L'organizzazione è un *sistema*

PUNTARE AL RISULTATO GUARDANDO AL SUCCESSO E NON ALLA GERARCHIA

L'AUTORE



Esperto in Spa Management, Salvatore Picucci è consulente di direzione di alcune prestigiose strutture benessere, fitness e termali. Socio fondatore e amministratore di PI.CO Wellness, dal 1993 ha sviluppato e diretto oltre 100 progetti di ingegneria del benessere.
Dal 2004 è partner operativo dell'ISCG (Interdesign Spa Consulting Group), la prestigiosa società statunitense che supporta le Spa più esclusive del mondo. Nel 2005 ha lanciato il primo master italiano in Luxury Spa Management.

Diventa fan di PI.CO Wellness facebook

salvatore@picucci.it
www.picowellness.it

Nel primo intervento sulle tematiche di Beauty Management abbiamo illustrato come l'operatore può usufruire dell'analisi del break even point e dello Spa Calculator. Il tema di questo articolo è il Management By Objectives, organizzare e gestire con successo.

Un Istituto integrato, per principio, può anche avere tre figure di riferimento - beauty, fitness e relax manager - e ognuno di loro deve disporre di strumenti in grado di valorizzare al massimo il contributo di ciascun collaboratore al raggiungimento degli obiettivi del Centro.

È dunque di risorse umane che bisogna discutere e di quanto sia questa la vera variabile strategica capace di creare un vantaggio competitivo non facilmente riproducibile dai competitor.

La responsabilità di gestire un team d'Istituto non si può sottovalutare, manager non si nasce e non può bastare una predisposizione istintiva alle relazioni interpersonali per sostenere un disegno strategico di sviluppo del personale. La gestione delle risorse, come qualunque altra attività, deve essere inserita all'interno di un processo che preveda obiettivi, fasi, momenti e strumenti che







non possono essere né improvvisati, né banalizzati, pena lo spreco di energie e di risorse e la sensazione che non si faccia mai abbastanza per la soddisfazione dei collaboratori e, quindi, dei propri clienti.

Inoltre, non è neanche sufficiente che i collaboratori dimostrino buona volontà e spirito d'iniziativa, è necessario che tali doti vengano tarate e indirizzate in maniera corretta, ovvero funzionale agli obiettivi e alla strategia dell'Istituto.

Affinché ogni collaboratore sia messo nelle condizioni di dare il maggior contributo possibile, deve poter contare su una serie di supporti strategici e tattici, che gli consentano di aver chiaro il tipo di contributo che la struttura si aspetta da lui, come tale contributo sarà valutato e come il suo impegno sarà premiato.

NON PER COMPITI MA PER OBIETTIVI

Puntare al risultato è lo slogan del sistema M.B.O. (Management By Objectives): pianificare, decidere e agire di concerto con i membri del proprio staff, quando ciò che conta non è la gerarchia ma il successo.

Alle classiche domande che un manager si pone, su dove andare, quali sono gli obiettivi chiave (in termini di fatturato, fidelizzazione e sviluppo), quanto ogni collaboratore può contribuire e come valutare le *performance* dello staff, l'MBO fornisce una risposta.

L'MBO sottolinea che per gestire le risorse in modo efficace non ci si può affidare a una generica indicazione di attese, occorre invece programmare per ciascuno dei collaboratori precisi obiettivi di lavoro da verificare al termine di un periodo stabilito.

È questa una modalità organizzativa non solo formale, che impone al manager di dedicare la massima attenzione alla programmazione e al controllo e che lascia più spazio al collaboratore nel modo in cui raggiungere i traguardi stabiliti, favorendo l'assunzione delle responsabilità individuali.

Si tratta di un sistema concertato di gestione dell'Istituto e del suo personale, finalizzato al miglioramento costante dei risultati, grazie ad attività più focalizzate e coordinate e ad addetti più motivati: con l'MBO, quindi, si passa da una gestione 'per compiti' a una gestione 'per obiettivi'.

Tale sistema, infatti, facilita una progressiva crescita professionale del collaboratore, nonché uno sviluppo costante dell'iniziativa e della creatività. Premiare un collaboratore per i risultati raggiunti e creare le condizioni operative e strategiche affinché ciascuno possa sperimentare modalità personali nello svolgere la propria attività crea sicuramente un clima dinamico e stimolante.

IL METODO IN QUATTRO FASI

L'MBO si applica in quattro fasi successive, come si evidenzia nel flusso:

- **definizione degli obiettivi strategici dell'Istituto e dei macro-obiettivi di reparto**
- **declinazione ad hoc dei sub-obiettivi per ciascun collaboratore**
- **definizione dei criteri di incentivazione**
- **sviluppo del sistema di valutazione**

La definizione degli obiettivi generali del Centro estetico è il momento strategico che definisce e caratterizza l'attività futura, pertanto deve essere impostato come un processo che alimentandosi di informazioni sul settore, sulla concorrenza e sulle tendenze del mercato arrivi a definire i risultati che si vogliono raggiungere: varrà la pena di ripartire da questo concetto per approfondirlo nel prossimo intervento.

