

Progetto

Didattica & Apprendimento degli Adulti
Didaktik & Erwachsenenlernen
Teaching & Adult Learning



Bolzano - Bozen
30-31 / 03 / 2006
Alto Adige - Südtirol (Italy)

Abstract

Apprendere l'organizzazione con reciprocità

L'efficacia della formazione fra condivisione delle scelte strategiche aziendali e processi operativi partecipati.

Realizzato da

Alessandro Cafiero

Formatore e consulente di organizzazione esperto in Sistemi di Gestione per la Qualità

Area tematica: *Modalità e pratiche/Methoden u. Anwendung*

Workshop: *Dove siamo/Wo sind wir*

La realtà in cui si sta operando fa parte del settore alberghiero termale.

La struttura è condotta dalla proprietà ed è composta complessivamente da 5 alberghi di alta categoria con complessivamente più di 500 dipendenti.

La proprietà è in fase di ricambio generazionale e i figli hanno manifestato la volontà di usufruire della formazione per poter alzare il livello di qualità dei servizi.

Sono state, quindi, richieste alcune attività di formazione di tipo tecnico (reparto cure, cucina, bar, ecc...) e altre legate al rapporto con il cliente (saper comunicare, saper ascoltare, saper relazionarsi con il cliente, ecc...).

Ma, dopo una prima indagine e la successiva analisi organizzativa che si poneva l'obiettivo di verificare fra operatori, responsabili e direttori quale fosse l'effettivo gap di competenze fra i nuovi obiettivi della proprietà e l'attuale corrispondenza professionale degli operatori, sono emerse alcune problematiche che hanno spinto a rielaborare l'offerta formativa sulla base di alcuni elementi critici legati, soprattutto, ad una percezione poco chiara da parte della proprietà di come sviluppare effettivamente i processi organizzativi e le attività ad essi collegati in modo efficiente ed efficace.

Più precisamente, per quanto riguarda i Direttori sono emersi questi problemi:

? Creare un dialogo fra Direzione e proprietà per poter trasferire strategie e obiettivi di mercato.

? Sviluppare un dialogo costante con i responsabili anche attraverso periodici momenti di incontro.

? Creare efficaci meccanismi di delega delle responsabilità.

? Migliorare i procedimenti operativi fra diverse funzioni aderenti con il singolo servizio.

? Cercare di consolidare lo sviluppo delle attività formative per tutti i servizi e a tutti i livelli (responsabili e operatori).

? La necessità di riflettere su un maggior coinvolgimento del cliente con strumenti per la verifica del servizio e la misurazione della sua soddisfazione.

? Introdurre in modo ragionevole e nel giusto rapporto "costi/benefici" la tecnologia per una miglior conduzione dei servizi e del loro controllo.

Per quanto riguarda, invece, i Responsabili di Servizio sono emerse queste problematiche.

? La necessità da parte dei collaboratori di comunicare meglio con il cliente attraverso la conoscenza della lingua straniera.

? Migliorare la comunicazione fra operatori di diverse funzioni aderenti con il servizio.

? Migliorare il livello di informazione con il cliente.

? Cercare di integrare capacità tecniche con livelli di relazione con il cliente più professionali e con una congruente confidenza ed un atteggiamento imparziale.

Infine, per quanto riguarda gli Operatori, a prescindere dalla tipologia di servizio, sono emerse queste problematiche comuni:

1. Rapporto con la direzione

? Migliorare il dialogo con la direzione.

? Trasmettere in modo più efficace e diffuso le aspettative sugli obiettivi di qualità del servizio.

? Tendere ad una maggiore flessibilità nella concessione dei permessi in situazioni di sovraccarico.

2. Problematiche organizzativo/operative

? Perfezionare la funzionalità del carico di lavoro nei giorni critici di partenza (week end).

? Ottimizzare il livello organizzativo dei "supporti" ai piani (turnanti).

? Migliorare il coordinamento con la Reception.

3. Rapporto con il cliente

? Migliorare la comunicazione con il cliente straniero integrandola con corsi di lingua.

? Considerare l'eventualità di rivedere le modalità di erogazione di alcuni servizi spesso poco accettati dal cliente.

? Regolamentare in modo più funzionale le modalità che prevedono la presenza di animali nelle camere.

Ciò che nel complesso si è percepito è stata la marcata distanza della contestualizzazione di strategie e obiettivi del servizio fra proprietà, direttori, responsabili di servizio e operatori dovuta anche ad una insufficiente copertura di ruoli e di deleghe in determinate figure aziendali.

Inoltre, erano poco chiare, da parte della proprietà, le effettive competenze (soprattutto quelle trasversali) che doveva possedere il personale ad ogni livello e il relativo gap risultante in considerazione dello specifico posizionamento strategico delle strutture alberghiere stesse.

Si è, quindi, proposto alla proprietà di continuare comunque a sviluppare le attività formative richieste e, parallelamente, di avviare un programma di lavoro che coinvolgesse in prima battuta la proprietà stessa e, quindi, tutto il personale al fine di concretizzare con efficacia l'incontro fra scelta strategica e struttura (organizzazione, servizi e personale) adeguata agli obiettivi.

Sono stati individuati dalla proprietà, e in seguito condivisi da tutto il personale ad ogni livello, 5 aspetti chiave legati alle scelte strategiche della struttura che diventeranno le argomentazioni logiche per determinare i contenuti delle attività formative successive.

1. La comunicazione all'interno della "mission" della struttura.

2. La valutazione dell'ambiente (dal territorio, alla situazione economica, alle tipologie dei concorrenti) in cui si colloca la struttura.

3. Qual è l'attuale segmentazione del mercato dei clienti.

4. Le modalità per migliorare il servizio in termini di efficienza e efficacia.

5. Gli obiettivi futuri.

Per ogni aspetto delineato sia la proprietà che i diversi livelli della struttura sono chiamati a collaborare come depositari di specifiche informazioni (strategia, struttura, sistemi di gestione, personale, leadership e valori da condividere) che possono fornire elementi importanti per il miglioramento complessivo dell'organizzazione e dei servizi da essa erogati.

Si punta, quindi, ad una condivisione delle strategie per definire, con il contributo degli operatori, le adeguate modalità organizzative, le idonee procedure e il coerente profilo delle competenze da possedere.

Le metodologie formative utilizzate sono prevalentemente attive (esercitazioni, lavori di gruppo, role playing, simulazioni,...), utilizzate prevalentemente sul posto di lavoro e vertono su contenuti relativi alle esperienze e alle problematiche effettivamente vissute all'interno della struttura.

Il confronto con la proprietà, i ruoli manageriali interni e gli operatori è pressoché



costante e produce continui feedback per il | miglioramento.