

ASPECTE ALE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE DEFINITORII TURISMULUI ȘCOLAR

Cătălin POPESCU

Universitatea "Petrol-Gaze" din Ploiești; cpopescu@mail.upg-ploiesti.ro

The paper presents some useful aspects concern two main activities of human resource management applied in educational tourism field: recruitment and selection. Human resource management encompasses a far wider area of responsibilities and fields of importance than simply managing the workforce, dealing with pay, discipline etc. In educational tourism field is necessary to recruit and select special people with specific qualification capable in carrying out any kind of request for pupils and professors, in order to increase the quality and level of comfort for tourism services.

În contextul integrării țării noastre în structurile Uniunii Europene, și activitățile de turism școlar vor trebui să respecte cu strictețe toate normele în vigoare legate de acest domeniu. Ca urmare, toate eforturile vor trebui canalizate pentru satisfacerea cerințelor elevilor și profesorilor la un standard înalt de performanță.

Totodată, trebuie respectat conceptul modern conform căruia clientul este "stăpânul absolut", nivelul lui de satisfacție fiind esențial în vederea supraviețuirii instituției în noul mediu concurențial.

Pentru aceasta, instituțiile bugetare din acest domeniu trebuie obligatoriu să înțeleagă că prestarea unor servicii de calitate este fundamentală, iar scopul central al activității lor este satisfacerea nevoilor clienților la standarde europene de performanță.

Urmare acestor considerente și Agenția Teritorială a Taberelor și Turismului Școlar (A.T.T.T.S.) Prahova trebuie să găsească resursele necesare modernizării unităților de cazare din subordine, mobilizând fonduri de investiții importante în vederea efectuării lucrărilor de reparații și dotări moderne pentru taberele funcționale și, totodată, a lucrărilor de reparații capitale necesare redeschiderii în circuitul turistic a bazelor aflate în prezent în conservare.

Agenția își desfășoară activitatea în baza Legii Învățământului, a hotărârilor guvernamentale, a ordinelor, precizărilor și instrucțiunilor elaborate de Autoritatea Națională pentru Tineret și Agenția Națională a Taberelor și Turismului Școlar, precum și în baza "Regulamentului de Organizare și Funcționare".

A.T.T.T.S. Prahova funcționează ca instituție specializată în organizarea vacanțelor școlare, a taberelor și expedițiilor, a activităților cultural-artistice și sportive, de transport și turism școlar, precum și a activităților de timp liber ale preșcolarilor, școlărilor și elevilor.

Agenția deține în patrimoniu toate bunurile mobile, imobile și toate terenurile destinate taberelor și turismului școlar, aflate în proprietatea și administrarea Autorității Naționale pentru Tineret. Agenția are drept de administrare a bunurilor aflate în patrimoniul ei, în vederea realizării scopului pentru care a fost constituită. Acestea nu pot fi divizate și înstrăinate și nici nu pot să primească altă destinație fără acordul Consiliului de Administrație al Agenției Naționale și al Autorității Naționale pentru Tineret.

Unitățile de cazare cu destinație de tabără școlară ale A.T.T.T.S. Prahova sunt situate pe Valea Prahovei, Valea Teleajenului și a Slănicului, adică în zone cu un potențial turistic deosebit. Tocmai de aceea, datorită cadrului geografic și turistic deosebit de

favorabil, preocuparea principală a agenției trebuie să fie prestarea de servicii de calitate și orientarea permanentă spre clientul potențial și spre satisfacerea nevoilor acestuia.

Pentru ca acest concept să poată fi pus în practică, un rol esențial îl are colectivul de salariați. În orice organizație, managerul trebuie să fie conștient că echipa de salariați este "bunul cel mai de preț" al său. Un personal bine pregătit, motivat și având un nivel ridicat de satisfacție, contribuie decisiv la succesul oricărei activități.

A.T.T.T.S. Prahova are în subordine un număr de 10 unități de cazare dispuse pe întreg teritoriul județului. Dintre acestea, în prezent, funcționează în *regim permanent* taberele situate în stațiunile Bușteni, Sinaia, Cheia și Ștefești (cu o capacitate totală de cazare de 600 locuri/serie), restul de șase unități fiind în conservare (Izvoarele, Adunați, Suzana, Telega, Voila și baza de agrement Păulești).

Agenția are ca obiect principal de activitate prestarea de servicii de cazare și masă în cele patru unități cu regim permanent de funcționare, pentru toți elevii și profesorii din județ și din restul țării care doresc să-și petreacă vacanțele în taberele prahovene. Totodată, se organizează tabere de odihnă, tabere tematice și excursii în alte zone ale țării, precum și activități de transport cu mijloacele auto din dotare (autocar, microbuz).

A.T.T.T.S. Prahova dispune de spații de cazare formate din construcții tip vilă (marea majoritate), tip pavilion din lemn și căsuțe, de blocuri alimentare și săli de mese moderne, cluburi, terenuri de sport, etc.

În cadrul managementului resurselor umane, procesul de recrutare și selecție a personalului are o importanță vitală. Fără un personal potrivit cerințelor posturilor, fără a se practica un sistem modern de recrutare și selecție, nici o organizație, inclusiv din sfera turismului școlar, nu va putea face față cerințelor pieței.

În momentul actual, al noilor condiții impuse de economia de piață, și instituțiile bugetare trebuie să acorde personalului importanța și atenția cuvenite. Recrutarea și selecția trebuie să devină activități de sine stătătoare, iar instituția trebuie să aloce fonduri și să facă numeroase cheltuieli în acest proces, pentru a avea mai târziu și satisfacții din partea noilor angajați.

În prezent, A.T.T.T.S. Prahova are încadrat un număr de 53 salariați în regim permanent, la care s-au adăugat 6 persoane care au funcționat în regim sezonier. Dintre aceștia, 11 persoane sunt retribuite din alocațiile bugetare, restul de 42 de angajați permanenți având cheltuielile de salarizare suportate din resurse proprii (autofinanțare).

Cu referire la organizația prezentată în această lucrare, A.T.T.T.S. Prahova trebuie să soluționeze următoarele probleme legate de recrutare și selecție:

- identificarea calificărilor sau a aptitudinilor și alegerea (selecția) candidaților care corespund cel mai bine cerințelor posturilor noi sau celor vacante;
- identificarea și atragerea candidaților competitivi folosind cele mai adecvate metode, surse sau medii de recrutare;
- inițierea recrutării ca o activitate de marketing;
- combaterea subiectivismului în conceperea anunțului pentru ocuparea postului;
- respectarea legislației în domeniu referitoare la oportunitățile egale de angajare și corectarea practicilor discriminatorii anterioare sau a unor dezechilibre existente.

Soluționarea cu succes a acestor probleme înseamnă, totodată, succesul întregului proces de asigurare cu personal, proces deosebit de important, dacă se au în vedere efectele unor posibile erori de angajare. În cadrul agenției, recrutarea resurselor umane trebuie privită ca un proces managerial de menținere și dezvoltare a celor mai adecvate surse interne și externe necesare asigurării cu personal competitiv în vederea realizării obiectivelor.

Ca urmare, recrutarea este o activitate de sine stătătoare, susținută atât prin volumul de muncă necesar, cât și prin importanța sa pentru instituție. Agenția trebuie să acorde o

mai mare atenție recrutării, în comparație cu selecția, deoarece o selecție eficientă a personalului nu se poate realiza decât dacă procesul de recrutare asigură un număr suficient de mare de candidați competitivi.

Selecția personalului va fi privită ca o activitate de perspectivă în cadrul căreia deosebirile dintre oameni sunt puse de acord cu deosebirile dintre cerințele posturilor. În vederea minimizării riscului erorilor de selecție se va lua în considerare faptul că persoanele respective vor avea inițial o perioadă de probă și mai apoi un contract de angajare.

În concluzie, selecția personalului reflectă, pur și simplu, cum și cât de bine s-a realizat recrutarea și cât de bine au fost satisfăcute cerințele legii cererii și ofertei de forță de muncă. Selecția personalului se integrează deplin în sistemul activităților din domeniul resurselor umane, urmând logic după analiza posturilor, după planificarea personalului care determină posturile ce trebuie ocupate, precum și după recrutarea personalului. Prin urmare, analiza posturilor, planificarea resurselor umane și activitatea de recrutare constituie premise sau condiții de bază ale procesului de selecție a personalului.

Verificarea și evaluarea metodelor de recrutare și selecție au un rol important în cadrul agenției. Pentru a face o evaluare adecvată a metodelor prin care s-a ajuns la decizia de angajare, mijloacele folosite de unitate se bazează pe calitatea corespunzătoare a anunțurilor publicitare pentru posturile disponibile, a capacității acestor anunțuri de a atrage candidații cei mai potriviți, a tratamentului acordat acestora, a eficacității sistemului prin care se obțin informațiile preliminare despre post, a clarității specificațiilor de personal, a capacității testelor folosite de a furniza informațiile necesare despre solicitanți, a duratei pe care rămân în organizație noii angajați. Oamenii sunt cei care, împreună sau individual, decid soarta instituției. Rentabilitatea procesului de recrutare și selecție trebuie să fie o preocupare de bază a celor din eșaloanele manageriale superioare, criteriul de selecție fiind valoarea obținută în schimbul banilor.

Managementul instituțiilor bugetare trebuie să conștientizeze importanța deosebită a personalului în toate activitățile desfășurate și să suplimenteze resursele bănești necesare unui proces de recrutare și selecție transparent și eficient. Fără o investiție serioasă în domeniul recrutării, nu se poate obține un colectiv de salariați competitiv și foarte bine pregătit. De asemenea, este nevoie și de o motivare serioasă a angajaților și o grijă permanentă din partea conducerii față de nevoile acestora.

Întregul proces de recrutare și selecție realizat de către A.T.T.T.S. PRAHOVA este prezentat sintetic în tabelul 1:

Tabelul 1. Recrutarea și selecția în cadrul A.T.T.T.S. Prahova

Nr. crt.	Activități și acțiuni specifice
1	Identificarea posturilor vacante ❖ Apare nevoia de recrutare.Ce impact are asupra planului strategic? Există posibilitatea de modificare a organigramei sau a reproiectării pozițiilor în cadrul organizației? ❖ Acordul conducerii de a recruta ❖ S-au desfășurat interviuri de terminare a colaborării?
2	Analiza postului ❖ Este înțeleasă nevoia poziției de către participanții la proces? ❖ Care sunt prioritățile, competențele necesare? ❖ Conceperea/actualizarea fișei postului ❖ Definirea grupului țintă – cine sunt potențialii candidați?

3	Stabilirea termenilor de angajare ❖ Definirea termenilor și a condițiilor de angajare ❖ Agrearea internă a pachetului de salarizare ❖ Anticiparea potențialelor dificultăți în relaționarea postului în organizație ❖ Oportunități egale pentru toți candidații?
4	Comunicarea postului vacant ❖ Care va fi metoda de recrutare (sursa)? ❖ Va fi postul vacant comunicat deschis? ❖ Este posibilă recrutarea internă, promovări, transferuri în cadrul organizației? ❖ Recrutarea externă. Folosirea agențiilor de recrutare? ❖ Confidențialitate? ❖ Determinarea bugetelor și calendarul procesului
5	Procesul de aplicații ❖ Administrarea documentelor de lucru. Sunt fișele de post pregătite? Alte documente care sprijină procesul de recrutare și selecție? ❖ CV-urile primite. Compararea acestora cu profilul de personalitate dorit. ❖ Decizia vis-à-vis de organizarea programului de recrutare. Cine, când (ședințe, întâlniri), unde (în incinta organizației, în afara organizației)? ❖ Lista scurtă a candidaților; invitarea candidaților la selecție. ❖ Decizie
6	Gestionarea programului de selecție ❖ Finalizarea selectării candidaților, instruirea celor care conduc interviul, decizia asupra strategiei de selecție ❖ Implementarea programului de selecție; desfășurarea interviurilor, exerciții, teste, examen teoretic ❖ Revizuirea datelor despre candidați și selecția acestora
7	Oferta și încheierea contractului de muncă ❖ Anunțarea candidaților care nu au fost selectați ❖ Procesul de acceptare a postului ❖ Finalizarea investigațiilor cu privire la referințe ❖ Confirmarea termenilor și condițiilor angajării ❖ Confirmarea angajării și data începerii activității la noul loc de muncă

În legătură cu aplicarea acestui model al procesului de selecție, pot fi făcute următoarele observații și propuneri:

- Metodologia de analiză organizațională ar trebui să fie la fel de complexă ca și cea de analiză a postului;
 Aceasta se poate realiza prin:
 - ❖ identificarea dimensiunilor relevante ale mediului de muncă și mijloacele prin care pot fi măsurate;
 - ❖ determinarea impactului principal al acestora asupra atitudinii și comportamentului angajatului, precum și asupra eficacității organizaționale;
 - ❖ determinarea variației acestui impact de la un individ la altul și de la o personalitate la alta.
- Mărirea volumului de date referitoare la dependența dintre rezultatele testelor de personalitate și performanțele individuale;
- Evaluarea performanțelor candidaților să se facă pornind de la valorile, interesele și motivațiile generale ale acestora, care pot avea o distribuție mai bună în rândul populației;

- Creșterea semnificativă a cheltuielilor cu recrutarea și selecția personalului (cheltuielile totale pentru angajarea unui membru al personalului trebuie să dețină un procent însemnat din salariul său de bază anual);
- Ar trebui să existe o mai bună comunicare între conducere și salariați și o mai mare implicare a angajaților în luarea anumitor decizii. Aceasta se poate realiza printr-o consultare periodică a angajaților, cu scopul de a identifica nevoile și problemele cu care ei se confruntă;
- Recrutarea ar trebui să aibă o importanță mai mare decât selecția, deoarece o selecție eficientă a personalului se poate realiza numai dacă procesul de recrutare asigură un număr suficient de mare de candidați competitivi;
- Parcurgerea tuturor etapelor de selecție și în cazul candidaților care provin din interiorul instituției;
- Creșterea permanentă a nivelului de motivare și satisfacție profesională a salariaților. Aceștia trebuie să se simtă importanți pentru instituție, să fie conștienți că reprezintă factorul esențial al succesului oricărei activități;
- Sistemul de recrutare și selecție utilizat trebuie să fie mai puțin rigid, directorul instituției delegând din competențe și membrilor compartimentului de resurse umane. O recrutare și o selecție corespunzătoare se face printr-o consultare permanentă între mai mulți factori de decizie din cadrul unității;
- În organizarea concursului trebuie să se pună mai mult accentul pe cunoștințele de cultură generală, pe personalitatea și creativitatea viitorilor angajați. Doar o temeinică pregătire teoretică, chiar dacă este absolut necesară nu este și suficientă pentru a avea cel mai potrivit colectiv de salariați;
- Întocmirea mai multor teste privind inteligența, creativitatea și tipul de personalitate dorit de la viitorii angajați;
- Sporirea gradului de atragere a candidaților printr-o mai bună promovare a posturilor vacante în mass-media și nu numai;
- Apelarea la mai multe surse externe de recrutare, prin participarea la târguri și burse ale locurilor de muncă sau chiar la consultanță de specialitate oferită de o agenție de recrutare autorizată;
- Creșterea numărului de salariați cu studii superioare și înființarea de noi posturi în organigrama agenției unde aceștia să fie încadrați;
- Ponderea salariaților încadrați cu contract de muncă pe durată nedeterminată trebuie să fie covârșitoare în structura personalului, pentru ca aceștia să se simtă în siguranță în cadrul instituției;
- Înființarea a încă unui post în cadrul compartimentului de resurse umane, aceasta fiind impusă de numărul mare de atribuții și responsabilități pe care le are persoana desemnată în prezent să desfășoare toate activitățile legate de personal.

În final, trebuie precizat că sistemele care angajează oamenii potriviți organizației și nu doar postului vizat vor deveni singurele care vor fi acceptate în mediul economic al viitorului. Acest mediu bazat numai pe calitate, competitivitate și concurență va pretinde instituțiilor bugetare să impună angajaților lor condiții din ce în ce mai flexibile și marcate de modificări permanente. Prin urmare, succesul va depinde de existența unei forțe de muncă adecvate întregului ansamblu de activități al unității, și nu doar cerințelor individuale și sarcinilor prevăzute de un post sau altul. Personalitatea angajaților trebuie să corespundă valorilor și filosofiei manageriale a organizației, care o fac unică și care îi determină capacitatea de a supraviețui în viitor. De asemenea, pentru ca noile sisteme de angajare să devină o practică uzuală, managerii din eşaloanele superioare trebuie să adopte o perspectivă mai mult orientată spre oameni. În prezent, conducătorii unităților bugetare preferă, de regulă, să-și folosească resursele pentru a defini cu strictețe condițiile

de muncă pe baza unor fișe ale postului clare și să exercite un control riguros și o supraveghere permanentă. În sfârșit, managerii care acceptă să aplice noile sisteme de selecție vor avea de înfruntat un paradox. Ei trebuie să contribuie la formarea unei culturi organizaționale stabilă, disciplinată și, în același timp, să conceapă un mediu de lucru destul de nerestrictiv, menit să stimuleze manifestarea calităților individuale ale salariaților astfel încât să se obțină o îmbunătățire a performanței.

Elementul esențial pentru menținerea unui asemenea echilibru este crearea unei culturi organizaționale puternice și capabile să ofere angajaților împuternicirea de care au nevoie pentru a-și putea exploata întregul potențial în activitatea lor profesională. Astfel, aceste sisteme vor elibera întreaga energie a oamenilor, de care are nevoie orice organizație pentru a supraviețui în condițiile dure impuse de mediul economic și social actual.

Organigrama A.T.T.T.S. Prahova cuprinde posturi diverse, ca de pildă: directorul agenției, contabilul șef, administratori de tabără, instructori cu activitate extrașcolară, contabili, casieri, administrator, inginer constructor, merceolog, funcționar administrativ, inspector resurse umane, personal secretariat, șofer, muncitori calificați de întreținere, paznici, muncitori necalificat etc. Această diversitate atestă și necesitatea realizării unui proces de recrutare și selecție deosebit de riguros și complex, bazat pe proceduri standardizate și transparente, respectându-se metodologia menționată anterior în lucrare.

În cazul modernizării pe viitor a activității de turism școlar și redării circuitului turistic a unităților aflate în conservare se va impune necesitatea creșterii numărului de persoane angajate în structura agenției. Din acest motiv, atât managementul de vârf cât și reprezentanții activității de personal din cadrul instituției trebuie să asigure un proces de recrutare și selecție modern și obiectiv, în urma căruia să fie creat un colectiv tânăr, capabil de efort susținut, bine pregătit profesional și, în primul rând, deschis în permanență la nou și la progres, cu disponibilitate mărită în ceea ce privește satisfacerea solicitărilor exprimate de elevi și profesori în taberele și bazele turistice ale Agenției Naționale a Taberelor și Turismului Școlar din România (parte componentă a Autorității Naționale pentru Tineret) și în ideea creșterii calității serviciilor prestate în domeniul turismului școlar.

Bibliografie

1. Armstrong, M., *Personnel Management Practice*, Kogan Page, London, 1991.
2. Fisher, D., Schoenfeldt, F., Shaw, B., *Human Resources Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996.
3. Goss, D., *Principles of Human Resources Management*, Penguin Books, London, 1994.
4. Klatt, A., Murdick, G., Schuster, E., *Human Resource Management*, Charles E. Merrill Publishing, A Bell Howell Company, London, 1985.
5. Lefter, V., Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Didactică și Pedagogică, București 1995.
6. Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura R.A.I., București, 1998.
7. Molander, C., Wintertorn, J., *Managing Human Resources*, Routledge, London, 1997.
8. Peterson, T., *Human Resources Management. Readings and Cases*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990.
9. Russu, C., *Managementul resurselor umane*, Editura Tribuna Economică, București, 2004.
10. Torrington, D., Hall, L., *Personnel Management: HRM*, Prentice Hall, London, 1995.