

ECHIPELE DE LUCRU AUTOCOORDONATE O SOLUȚIE MODERNĂ DE ORGANIZARE A UNITĂȚILOR OPERATIVE DIN INDUSTRIA OSPITALITĂȚII

Profesor univ. dr. Radu EMILIAN, Dr. Dragoș VASILE,
Academia de Studii Economice București, România

Abstract

The industry of hospitality is one of the most valuable components of the third sector; in this context, already known, the solution of the companies whatever their category classification and type of establishment is to offer services that correspond to the promises made - therefore services that have a cost-price rapport in favor of the client. In the third sector and in hospitality business in particular, the human resources play a significant role in satisfying the clients and in offering a quality service that have been promised by the category of the hotel. The abilities of managers and their collaborators, the approach to utilization and organization of human resources can provide enterprises with important competitive advantages. In order to achieve this aim, the firms can experiment different ways to manage human resources. In this paper we will emphasize aspects of organizing the activity. We will underline the most important elements of an organization restructuring in hospitality industry: creation of auto coordinated working teams and design of horizontal organizational structures witch promote the interaction of employees from several departments.

Key words: auto coordinated working teams, hospitality industry , services.

JEL classification: D20, L83, M50.

Industria ospitalității este una din cele mai pretențioase componente ale sectorului terțiar, complexitatea serviciilor prestate, exigențele clienților, concurența acerbă între prestatori și, adesea, sezonabilitatea cererii pun adesea în fața managementului obstacole ce par insurmontabile.

Abordarea, *la timp*, a dificultăților trebuie să beneficieze de experiența angajaților care derulează efectiv operațiunile care au și cele mai bune idei în ceea ce privește îmbunătățirea acestora, depășirea obstacolelor de toate categoriile

Dacă în sectorul secundar resursele umane și tehnologia utilizată sunt la fel de importante în derularea proceselor, apreciem că în sectorul terțiar, în industria ospitalității, în special, resursele umane joacă un rol preponderent în satisfacerea clienților, în prestarea unui serviciu de calitate, „promis” de categoria hotelului.

Abilitățile managerilor și colaboratorilor lor, modul în care resursele umane sunt organizate și

utilizate, pot conferi firmelor, din industria ospitalității, avantaje competitive semnificative. În acest scop, firmele pot experimenta diverse metode de conducere a resurselor umane; ne vom referi în prezenta comunicare mai ales la aspecte privind organizarea activității.

Înainte de a aborda tema pe care o propunem trebuie să plecăm de la convingerea că acestea, ca de altfel și alte soluții care nu fac obiectul comunicării, trebuie să se bazeze pe utilizarea maximă a potențialului de care dispune oamenii din firma respectivă, mai precis din fiecare hotel și fiecare echipă. Iar utilizarea integrală (maximă) a potențialului este un obiectiv managerial, un vis al fiecărui manager, care nu se poate realiza decât dacă s-a creat un mediu corespunzător ceea ce implică schimbări, adesea dramatice, schimbări culturale radicale, efectuate în cadrul firmei, care trebuie efectuate cu multă atenție și mai ales fără grabă.

Modificările au drept scop principal îmbunătățirea abilităților firmei de a răspunde sau chiar depăși așteptările clienților. În acest scop, pe primul plan se situează aspectele de bază ale restructurării firmei, în scopul îmbunătățirii operațiunilor, ceea ce presupune crearea unei „noi” organizații prin redefinirea rolurilor atât a angajaților cât și a managerilor, pe fondul implicării totale a tuturor.

Ne vom concentra pe unul din elementele centrale ale restructurării firmelor din industria ospitalității, după părerea noastră, pe crearea **echipelor de lucru autocordonate** și proiectarea structurilor organizatorice, **orizontale**, care promovează interacțiunea muncitorilor din cadrul mai multor departamente.

Echipele de lucru autocordonare. Implicarea salariaților¹, reprezintă o cheie importantă în îmbunătățirea capacității competiționale a unităților operative din industria ospitalității; avem în vedere mai ales posibilitățile reduse pe care le au managerii de a controla calitatea unora dintre serviciile prestate de către angajați.

Una din metodele de implicare a salariaților în conducerea proceselor, constă în utilizarea „echipelor de lucru autocordonate”², care diferă de grupurile tipice de lucru deoarece:

- membrii au o concepție comună despre un obiectiv general, în care cred toți membrii echipei și care transcende prioritățile individuale;

- conducerea echipei nu mai este concentrată în mâinile unui singur lider ci este divizată între membrii acesteia;

- performanțele sunt evaluate în principal pe baza rezultatelor obținute prin efortul comun și în secundar pe baza contribuțiilor individuale.

Managementul joacă un rol important în determinarea succesului echipelor de lucru autoordonate. Cele mai multe sondaje efectuate indică faptul că există o serie de reguli care trebuie aplicate pentru a asigura echipelor un grad mai mare de succes (Katzenbach și Smith, 1993), astfel:

- Sarcinile încredințate echipelor trebuie să aibă un scop clar, standarde de performanță și direcții foarte bine stabilite.

- În cadrul primelor întâlniri ale membrilor echipei, după remodelarea firmei, trebuie pus un accent deosebit pe crearea unui mediu de discuții pozitiv.

- Membrii echipei ar trebui să stabilească reguli clare cu privire la condițiile de participare la discuțiile din cadrul echipei, la gradul de deschidere al discuțiilor, la caracterul constructiv al acestora și la dedicarea fiecărui membru pentru atingerea scopului.

- În scopul creării unei mentalități pozitive, perfecționiste, echipele ar trebui să stabilească anumite sarcini și scopuri imediate, pentru atingerea unor performanțe certe într-un timp cât mai scurt, pentru a crea încredere în posibilitățile membrilor echipei.

- Membrii echipei ar trebui să se consulte și cu oameni din afara echipei pentru îmbogățirea ideilor și informațiilor.

- Pe cât posibil membrii ar trebui să petreacă cât mai mult timp împreună pentru a facilita crearea unei viziuni comune și dezvoltarea legăturilor dintre membrii.

- Managerii ar trebui să caute și alte metode de recompensare în afara recompensării directe, astfel încât echipele să fie conștiente de avizul favorabil pe care-l primesc din partea managementului.

Apreciem că în industria ospitalității este recomandată utilizarea **echipelor de lucru autoordonate**:

- în scopul rezolvării anumitor probleme,
- pentru rezolvarea anumitor sarcini speciale,
- crearea unor echipe care să se autocoordonează.

În toate cazurile echipe folosesc un anumit grad de responsabilitate pentru membrii lor în ceea ce privește adoptarea deciziilor, ceea ce face ca procesul adoptării deciziilor să se deplaseze spre nivelurile inferioare ale organizației, adică spre locul unde se efectuează efectiv munca.

Echipele de rezolvare a problemelor³. Sunt grupuri restrânse alcătuite din manageri, de nivel inferior, și muncitori, care au drept obiectiv major identificarea, analiza și rezolvarea anumite probleme legate de calitatea serviciilor prestate, rezolvarea

reclamațiilor clienților pentru reducerea acestora la zero.

Concepția pe care se bazează acest mod de abordare consideră că cei mai în măsură a găsi modalități de rezolvare a problemelor sunt, așa cum am spus mai sus, cei implicați direct în producerea și prestarea serviciului respectiv. Totodată, muncitorii vor avea o satisfacție mai mare și vor lucra mai bine dacă li se permite să participe la îmbunătățirea proceselor pe care le execută.

Echipele de acest fel sunt formate în general din 5 sau 12 voluntari aleși din diferite zone ale unui departament, sau din salariați desemnați să îndeplinească o anumită sarcină, cum ar fi de exemplu serviciul pe etaj, room service etc. Echipele se întâlnesc de câteva ori pe săptămână pentru a discuta probleme legate de calitate sau productivitate și pentru a face sugestii managementului.

Acest tip de echipe deși pot participa la reducerea costurilor și la îmbunătățirea calității serviciilor prestate, se pot dizolva rapid în cazul în care managementul ignoră sau eșuează în implementarea mai multor sugestii generate de echipele respective.

Echipe de rezolvare a unor sarcini specifice.

Este o categorie mai complexă de echipe, apărute pentru prima dată în SUA la începutul anilor 1980 și care au devenit din ce în ce mai utilizate.

Acest gen de echipe abordează aspecte de importanță crucială din punctul de vedere al managementului sau forței de muncă sau al amândurora. De exemplu, managementul poate constitui o echipă de rezolvare a unor sarcini specifice pentru a soluționa problemele serviciului clienți. Această abordare acordă muncitorilor un grad mai mare de acces la procesul de adoptare a deciziilor de pe nivelurile superioare ale organizației.

Echipele de rezolvare a unor sarcini specifice sunt alcătuite de obicei din reprezentanții mai multor departamente sau funcții. Un exemplu elocvent îl poate reprezenta crearea, într-un hotel de trei stele, a unei echipe multifuncționale pentru a analiza și rezolva neajunsurile rezultate din reclamațiile clienților. Echipa va recomanda pentru rezolvarea problemelor majore identificate soluții variate, incluzând creșterea atribuțiilor ocupanților unor posturi..

Echipe care se autocoordonează. Echipele care se autocoordonează presupun o implicare a muncitorilor la cel mai înalt nivel. Un grup restrâns de angajați lucrează împreună pentru a realiza un element principal sau uneori toate elementele componente ale unui serviciu. Membrii echipei cunosc toate sarcinile pe care le presupun operațiunile, se rotesc de la un post la altul și preiau anumite responsabilități manageriale, cum ar fi planificarea producției sau a concediilor, aprovizionarea sau angajarea unor noi muncitori. În anumite cazuri, membrii echipei proiectează procesele, rămânând la latitudinea lor modul de implementare. Echipele care se

autocoordonează schimbă, de obicei, modul de derulare a muncii, deoarece muncitorii dețin controlul activităților pe care le prestează. Deși au apărut relativ recent în SUA, acest tip de echipe a demonstrat că prin utilizarea lor productivitatea poate crește cu până la 30%.

Crearea unor echipe care se autocoordonează se confruntă de obicei cu anumite provocări. Într-un sondaj recent cele mai des întâlnite provocări enumerate de firme sunt: (1) dificultatea de a defini rolurile, responsabilitățile și transferul controlului de la maiștri la echipă; (2) lipsa abilităților necesare datorate lipsei de pregătire și a altor resurse; (3) dificultatea acceptării unui grad mărit de responsabilitate și schimbare.

Se apreciază că cele mai eficiente remedii pentru depășirea acestor probleme sunt:

- perfecționare profesională, coordonarea și sprijinul;

- perseverența, răbdarea și timpul.

Trebuie, totuși, să subliniem că deși implicarea angajaților pare să fie modul ideal de îmbunătățire a competitivității firmei, nu toate firmele apelează la această idee, iată câteva motive:

Lideri sindicali privesc implicarea salariaților ca fiind un alt mod de motivare care să-i determine să lucreze mai mult în condițiile aceluiași venituri. În același timp, se tem că aceasta este și o modalitate de subminare a puterii sindicale.

Unele companii care au apelat la crearea echipelor care se autocoordonează au avut unele dificultăți cauzate de muncitorii care nu au fost dispuși să-și asume responsabilități mai mari sau să se mute de la un post la altul.

Pe de altă parte restructurarea unei organizații întâmpină rezistență și din partea echipei manageriale, care nu este dispusă întotdeauna să ofere o putere de decizie prea mare muncitorilor.

În industria ospitalității poate exista două tipuri de structuri organizatorice: verticală și orizontală.

O structură verticală include departamente (marketing, operațiuni, financiar, resurse umane, tehnic etc.). Muncitorii așteaptă instrucțiuni sau autorizarea acțiunilor de către superiorii lor; ei sunt dedicați realizării acțiunilor specifice departamentului de care aparțin, iar comunicarea dintre departamente este redusă. De exemplu, în multe companii tradiționale, managerii de marketing nu înțeleg problemele cu care se confruntă managerii operațiunilor; aceștia din urmă nu comunică cu departamentul tehnic, iar cooperarea dintre departamentele funcționale și cel de resurse umane este restrânsă. În aceste condiții a fost introdus un nou model de organizare, adaptat la conceptul de echipă de lucru autocoordonată, respectiv:

Structura orizontală. În cadrul acestei organizații ierarhiile și subordonările funcționale sunt eliminate, iar organizația este condusă de echipe multifuncționale. Ideea centrală este cea a cooperării între departamentele funcționale.

O astfel de organizație prevede doar trei sau patru niveluri între PDG și membrii echipelor. În cadrul acestor organizații accentul este pus pe client și nu pe interesele departamentelor funcționale.

Succesul organizațiilor orizontale este determinat de următoarele elemente:

- *Organizația se clădește în jurul proceselor.* Cel mai adesea rolul determinant în cadrul unei organizații îl au între 3 - 5 procese. De exemplu, elementul central în cadrul unui proces de producție și vânzarea a serviciilor într-un hotel poate fi reprezentat de **dezvoltarea produsului** (analize de piață, strategii de marketing, cercetare-dezvoltare, proiectare), **atragera clienților** (publicitate), și **vânzări** (preț, rezervări), echipele fiind organizate în jurul fiecăruia din cele trei procese.

- Ierarhia organizațională este liniară, plată. Echipele analizează procesele pentru a reduce la minimum numărul de activități ale fiecăruia, eliminând munca care nu adaugă valoare produselor sau serviciilor.

- Echipele conduc organizația. Echipele sunt elementele centrale ale unei firme orizontale. La conducere se poate afla un vicepreședinte responsabil cu strategia și planificarea, șeful biroului executiv și președintele bordului director, responsabil cu performanțele obținute de organizație per ansamblu. Imediat sub acest nivel se situează echipele alcătuite din manageri și muncitori specializați pe anumite domenii. Fiecare echipă este organizată în jurul unui proces, are un scop propriu și trebuie să atingă anumite performanțe măsurabile.

- Clienții coordonează performanțele. Satisfacția clienților este cea mai importantă performanță pe care urmăresc să o atingă organizațiile orizontale. Acest element este parte componentă și a managementului calității totale.

- Managementul recompensează performanțele echipei. Sistemul de evaluare și de plată este conceput pentru a recompensa efortul echipei, mai mult decât eforturile individuale. Angajații care dețin mai multe abilități folositoare echipei sunt recompensați pentru eforturile depuse.

- Echipele mențin legătura cu clienții și cu furnizorii. Când se consideră necesar, furnizorii și clienții pot avea un rol activ în cadrul echipei.

- Programele de perfecționare profesională sunt asigurate pentru toți angajații. Angajaților li se pun la dispoziție programe de pregătire profesională în scopul îmbunătățirii abilităților generale, a coordonării și comunicării și a abilităților administrative.

Trebuie să subliniem că în alegerea unei structuri organizatorice (orizontală sau verticală), compania trebuie să identifice mai întâi ce o face competitivă pe piață și să decidă abia apoi dacă o organizație orizontală sprijină strategiile organizaționale și operaționale ale firmei.

Transformarea unei organizații într-o organizație orizontală necesită muncitori și manageri

„generalisti”, cu responsabilități în cadrul principalelor procese ale organizației. Este important ca fiecare angajat să se concentreze pe satisfacerea nevoilor clienților și să împartă cu toții responsabilitatea pentru rezultatele financiare înregistrate. Organizațiile orizontale sunt flexibile și sprijină prioritățile competitive legate de viteza de dezvoltare, de adaptarea promptă a serviciilor la cerințele tot mai exigente ale clienților.

Nu sunt însă puține firme care consideră că organizațiile verticale sprijină cel mai bine strategiile operațiunilor lor.

O organizație verticală sprijină mai eficient industriile producătoare de bunuri de masă, din cauza naturii repetitive a operațiunilor și priorităților competitive legate de costurile scăzute ale celor mai multe produse, nu însă, după părerea noastră, și firmele prestatoare de servicii și, în mod deosebit, pe cele care activează în industria ospitalității.

BIBLIOGRAFIE

1. Certo C. Samuel, (2002) - *Managementul modern* Ed. Teora, București,
2. Chase B. Richard, Jacobs F. Robert, Nicholas J. Aquilano, (2004) - *Operations Management for competitive advantage*, Ed. McGraw Hill Irwin, Boston
3. Emilian Radu, Tigu Gabriela, (2002) *Managementul operațiunilor in întreprinderile de servicii*, Ed.ASE, București
4. Emilian Radu, (2003) - *Managementul firmei*, Ed.ASE, București
5. Everett E. Adam, Jr., Ronald J. Ebert, (2001) - *Managementul producției și al operațiunilor*, Ed. Teora, București
6. Krajewski J. Lee, Titzman P. Larry, (1999) *Operations Management – Strategy and analysis*, Ed. Addison Wesley, New York

¹ **Implicarea salariaților** mai este denumită și *participare a angajaților* sau *colaborare management-forță de muncă*.

² **Echipele de lucru autoordonate**, este un concept eficient de organizare a activității operative, sunt formate din salariați care: au un scop comun, își stabilesc propriile responsabilități și modalitățile de realizare a acestora.

³ **Echipele de rezolvare a problemelor** se mai numesc și cercuri de calitate. Conceptul a apărut pentru prima dată în anii 1920, și a atins punctul culminant al existenței lor abia în anii 1970, după ce firmele japoneze au utilizat cu succes acest tip de echipe.