

JOB_{in}TOURISM®



La gestione delle risorse umane nei resort

Quarta puntata del nostro viaggio in compagnia dell'esperto: Santo Alba racconta come i dipendenti possono diventare la chiave di successo di una struttura

Nei precedenti appuntamenti di quest'anno abbiamo fatto un'analisi dettagliata delle caratteristiche e sfide della progettazione e gestione di un resort. Con questo quarto e ultimo appuntamento analizzeremo quello che è da un lato l'aspetto di maggior criticità e dall'altro la chiave di successo della struttura.

La gestione di un resort, in teoria, sembra semplice, facile e alla portata di tutti. In realtà, non è affatto semplice nelle strutture ricettive in generale e ancor di meno nei resort.

Questi, per loro natura, sono quasi sempre stagionali e situati in location distanti da centri abitati. In generale, le problematiche della gestione risorse umane sono le seguenti:

- La reperibilità di professionisti disposti a lavorare solo pochi mesi l'anno. In generale gli stagionali tendono a essere giovani che non hanno ancora messo su famiglia e non hanno difficoltà a spostarsi.
- Nuovo organico: tutti gli anni e a ogni inizio stagione bisogna ricominciare tutto da zero. Questo pone difficoltà nel creare squadre affiatate quando le persone non si conoscono fra di loro.
- Le strutture devono affrontare la problematica dell'alloggio, difficile chiedere alle persone di spostarsi per un lavoro di qualche mese l'anno e in più mettersi a cercare casa. Alloggi del personale e mensa rappresentano il problema più in evidenza della struttura.

Il patrimonio umano e professionale

Queste problematiche sono in generale affrontate e risolte alla meglio a seconda delle aziende. In generale, tutti fanno del loro meglio, danno qualche contentino e qualche incentivo economico e si porta avanti la stagione, altri fanno promesse di future prospettive che poi mantengono quando possibile.

Quanto sopra è ciò che emerge in superficie ed è solo la punta dell'iceberg del problema vero. Purtroppo, spesso e volentieri nella nostra classe imprenditoriale turistica si parla delle risorse umane solo in riferimento alla voce più alta del conto economico, cosa che da un certo punto di vista condivido, perché il successo di un'azienda è determinato dal risultato economico.

”

Il mercato del lavoro è diventato complesso e complicato e ora più che mai chi lavora ha bisogno di sentirsi valorizzato

Il welfare in casa Riva del Sole

Un sistema premiante per i dipendenti, un'assicurazione sanitaria per i lavoratori fissi e stagionali e maggiore attenzione per la tutela dell'ambiente e della salute degli stessi lavoratori. Sono queste le novità inserite nel contratto sottoscritto da Fisascat Cisl e Filcams Cgil con la Riva del Sole S.p.A., azienda che gestisce l'omonimo villaggio turistico a Castiglione della Pescaia. I lavoratori potranno ottenere premi di risultato da 600 a 2mila euro, ovvero dall'8 all'11 per cento del compenso e potranno godere di un'assicurazione sanitaria integrativa. “Il rinnovo contrattuale siglato è di secondo livello, ovvero aggiunge dettagli migliorativi a quelli collettivi e per la categoria. Il principio adottato è quello di una sempre maggiore e omogenea valorizzazione dei dipendenti. Il premio di risultato, infatti, è orientato a raggiungere sempre maggiori livelli di competitività attraverso il coinvolgimento delle proprie risorse umane”, commenta il direttore generale **Carlo Castelli**, secondo il quale gli elementi chiave nella gestione del personale sono “l'atteggiamento positivo delle risorse umane e l'umiltà, nell'accezione migliore della parola”.

D'altro canto però, visto che piaccia o no questo costo c'è, perché, anziché considerarlo un carico economico, non viene visto come un patrimonio? In questo preciso momento storico, tenuto conto di tutte le problematiche economiche e umane alle quali andiamo incontro nel nostro Paese, sono convinto più che mai che la chiave di successo sia la valorizzazione umana. Il mercato del lavoro è diventato complesso e complicato e ora più che mai chi lavora ha bisogno di sentirsi valorizzato.

Alcune grandi aziende questo lo hanno capito già da molto tempo. Nel corso degli anni ho avuto l'onore e il privilegio di lavorare per alcune di queste realtà. Aziende dal motto: *"Prenditi cura dei tuoi collaboratori e loro si prenderanno cura della tua azienda"*. Condivido in ogni singola forma, in modo particolare perché la mia crescita professionale è stata possibile grazie ad aziende come queste, e ai grandi professionisti che hanno creduto in me e che mi hanno sempre spronato a dare il meglio.

Nel corso degli anni ho visto e vissuto situazioni di gestione risorse umane da brivido, ho visto aziende con alto potenziale di successo crollare a causa della loro incapacità di gestire in modo ottimale le risorse umane. Ci sono, invece, casi eccezionali che meritano visibilità e che dovrebbero essere portati come esempio di aziende ricettive di successo del nostro Belpaese. Di recente sono stato impegnato in un progetto di consulenza presso il resort toscano Riva del Sole a Castiglione della Pescaia. Questo resort è egregiamente diretto dal direttore generale **Carlo Castelli**, che ha avuto la professionalità e lungimiranza di valorizzare l'aspetto umano all'interno della sua struttura (vedi box).

Come creare i presupposti giusti

La buona gestione delle risorse umane di un resort inizia a monte. Ancora prima della ricerca e della selezione. Ecco alcuni elementi importanti per creare i giusti presupposti per gestire con successo la risorsa più preziosa dell'azienda:

Avere una politica delle risorse umane con visione a lungo termine per la valorizzazione e crescita dei talenti. Utilizzo il termine talenti perché la nostra professione è composta da talenti, tutti importanti per il successo dell'azienda, dalla signora che pulisce e riordina le camere come se fosse casa sua al maestro pasticciere che stupisce gli ospiti con le sue originali creazioni. I talenti sono in tutti i reparti, sono coloro che nel lavoro trasmettono serenità e positività.

Al momento della progettazione e realizzazione di un resort, se situato in zone remote, pensare già alla realizzazione di alloggi per il personale, mensa e aree ricreative.

Affidare la gestione del personale a professionisti e non a figure amministrative varie all'interno della struttura.

Avere una chiara e sana politica delle risorse umane, trasmetterla a tutti, e assicurarsi che questa diventi parte dello spirito aziendale. Avere delle regole chiare di comportamento all'interno della struttura. Non tralasciare nessun particolare che potrà creare incomprensioni. Non dare per scontato che le persone dovrebbero sapere.

Fare una programmazione annuale, e anche a medio lungo-termine, della formazione a 360° dei talenti. Le persone formate e motivate rendono molto di più di quelle demotivate che non sanno cosa fare.

Avere chiarezza negli organigrammi aziendali e dei singoli reparti, assicurarsi che i ruoli di ognuno siano chiari a tutti e che tutti rispettino ruoli e persone che li ricoprono. L'esempio deve sempre partire dall'alto.

Avere mansionari chiari e dettagliati che mettano in evidenza aree di responsabilità e limiti decisionali di ognuno.

Per essere sicuri di attrarre le persone giuste bisogna già cercarle tramite i

Sotto,
Riva del sole, la mensa del personale





Sopra,
Riva del sole, la palazzina degli
alloggi del personale

giusti canali, non basta affidarsi ai conoscenti. I candidati vanno cercati tramite inserzioni nei canali appropriati. Gli annunci vanno scritti da professionisti che sanno il fatto loro, le corrette parole chiave attirano i candidati ideali e allontanano quelli indesiderati.

Quando si fanno i colloqui di selezione bisogna dedicare il tempo necessario per capire bene la persona. È preferibile che la prima selezione non sia fatta da un operativo ma da un professionista delle risorse, capace di andare a fondo in tutti gli aspetti caratteriali. In secondo tempo si effettua il colloquio operativo con il direttore o capo servizio.

Molto importante l'introduzione in azienda del nuovo assunto: prima ancora di indossare la divisa e andare al lavoro, deve essere presentato alla direzione, deve sapere chi è l'azienda, quali sono i suoi valori umani, deve conoscere le regole di buon comportamento ed essere al corrente dei ruoli e responsabilità dei nuovi colleghi.

Un consiglio ai colleghi direttori di resort e imprenditori

Fate in modo di attirare i candidati validi con le giuste attitudini: alle persone si può insegnare tutto tranne l'attitudine, che c'è o non c'è. Create delle buone condizioni, privilegiate il lavoro di squadra, elogiare sempre in pubblico chi lavora bene e richiamate in privato chi ha bisogno di migliorare. Condividete i buoni risultati con i collaboratori, in generale tutti amano sapere che lavorano per aziende di successo. Se fornite l'alloggio, assicuratevi che sia dignitoso e pulito. Assicuratevi che il personale mangi bene e abbia a disposizione aree dedicate per rilassarsi dopo il lavoro. Le persone amano vestire bene, fornite delle belle divise, comode ed eleganti e fornite anche il servizio lavanderia. Pagate lo stipendio giusto nei tempi previsti, premiate le buone per-

formance e ringraziate sempre tutti per il buon lavoro.

In poche parole, prendetevi cura delle vostre persone e loro si pretenderanno cura della vostra azienda: così facendo avrete più clienti soddisfatti e diventerete un'azienda di successo.