

## La retribuzione del personale

Publicato il: 26/05/2008



Non è un mistero che il mondo dell'hôtellerie, almeno in Italia, offra compensi spesso inferiori rispetto ad altri settori. Come mai? Forse per il basso livello di scolarizzazione medio che induce le aziende a valutare meno pregiato il lavoro di un diplomato all'istituto alberghiero rispetto a un laureato. Forse per una presunta abbondanza di offerta di servizi professionali nel settore forse anche per un sistema retributivo legato più alla quantità di lavoro prestato. Mi riferisco alla poco diffusa pratica di offrire bonus ai collaboratori legati a risultati dell'azienda che sarebbero di certo un grande incentivo a far meglio. Ancora più utile sarebbe legare l'eventuale bonus ai risultati ed all'impegno che ogni membro del team ha espresso in un determinato periodo.

Misurare i livelli di performance di ogni singolo collaboratore può essere di non facile applicazione ovvero comportare degli oneri aggiuntivi per valutare chi e quanto ha reso oltre le aspettative. Tali oneri legati alla gestione del capitale umano sono spesso rifiutati dalle aziende del settore in quanto giudicati poco utili e con un basso livello di ritorno sull'investimento. Molte aziende alberghiere, quelle stagionali in primis, ogni anno partono da zero nella costituzione dello staff: come possono essere interessate a costi aggiuntivi per premiare una persona che magari non vedranno più?

Bisogna considerare che il personale nel campo alberghiero ha molta più propensione al cambiamento d'azienda e di geografia rispetto a quanto avviene in altri settori. Come far sorgere una buona motivazione in chi ricopre un ruolo operativo, ripetitivo e noioso con anche una retribuzione altrettanto "noiosa"? Si possono prevedere diversi incentivi non monetari legati all'idea di offrire servizi aggiuntivi al personale, come ad esempio la formazione, oppure come la job rotation che prevede la possibilità di far scoprire nuovi reparti e nuovi ruoli (anche a livelli prettamente operativi).

Esistono molte aziende alberghiere che puntano strategicamente su di un rapporto forte, positivo, con i propri collaboratori al fine di creare un'atmosfera piacevole e rivolta empaticamente al servizio nei confronti del cliente. Il modello organizzativo di Hilton e Four Seasons, ad esempio, riserva specifici servizi di training ai vari livelli e una valutazione delle performance annuale o semestrale con risvolti sul percorso di carriera. Non mancano esempi di strutture stagionali che si sono dimostrate in grado di saper allevare e fidelizzare il proprio team, pur nella discontinuità lavorativa temporale e localizzativa. Club Med, Forte Village, Tivigest sono alcuni esempi che, a differenti livelli di posizionamento, sanno tenere un rapporto duraturo e "felice" con una larga parte del proprio "cuore": il patrimonio umano.

*di Piergiorgio Mangialardi*