

## IDENTIFICATION OF PROBLEMS IN THE SECTOR OF PUBLIC FOOD SERVICES IN CHIȘINĂU MUNICIPALITY

**Olga TABUNȘCIC**

*Academia de Studii Economice a Moldovei*

*Adresa: Republica Moldova, mun. Chișinău, str. Mitropolit Gavriil Bănulescu-Bodoni, 61,*

*MD-2005, Telefon: + 37322224128, Fax: +37322221968,*

[olga.tabunscic@gmail.com](mailto:olga.tabunscic@gmail.com)

### **Abstract**

*The following article presents the results of a study that allowed to identify the existing problems in the public food sector. In order to carry out the research, managers and employees, activating in different kinds of public catering facilities, participated in a survey. As a result, were identified the problems which decrease the competitiveness of the economic units in the concerned sector. Thus, at the present, the most important problems which are facing the economic units in the public food service are: lack of qualified human resources, high cost of rent, obsolete machinery and equipment, lack of employment management system, low rate of payment, unsatisfactory working conditions.*

**Key words:** public food, problems, economic units, human resources, competitiveness

**Jel Clasification:** L83, O39

### **INTRODUCERE**

Alimentația publică este o ramură specifică a economiei naționale, care la nivel de țară are menirea să rezolve un complex de probleme și să asigure creșterea nivelului de trai al populației. Piața alimentației publice se referă la cea prestatoare de servicii, deși activitatea este una mult mai complexă și include, inclusiv fabricarea de produse culinare. Actualmente se observă o tendință de creștere a numărului de unități economice din acest sector. Conform datelor statistice, în perioada anilor 2014-2017 numărul total de întreprinderi a crescut cu 5,1%. Dacă să analizăm grupa „activități de cazare și alimentație publică” ritmul de creștere în această perioadă a fost mai ridicat – 9,6%, ceea ce înseamnă, că o altă componentă a acestei grupe - Hoteluri și alte facilități de cazare a avut o creștere de peste 18% (de la 133 întreprinderi în anul 2014 la 158 în anul 2017). [8]

La etapa actuală unitățile economice din acest sector se confruntă cu un șir de probleme care diminuează competitivitatea acestora.

În acest scop ne-am propus un studiu care are drept obiectiv identificarea problemelor din domeniul vizat și dezvoltarea unei cercetări științifice în scopul identificării modului în care întreprinderile din alimentația publică urmăresc dezvoltarea competitivității precum și importanța pe care aceasta o are la dezvoltarea întreprinderilor.

### **MATERIALE ȘI METODE**

În vederea realizării studiului menționat s-a aplicat sondajul. Pentru a determina eșantionul supus cercetării au fost utilizate metode nealeatorii, bazate pe raționament, pentru ce au fost elaborate două chestionare cu scopul de a fi aplicate managerilor și angajaților care își desfășoară activitatea în întreprinderile de alimentație publică din municipiul Chișinău. Datele acumulate au permis identificarea viziunii conducătorilor asupra nivelului de competitivitate a întreprinderilor pe care le gestionează, evidențierea principalelor probleme cu care acestea se confruntă. Chestionarele au fost elaborate astfel încât să fie suficient de scurte, dar tot odată să cuprindă o serie de întrebări, care ar permite obținerea de rezultate relevante. Toate chestionarele au fost completate on-line, fiind

distribuite în funcție de adresant. Astfel, solicitărilor noastre au răspuns 117 manageri de diverse tipuri de unități de alimentație publică (UAP) și 202 angajați.

## REZULTATE

În rezultatul prelucrării anchetelor s-a constatat că dintre cei 117 manageri, care au răspuns solicitărilor noastre 78,6% reprezintă sectorul privat, iar 21,4% - sectorul municipal. După tipul UAP, respondenții s-au repartizat în felul următor (Figura 1.)

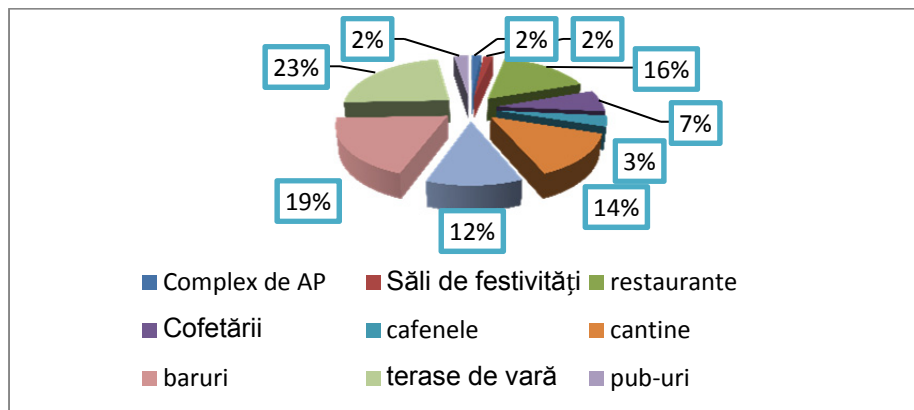


Fig. 1. Repartizarea respondenților-manageri după tipul unității

Din figura de mai sus se vede, că respondenții acoperă practic toate tipurile de UAP. Ponderea cea mai mare - 23% reprezintă terasele de vară, fiind urmate de 19% - baruri și 16% - restaurante.

Numeroase cercetări [5] asociază competitivitatea firmei cu eficiența, eficacitatea acesteia, performanța ei. Evident, că există legătură între conceptele menționate. La următoarea întrebare referitor la evaluarea de către manageri a nivelului de competitivitate al companiei pe care o conduc, în mare parte, respondenții s-au referit atât la situația UAP în comparație cu altele din domeniu, dar și la indicatorii de performanță a întreprinderii. Un nivel foarte înalt de competitivitate al întreprinderii, exprimat prin aprecierea „excelent” îl consideră doar 3,4% din respondenți (Figura. 2). Cea mai mare pondere (34%) aparține respondenților, care consideră, că nivelul competitivității întreprinderii poate fi exprimat prin calificativul satisfăcător, iar 33% -nesatisfăcător. Desigur, aprecierea fiecărui respondent este subiectivă, nu se bazează pe calcule concrete, care ar confirma nivelul respectiv.

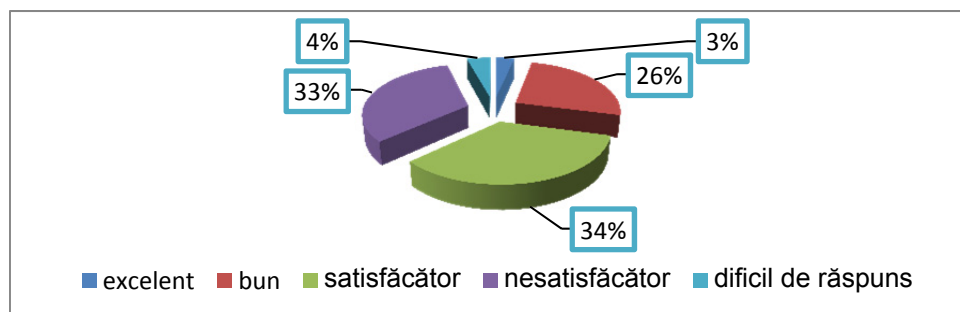
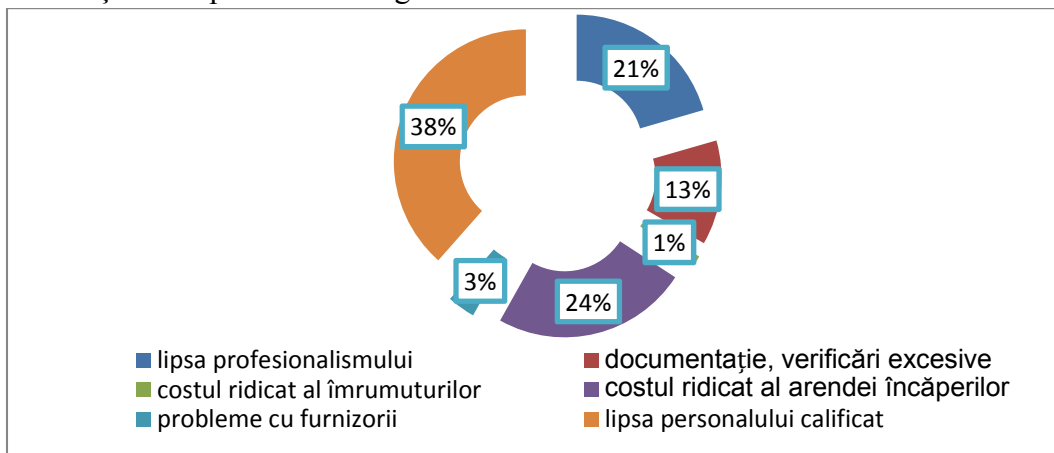


Fig. 2. Aprecierea competitivității întreprinderii de către managerii-respondenți

Tot odată, ne îngrijorează faptul, că fiecare al treilea manager consideră, că situația în întreprinderea pe care o gestionează este una destul de dificilă, fapt care i-a făcut să aprecieze competitivitatea întreprinderii ca nesatisfăcătoare. În acest context, evident, ne-a interesat care sunt acele probleme cu care se confruntă mai des unitățile din acest sector al economiei naționale și care

crează dificultăți pentru o activitate cât mai eficientă. Principalele, menționate de respondenți le-am sistematizat și le-am prezentat în Figura 3.



**Fig. 3.** Răspunsurile respondenților la întrebarea „Care este principala dificultate în funcționarea pe piața alimentației publice a companiei pe care o conduceți?”

Cea mai mare dificultate cu care se confruntă astăzi UAP din municipiul Chișinău ține de lipsa personalului calificat. Anume această problemă, ca fiind cea mai mare dificultate, au menționat-o 38,5% din respondenți. Acest lucru este explicabil și era de așteptat dacă luăm în considerare, că datele statistice demonstrează un nivel foarte scăzut a câștigului salarial brut lunar în sectorul alimentației publice. Este foarte mic atât ca mărime absolută, cât și în comparație cu media pe toate activitățile economice cât și pe grupul „activități de cazare și alimentație publică”. Pentru anul 2017 pentru angajații din sectorul „Restaurante și alte activități de servicii de alimentație” mărimea acestuia era de 3471,3 lei, ceea ce reprezintă 62% din câștigul salarial mediu brut lunar pe toate activitățile economice [7]. Tot odată, această problemă, care a fost menționată de mulți manageri de UAP, explică și nivelul scăzut de competitivitate a multor întreprinderi din sector. Este cunoscut faptul, că nivelul și calitatea vieții angajaților întreprinderii este determinată în mare măsură de nivelul veniturilor acestora, de aceea compania trebuie să se străduiască să ofere angajaților săi un venit suficient, cel puțin pentru a satisface pachetul nominal de nevoi. În cazul în care acest lucru nu se întâmplă, angajații pleacă din această întreprindere, iar uneori și din sector. O caracteristică importantă a UAP o reprezintă importanța dominantă a factorului uman în asigurarea competitivității întreprinderii. Calificarea angajaților, abilitățile pe care le posedă, gradul de creativitate, dezvoltarea competențelor sunt factorii – cheie, care determină succesul unei întreprinderi de alimentație publică. O altă problemă menționată cu o pondere suficient de mare – 21% este lipsa profesionalismului. Fiecare al 5-lea manager-respondent afirmă, că chiar dacă are angajați, care activează, totuși profesionalismul lor este sub nivelul așteptărilor pe care le au managerii. Deci, putem conchide, că problemele ce țin de factorul uman, sunt cele mai importante pentru sectorul alimentației publice la moment. Cumulativ au confirmat acest lucru 59% din respondenți.

În condițiile actuale se constată tendința de scurtare a ciclului de viață al „forței de muncă” ca și produs sau marfă în ceea ce privește rata de învechire a cunoștințelor, abilităților și deprinderilor profesionale ale angajaților. Este considerat, că după absolvirea instituției de învățământ superior, în medie, 20% din cunoștințe sunt pierdute anual, învechirea cunoașterii în diferite ramuri ale științei, fiind diferită.[3]. Influența factorului de mediu asupra activității personalului întreprinderii este atât de mare încât nu poate exista independent mai mult decât sistemul în care funcționează, ceea ce înseamnă că trebuie să se dezvolte împreună cu întreprinderea și domeniul, în care activează, în ansamblu. Practica arată că noile tehnici de dezvoltare a competitivității personalului apar ca urmare a studiului creativ, sistematizării, generalizării și evaluării funcționării diferitelor subiecte ale pieței

muncii. Luând alți actori de piață ca punct de plecare pentru propriile abordări, organizația dezvoltă și implementează noi strategii comportamentale productive pe piața internă a muncii. Atragerea experienței altcuiva permite să se accelereze propriul progres, sporind capacitățile întreprinderii pentru a obține un efect sinergic în procesul de gestionare a competitivității personalului angajat. În acest context, problema de bază este că piața muncii a Republicii Moldova la moment este una deficitară, care nu are forță de muncă calificată disponibilă.

Alte dificultăți pe care le întâmpină UAP țin de costul ridicat al arendei încăperilor. Acest lucru l-au menționat 24% din respondenți. Practic, fiecare al patrulea respondent se confruntă cu această dificultate. Managerii consideră că activitatea acestora este supusă prea multor verificări din partea diferitor organe de control, iar documentele care sunt necesare pentru a activa sunt excesive. Cel puțin, așa văd starea lucrurilor 13% din respondenți.

În afară de problemele enunțate dezvoltarea afacerii implică necesitatea de renovare permanentă a utilajelor, echipamentului, dar și a încăperilor. Acest lucru îl confirmă și respondenții. Gradul de renovare, care se dorește, este diferit, dar cei mai mulți respondenți 32,5% consideră, că de renovare are nevoie, cel puțin, 25% din activele fixe ale întreprinderii, iar 26,5% - 50% din activele fixe. Efectuarea acestor lucrări este importantă și din punct de vedere a creării unor condiții de muncă mai bune pentru angajați, ceea ce i-ar determina, chiar dacă salariul nu este suficient de mare, să rămână să activeze în cadrul întreprinderii. În UAP există diferite posibilități de salarizare a angajaților. Deși în sectorul real este recomandabilă utilizarea sistemului tarifar de salarizare, foarte puține întreprinderi au optat pentru sistemul tarifar de salarizare. Cel mai important element este cuantumul minim garantat al salariului în sectorul real [6], această prevedere, reprezentând principala obligație pentru angajatori.

Identificând problema ce ține de personal, am întrebat managerii cum stabilesc „prețul” angajaților: oferă salarii mai mari pentru acei angajați care au dat dovadă de calitate exclusivă în domeniul pe care îl prestează sau oferă preț echitabil. Doar 27% din respondenți au menționat că calitatea lucrului realizat de angajați este luat în considerare la stabilirea salariului. Ceilalți - 73% - au optat pentru stabilirea unui salariu echitabil. Considerăm, că această modalitate de salarizare, care predomină la majoritatea UAP nu poate motiva personalul, care dispune de competențe și responsabilitate pentru a asigura calitate în munca executată. Mai des, aceștia pleacă de la aceste întreprinderi, ceea ce reduce din competitivitatea UAP. Răspunsul la altă întrebare „În compania Dvs angajații sunt evaluați prin rezultate, indiferent de calitățile personale” doar 40% din respondenți au răspuns afirmativ, 57% - negativ, iar 3% nu au oferit un răspuns. Suntem pe poziția, că angajații trebuie să fie evaluați prin prizma performanței (rezultatelor) acestora. Evaluarea performanței oferă unei organizații posibilitatea de a îmbunătăți în mod constant modul de lucru, dar și de a recompensa angajații care obțin rezultate în cadrul companiei și de a stabili obiective clare care să crească nivelul de implicare a angajaților. Acest lucru nu este înțeles de cei 60% din respondenți, care nu pun în prim plan rezultatele pe care le ating angajații. Stabilirea unui sistem corect de evaluare a performanței trebuie să țină cont de specificul activității fiecărei unități și să aibă în vedere obiective clare. Este recomandabil ca procedura de evaluare a performanței să fie derulată de specialiști în resurse umane, împreună cu managementul companiei. Spre regret, în cadrul UAP, în foarte mare parte, nu există astfel de specialiști. Acest lucru se explică prin faptul, că în alimentația publică predomină întreprinderi micro și mici cu un număr redus de angajați, de aceea economic nu este justificată prezența unui specialist în resurse umane. Totuși, gravitatea problemei este înțeleasă de majoritatea managerilor: 82% din respondenți au menționat, că introducerea unor schimbări în organizația în care lucrează poate fi efectuată doar prin schimbarea sistemului de management al personalului.

După cum am văzut mai sus, problemele ce țin de personal prezintă interes direct pentru managerii organizației, deoarece competitivitatea acestora este o verigă importantă în lanțul

competitivității întreprinderii și afacerii. Atenția suficientă pentru dezvoltarea potențialului angajatului devine cel mai important factor în menținerea competitivității. Pornind de la situația dificilă creată în sectorul alimentației publice privind asigurarea cu personal competent, analizând viziunea managerilor asupra acestei probleme, ne-am pus ca scop să vedem, care este punctul de vedere al însuși angajaților. Cu acest scop am elaborat al doilea chestionar pe care l-am adresat angajaților din diverse UAP. Au completat chestionarul 202 persoane. Cei mai mulți respondenți – 59% - au vârsta cuprinsă între 21 și 45 ani (Figura 4) și sunt de sex masculin (57,4%), iar feminin 43%. (Figura 5.)

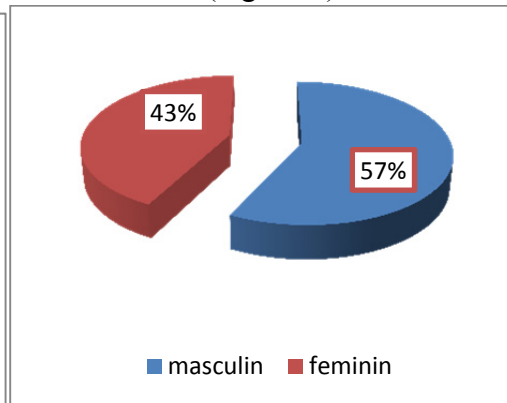
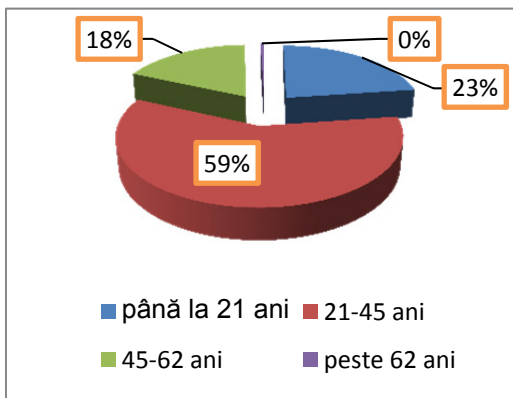


Fig. 4. Structura respondenților după vârstă

Fig. 5. Structura respondenților după sex

Considerăm structura angajaților-respondenți optimă, deoarece 59% din cei chestionați au vârsta cuprinsă între 21-45 ani, ceea ce presupune, că majoritatea din ei au o experiență de lucru și răspunsurile pe care le-au oferit sunt mai credibile. 18% au vârsta cuprinsă între 45 și 62 ani, experiența fiind și mai mare. Tot odată, 23% din respondenți sunt cei cu o vârstă de până la 21 ani, care, deși au o experiență de lucru mai redusă, ar putea vedea întreprinderea cu „ochi proaspăt”.

Dacă ne referim la experiența de lucru în domeniu, 28,2% din respondenți consideră că cunosc bine domeniu, activând mai mult de 10 ani. O experiență de lucru în domeniul alimentației publice cuprinsă între 5 și 10 ani o au 20,8% din respondenți; între 3 – 5 ani – 19,3%. Cei mai noi în domeniu au o vechime de până la un an și reprezintă 8,4% din respondenți, iar cei cu o vechime de lucru în alimentația publică cuprinsă între 1 și 3 ani reprezintă 23,3% din respondenți.

Respondenții reprezintă practic toate activitățile din domeniu (Figura.6)

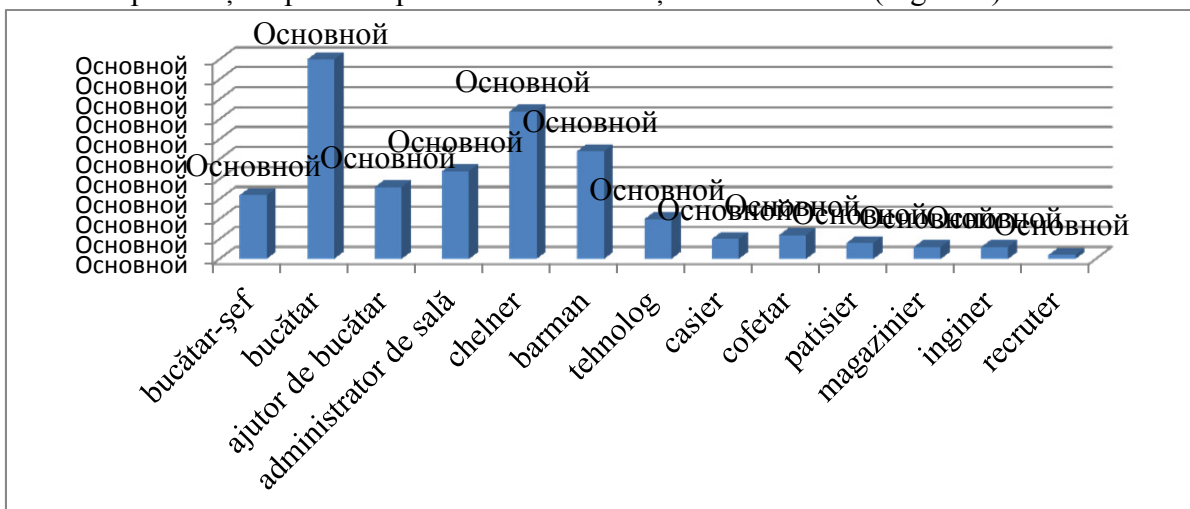
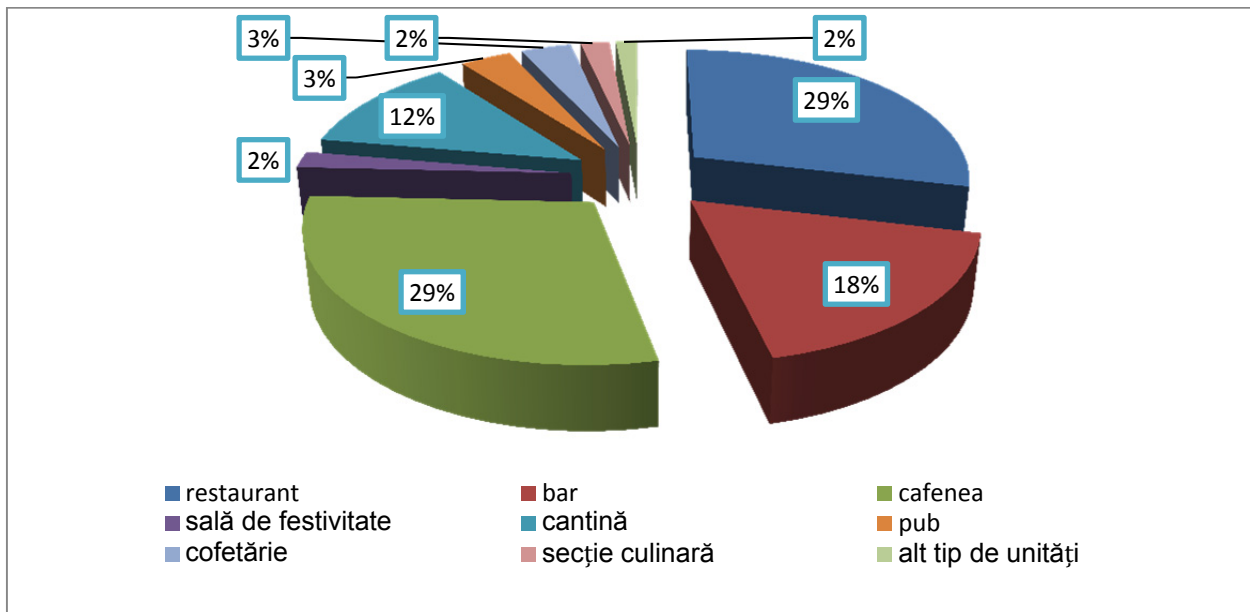


Fig. 6. Repartizarea respondenților după tipul de activitate

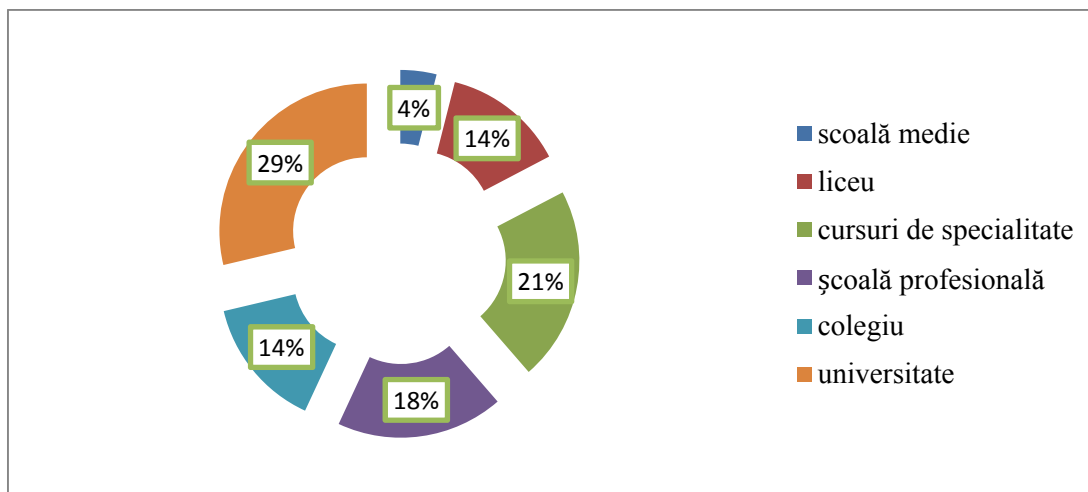
Din cele prezentate în figura 6 constatăm, că 41,6% din respondenți sunt bucătari (am inclus și bucătari-șefi și ajutoari de bucătar). Acestea sunt persoanele care asigură componenta de producție a unei

UAP, responsabili de calitatea pregătirii și prezentării preparatelor culinare. Respondenții activează în diferite tipuri de UAP (Figura 7.) Cei mai mulți câte 29% activează în cafenele, restaurante, 18% în baruri, 12% în cantine. Respondenți din alte tipuri de UAP sunt mai puțini: câte 3% activează în PUB-uri și cofetării, câte 2% din săli de festivități și secții culinare, alte tipuri de unități.



**Fig. 7.** Structura respondenților după locul de activitate

Caracteristica profilului respondentului l-am continuat cu nivelul studiilor pe care aceștia le posedă. Rezultatele sunt prezentate în figura 8.



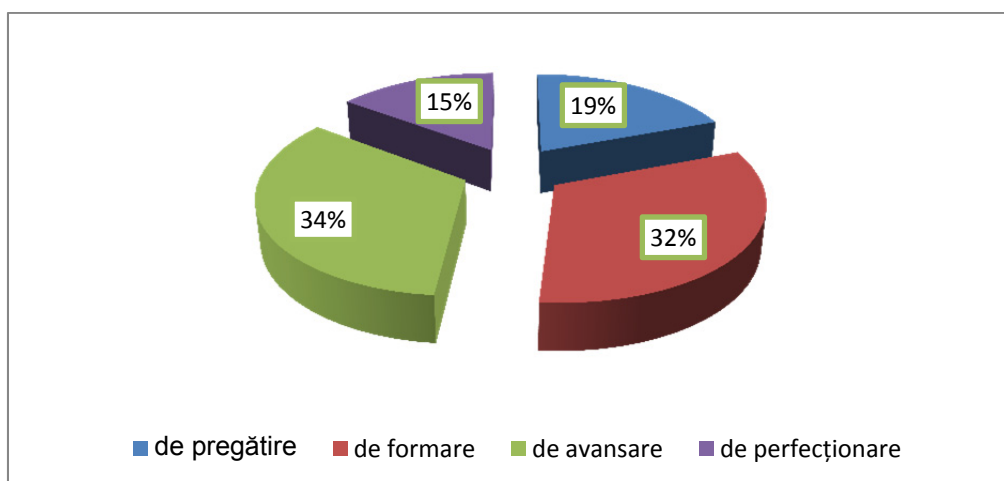
**Fig. 8.** Structura respondenților după nivelul studiilor

Cei mai mulți respondenți – 29% au studii superioare, absolvind o universitate, studii profesionale obținute după absolvirea colegiului au 14% din respondenți. Au absolvit școala profesională – 18%, iar 21% din respondenți au finalizat cursuri de specialitate. Cu studii liceale sunt 14% din respondenți și 4% au absolvit școala medie.

În ce privește calificarea pe care au obținut-o respondenții în urma studiilor efectuate, acestea sunt foarte diverse. Concluzia de bază care se desprinde este că, în mare parte, calificarea pe care au obținut-o angajații prin formarea sa nu corespunde cu calificarea necesară pentru activitatea pe care

o efectuează. Faptul că 27,6% din angajați nu au răspuns la această întrebare, unica la care s-au înregistrat lipsa de răspunsuri (la celelalte întrebări au răspuns toți), considerăm că indică că și ei nu activează conform calificării obținute.

De exemplu, calificarea de bucătar au obținut-o 11,3% din respondenți, pe când activează în calitate de bucătar (Figura 6.) - 41,6%. Același lucru îl observăm pentru alte posturi: chelner, barman. Marea majoritate din ei învață din experiență, ceea ce ar putea avea efecte negative, în deosebi la început de activitate. Lipsa de competențe, cunoștințe și experiență în domeniu ar putea aduce daune nu doar angajatului însă și întreprinderii în întregime prin pierderea unor clienți sau chiar prin știrbirea imaginii unității în ansamblu. Tot odată, mai mult de jumătate din respondenți (51,5%), după cum menționează ei sunt la etapa de pregătire și formare ca specialist în domeniul pe care îl desfășoară (Figura 9.). Învățarea are loc la locul de muncă. Învățarea, în general, și învățarea la locul de muncă în mod special, este un domeniu de studiu explorat, în mod tradițional, de către științele educației și psihologiei, dar treptat a devenit o preocupare și pentru organizații, deoarece se consideră că înțelegerea modului în care angajații, grupurile de lucru și organizațiile învață, poate constitui o informație utilă în condițiile cerințelor erei informatizării și a globalizării. Deși este suficient de dificil de asigurat învățarea la locul de muncă, în deosebi, în domenii în care interacțiunea cu clientul este permanentă și determină, în mare parte, și nivelul de competitivitate pentru aceste întreprinderi, se consideră, că promovarea învățării la locul de muncă poate ajuta firmele mici să facă față provocărilor și schimbărilor viitoare. [4].



**Fig. 9.** Structura angajaților în funcție de etapa de dezvoltare profesională la care se află.

Datorită modificărilor permanente din domeniul alimentației publice, dar și al celor conexe, cum ar fi turismul, managerii trebuie să facă față unor noi provocări privind instruirea angajaților. Cea mai mare parte a firmelor oferă instruire noilor angajați pentru ca aceștia să cunoască regulile de siguranță și procedurile pentru îndeplinirea sarcinilor de bază cerute la locul de muncă. Managerul este primul care observă rezultatele muncii prestate și primul care vede modul în care angajații își folosesc abilitățile la locul de muncă. Un program de dezvoltare a angajaților, planificat și desfășurat de manager, îi ajută pe aceștia să atingă un nivel înalt al deprinderilor și să presteze o muncă de calitate. De asemenea instruirea desfășurată de către manager contribuie la creșterea încrederii angajaților deoarece aceștia înțeleg mai bine responsabilitățile locului de muncă. Anume aceasta a permis celor care au experiență în domeniu și au atins anumite rezultate să fie avansați în carieră. Aceștia constituie 33,7% din cei chestionați, iar 14,8% sunt la etapa de perfecționare.



Cercetările efectuate în diverse domenii ale vieții economice au reliefat faptul că în spatele performanțelor întreprinderilor se află oamenii. Competitivitatea unei întreprinderi este determinată de competitivitatea angajaților săi. Astăzi trăim într-o lume în care ideea de competitivitate joacă un rol crucial. Astfel, fie că vorbim despre domeniul sportiv sau despre locul de muncă, peste tot este nevoie să facem față unor cerințe și să depunem efort pentru a rămâne în joc și pentru a ne putea bucura de rezultate. Încurajarea competiției este bună, deoarece îi determină pe indivizi să ofere ceea ce au mai bun și să lupte pentru a câștiga. Totuși, la fel ca în aproape orice situație, excesele nu sunt bune, așa că nici competiția împinsă la extrem nu face excepție de la regulă. Am dorit să aflăm cum se văd angajații la locul de muncă și cât de competitivi se consideră în competiție. Fiecare al cincilea angajat (20,3%) consideră că are un nivel de competitivitate competițională ridicat. O competiție sănătoasă este aceea care reușește să scoată la suprafață abilitățile personalului, care îi inspiră pe angajați și care cultivă în ei dorința de a crește, de a învăța, de a trece la un nivel superior și de a obține lucruri în beneficiul colectiv și individual. Acei angajați care se străduiesc să avanseze și fac pași importanți în cariera lor, creșterea lor fiind în acord cu țintele de performanță ale organizației din care fac parte, sunt cei care vor aduce și valoare companiei în care lucrează. Totuși, nu oricine se simte confortabil într-un astfel de mediu, astfel există și angajați care un se simt suficient de competitivi: 55,9% din respondenți au apreciat nivelul de competitivitate competițională fiind mediu, iar 23,8% - inițial.

Managerul pretinde de la angajați asumarea unui set de responsabilități în schimbul unor recompense. Interesul instituțional este reprezentat de eficacitatea organizațională - capacitatea ei de a-și realiza obiectivele. Angajatul își asumă sarcina îndeplinirii unui set de responsabilități – care adesea nu este același cu cel solicitat de manager - pentru care pretinde anumite recompense. Interesul angajatului este reprezentat de fericirea personală și bunăstarea acestuia. Întrebați managerii dacă în organizația pe care o conduc responsabilitatea angajaților corespunde cu competențele acestora, 69,2% au răspuns afirmativ, iar 28,2% din managerii-respondenți au recunoscut că responsabilitatea angajaților depășește competențele acestora. 2,6% nu au oferit un răspuns. Tot odată, angajații fiind rugați să estimeze nivelul de satisfacție de activitatea pe care o realizează au răspuns diferit. (Figura 10)

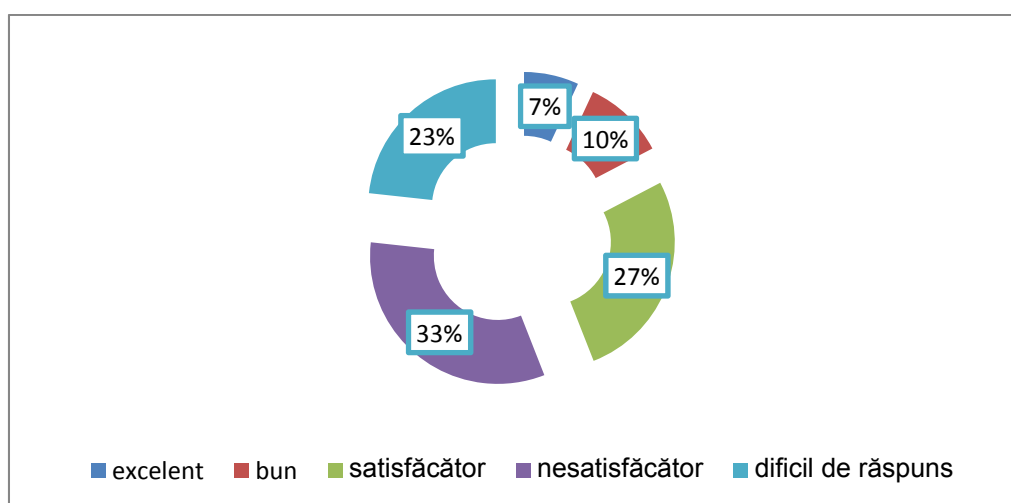


Fig. 10. Structura răspunsurilor respondenților privind nivelul de satisfacție de activitatea profesională.

Deci, doar 44% din respondenți într-un fel sau altul sunt satisfăcuți de activitatea profesională pe care o desfășoară în UAP. Fiecare al treilea angajat chestionat simte disconfort la locul de muncă



și nu simte satisfacție de la ceea ce face zi de zi. Menționăm și numărul mare de persoane cărora le-a fost dificil să estimeze nivelul de satisfacție - 23%. Putem presupune, că majoritatea din ei de asemenea nu au o satisfacție deplină la locul de muncă la care se află. Această concluzie am dedus-o din următoarea întrebare care le-a fost adresată: Dacă nivelul de satisfacție nu este satisfăcător, menționați cauzele. Era logic să așteptăm răspunsul a celor persoane care au indicat această afirmație (33%), însă au indicat cauzele, răspunzând la această întrebare 76,2% din respondenți.

Angajații au putut indica mai multe cauze, care, în opinia lor, nu îi fac fericiți la locul de muncă. Răspunsurile s-au aranjat în felul următor (Figura 11.)

Răspunsurile respondenților și ierarhizarea cauzelor de insatisfacție în muncă au fost de așteptat și nu ne-au surprins. Cea mai frecventă cauză indicată de către angajați este cea legată de remunerare. 107 persoane sau 69,5% din cei ce au răspuns (53% din numărul total) au menționat, că salariul pe care îl primesc ei este unul insuficient pentru a putea avea un nivel decent de viață. Nivelul de salarizare în domeniul alimentației publice este destul de scăzut, iar datele statistice întru totul confirmă acest lucru [9].

Respondenții menționează și nivelul de motivare în întregime ca fiind unul neadecvat, iar această cauză este menționată de 27,3% din cei ce au răspuns la această întrebare.

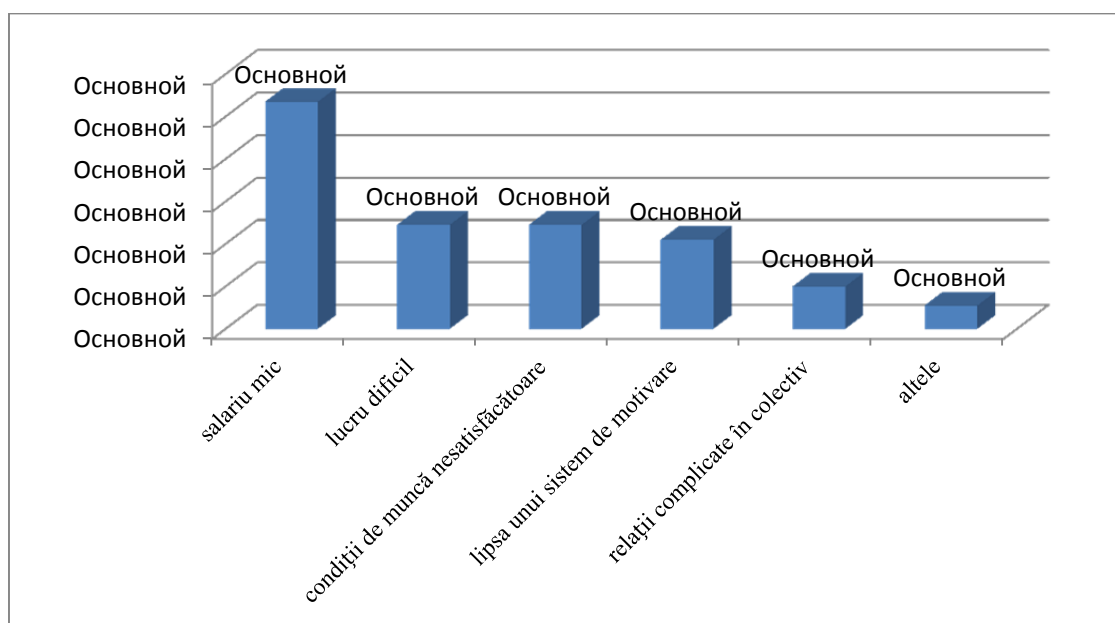


Fig. 11. Cauzele nesatisfacției de activitatea profesională desfășurată de către angajați.

Tot odată, motivarea depinde de mai multe condiții. T. Simons și C. Enz [2] indică faptul că instrumentele de motivare ale angajaților sunt diferite, în funcție de sectorul de activitate. Autorii menționați au efectuat o cercetare prin care au studiat motivația angajaților pe domenii de activitate, în deosebi, evidențiind că pentru creșterea motivației angajaților care lucrează în sectorul ospitalității cele mai importante instrumente sunt reprezentate de un salariu bun, securitatea locului de muncă, oportunitatea de dezvoltare.

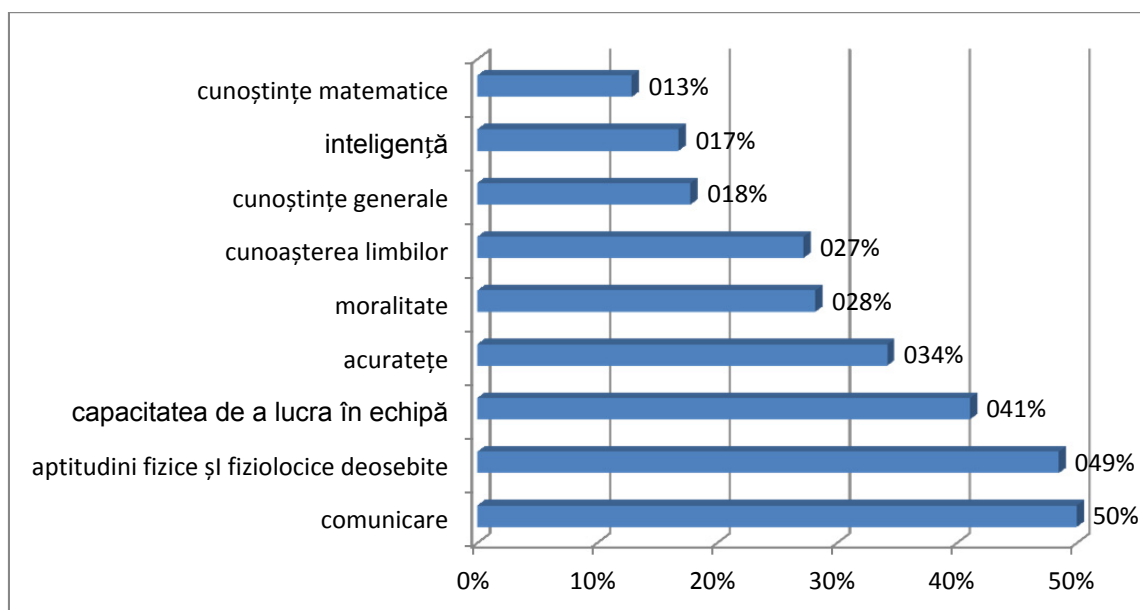
Condițiile în care muncesc angajații sunt nesatisfăcătoare. Acest moment este menționat de către 32% din respondenții ce au răspuns la această întrebare. Ei se referă la programul de lucru, condițiile nocive, zgomotul ș.a. Toate acestea determină ca munca pe care o realizează angajații să fie clasificată de ei drept una dificilă.

Deși relațiile complicate în colectiv au fost menționate de dor 13% din respondenți, considerăm această cauză una destul de serioasă pentru ca angajații să se simtă satisfăcuți de munca realizată. În alimentația publică, deși s-ar părea că fiecare angajat lucrează individual, lucrul este în echipă. De aceea, dacă există careva divergențe, dacă persoanele nu se pot înțelege, pot apărea conflicte, iar acestea la rândul său duc la stres. Dacă este imposibil să fii într-un grup, [motivația de a lucra](#), chiar și cu un interes inițial puternic, va scădea constant. În aceste condiții, angajatul, care comunică cu clienții, nu întotdeauna poate gestiona emoțiile sale, ceea ce are rezultate negative atât pentru client, cât și pentru angajat, iar, în ultima instanță, pentru organizație. Climatul psihologic este o componentă importantă a funcționării eficiente a echipei, deoarece afectează productivitatea personală a angajaților, precum și coerența, sinergia echipei. Serviciul din o unitate de alimentație publică presupune mai multe exigențe, cărora trebuie să le facă față cei ce își aleg această meserie. Clientul trebuie să găsească în aceste unități amabilitate, ambianță plăcută, discreție, o atmosferă de destindere și confort.

Pentru a avea un climat de lucru benefic este necesară selectarea persoanelor în grupuri pe baza [compatibilității psihologice](#). Astăzi, însă, majoritatea colectivelor din alimentația publică sunt formate spontan, fără a respecta nici un principiu. Este important de a găsi omul, care are competențele necesare (dar și acestea nu întotdeauna sunt prezente) și acceptă să lucreze în condițiile oferite de angajator. Ocazional, sarcina de a forma o echipă eficientă coerentă este dată întreprinderilor mari private sau agențiilor guvernamentale specializate. În alte cazuri, o atmosferă psihologică favorabilă este o raritate, adesea chiar un accident. Este important ca fiecare angajat să posede acele competențe, calități care sunt necesare pentru postul pe care îl ocupă, tot odată având deprinderea de a lucra în echipă. Organizarea muncii în sectorul ospitalității constituie factorul esențial în prestarea unor servicii de calitate. Pentru a putea îndeplini funcțiile necesare, lucrătorii care își desfășoară activitatea în UAP trebuie să corespundă, ca pregătire, cerințelor postului și să posede o serie de calități necesare bunei desfășurări a activității.

Dorind să aflăm care sunt 3 cele mai importante calități pe care trebuie să le posede un angajat la postul pe care îl deține, am adresat această întrebare respondenților, iar rezultatele le prezentăm în Figura 12.

Cea mai importantă calitate pe care trebuie să o dețină angajații este cea de comunicare. Așa consideră jumătate din respondenți. Obiectivul minimal pe care-l urmăresc angajații din diverse tipuri de unități de alimentație este satisfacerea momentană a consumatorului, iar obiectivul maxim este să-l convingă pe acesta că, de fiecare dată când va reveni, va avea aceleași satisfacții. Comunicarea este importantă la toate nivelurile, începând cu personalul liniar, terminând cu directorul și cu oaspeții unității, care, în puterea anumitor circumstanțe, tind să comunice între ei. Tot odată, problemele de comunicare apar tot mai des. Acest lucru se întâmplă din cauza că se comunică tot mai mult, dar nu se comunică mai bine. Totuși comunicarea în contextul pe care îl abordăm este mult mai largă și complexă. Atunci când angajații interacționează cu clienții în timpul prestării serviciului, în afara comunicării propriu-zise apare și munca emoțională: de ex. chelnerii, barmanii, administratorii de sală afișează o atitudine binevoitoare autentică sau de suprafață atunci când interacționează cu clienții. În alimentația publică, mai mult ca oriunde, importanța asigurării satisfacției clienților demonstrează importanța gestionării emoțiilor în cazul angajaților domeniului menționat.



**Fig. 12.** Calitățile pe care trebuie să le posede angajatul în domeniul alimentației publice

A.R. Hochschild [1] conceptualizează munca emoțională pe baza paradigmei referitoare la modul de acțiune în cazul serviciilor, care ilustrează serviciile ca un „spectacol” în care angajatul este „actor”, clienții sunt „audiența”, iar locația în care sunt prestate serviciile este „scena”. Locul de muncă, precum un restaurant, oferă locația și contextul care permite actorilor (ex. ospătari) să performeze în fața clienților iar caracteristicile interacțiunii dintre aceștia se bazează pe normele ocupaționale, organizaționale sau reguli de comunicare derivate din specificul locației.

Am menționat mai sus că respondenții consideră că lucrul pe care îl realizează ei este unul dificil. Confirmă aceasta prin evidențierea printre primele trei cele mai importante calități pe care trebuie să le posede și aptitudinile fizice și fiziologice deosebite. Aproape jumătate din respondenți (48,5%) consideră, că pentru ca să poți face față provocărilor postului pe care îl ocupi este necesar să fii fizic sănătos și să poți să rezisti la cerințele postului. Acest lucru poate fi confirmat prin faptul, că activitatea desfășurată în unitățile de alimentație este complexă. Procesul tehnologic de servire a meselor se desfășoară în mai multe etape: pregătirea salonului, primirea clienților, informarea acestora asupra meniurilor, efectuarea serviciului propriu-zis, precum și acțiunile de după încheierea serviciului. Prin natura activității, personalul este obligat să efectueze multiple deplasări de la un loc la altul, atât în direcție plană (orizontală), cât și pe verticală (pe scări) și să păstreze o vreme îndelungată poziția ortostatică.

Efortul fizic al angajaților este relativ ridicat, persoanele care practică această activitate fiind supuse la contractarea unor boli ale aparatului circulator.

Capacitatea de a lucra în echipă este foarte importantă pentru domeniul alimentației publice, lucru pe care l-am menționat mai sus și este evidențiat de 41,1% din respondenți.

Printre alte calități importante pe care trebuie să le posede cei ce activează în domeniul alimentației publice se numără acuratețea (34,2%), calitățile morale (28,2%), cunoașterea limbilor de circulație internațională (27,2%).

## CONCLUZII

Chestionarele aplicate managerilor și angajaților din întreprinderile de alimentație publică din municipiul Chișinău au permis identificarea viziunii acestora asupra nivelului de competitivitate a întreprinderilor în care activează și au permis identificarea principalelor probleme cu care se confruntă unitățile din sectorul vizat, printre care se enumeră:

- cea mai importantă problemă pentru sectorul alimentației publice la moment este factorul uman. Cumulativ au confirmat acest lucru 59% din respondenți;
- fiecare al treilea manager consideră, că situația în întreprinderea pe care o gestionează este una destul de dificilă, fapt care i-a făcut să aprecieze competitivitatea întreprinderii ca nesatisfăcătoare;
- costul ridicat al arendei încăperilor, acest lucru l-au menționat 24% din respondenți;
- multe verificări din partea diferitor organe de control și excesul de documente necesare pentru a activa - așa văd starea lucrurilor 13% din respondenți;
- necesitatea de renovare permanentă a utilajelor, echipamentului, dar și a încăperilor. Cei mai mulți respondenți (32,5%) consideră, că de renovare are nevoie, cel puțin, 25% din activele fixe ale întreprinderii, iar 26,5% - 50% din activele fixe;
- salariile angajaților nu sunt stabilite în dependență de calitatea lucrului efectuat - doar 27% din respondenți au menționat că calitatea lucrului realizat de angajați este luat în considerare la stabilirea salariului, ceilalți - 73% - au optat pentru stabilirea unui salariu echitabil. Considerăm, că această modalitate de salarizare, care predomină la majoritatea unităților nu poate motiva personalul, care dispune de competențe și responsabilitate pentru a asigura calitate în munca executată. Ca rezultat, deseori aceștia pleacă de la aceste întreprinderi, ceea ce reduce din competitivitatea unităților de alimentație publică;
- introducerea unor schimbări în organizația în care lucrează poate fi efectuată doar prin schimbarea sistemului de management al personalului – aceasta au menționat 82% din respondenți;
- calificarea pe care au obținut-o angajații prin formarea sa nu corespunde cu calificarea necesară pentru activitatea pe care o efectuează. Marea majoritate din angajați învață din experiență, ceea ce ar putea avea efecte negative, în deosebi la început de activitate. Lipsa de competențe, cunoștințe și experiență în domeniu ar putea aduce daune nu doar angajatului însă și întreprinderii în întregime prin pierderea unor clienți sau chiar prin știrbirea imaginii;
- fiecare al treilea angajat chestionat simte disconfort la locul de muncă și nu simte satisfacție de la ceea ce face zi de zi. Cea mai frecventă cauză indicată de către angajați este cea legată de remunerare - 69,5% din cei ce au răspuns au menționat, că salariul este unul insuficient pentru a putea avea un nivel decent de viață;
- lucrul pe care îl realizează angajații din unitățile de alimentație publică este unul dificil. Aproape jumătate din respondenți (48,5%) consideră, că pentru ca să poți face față provocărilor postului pe care îl ocupi este necesar să fii fizic sănătos și să poți să reziziți la cerințele postului.
- cele mai importante calități pe care trebuie să le posedez cei ce activează în domeniul alimentației publice, care au fost menționate de angajați sunt: acuratețea (34,2%), calitățile morale (28,2%), cunoașterea limbilor de circulație internațională (27,2%).

## **BIBLIOGRAFIE**

- [1] Hochschild A.R., 2003, The Managed Heart Commercialization of Human Feeling. Twentieth Anniversary Edition With a New Afterword. University of California Press, Ltd. London, England. ISBN 0-520-23933-4, pag.340.
- [2] Simons, T. &Enz, C. A. (1995) "Motivating hotel employees - Beyond the Carrot and the Stick" Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 36(1): 20-27.
- [3] Старобинский Э.Е., Как управлять персоналом? - М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1995. С. 134-135.
- [4] Manual pentru manageri, 2016, Antreneaza-ti angajatii – Dezvoltarea competentelor cheie ale angajatilor prin stimularea invatarii autodirijate. Braşov, pag.10, disponibil [https://ec.europa.eu/programmes/proxy/alfresco-webscripts/api/node/content/workspace/SpacesStore/36827e32-5bae-4661-a286-1be4f087db95/TouriSME\\_IO3\\_Romana.pdf](https://ec.europa.eu/programmes/proxy/alfresco-webscripts/api/node/content/workspace/SpacesStore/36827e32-5bae-4661-a286-1be4f087db95/TouriSME_IO3_Romana.pdf) (vizitat 14.08.2019).
- [5] Conferința științifică internațională "Competitivitatea și inovarea în economia cunoașterii" : Culegere de articole selective, 25-26 sept., 2015 ISBN 978-9975-75-714-0, pag.53-61.
- [6] Stabilirea salariului și practicile de remunerare aplicate în Republica Moldova, OIM, 2017, ISSN 978-92-2-830885-3, pag. 10, disponibil [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/publication/wcms\\_615692.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---sro-budapest/documents/publication/wcms_615692.pdf) (consultat 13 august 2019)
- [7] [http://statistica.gov.md/public/files/publicatii\\_electronice/Anuar\\_Statistic/2018/Anuar\\_statistic\\_2018.pdf](http://statistica.gov.md/public/files/publicatii_electronice/Anuar_Statistic/2018/Anuar_statistic_2018.pdf)
- [8] <http://statbank.statistica.md>