



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNCI și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Avizat,

**Manager proiect,
Conf. univ. dr. Cristian MARINAȘ**

STUDIU DE CAZ: Managementul schimbării: Hotel Internațional

Elaborat de:
Conf. univ. dr. Anca BOGDAN
Expert dezvoltare materiale de învățare

Studiu de caz elaborat în cadrul Proiectului Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138. Difuzarea, multiplicarea și utilizarea sunt permise cu respectarea prevederilor normative aplicabile proiectului.

Februarie 2022



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Studiu de caz: Managementul schimbării: Hotel Internațional

Introducere

Hotelul Internațional este unul dintre reperele importante dintr-o stațiune de munte populară, situat în zona centrală și având o istorie de peste 50 de ani, 18 etaje, peste 200 de camere și peste 350 de angajați. Hotelul de 4 stele a fost recent achiziționat de un lanț hotelier internațional, urmând să treacă printr-un proces de re-branding în vederea integrării rețelei internaționale de rezervări.

Problema

Un prim pas în transformarea hotelului îl constituie schimbarea sistemului actual de gestionare a curățeniei și întreținerii camerelor. Hotelul are un sistem propriu, însă în trecut au fost raportate nemulțumiri ale clienților și tensiuni între angajați. Principalele probleme semnalate de clienți sunt legate de timpii lungi de așteptare pentru preluarea camerelor. În prezent, cazarea clienților se realizează după ce curățenia în toate camerele s-a încheiat.

În vederea implementării noului sistem de gestionare a serviciilor de curățenie și întreținere, noii proprietari ai hotelului au angajat un specialist din afara ”Internaționalului”: Adina are peste 10 ani experiență în domeniul serviciilor hoteliere, trecând prin diferite funcții administrative de la un hotel-boutique, la un lanț hotelier local și, ulterior, în cadrul unui complex hotelier parte a lanțului hotelier internațional. Date fiind cunoștințele sale în domeniu și faptul că era familiarizată cu sistemele și procedurile lanțului hotelier, Adina a primit autonomie în realizarea sarcinilor sale de serviciu.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Echipa pe care o coordonează este formată din aproximativ 200 de angajați pentru curățenie și întreținere și 2 supervizori. Angajații de la curățenie se împart în două categorii:

- angajații permanenți (80%) – marea majoritate femei (97%), care vin la serviciu zilnic și care au dezvoltat un puternic atașament față de ”hotelul lor”. Unii dintre ei au peste 40 de ani vechime în cadrul hotelului și au lucrat în cadrul ”Internaționalului” toată viața;
- angajații sezonieri (20%) – majoritatea studenți, elevi, stagiați, angajați pe parcursul vârfurilor de sezon, de regulă cu contracte de muncă pe timp parțial și cu durată determinată.

Atribuțiile angajaților de la curățenie sunt legate în principal de curățarea camerelor de hotel conform standardelor stabilite de conducere: schimbarea lenjeriei și aranjarea paturilor, curățarea și dezinfectarea băilor, schimbarea prosoapelor, ștergerea prafului aspirarea covoarelor etc.

Sistemul existent în prezent împarte camerele de hotel de pe un etaj în patru zone (A, B, C, D). Fiecare dintre angajații permanenți are o zonă care îi este repartizată pe un anumit etaj. Există un sistem de puncte corespunzător serviciilor prestate, calculat în funcție de suprafața camerelor curățate. O zonă reprezintă echivalentul a 17 puncte: o cameră single = 1 punct, o cameră dublă = 2 puncte, ș.a.m.d. – în funcție de numărul de paturi și suprafața camerei. Norma unui angajat permanent este de 15 puncte pe zi. În cazul în care zona sa e ocupată la capacitate, un angajat de la curățenie acumulează 17 puncte/zi și muncește peste normă (pentru care nu este plătit suplimentar). În cazul contrar, în care zona nu este ocupată complet, angajatul trebuie să găsească soluții pentru a acumula diferența de puncte: făcând apel la colegi care au zonele ocupate complet sau făcând apel la un supervizor pentru a primi sarcini suplimentare.

Această modalitate de acoperire a normei de 15 puncte/zi generează diverse probleme, devenite cronice în cadrul hotelului:



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- angajații trebuie să se deplaseze de la un etaj la altul pentru a vedea dacă există camere suplimentare,
- de obicei, cei care le oferă camere din zona loc, le lasă camerele cele mai murdare / dificil de curățat,
- apar tensiuni între angajați care îi suspectează pe ceilalți că nu vor să îi ajute să își facă norma,
- apar suspiciuni legate de supervizori sau recepție cu privire la repartizarea camerelor / turiștilor în hotel,
- supervizorii sunt nemulțumiți că joacă rolul unei recepții deoarece ei centralizează situația curățării camerelor și informează recepția când sunt disponibile.

Noul sistem de alocare a camerelor utilizează o repartiție informatizată a camerelor către personalul de curățenie. Astfel, fiecare angajat își va începe ziua de muncă cu o listă de sarcini valorând 15 puncte. Se elimină complet sistemul de solicitare / oferire de camere din ”zona personală” a fiecăruia. Camerele alocate fiecărui angajat vor fi situate cât mai aproape una de alta, însă nu vor mai exista zone prestabilite alocate unui angajat. Angajații permanenți își vor putea alege etajul pe care doresc să lucreze.

Recepția va informa printr-un cod tastat pe telefonul din cameră (*12) în momentul în care o cameră este disponibilă pentru cazare. Vor fi eliminate astfel apelurile telefonice dintre personalul de curățenie și supervizori, respectiv dintre supervizori și recepție.

Adina a prezentat noul sistem și noile proceduri de lucru într-o ședință cu toți angajații de la curățenie. I-a asigurat că nimeni nu își va pierde locul de muncă și că vor avea timp să se acomodeze în timpul unei perioade de tranziție de 9 luni.

A fost stabilit un comitet de implementare a noilor proceduri, format din Adina, directorul adjunct, un reprezentant sindical și o reprezentantă a personalului de întreținere. Încă de a doua zi, începe



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

o campanie de informare cu privire la noile reguli și comunicare intensă, atât directă (ședințe la începutul turei, note scrise, discuții libere, sesiuni de întrebări – răspunsuri, reuniuni de feedback), cât și indirectă, prin supervizori și reprezentanții sindicali. Supervizorii și recepția apreciază schimbarea, iar personalul de curățenie și întreținere nu pare să se opună. Reprezentantul sindical, electrician de la serviciile generale de întreținere a hotelului, deși nu este afectat de schimbare și nu a participat la sesiunile de informare, susține demersul. După trei luni, Adina este convinsă că tranziția la noul sistem se poate efectua fără probleme, că personalul va aprecia schimbarea și va conștientiza avantajele noului sistem.

Discuțiile informale dintre membrele echipei de curățenie și întreținere sunt însă mai puțin încurajatoare:

”Cum să îmi ia camerele? De 15 ani le fac! Nimeni nu știe mai bine ca mine zona 3011 – 3028!”

”Să nu mai pomenim că trebuie să alergi de colo-colo pe etaj și între etaje, aiurea: după aspirator, după săpun, după dezinfectant sau altceva. Până acum, puteam să ascund căruciorul în toaleta de serviciu și să îl recuperez a doua zi. Nimeni nu știa de el și aveam tot ce îmi trebuie la mine.”

”Corect! Nici măcar nu mai poți să alegi ce camere să faci și pe care le dai altora...”

”Ce să zic de ”steluță doișpe”.... Parcă văd că vor sta cu biciul pe noi să lucrăm mai repede ca să dăm camerele la recepție... Garantat ne vor controla cât timp stăm într-o cameră!”

După încă o lună de campanie de comunicare și dialog cu angajații, Adina și echipa de implementare a proiectului decid testarea noului sistem de alocare a camerelor. După o săptămână de testare, Adina constată că majoritatea angajatelor (peste 80%) refuză să formeze codul *12 pentru a informa recepția de disponibilitatea camerei. În plus, a crescut numărul absențelor iar angajatele prezente își iau pauze mai multe și din ce în ce mai lungi.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Adina consideră că schimbarea este una minoră, care aduce doar avantaje angajaților și, în concluzie este vorba de o rezistență la schimbare nejustificată, provenită din neînțelegere și necunoașterea detaliilor noilor proceduri. În consecință, multiplică modalitățile de comunicare și întâlnirile cu personalul de curățenie. În fiecare săptămână, integrează un element nou, astfel încât schimbarea să fie graduală și mai ușor acceptată. Astfel, după nouă luni de la inițierea procesului, la termenul prevăzut, noul sistem este implementat integral.

Spre surprinderea Adinei, personalul continuă să protesteze atât direct, cât și prin mijloace indirecte. Procedura ”*12” continuă să nu funcționeze corect: o parte dintre angajate refuză să formeze codul care anunță disponibilitatea camerei la recepție, pretextând că au uitat, deși acest lucru este marcat cu roșu pe fișa de curățenie și este reamintit de supervizori în fiecare dimineață, la începutul turei. Procedura *12 permite recepției să aibă o imagine clară asupra camerelor disponibile în timp real, deci este extrem de importantă pentru buna desfășurare a activității hotelului. În circa 30% din cazuri se întâmplă ca, după 6 ore de muncă, niciuna dintre camerele alocate unei persoane să nu fie disponibilă la recepție. În aceste cazuri, recepția notifică supervizorul iar acesta sau un reprezentant al său se deplasează pe etaj pentru a găsi persoana de la curățenie și a verifica starea camerelor. De obicei, supervizorul obligă persoana respectivă să refacă turul camerelor curățate, împreună, și să transmită de pe telefonul din fiecare cameră codul *12 către recepție. De asemenea, se constată abateri de la alte proceduri și revenirea la vechea procedură: există în continuare persoane care își iau căruciorul din fosta zonă de care răspundeau sau care încearcă să își reia vechile ”teritorii”, neținând cont de planificarea primită la începutul turei.

La ultima ședință a sindicatului, personalul de curățenie a solicitat revenirea la vechiul sistem.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Adina și conducerea hotelului consideră că nu există această opțiune, în special în condițiile în care această schimbare minoră nu aduce decât beneficii tuturor celor afectați și nu determină pierderi de posturi.

Misiunea dumneavoastră

Adina vă solicită ajutorul pentru a înțelege ce s-a întâmplat. Întrebările sale:

- *Ce aș fi putut face diferit pentru ca aceste lucruri să nu se întâmple?*
- *Cum să reacționez la aceste revendicări ale personalului de curățenie, care sunt complet disproporționate față de schimbarea propusă?*
- *Ce aș putea să fac pentru a le convinge să adopte schimbarea?*