

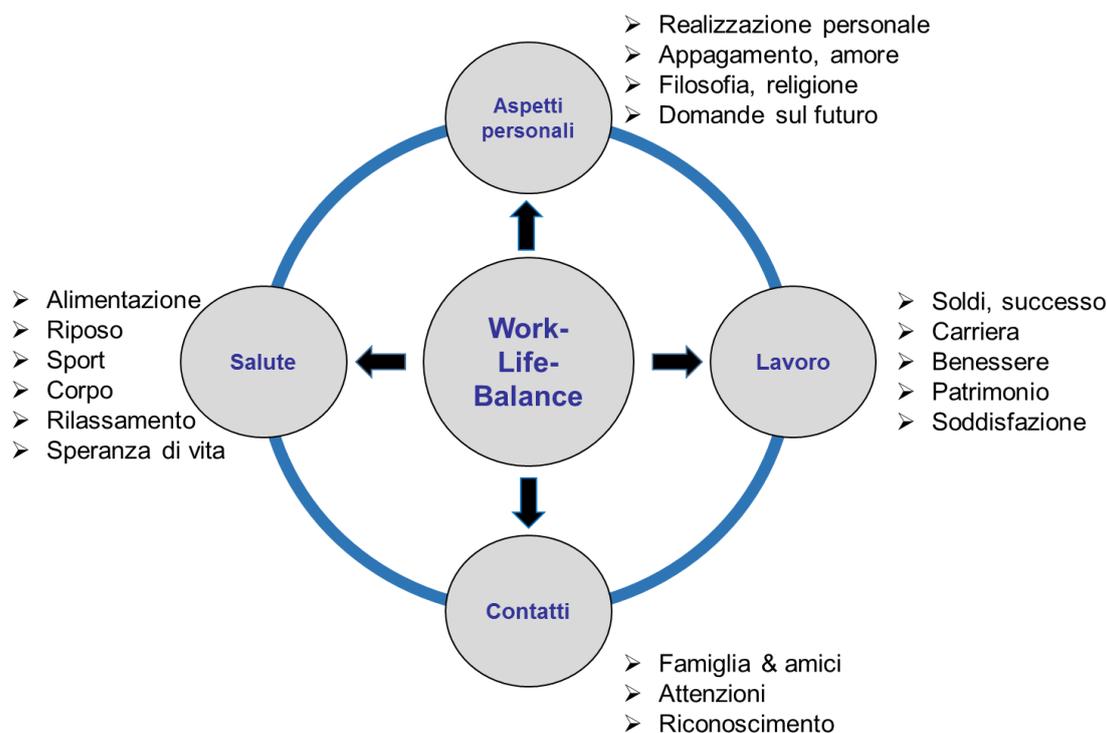
Forum Turismo Svizzera 2016

Forum di discussione sul mercato del lavoro in Svizzera «Cultura di gestione»

Scheda informativa

1 Introduzione

- **La fidelizzazione del personale dipende dai dirigenti e dalla cultura di gestione**
- **Personalità imprenditoriali d'eccellenza** sono un **importante fattore di successo** per le destinazioni alpine e le strutture ricettive
- Spesso uno dei motivi per cui i collaboratori danno le dimissioni sono le scarse competenze dei dirigenti
- I dirigenti non vengono valutati soltanto in base ai loro **risultati**, ma anche in base alle loro **caratteristiche personali**
- Negli ultimi anni le caratteristiche di un datore di lavoro «interessante» sono cambiate
- L'equilibrio tra vita professionale e privata (*work-life-balance*) è sempre più importante
- **I cambiamenti della società richiedono un adeguamento della cultura e dello stile di gestione**
- Le **aspettative** dei collaboratori sono cambiate
- La disponibilità (fedeltà, impegno, ecc.) – sia dei dirigenti che dei collaboratori – è cambiata
- Le influenze esterne sulle aziende e sui sistemi di gestione sono più forti che in passato
- Le condizioni quadro sono ancora attuali?



2 Contesto

① 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 sempre più importanti
- In molte aziende turistiche viene applicato uno stile di gestione troppo tradizionale, gerarchico e rigido. Tuttavia, per fare 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

② Dirigenti

- Caratteristiche di un buon dirigente
 - È un leader e ha una visione che i suoi collaboratori seguono
 - Sostiene i collaboratori e non ha paura della concorrenza interna da parte dei dipendenti che raggiungono livello molto alti
 - Crea uno spirito di squadra: atmosfera positiva, niente giochi di potere
 - Promuove la gestione della salute in azienda e garantisce indennizzi conformi alle prestazioni
- Rispetto ai principi dello stile gestionale cooperativo molti collaboratori criticano **lo stile di gestione nel settore turistico** definendolo tradizionalistico, patriarcale, autoritario, gerarchico e poco orientato alle esigenze dei collaboratori
- È necessario passare a un modello di gestione basato sulla leadership
 - Aumentare il lavoro a progetto e introdurre diversi modelli di lavoro può contribuire a eliminare le gerarchie tradizionali all'interno dell'azienda
 - A differenza dello stile di gestione tradizionale, la leadership punta a favorire l'autonomia e a valorizzare le capacità dei collaboratori

③ Work-Life Balance

- Per molti lavoratori l'equilibrio tra vita professionale e privata diventa sempre più importante
- Molte persone non possono lavorare a tempo pieno o desiderano passare più tempo a casa per occuparsi dei figli e/o per assistere congiunti bisognosi di cure
- Possibili soluzioni: **lavoro a tempo parziale & job sharing**
 - Adeguare le percentuali e gli orari di lavoro in base alla disponibilità dei collaboratori con obblighi di assistenza (appurare le esigenze già durante il colloquio di lavoro)
 - Creare un pool di collaboratori ausiliari per facilitare la pianificazione dell'impiego del personale in base alle esigenze individuali
 - Garantire la copertura dell'organico in caso di carenza di personale
 - Invitare i figli dei collaboratori alla mensa aziendale
 - Rendere accessibili i servizi di custodia dei bambini ai figli dei collaboratori
 - Creare strutture di custodia in loco, accogliere i bambini durante la pausa pranzo
 - Fornire cibo dalla cucina dell'hotel
 - Rendere accessibile ai collaboratori il servizio di lavanderia

- Offrire l'ingresso ai centri benessere
- Anche i lavoratori più anziani hanno bisogno di incentivi immateriali, come un'impostazione flessibile dell'orario di lavoro
- Devono essere definite le condizioni quadro dei nuovi modelli di lavoro
 - Condizioni quadro legali
 - Condizioni quadro aziendali
 - Condizioni quadro sociali

④ Esempi

Esempio 1: **Hotel Schweizerhof Lenzerheide**

- L'hotel Schweizerhof di Lenzerheide applica uno stile di gestione aperto e personale, che valorizza le capacità dei collaboratori mettendoli in grado di assumersi la responsabilità del proprio settore. I collaboratori possono lasciare i loro bambini gratuitamente nell'asilo dell'hotel e utilizzare, sempre gratuitamente, il centro benessere interno provvisto di hammam e spazi per diverse attività sportive (p. es. yoga). In qualità di partner di una cooperazione che prevede la condivisione dei collaboratori, in estate nei periodi di maggiore affluenza il personale può essere impiegato in un albergo partner sul lago.
- USP / originalità: esempio di hotel svizzero che offre **condizioni di lavoro flessibili e orientate alle esigenze delle famiglie**

Esempio 2: **Hotel Hof Weissbad**

- L'hotel Hof Weissbad, definito «l'hotel più efficiente della Svizzera», vanta un'affluenza media del 95%, il 75% per cento di clienti abituali e oltre 20 milioni di franchi di fatturato ed è il più grande datore di lavoro privato del Cantone Appenzello interno. Per il direttore Christian Lienhard la gestione del personale è molto importante, come testimoniano i diversi progetti in corso rivolti ai collaboratori e gli oltre 150 apprendisti formati finora. Le persone in formazione costituiscono il 10 per cento del personale, una percentuale che secondo Lienhard è ben al di sopra della media. Queste persone vengono coinvolte nel sistema interno di gestione della qualità e possono esprimere le loro idee all'interno di apposite riunioni. Inoltre, possono contare sull'appoggio e sulla competenza di un tutor.
- USP / originalità: una cultura dirigenziale attiva può avere effetti positivi sulla gestione di un hotel.

3 Obiettivi dei forum di discussione sul tema «Cultura di gestione»

① Obiettivi formali

- Individuare le nuove caratteristiche di un «datore di lavoro interessante» garantendo così la competitività dei datori di lavoro del settore turistico
- Comprendere in che modo è possibile migliorare la work-life-balance nel settore turistico
- Illustrare come i dirigenti possono applicare i modelli di lavoro a tempo parziale e di job sharing

② Obiettivi metodologici

- Illustrare ai partecipanti del WS i modelli di lavoro già applicati e spiegare come possono essere utilizzati in altre aziende

③ Referenti

- Claudia Züllig, imprenditrice, Hotel Schweizerhof, Lenzerheide (GR)

④ Domande rilevanti per il workshop

- Quali sono i segreti del successo di un buon datore di lavoro / Cosa lo rende così ambito?
- In che modo i datori di lavoro possono andare incontro alle esigenze della generazione Y e della generazione 50+?
- Come possono essere applicati i modelli di lavoro?
- Applicabilità: gli esempi illustrati funzionano in tutti gli ambiti del turismo? Come è possibile creare un valore aggiunto per i clienti?
- In che modo è possibile adeguare i requisiti e le condizioni quadro?

⑤ Tesi rilevanti

- In futuro saranno necessari modelli di lavoro più flessibili
- Il settore deve darsi un'immagine più accattivante
- Creare posti di lavoro interessanti non è compito dell'azienda bensì della destinazione turistica
- Se si vuole aumentare l'attrattiva del settore occorre passare dal modello di gestione tradizionale a quello basato sulla leadership

Niederwangen / Berna, ottobre 2016

Daniel Fischer, Annika Herold