

ASPECTE PRIVIND STILUL DE MANAGEMENT COLABORAT CU VALORILE ORGANIZAȚIONALE ÎN VEDEREA SCALĂRII ACCELERATE ÎN HORECA

ASPECTS REGARDING THE MANAGEMENT STYLE COLLABORATED WITH THE ORGANIZATIONAL VALUES FOR ACCELERATED SCALING IN HORECA

Dr.ing. Paul BARU
Fit For Business

Dr.ing. Claudiu Ioan ABRUDAN
Accesa It Consulting

Dr.ing. Florin BUGNAR
Interglobalis Consulting

Abstract: The paper approaches the appropriate management styles in order to manage successful a local or national restaurant business. Also the needed core values for evaluating employees and how all these help to manage a multigeographical business. The biocratic management style seems to be the recipe for obtaining result. Employees need to have a clear overview about their objectives and their evaluating method. All these can be replicable to multiple teams and converts results into profit.

Keywords: management style, organizational values, accelerated scale up in the HORECA industry

1 INTRODUCERE

Studiul de față abordează problema aplicării unui stil de management specific care, corelat cu un set de valori bine definite, ar trebui să ajute la o creștere accelerată în industria HORECA. Odată cu era digitalizării, consumatorii se așteaptă la o evoluție accelerată și dinamică în ceea ce privește

1 INTRODUCTION

This study addresses the problem of applying a specific management style which, together with a well-defined set of values, should help in accelerating the growth in the HORECA industry. With the digitalization era, consumers are expecting an accelerated and dynamic evolution regarding the

aspectele și obișnuințele zilnice de consum. În industria HORECA, este important ca, odată creat brandul și legătura cu consumatorul, acesta să se simtă încurajat și să găsească mereu la îndemână brandul pe care îl preferă. Concret experiența dintr-o unitate să fie ușor de găsit în orice zonă a orașului, fie că este zona rezidențială, turistică sau de business. Chiar mai mult, dacă ne concentrăm pe marile lanțuri de francize din industrie, găsim același brand în alt oraș, altă țară sau chiar pe alt continent.

Avem multe exemple internaționale din acest domeniu care au reușit să impună un standard de calitate în toate locațiile în care își desfășoară activitatea, indiferent de poziția geografică sau cultura locală.

În plan național, începem să avem, și noi, exemple de succes care reproduc bunele practici ale lanțurilor internaționale. Studiul de față abordează stilul de management necesar care duce la posibilitatea scalării accelerate în industria HORECA precum și valorile organizaționale care trebuie urmărite în vederea obținerii rezultatului menționat mai sus.

2 METODOLOGIE

Pentru a obține rezultate cercetării, s-au aplicat un set de chestionare personalelor de conducere și personalului operativ din unități HORECA care își propun o dezvoltare accelerată într-un timp cât mai scurt sau dezvoltare în zona de francize.

În cercetare s-au urmărit trei dimensiuni:

- Tipurile de personalitate și de management impus de manageri
- Valorile organizaționale
- Transparența criteriilor de evaluare

Chestionarele s-au aplicat pe un număr de 79 de persoane implicate în industria HORECA din Cluj-Napoca, 30% făcând parte din zona de conducere iar ceilalți din zona de execuție. S-au urmărit organizații mici (o locație cu 3-5 angajați) organizații medii (1-3 locații cu 15-30 angajați) și organizații relativ mari, cu peste 5 locații distribuite pe plan local și național.

Numitorul comun al tuturor organizațiilor a fost dorința de a se extinde într-o manieră sănătoasă fără a face compromis la calitate.

daily consumption aspects and habits. In the HORECA industry, it is important that, once the brand and the connection with the consumer are created, one feels encouraged and always finds the brand that one prefers. Specifically, the experience from a unit can be easily found in any area of the city, be it the residential, tourist or business area. You really have a lot; if we are focusing on the big franchise chains from the industry, we are looking for the same brand in another city, another country or even another continent.

We have many international examples which have succeeded in this field in imposing a quality standard in all the places where they carry out their activity, regardless of their geographical position or culture.

At a national level, we are beginning to have new success examples that reproduce the good practices of the international chains. This study addresses the required management style that leads to the possibility of accelerated scaling in the HORECA industry, as well as the organizational values that must be followed in order to obtain the aforementioned result.

2 METHODOLOGY

In order to obtain the results of the research, there have been applied a set of questionnaires to the senior management and staff of the HORECA units, which want an accelerated development in a very short period of time or a development in the franchise area.

The following three research dimensions were analysed:

- Personality and management types imposed by the managers
- Organizational values
- Transparency of the assessment criteria

The questionnaires were applied to 79 people involved in the HORECA industry of Cluj-Napoca, 30% being part of the management and the others were from the implementation staff. We analysed small organizations (one location, 3-5 employees), medium organizations (1-3 locations, 15-30 employees) and relatively large organizations, with over 5 locations distributed locally and nationally.

The common denominator of all organizations was the desire to expand in a healthy way, without compromising the quality.

2.1 Tipurile de personalitate ale coordonatorului direct

Prima dimensiune urmărește tipul de personalitate a managerului direct: autocratic, democratic sau birocratic.

Stilul de management este definitoriu pentru modul în care acționează angajații și comportamentul acestora în organizație. În continuare vom descrie cele trei stiluri reprezentative de management:

A. Stilul Autocratic

Stilul de management autocratic se caracterizează prin transmitere. Managerul transmite informații, directive, către angajați. Este persoana care știe întotdeauna cum trebuie să se întâmple lucrurile. În acest context, angajații primesc directive, sunt rareori consultați și foarte puțin, aproape deloc, implicați în decizii. În cele mai multe cazuri, aceștia se consideră a fi simpli executanți, iar motivarea angajaților are foarte mult de suferit. În acest fel, angajații care au rol de executanți sunt supuși riscului plafonării, având în vedere că dezvoltarea lor personală are de suferit. Ei devin dependenți de indicațiile superiorului direct și se simt dezorientați atunci când indicațiile lipsesc.

- Printre avantajele pe care le aduce stilul managerial de tip autocratic se numără viteza rapidă cu care se iau deciziile, un control strict din partea managerului și productivitate crescută, atâta timp cât superiorul direct este prezent.
- Dezavantajele și riscurile aferente unui stil de management autocratic sunt: dependența echipei de prezența managerului, efort susținut al managerului și dezvoltarea redusă a oamenilor care își pierd orientarea foarte repede în lipsa managerului.

Stilul autocratic se remarcă prin viteza de luare a deciziilor și disciplina organizațională în situații critice. Este, de regulă, considerat un stil de management de criză, fie că discutăm de o criză de scădere sau una de creștere.

2.1 Personality types of the direct coordinator

The first dimension focuses on the type of personality of the direct manager: autocratic, democratic or bureaucratic.

The management style is defining the way in which the employees act and their behaviour in the organization. In what follows, we will describe the three representative styles of management:

A. Autocratic style

The autocratic management style is characterized by the way in which information is sent. The manager sends information, instructions to the employees. He is the person who always knows how things should happen. In this context, employees receive instructions, they are rarely consulted and very little, almost at all, involved in making decisions. Generally, they are considered to be mere enforcers, and the motivation of the employees is greatly affected. Therefore, the employees who act as enforcers are at risk of capping, given that their personal development is negatively affected. They become dependent on the direct superior's directions and become disoriented when the directions are missing.

- Among the advantages of the autocratic managerial style are the fast speed with which decisions are made, strict control of the manager and increased predictability, as long as the direct superior is present.
- The disadvantages and risks associated with an autocratic style of management are: the team's dependence on the manager's presence, the manager's sustained effort and the reduced development of people who lose their orientation very quickly in the absence of the manager.

The autocratic style works well in critical situations because of the speed of decision-making and the organizational discipline. It is usually considered a crisis style of management, whether we are talking about a downturn or an upturn.

B. Stilul Democratic

Stilul de management democratic se caracterizează prin implicare oamenilor din echipă. Managerul devine un facilitator care concentrează rezultatele provenite din echipă. Delegarea, încrederea și responsabilitatea stau la baza unui astfel de stil managerial.

Prin abordarea unui stil de management democratic, angajații se simt implicați în luarea deciziilor și, astfel, se stimulează creativitatea și dezvoltarea oamenilor din echipă. Confruntându-se cu diferite probleme și fiind implicați în găsirea soluțiilor, aceștia dobândesc experiență iar gradul de inițiativă este crescut. Astfel, în cazul în care prezența managerului este scăzută, angajații din echipă sunt mult mai dispuși să preia din atribuții.

- Dezvoltarea gândirii creative, nivelul scăzut de tensiuni în echipă, un mediu de lucru prietenos sunt câteva din aspectele definitorii a unui mediu de lucru democratic. Acestea contribuie și la o rată scăzută a fluctuației. Atenția sporită către oameni, dezvoltarea lor și responsabilizarea acestora transformă mediul de lucru într-unul foarte potrivit pentru o dezvoltare armonioasă dar nu neapărat rapidă.
- Printre dezavantajele stilului democratic de management se numără, în primul rând, viteza redusă de luare a deciziilor. În aceste condiții, stilul democratic se pretează pentru perioade calme descreștere organică într-un context economic favorabil.

C. Stilul Birocratic

Stilul de management birocratic este cel care se bazează pe sistem. Proceduri, procese, standarde, reguli bine definite în cadrul organizației dau cele mai multe răspunsuri în fața luării deciziilor. Stilul birocratic este considerat un stil formal, autoritatea derivă, în primul rând, din prisma poziției ocupate în organizație.

- Printre avantajele unui astfel de stil se numără asigurarea calității prin standarde și eficientizarea costurilor de control.
- Stilul birocratic bazat pe sistemul organizației face ca lucrurile să se întâmple independent de persoanele care activează în sistem. Astfel, costurile

B. Democratic style

The democratic style of management is characterized by the involvement of the team members. The manager becomes a facilitator who concentrates the results from the team. Delegation, reliability and responsibility represent the basis of such a managerial style.

By approaching a democratic style of management, the employees feel involved in the decision-making process, stimulating the creativity and development of the team members. Faced with different problems and being involved in finding solutions, they gain experience, and the degree of initiative is increased. Thus, if the manager's presence is low, the employees from the team are much more willing to take over the responsibilities.

- The development of creative thinking, the low level of tension in the team, a friendly work environment are some of the defining aspects of a democratic work environment. It also contributes to a low rate of fluctuation. The increased attention to people, to their development and their responsibility transform the work environment into a very suitable one for a harmonious but not necessarily fast development.
- The disadvantages of the democratic style of management include, first and foremost, the slow speed of decision making. Thus, the democratic style lends works well during calm periods of organic growth in a favorable economic context.

C. Bureaucratic style

The bureaucratic style of management is the one which is system-based. Procedures, processes, standards, well-defined rules within the organization give most answers before the decision-making process. The bureaucratic style is considered a formal style, while authority derives first from the position held in the organization.

- The advantages of such a style include quality assurance through standards, as well as efficiency of cost control.
- The bureaucratic style based on the organization's system makes things happen independently of the people who work in the system. Thus, the main costs of

principale ale acestui stil apar, în primul rând, în zona de relaționare între angajați. Oamenii se simt parte dintr-un sistem și se ascund în spatele procedurilor, creativitatea și comunicarea nu sunt stimulate iar relațiile dintre oameni devin foarte formale. Implicarea individuală în bunul mers al lucrurilor se rezumă la limitările impuse de sistem.

De regulă, stil de management birocratic se regăsește în companii mari și foarte mari.

Menționăm faptul că fiecare persoană care este într-o poziție managerială are componente dominante în ceea ce privește varianta de stil de management dar, în foarte puține situații, discutăm de o valoare absolută. În realitate, în funcție de moment și context, fiecare persoană poate oscila între stilurile de management. Stilul de management dominant arată zona în care persoana acționează cu cea mai mare eficiență.

Spre exemplificare, aceeași persoană aflată în poziție de manager departamental își poate modifica comportamentul managerial dacă se află în echipa pe care o coordonează, având un altfel de stil în fața subalternilor direcți, ușor diferit dacă la ședința de departament participă invitați externi și acționează diferit în cadrul unei ședințe cu top managementul, ședința la care subalternii direcți nu sunt prezenți, de data aceasta interacționând cu alți colegi în poziții manageriale și cu superiorii direcți.

this style appear first and foremost in the area of employee relations. People feel part of a system and hide behind the procedures, creativity and communication are not stimulated and the relationships between people become very formal. The individual involvement in the smooth running of things is limited to the limitations imposed by the system.

Typically, the bureaucratic style of management is found in large and very large companies.

We have to say that each person who is in a managerial position has dominant components regarding the management style, but in very few situations we can see an absolute value. In fact, depending on the moment and context, each person can oscillate between the different management styles. The dominant management style shows the area where the person acts most efficiently.

For instance, the same person, who is a department manager, can change his managerial behavior if he is a part of the team he coordinates, having a certain style in front of the direct subordinates, or slightly different if the department meeting is attended by external guests and acts differently within a meeting with the top management, the meeting at which the direct subordinates are not present, this time interacting with other colleagues in managerial positions and with the direct superiors.

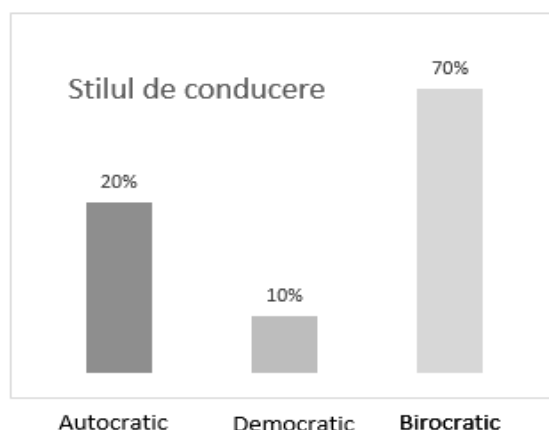


Figura 1. Rezultatele studiului asupra stilului de conducere necesar în organizații ce urmăresc scalabilitate accelerată / Figure 1. The results of the study over the required management style in organizations that aim for an accelerated scalability

Studiul nostru s-a aplicat pe o serie de manageri de organizații de tip HORECA care gestionează de la locații mici și izolate până la lanțuri de restaurante cu acoperire locală și națională. Punctul comun al tuturor persoanelor care au participat la studiu este dorința de a se extinde atât ca număr de locații cât și ca poziționare geografică și număr de angajați.

Rezultatele analizate în această dimensiune arată că ponderea stilurilor de management este de 20% autocratic, 10% democratic și 70% birocratic.

Interpretarea se bazează atât pe dimensiunea actuală a organizației chestionate cât și pe intenția de creștere. Organizațiile care pot fi considerate ca având o dimensiune peste media din domeniu, necesită un sistem foarte bine pus la punct.

În plus, trebuie să ținem cont și de domeniul de activitate, industria alimentară fiind un domeniu deosebit de bine reglementat prin standarde de calitate precum HACCP și prin legislația națională și europeană. Riscurile în acest domeniu sunt foarte mari, ceea ce presupune, în primul rând, respectarea standardelor de siguranță. Toate deciziile de management trebuie luate respectând standardele de siguranță.

În altă ordine de idei, pontajul dublu pe care îl are stilul autocratic de management față de cel democratic vine din faptul că organizația se află într-o dezvoltare rapidă, ceea ce necesită decizii rapide și o viteză crescută de implementare.

Dată fiind viteza de creștere, dezvoltarea personalului pentru funcțiile cheie, proces de lungă durată, nu poate fi asigurat ușor în cadrul organizațiilor. Strategia de creștere presupune atragerea de personal calificat în cadrul organizației, pentru ocuparea pozițiilor cheie.

Cu siguranță, în momentul în care viteza de dezvoltare operațională a unei organizații scade, stilul democratic prinde o pondere mai ridicată în definirea mixului stilurilor de management.

2.2 *Importanța cunoașterii valorilor organizaționale*

Următoarea dimensiune dorește să identifice cunoașterea valorilor organizaționale evidențiate de către conducere. Transmiterea valorilor organizaționale este în atenția acestei subsecvențe a cercetării. În cadrul studiului s-au identificat două

Our study was applied to a series of managers of HORECA-type of organizations that manage from small and isolated locations to chains of restaurants with local and national coverage. The common point of all the people who participated in the study is the desire to expand both as a number of locations and as a geographical positioning and number of employees.

The results analysed illustrate that the share of management styles are 20% autocratic, 10% democratic and 70% bureaucratic.

The interpretation is based both on the current size of the organization in question and on the intention to grow. The organizations, which can be considered as having a size above the average of the organizations in the field, require a very well developed system.

In addition, we must also take into consideration the field of activity, the food industry being a very well-regulated field by quality standards such as HACCP, but also by the National and European legislation. The risks in this area are very high, which implies, first of all, the compliance with safety standards. All management decisions must be made in compliance with safety standards.

However, the double score of the autocratic style of management compared to the democratic one comes from the fact that the organization is in fast development, which requires fast decisions and a high-speed implementation.

Given the speed of growth, the staff development for key positions and that it is a long-term process, it cannot be easily ensured within organizations. The growth strategy involves attracting qualified personnel within the organization, in order to fill out key positions.

Certainly, when the speed of operational development of an organization is decreasing, the democratic style gets a higher weight in defining the mix of management styles.

2.2 *The importance of knowing the organizational values*

The following dimensions aims to identify the knowledge of the organizational values highlighted by the senior management. The transmission of the organizational values represents the focus of this subsequent research. Two values have been

valori reprezentând valori definitorii pentru cultura organizațională. Aceste valori sunt respectul și performanța.

- În ceea ce privește prima valoare, prin respect se înțeleg diferite aspecte, de la bunul simț, comunicare bazată pe respect, până la cei „șapte ani de-acasă”. Sub termenul general de respect, au fost integrate și alte valori precum corectitudine, loialitate și responsabilitate. Chiar dacă acestea sunt valori de sine stătătoare, pentru eficientizarea comunicării, ele sunt înglobate în ceea ce, în cadrul organizației, se definește ca respect. Respectul față de colegi și față de clienți este, cu siguranță, una din valorile organizaționale esențiale în orice întreprindere, mai ales într-una din domeniul serviciilor, HORECA.

Printre elementele care mențin ideea de respect în cultura organizațională se numără modul de adresare, conduita top managementului și a liniilor de coordonare și feed-back-ul în cazul în care apar situații care nu corespund așteptărilor.

- Cea de a doua valoare organizațională este performanța. Sub termenul de performanță se înțelege performanța individuală, performanța departamentului și întregii organizații.

Există multiple elemente care susțin implementarea ideii de performanță în organizație, precum:

- evaluarea personalului după criterii bine stabilite și comunicate
- sistemele de bonus
- identificarea și recunoașterea persoanelor cu performanță ridicată și concedierea persoanelor care nu obțin performanță.

În studiul nostru s-a evaluat în ce măsură aceste două valori: respect și performanță, valori definitorii pentru organizații, sunt recunoscute de către angajați. Indexul de identificare și recunoaștere a valorilor definitorii a fost de 71,5%.

Concluziile care se pot trage în urma unui grad atât de ridicat de identificare a valorilor organizaționale provin din trei direcții:

1. Prima componentă rezultă din procesul de recrutare și selecție. În acest fel, în cadrul

identified within the study as defining values for the organizational culture. These values as the respect and performance.

- As for the first value, respect, one can understand different aspects, from common sense, communication based on respect, to the "good upbringing". Under the general term of respect, other values such as fairness, loyalty and responsibility were integrated, as well. Even though these are self-contained values, in order to make communication more efficient, they are embedded within the organization in what is defined as respect. Respect for colleagues and clients is certainly one of the essential organizational values in any company, especially in one of the services field, such as HORECA.

Among the elements that preserve the idea of respect in the organizational culture are the behaviour, top management and coordination lines, but also feedback in case there are situations that do not meet expectations.

- The second organizational value is performance. Under the term of performance, one can understand both the individual and the department performance, as well as the performance of the entire organization.

There are several elements that support the implementation within the organization of the idea of performance, such as:

- The assessment of the staff under well-established and communicated criteria
- The bonus systems
- The identification and acknowledgement of people with high performance and the dismissal of people who cannot reach performance.

In our study, we evaluated the extent to which these two values of respect and performance, defining values for organizations, are acknowledged by the employees. The identification and acknowledgement index of the defining values was 71.5%.

The conclusions that can be drawn as a results of such a high degree of identification of the organizational values come from three directions:

procesului de selecție a noilor angajați se urmărește, ca și criteriu obligatoriu, rezonanța fiecărui candidat cu cele două valori organizaționale. Orice neconcordanță cu aceste valori conduce automat la respingerea candidatului.

2. A doua componentă rezultă din modul în care ideile de respect și performanță sunt transmise, comunicate, în organizație. Astfel, încă din primele zile, fiecare persoană nou angajată află despre accentul pe care managementul companiei îl pune pe cele două valori. Formarea de personal și comunicarea internă sunt axate în jurul celor două valori organizaționale.
3. A treia dimensiune care reflectă un grad ridicat de identificare cu valorile organizaționale derivă din ceea ce fiecare angajat resimte în permanență în cultura în care activează și de la exemplul comportamental al managerilor până la modul în care acționează și relaționează colegii din departament. Acest aspect este, de fapt, un rezultat al gradului ridicat de rezonanță a angajaților cu valorile organizaționale.

2.3 *Transparența privind criteriile de performanță*

Ultima dimensiune abordată în studiu urmărește cunoașterea criteriilor după care le este evaluată performanța. În cadrul organizațiilor, evaluarea performanței se face printr-un proces bine stabilit cu periodicitate fixă. Accentul se pune pe evaluarea subiectivă a managementului și pe comunicarea cu fiecare angajat în parte. Ceea ce se urmărește, în primul rând, în procesul de evaluare, este identificarea punctelor forte precum și a celor de îmbunătățit în așa fel încât fiecare persoană care activează în cadrul organizației să știe ce așteptări sunt de la ea.

Cele două componente care stau la baza evaluării sunt:

- atitudinea și
- competențele.

Astfel, concluzia a fost că persoanele care au atitudinea corectă dar nu au competențele necesare sunt îndrumate spre diferite forme de pregătire

1. The first component comes as a result of the recruitment and selection process. In this way, within the selection process of the new employees, the resonance of each candidate with the two organizational values is considered mandatory. Any inconsistency with these values automatically leads to the rejection of the candidate.
2. The second component comes from the way the ideas of respect and performance are transmitted and communicated within the organization. Thus from the first days, each newly hired person learns about the emphasis that the senior management of the company places on the two values. The personnel training and internal communication are centered on the two organizational values.
3. The third dimension which reflects such a high degree of identification with the organizational values comes from what each employee permanently feels in the culture in which they carry out their activity, from the behavioral example of the managers to the way in which the colleagues in the department act and relate. This aspect is in fact a result of the high degree of resonance of the employees with the organizational values.

2.3 *Transparency regarding the performance criteria*

The last dimension addressed in the study aims to identify the criteria according to which performance is assessed. Within organizations, performance assessment is done through a well-established process with a fixed periodicity. The focus is on the subjective assessment of the management and on the communication with each employee. What is aimed primarily at the assessment process is the identification of strengths, as well as of the things to improve, so that each person working within the organization knows what people expect from them.

The two components that represent the basis for the assessment are:

- attitude and
- skills.

profesională, pentru dobândirea competențelor necesare.

Persoanele care au o atitudine foarte bună și au și competențele necesare sunt considerate a fi cei mai buni angajați. Pentru aceștia se creează programe de dezvoltare profesională dincolo de necesitățile pentru poziția deținută la momentul actual. Aceasta se face, în principal, pentru că persoanele respective sunt vizate spre promovarea în poziții cheie cu responsabilități ridicate.

Persoanele care nu au atitudinea corespunzătoare bazată, în primul rând, pe respectarea valorilor organizaționale, sunt considerate persoane care nu performează, indiferent dacă au sau nu competențele necesare postului actual.

În concluzie, chiar dacă evaluarea performanței se face pe baza a două criterii de atitudine și competențe, cele două criterii nu sunt la fel de importante, iar ordinea ierarhică între cele două criterii este bine stabilită: atitudinea primează în fața competențelor.

Studiul nostru arată faptul că toți angajații organizațiilor chestionate sunt conștienți de modul în care se face evaluarea performanței din cadrul organizației.

Studiul a obținut un index *100%* în ceea ce privește gradul de conștientizare a criteriilor interne de evaluare a performanței. Iar, în concluzie, putem spune că modul de comunicare internă și aplicarea frecventă a evaluării angajaților și discuțiile de dezvoltare individuală aferente evaluării își fac simțită prezența în cultura organizațională într-o pondere foarte ridicată.

3 CONCLUZII

Industria HORECA este una cu atât mai profitabilă cu cât brandul unui lanț de restaurante, cafenele sau hoteluri reușește să definească un standard pe care apoi să îl multiplice după o rețetă bine definită și repetabilă în orice punct geografic. Investiția este unică, iar profitul multiplicat.

Cu cât crește numărul de locații, cu atât businessul devine mai profitabil iar investiția în brand se amortizează mai repede. Valoarea brandului și a serviciului este o sumă a tuturor valorilor indivizilor care fac parte din ecosistemul care dă sens brandului. În consecință, pentru a se asigura o absorbție ridicată a valorilor și

Thus, the conclusion was that people who have the right attitude but do not have the necessary skills are directed to different forms of professional training, training for acquiring the necessary skills.

People who have a very good attitude and the necessary skills are considered to be the best employees. For them, professional development programs are designed beyond the needs for the position currently held. This is mainly because they are the people targeted for promotion in key positions, with big responsibilities.

People who do not have the proper attitude, namely respecting the organizational values, are considered people who do not perform, regardless of whether or not they have the necessary skills for the current position.

In conclusion, even if the performance assessment is made on two criteria: attitude and skills, the two criteria are not equally important, and the hierarchical order between the two criteria is well established- attitude prevails in front of skills.

Our study shows the fact that all the employees of the surveyed organizations are aware of the way in which the performance within the organization is assessed.

The research study obtained a *100%* index regarding the degree of awareness of the internal performance assessment criteria. As a conclusion, we can say that the internal communication manner and the frequent assessment of the employees, as well as the individual development discussions related to the assessment, are noticed in the organizational culture in a very high weight.

3 CONCLUSIONS

The HORECA industry is a more profitable when the brand of a chain of restaurants, cafes or hotels manages to define a standard and then multiply it by a very well defined and repeatable network in any geographical area of the world. The investment is unique and the profit multiplied.

As the number of locations increases, the business becomes more profitable and the investment in the brand is paid off faster. The value of the brand and of the service is a sum of all the values of the individuals that are part of the ecosystem which gives meaning to the brand. Consequently, in order to ensure a high absorption

standardelor, se impune un mod de management birocratic, bazat pe procese, proceduri și structuri ierarhice bine definite cu responsabilități clare și transparente.

Cu cât transparența în cadrul viziunii este mai clară, transpusă în pași concreți, cu atât posibilitatea de a eșua în situații dificile scade iar standardul brandului poate fi menținut pe scară largă.

Toate organizațiile chestionate, indiferent de dimensiunea lor, recurg la concluzia menționată anterior, concluzie confirmată de răspunsurile chestionarelor. Studiul poate fi luat în calcul de către orice organizație din industria HORECA care dorește o scalabilitate accelerată sau dezvoltare în sistem de franciză.

of values and standards, a bureaucratic management style is imposed, based on well-defined processes, procedures and hierarchical structures with clear and transparent responsibilities.

The more the transparency of the vision is clearer, transposed in concrete steps, the less the possibility of failure in situations decreases and the brand standard can be maintained on a large scale.

All the organizations questioned, regardless of their size, resort to the aforementioned conclusion, confirmed by the answers of the questionnaires. The study can be used as a recommendation for consideration by any organization in the HORECA industry that desires an accelerated scalability or franchise system development.

BIBLIOGRAFIE / REFERENCES

- Blomme, R., Van Rheede, A., Tromp, D., (2009), The hospitality industry: an attractive employer? An exploration of students' and industry workers' perceptions of hospitality as a career field, *Journal of Hospitality*, Taylor & Francis
- Draganecu, E., Baru, P., (2014), Is CSR a company strategy or a managerial style decision?, *Review of Management and Economic Engineering International Management Conference*
- Du, S.,V. Swaen, A. Lindgreen and S. Sen, (2013), The roles of leadership styles in corporate social responsibility, *Journal of business ethics*, April 2013, Volume 114, Issue 1, pp 155-169, Springer
- Haigh, M. and J. Marc T., (2006), *The drivers of corporate social responsibility: a critical review*, Ashridge Business School
- Hemingway, CA., (2005), The role of personal values in corporate social entrepreneurship, Research Paper Series, *International Centre for Corporate Social Responsibility*, ISSN 1479-5124.
- Kytle, B. and JG. Ruggie, (2005), Corporate social responsibility as risk management: A model for multinationals, *Corporate Social Responsibility Initiative*, Working paper 10, Harvard University
- Marshall, J., (2007), The gendering of leadership in corporate social responsibility, *Journal of Organizational Change Management*, Volume 20 Issue 2, ISSN: 0953-4814.
- Najda-Janoszka, M., Kopera, S., (2014), *Exploring barriers to innovation in tourism industry—the case of southern region of Poland*, Procedia-Social and Behavioral Sciences
- O'Riordan, L. and J. Fairbrass, (2008), Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue, *Journal of Business Ethics*, December 2008, Volume 83, Issue 4, pp 745-758, Springer.