

## DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE DIN DOMENIUL TURISM ȘI AGREMENT

**BALMUȘ-ANDONE Mihaela**, *lector universitar*  
**Universitatea de Stat din Moldova**

### *Abstract*

#### **DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE TOURISM AND LEISURE FIELD**

*The meaning of any company, including the tourism industry, is largely determined by the human factor, and its effectiveness is determined by the behavior of individuals within it. Highly qualified staff becomes one of the essential factors for the successful development of tourism activities and for ensuring a high level of services expected by tourists. Activities in the tourism industry include occupations in various sectors such as accommodation, provisioning, recreation, transportation, souvenir trading, tour operators, and travel agencies. Thus, tourism sectors are associated with a wide range of diverse occupations with multiple human factor requirements.*

**Key words:** human resources, tourism, professional development, process.

**JEL:** F44, M51, P35

### **Introducere**

Semnificația oricărei companii, inclusiv celei turistice este în mare măsură determinată de factorul uman, eficacitatea acesteia fiind determinată de comportamentul indivizilor în cadrul ei. Oamenii sunt cei care inițiază și desfășoară multiple activități ce marchează evenimente în cadrul întreprinderii și modul cum o fac influențează, în final, măsura în care este percepută atât imaginea companiei turistice, cât și imaginea angajaților acesteia. Astfel, personalul cu o calificare înaltă devine unul dintre factorii esențiali pentru dezvoltarea cu succes a activitatilor turistice și pentru asigurarea unui nivel înalt al serviciilor așteptate de către turiști. Această premisă este una care proiectează ariile de bază la care trebuie să ofere răspunsuri activitățile privind gestiunea resurselor umane din companiile turistice [5]:

- Cum sunt asigurate cu personal din punct de vedere numeric?
- Cum sunt acoperite toate posturile cu personal calificat?
- Care sunt condițiile de promovare a resurselor umane în cadrul companiei?
- Care este climatul socio-profesional ce contribuie la dezvoltarea personală a fiecărui angajat?

### **Rezultate și discuții**

Dezvoltarea resurselor umane din sectorul turismului este determinată de nevoia de a concentra, în mod sistemic, eforturile de la toate nivelurile din domeniu pentru a se reuși integrarea și armonizarea tuturor factorilor de decizie implicați: managerii companiilor, reprezentanții instituțiilor implicate în elaborarea cadrului legal, dar și cei care se regăsesc în calitate de furnizori de servicii de formare și educație în calitate de participanți activi în procesul de îmbunătățire și dezvoltare a factorului uman. Acest deziderat este determinat de premisa că serviciile turistice de calitate înaltă pot fi prestate doar urmare a unei educații competitive și prin perfecționarea specialiștilor implicați la toate nivelurile.

Pentru a dezvolta acest subiect este necesar să pornim de la o serie de particularități cu privire la resursa umană din domeniile turistice și situația actuală în respectivul domeniu. În primul rând desemnăm locul care revine personalului în industria ospitalității. Succesul oricărei întreprinderi este determinat în mare măsură de calitatea resurselor umane și modalitatea în care acestea desfășoară multiplele activități din cadrul organizației. Implementarea principiilor manageriale, ajunge a fi una dintre cerințele esențiale pentru companiile din acest sector. Semnificația resurselor umane se

explică și prin ponderea majoră a acestora în totalul costurilor industriei turistice. Întreprinderile din acest domeniu, la nivel mondial, plătesc aproximativ 25% din încasări pentru salariile angajaților, iar în alimentația publică nivelul costurilor ajung chiar până la 40%. [1]

Tradițional sectorul turismului este privit ca și industrie care se bazează pe intensivitatea muncii, acesta implicând o largă varietate de posturi (uneori cu nivel al factorului uman relativ scăzut) pe de o parte, dar domeniul cu abilitatea de creare a multor oportunități de angajare, pe de altă parte. Activitățile din industria turismului includ ocupații în diferite sectoare cum sunt: cazare, aprovizionare, agrement, transporturi, comercializare de suveniruri, tour-operatori și agenții de turism. Astfel, sectoarele de turism se asociază cu o largă gamă de ocupații diverse cu multiple cerințe privind factorul uman.

*Principalele particularități ale forței de muncă și ocuparea în domeniul turismului sunt prezentate în mod sintetic în cele ce urmează [3]:*

1. resursele umane din domeniu se caracterizează prin *creștere continuă*, pe măsură ce se dezvoltă economia. Sectorul turismului este unul care creează noi de locuri de muncă, chiar și dacă nu neapărat în mod constant pe toate componentele;
2. resursa umană este determinată de *mobilitate accentuată și fluctuație intensă*, datorate caracterului sezonier al turismului. Spre exemplu, în Franța, în anul 2010, ponderea locurilor de muncă de sezon constituia de 45,3% în totalul posturilor din sectorul cazării; 44,2% - din sectorul alimentației publice; 10,5% - în agențiile de voiaj. Totodată, aspectul sezonier este în special în rândurile tinerilor de până la 25 ani, care pot constitui cca două treimi din totalitatea lucrătorilor sezonieri;
3. domeniul turistic este puternic marcat de *contactul direct* pe care îl are turistul cu producătorul serviciului turistic, aceasta impunând și un comportament corespunzător;
4. resursele umane din domeniile turismului se caracterizează și prin diversitatea nivelului de calificare, uneori existând locuri de muncă necalificate, dar și existența posturilor care solicită competențe dezvoltate în domeniul de marketing, limbi străine, relații publice. Per ansamblu, locurile de muncă din domeniu se desemnează prin nivel de calificare mai redus (având o pondere redusă a locurilor de muncă cu calificare superioară față de media pe economie), aceasta generând și un nivel al salariilor mai mic;
5. industria turismului este caracterizată și de feminizarea forței de muncă (a se vedea Tabelul 1) și preponderența tinerilor. În esență, ponderea femeilor și a tinerilor în totalul populației ocupate este în general mai mare în sectorul turistic față de ansamblul per economie;
6. utilizarea integrală a timpului de muncă a unei zile (munca în ture), fapt ce presupune intensitatea muncii prestate de către resursa umană din turism.

Tabloul care descrie modul cum evoluează în Republica Moldova numărul de angajați în domeniile asociate turismului este ilustrat în Tabelul 1. Din informațiile reflectate în acesta se desprind o serie de concluzii. În primul rând se observă o evoluție diferită a angajabilității pe cele trei domenii analizate. Astfel, dacă în cazul agențiilor turistice sesizăm o scădere continuă pe parcursul celor cinci ani analizați (cu scăderea drastică în anul 2020, aceasta fiind datorată pandemiei COVID 19), în cazul structurilor de cazare se observă o reducere de personal încadrat abia în anul pandemiei (această tendință însă încă menținându-se), iar pentru structurile de alimentație publică se atestă reducerea numărului de angajați doar în 2020, în următorul an activitatea fiind relansată cu avânt substanțial (fapt explicat prin implementarea mai intensă a serviciului de livrare a bucatelor).

Un alt element ce se desprinde din aceste informații, este superioritatea numerică a personalului din domeniul alimentației publice, care în esență nu reprezintă domeniul turistic propriu-zis, dar este totuși semnificativ influențat de intensitatea turismului în zonă. Semnificativă este și repartizarea numerică a angajaților funcție de sex. În cea de-a cincea particularitate privind resursele umane în domeniul turismului, am specificat deja prevalarea numărului de femei în aceste domenii. Cu toate acestea, informațiile din Tabelul 1 indică faptul că numărul acestora este mult peste cel al bărbaților, iar pentru agenții turistice în mare parte numărul femeilor depășește mai mult

decât dublu numărul bărbaților. O posibilă explicație a acestui fapt, este că femeile mai frecvent sunt implicate în munca care nu necesită calificare, dar este indispensabil asociată activităților turistice.

**Tabel 1**

**Evoluția numărului de salariați în domenii turistice în R.Moldova (pers.)**

Domeniu	Anii				
	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Activitati ale agentilor turistice si ale tur-operatorilor; alte servicii de rezervare si asistenta turistica, din care:</b>	<b>1538</b>	<b>1429</b>	<b>1473</b>	<b>1052</b>	<b>1060</b>
femei	1047	1015	1095	737	745
bărbați	491	414	378	315	315
<b>Hoteluri si alte facilitati de cazare, din care:</b>	<b>1837</b>	<b>1912</b>	<b>2060</b>	<b>1595</b>	<b>1502</b>
femei	1062	1076	1159	865	831
bărbați	775	836	901	730	671
<b>Restaurante si alte activitati de servicii de alimentatie, din care:</b>	<b>14723</b>	<b>15467</b>	<b>16284</b>	<b>13354</b>	<b>16513</b>
femei	9551	9863	10622	8599	10269
bărbați	5172	5604	5662	4755	6244

Sursa: Elaborat de autori în baza informațiilor Biroului Național de Statistică [9]

Necesită a fi specificat faptul că, în general, pentru domeniul turismului este vorba de angajarea directă sau cea indirectă a personalului. *Angajarea directă* este determinată de forța de muncă prezentă în unitățile cu profil turistic. Factorii care o determină se referă la :

- ✓ politica în domeniul turistic a unei țări (spre exemplu: orientarea echipamentelor receptive spre categorii care utilizează în mod intensiv forța de muncă);
- ✓ nivelul de dezvoltare al țării în cauză (o economie foarte integrată dă posibilitatea de a crea în lanț noi locuri de muncă);
- ✓ nivelul și dinamica productivității forței de muncă deja angajată în sectorul turistic.

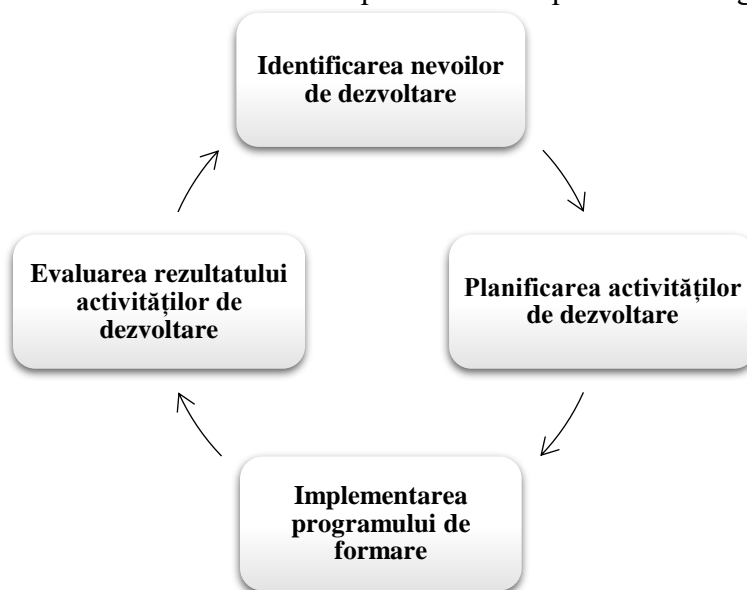
*Angajarea indusă* presupune efectul pe care turismul îl produce în toate celelalte întreprinderi furnizoare de produse pentru turism, precum și locurile de muncă adiționale create în interiorul întregului sistem productive. Factorii care influențează angajarea indusă, includ:

- ✓ caracteristicile profesiilor din industria turismului
- ✓ formarea profesională a forței de muncă
- ✓ costul formării forței de muncă pentru turism
- ✓ permanentizarea forței de muncă în turism și eliminarea/diminuarea caracterului ei sezonier.

Dezvoltarea resurselor umane din domeniile turistice este în mare măsură determinată de formarea profesională a acestora, importanța căreia a crescut în mare parte datorită ritmului schimbărilor în societatea contemporană în general, dar și diversificarea activităților cu încărcătură turistică în particular. Forțele care provoacă schimbarea și respectiv pun presiune pe companii în sensul formării și dezvoltării profesionale se referă la schimbările majore în domeniul tehnologic, extinderea competiției, dar și schimbările majore în resursele de muncă.

Demersul de dezvoltare profesională generează consecințe extrem de importante, acestea fiind determinate de costurile și intervalul de timp pe care le cuprinde. În acest context se pune

problema unei abordări sistemice a activității de dezvoltare profesională care să aibă un caracter de continuitate în conformitate cu ciclul de dezvoltare a personalului reprezentat în Figura 1.



**Figura 1. Raportul dintre industria ospitalității și turism**

*Sursa: Elaborat de autori*

Fiecare dintre aceste activități reprezintă etapă distinctă a procesului de dezvoltare a personalului, aceste incluzând o serie de acțiuni concrete de întreprins în vederea asigurării premiselor pentru o etapă ulterioară.

În cele ce urmează vor fi abordate mai detaliat elementele care compun procesul de dezvoltare a personalului pentru domeniile asociate turismului. Orice demers privind dezvoltarea resurselor umane va porni de la analiza nivelului de calificare și competențele acestuia, care determină în final nivelul productivității muncii, dar și necesarul de resurse pentru instruire. Formarea personalului și dezvoltarea lui profesională constituie factorul determinant, ce reflectă într-o manieră directă și indirectă, competitivitatea produsului turistic.

Conform furnizorilor din industrie, penuria de resurse umane competente, suficient de calificate și cu experiență va avea impact negativ în asigurarea calității acestora. [5] Astfel, procesul de asigurare cu resurse umane în turism, poate fi îngreunat de slaba dezvoltare a abilităților de comunicare (în special cea orală), insuficiența experienței profesionale, uneori chiar și percepția publică oarecum negativă cu privire la locurile de muncă din domeniul prestării servicii. Calitatea educației devine provocare esențială căreia trebuie să-i facă față industria turistică.

Se conturează, astfel, competențele necesare a fi dezvoltate pentru un angajat fie actual, fie viitor, în industria turismului. Acestea se referă la satisfacția de a fi conectat cu oamenii, abilitatea de a empatiza și a înțelege diversitatea tipologiei umane, capacitatea de lucru în echipă, rezistența în condiții de muncă în condiții de stres, precum și munca cu program nenormat.

În contextul dezvoltării abilităților conturate, companiile din industria turistică demarează diverse programe de formare în vederea dezvoltării abilităților profesionale ale angajaților. Acestea sunt realizate sub egida programelor de formare a adulților, altfel numite programe de formare continuă. În Tabelul 2 sunt prezentate informațiile privind evoluția numărului de angajați din industria turistică care au beneficiat de formare profesională.

**Tabel 2**

***Evoluția numărului salariaților beneficiari de formare profesională continuă (pers.)***

Implicare în FC	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Artă, activități de recreere și de agrement</b>					
<b>Salariați care au participat la cel puțin un tip de FPC (cursuri sau/și alte forme)</b>	<b>656</b>	<b>828</b>	<b>1121</b>	<b>811</b>	<b>809</b>
<b>Salariați care au participat la cursuri de FPC</b>	<b>304</b>	<b>382</b>	<b>531</b>	<b>334</b>	<b>360</b>
<b>Salariați care au participat la alte forme de FPC</b>	<b>361</b>	<b>452</b>	<b>594</b>	<b>544</b>	<b>484</b>
<b>Activități de cazare și alimentație publică</b>					
<b>Salariați care au participat la cel puțin un tip de FPC (cursuri sau/și alte forme)</b>	<b>574</b>	<b>767</b>	<b>818</b>	<b>400</b>	<b>680</b>
<b>Salariați care au participat la cursuri de FPC</b>	<b>341</b>	<b>488</b>	<b>533</b>	<b>220</b>	<b>450</b>
<b>Salariați care au participat la alte forme de FPC</b>	<b>236</b>	<b>279</b>	<b>287</b>	<b>194</b>	<b>288</b>

Sursa: Elaborat de autori în baza informațiilor Biroului Național de Statistică [9]

Dinamica celor cinci ani de studiu, denotă o evoluție în creștere semnificativă până la perioada marcată de pandemie, similar angajabilității, ceea ce și exprimă o relație tip cauză-efect între cele două tipuri de indicatori. Exact ca și în cazul numărului total de angajați, domeniul alimentației publice este cel care cunoaște o redresare mai rapidă. Considerăm că una dintre explicațiile plauzibile constă în faptul că odată cu orientarea alimentației publice spre livrarea la domiciliu a bucatelor, a intervenit și necesitatea instruirilor privind unele practici în acest sens. Respectiv aceasta și marchează creșterea semnificativă înregistrată în anul 2021 în acest domeniu. O altă concluzie ce se desprinde din datele reflectate în Tabelul 2, ține de tipurile de formări la care au participat angajații.

Dacă este să vorbim despre participarea cel puțin o dată la programe de formare, sesizăm că numărul participanților este cam dublu față de situațiile în care se iau în calcul anumite forme de instruire. Aceste informații ne conduc spre concluzia de abordare oarecum „superficială” a programelor de dezvoltare, demonstrând mai mult pentru raportare că angajații se implică în astfel de programe.

În cazul salariaților care participă la cursuri se are în vedere organizarea de instruirii formalizate, cu programe și planuri bine determinate, uneori având un grad ridicat de standardizare (evident având și un grad de flexibilitate redus). Este clar evidențiat faptul că aceste modalități de formare prevalează, în mare parte și datorită unor serii de inițiative la nivel național în vederea susținerii și promovării programelor de formare continuă în domeniu turistic.

Spre deosebire de precedentă, modalitatea de instruire exprimată prin „alte forme” presupune o abordare informală a instruirilor. Accentul pus pe training presupune învățarea continuă și valorificarea potențialului individual al angajaților. Deși mult sub nivelul instruirilor formaizate, această modalitate este una care merită a fi dezvoltată și căreia este necesar să i se acorde atenția

cuvenită. Aceasta deoarece, în esență, multe dintre activitățile curente necesită mai degrabă învățarea la locul de muncă, decât o instruire formală, iar managerii deseori preferă la recrutare personalitatea individului în defavoarea calificărilor formale. În unele studii chiar se accentuează faptul că în multe cazuri experiența este mult mai valoroasă decât calificările obținute prin instruirile formalizate. Spre exemplu, Grupul European al Muncii pentru îmbunătățirea instruirii în industria turismului, convocat de Comisia Europeană, recomandă să se dezvolte capacitățile indivizilor astfel încât să fie posibil de a beneficia de abilitățile generale, tehnice și personale, precum și să fie dezvoltate așa-numitele „soft skills” necesare punerii în valoare a tuturor celorlalte abilități și să identifice modalitatea angajării de către companii și combinarea competențelor indivizilor într-o manieră organică. [4]

**Tabel 3**

**Rata salariaților beneficiari de formare profesională continuă (%)**

Implicare în FC	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Artă, activități de recreere și de agrement</b>					
<b>Rata globala de participare la FPC</b>	<b>4,9</b>	<b>6,2</b>	<b>8,1</b>	<b>5,9</b>	<b>6,0</b>
<b>Salariați care au participat la cursuri de FPC (oferit de angajator)</b>	<b>21,6</b>	<b>22,4</b>	<b>27,2</b>	<b>21,7</b>	<b>21,4</b>
<b>Activități de cazare și alimentație publică</b>					
<b>Rata globala de participare la FPC</b>	<b>5,1</b>	<b>6,2</b>	<b>6,6</b>	<b>3,7</b>	<b>6,2</b>
<b>Salariați care au participat la cursuri de FPC (oferit de angajator)</b>	<b>12,1</b>	<b>13,8</b>	<b>14,9</b>	<b>14,1</b>	<b>14,5</b>

Sursa: Elaborat de autori în baza informațiilor Biroului Național de Statistică [9]

Implementarea programelor de formare fie urmând varianta formală, fie cea nonformală pentru diferite niveluri de calificare este realizată prin participarea furnizorilor de servicii de instruire care oferă în principal programe destinate îmbunătățirii calificării. Totodată, întreprinderile din domeniul turistic, își asumă adesea o parte semnificativă din formarea angajaților, completând eventuale „lacune”. În Tabelul 3 este clar reliefată evoluția ratei angajaților care au beneficiat de programe de formare continuă funcție de faptul că acesta a fost realizat cu susținerea (organizare și costuri) angajatorului sau au fost doar la latitudinea și posibilitățile asumate de către angajat. Evident, în primul caz ponderea participării angajaților la formări este cu mult mai mari, în cazul activităților de agrement depășind chiar triplu.

Se identifică, astfel, unii factori care merită să fie luați în calcul în cazul formărilor continue ale angajaților: revizuirea curriculumul-ui funcție de evoluția și nevoile pieței turistice, evoluțiile tehnologice dinamice pune accent pe metodele interactive de predare, necesitatea valorificării elementelor învățământului la distanță, implementarea intensă a programelor de schimb internațional, colaborarea dintre companiile din domeniul turismului și instituțiile de învățământ.

Totuși, nu toți angajatorii din domeniu urmăresc în mod activ și abordează strategic provocările ocazionate de dezvoltarea resurselor umane. Acest fapt este explicabil, având în vedere faptul că afacerile marii majorități a firmelor sunt mici și nu au suficientă capacitate de a gestiona capitalul uman. Astfel, multe companii din acest sector investesc extrem de puțin în dezvoltarea

abilităților și competențelor personalului. Aceasta se datorează parțial dificultăților provocate de caracterul sezonier al fluxului de angajați. Formele de predare care se preferă sunt cele interne, în firmă, prin care se contează pe transmiterea experienței și a practicilor în cadrul companiei. [7]

Pentru companiile care investesc în programele de dezvoltare a angajaților săi este caracteristică crearea unui mecanism de consiliere, facilitarea dezvoltării profilului ocupațional, crearea și promovarea unor produse turistice și digitalizare, conceperea unor sesiuni de formare în vederea creării unor planuri și instrumente de promovare pentru patrimoniul natural și cultural. [8]

Indiscutabil este faptul, că programele de dezvoltare a resurselor umane în domeniul turismului au o mare importanță. Astfel, urmare a respectivelor programe este necesar să fie realizate și o serie de evaluări privind modul de realizare a acestora, precum și a impactului lor asupra formabililor. În cazul în care se identifică anumite inconsecvențe, este necesar să fie identificate cauzele care le-au generat. De cele mai multe ori, obiectivele propuse nu au fost îndeplinite din diverse cauze [2]:

- furnizarea unui volum de informații prea mare
- slaba adaptare a programului la nevoile formabilului și postului pe care îl ocupă
- considerarea pregătirii noilor angajați mai puțin importantă, decât programele de training a celor cu vechime în organizație sau a managerilor
- calificarea insuficientă a formatorilor
- explicații prea tehnice sau folosirea unui limbaj nefamiliar formabililor
- mecanisme de predare neadecvate/ neadecvate etc.

## Concluzii

Relația dintre turism și capitalul uman este una destul de complexă, determinată de interconținere, fiecare dintre acestea având deopotrivă rolul de cauză și efect. În acest sens, orice inițiativă privind demararea programelor de dezvoltare în domeniul resurselor umane, necesită fundamentarea prin cunoașterea particularităților distinctive ale muncii în domeniul turismului, evaluarea intensității și modului particular de acțiune a forței de muncă asupra produsului turistic și a rezultatelor activității.

## Bibliografie:

1. Chașovschi, Carmen, Bordeianu, Otilia, *Managementul firmelor de turism, comerț și servicii*, Suceava, 2021
2. Firoiu, Daniela, *Resursele umane în turism*, Pro Universitaria, București, 2007
3. Lupu, Nicolae, *Hotelul – economie și management*, All Beck, București, 2010
4. Abrudan, Maria – Madela, Forosigan, Bianca, Demian, Horia, *Aspecte privind managementul și dezvoltarea carierei resurselor umane în turism*, în Revista de turism, nr.4, 2007
5. Platon, Nicolae, *Particularități de gestionare cu resursele umane în cadrul întreprinderii turistice*, în Strategii și politici de management în economia contemporană, Ediția 5, Chișinău, 2016
6. *Programul național de dezvoltare a turismului „TURISM - 2025”*, <https://mecc.gov.md/ro/content/strategia-de-dezvoltare-turismului-turism-2020>
7. Strategia privind managementul resurselor umane în regiunea transfrontalieră, 2018, [interregrobg.eu](http://interregrobg.eu)
8. Strategia de Dezvoltare Turistică a României 2020- 2030, Vol.2, București 2019, <http://sgg.gov.ro>
9. Biroul Național de Statistică, [https://statistica.gov.md/ro/statistic\\_domains](https://statistica.gov.md/ro/statistic_domains)

## Autor corespondent:

**BALMUȘ-ANDONE Mihaela**

ID ORCID: 0000-0002-5025-3351, [email: mihaela.balmus.andone@usm.md](mailto:mihaela.balmus.andone@usm.md)