

Impactul factorilor organizaționali asupra satisfacției consumatorului de servicii turistice

■

Carmen Băbăiță

Profesor universitar doctor
Universitatea de Vest din Timișoara

Abstract. *Touristic activity constitutes, through the organizational and through the quality of the services offered, one of the signs of economic and socio/cultural development of a country. This could become for Romania one of the fundamental and strategic point of economic growth that lies behind the growth of other activity sectors, not only the touristic ones.*

This paper attempts to provide to those who are interested, a study upon the bound that exists between the customer's satisfaction, and the satisfaction of the employees which are part of an identical structural organization (in our case three star hotels).

The aim of this paper is to analyze various organizational factors affecting hotels units located in Timișoara and the modality through which these influences the attitude and the clients' degree of satisfaction.

Key words: tourism; touristic organizations employees; motivation employees; satisfaction.

■

În industria hotelieră conceptul de dezvoltare nu implică numai noțiunea cantitativă. Din experiența acumulată s-a observat faptul că orice activitate turistică, în general, trebuie să facă față unor provocări datorate:

- supremației anumitor piețe și destinații;
- schimbărilor tehnologice și a modificării scărilor de valori și performanțe în turism;
- restructurărilor din sectorul managerial.

În mod normal un mediu organizațional competitiv motivează un interes crescut pentru cunoașterea mai profundă a acelor factori care conduc la modelarea comportamentului organizațional în favoarea creșterii satisfacției consumatorului de produse turistice.

Scopurile organizațiilor pot fi realizate doar prin efortul comun al membrilor ei. Una dintre condițiile pentru care unele firme de turism sunt mai eficiente și productive decât altele este dată de calitatea și cantitatea eforturilor depuse de angajații ei, eforturi care sunt legate de cele mai multe ori de motivație.

Relația dintre turism și capitalul uman este una complexă, de intercondiționare, fiecare dintre cele două elemente având deopotrivă rolul de cauză-efect. Ca

urmare, pentru aplicarea unei politici corecte în domeniul resurselor umane, care-și desfășoară activitatea în industria turistică, este necesară cunoașterea trăsăturilor distinctive ale muncii în turism. Printre cele mai importante trăsături se numără:

- consumul mare de muncă vie;
- răspundere materială și morală superioară;
- nivel relativ ridicat de pregătire;
- relații directe lucrător client;
- sezonabilitate accentuată.

Rolul factorului uman crește pe măsura sporirii exigențelor consumatorilor față de calitatea serviciilor și a participării la mișcarea turistică a unor segmente tot mai largi și mai diverse ale populației. Prin aceste acțiuni de implicare directă a populației se realizează foarte ușor și o educare a consumatorului de produse turistice și deci o creștere a nivelului de acceptare a diferitelor servicii și, implicit, a satisfacției acestuia.

Într-o economie în care predomină concurența, managerii nu trebuie să fie „orbiți” de perspectiva profitului imediat. Ei trebuie să se preocupe ca angajații să dobândească sentimentul implicării totale în progresul

permanent al organizației, iar strategiile elaborate să respecte cele două principii: *al managementului participativ* și cel al *motivării tuturor factorilor implicați în activitățile organizației*.

Motivația și participarea salariaților din întreprinderile turistice

Teoriile privind motivarea personalului organizației privesc de fapt modul în care managerii își tratează angajații. Nu există un model standard de motivare a personalului

Studiind relațiile sociale dintr-o întreprindere se acreditează tot mai mult ideea conform căreia, pe de o parte, calitatea relațiilor sociale reflectă locul pe care-l ocupă angajații în întreprinderea turistică, iar, pe de altă parte, pentru a evalua nivelul acestor relații, trebuie să se țină cont de următoarele elemente:

- motivația și participarea lucrătorilor;
- stilul de comportament al conducătorilor.

Conceptul de motivație are diferite sensuri; sub aspect economic, reprezintă ansamblul factorilor ce determină comportamentul unui agent economic, iar din punct de vedere psihologic constituie acțiunea forțelor conștiente și inconștiente, care determină comportamentul fără nicio considerație morală. Importanța deosebită a studierii celor două concepte, mai ales a luării lor în considerare în procesul de conducere a unei organizații, este esențială atunci când se dorește să se obțină rezultate foarte bune.

Motivarea personalului firmei, în general, constă în corelarea satisfacțiilor sale, rezultate din participarea la procesul muncii, cu realizarea obiectivelor unității.

Se poate afirma că motivația reprezintă acea stare interioară a unei persoane care îi determină orientarea comportamentului său către realizarea unor interese care vor conduce la satisfacerea unei necesități.

Satisfacția

Finalitatea unei acțiuni trebuie în mod normal să se materializeze într-o satisfacție de ordin material sau moral, în funcție de scopul avut în vedere.

Încercând o definiție a conceptului de satisfacție, se poate afirma că aceasta este o stare subiectivă rezultată din împlinirea necesităților, lipsa de tensiuni, de anxietate.

În cazul angajatului, atunci când eficacitatea participării individului la activitățile grupului este redusă, iar satisfacția rezultată din aceasta nu există, apare starea de insatisfacție, care se răsfrânge asupra indivizilor, cât și asupra organizației în ansamblu, producând fenomenul de frustrare. Din perspectivă psihologică, satisfacția muncii apare ca rezultat al diferenței dintre indivizii care obțin recompensă și ceea ce ei estimează că ar trebui să obțină.

Obiectivele studiului

Studiul își propune să analizeze:

- modul în care angajații unităților hoteliere din Timișoara apreciază activitatea desfășurată în cadrul hotelului respectiv, care este situația motivării interioare;
- care este reacția pe care acești angajați o au față de manager;
- care este gradul de satisfacție al angajaților vizavi de nivelul remunerării și beneficiilor acordate;
- care sunt motivele pentru care personalul existent și-a depus candidatura în cadrul unităților hoteliere;
- care sunt motivele de nemulțumire a personalului, care sunt factorii demotivatori din companie și recomandările angajaților către conducere;
- abilitatea cadrelor de conducere de a utiliza domeniile de motivație.

Studiul practic

Studiul este realizat în cadrul a trei hoteluri, cu aceeași categorie de încadrare (3***), aflate în Timișoara. Acesta se vrea a fi util tuturor managerilor care doresc să îmbunătățească performanțele și satisfacția angajaților din industria hotelieră, deoarece conține informații deosebit de utile pentru realizarea unor planuri de acțiune imediate în această direcție.

Metodologia utilizată

Ca modalitate de investigare s-a utilizat analiza pe bază de chestionar a tuturor angajaților și managerilor, de la cele patru hoteluri, respectându-se cele patru etape ale acestei metodologii, și anume:

- pregătirea chestionării;
- organizarea acțiunii de chestionare;
- evaluarea rezultatelor.

Pentru ca aceste date să nu influențeze imaginea nici unuia dintre unitățile studiate, autorii nu vor folosi numele real al acestor firme de turism. Acestea vor fi notate cu H1, H2, și H3.

Prezentarea unităților hoteliere

Toate cele patru hoteluri se află situate în Timișoara. Capacitatea hotelurilor și numărul de angajați este următoarea: H1 – 40 locuri, 10 angajați; H2 – 150 locuri, 165 angajați; H3 – 90 locuri, 51 angajați.

Descrierea eșantionului de angajați

Distribuția eșantionului de angajați în funcție de vârstă este următoarea:

Vârsta (ani)	Distribuția angajaților în funcție de vârstă		
	H1	H2	H3
20-30	29%	35%	62%
31-40	71%	33%	20%
41-50	0%	11%	10%
Peste 50	0%	4%	2%

Distribuția angajaților în funcție de sex este:

Sex	Distribuția angajaților în funcție de sex		
	H1	H2	H3
Feminin	86%	52%	63%
Masculin	14%	48%	37%

Distribuția angajaților în funcție de nivelul studiilor:

Nivelul studiilor	Distribuția angajaților în funcție de nivelul studiilor		
	H1	H2	H3
Studii medii	86%	52%	65%
Studii superioare	14%	48%	35%

Vechimea în cadrul hoteluri:

Vechimea (ani)	Distribuția angajaților în funcție de vechime		
	H1	H2	H3
Sub 1 an	14%	37%	29%
1-2	29%	24%	46%
3-5	57%	29%	25%
5-10	0%	30%	
11-20	0%	11%	
Peste 20	0%	-	

Obiectivul 1: Motivarea interioară

Întrebările analizate la acest punct din chestionar se referă la motivarea interioară a angajaților, și anume:

- modul în care aceștia apreciază activitatea desfășurată în cadrul hotelului;
- dacă au sentimentul că obiectivele lor profesionale sunt atinse;
- stadiul carierei angajaților.

La întrebarea: Cum apreciați activitatea pe care o desfășurați?

Angajații celor trei hoteluri au apreciat în proporție de 43-48% că le face plăcere să lucreze în cadrul hotelului iar munca desfășurată este una interesantă. Totuși există și o pondere de 14% dintre angajați care afirmă că munca devine puțin solicitantă și chiar suprasolicitată mai ales în cazul unității H2, care este o unitate de capacitate mare.

La întrebarea: Considerați că abilitățile angajaților sunt folosite pe posturi corespunzătoare?

Angajații au răspuns astfel: 71-85% cred și înclină să creadă că ocupă posturi corespunzătoare abilităților lor, iar unii (aproximativ 29%) se îndoiesc de acest lucru sau chiar consideră că abilitățile lor nu sunt folosite în mod corespunzător.

Considerați că vă atingeți obiectivele personale și profesionale prin activitatea pe care o desfășurați?

La această întrebare rezultatul este neliniștitor, deoarece peste 80% consideră că nu au reușit să-și atingă obiectivele personale și profesionale prin munca desfășurată, postul ocupat, majoritatea respondenților având ca principal obiectiv avansarea, promovarea în carieră și creșterea salariului.

La întrebarea: În ce fază a carierei dumneavoastră credeți că vă aflați?

Cei mai mulți angajați sunt nemulțumiți de dezvoltarea lor profesională la locul de muncă. Modul în care angajații percep evoluția în cadrul companiei este unul pesimist, deoarece există un număr foarte mic de niveluri ierarhice, ceea ce face ca procesul de avansare să fie greu de realizat.

Obiectivul 2: Apreciere și conducere

Chestionarul a cuprins întrebări care au condus, în urma interpretării, la următoarele concluzii:

- majoritatea angajaților, 50-60%, au o reacție pozitivă față de manageri;
- 42-59% dintre angajați apreciază că managerii sunt deschiși ideilor noi;
- în cazul unității H1, unitate de dimensiuni mai mici, în care majoritatea angajaților (71%) au vârste cuprinse între 31-40 de ani și sunt cu studii medii (86%), managerul este apreciat de către angajați ca fiind corect și obiectiv în ceea ce privește laudele sau criticile adresate angajaților din subordine, iar 14% nu acordă importanță acestui fapt și nu consideră laudele ca un factor motivator. În cazul unității H2, care este o unitate mai mare, jumătate din angajați consideră laudele și criticile parțial incorecte, nefiind convinși de obiectivitatea managerului, iar jumătate se află la polul opus. Aprecierile diferite își au explicația în numărul prea mare de angajați ai celei de-a doua unități, iar managerul nu are timp suficient să ia legătura cu toți angajații;
- managerii unităților H1 și H3 acordă importanță problemelor angajaților săi, fiind foarte apropiați și mai deschiși comunicării, în timp ce managerul unității H2 este mult mai puțin deschis comunicării (cauza fiind probabil numărul mai mare de angajați);
- peste 60% dintre angajații unităților H1 și H3 afirmă că se pot baza pe sprijinul managerului, iar rezultatele profesionale le sunt recunoscute, în timp ce în cazul unității H3 92% afirmă contrariul;
- la unitățile H1 și H3, managerii țin cont de propunerile făcute de către angajați, iar la H2 propunerile angajaților nu sunt luate în considerare;

- munca în echipă este considerată foarte importantă în cazul unităților H1 și H3, iar în cazul unității H2 acest lucru nu se întâmplă deoarece 26% dintre angajați au putere de decizie.

Obiectivul 3. Remunerare și recompense

Angajații celor trei hoteluri consideră că ar trebui să fie remunerați mai bine pentru eforturile pe care le fac. În cazul unității H2 proporția este de 93%, ceea ce conduce la un grad de satisfacție scăzut. Nu există niciun respondent care să afirme că este bine plătit.

Obiectivul 4. Cauza angajării

Din studierea motivelor principale pentru care angajații și-au depus candidatura în unitățile hoteliere au rezultat următoarele concluzii:

- în cazul unității H1 50% dintre angajați recunosc că nivelul retribuției este cel care i-a determinat să se angajeze, iar cealaltă jumătate pentru a face carieră;
- majoritatea angajaților de la unitatea H2 au răspuns că mediul din companie și apoi experiența i-au determinat să se angajeze;
- la unitatea H3, motivul angajării este salariul deosebit de atractiv oferit de unitate.

Este de subliniat faptul că există un procent mic, dar de același nivel, de angajați care declară că motivul principal al angajării a fost faptul că era șomer.

Centralizarea rezultatelor studiului

În urma centralizării chestionarelor s-a putut realiza următoarea caracterizare a angajaților din cadrul celor trei hoteluri.

Unitatea turistică	Caracterizarea și opiniile angajaților
<p>H1</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hotel categorie (3***) - 10 angajați - 40 locuri - anul înființării 2000 <p>H3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hotel categorie (3***) - 51 angajați - 90 locuri - anul înființării 1997 	<ul style="list-style-type: none"> - angajați cu un grad mare de suprapunere a valorilor personale cu cele ale hotelului; - consideră că managementul firmei face eforturi pentru creșterea satisfacției personalului; - sunt mulțumiți de locul de muncă și îl consideră interesant; - consideră că prin munca desfășurată își pot atinge obiectivele propuse; - consideră că stagnează în ceea ce privește cariera; - au o relație mult mai bună cu managerul; - remunerarea este privită de cei mai mulți dintre angajați ca fiind corespunzătoare performanțelor, dar o consideră principalul mijloc de motivare; - nivelul remunerării a fost un factor important în momentul angajării, dar cel mai important a fost acumularea experienței urmat de mediul de lucru; - propunerile angajaților sunt luate în considerare, dar aceștia au o putere de decizie limitată.
<p>H2</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hotel categorie (3***) - 165 angajați - 150 locuri - anul reorganizării 1995 	<ul style="list-style-type: none"> - au un grad scăzut de suprapunere a valorilor personale cu cele ale companiei; - consideră că managementul firmei nu face eforturi reale pentru creșterea satisfacției lor; - sunt de părere că desfășoară o muncă interesantă, care le face plăcere, dar care poate fi uneori suprasolicitantă; - consideră că stagnează în planul carierei; - au o relație relativ bună cu managerul, dar îl consideră mai puțin corect în privința laudelor sau criticilor aduse; - nu sunt mulțumiți de comunicarea cu managerul și de faptul că acesta nu-i sprijină și nu acordă muncii atenția cuvenită: - propunerile angajaților nu sunt luate în considerare; - sunt nemulțumiți de nivelul remunerării; - mediul din companie și apoi experiența i-au determinat să se angajeze apoi acumularea experienței și posibilitatea de a promova.

Obiectivul 5. Motivele nemulțumirii personalului și factorii demotivatori

Factorii demotivatori analizați au fost:

- nivelul de remunerare scăzut;
- posibilitățile de promovare în cadrul hotelului relativ reduse;
- inexistența unor posibilități de dezvoltare profesională;
- mediul de lucru, condiții de lucru necorespunzătoare;
- volumul mare de lucru;
- program de lucru încărcat;
- dezinteresul unora dintre membrii echipei, lipsa de entuziasm;
- puterea de dezvoltare relativ redusă a companiei.

În toate unitățile angajații au afirmat că pe primul loc stă nemulțumirea față de nivelul de remunerare urmat de: posibilitățile relativ reduse de promovare în cadrul hotelului, inexistența unor posibilități de dezvoltare profesională, volumul mare de lucru, programul de muncă încărcat.

Pentru a ridica gradul de satisfacție al angajaților aceștia fac următoarele recomandări în ordinea importanței astfel:

- ridicarea nivelului de salarizare (remunerare);
- acordarea de beneficii, prime etc. (recompense);
- îmbunătățirea condițiilor de muncă;
- îmbunătățiri privind organizarea timpului de lucru (munca în sine);
- să promoveze mai mult tineretul (cariera).

Dacă ne îndreptăm analiza în funcție de vârstă, studii, vechimea și sexul angajaților, se observă următoarele:

- Angajații cu vârstă cuprinsă în intervalul 20-30 de ani sunt cei mai dezamăgiți de posibilitatea de avansare, de nivelul de remunerare, însă consideră munca interesantă și le conferă experiența de care au nevoie;
- Angajații cu vârstă în intervalul 31-40 de ani sunt mai optimiști în ceea ce privește posibilitățile de promovare, au putere de decizie, consideră că îndeplinirea responsabilităților nu le oferă posibilitatea dezvoltării personale;
- Angajații cu vârstă cuprinsă în intervalul 41-50 de ani sunt cei mai mulțumiți de evoluția carierei lor și consideră că îndeplinirea responsabilităților postului le oferă posibilitatea dezvoltării profesionale;
- Angajații cu studii superioare sunt cei mai mulțumiți de modul în care va evolua cariera lor în cadrul hotelului și în același timp cei mai nemulțumiți de nivelul remunerării;
- Angajații cu studii medii sunt mai mulțumiți de realizările lor profesionale, dar nemulțumiți de posibilitățile de promovare în cadrul hotelului;
- Angajații cu vechime de 1-5 ani sunt cei mai nemulțumiți de dezvoltarea lor profesională și de modul în care va evolua cariera lor. Aceste nemulțumiri se manifestă pe fondul inexistenței unor sisteme clare de promovare a personalului și de absența mijloacelor de dezvoltare profesională;
- Angajații cu vechime de 5-10 ani sunt cei mai mulțumiți de realizările profesionale și sunt cei mai nemulțumiți de locul de muncă. Aceștia sunt cei mai predispuși la schimbarea locului de muncă;
- Angajații cu vechimea peste 11 ani sunt cei mai nemulțumiți de caracterul muncii desfășurate și consideră că șansele de a găsi un alt loc de muncă sunt reduse odată cu trecerea anilor, astfel încât rămân în cadrul unităților chiar dacă sunt nemulțumiți;
- Angajații de sex masculin sunt mai mulțumiți de nivelul remunerării și de evoluția carierei lor decât femeile;
- Angajații de sex feminin consideră mai importantă acțiunea de perfecționare a angajaților, mai plăcut locul de muncă și mai mulțumiți de mediul de lucru.

Bibliografie

- Armstrong, M. (2003). *Managementul resurselor umane manual de practică*, Editura Codecs, București, pp. 139-152
- Becker, Gary S. (1998). *Comportamentul uman, o abordare economică*, Editura All, București
- Căprărescu, Ghe. Burduș, E. (1999). *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București

Concluzii

Rezultatele acestui studiu arată că inițiativele de dezvoltare nu sunt luate în calcul, datorită inexistenței unor sisteme eficiente de colectare și utilizare a ideilor angajaților. Mulți manageri consideră că „angajații trebuie doar să-și facă treaba”, fără să pună întrebări sau să comenteze. O astfel de gândire nu poate să fie benefică pentru bunul mers al companiilor (în cazul de față al unităților hoteliere).

Este foarte important ca managerii din cadrul hotelurilor să se concentreze și asupra mediului intern al organizației, deoarece fără sisteme eficiente de lucru unitatea va pierde credibilitatea atât în fața angajaților, cât și a clienților.

O serie de studii au demonstrat că existența în cadrul companiilor a unui sistem de resurse umane puternic, care să sprijine procesul de atingere a obiectivelor strategice, duce la o creștere cu aproximativ 25% a profitului.

Din această perspectivă, considerăm că eforturile managerilor vor trebui îndreptate spre motivarea eficientă a angajaților din unitățile hoteliere, precum și spre creșterea calității proceselor desfășurate, în scopul creșterii gradului de satisfacție al acestora. Din această perspectivă considerăm necesar ca organizațiile românești din domeniul turismului să aibă o perspectivă globală asupra afacerii.

În urma rezultatelor obținute în urma realizării studiului, propunem ca managerii să țină cont și de recomandările angajaților. Răspunsurile la întrebarea deschisă: *Ce ați face dacă ați fi managerul hotelului în care lucrați?* sunt cele care pot da de gândit managerilor din cadrul tuturor unităților hoteliere, nu doar al unităților studiate. Astfel angajații ar recurge la următoarele metode de motivare, descrise în ordinea importanței, după cum urmează:

- *Ar promova angajații în funcție de competența profesională;*
- *Ar recompensa financiar eforturile angajaților;*
- *Ar trimite angajații la cursurile de perfecționare;*
- *Ar dezvolta spiritul de competiție în rândurile angajaților;*
- *Ar implementa un program de management modern mai eficace;*
- *Ar stimula moral și material angajații.*

- Chișu, V.A. (2002). *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de Editura Irecson, București, pp. 163-215
- Cole, G.A. (2000). *Managementul personalului*, Editura Codecs, București
- Cornescu, V. (2004). *Managementul organizației*, Editura ALL Beck, București

- Crețu, R., Shanks, R., Ciobanu, G. (2001). *Motivarea angajaților în companiile românești*, Editura Corneliuș, Baia Mare
- Drută, F. (1999). *Motivația economică: dimensiuni psihologice și manageriale*, Editura Economică, București
- Novac, E. (2003). *Managementul resurselor umane*, Editura Waldpress, Timișoara
- Gazier, B. (2003). *Strategii de resurse umane*
- Ielics, Brigitta (2003). *Marketing personal*, Editura Orizonturi Universitare, Timișoara
- Ivanovic, (2001). *Dicționar de resurse umane și managementul personalului*, Editura Tehnică, București
- Mathis, R.L., Nica, P.C., Rusu, C. (1997). *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, pp. 34-57
- Vărzaru, M. (2000). *Resursele umane ale întreprinderii*, Editura Tribuna Economică, București, pp. 197-202
- Prodan, Adriana (1999). *Managementul de succes*, Editura Polirom, Iași
- Stoica, Constantin, Ana (2002). *Managementul resurselor umane* Institutul European
- Țăran, N. (1998). *Managementul resurselor umane*, Editura Augusta, Timișoara, pp. 83-104
- Zorlețan, T., Burduș, E., Căprărescu, G. (1998). *Managementul organizației*, Editura Economică, București, pp. 556-584
- *** Revista *Raporturi de muncă*, Editura Tribuna Economică, București, nr. 6 (78), anul VII, iunie 2003