"; și abilitatea de a oferi clienților o gamă tot mai mare de informații. Cunoștințele de limbă și o dezvoltată sensibilitate inter-culturală sunt abilități cheie pentru personalul din turism care intră în contact direct cu clienții. Cerințele la nivel de management oglindesc calitățile enumerate mai sus, dar oferă în același timp o nouă abordare a managementului și dezvoltării resurselor umane. Companiile adoptă o filozofie care susține că unii angajați care primesc un "serviciu bun" de la superiorii lor, vor oferi cel mai probabil și ei "servicii bune" clienților. Încă un domeniu important de inovație pentru trainingul în management este răspunsul mai rapid la – sau anticiparea – dezvoltările pieței. Această cerință nu reprezintă o noutate pentru managerii de top de lanțuri hoteliere, dar este nou într-adevăr pentru managerii de unități mai mici sau pentru șefii de departamente sau pentru managerii din administrație. Adaptarea într-un mod autonom și dezvoltarea de strategii inovative necesită o capacitate de a genera fluxul necesar de informații asupra pieței, și de asemenea abilitatea de a utiliza programele de calculator. Acest lucru marchează o îndepărtare semnificativă de la imaginea tradițională a managerului independent de hotel de "om care se pricepe la toate" care nu lucrează cu bugete sau parametri de performanță.

Înlocuirea conceptelor de abilități, capacități și calificări cu cele de competențe este în acord cu ideea de companie ca organizație de învățare în care personalul și-a sporit capacitățile strategice și de rezolvare a problemelor la toate nivelurile. Competențele sunt descrise ca rezultate care trebuie atinse, ceea ce erau analizate în metodologiile anterioare ca sarcini, abilități, și aptitudini dorite, lăsând ierarhiei responsabilitatea pentru rezultate. Pentru a promova noul concept, Grupul European al Muncii pentru îmbunătățirea instruirii în industria turismului, convocat de Comisia Europeană, recomandă că cercetările trebuie realizate într-o asemenea măsură încât să dezvolte capacitățile indivizilor pentru a putea beneficia de abilitățile generale, tehnice și personale precum și de abilitățile

“soft” necesare pentru a putea pune în practică celelalte abilități și să găsească o modalitate pentru companii pentru a putea angaja și combina competențele indivizilor într-o manieră organică. Conceptul de competențe și standardizarea și certificarea lor pot fi mult mai ușor introduse acolo unde schemele de training sunt flexibile. Trainingul modular a stat întotdeauna la baza sistemelor de training în țările în care nu exista o distincție clară între trainingul inițial și trainingul continuu. Accesul la cursuri de durată diferită, suport instituțional, modalități de finanțare a fost extins la studenții de toate vârstele. Noul concept de competențe câștigă teren pentru a satisface nevoile de certificare care cresc din relațiile de angajare mult mai flexibile.

Strategii elaborate de dezvoltarea resurselor umane se află în strânsă legătură cu planurile de dezvoltare a afacerii pe termen lung, și acestea sunt cel mai adesea asociate cu companiile mari. Aceste strategii se bazează pe un buget separat și pe furnizarea trainerilor din afara hotelului. Bugetele pentru training se pot număra până la 3% din cifra de afaceri a hotelului, deși 1% din lista de plată este considerat a fi substanțial. Un sistem de evaluare a cerințelor de evaluare a trainingului prin aprecierea frecvență a personalului este comun companiilor unde dezvoltarea personalului este luată în serios. Pe de altă parte, acolo unde trainingul este mai puțin formalizat, acesta este susținut de către manageri sau supraveghetori care nu sunt specialiști în training; s-ar putea să nu existe un buget prestabilit, în ciuda dorinței declarate de a oferi training personalului. În asemenea cazuri, trainingul este mai degrabă reactiv decât proactiv, adică limitat la trainingul de introducere pentru noii angajați și trainingul obligatoriu de protecție a muncii. Se întâmplă destul de frecvent ca sesiunile programate de training sa fie anulate atunci când angajații nu sunt înlocuiți la locurile lor de muncă și astfel eșuează să ajungă la sesiuni. Lanțurile hoteliere mari se bazează în cea mai mare măsură pe propriul lor sistem intern de training. Grupul Accor angajează în jur de 140000 de oameni în 132 de țări; 5% din cheltuielile legate de personal sunt alocate trainingului pe trei mari domenii: training inițial pentru calificări de bază sau ca training de introducere pentru noii angajați (realizat în interiorul companiei); training continuu pentru angajații cu funcții de conducere (șefi de departamente și alții), acoperind domenii precum : vânzări, leadership, contactul cu clienții s.a.m.d; educație interculturală. Trainingul Accor este realizat în propria Academie a grupului Accor cu sediul în Paris, dar care are centre de training în diferite locații și țări. Academia Accor găzduiește 14 000 de trainees în fiecare an.

Și mai mult, grupul a încheiat înțelegeri cu un număr de școli pentru a accepta angajați Accor să urmeze anumite cursuri și să beneficieze de programe de burse pentru Accor. Trainingurile interne la nivelul departamentului de management generează printre

beneficiari un puternic angajament față de cultura organizațională și produce dividende foarte mari în ceea ce privește avantajul competitiv. Un studiu recent din Marea Britanie arată că 60% din toate hotelurile, 53% din restaurante și alți furnizori oferă într-un fel sau altul training continuu. Companiile care angajează mulți muncitori oferă mai mult training continuu decât companiile mici; cercetările arată că, în general, hotelurile mari și mijlocii oferă training, și că cursurile sunt de scurtă durată (în medie 21 de ore).ⁱⁱⁱ Deoarece hotelurile mari încearcă să ofere condiții de angajare mai bune și în alte privințe, ele atrag muncitorii de la hoteluri mai mici, astfel încât aceasta poate dăuna la politica de dezvoltare a personalului în hotelurile independente. Un exemplu al modului în care hotelurile independente pun problema deficienței de abilități este oferit de un grup de hoteluri din Marea Britanie. Grupul în discuție a afirmat un consorțiu de training care lucrează cu un colegiu regional pentru a desfășura traininguri pentru angajați și programe de dezvoltare. Toate hotelurile din grup pot trimite unul sau doi din angajați să urmeze cursuri. Angajatorii folosesc trainingul ca un mijloc de a stăpâni fluctuația de personal și de a încuraja loialitatea personalului față de companie în scopul de a menține un nucleu de personal. Trainingul poate fi folosit de asemenea și ca mijloc de recompensare pentru condițiile de muncă dificile și remunerație scăzută.

În orice caz, trebuie remarcat faptul că, deși majoritatea muncitorilor au beneficiat de un training de introducere și un training de protecția muncii, traininguri specifice de construire a carierei sunt în general accesibile numai unei minorități a personalului, precum celor din ierarhia superioară.

Fără îndoială că întreprinderile au nevoie de reguli, dar acestea nu trebuie să îngreuească inițiativa și creativitatea angajaților. O modalitate de rezolvare a acestei probleme o constituie practicarea delegării de către manageri. Investiția angajaților cu autoritate și responsabilitate reprezintă o condiție importantă în practicarea unui management participativ și va conduce la limitarea regulilor care condiționează și dirijează activitatea întregii companii. Cu siguranță că deplasarea autorității și responsabilității în interiorul întreprinderii, tot mai aproape de consumator, implică multă răbdare și preocupare pentru micșorarea numărului de reguli existente. În același timp, delegarea nu este posibilă decât acolo unde există angajați foarte bine pregătiți profesional și suficient de motivați pentru a prelua responsabilitatea și autoritatea transferate de manager.

BIBLIOGRAFIE:

1. Byars, L. L., (1993) - *Strategic Management, Planning and Implementation, Concepts and Cases*, Second Edition, Harper and Row Publisher;

2. Cosmescu, I., (1998) - *Turismul fenomen complex contemporan*, Editura Economică, București;

3. Talcott, P., (1970) - *How are clients integrate into service organizations, in Organizations and Clients*, Merrill Publishing Company;

4. Wahab, S., Pigram, J., (1995) - *Tourism, Development and Growth*, Routledge.

5. www.ilo.org

6. www.effat.org

7. www.globaltraveltourism.com

ⁱ Vilamoura Declaration, WTTC (World Travel and Tourism Council), 1 Aug. 1997.

ⁱⁱ Raportul anual de la Școala de Management Radisson SAS, 1999.

ⁱⁱⁱ The Hospitality Training Foundation: Perspective în training în industria hotelieră, London, 1999.