

## MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI ÎNTR-O UNITATE HOTELIERĂ

**Raluca MAXIM**

Administrarea și Dezvoltarea Întreprinderii de Turism Servicii, Anul I  
Facultatea de Economie și de Administrare a Afacerilor  
Universitatea de Vest din Timișoara

**Coordonator Științific:** Conf. Univ. Dr. Carmen BĂBĂIȚĂ

### **Abstract**

Lucrarea de față are ca temă principală resursa umană și motivarea acesteia pentru performanță, cu aplicare pe filiera hotelieră. Managementul resurselor umane este din ce în ce mai important, și de aceea este esențial să se cunoască cât mai multe informații despre situația reală a angajaților : care sunt așteptările lor, cât sunt dispuși să muncească, care este potențialul lor și, nu în ultimul rând, care sunt factori care îi influențează în munca profesională.

Analizând perspectivele motivării și importanța teoretică a resurselor umane în managementul hotelier, propun un studiu practic pe o unitate hotelieră, care își dorește să scoată în evidență situația reală în ceea ce privește motivarea resurselor umane în România. Pentru a îmbunătății motivarea persoalului, dar și performanța acestuia, se vor propune strategii și tehnici specifice.

Având parte de o nouă abordare în mediul de afaceri românesc, managementul resurselor umane trebuie să ajungă și în România în punctul în care resursa umană să nu fie exploatată, ci să fie motivată pentru a obține rezultate maxime, așa cum se întâmplă în majoritatea țărilor UE.

**Cuvinte cheie:** Motivarea resurselor umane; performanță profesională; satisfacție; beneficii; strategii motivaționale.

### Introducere

Dezvoltarea afacerilor, a organizațiilor, a mediului economic per total, au avut loc pe parcursul a mai multor ani, în diverse etape. De la preocuparea pentru aspectele ce țin de obținerea a cât mai multor produse, de pătrunderea pe noi segmente de piață, de realizarea unui profit cât mai mare, de folosirea și îmbunătățirea tehnologiilor, s-a trecut la preocuparea pentru capitalul uman al unei organizații. Înainte, această resursă a fost ignorată, exploatată, necoordonată corespunzător, însă, în zilele noastre, se pune accentul tot mai mult pe acest izvor de valoare și de performanță. Dacă o organizație are angajați valoroși, care știu ce trebuie să facă, cum să o facă și când este momentul cel mai bun să o facă, atunci succesul este garantat, și focalizarea pe resursele umane reprezintă o soluție posibilă de realizare a performanțelor.

### 1. Motivarea pentru Performanță. Definiții. Tipuri.

Managerii unei organizații sunt responsabili de motivarea angajaților, de a-i face să înțeleagă cât de importanți sunt și care este rolul lor în organizație. Resursa umană este cea mai importantă resursă a unei organizații, indiferent de natura ei. Toate celelalte resurse sunt gestionate de către personalul angajat. Astfel, dacă angajații își utilizează aptitudinile și competențele cât mai bine, ei ajută la îndeplinirea obiectivelor instituției în care activează, utilizând resursele disponibile în mod eficient, și atingând performanțe mult mai înalte.

**Performanța** poate fi definită prin succesul deosebit obținut de către o persoană într-un domeniu de activitate. Prin **motivare** se înțelege procesul prin care managerii orientează și focalizează eforturile, energiile personalului din subordine în direcția utilizării cu un maximum de eficiență economică a resurselor de care dispune organizația.

Cei care se ocupă de motivarea personalului trebuie totuși să aibă în vedere faptul că fiecare persoană este diferită, caracterizată de alte nevoi și aspirații, iar locul său în întreprindere și rolul pe care îl are acolo generează aceste nevoi. Și nu ne oprim la nevoi și dorințe, fiecare persoană are alte trăsături de caracter, alt temperament, alte cunoștințe și altă mentalitate, care o diferențiază de restul oamenilor. De aceea este foarte greu pentru un manager să stabilească care ar fi metodele de motivare optime de la un angajat la altul.

**Conceptul de motivare** reprezintă ansamblul factorilor care sunt responsabili de realizarea unor acțiuni, niveluri de performanță sau de perseverență a angajaților la locurile de muncă. Performanțele organizației sunt de fapt o sumă a performanțelor individuale ale angajaților, iar performanța individuală depinde de motivația, capacitatea profesională și imaginea pe care o are angajatul despre locul său de muncă. Din acesta rezultă și importanța pe care motivația o are pentru îmbunătățirea nivelului de performanță al organizației.

**Clasificarea motivațiilor se poate face după mai multe criterii, și anume:**

- *în funcție de natura mijloacelor și circumstanțele aplicării lor, metodele de motivare pe care managerii unei organizații le pot folosi sunt:*
  - *Motivarea pozitivă* înseamnă încurajarea și laudarea personalului pe baza reușitelor obținute, folosirea tonurilor calde, lipsa certurilor;
  - *Motivarea negativă* reprezintă cearta, discuțiile aprinse pe baza nereușitelor unui angajat, amenințări de reducere a recompenselor și satisfacțiilor în cazul în care nu se îndeplinesc anumite sarcini.
- *în funcție de natura stimulentei:*
  - *Motivarea intrinsecă* - generată de relația directă dintre angajat și sarcinile de muncă, aceasta fiind, de obicei, autoaplicată;
  - *Motivarea extrinsecă* - generată de mediul de muncă extern sarcinii de muncă, este aplicată de obicei de către manager.
- *în funcție de beneficiile primite:*
  - *Motivație salarială* salariul, primele, dreptul de a cumpăra sau de a vinde acțiuni în condiții preferențiale, plata cheltuielilor de instruire profesională, sporuri de vechime, bonusuri pentru condiții grele de muncă, plata sărbătorilor legale etc.;
  - *Motivația non-salarială:* Condiții adecvate de muncă, posibilități de promovare profesională, autonomie și responsabilitate în efectuarea activităților, munca și spiritual de echipă, integrarea în colectiv a noilor angajați, climat organizațional pozitiv; management prin obiective, îmbogățirea postului, atractivitatea muncii, comunicare la locul de muncă etc. (Novac 2008):

## 2. Teorii Motivaționale

Șansele de succes ale unei organizații cresc dacă există o performanță ridicată în cadrul acesteia, performanță obținută prin motivare. Pentru ca managerii să știe ce metode sunt cele mai eficiente, dar și în ce măsură acestea trebuie aplicate, este foarte importantă cunoașterea teoriilor motivaționale.

**În funcție de subiectul de bază al cercetărilor întreprinse, teoriile motivaționale pot fi grupate în două mari categorii (Novacov, Abrudan, 2008, p.153):**

- Teorii (modele) motivaționale bazate pe studiul nevoilor umane ( ex. teoria ierarhiei nevoilor a lui A Maslow, teoria E.R.G., teoria lui Herzberg, teoria lui McClelland, teoria lui Muray etc.);
- Teorii (modele) motivaționale bazate pe studiul comportamentului uman (ex. modelul speranței, modelul observării, modelul echității, modelul ranforsării, modelul așteptării).

**Dintre aceste teorii, am ales patru care pot fi utilizate cu succes ca punct de plecare în motivarea personalului:**

### 2.1. Teoria ierarhizării nevoilor (Teoria lui Maslow)

Abraham Maslow a fost printre primii oameni de știință care au studiat comportamentul uman și nevoile omului și a elaborat o teorie care să deschidă ochii oamenilor de afaceri, managerilor asupra importanței pe care o au nevoile umane în motivare. Nevoia este o lipsă pe care un om resimte la un moment dat, iar motivarea este promisiunea acoperirii acestei lipse în schimbul unei "acțiuni" din partea aceluși om. Nevoile de ordin inferior privesc bunăstarea generală, pe când cele de ordin superior se referă la dezvoltarea personală. Acesta sunt ilustrate în figura 1.

*Nevoile de ordin inferior:*

- *Nevoile fiziologice:* sunt acele nevoi fără de care nu putem trăi: hrană, apă, odihnă, locuință, etc. Acestea sunt nevoile primare. Fără satisfacerea lor nu se poate trece la următoarea treaptă;
- *Nevoile de siguranță și securitate:* se referă la protecția împotriva amenințărilor fizice sau ale mediului, la securitatea unui cămin, a unui post bun, a unui viitor frumos, dorința de a trăi într-un mediu protector și stabil. De obicei, când se caută satisfacerea acestei nevoi, se caută un post de muncă care să asigure securitatea;
- *Nevoile sociale:* sunt acele nevoi de afiliere, de apartenență la un grup, de a fi apreciat și de a face parte dintr-o comunitate, dintr-o familie, de a se înțelege cu alți oameni. În cazul unui post, angajatul va căuta să stabilească relații de prietenie cu colegii săi, relații de afaceri cu partenerii, furnizorii, clienții etc.;

*Nevoile de ordin superior:*

- *Nevoile de stimă* includ autorespectul, respectul și recunoașterea celorlalți, stima dobândită, reputația bună;
- *Nevoile de autodepășire:* se referă la dorințele unora dintre noi către mai mult, dorințe de a realiza mai mult, de a învăța mai mult, de a aduce o contribuție mai mare acolo unde activăm.

Fig. 1:

**Piramida lui Maslow**



Sursa: Abrudan, 2007, pag.16

Fiecare nevoie se satisface succesiv, regula de bază fiind, că nu se poate trece la o altă treaptă, până nu au fost satisfăcute nevoile de pe treapta acutală. O nevoie permanentă, dar care este satisfăcută în mod continuu

nu este obiectul motivării. Motivarea are efect mai puternic asupra nevoilor nesatisfăcute. Angajații sunt mai motivați de ceva ce nu au, decât de ceva ce au dobândit deja.

## 2.2. Teoria ERG (Existence - existență; Relatedness - relaționare; Growth - creștere) (Teoria lui Alderfer)

Alderfer este cel care a restrâns cele cinci nevoi enunțate de Maslow la doar trei, menționând faptul că nevoile nu trebuie satisfăcute succesiv, ci pot să apară simultan. Această teorie este mult mai flexibilă față de cea a lui Maslow deoarece acceptă faptul că anumite nevoi pot fi ierarhizate diferit. Această teorie are la bază principiul regresie ca urmare a frustrării, adică o persoană care se simte prea stresată să obțină performanțe mai ridicate, sau să atingă obiective prea înalte, va renunța la ele. Astfel, nevoile de rang inferior vor fi reactivate și vor determina un anumit comportament.

### Nevoile după clasificarea lui Alderfer sunt grupate în

- *Nevoile de existență:* sunt dorințele legate de bunăstarea materială și fiziologică, adică atât nevoia de hrană, apă, adăpost, cât și nevoia unui mediu stabil, a unui viitor sigur;
- *Nevoile de relaționare:* combinare nevoilor sociale cu cele de stimă;
- *Nevoile de creștere:* sunt dorințele de a continua creșterea și dezvoltarea psihologică.

## 2.3. Teoria nevoilor dobândite (Teoria lui McClelland)

Modelul lui McClelland, spre deosebire de cele ale lui Alderfer și Maslow sugerează faptul că nevoile sunt dobândite pe baza experienței și nu înnăscute, fiind o consecință a mediului în care trăim. **Cele trei nevoi la care el se referă sunt (Abrudan, 2007, p.23):**

- *Nevoia de afiliere, de prietenii, de relaționare cu alte persoane:* în cazul nevoilor de afiliere, motivarea se poate obține prin crearea unui mediu amiabil, cu oameni sociabili, care să comunice între ei și să formeze un colectiv;
- *Nevoia de putere, de control, nevoia de a putea lua decizii:* după cum precizează McClelland, nevoie de putere poate fi manifestată la nivel personal, când o persoană dorește să aibă o mare influență asupra celorlalți, să aibă controlul asupra lor și se așteaptă ca subordonații să îi fie mai fideli decât organizației, și nevoia de putere instituțională, a celor care vor poziții de conducere ca să îi poată coordona pe restul angajaților în interesul organizației. Loialitatea față de societate este foarte mare. Oamenii care manifestă nevoia de putere, în general tind să prezinte comportări precum franchețe, sinceritate, putere, vigoare, bunăvoință sau disponibilitate, bucuria de a se angaja, implica în confruntări și o atitudine de a rămâne ferm pe poziția sa originală;
- *Nevoia de realizare:* se referă la dorința de a excela, de a primi sarcini mai grele și mai complexe, de a avea parte de proiecte și de provocări noi. Provocările sunt grele, dar nu foarte grele, astfel încât să fie realizabile.

Motivarea persoanelor care resimt nevoia de realizare se face prin atragerea lor în proiecte interesante, dându-le sarcini noi și stimulative sau propunându-le probleme importante și urgente pentru organizație. Nu sunt satisfăcuți de succes, ci de drumul până acolo și sunt dispuși să-l parcurgă singuri pentru recunoaștere individuală.

### 2.4. Teoria echității (Teoria lui Adams)

Teoria echității, al cărei reprezentant principal este Stacy Adams, sugerează că dacă o persoană vede o inechitate la locul de muncă, ea va fi motivată să muncească în scopul reimplimentării stării de echitate ca totul să fie corect. Din punctul nostru de vedere, în țara noastră cel puțin, acest lucru nu este valabil, deoarece oamenii se simt demoralizați când întâlnesc o inechitate. Acest lucru se întâmplă poate și datorită faptului că au impresia că totul li se cuvine, dar și pentru că le lipsește ambiția (cu excepțiile de rigoare). În loc să lupte pentru mai mult, pentru dreptate, ei abandonează. Totuși, Adams susține faptul că inechitatea percepută reprezintă un factor motivațional.

De asemenea, aceeași teorie afirmă faptul că orice persoană așteaptă o anumită recompensă în raport cu efortul pe care l-a depus. Dacă ea consideră că altă persoană a obținut mai mult pentru același efort, sau chiar mai puțin, apare o stare de tensiune psihologică, o stare de stres. Autoarea susține că astfel suntem motivați să restabilim echilibrul și recompensa potrivită în raport cu munca făcută, fie prin schimbarea recompensei, fie prin reducerea efortului. Deși apare în foarte rare cazuri, oamenii pot considera și că au fost răsplățiți mai mult decât meritau în comparație cu efortul depus, și atunci tind să facă ceva în compensație: să muncească mai mult, să depună mai mult efort. Cercetările efectuate arată că atunci când oamenii simt că sunt subplătiți, în general tind să își diminueze efortul. Iar atunci când simt că sunt supraplătiți în general își sporesc eforturile în muncă.

Comparația “efort depus – recompensă primită” se face între colegii de sector, de departamente, între colegii de la alte firme de același profil sau profil diferit. **Situațiile care pot apărea sunt următoarele ( Abrudan, 2007 ):**

- *Egalitate*: rezultatele și eforturile unui angajat sunt egale cu cel cu care se compară, rezultă o stare de satisfacție;
- *Peste așteptări*: dacă este suprarcompensat pentru efortul depus, în timp ce altul pentru același efort primește mai puțin, rezultă o ușoară stare de tensiune, sau de satisfacție, în funcție de angajat;
- *Sub așteptări*: un lucrător primește mai mult, altul mai puțin pentru același efort, rezultă o stare de tensiune psihologică și de nemulțumire.

### 3. Triunghiul Motivație Satisfacție - Performanță

Managementul performanțelor presupune găsirea celor mai bune strategii de motivare a angajaților pentru ca ei să se simtă satisfăcuți de locul de muncă și astfel să obțină cele mai ridicate performanțe. Satisfacția merge în ambele sensuri, atât către angajați, cât și către organizație, respectiv către managerii ei.

A motiva o persoană înseamnă a o convinge să depună efort într-o anumită direcție și, de asemenea, înseamnă a recompensa acel efort. Efortul depus este comportamentul angajatului îndreptat către un anumit scop. Comportamentul angajaților poate fi manevrat de manageri în direcția obținerii performanțelor organizaționale, și îndeplinirea scopurilor întreprinderii prin cunoașterea, sortarea și accentuarea acelor metode motivaționale convenabile: atât pentru angajat, pentru manager și pentru obiectivul propus. Motivarea făcută cu cap, bazată pe necesitățile angajaților și nu pe ideea managerilor asupra ceea ce vor angajații (care poate fi o idee total greșită), ajută la creșterea eficienței angajaților, predicția comportamentului uman și la descifrarea valorii morale a acestuia. Se poate spune ca motivația poate duce la satisfacție, într-o muncă bine făcută și organizată, dar și satisfacția poate implica motivarea pentru creșterea permanentă a performanței individuale.

O organizație va ramane competitivă numai daca există un management performant în utilizarea tuturor resurselor, inclusiv a celei umane. În cadrul acestei resurse, performanța individuală trebuie să fie suficient de ridicată pentru ca organizația să atingă excelența. Performanța individuală depinde doar de angajați, de dorința lor de a excede, de efortul pe care -l depun, de capacitățile lor de a îndeplini sarcinile care le sunt date, de instruirea lor. "Performanța individuală poate fi exprimată sub trei forme de bază: productivitate, inovare, loialitate" (Novac, Abrudan, 2008), toate la fel de importante:

**Productivitatea** este conform dicționarului explicativ al limbii române "eficiență a muncii exprimată prin raportul dintre cantitatea de produse realizată și volumul de muncă consumat", cu alte cuvinte, timpul necesar realizării unui produs. Productivitatea poate fi individuală, organizațională și națională. Productivitatea individuală se referă la fiecare angajat în parte și la rezultatele pe care le obține. Acestea depind foarte mult și de instruire, competențe, cunoștințe nu doar de efortul depus. Managementul resurselor umane se axează foarte mult pe productivitatea individuală în toate procesele lui: recompensare, motivare, evaluare, selectare, pregătire profesională etc. Productivitatea organizațională este foarte importantă, deoarece o organizație care are o productivitate mare poate obține avantaje concurențiale mari și o rată a profitabilității ridicată, prin profit și costuri totale. Productivitatea la nivel național are influențe asupra inflației, salariilor, nivelului de trai în general.

**Inovarea** este o altă metodă de exprimare a performanței individuale. Ea se referă la crearea unor idei, concepte, servicii, produse, îmbunătățirea lor sau găsirea de noi caracteristici sau metode de utilizare. A fi inovativ este cu siguranță o cheie a succesului, mai ales într-un mediu concurențial, într-un mediu în continuă schimbare, unde fiecare vine cu ceva nou și pentru a nu pierde un anumit segment de piață, trebuie să se răspundă cu altceva mai nou (ex: piața telefoanelor mobile, serviciile de agrement dintr-o anumită zona

turistică). Totuși inovativitatea presupune multe riscuri, dintre care cele mai importante ar fi că: oamenii preferă produsul-serviciul tradițional; oamenii nu au încredere într-un produs nou, și au mai multă încredere în ceva familiar; produsul nou nu reușește să bată concurența; produsul nou este inferior calitativ celui vechi.

**Loialitatea** ține de performanță pentru că o persoană loială organizației va avea un aport de cel puțin cinci ori mai mare decât o persoană care nu este interesată de organizație. Angajatul loial lucrează și cu sufletul și își dă interesul, pe când celălalt tip de angajat va pleca dacă va găsi o ofertă mai bună, va face munca pe jumătate, va lipsi, va sabota ...în concluzie trebuie mereu supravegheat și nu există încredere. Managerii își doresc mai mult un angajat loial, decât trei neloiali. Dar dacă acel angajat nu este răsplătit pentru loialitatea sa, el și-o va pierde.

În cazul în care individul atinge un nivel maxim la una dintre aceste trei atribute, va obține satisfacția în muncă, adică plăcerea pentru munca depusă și pentru locul unde lucrează. Satisfacția se materializează în salarii, recompense, prime, premii, sau doar de satisfacție în sine, relațiile bune cu colegii, relația cu managerul etc.

Deși satisfacția nu se poate măsura, nu are neapărat o legătură cu productivitatea sau cu performanțele obținute, ea este extrem de importantă, și mai ales neatingerea ei este importantă pentru că generează comportamente negative, cum ar fi fluctuația personalului, absentismul, lipsa de interes, munca făcută greșit etc. Bineînțeles, performanța are suferit în urma acestor tipuri de comportament.

**Absenteismul** implică niște costuri relativ mari pentru organizație. Deși oamenii cred că nu este semnificativ, pentru organizație chiar este: ele plătesc aceleași costuri ca și cum angajații ar fi la muncă, însă productivitatea este mai scăzută, și la fel sunt și rezultatele per total. Și dacă întrebarea este cine absentează mai mult, răspunsul va fi cu siguranță cei care nu se simt bine la serviciu, care vin cu neplăcere, care nu simt nici o satisfacție față de ceea ce fac. Literatura de specialitate menționează două metode de combatere a absentismului (Novac, Abdrudan, 2008), și anume disciplina și încurajarea pozitivă sau combinația lor. Noi considerăm că ar mai fi două soluții, și anume rotația posturilor, acolo unde se poate, pentru ca oamenii să nu se plictisească, să încerce mai multe posturi, să vadă care li se potrivește cel mai bine. A doua variantă ar fi ca orele în care se absentează să se recupereze prin muncă suplimentară.

**Fluctuația personalului** are loc atunci când prin firmă trec foarte mulți angajații, deoarece ei nu rezistă o perioadă îndelungată de timp în firmă. Fie este vina lor, că nu fac față sau că nu le place, nu se simt satisfăcuți de condițiile oferite și vor mai mult, fie este vina managementului că nu îi apreciază cum trebuie. Din punctul nostru de vedere fluctuația personalului este foarte gravă pentru o organizație. Nu se poate forma un colectiv stabil, care să muncească bine împreună și care deja cunoscându-se și colaborând anterior, lucrează mult mai eficient și mai eficace. De asemenea, într-un colectiv, relațiile de prietenie nu se stabilesc peste noapte, este nevoie de timp de acomodare, iar fluctuația nu încurajează acest aspect. În plus, un mediu plăcut este foarte



motivant pentru angajați. Apoi, dacă angajații sau potențialii angajați văd că alții pleacă, își pierd încrederea în firmă și atunci vor cauta un alt mediu mai stabil.

Și managerii ar trebui să renunțe la opinia conform căreia, orice persoană poate fi înlocuită, deoarece este mai scump să angajezi pe altcineva, decât să instruiști mai bine când este vorba de o greșală mediocră. Să numai vorbim de costurile cu angajările și timpul pierdut cu instruirea personalului nou. Firma practic stagnează în acest fel, în loc să progreseze.

Fluctuația poate fi rezolvată prin identificarea așteptărilor pe care angajații le au, și purcederea la îndeplinirea lor, pentru ca acești să fie satisfăcuți de locul lor de muncă. La fel, o mai bună selectare a personalului poate ameliora acest fenomen: se alege doar acele persoane care se potrivesc cu organizația din punct de vedere profesional și moral, adică se identifică cu viziunea și valorile firmei.

#### **4. Practici de Motivare pentru Performanță în Best Western Hotel Central Arad**

##### **4.1. Prezentare generală a Best Western Hotel Central Arad**

**Best Western International, Inc** susține că este cel mai mare lanț hotelier din lume cu peste 4000 de hoteluri în aproape 80 de țări. Hotelul ale cărui rădăcini sunt în Phoenix dispune de peste 2000 de hoteluri doar în America de Nord. Spre deosebire de alte lanțurile hoteliere, care deseori sunt un mix de unități deținute de companii și unități în franciză, fiecare Best Western este o franciză deținută și manevrată în mod independent. Însă, Best Western nu oferă francize în sensul tradițional al cuvântului (unde ambele părți ale francizei funcționează pentru profit), ci funcționează ca o asociație non-profit de membri, cu fiecare franciză acționând și votând ca un membru al asociației. Așadar, Best Western este o organizație non-profit, creată de membrii pentru membrii săi. Motto-ul hotelului este: "Wherever life takes you, Best Western is there."

Best Western a luat naștere în anii după al doilea război mondial. În acea perioadă majoritatea hotelurilor erau mari proprietăți urbane sau hoteluri mai mici deținute de familii. În California, o rețea de operatori de hoteluri independenți au început să se recomande între ei călătorilor. Această mică și informală rețea s-a dezvoltat în ceea ce azi este Best Western Hotels, fondată în 1946 de M.K. Guertin. Numele de 'Best Western' a fost rezultat al faptului că majoritatea proprietăților lor erau localizate originar în partea de vest a SUA, la vest de râul Mississippi. Din 1946 până în 1964, Best Western a avut un parteneriat de marketing cu Quality Courts, lanțul cunoscut azi sub numele de Quality Inns, ale cărui proprietăți erau localizate în mare parte la est de râul Mississippi, astfel cele două nefiind concurente directe, și deși părea rațional din punct de vedere geografic, parteneriatul nu a funcționat pe termen lung și a fost abandonat. În 1964, Best Western a lansat un efort de expansiune a propriilor operațiuni la est de Mississippi prin utilizarea numelui 'Best Eastern' pentru acele proprietăți care erau de același tip și care aveau coroana de aur ca emblema ca și 'Best Western'. După șapte

ani, s-a renunțat la numele de 'Best Eastern' și toate motelurile și hotelurile de pe ambele coaste au primit numele de 'Best Western', o mișcare care va aduce brandul acesta de succes și deja cunoscut la statutul de 'Cel Mai Mare Lanț Hotelier Din Lume' în 1970.

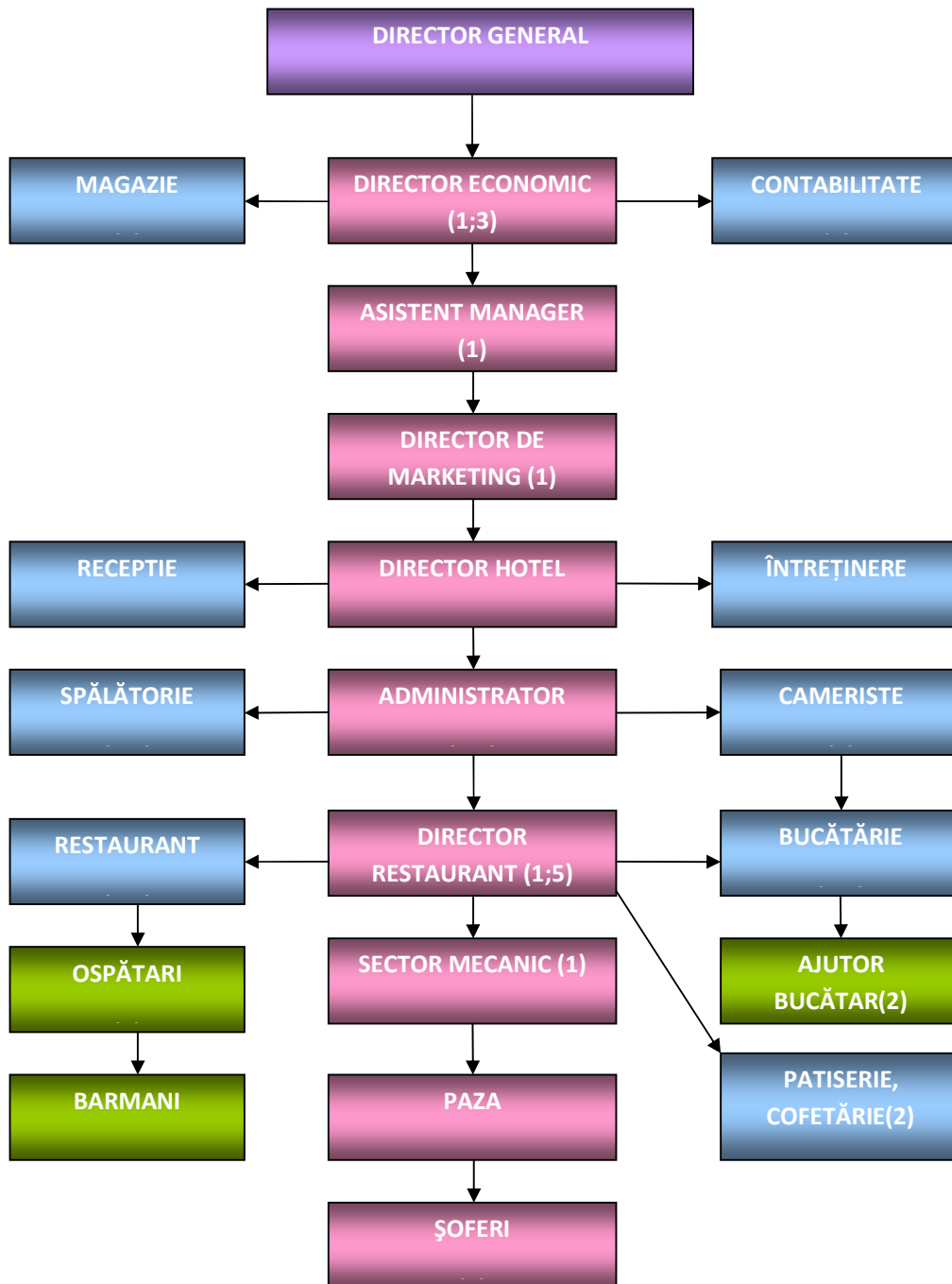
#### **4. 2. Organizarea Best Western Hotel Central Arad**

Fiecare dintre compartimente și sub compartimentele hotelului sunt foarte importante pentru a asigura clientului servicii de calitate, profesionalism și o ședere cât mai plăcută. Serviciile oferite în cadrul unui hotel sunt prestate de către personalul hotelului, iar modul în care acesta lucrează, este modul în care serviciul este perceput (Fig.2).

*Fig.2:*

#### **Organigrama Best Western Hotel Central Arad**

## Managementul Performanței într-o Unitate Hoteieră



### 4.3. Metode de motivare a personalului

**În cazul personalului angajat cu normă întreagă, Best Western Hotel Central oferă următoarele beneficii și recompense pentru a-și motiva personalul:**

- *Asigurari medicale:* pentru protecția salariatului precum și a familiei acestuia prin plata cheltuielilor medicale. Toate proiectele demarate includ modalități de prevenire a bolilor precum și prescrierea de medicamente, informații despre sănătate mintală și medicamente luate în mod abuziv precum și probleme de vedere;
- *Incapacitatea temporară de muncă sau concediu medical:* aceasta îi protejează pe angajați atunci când nu sunt apți 100% (recuperare după boli sau accidente);
- *Planul de pensionare:* este parțial plătit de companie și asigură acordarea integrală a sumei doar după 5 ani de contribuție la fondul de pensii. La pensionare, angajații primesc o primă calculată ca procent din media câștigurilor obținute și numărul anilor de serviciu;
- *Concedii plătite:* este vorba de 31 de zile pe an, care pot fi luate cu acordul conducerii fie deodată, ceea ce este mai rar, fie în mai multe etape, în care angajatul poate lipsi de la muncă, dar totuși primește salariu;
- *Salariu sigur:* fiecare angajat are siguranța că atunci când e zi de plată, își primește salariul. Acesta este un aspect favorabil pentru angajat, deoarece știe că se poate baza pe o anumită sumă de bani, dar și că managementul se ține de cuvânt și este de încredere, mai ales în această perioadă de criză financiară;
- *Salariu fix pentru fiecare tip de post:* sporurile de vechime au fost scoase, iar acum salariul este acordat doar în funcție de postul ocupat. Aceasta este totuși o strategie înțeleasă, deoarece, angajații vechi se află în posturi de conducere de rang inferior, și astfel oricum primesc salarii mai mari. Managerii au mai mare încredere în ei, față de un nou venit, pe care nu îl cunosc și care nici nu este familiarizat cu „regulile casei”. Pe de altă parte, un angajat nou venit, se va simți motivat, că primește un salariu bun, chiar dacă nu a lucrat acolo de doi, trei sau patru ani;
- *Avansarea în funcție:* deși posturile sunt limitate, și angajații puțini, există totuși posibilitatea de a ajunge la un post de conducere de rang inferior, cum ar fi șef de recepție, șef de sală, șef de tură etc;
- *Concediu de maternitate sau de paternitate:* în cazul în care unul dintre angajați are un copil, el are dreptul legal de a sta acasă să-l îngrijească, drept care permite absența de la muncă, și totuși primirea salariului;
- *Tichete de masă:* fiecare primește un număr de tichete de masă egal cu numărul de zile lucrate pe lună, având o valoare de 8,48 de Ron;
- *Prime de sărbători:* cu ocazia sărbătorilor de Craciun sau de Paște, angajații primesc prime în valoare de 100 de Ron, aproximativ;
- *Prime de sărbători pentru copii:* angajații care au copii, primesc pachetele și pentru copiii lor care au sub 18 ani;
- *Implicarea în procesul decizional:* deși redusă, angajații beneficiază de implicare în procesul decizional prin sugestii, recomandări, idei, care mai apoi sunt analizate de manageri. Doar persoanele cu post de conducere de rang inferior beneficiază de această oportunitate;

- *Bonusuri pentru ore suplimentare:* în cazul evenimentelor speciale, cum ar fi nunți sau botezuri, programul se poate prelungi, iar cei care stau mai mult decât li s-a cerut inițial, primesc o recompensă la finele programului;
- *Sporuri de noapte:* la fel, în cazul acelor evenimente speciale care țin până dimineața, angajații primesc mai mulți bani, considerându-se o nouă tură, și anume de la ora 00:00, la ora 06:00;
- *Mediu de lucru plăcut:* majoritatea angajaților au o vechime de peste 5 ani, ceea ce înseamnă că ei sunt o echipă, se înțeleg bine și lucrează frumos împreună. Pentru noii angajați un asemenea mediu, amiabil, prietenesc, restrâns și familiar este foarte atractiv.

#### 4.4. Metodologia cercetării. Metode de evaluare a motivației personalului. Chestionar.

**Problema decizională:** Găsirea celor mai eficiente metode de motivare a personalului pentru performanță.

**Problema de cercetare:** Evaluarea eficienței metodelor actuale de motivare a personalului hotelului și identificarea metodelor posibile de motivare a acestora pentru o mai bună performanță.

**Titlul studiului:** Evaluarea eficienței metodelor actuale de motivare a personalului hotelului și identificarea metodelor posibile de motivare a acestora pentru o mai bună performanță.

**Obiectivele cercetării:** identificarea nivelului de satisfacție la locul de muncă a angajaților hotelului Best Western Central Arad; identificare acelor metode de motivare deja existente din partea managementului hotelului; identificarea preferințelor respondenților cu privire la alte metode de motivare; stabilirea nivelului de efort pe care angajații ar fi dispuși să-l depună în schimbul unei bune motivări.

**Metoda de recoltare a informațiilor:** Recoltarea informațiilor se va face prin metoda transversală a anchetei (sondajul pe bază de chestionar). Tehnica folosită va fi cea a interviului structurat, tuturor subiecților fiindu-le administrat același chestionar de către agentul de teren (interviul personal).

**Stabilirea coordonatelor spațiale, temporale și modale ale cercetării:** Chestionarul se va completa față în față cu persoana interviuată, astfel putându-se observa cel mai bine reacția persoanei și aflându-se cele mai multe informații; ancheta se va face în cadrul hotelului Best Western Central Arad; culegerea informațiilor se va face de către un operator de interviu, pe timpul a 3 zile, pe durata diferitelor ore de lucru ale angajaților (atât ziua, cât și noaptea).

**Mărimea eșantionului:** Dintre 50 de angajați existenți, se va alege un eșantion de 18 de persoane.

**Analiza informațiilor:** Informațiile obținute în urma interviului personal sunt codificate într-un tabel Word și apoi măsurate și analizate în programul SPSS.

În tabelul 1 sunt ilustrate temele chestionarului: Satisfacția la locul de muncă, metode de motivare utilizate, metode de motivare preferate, raportul muncă - motivare, profilul respondentului.

Tabelul 1:

Temele chestionarului

Nr. Crt.	Temele chestionarului	Variabilele analizate
1	Satisfacția la locul de muncă	Vechimea postului de muncă
		Postul de muncă ocupat
		Nivelul de satisfacție a angajaților
2	Metode de motivare utilizate	Nivelul de motivare a angajaților
		Metode de motivare a angajaților
3	Metode de motivare preferate	Tipuri de motivații preferate
		Feluri de motivații preferate
4	Raportul muncă-motivare	Disponibilitatea muncii
5	Profilul respondentului	Vârsta
		Mediul de reședință
		Starea civilă
		Studii
		Venit

#### 4.5. Concluziile cercetării

Numărul total de angajați ai hotelului Best Western Central Arad este de 50 dintre care am ales un eșantion reprezentativ de 18 persoane. Aceștia fac parte din toate departamentele hotelului, cum ar fi: restaurant, bucătărie, recepție etc. **Concluziile la care am ajuns în urma analizării datelor în SPSS sunt următoarele:**

Tabelul 2:

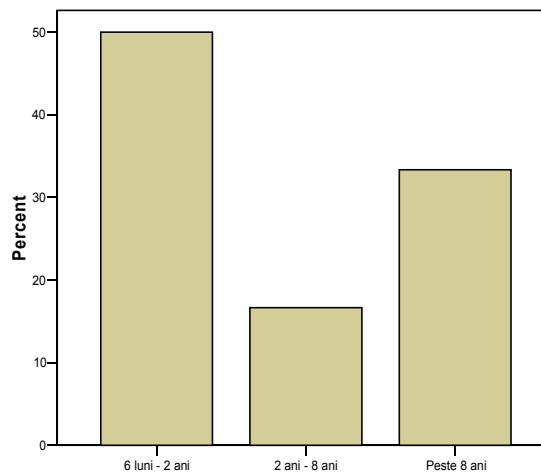
#### Vechimea angajaților

##### Best Western Hotel Central Arad

Variante de răspuns	Procentaj
6 luni - 2 ani	50,0
2 ani - 8 ani	16,7
Peste 8 ani	33,3
Total	100,0

Fig.3:

#### Vechimea respondeților



Pornind de la figura 3 și tabelul 2 putem observa că vechimea respondenților variază între 50% angajați relativ noi, care lucrează în hotel de mai puțin de 2 ani, 16,7% anagajați care lucrează de 2 până la 8 ani în hotel, și 33,3% anagajați cu o vechime de peste 8 ani. Se poate observa că cei cu o vechime de sub 6 luni lipsesc. Asta scoate în evidență faptul că lucrătorii găsesc aici factori motivaționali care îi fac să își păstreze locul de muncă.

Tabelul 3:

Postul ocupat de respondenți în cadrul organizației

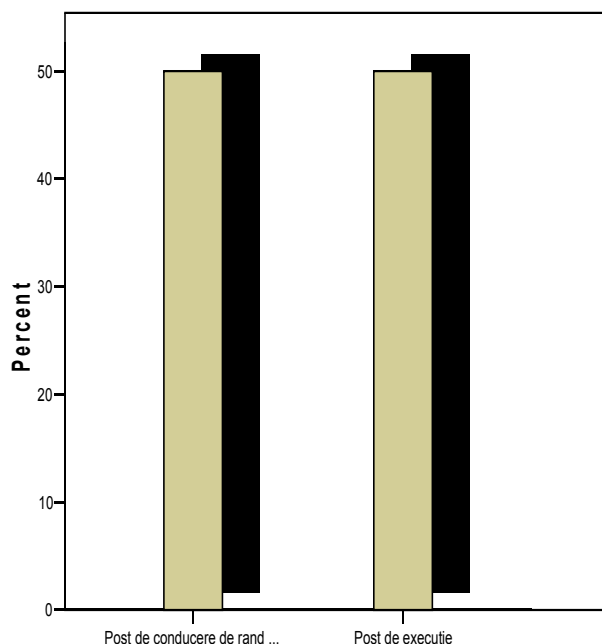
Variante de răspuns	Procentaj
Post de conducere de rand inferior	50,0
Post de executie	50,0
Total	100,0

Analizând tabelul 3 și figura 4 reiese că dintre cei intervievați, jumătate sunt anagajați într-un post de conducere de rang inferior, cum ar șef de recepție, șef de sală, bucătar șef etc., iar cealaltă jumătate într-un post de execuție. Deși în chestionar este menționată și varianta postului de conducere de rang superior, administrarea chestionarului directorilor nu ar fi avut relevanță pentru acest studiu. Motivul este că cei doi directori existenți, soț-soție, dețin toate

posturile de conducere, acesta fiind o mică afacere de familie. Răspunsurile lor cu privire la motivare nu sunt importante, deoarece între ei se repartizează profitul și ei sunt cei care gestionează resursele financiare și, mai ales, cei care stabilesc politicile de motivare.

Fig.4:

Posturile ocupate de respondenți



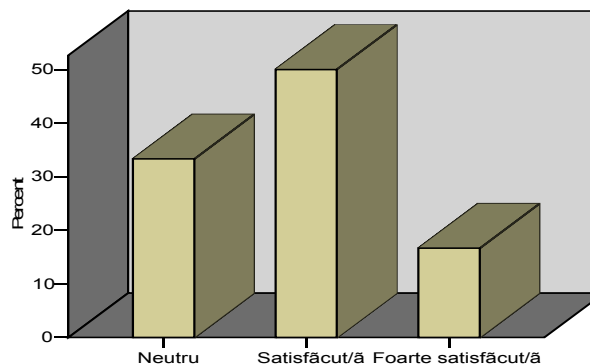
Tabelul 4:

Satisfacția anagajaților față de beneficiile salariale/non-salariale

Varainte de răspuns	Procentaj
Neutru	33,3
Satisfăcut/ă	50,0
Foarte satisfăcut/ă	16,7
Total	100,0

Fig.5 :

Satisfacția angajaților față de beneficiile salariale/ non- salariale



Din tabelul 4 și figura 5 rezultă că majoritatea (50%) sunt satisfăcuți, în timp ce un procent de 16,7 sunt chiar foarte satisfăcuți. Nu există persoane nesatisfăcute, doar cei care și-ar dori ceva mai mult (33,3%). Studiul arată că angajații sunt în general motivați în munca de zi cu zi și că managerii au o strategie bună privind motivarea resurselor umane.

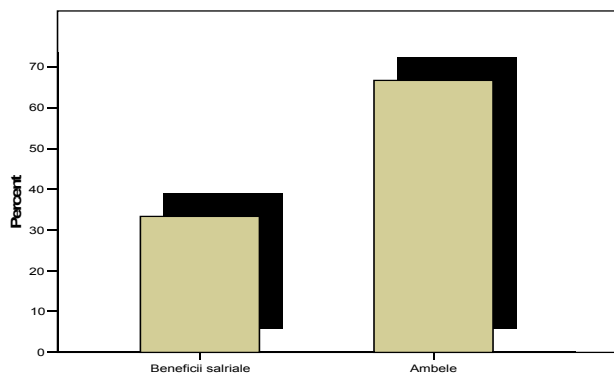
Tabelul 5:

**Preferința angajaților față de beneficiile salariale și non-salariale**

Variante de răspuns	Procentaj
Beneficii salariale	33,3
Ambele	66,7
Total	100,0

Fig.6:

**Preferința angajaților față de beneficiile salariale și non-salariale**



Tabelul 5 și figura 6 scot în evidență faptul că în ceea ce privește preferința față de beneficiile salariale sau non-salariale, respondenții consideră că banii sunt cei mai importanți, ceea ce e de înțeles în țara noastră, unde standardul de viață nu este foarte ridicat pentru majoritatea persoanelor. Totuși, beneficiile non-salariale nu sunt omise, ba dimpotrivă, majoritatea de 66,7% consideră că ambele beneficii i-ar motiva în munca de zi cu zi și i-ar ajuta să obțină performanțe mai bune;

Tabelul 6:

**Metode de motivare utilizate în Best Western Hotel Central Arad(1)**

Bonusuri pentru ore suplimentare		Tichete de masă		Prime de sărbători	
Variante de răspuns	Procentaj	Variante de răspuns	Procentaj	Variante de răspuns	Procentaj
Fără importanță	33,3	Foarte important	100,0	Putin important	16,7
Important	16,7			Important	33,3
Foarte important	50,0			Foarte important	50,0
Total	100,0			Total	100,0



Fig. 7:

Motivare prin bonusuri pentru sărbători

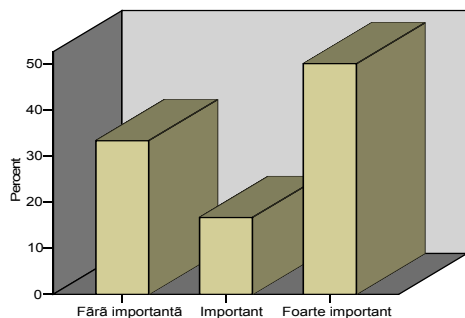
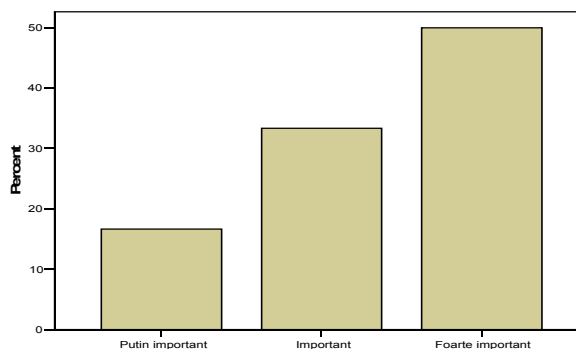


Fig.8:

Motivare prin prime de ore suplimentare



Gradul de motivare al respondenților angajați ai hotelului cu referire la actualele metode de motivare au generat următoarele rezultate, conform tabelului 6 și figurii 7, 33,3% consideră că bonusurile pentru orele suplimentare nu sunt suficiente, în timp ce 50% consideră că ei sunt bine răsplătiți pentru orele pe care le lucrează peste program. Un procent de 16,7 % au o poziție de mijloc, ceea ce semnifică faptul că ar fi loc de mai bine. Pentru toți angajații, tichetele de masă reprezintă o motivație foarte puternică. Analizând figura 8 putem observa că primele acordate de către conducere cu ocazia sărbătorilor pascale și de Craciun sau de 8 martie sunt puțin importante pentru 16,7% dintre respondenți, importante pentru 33,3 % dintre ei și foarte importante pentru 50% dintre respondenți.

Tabelul 7:

Metode de motivare utilizate în Best Western Central Arad (2)

Salariu atractiv		Relație manager-angajat plăcută		Mediu de lucru plăcut		Posibilități de promovare	
Variante de răspuns	Procentaj	Variante de răspuns	Procentaj	Variante de răspuns	Procentaj	Variante de răspuns	Procentaj
Fără importantă	16,7	Important	33,3	Neutru	16,7	Fără importantă	33,3
Neutru	16,7	Foarte important	66,7	Important	33,3	Putin important	16,7
Important	33,3	Total	100,0	Foarte important	50,0	Important	33,3
Foarte important	33,3			Total	100,0	Foarte important	16,7
						Total	100,0

Fig. 9:

**Motivarea prin salariu atractiv**

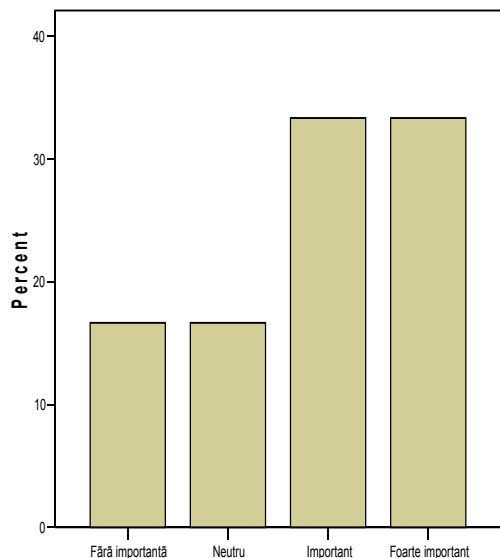
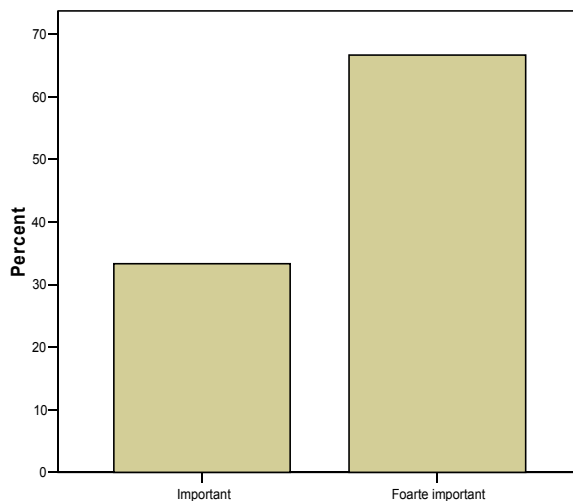


Fig. 10:

**Motivarea printr-o relație plăcută cu managerul**



Dacă luăm în considerare datele din tabelul 7 și cele din figura 9, putem concluziona că salariul nu pare a fi un stimulent pentru 16,7% dintre angajați intervievați, iar aceiași număr de persoane îl consideră a fi un salariu acceptabil. Restul angajaților, consideră în proporții egale (33,3%) că salariul este motivant și chiar foarte motivant. 66,7% cred că relația cu managerul unității și cu superiorii reprezintă un punct forte în motivarea lor, iar 33,3% consideră că o relație amiabilă este importantă, dar nu foarte importantă, așa cum este ilustrat în figura 10.

Fig. 11:

**Motivare prin mediu de lucru de placut**

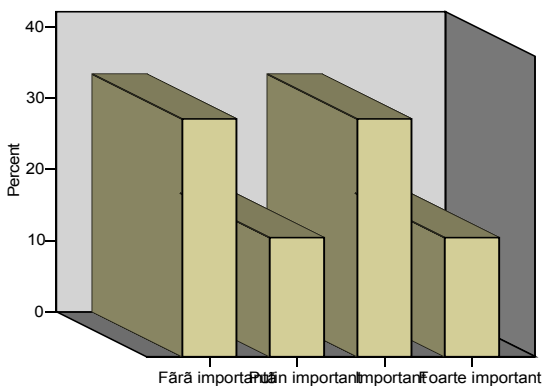
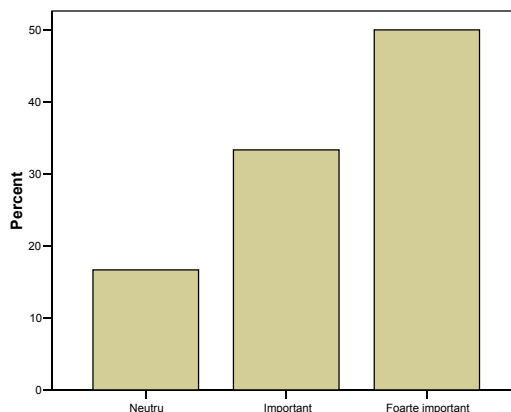


Fig. 12:

**Motivare prin posibilități promovare**



Potrivit tabelului 8 și a figurii 11, mediul de lucru plăcut este pentru 16,7% dintre angajați un factor de motivare de nivel mediu, în timp ce 33,3% consideră că este important. Majoritatea consideră că acest atribut este foarte important pentru ei. Posibilitățile de promovare în funcție variază de la un respondent la altul, 16,7% consideră că este foarte important pentru ei să avanseze în funcție, 33,3% cred că este doar important, în timp ce 16,7% și 33,3% sunt de părere că avansarea este puțin importantă, respectiv fără importanță (Fig. 12).

**Tabelul 8: Preferința anagajaților față de alte metode de motivare**

Măriri salariale		Creativitatea la locul de muncă		Implicarea în procesul decizional		Traininguri	
Varainte de răspuns	Procentaj	Varainte de răspuns	Procentaj	Varainte de răspuns	Procentaj	Varainte de răspuns	Procentaj
Locul I	33,3	Locul II	33,3	Locul III	16,7	Locul I	66,7
Locul II	33,3	Locul III	66,7	Locul IV	83,3	Locul II	33,3
Locul III	16,7	Total	100,0	Total	100,0	Total	100,0
Locul IV	16,7						
Total	100,0						

Tabelul 8 prezintă reacția angajaților de la hotel la metode de motivare alternative și gradul în care i-ar stimula să vină cu mai multă plăcere la muncă. Respondenții au fost rugați să grupeze în ordinea preferințelor următoarele atribute: măririle salariale pe baza rezultatelor obținute, implicarea în procesul decizional, creativitatea la locul de muncă și programe de training, formare profesională, schimb de experiență. Cele mai apreciate metode de motivare sunt măririle salariale pentru rezultatele obținute și programele de training sau de formare profesională. Pentru 33,3% dintre respondenți metodele salariale se află pe locul 1, respectiv pe locul 2 în ordinea preferințelor, iar pentru 14,3% dintre respondenți se află pe locul 3, respectiv 4. Creativitatea la locul de munca reprezintă o motivație mai ales pentru personalul de la bucătărie, de aceea majoritatea care a răspuns a ales locul 3 pentru creativitate (66,7%) și doar 33,3% locul 2 în ordinea preferințelor personale. Programele de training reprezintă o activitate foarte atractivă pentru cei din hotel, fiecare dorindu-și o astfel de experiență (66,7% - pe primul loc și 33,3% pe locul 2). Implicarea în procesul decizional nu este un factor motivator principal în cazul angajaților Best Western Hotel Central Arad. Acest atribut s-a situat pe locul 3 pentru 16,7% dintre angajați și pe locul 4 pentru majoritatea de 83,3% a respondenților.

Figura 15, și de asemenea tabelul 9, ilustrează foarte clar faptul că angajații ar fi dispuși să vină de acasă în timpul liber sau să muncească din proprie inițiativă. Mai mult, unii susțin că asta se întâmplă mereu la lucru: dacă vezi că ceva trebuie făcut, îl faci. Figura 14 ne arată că 16,7% sunt indiferenți față de această activitate, deci nu sunt foarte încântați de ea, iar tot 16,7% sunt total în dezacord și nu vor să muncească voluntar. Procentele mai ridicate de 33,3% aparțin categoriei care afirmă că ar fi de acord, sau foarte de acord (aceleși procent de 33,3%) cu munca voluntară în cadrul organizației.

Tabelul 9:

**Efortul pe care angajatul este dispus să-l depună în schimbul motivării puternice**

Ore suplimentare		Muncă suplimentară		Munca voluntară	
Variante de răspuns	Procentaj	Variante de răspuns	Procentaj	Variante de răspuns	Procentaj
Total dezacord	16,7	Acord	16,7	Total dezacord	16,7
Neutru	16,7	Total acord	83,3	Neutru	16,7
Total acord	66,7	Total	100,0	Acord	33,3
Total	100,0			Total acord	33,3
				Total	100,0

Fig. 13:

Ore suplimentare în schimbul unei bune motivări

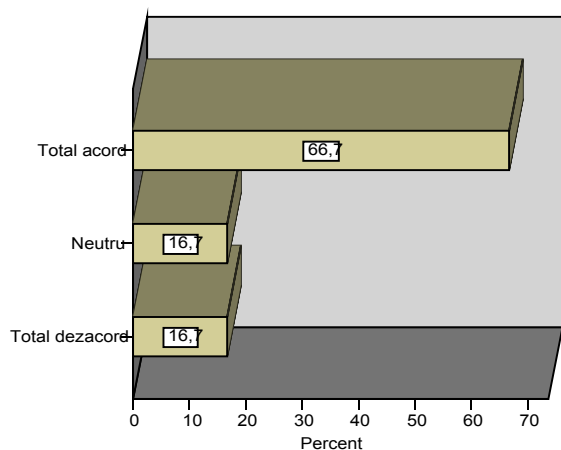
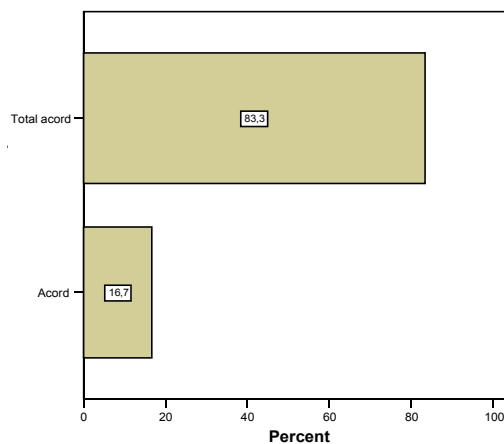


Fig. 14:

Muncă suplimentară în timpul programului în schimbul unei bune motivări



Luând în considerare datele din tabelul 9 și din figura 13, constatăm că pentru 66,7% dintre respondenți, orele suplimentare pentru o bună motivare pare un schimb reușit. Un procent de 16,7% consideră că este inacceptabil să i se ceară ore suplimentare, și același procent de respondenți susțin că le este indiferent.

Fig. 15:

**Munca voluntară în schimbul unei bune motivări**

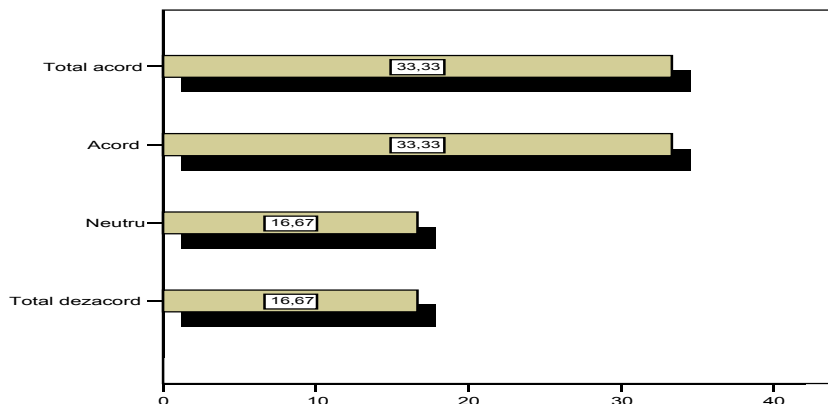


Figura 14 scoate în evidență faptul că majoritatea de 83,3% dintre cei intervievați sunt total de acord cu munca suplimentară în timpul programului, iar 16,7% doar de acord. Per total, se poate spune că aceasta ar fi principalul sacrificiu pe care anagații l-ar face pentru a îmbunătăți performanțele la locul de muncă.

Tabelul 10:

**Profilul respondenților (1)**

Vârstă		Mediu de reședință		Starea civilă	
Variante de răspuns	Procentaj	Variante de răspuns	Procentaj	Variante de răspuns	Procentaj
18 - 25 de ani	16,7	Urban	66,7	Căsătorit/ă	16,7
26 - 35 de ani	66,7	Rural	33,3	Necăsătorit/ă	83,3
36 - 60 de ani	16,7	Total	100,0	Total	100,0
Total	100,0				

Profilul respondenților este ilustrat în tabelele 10 și 11. Figura 16, scoate în evidență faptul că 16,7% dintre cei care au răspuns întrebărilor au între 18 -25 de ani, și tot 16,7% au între 36-60 de ani. Cei mai mulți sunt tineri

adulți cu vârsta cuprinsă între 26 -35 de ani. Figura 17 se referă la starea civilă a celor intervievați. Concluziile la care s-a ajuns sunt că majoritatea sunt necăsătoriți (83,7%), și ceilalți căsătoriți. Printre respondenți nu avem văduvi sau divorțați. De asemenea, din tabelul 10, reiese că un procent de 66,7 sunt orășeni, pe când doar 33,3% sunt din mediul rural. Importanța acestor aspecte pentru elaborarea strategiilor de motivare reies din faptul că ajută la determinarea necesităților fiecărui angajat, a nevoilor pe care fiecare le are. Bineînțeles că un bărbat însurat, cu o familie, are alte priorități de îndeplinit, decât dacă ar fi burlac.

Fig. 16

Vârsta respondenților

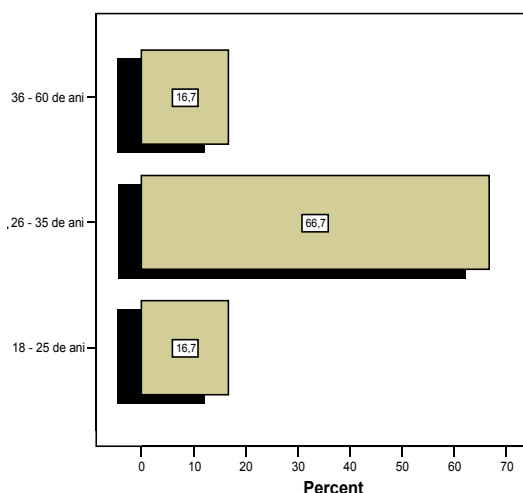


Fig.17:

Starea civilă a respondenților

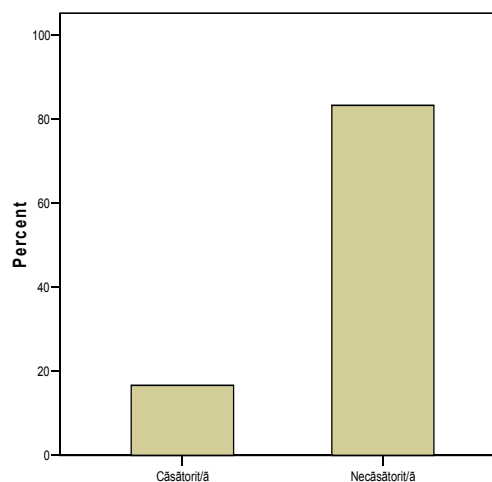
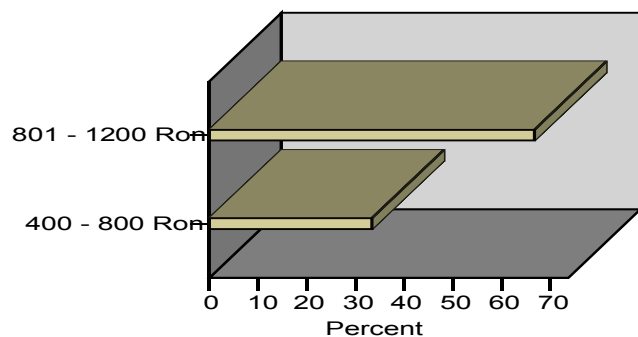


Fig.17:

Venitul lunar net al respondenților



La fel există diferențe între nevoile

Unei adolescente și cele ale unei soții. Ultima figură, figura 17 ne arată între ce sume se încadrează veniturile angajaților Best Western: 33,3% cu un venit între 400 și 800 de Ron și 66,7% cu un venit între 801 și 1200 de Ron. Aceste salarii sunt într-adevăr mediocre, dar el este strict legat și de nivelul de educație al acestor angajați, reprezentat în tabelul 11, care

ne arată că nu există angajat cu studii superioare de lungă durată, excepție făcând doar directorii de rang superior, iar cei cu studii superioare de scurtă durată sunt doar în procent de 33,3%. 50% dintre respondenți au terminat doar liceul, iar 16,7% au făcut și studii postliceale.

Tabelul 11: Profilul respondenților (2)

Nivelul studiilor		Venitul lunar net	
Variante de răspuns	Procentaj	Variante de răspuns	Procentaj
Studii liceale	50,0	400 - 800 Ron	33,3
Studii postliceale	16,7	801 - 1200 Ron	66,7
Studii superioare de scurtă durată	33,3	Total	100,0
Total	100,0		

#### 4.6. Măsuri de îmbunătățire propuse

**Măsurile de îmbunătățire a motivării anagajților cu o vechime mai mică** pentru a mări numărul acelor cu o vechime de peste 2 ani sau mai mult, în scopul creării unui cadru familiar, pentru ca anagajații să se cunoască între ei mai bine și să lucreze eficient împreună. De asemenea, clienți care revin în hotel se pot astfel acomoda cu personalul, dându-le impresia unui mediu stabil, profesionist și de încredere. În cazul în care se dorește atragerea noilor angajați se recomandă oferirea unui salariu atractiv pentru început, care să-i stimuleze, iar mai apoi să se acorde beneficii salariale și nesalariale care să îi motiveze să își păstreze locul de muncă.

Măsuri de îmbunătățire a organizării hotelului prin cedarea unor funcții de conducere, cum ar fi cea de director de marketing sau director economic, unor anagajați specializați pe acest profil. Pe lângă faptul că au cunoștințe din domeniu mai vaste decât managerul care nu este specializat, fiind astfel mult mai eficienți în munca lor, ei pot aduce îmbunătățiri, ajustări, plus de valoare serviciilor hotelului. Bineînțeles, crearea unor noi posturi de muncă, și chiar mai bine plătite decât cele de rang inferior, este o cheltuială pentru întreprindere, dar angajații competenți își vor scoate singuri investiția făcută în ei.

**În ceea ce privește creșterea satisfacția la locul de muncă**, se recomandă identificarea nemulțumirii oamenilor față de postul lor și încercarea înlăturării acestora. Este bine a se explica de la bun început care sunt cerințele postului, care este nivelul de muncă cerut și care sunt recompensele oferite.

**Opinia managementului asupra faptului că angajații sunt motivați doar de beneficii salariale este greșită în cazul Best Western Arad.** Se recomandă aplicarea unui plan de motivare nefinanciară a angajaților. Aceasta presupune angajarea unui specialist în resurse umane, care nu doar să întocmească și să implementeze acest plan, dar să și informeze managerii cu privire la importanța capitalului uman într-o întreprindere.

**Măsuri de îmbunătățire a metodelor actuale de motivare.** Având în vedere că majoritatea angajaților primesc bonusuri pentru ore suplimentare și sunt mulțumiți de acestea, înseamnă că sistemul de recompensare funcționează, însă trebuie să se insiste mai mult asupra persoanelor care nu sunt recompensate suficient. De exemplu, în cazul ospătarilor și al bucătarilor care stau peste program: Ospătarii sunt mai bine remunerați deoarece primesc și atenții din partea clienților, însă personalul din bucătărie nu are acces la aceste atenții, deci trebuie remunerat mai bine de către patron. În cazul tichetelor de masă, îmbunătățirile nu se cer, deoarece angajații sunt foarte mulțumiți de ele. Primele de sărbători sunt nemulțumitoare doar pentru că nu sunt foarte consistente, însă angajații trebuie să înțeleagă că toată lumea primește o primă de aceeași valoare stabilită după posibilitățile organizației. Trecând la salarii, datorită faptului că majoritatea angajaților consideră că salariul nu este atractiv, se recomandă acordarea de măriti salariale în funcție de vechime, adică reintroducerea sporurilor de vechime. Astfel, se recompensează și fidelitatea față de hotel, nu doar competențele. Totuși, salariile în turism sunt în general mici, iar gradul de instruire al angajaților este de obicei la nivel liceal, fapt care justifică sumele mici oferite personalului. Majorările nejustificate nu se pot acorda, deoarece ele generează cheltuieli mult prea importante pentru hotel. Promovarea în funcție determină nu doar creșterea responsabilităților, dar și a salariului și a beneficiilor primite. Alte metode de motivare actuale sunt mediul de lucru plăcut și buna relație cu managerul. Acestea nu necesită nici un efort financiar, doar timp și răbdare și ar trebui să se pună accentul mult mai mult pe ele. O relație apropiată cu angajații, o sărbătoare petrecută împreună cu colegii, organizarea de evenimente pentru întreg colectivul destind atmosfera și creează un climat plăcut oricărui angajat (fără însă a interveni în munca zilnică).

**Metode potențiale de motivare.** Având în vedere că majoritatea angajaților preferă motivațiile salariale și trainingurile ar trebui să se pună accent pe aceste două metode pentru a asigura satisfacția angajaților. Măririle salariale se acordă mai rar, după posibilitățile hotelului și în funcție de câștigurile înregistrate. Nu se poate face abuz de ele, dimpotrivă trebuie implementată o strategie eficientă de aplicare a acestei metode motivaționale, în primul rând pentru că generează o cheltuială foarte mare, și, în al doilea rând pentru că își pierd calitatea de factor motivator dacă se acordă prea ușor. În ceea ce privește trainingurile, acestea sunt foarte diverse, pe mai multe domenii și au un foarte mare grad de atractivitate pentru angajați. Trimiterea angajaților în schimburi de experiențe, traininguri etc se poate face atât pentru îmbunătățirea competențelor lor, cât și pentru oferirea unei ocazii de a ieși din rutina zilnică. Prin cunoașterea practicilor și modalităților de funcționare ale celorlalte hoteluri se pot îmbunătăți considerabil performanțele angajaților care au participat la ele.

## CONCLUZII

Având parte de o nouă abordare în mediul de afaceri românesc, managementul resurselor umane este din ce în ce mai important, și de aceea este esențial să se cunoască cât mai multe informații despre angajați: ce așteptări au, cât sunt dispuși să muncească, care este potențialul lor dar și care este nivelul pe care îl arată din acest



potențial și, nu în ultimul rând, care sunt acele elemente sau factori care îi influențează pe în munca profesională.

Un lucru este cert: performanța se obține din interiorul unei organizații, prin oamenii care o construiesc, pentru că degeaba avem numeroase resurse financiare, material sau informaționale, dacă nu avem cel puțin un om care să le gestioneze eficient. Resursa umană nu trebuie exploatată, ea trebuie motivată pentru a obține rezultate maxime.

Din punctul meu de vedere, România a început să facă deja pași importanți spre aprecierea resursei umane, însă drumul e lung și anevoios deoarece anumite mentalități sunt greu de schimbat, iar altele sunt greu de format.

## BIBLIOGRAFIE

1. Abrudan- Pop, D. (2006), *Resursele umane și performanța în organizații*, Timișoara, Ed. Solness.
  2. Abrudan, D. (2007), *Motivarea, evaluarea performanțelor și recompensarea resurselor umane*, Timișoara, Ed. Solness.
  3. Abrudan, D. & Novac, E. (2008), *Managementul resurselor umane elemente teoretice și practice*, Timișoara, Ed. Eurobit.
  4. Daniels, A. (2006), *Managementul performanței: strategii de obținere a rezultatelor maxime de la angajați*, București, Ed Polirom.
  5. Foltean, F. (2000), *Cercetari de marketing*, Editia a II-a, Timișoara, Ed. Mirton.
  6. Lonescu, A. (2003), *Managementul resurselor umane*, București, Ed. CODECS.
  7. Moldovan, M. (1998), *Managementul resurselor umane*, București, Ed. Economics.
  8. Nistoreanu, P. (2005), *Management în turism servicii*, București, Ed. A.S.E.
- 
9. Groenendijk, A. (2005), *Best Western ar putea merge si la Dunare*, preluat din [www.zf.ro/companii/best-western-ar-putea-merge-si-la-dunare-3018422.html](http://www.zf.ro/companii/best-western-ar-putea-merge-si-la-dunare-3018422.html), accesat în 13 Martie 2009.
  10. Best Western Internațional, (2009), preluat din [www.bestwesternhotels.com](http://www.bestwesternhotels.com), accesat în 24 Martie 2009.
  11. Best Western România, (2009), [www.bestwesternhotels.ro](http://www.bestwesternhotels.ro). accesat, în 24 martie 2009.