

ALBANO MAINARDI

Fondatore e direttore della scuola alberghiera "E.Maggia" di Stresa anno 1987-

LE RISORSE UMANE NEL SISTEMA DELL' ORGANIZZAZIONE

Appunti per i Docenti
dell'Istituto Professionale Alberghiero
Collegio Mellerio Rosmini - Domodossola

*Riproposti da Ernesto Alberti Violetti - Docente per 27 anni all'Alberghiera Rosmini di Domodossola
nel settore "sala bar e ricevimento"*

LA PREMINENZA DEL FATTORE UMANO E IL MODERNO CONCETTO D'IMPRESA

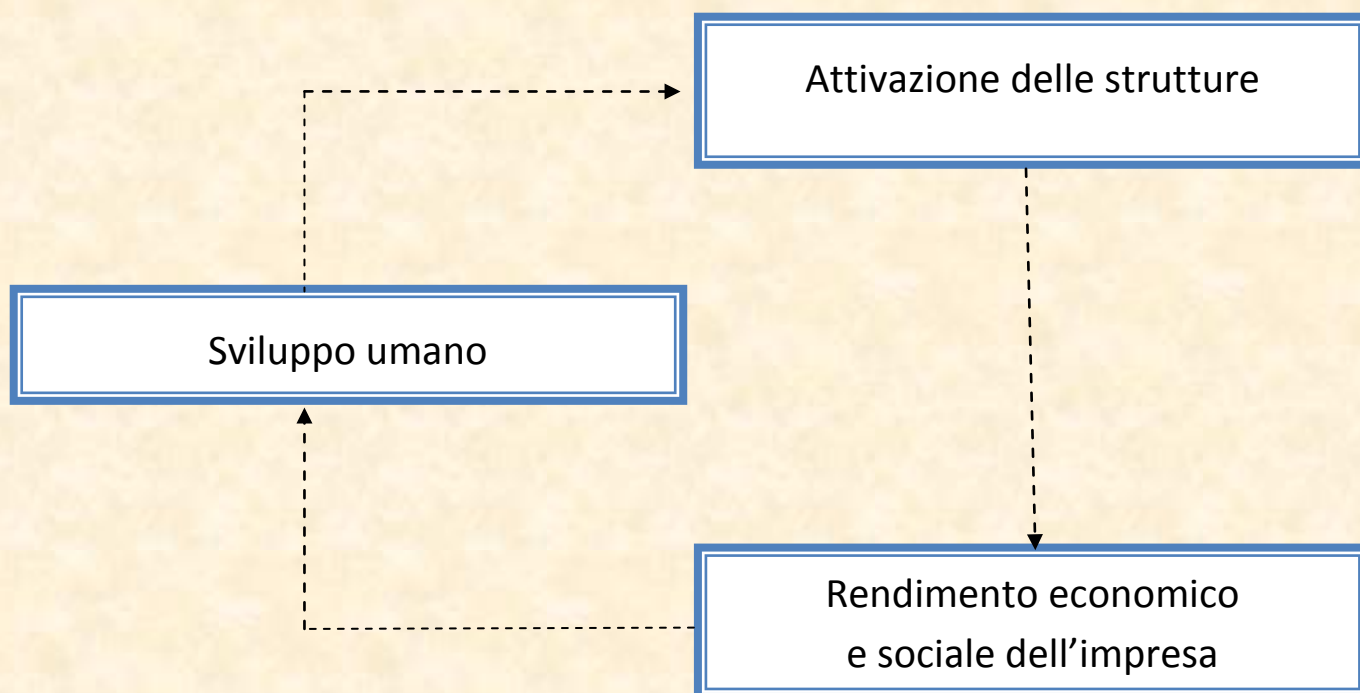
Esaminati gli aspetti dell'albergo nella sua funzione di ospitalità turistica, unitamente ai lineamenti generali della relativa domanda e offerta, e delle strutture di reparto dell'albergo stesso, è il momento di considerare alcune problematiche di fondo proprie della componente umana preposta al funzionamento dell'esercizio.

L'uomo rappresenta - dal punto di vista economico tecnico - la risorsa che condiziona il rendimento di tutti gli altri fattori produttivi dell'impresa, così da determinare la via verso la fortuna o l'insuccesso.

E' vero che oggi il ricorso ai più perfezionati ritrovati tecnologici è d 'obbligo, per il necessario adeguamento al mercato, ma e' vero anche che trascurando il progresso del potenziale umano si compromette - sperperandolo l'investimento nelle tecnologie impiegate.

Inoltre la preminenza da attribuire al fattore umano deriva dal concetto moderno d'impresa, cioè, mira all'obiettivo economico attraverso lo "sviluppo" dell'individuo, tenendo all'armonica fusione uomini-strutture.

Il contributo al progresso umano promosso dall'organizzazione ritorna successivamente a vantaggio della stessa; si origina così una circolazione continua nella quale l'uomo, di volta in volta, obiettivo finale e strumentale, diviene il centro del sistema.



In tal modo l'impresa, interagendo con la società, gestisce le sue risorse umane applicando i concetti della moderna conduzione, quali:

- lo "sviluppo" dell'individuo,
- la promozione del "lavoratore istruito"
- il contributo all'"educazione continua"
- l'appoggio a favore della motivazione del suo personale.

LO SVILUPPO DELL'INDIVIDUO

Lo "sviluppo" dell'individuo è dato dall'esaltazione del contributo umano da parte dell'organizzazione che dovrà facilitare la possibilità del collaboratore di raggiungere la soddisfazione dei bisogni materiali (economici), nonché psicologici, professionali e sociali (stima, cultura, avanzamento nelle conoscenze tecniche e nella carriera, autorealizzazione di sé stesso).

Raggiungere la soddisfazione di questi significa sentirsi partecipi, non esclusi, nel processo di identificazione, che può prodursi nell'interno delle organizzazioni, delle funzioni esercitate con le finalità socio-economiche dell'impresa in cui si opera.

Questo senso di appartenenza attiva consente cioè di sapere come il proprio contributo personale s'inserisce nel processo produttivo, come viene valutato e quali gratificazioni materiali e morali sono ritraibili.

E' una consapevolezza tanto più necessaria nell'area dei lavoratori generici, o semi-qualificati, i quali spesso si trovano in situazioni di isolamento rispetto alla partecipazione in discorso.

Allo scopo, occorre che nell'interno dell'azienda si costituisca (responsabilità del management) un aggregato di situazioni materiali e un "clima psicologico", tali da attivare la spontanea identificazione con gli scopi aziendali.

Concorreranno in ciò da parte dei dirigenti e dei capi intermedi, tecniche di direzione adatte, riguardanti anche dal punto di vista del "modo" con cui esse sono applicate, dovendo rilevare sincerità e volontà di intenti.

La "filosofia" dello sviluppo dell'individuo, presa dai sistemi manageriali dei paesi di più alta industrializzazione è applicabile all'ambiente lavorativo alberghiero, il quale offre diversi spunti d'appoggio all'affermazione del "valore umano", tramite le situazioni di più estesi interessi umani in confronto dell'ambiente industriale.

IL LAVORATORE ISTRUITO

Un'altra concezione della moderna gestione delle risorse umane è quella secondo cui un maggiore numero di mansioni debba essere affidato oggi al "lavoratore istruito" (il "knowledge worker" considerato da James J. Lynch). Lynch sostiene che le capacità mentali, sono necessarie, attualmente, soprattutto nei riguardi dei cosiddetti "lavoratori normali", in contrapposizione alla mentalità tradizionale che riteneva le capacità mentali implicite solamente nelle occupazioni impiegate di tipo amministrativo.

Anche nel lavoro alberghiero l'esigenza messa in luce dal suddetto autore ha chiara conferma, e sono le applicazioni tecnologiche moderne che hanno imposto una più

approfondita "cultura" aziendale.

Basti pensare in merito alle informazioni da ritenere e da mettere in atto nelle procedure di pulizie degli ambienti, una volta considerate mansioni affidabili a qualsiasi lavoratore, mentre oggi si esigono operai preparati ad usare attrezzi speciali, macchine e prodotti chimici di vario tipo, nonché lavorare secondo metodi razionali, opportunamente pianificati.

Ad esempio, il bisogno del "lavoratore istruito" e' accresciuto anche a livello delle prime qualificazioni dei servizi di sala (l'apprendista e' quasi sparito; il giovane tirocinante non è più come nel passato un semplice portatore di piatti, ma un commesso di vendita che deve colloquiare col cliente, data l'odierna semplificazione del servizio).

Il facchino e l'operaio del lavastoviglie sono spesso incaricati di leggere i contatori di alcuni consumi di energia, annotare e riferire in merito. Il ragazzo di portineria riceve incarico di rispondere al telefono e di accompagnare i clienti al loro alloggio. Nella ristorazione collettiva, poi, la grande produzione cucinaria richiede ai cuochi compiti organizzativi elevati.

Gli esempi possono continuare; ma soprattutto valga notare come tutti gli addetti debbono possedere intelligenza valida per operare con senso di sicurezza negli obbligati sistemi di razionalizzazione lavorativa del giorno d'oggi: a proposito dell'azienda e a proprio vantaggio morale e materiale, per una ospitalità alberghiera degna di questo nome.

La razionalizzazione, implicando macchinismo, combinazioni di mansioni, rotazioni di ruoli, stretti controlli sistematici di rese, nonché semplificazioni di servizi (che tuttavia non vadano a scapito -delle attese del cliente in relazione al prezzo pattuito) produce mutazioni rapide nelle procedure di lavoro, e la stretta necessità di adeguarsi ai cambiamenti mentalmente e materialmente.

La maggior istruzione incide sul morale del lavoratore e in particolare l'aiuta a superare le situazioni costrittive del lavoro. Egli è reso più sicuro delle conoscenze da acquisire, quelle specifiche di dettaglio relative ai vari compiti, e quelle interiorizzate nella mente, su metodi, strutture, operazioni, che possono essere utilizzate dall'individuo quando ne è richiesto.

LA FORMAZIONE CONTINUA

Da quanto premesso nel precedente paragrafo, l'utilizzazione efficace delle risorse umane sarà ottenuta, da parte dell'impresa, ricorrendo al personale istruito, mantenendolo tale e sviluppandone in continuo le capacità mentali.

E' questa la sfida della grandiosa "storica" evoluzione in atto della tecnologia di questi anni (vedi ad es. la diffusione della microelettronica), sfida lanciata anche alle imprese del settore ospitativo, il quale dovrà incominciare a risolvere concretamente anche il problema dell'educazione continua.

L'educazione permanente forma un ulteriore postulato dell'organizzazione produttiva odierna: l'educazione tecnico-culturale è da estendersi all'intera vita lavorativa, nello stesso ambito aziendale o tramite interventi esterni.

Si tratta di un compito complesso, soprattutto per il settore alberghiero, fino ad oggi piuttosto carente anche delle pur limitate iniziative del semplice addestramento. Cambiare le macchine è più facile che cambiare gli uomini; infatti, mentre l'obsolescenza delle attrezzature è prontamente risolta dall'intervento tecnologico, l'obsolescenza delle cognizioni umane non e' tuttora affrontata con strumenti formativi adeguati.

Per la realizzazione della formazione continua occorre innanzitutto come afferma Giovanni Emilio Buzzelli, che lo stesso lavoratore sia convinto che durante tutta la vita attiva, dovrà aggiornare sistematicamente le sue conoscenze. L'istruzione di base, d'altra parte, gli conferirà quella maturazione di carattere metodologico perchè egli sia in grado di proseguire, anche per proprio conto l'aggiornamento culturale e tecnico. Inoltre, come ulteriormente suggerisce G.E.Buzzelli, occorre provvedere all'aggiornamento e al perfezionamento degli stessi docenti.

Il ritardo nell'introduzione della formazione continua nel settore alberghiero e' dovuto:

- a) alle carenze concettuali del sistema e
 - b) alle difficoltà materiali implicite nel tipo di lavoro.
- c) Com'e' noto la ricerca da parte di studiosi in materia alberghiera non si è sufficientemente diffusa e applicata, ed anche le esperienze pratiche messe in atto dal personale tecnico, non hanno ricevuto una documentazione estesa ed esauriente; così le impostazioni dei "Know-how" in materia di formazione aziendale alberghiera permangono tuttora limitate, e incerte. S'aggiunga poi un avvertito ritardo di sensibilità, alquanto diffuso, nelle stesse organizzazioni, sia private che pubbliche, verso il problema in parola.
- d) Gli impedimenti riguardano:
- la non convenienza di organizzare la formazione in ogni impresa medio-piccola,
 - la difficoltà di accordi speciali per una formazione consorziata fra le innumerevoli aziende di non grande dimensione,
 - la brevità delle stagioni di lavoro,
 - l'intensità di lavoro nei periodi di alta stagione che non offre spazio sufficiente per le attività in parola,
 - la carenza attuale di capi idonei,
 - l'eccessiva mobilità del personale, specie nelle qualificazioni iniziali,
 - i turni giornalieri e/o serali dei lavoratori impedenti la loro contemporanea disponibilità.

FATTORE UMANO E MODALITA' DI LAVORO

I comportamenti personali sono diversi a seconda delle modalità che si verificano nell'ambito alberghiero relativamente a situazioni e aspetti specifici, quali:

- a) Presenza del cliente sul posto di lavoro.
- b) Creatività".
- c) Personalizzazione degli apporti.
- d) Casi di produzione massificata.
- e) Accentuata stagionalità.
- f) Mobilità e "turnover" dei lavoratori d'albergoi
- g) Apertura di carriere.
- h) Ambiente professionale "motivante".

a) Presenza del cliente sul posto di lavoro

Nelle imprese in cui i dipendenti non hanno contatto con la clientela, le relazioni interpersonali risultano più semplici, secondo uno schema di rapporti a due elementi: lavoratore-lavoratore, oppure, lavoratore-dirigente, e viceversa.

Invece, nell'azienda ospitativa, tra le due componenti, se ne inserisce una terza, che è quella dell'ospite.



L'interferenza di "C" costituisce pertanto il punto nevralgico dei rapporti che s'intrecciano nell'ambito dell'albergo alternandosi le relazioni del personale col cliente, l'atmosfera dei rapporti fra il personale stesso ne resta influenzata, viceversa, i malumori originati dalle non buone relazioni fra i dipendenti possono incidere negativamente sui contatti con l'ospite, tanto da poter anche compromettere l'effetto pubblicitario dell'hotel. Il giudizio che il cliente esprime sul servizio reso è immediato ed influenza sia l'addetto che ne è a contatto (al ricevimento, in ristorante, al bar) sia l'addetto che non è direttamente in rapporto (cucina, governo domestico degli alloggi, i cui operatori non vedono, ma "sentono" il cliente.....).

L'immediatezza con cui il giudizio è espresso, o fatto capire, provoca una tensione di attesa nel lavoratore che non ha riscontro nelle occupazioni in cui manca l'incontro personale col cliente.

All'attesa segue la reazione - *soddisfazione, disappunto, indifferenza* - in sé stessi e sugli altri, a seconda della qualità del giudizio e del modo in cui è stato trasmesso.

L'adattamento ai frequenti mutamenti dell'umore della clientela richiede talvolta un certo sforzo e padronanza di sé, specie nei locali molto frequentati. Nel "servizio agli altri" è questione di agire non solo con senso di cortesia, ma anche con spirito di tolleranza, di comprensione, e anche di abnegazione.

Delicatissimi al riguardo i momenti di punta dell'utenza ristorativa i così detti "colpi di fuoco" tipici della cucina la quale non dispone di alcun modo di pazientare la clientela fino a che non abbia confezionati i piatti ordinati

I clienti non sono come si sognano ; vi sono quelli *temibili* e *stizzosi* che irritano, quelli *abulici* e *indecisi* che spazientiscono, senza contare i *disonesti*. Nei ristoranti americani è stata persino delineata la figura della "crying waitress", della cameriera, cioè presa dalla crisi di pianto a causa della tensione nervosa cui è sottoposta, specie nei locali di maggior esigenza, mentre con la clientela "alla buona" supera meglio le depressioni psichiche per effetto del possibile sfogo di risponderei per le rime al cliente difficile. La categoria sociale del cliente-dobbiamo dire-influenza l'addetto al servizio.

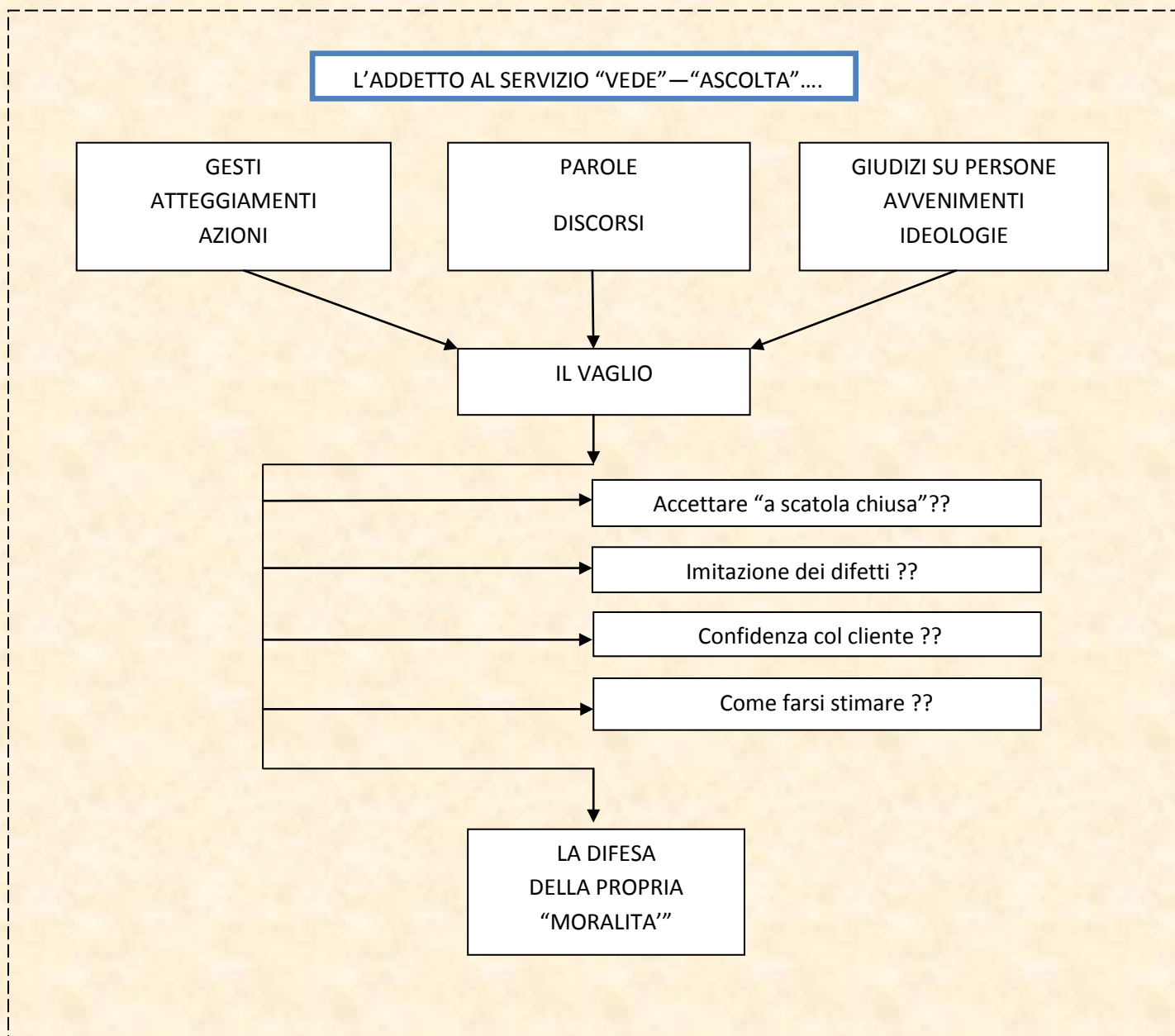
La costrizione propria del contattare l'ospite è però ripagata, se si vuole, dalla posizione di prestigio e del "guadagno" culturale risultante nello scambio di comunicazione con l'ospite stesso. Infatti è caratteristica del personale alberghiero l'occasione di "poter fornire" informazioni al cliente e quindi di poter "influire" su di lui, di "educarlo", in un certo senso, nella scelta dei consumi.

Dunque il personale alberghiero è nella posizione di contribuire a “fare” il cliente; proprio all'opposto di quanto avveniva nei primi momenti del turismo, dove erano solitamente i viaggiatori di elevata cultura, che, con la loro presenza, contribuirono a trasformare l'oste di un tempo in albergatore. Ma questa ricezione di notizie rappresenta per il personale d'albergo un contributo culturale notevole, e molti sono coloro che, pur avendo intrapreso la carriera sprovvisti di istruzione, hanno formato, sviluppato, elaborato un non indifferente patrimonio di conoscenze grazie all'incontro con l'ospite.

Così lo scambio interpersonale esalta, nella persona dell'addetto, un contenuto di valori umani interessante anche mettendo in giuoco, da parte del personale, l'esercizio mentale di “filtrare” quanto si ascolta, di evitare la pura imitazione, di esercitare il senso di “difesa” della propria personalità.

Un “giuoco” accettato dal personale, quando, per dignità e prestigio si vuole armonizzare lo spirito di indipendenza con lo “spirito di servizio”. Questo consente di affermare che l'occupazione negli esercizi dell'ospitalità è tutt'altro che monotona, o piatta, o insignificante, ma che, al contrario, è colma di spunti per stimolare l'uomo alla sua continua globale educazione.

INCONTRO COL CLIENTE



b) "La Creatività"

Sappiamo che le mansioni alberghiere non impongono rigidi automatismi e "routine", essendo fondate invece sulla iniziativa personale per gli adattamenti alle situazioni di lavoro frequentemente mutevoli: le reazioni risultanti stimolano interessi e attività.

Per tal motivo, come già riferito in altra trattazione le prestazioni nell'occupazione dell'ospitalità ricevono il marchio personale di chi le compie: l'esecutore può liberamente accrescere il rendimento di un lavoro standard, "vendere" prestazioni aggiunte, complementari alle prime oppure totalmente diverse, e con ciò recare un ulteriore vantaggio all'impresa e al lavoratore stesso.

E' infatti lasciata all'iniziativa personale l'abilità di porre maggior cura e perspicacia nell'eseguire un determinato compito, nonché di prevenire desideri inespressi del cliente, oppure di suscitare desideri nuovi con l'ulteriore offerta.

E' questo il lato "creativo" del lavoro d'albergo, il quale può addirittura manifestarsi anche per le mansioni di livello iniziale e inferiore. Tale aspetto creativo dell'occupazione viene dunque a valorizzare la personalità, di cui la creatività sottolinea capacità innate ed educazione acquisita, e rende più prestigioso l'operato umano.

c) Il lavoro personalizzato

La personalizzazione delle prestazioni al pubblico, oltre che necessaria dal punto di vista dell'obiettivo economico, lo è per lo sviluppo dell'uomo, tenendo presente la naturale "vocazione", in coloro che scelgono le carriere dell'ospitalità, di esprimere la propria personalità attraverso il contatto con la gente, o l'esecuzione non anonima dei lavori.

Per cui, disattendere a tali aspettative diverrebbe frustrante nei confronti della crescita dell'uomo-collaboratore.

La personalizzazione, anche nell'albergo obbligato a standardizzare i servizi, dovrebbe così trovare il maggior spazio possibile, approfittando in merito di situazioni ambientali di cui giovarsi ben favorevoli quali: **la presenza del pubblico, il tipo di lavoro da svolgere** (basato sull'accoglienza, l'assistenza, e sulla forme intonate allo spirito dell'antica ospitalità), l'atmosfera "familiare", poi le prestazioni svolte in un quadro relativamente raccolto, salvo che negli alberghi, di enorme dimensione che del resto non sono frequenti da noi.

Non sarebbe dunque un controsenso parlare di servizi "di massa" personalizzati. Infatti, anche nel servizio estremamente standard vi è sempre modo di introdurre quel tocco personale che cambia la natura della prestazione (ed è talvolta questione di poco : il senso di premura , il sorriso, il saluto, la risposta circostanziata ...).

Si tratta di atteggiamenti, in genere, per nulla aggravanti le incombenze materiali connesse al lavoro, ma al contrario costruttive di autoformazione e di sviluppo personale.

d) Il lavoro di Massa

Le prestazioni finalizzate ai servizi massificati, agli effetti del miglioramento umano , non dovrebbero considerarsi negativamente. Se si pensa all'organizzazione di una ristorazione collettiva, poniamo una mensa di 800-1000 persone, accompagnata dalle sue complessità organizzative e tecniche (assicurare qualità del cibo, costi contenuti, tempestività di servizio, impegno d'igiene, ambiente gradevole) non si potrà dire che l'occupazione relativa sia momento di poco conto per l'esplicazione di intelligenza e di maturità.

Pensando inoltre alla funzione sociale dei servizi ospitativi di massa, c'è ragione di vedere in essi l'apporto positivo ai valori umani e professionali, giusta l'affermazione che la

valutazione della propria professione dipende soprattutto dal modo di impostarla come pensiero e come esecuzione.

Chi non lavora bene, anche se occupato in un albergo di lusso, non riceve prestigio. Ma capita sovente che il personale, non sufficientemente educato nei suoi compiti professionali, si senta sminuito d'importanza nelle circostanze di lavorare in servizi massificati o/e meccanizzati.

E' tipica la perdita d'entusiasmo denunciata nelle cucine, che pur, capaci, tralasciano impegni di accuratezze lavorative particolari, per il solo fatto di essere messi di fronte a novità procedurali dovute all'introduzione di macchine, pianificazioni di lavoro, prodotti prefabbricati ...

In questi, ed in altri casi, si verifica spesso una resistenza alle innovazioni, la quale e' frutto di naturali stati emozionali non dominati da una visione più ampia del presente e del futuro, stati d'animo che si possono superare {e in ciò l'impresa fornirà il supporto morale e Materiale necessario non appena si pensi all'importanza della funzione sociale esercitata nell'ambito dell'ospitalità e dell'alimentazione.

e) Accentuata "Stagionalità" del lavoro

In Italia gli alberghi, e gli esercizi dell'ospitalità complementare, in maggioranza sono ad apertura solamente stagionale o bistagionale: circa i due terzi del totale.

A causa della stagionalità, è evidente che molti lavoratori del settore restano temporaneamente disoccupati durante l'anno. Pur non disponendo di statistiche ad hoc è verosimile che la curva dell'occupazione alberghiera abbia lo stesso andamento di quelle relative agli arrivi e alle presenze in albergo o negli esercizi extralberghieri. In generale: punta massima in luglio-agosto, mesi che solitamente segnano l' "*alta stagione*", preceduta da una lenta ascesa a partire dalla primavera, e seguita da una rapida caduta nel periodo autunnale (le due "basse" stagioni).

Nell'inverno il livello e' minimo, salvo che in alcune stazioni di mare o climatiche o sciistiche, queste ultime con punte talvolta superiori a quelle di piena estate.

Questo andamento parallelo o quasi fra impiego di mano d'opera e intensità di produzione, e' facilmente spiegabile, in quanto produzione dei servizi e loro fornitura ai clienti sono fenomeni simultanei: per produrre occorre avere la presenza del cliente che formuli la sua richiesta.

E' ancora da notare che la richiesta dei clienti si caratterizza come assai concretata nel tempo: di qui il fenomeno delle punte occupazionali coincidenti con le punte degli arrivi e delle presenze alberghiere, e il fenomeno delle occupazioni instabili, quali gli "extra" di fine settimana, di feste, di fiere, di banchetti, di congressi, e di altri avvenimenti occasionali.

Naturalmente la quantità della mano d'opera impiegata dall'organizzazione non segue matematicamente le variazioni quantitative della clientela: in ogni reparto il numero dei dipendenti non può scendere sotto certi limiti fissati dalle regole tecniche del lavoro, anche se l'albergo aperto rimane scarsissimamente frequentato per qualche periodo. Al principio o al termine della stagione, capita di vedere degli alberghi addirittura vuoti: non per questo si può rinunciare ai quadri e ai subordinati indispensabili per un prefissato standard lavorativo esteso all'intera stagione.

Ciò anche per evitare il rischio di non trovare il personale occorrente, o in possesso della voluta capacità, al momento del bisogno. Solamente durante i periodi di punta del lavoro si oltrepassa la misura standard specie nei reparti di ristorante, alloggi, guardaroba-lavanderia, cucina, portineria, specie a livello di aiuti (commis di ristorante e di cucina, chasseurs e commissionieri di portineria, lavandai, stiratrici, cameriere ai piani) e a livello di generici

(aiuti giardinieri, addetti alle spiagge o alle piscine, aiuti di pulizia). Nel pieno della stagione si assumono pure animatori di sport e di svaghi.

La stagionalità causa, specie nei primi gradini della carriera professionale, incertezze e disagi sia in senso materiale, che psicologico. Il disagio, più sensibile nei casi di occupazione unistagionale, si aggrava qualora l'inizio del periodo di lavoro ritarda, oppure se il termine della stagione fosse anticipato a causa degli eventi imprevedibili a cui il turismo è soggetto (clima avverso, congiuntura economica generale sfavorevole, instabilità politiche, ecc.). Le perdite conseguenti ai forzati periodi di disoccupazione temporanea incidono ancor più negativamente, se debole o nulla è stata la previdenza del risparmio.

Ma ci sono anche coloro che preferiscono l'occupabilità limitata alle stagioni, avendo programmato altre attività integrative a quella alberghiera. È il caso ad esempio di quanti aiutano attività familiari o extra (agricole, artigianato) che vanno a "fare la stagione" negli alberghi durante le punte stagionali, con la mira di guadagni superiori al normale.

In alcune località turistiche ha spicco l'impiego della donna negli alberghi del posto, durante l'alta stagione, anche con la formula del "part-time", e in tali località possono avere rilevanza notevole le organizzazioni formative adatte (eminentemente pratiche, di breve durata) per sviluppare le attitudini professionali utili allo scopo.

f) L'eccessiva Mobilità

La stagionalità di cui è detto nel paragrafo precedente costituisce di certo il movente principale della migrazione degli addetti alberghieri da azienda ad azienda, sebbene, per affermarlo, non si abbiano al riguardo rilevazioni specifiche. Ma il fatto della periodica rescissione dei contratti a scadenza stagionale, unita alla circostanza di poter contare su una certa disponibilità di posti liberi, specie d'estate, induce alla mobilità, sopra accennata.

Vi sono pure gli spostamenti registrati durante la stagione, che più propriamente chiamiamo "turnovers" (giro, cambiamento), che in Italia non assumono però il livello verificato all'inizio di ogni stagione. Nei paesi più industrializzati (Nord America ad esempio) è tipico l'elevato "turnover" degli addetti ai lavori di pulizie, specie lavastoviglie e lava pentole, tanto da far registrare, in tali settori, permanenze medie di lavoro di soli 15 giorni. La mancata fedeltà al posto di lavoro occupato nella precedente stagione può essere originato come segue:

- il "girare" reca esperienza e giova per apprendere lingue straniere e novità tecniche,
- si formano sensazioni di libertà e di disimpegno da ambienti e da discipline di lavoro,
- la mobilità è spesso l'elemento che attira i giovani nel scegliere la carriera alberghiera, per evadere e "vedere il mondo",
- si cambia per avanzare nella carriera, quando nella precedente azienda manchino tempestive possibilità

Ma se il fenomeno della mobilità assume cadenze eccessivamente marcate, come avviene in alcune zone, i vantaggi si affievoliscono; infatti:

- non tutti i cambiamenti risultano felici, e il rischio di sbagliare nella scelta del nuovo posto, è tutt'altro che insignificante,
- l'instabilità ha i suoi costi sensibili, impegnando più del necessario energie psichiche e materiali imposte dall'adattamento a posizioni nuove,
- non è da escludere, data la relativa brevità dei cicli di lavoro, la propensione ad allentare i freni dell'auto-disciplina, favorendo l'indifferenza verso i doveri morali, e in definitiva una perdita di valori personali,
- non ci si pone nella miglior condizione di fruire di apprezzamenti professionali, migliori valutazioni, promozioni,

- non dovendo permanere lungamente in un posto, si finisce coll'accettare e subire situazioni di trattamento (specie per vitto e alloggio) sfavorevoli, e con ciò non si forza moralmente il datore di lavoro ad apprestare meglio o più speditamente i dovuti miglioramenti.

g) Apertura di carriere

Com'è risaputo l'occupazione alberghiera fornisce ai suoi addetti stimoli di progresso e senso di sicurezza perchè -in generale - gli avanzamenti nella carriera non presentano forti incognite. Un ottimo "venditore", un abile confezionatore, un perspicace organizzatore è facilmente chiamato - nell'azienda stessa o in altra - ad occupare posti più elevati, senza le attese e le formalità in uso.

Negli impieghi di carattere amministrativo tali aperture, anche per posti direttivi, vengono a riconfermare l'importanza funzionale dell'adeguata preparazione umana e tecnica. Ed è da osservare inoltre che le intrinseche prospettive di ascesa danno agli addetti più sensibilizzati consapevolezza di responsabilità, e impegno assai marcato: infatti resta esaltato il mordente professionale, sapendo di perdere molto se non si approfitta dell'ottima occasione offerta dal tipo di lavoro. Le carriere d'albergo non sono basate sugli avanzamenti per anzianità, ma sull'iniziativa personale.

h) Ambiente di lavoro Motivante

Troviamo sempre in ogni ambiente di lavoro le situazioni positive e le situazioni negative atte ad aiutare lo sviluppo dell'individuo. Sono positive se riescono a fornire le occasioni affinché l'individuo possa darsi ragione, verificare i motivi del suo "essere", in azienda e nella società, di poter appagare le aspirazioni profonde del suo "io". In tal caso si dice che l'ambiente di lavoro è "motivante".

Dove trovare questi motivi, questi impulsi, che sono il risultato di emozioni, se non nel lavoro, che è tanta parte della nostra vita?

L'occupazione alberghiera ne offre in abbondanza, attraverso le numerose situazioni professionali d'ogni giorno:

- saper di espletare una funzione turistica così basilare e importante nella società moderna,
- poter tradurre l'incontro con la clientela in rapporti gratificanti una propria crescita culturale e sociale,
- circostanze abbondanti di esplicazioni creative che danno il senso di non essere oscuri incogniti operativi, ma artefici riconosciuti e affermati della prestazione effettuata,
- superamento delle alienanti posizioni di lavoro troppo parcellizzato e ripetitivo,
- sentirsi responsabilizzati in modo diretto (il controllo del cliente),
- poter contare sugli avanzamenti di carriera, ecc .

Nelle suddette situazioni l'individuo è in grado di verificare automaticamente il proprio valore, e di assimilare "L'alimento professionale" per crescere e progredire nella vita.

Si realizzano dunque quelle condizioni di motivazione che F.Herzberg elencava come segue, in ordine crescente:

1.	Maturazione
2.	Carriera
3.	Responsabilità

4.	Natura del lavoro
5.	Il lavoro che piace
6.	Affermazione

Possiamo dunque parlare di "automotivazione" che, dando slancio alle attività, permette a chi lavora di ottenere il massimo di soddisfazione economica-personale professionale – sociale. Tuttavia questo stato d'animo è variamente sentito, e talvolta mancante del tutto, dipendendo da circostanze di educazione, intelligenza, capacità di percezione, ecc. Ecco in merito un problema molto importante: quello di cercare di suscitare le situazioni "motivanti", specialmente nei riguardi di quei lavoratori meno culturalmente preparati, ai fini del loro graduale autonomo coinvolgimento nella ricerca del progresso.

CONTRIBUTI DELLE ASSOCIAZIONI PROFESSIONALI

Poichè la soluzione del problema suddetto si presenta difficile, ma non impossibile, possono valere al riguardo, gli interventi, oltre che interni dell'azienda, anche quelli delle diverse associazioni e federazioni professionali nazionali ed estere, tipo associazioni dei maitres, dei barmen, delle governanti d'albergo, ecc.

L'associazionismo, di per se', esaltando colleganza e amicizia fra gli appartenenti alla medesima professione, aiuta la diffusione della consapevolezza professionale, e della ricerca del prestigio. L'associazionismo si rivela particolarmente felice quando promuove, oltre che le manifestazioni di carattere amichevole – distensivo-ricreativo, anche le iniziative miranti ad elevare concretamente il livello conoscitivo, tecnico-culturale, degli associati.

I REQUISITI PSICO-TECNICI E CULTURALI

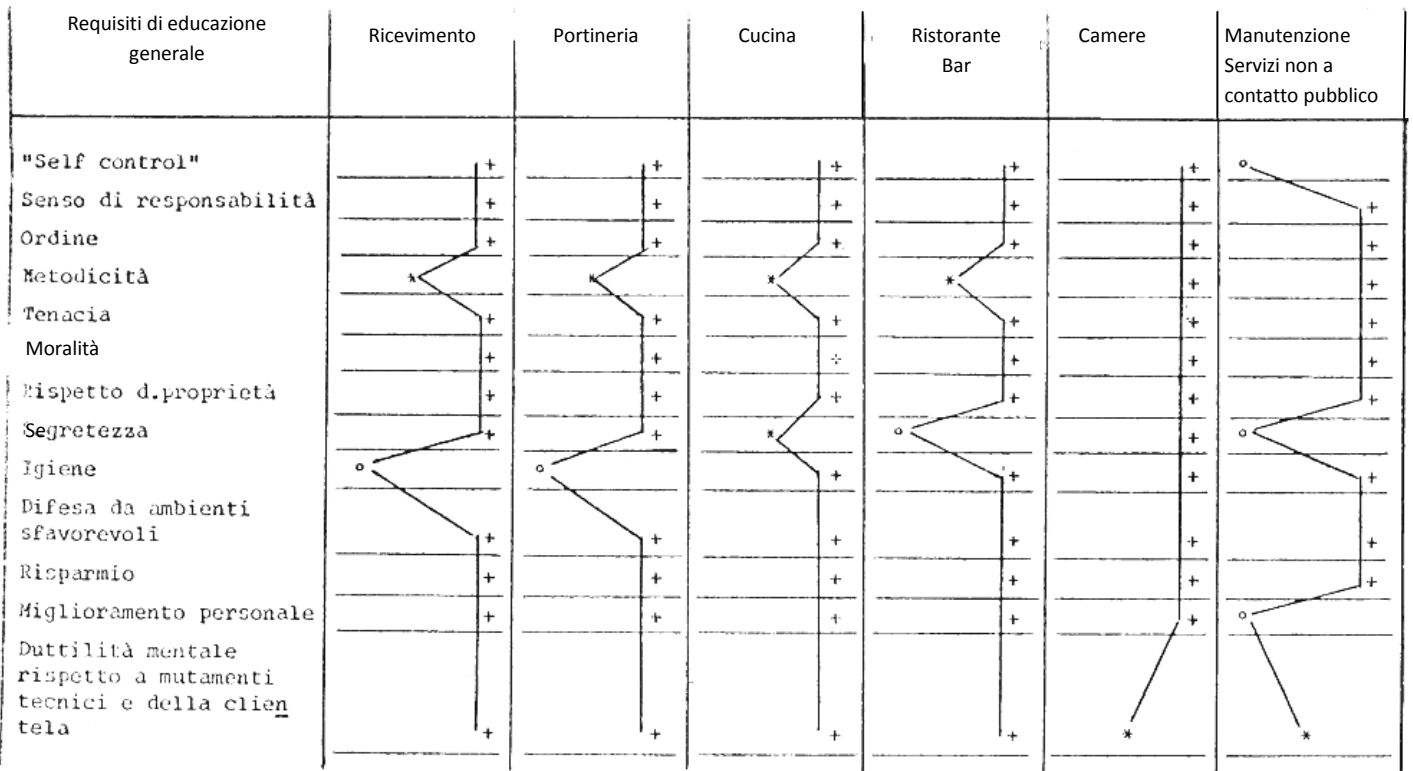
Il contenuto del lavoro, da eseguire nelle varie aree della professione ospitativa, si conosce con la descrizione delle qualità che un lavoratore dovrebbe possedere per un determinato compito e delle condizioni in cui lo svolge.

E' questa una fase chiamata "job description" che fa parte dell'analisi circostanziata delle mansioni, precedente la preparazione dell'organizzazione aziendale. La descrizione del contenuto lavorativo si completa con la fase della valutazione delle mansioni - "job evaluation" -, la quale, per ogni lavoro, elenca gli elementi costitutivi quali gli attrezzi, le macchine, le materie prime o il materiale usati, le attitudini e le capacità umane, il ritmo di lavoro necessario, l'addestramento richiesto, le misure di sicurezza a difesa degli incidenti probabili, l'apprezzamento rispetto a quello delle altre mansioni effettuate nell'azienda.

La fase in parola serve, non solo per legare il sistema retributivo alla scala dei valori specifici intrinseci del lavoro, ma anche per formare il piano del reclutamento, della selezione e dell'inquadramento del dipendente nella mansione più confacente ai suoi requisiti, nonchè per costituire uno strumento importante per la realizzazione del "clima" aziendale.

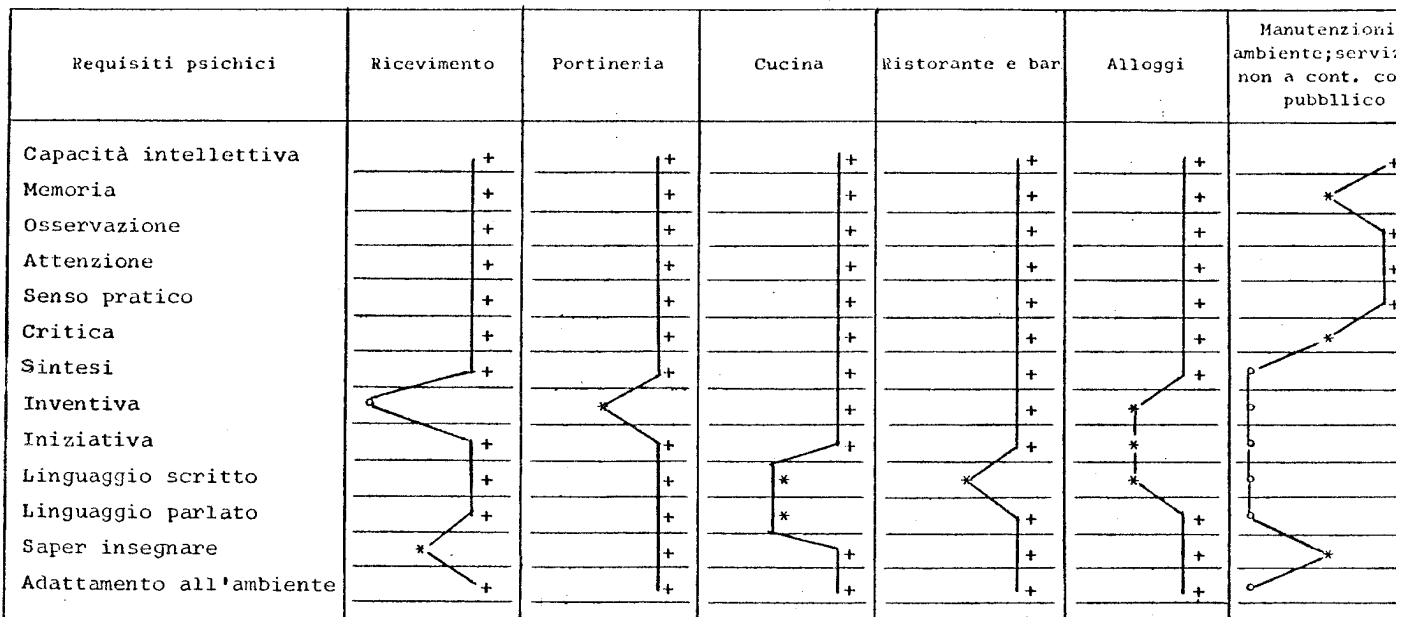
La stesura della analisi delle mansioni costituisce naturalmente un supporto prezioso per le funzioni formative in ogni specie di corso o seminario professionale. Per questo completiamo il capitolo . con le tavole I, II, III, che mettono in risalto il profilo dei vari requisiti che interessano sia l'orientamento professionale, sia l'azione mirante - ove occorra - ad incentivare, coltivare, migliorare le esigenze emergenti. La tavola III esprime alcune situazioni d'ambiente che sono pure utili all'impostazione dei programmi formativi.

PRINCIPALI CARATTERISTICHE PSICHICHE DI EDUCAZIONE GENERALE E AMBIENTALE



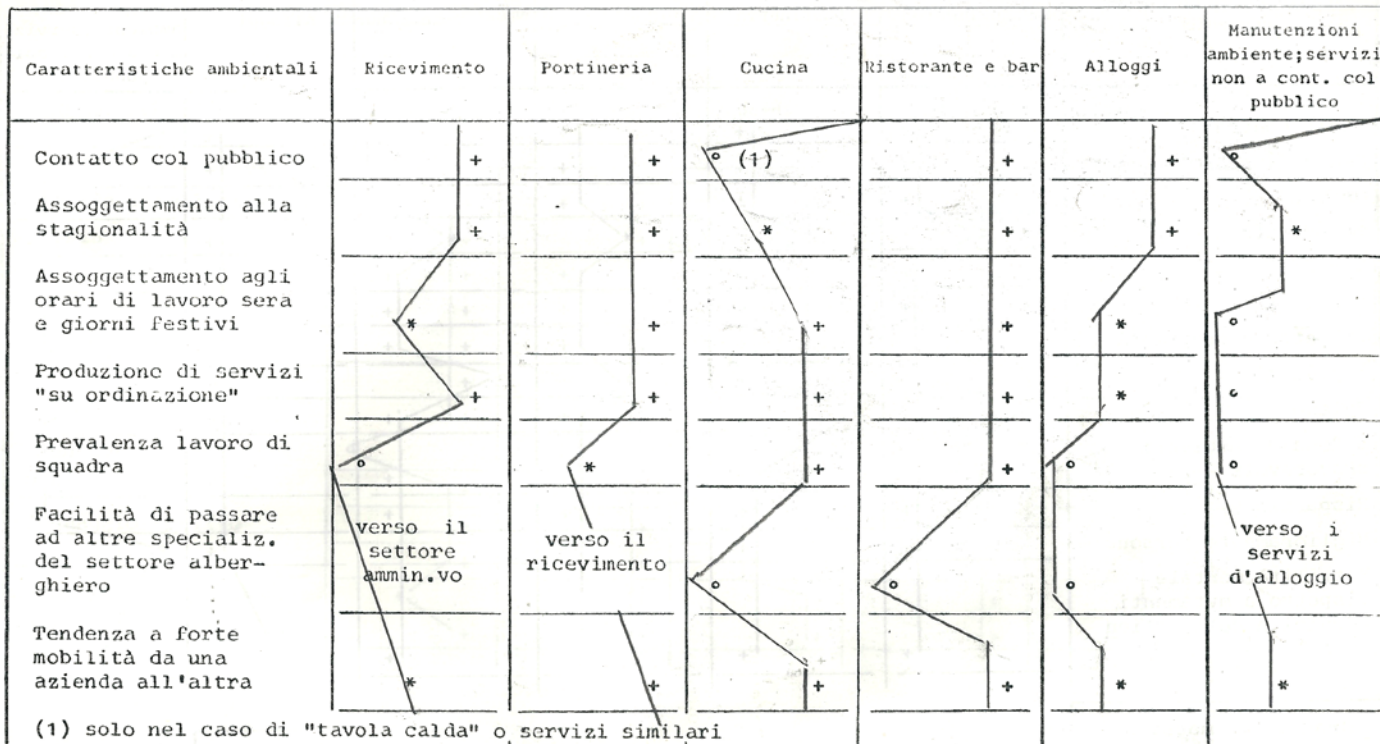
Gradi: + massimo
* medio
o minimo

Tav. II



Gradi: + massimo
* medio
o minimo

Tav. I



(1) solo nel caso di "tavola calda" o servizi similari

Gradi: + massimo
* medio
° minimo

Tav. III

PUNTI CHIAVE

L'organizzazione ospitativa è una attività esercitata da uomini per il benessere di altri uomini; la qualità dei rapporti interpersonali è quindi di basilare importanza.

Il prestigio professionale si costruisce trattando tutti i clienti indistintamente come ospiti. La pienezza del compito relativo richiama l'esigenza di superare - ottimisticamente - le situazioni negative (clienti "difficili" "incivili", ecc.). Così facendo ci poniamo ad un livello alto di considerazione nel contesto sociale e diamo un segno di civiltà'.

La noncuranza nell'azione e la strafotenza nell'atteggiamento verso l'ospite costituiscono un'ingiustizia. Ma e' pure ingiusto subire mancanza di rispetto da parte dei clienti. In tal caso, la "difesa" consiste nell'atteggiamento attivo dell'addetto così manifestato:

- essere completi e corretti nel servizio: allontanano le critiche;
- "stile": sono tecnicamente autorevole;
- evitare di rispondere (non spazientirsi; avere "sense of humor"; non aggredire con parole dure, sgarbate, offensive: dimostro buon senso e superiorità)

Questo contegno "educato" viene a determinare una distanza e un rispetto automatici, reciproci. Rendere il meno possibile onerosa la momentanea inoccupazione infra-stagionale. Contrapporre una maggior resa dei periodi di occupazione attraverso un concreto impegno di lavoro nelle stagioni, affinché guadagnare più rapide promozioni a compiti più redditizi.

FINE