

Forum Turismo Svizzera 2016

Forum di discussione sul mercato del lavoro in Svizzera «Politica del personale»

Scheda informativa

1 Introduzione

① Processo del personale

- Il **reclutamento di nuovi collaboratori** è una parte fondamentale del cosiddetto «processo del personale»
- Anche la **fidelizzazione e lo sviluppo del personale e dei collaboratori** svolgono un ruolo importante.
- I problemi dovuti alla carenza di personale qualificato e al calo dei giovani che terminano la scuola dell'obbligo complica la ricerca di personale con qualifiche adeguate

Gestione e conduzione del personale



Amministrazione del personale e supporto

2 Contesto

① Carenza di personale qualificato

- In alcuni settori del **turismo la carenza di personale qualificato ha assunto dimensioni problematiche** e continua ad accentuarsi. Il fenomeno non riguarda solo la Svizzera, bensì anche l'Austria e la Germania
 - Nei prossimi anni ci saranno meno giovani che terminano la scuola dell'obbligo
 - In molti settori c'è **competizione per aggiudicarsi le nuove leve**
 - L'iniziativa contro l'immigrazione di massa mette particolarmente in difficoltà il settore alberghiero
 - Non si riesce a trovare personale con qualifiche adeguate per i posti di tirocinio vacanti e le offerte di primo impiego
 - Soprattutto le piccole e medie imprese non individuano le giuste priorità e **trascurano la gestione strategica del personale**
- È particolarmente importante riuscire a mantenere i propri collaboratori in azienda e tenere basso il tasso di fluttuazione.
- Un ulteriore problema è dovuto al fatto che spesso nel passaggio dalla scuola al mercato del lavoro gli studenti di discipline turistiche e alberghiere abbandonano il settore. Così, dopo aver

formato collaboratori qualificati il turismo li perde perché altri settori offrono loro condizioni più allettanti.

② Generazione Y

- La **generazione Y** si sta riversando sul mercato del lavoro
- Per questa generazione **un buon ambiente di lavoro, il riconoscimento delle proprie capacità e lo svolgimento di un'attività varia e stimolante** sono più importanti dello stipendio
- Mentre la generazione dei *baby boomer*, che oggi hanno tra i 50 e i 60 anni, considerava importanti le strutture, le gerarchie e la sicurezza del posto di lavoro, la generazione Y può fare a meno di questi aspetti; **l'importante è che il lavoro sia sostenibile, utile, piacevole e si inserisca bene nel proprio progetto di vita**
- La permanenza media della generazione Y presso un datore di lavoro è di 536 giorni, mentre per la generazione X è 814 giorni (<http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt>)
- I modelli di lavoro innovativi e flessibili diventano quindi sempre più importanti
- In molte aziende turistiche viene applicato uno stile di gestione troppo tradizionale, gerarchico e rigido. Tuttavia, per far fronte alle esigenze della generazione Y le aziende devono sviluppare modelli di lavoro innovativi, impostati su una maggiore fiducia ai collaboratori e sull'assunzione di responsabilità da parte di questi ultimi
- Per farlo occorre una cultura imprenditoriale aperta e orientata alle esigenze dei collaboratori

③ Un problema di immagine

- Oggi **l'immagine del settore turistico** viene spesso associata a orari di lavoro lunghissimi, superiori tirannici, stipendi bassi e nessuna possibilità per i collaboratori di imparare ed evolvere (<http://www.diemacher.at/magazin/artikel/id:534>)
- Occorre aumentare il **prestigio del settore**
 - Nel settore alberghiero il passaggio da un ramo all'altro è molto frequente
 - Gli altri rami accolgono volentieri i collaboratori altamente qualificati
 - I lavoratori sono disponibili, hanno una vasta cultura generale e sono comunicativi
 - I datori di lavoro esterni al settore del turismo offrono orari di lavoro regolari e stipendi più alti
 - Condizioni di lavoro insoddisfacenti, cultura aziendale (studio «Zukunft des Arbeitsmarktes in der Hotellerie» a cura di Hotelleriesuisse)
- **Possibili soluzioni**
 - Il riconoscimento delle capacità e il coinvolgimento dei collaboratori potrebbero avere un effetto positivo sull'immagine del settore
 - Sfruttare i vantaggi del settore alberghiero
 - Ad esempio permettere ai collaboratori di accedere alle infrastrutture dell'hotel (piscine, ecc.) fornendo così interessanti prestazioni accessorie allo stipendio
 - Sperimentare più progetti di lavoro a tempo parziale o di job sharing e sfruttare il potenziale disponibile (persone anziane e persone con famiglia)
 - Sfruttare le possibilità di svolgere formazioni continue, soprattutto in bassa stagione
 - Prendere in considerazione anche formazioni continue modulari e cercare di combinare formazioni professionali ed extraprofessionali
 - Introdurre programmi di tutoraggio svolti da collaboratori più anziani
 - Offrire la possibilità di lavorare in diversi reparti dell'azienda
 - **Attirare i giovani**
 - Collaborare con le scuole per stimolare precocemente l'interesse per il settore turistico
 - Creare un ambiente didattico favorevole: team affiatato, situazioni variegate, analisi dei riscontri forniti dalle persone in formazione

- Per l'azienda i migliori ambasciatori sono i team, in particolare quelli delle persone in formazione
- Scuola: offrire corsi di cucina e di galateo per stimolare l'interesse
- Varie misure: proporre settimane di orientamento, periodi di pratica e giornate delle porte aperte (*please disturb*) per far conoscere i diversi rami e settori del turismo e permettere ai ragazzi di scegliere quello più congeniale

④ Opzioni per reperire nuovi collaboratori

- Aumentare le chance di successo usando in modo creativo i **nuovi media** (http://www.tourismus-fachkraefte.de/BSW/documents/tourismus/7._Alternative_Wege.pdf)
 - Un metodo ancora molto efficace per trovare nuovi collaboratori sono i contatti personali
 - Reperire personale specializzato tramite i **portali online**
 - Reclutare usando le **reti sociali**, ad esempio **Whatchado.com**
 - **Xing e LinkedIn** permettono soprattutto a collaboratori altamente qualificati e quadri di accedere a diversi posti vacanti
 - Le piattaforme facilitano la gestione dei contatti permettendo con un semplice messaggio di contattare una persona per avere maggiori informazioni su un posto, sull'azienda, ecc.
 - Anche le imprese possono contattare i potenziali collaboratori
- Esempio: **Piattaforma Hosco**
 - Nel maggio 2011 è stata creata questa piattaforma per mettere in contatto aziende e studenti di discipline alberghiere senza passare per le scuole, i loro centri di carriera, intranet o gli *open days*. Hosco funge da «partner di carriera» per gli studenti e punta a **ottimizzare le modalità di contatto tra talenti e datori di lavoro**.
 - USP / originalità: **Hosco ha stipulato contratti di cooperazione con 9 delle più prestigiose scuole alberghiere d'Europa** e permette di contattare 7000 studenti provenienti da più di 90 Paesi. Ogni scuola ha un profilo accessibile alle aziende e agli studenti registrati. Hosco è anche una piattaforma sociale, che permette di entrare in contatto con altri studenti ed ex studenti, di cercare un appartamento, di vendere e acquistare mobili e di scambiarsi consigli e suggerimenti sulle diverse città.

⑤ Reperire nuovi collaboratori tramite misure di integrazione

Integrazione della generazione 50+

- Vantaggi dei lavoratori anziani
 - Hanno **esperienza**
 - Hanno vaste competenze
 - Hanno un forte **senso di responsabilità**
 - Non cambiano spesso posto di lavoro
- I contributi previdenziali e a favore delle assicurazioni sociali sono gli stessi, a prescindere dall'età del lavoratore
- Per il reclutamento non puntare non solo su Internet ma anche sui canali tradizionali
- Esempio: nel servizio ai tavoli un lavoratore giovane e uno anziano lavorano insieme in modo da poter sfruttare le **competenze dei lavoratori più esperti**

Integrazione dei disoccupati

- **Avvalersi degli uffici regionali di collocamento (URC)**
 - Un tirocinio di 6 mesi permette all'albergatore e al lavoratore di conoscersi
 - Gli URC conoscono le esigenze degli hotel
 - Assunzione di disoccupati con **contratti a tempo parziale** per conoscere le persone prima di un'eventuale assunzione a tempo pieno

Integrazione delle persone con disabilità

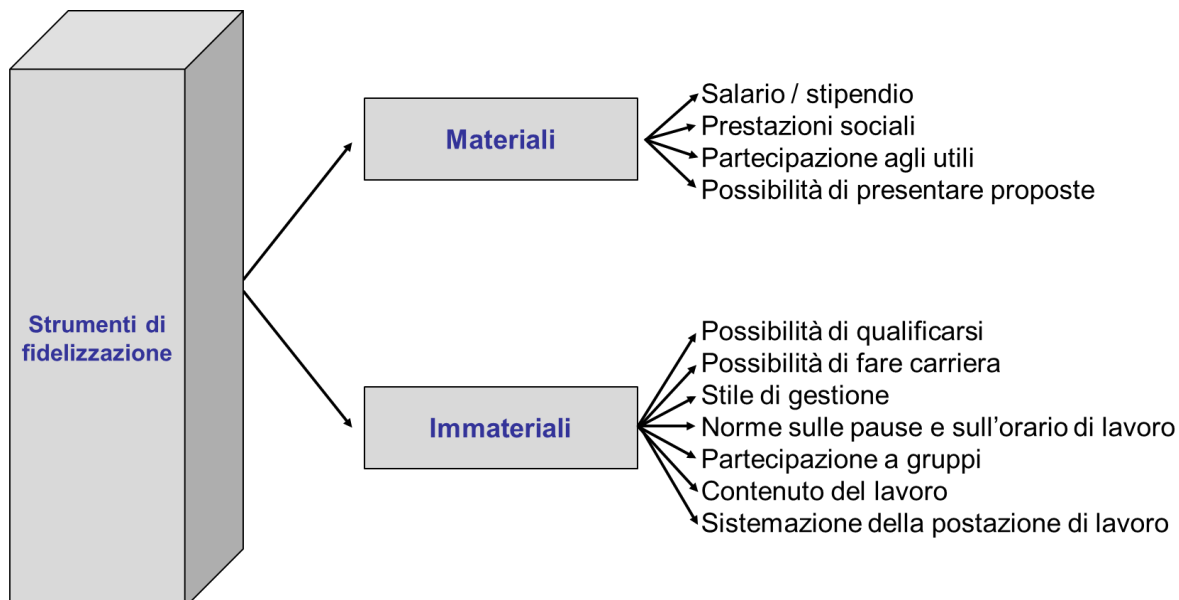
- Il CCNL del settore contiene norme per agevolare l'accoglienza e l'integrazione
- Collaborazione con una fondazione:
 - Le conoscenze teoriche vengono acquisite nella scuola professionale artigianale e durante la formazione professionale pratica
 - L'hotel offre una piattaforma pratica
 - La fondazione si occupa delle formalità amministrative e del sostegno individuale
 - La collaborazione con la fondazione non genera costi supplementari per l'azienda
- Esempio: formazione nei settori della cucina, del servizio ai tavoli, della pulizia e dell'accoglienza in collaborazione con la fondazione **La Capriola**

Integrazione dei rifugiati

- Obiettivi
 - Ogni anno in Svizzera devono essere inserite nel mercato del lavoro 5000 persone
 - Nel 2018 inizierà un progetto pilota chiamato «**RIESCO**» che consiste in un **ciclo di formazione di base nel settore alberghiero e della ristorazione**
- Soluzioni
 - Offrire **supporto tramite un tutor**
 - Promuovere l'**apprendimento delle lingue**, offrire corsi di lingua in loco
 - Sfruttare i **programmi di promozione dell'integrazione** professionale dei Cantoni
 - Vantaggio: il settore alberghiero è già sensibile al contatto con altre culture

⑥ Misure per fidelizzare i collaboratori

- Nel **settore turistico** ci sono **margini di miglioramento** per quanto riguarda la **fidelizzazione dei collaboratori**
- **Strumenti di fidelizzazione generali:** nel turismo contano soprattutto gli strumenti immateriali in quanto gli strumenti materiali dipendono dalle singole strutture e sono difficilmente applicabili. Perciò è importante chiedere personalmente ai collaboratori cosa desiderano



- Fonte: tesi di bachelor in fidelizzazione dei collaboratori nell'economia del tempo libero e del turismo, Università di Brema (2014)

• **Altri fattori chiave:**

- Creare e mantenere una rete di ex collaboratori
- Ricompensare i collaboratori che permettono di reperire nuovo personale
- Modelli di lavoro flessibili e lavoro a tempo parziale

- Modelli *work anywhere* e *friendly workspace*
- Periodi sabbatici
- Job sharing
- Datori di lavoro attenti alle esigenze delle famiglie
- Comunicazione trasparente
- Sondaggi tra i collaboratori
- Proposte di miglioramento
- Gite aziendali e aperitivi per promuovere lo spirito di squadra
- Permettere l'uso delle infrastrutture
- Corsi e formazioni continue
- Assistenza nella ricerca di un appartamento o di una scuola per i figli
- Contratti di lavoro a tempo indeterminato
- Stage all'interno di altri reparti dell'azienda

⑦ Sviluppo del personale

- **Nel settore alberghiero i programmi di sviluppo dei dirigenti** sono molto rari (ad eccezione delle catene di hotel)
- Lo sviluppo del personale è fondamentale per promuovere la fidelizzazione dei collaboratori. Nelle piccole imprese lo strumento più adatto sono i progetti che offrono la possibilità di mettere in rilievo le proprie competenze e assumere ruoli di responsabilità, mentre nelle grandi aziende è la *job rotation*, ad esempio tramite un soggiorno all'estero.
 - I collaboratori dovrebbero essere visti come una risorsa strategica nella quale investire
 - Il settore turistico non riconosce adeguatamente il loro potenziale
- Le conoscenze possono essere sviluppate in maniera sistematica solo con una formazione specifica
 - I periodi di minore affluenza possono essere sfruttati per frequentare formazioni continue
- La maggior parte delle PMI non dispone di **obiettivi e programmi formativi chiari**. Spesso manca anche una strategia di sviluppo del personale sistematica e di lungo periodo. Le PMI non hanno le risorse finanziarie e di tempo per offrire i tradizionali corsi di aggiornamento. Inoltre, non sempre le formazioni continue sono adatte alle loro esigenze. C'è bisogno di nuove forme di qualificazione maggiormente integrate nei processi di lavoro e orientate alla pratica.

3 Obiettivi dei forum di discussione sul tema «Politica del personale»

① Obiettivi formali

- Illustrare soluzioni per attrarre e fidelizzare i professionisti altamente qualificati nel settore turistico evitando che scelgano altri settori
- Illustrare nuove opzioni di reclutamento
- Elaborare proposte per consentire ai datori di lavoro di migliorare l'immagine del turismo
- Offrire spunti concreti al settore turistico per sfruttare le possibilità di fidelizzazione e sviluppo del personale

② Obiettivi metodologici

- I partecipanti al WS hanno ricevuto proposte concrete per risolvere i problemi legati al reclutamento, alla fidelizzazione e allo sviluppo del personale
- Gli esempi interessanti ed efficaci vengono presentati e discussi

③ Referenti

- Jürg Balsiger, direttore della Stanserhorn Bahnen AG (NW)

④ Domande rilevanti per il workshop

- Come affrontare il problema di immagine del settore turistico?
- Quali sono le nuove possibilità di reclutamento del personale?
- Cosa può fare un datore di lavoro per avere a disposizione un numero adeguato di dipendenti al momento giusto?
- Cosa si può fare per invogliare i giovani che entrano nel mondo del lavoro a rimanere nel settore?
- Come si possono coinvolgere i professionisti provenienti da altri settori? Quali sono le misure necessarie per qualificarli al meglio?
- In che modo le SUP e le SSS possono collaborare al reclutamento dei collaboratori?
- È possibile creare una piattaforma di reclutamento per l'intero settore turistico svizzero?
- I collaboratori potrebbero essere interessati a pianificare la propria carriera all'interno di diverse aziende? Chi potrebbe offrire loro questa possibilità e in che modo?
- Applicabilità delle piattaforme online: fornire l'accesso solo alle grandi aziende? Come è possibile coinvolgere anche le piccole imprese?
- I modelli di integrazione possono funzionare?
- I corsi di formazione continua possono aiutare a fidelizzare i collaboratori? Se sì, quali devono essere i requisiti specifici?

⑤ Tesi rilevanti

- Oltre che all'attenzione per i clienti, le strategie aziendali dovrebbero puntare anche su una maggiore attenzione alle esigenze dei collaboratori
- Occorre sfruttare meglio i nuovi media e avvalersi di un sostegno professionale per il reclutamento, la fidelizzazione e lo sviluppo dei collaboratori
- Una migliore collaborazione con SUP e SSS facilita il reclutamento
- Per contrastare la carenza di personale qualificato occorre promuovere l'integrazione dei professionisti provenienti da altri settori
- Nel settore del turismo gli strumenti di fidelizzazione materiali sono difficilmente applicabili
- Occorre concentrarsi maggiormente sugli strumenti di fidelizzazione immateriali
- Sul lungo periodo il miglioramento degli strumenti di fidelizzazione immateriali può anche migliorare l'immagine del turismo
- Gli strumenti di fidelizzazione devono essere adeguati alle esigenze della generazione Y
- Il potenziale e le condizioni quadro per le attività di formazione continua sono tuttora sottovalutati e dovrebbero essere sfruttati meglio

Niederwangen / Berna, ottobre 2016

Daniel Fischer, Annika Herold