



# I nuovi percorsi delle HR

*Dal ruolo della retribuzione all'impatto delle dinamiche demografiche sul lavoro, gli esperti riflettono su nuovi percorsi da attivare perché il settore dell'ospitalità torni ad attrarre personale*

■ di SILVIA DE BERNARDIN

**S**u cosa si basa oggi la capacità delle aziende ricettive di attrarre e trattenere il personale? È davvero – come sostengono molti responsabili HR – sempre più una questione di *purpose* e posizionamento valoriale o la cara vecchia retribuzione ha ancora il suo peso? E, ancora, come andrebbero ridisegnate le politiche HR del settore non solamente per risolvere il problema attuale della mancanza di personale, ma anche per definire una strategia a lungo termine che tenga conto dei cambiamenti in atto nella società? Se ne è parlato nei giorni scorsi, in occasione di TTG Travel Experience, nel corso di un interessante panel dal titolo "People Care&Hospitality" organizzato da BWH Hotels Italia.

"Nel pre-Covid ci siamo concentrati sul prodotto tralasciando le risorse umane. Quello della mancanza di personale – è stata l'analisi di partenza di **Giancarlo Carniani**, Founder HIA - Hospitality Innovation Academy – non è un problema di oggi, ma parte da lontano, da una disaffezione che era già in atto e che con la pandemia si è solamente accentuata. Oggi abbiamo bisogno di ripensare completamente il lavoro: i percorsi di carriera si accorciano, i ragazzi italiani vanno all'estero e, nonostante il primato dell'Italia come destinazione turistica, non riusciamo ad attrarre i giovani stranieri".

Che fare, dunque? Un tema è quello della comunicazione legata al recruiting: "Tutto il lavoro di back office del mondo alberghiero non è rappresentato. Ha sottolineato **Enrico Gambardella**, Founder Winning Women Institute –. Si pensa all'ospitalità sempre in chiave front office quando, invece, ci sono moltissime opportunità diverse, che possono

”

Tutto il lavoro di back office del mondo alberghiero non è rappresentato. Si pensa all'ospitalità sempre in chiave front office quando, invece, ci sono moltissime opportunità diverse, che possono rispondere anche alle nuove esigenze di flessibilità espresse dalle persone e che non vengono evidenziate



## RISORSE UMANE



rispondere anche alle nuove esigenze di flessibilità espresse dalle persone e che non vengono evidenziate”.

In generale, ciò che non si può nascondere è che la scarsità di risorse – comune a molte altre industrie e non propria solamente del mondo turismo – fa sì che oggi e in futuro “la domanda sarà maggiore dell’offerta e che saranno sempre più i candidati a poter scegliere dove andare a lavorare e come farlo”. È per questo motivo che, quella che una volta era definitiva *mission* aziendale e che oggi è diventato il *purpose*, non può più passare in secondo piano, anche come fattore delle politiche HR. “Soprattutto i più giovani sono molto attenti alla situazione del contesto di lavoro, cercano ambienti che siano inclusivi e nei quali rintracciare un orizzonte di senso. Le aziende sono chiamate oggi a trovare il proprio *purpose* e a spiegarlo, anche nella fase di recruiting”, ha evidenziato **Simone Pizzoglio**, Head of Finance BU BVA **DOXA**.

In questo contesto, quando si parla di soldi, il suggerimento è “sganciarsi progressivamente dal concetto di retribuzione per andare verso quello di *total compensation*, nella quale i soldi rappresentano la base line e che comprende però tutta una serie di aspetti di *welfare*, formazione e, appunto, senso del lavoro”. Anche perché “la vita lavorativa si è allungata: per i giovani così come per i meno giovani,

la questione oggi è trovare il ‘passo’ – ha aggiunto –. Dobbiamo ripensare interamente i percorsi del lavoro tenendo presente che saranno in prospettiva sempre più brevi da una parte, perché le persone cambieranno sempre più spesso, ma anche più lunghi, perché si lavorerà più a lungo”.

Un punto di vista che tiene conto di un elemento di contesto destinato a incidere sempre di più su molti aspetti della nostra vita, lavoro compreso, ovvero l’andamento demografico del Paese. “Secondo le stime Istat, nel 2049 la popolazione sarà composta per il 35% da over 65, con più di 10 milioni di nuclei unifamiliari – ha ricordato Pizzoglio –. E il calo demografico non sarà omogeneo su tutto il territorio nazionale, ma interesserà maggiormente i piccoli centri”. Ecco, allora, che in un Paese progressivamente meno popoloso e più vecchio la sfida diventerà anche, per esempio, capire come sopprimere alla domanda di lavoro nelle realtà più piccole e in che modo rispondere alle esigenze di lavoratori che vivranno molto spesso da soli. “Sarà necessario iniziare a ragionare sulla parità generazionale. La cosiddetta *silver generation*, per esempio – si è chiesto Pizzoglio – potrà diventare una risorsa, immaginando un suo coinvolgimento su nuovi percorsi che tengano conto della disponibilità di tempo e della maggior possibilità di spostamento di questa fascia di persone?”.

Quello che è certo è che gran parte delle nuove modalità da mettere in campo passerà innanzitutto da un diverso approccio alla formazione del personale, aggiornato alle richieste del mercato e basato su una visione differente del lavoro in hotel: “Una delle criticità di oggi è l’idea che scegliendo un istituto professionale alberghiero poi si debba per forza andare subito a lavorare. È lo stesso pensiero che porta a erogare in quelle scuole una formazione più generale e meno profonda rispetto ad altre. Eppure – ha evidenziato ancora Carniani – pensiamo, per esempio, a quante competenze diverse richiede oggi essere un general manager d’hotel: gestionali, economiche, tecnologiche, di design e di risorse umane. A mancare è soprattutto un percorso di consapevolezza, culturale e di creatività proprio di altri settori che, invece, all’ospitalità è come se fosse precluso”.

“Come settore – ha detto in chiusura tirando le fila del discorso **Sara Digiesi**, CEO di BWH Hotels Italia – abbiamo il compito di trasmettere l’ampiezza e la complessità della nostra professione perché il fascino del lavorare in hotel non sia più solo legato alla destinazione o al brand, ma a un’idea di crescita e sfida con sé stessi”.

”

Il suggerimento è sganciarsi progressivamente dal concetto di retribuzione per andare verso quello di *total compensation*, nella quale i soldi rappresentano la base line e che comprende però tutta una serie di aspetti di *welfare*, formazione e senso del lavoro