



SEASON READY



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission



Erasmus+

SeasonREADY

2017-1-HR01-KA202-035389

APPRENDIMENTO BASATO SUL LAVORO PER OPERATORI TURISTICI STAGIONALI

RAPPORTO DI RICERCA SULLE SITUAZIONI REGIONALI DEI PAESI PARTNER PER IL SUCCESSO DELL'APPRENDIMENTO ATTRAVERSO ESPERIENZE LAVORATIVE

SINTESI DEI RISULTATI

Output 1

A cura di:

Renata Tomljenović
Institute for Tourism, Croazia



SEASON READY



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

Sintesi dei risultati di ricerca

Il progetto SeasonREADY è stato lanciato con l'obiettivo di rafforzare la competitività all'interno del settore alberghiero e turistico, promuovendo una forza-lavoro stagionale produttiva, professionale ed efficiente attraverso lo sviluppo e l'attuazione di un programma di apprendimento basato sul lavoro, progettato per soddisfare le esigenze dei datori di lavoro e dei lavoratori stagionali. Dal momento che la maggior parte del lavoro è generata all'interno di tre particolari settori dell'ospitalità alberghiera, ovvero quelli che si occupano dell'erogazione dei servizi di ristorazione, di pulizie e di ricevimento, è esattamente su questi servizi che ci si è principalmente concentrati. Il progetto è attuato da un consorzio rappresentato da sei organizzazioni partner provenienti dalla Grecia, dall'Italia e dalla Croazia ed è suddiviso in quattro parti. La prima fase consiste nell'esaminare le esigenze di apprendimento specifiche dei formatori sul posto di lavoro e del personale stagionale, al fine di sviluppare dei fondamenti metodologici (Intellectual Output 2), del materiale di formazione (Intellectual Output 3) e una guida che illustri le raccomandazioni rivolte ai decisori politici e ad altri stakeholder (Intellectual Output 4).

Il presente rapporto riunisce i risultati raccolti in questa prima fase di attuazione del progetto, consistenti: nella valutazione delle esigenze, svolta attraverso una panoramica all'interno del settore nei paesi partner e relativa alla questione dell'occupazione stagionale, nell'individuazione delle teorie adatte a guidare la progettazione dell'approccio all'apprendimento proposto da SeasonReady e nella valutazione del divario di competenze attraverso una combinazione di metodi di ricerca di base (colloqui approfonditi, gruppi di discussione e sondaggi).

Profilo del settore

I tre paesi partner rappresentano alcune delle più importanti destinazioni turistiche nel Mediterraneo e in Europa. I tre paesi hanno realizzato in totale 86 milioni di arrivi di turisti internazionali (nel 2016), una quota del 33% nel mediterraneo. I dati più recenti disponibili, risalenti al 2017, forniti dal World Tourism and Travel Council mostrano come il contributo totale del settore turistico al PIL ammonti al 10.3% per l'Unione Europea e oscilli dal 13% dell'Italia al



SEASON READY



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

25% della Croazia. Mentre l'occupazione professionale in Italia è quella che meno dipende dal settore del turismo, assumendo circa 6.5% direttamente e circa il 15% in totale, questo settore costituisce un generatore fondamentale di posti di lavoro sia in Grecia che in Croazia, nei quali si stima che circa un quarto di tutti i posti di lavoro siano direttamente o indirettamente generati dal turismo.

Formazione nel settore turistico e alberghiero

Mentre molte persone che lavorano all'interno del settore del turismo non possiedono una formazione specifica in questo settore e in quello alberghiero, i paesi partner offrono una formazione professionale iniziale rivolta a chef, a camerieri, ad addetti al ricevimento e alla gestione alberghiera di livello inferiore (attività di ricevimento). Al livello terziario, i corsi di gestione turistica e alberghiera sono solitamente offerti da molte università. Tuttavia, molti di quelli che lavorano all'interno del turismo e dell'ospitalità alberghiera non ricevono una formazione formale e questo vale a maggior ragione per i lavoratori stagionali. Soltanto le persone assunte all'interno di grandi hotel seguono un percorso di formazione organizzato. Le piccole e medie imprese mancano delle risorse necessarie per la formazione e si aspettano che la formazione della forza lavoro di cui hanno bisogno venga offerta dal settore pubblico.

Occupazione & lavoro stagionale

La maggior parte dei lavori è prodotta dal settore alberghiero e della ristorazione. Questi due settori da soli offrono il 4.8% di tutti i posti di lavoro in Europa (nel 2017). Il settore ha anche osservato un aumento costante del livello di occupazione che è cresciuto del 12.75% dal 2011 al 2016. Il settore alberghiero e della ristorazione totalizzano il 6.84% del totale delle assunzioni in Croazia, il 9.2% in Grecia e circa il 6% in Italia. Mentre risulta complicato stimare il numero esatto dei lavoratori stagionali, in Croazia circa quarantamila persone vengono assunte come lavoratori stagionali nel settore del turismo, in Italia oltre centomila contratti risultano essere stagionali (nel 2015) e circa cinquantamila in Grecia (nel 2016). Il lavoro all'interno del settore alberghiero,



SEASON READY



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

indipendentemente dalla natura del contratto di lavoro, è sottopagato, con un orario di lavoro sconveniente e molto spesso risulta essere fisicamente ed emotivamente impegnativo.

Competenze per lavorare nel settore turistico e alberghiero¹

In generale, i datori di lavoro nel settore turistico e alberghiero nell'Unione Europea manifestano insoddisfazione nei confronti della qualità della forza lavoro. Sempre più spesso i datori di lavoro segnalano numerosi problemi nell'assunzione del personale dipendente, a causa della mancanza di persone disposte a lavorare all'interno del settore e dell'insufficienza di competenze in loro possesso. Normalmente, per ricoprire le mansioni di questo specifico settore sono richieste le seguenti competenze:

- Competenze trasversali, essenziali per la prestazione di servizi, comprendenti le competenze linguistiche, l'assistenza al cliente, la consapevolezza culturale e le competenze interculturali, la qualità del servizio offerto e le capacità comunicative;
- Capacità di risolvere i problemi, richieste per lavorare all'interno di ambienti tecnologizzati, in particolare in quelli connessi all'ambito dei social media, dell'e-marketing e dell'e-commerce;
- Competenze di gestione delle piccole imprese (finanza, risorse umane, ecc.), unitamente alle capacità di leadership, di imprenditorialità e di innovazione;
- Competenze emergenti, relative all'accessibilità e alle 'competenze relative alla sostenibilità ambientale.

Mentre la formazione sul posto di lavoro è più comunemente impiegata per la formazione dei lavoratori (stagionali), un problema alquanto comune è rappresentato dal fatto che i formatori stessi non sono in possesso delle competenze necessarie per offrire in modo appropriato tale formazione. In particolare, quanto detto vale sia per le micro imprese che per quelle piccole e medie.

¹ Centre for Strategy and Evaluation Services (2016). Verifica della mappatura e delle prestazioni dell'offerta di istruzione e formazione turistica. Lussemburgo: Ufficio delle Pubblicazioni dell'Unione Europea.



SEASON READY



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

Apprendimento basato sul lavoro

L'apprendimento basato sul lavoro (WBL 'work-based learning') è definito come una strategia educativa che combina la formazione accademica con l'esperienza lavorativa in cui le competenze accademiche e tecniche possono essere applicate e sviluppate. Comprende una serie di misure formali e non-formali e prevede lo svolgimento di apprendistati, di tirocini e di formazione sul lavoro informale. In generale WBL può essere definito attraverso tre elementi fondamentali: apprendimento tramite il lavoro, apprendimento per lavorare e apprendimento sul lavoro. Il tirocinio include l'autoapprendimento, normalmente potenziato dalla formazione pratica, dal tutoraggio, dall'apprendimento online o da esperienze pianificate più formali. La formazione sul lavoro (OTJ 'on-the-job') offre un metodo di apprendimento che si sviluppa all'interno delle normali circostanze di lavoro e comprende l'insegnamento delle competenze, delle conoscenze e delle capacità il cui possesso da parte dei dipendenti è ritenuto essenziale per svolgere una data mansione all'interno del luogo e dell'ambiente di lavoro. Per il progetto SeasonReady, il quale mira a offrire una formazione rivolta (1) agli impiegati stagionali all'interno del settore alberghiero che non si trovano coinvolti all'internodi percorsi di formazione e (2) ai titolari/dirigenti incaricati dell'assunzione, della formazione e della gestione delle risorse umane, l'approccio generale necessita di essere concepito sulla base dell'apprendimento sul lavoro e all'interno dell'ambiente lavorativo.

Ricerca di base – approccio metodologico per la valutazione delle esigenze

Allo scopo di conseguire gli obiettivi di questa fase di ricerca, relativa alle esigenze di formazione dei lavoratori stagionali nel settore turistico e alberghiero, è stato fatto ricorso a tre metodi di ricerca diversi, ovvero colloqui approfonditi, gruppi di discussione e sondaggi. Questo progetto di ricerca ci consente di sfruttare le posizioni assunte da una vasta gamma di stakeholder, i quali sono coinvolti nell'ambito della gestione delle risorse umane del settore turistico e alberghiero e che si occupano in modo particolare dei lavoratori stagionali. Questi sono: titolari/dirigenti delle imprese del settore dell'ospitalità alberghiera, formatori professionali del settore turistico e alberghiero, organizzazioni professionali competenti e decisori politici.



SEASON READY



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

Dal momento che l'obiettivo era quello di ottenere approfondimenti circa le esigenze di apprendimento dei lavoratori stagionali, i tre metodi sono stati combinati per garantire la triangolazione degli risultati, che si è rivelata esser una scelta estremamente importante poiché, a causa dei limiti di tempo e finanziari, non è stato possibile lanciare sondaggi rappresentativi su larga scala all'interno di tutti i paesi partner.

In totale, abbiamo condotto quindici interviste insieme ai decisori politici, alle associazioni professionali dei datori di lavoro e del personale dipendente e ai servizi di collocamento. Tre gruppi di discussione sono stati inoltre condotti insieme ai rappresentanti dei datori di lavoro, ai formatori professionali e ai consulenti della formazione professionale dell'ospitalità alberghiera, uno per ogni paese partner. Infine, le esigenze di formazione dei lavoratori stagionali sono state valutate attraverso un sondaggio. Utilizzando la tecnica di campionamento a valanga abbiamo potuto raccogliere 108 questionari completi.

Ricerca di base - risultati

I tre paesi partner mostrano di avere i seguenti elementi in comune:

- Carenza di lavoratori stagionali in generale, in modo particolare per il servizio di ricevimento e per l'erogazione di servizi esclusivi; questo vale in modo particolare per la Croazia, dove tutti i soggetti intervistati hanno sottolineato la penuria di personale pronto ad accettare di svolgere il lavoro stagionale poiché la maggior parte di quelli che hanno una certa esperienza decidono di lavorare all'estero;
- La stagionalità esercita un impatto negativo sulla motivazione necessaria, da parte dei lavoratori stagionali, per imparare e sviluppare le proprie competenze, dal momento che questi accettano di svolgere il lavoro stagionale nel settore alberghiero più per questioni di necessità che in funzione delle proprie scelte personali; di conseguenza, non sviluppano la professionalità propria del mestiere, lo sviluppo personale risulta rallentato e le proprie competenze non si evolvono;



SEASON READY



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

- A causa della natura stagionale del lavoro, dove le possibilità di sviluppo di carriera sono scarse, gli impiegati non si sforzano di sviluppare le proprie competenze. D'altra parte, per i datori di lavoro è troppo costoso offrire loro una ulteriore formazione (attraverso l'assunzione di formatori o fornendo una formazione interna un paio di gironi prima dell'inaugurazione dell'impresa), portando i datori di lavoro ad offrire, nella maggior parte dei casi, un'apposita formazione sul lavoro per la quale, tuttavia, il personale è scarsamente qualificato;
- Per i datori di lavoro, investire nella formazione dei lavoratori stagionali risulta essere anche rischioso, dal momento che questi raramente si dimostrano fedeli ad una impresa, tendendo piuttosto a cambiare il proprio datore di lavoro da una stagione all'altra o persino all'interno della stessa stagione;
- A causa di una formazione insufficiente e delle scarse competenze acquisite durante lo svolgimento del lavoro, il personale dipendente manca della sicurezza e della capacità di adattamento necessarie per la gestione di diverse circostanze. Queste mancanze sono ancora più evidenti quando, durante la stagione di punta, a causa dell'insufficiente formazione ricevuta e delle scarse conoscenze delle procedure operative, il personale stagionale non è in grado di lavorare sotto pressione e di risolvere i problemi in modo efficace; queste carenze si palesano con maggiore evidenza nel settore della ristorazione;
- Mentre le pulizie rappresentano il fulcro del settore alberghiero, questo servizio è solitamente sottovalutato in quanto non richiede il possesso di specifiche competenze; Tuttavia, proprio perché la pulizia è concepita come una mansione che richiede minime competenze, le esigenze di formazione del personale addetto alle pulizie vengono spesso anch'esse sottovalutate.

La nostra ricerca ha inoltre rilevato che, mentre l'apprendimento basato sul lavoro rappresenta il metodo privilegiato per i lavoratori stagionali nel settore turistico e alberghiero, la mancanza di una formazione appropriata dei formatori rappresenta una questione estremamente importante.



SEASON READY



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

Per quanto concerne l'ambito di applicazione della formazione dei formatori, è necessario che vengano sviluppate le seguenti competenze/caratteristiche:

- Competenze tecniche per il lavoro
- Trasferimento delle conoscenze
- Intelligenza emotiva
- Capacità comunicative
- Capacità di leadership
- Capacità di motivare gli altri
- Fondamenti del comportamento organizzativo – capacità di individuare i punti di forza e di debolezza dei dipendenti
- Empatia – comprensione del punto di vista dei dipendenti
- Pazienza e disponibilità.

Dal punto di vista dei lavoratori stagionali, i formatori dovrebbero concentrarsi sul:

- Dedicare del tempo alla spiegazione di come è organizzato il lavoro all'interno della società/impresa.
- Dare chiare informazioni in merito a cosa ci si aspetta dai dipendenti.
- Dal momento che molti lavoratori stagionali, perfino quelli che hanno delle esperienze precedenti, potrebbero trovarsi al loro primo contatto con il datore di lavoro, è importante concedere abbastanza tempo per la formazione e per l'adattamento professionale.
- Mostrare rispetto e comprensione.
- Comprendere la condizione di stress dei lavoratori e fornire loro le strategie utili per la gestione dello stress.
- Spiegare il mondo in cui comportarsi con gli ospiti, ovvero quale tipo di servizio e di assistenza ci si aspetta da loro.
- Non dare per scontato che il mostrare come una data mansione debba essere svolta una o due volte possa bastare. Bisogna essere pazienti, spiegare lentamente e per tutte le volte che si dimostrano necessarie.



SEASON READY



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

- Fornire regolarmente delle osservazioni sulle proprie prestazioni.
- Offrire loro alcune informazioni circa l'identità degli ospiti che occorre servire e sul tipo di servizio che questi si aspettano
- Fornire maggiori informazioni sull'azienda.

Le competenze di cui i lavoratori stagionali necessitano sono state riassunte all'interno della sottostante Tabella 1. Per prima cosa, le competenze sono state suddivise in competenze generali e in quelle professionali specifiche necessarie per tutti, indipendentemente dal tipo di lavoro che si svolge. Inoltre, figurano nell'elenco ulteriori competenze (in aggiunta a quelle relative a tutte le professioni) riguardanti i tre ambiti professionali, ovvero la ristorazione, il ricevimento e le pulizie.

Tabella 1.

Competenze necessarie per i lavoratori stagionali in generale e in base alla professione esercitata

Professione	Tipologia di competenze	Competenze
<i>Tutti i lavori</i>	Assistenza al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ○ Accoglienza degli ospiti ○ Disponibilità/prontezza ad aiutare i clienti o a soddisfare le proprie esigenze e aspettative ○ Offrire servizi di qualità verso ospiti con bisogni speciali ○ Assistenza al cliente generale – sorridere, dimostrarsi accoglienti, volontà di imparare, curiosità, ambizione, serietà ○ Capacità di offrire informazioni sulla destinazione ○ Gestione delle lamentele degli ospiti.
	Competenze comunicative	<ul style="list-style-type: none"> ○ Buone competenze comunicative generali ○ Capacità di comunicazione in lingua straniera, in particolare in inglese, livello B2 ○ Capacità di accogliere le differenze culturali nella



SEASON READY



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

		comunicazione
		<ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicazione non verbale appropriata – atteggiamento amichevole, mostrarsi sorridenti, mostrare disponibilità e cordialità.
	Professionalità	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cura personale ○ Motivazione a lavorare/orgoglio per il lavoro ben svolto ○ Etica del lavoro ○ Lavoro di squadra ○ Capacità di lavorare sotto pressione ○ Flessibilità/capacità di svolgere più mansioni al contempo
Ristorazione	Specifiche della professione	<ul style="list-style-type: none"> ○ Competenze tecniche <ul style="list-style-type: none"> ○ Competenze culinarie generali, ○ Nuove tecniche (ad esempio, preparazione dei cocktail), ○ Cucina e pasticceria, ○ Degustazione di vini, ○ Vendite, ○ Competenze da barista ○ Nuovi metodi di preparazione dei cibi e tendenze nel servire i pasti ○ Pratiche igieniche nel trattamento degli alimenti (conservazione, preparazione, pulitura) ○ Competenze relative al servizio ai tavoli ○ Conoscenza dei prodotti.
	Competenze generali	<ul style="list-style-type: none"> ○ Igiene personale ○ Maniere professionali ed educate per i camerieri.
Pulizia	Specifiche della professione	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conoscere e comprendere la tipologia di lavoro ○ Controllo della qualità ○ Occuparsi dell'inventario/segnalare i danni e le



SEASON READY



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Commission

		<ul style="list-style-type: none"> riparazioni ○ Comprendere e seguire le norme di igiene e di sicurezza.
	Competenze generali	<ul style="list-style-type: none"> ○ Precisione ○ Capacità di portare a termine i compiti con rapidità ○ Igiene ○ Pazienza ○ Competenze di base nelle lingue straniere - saluti ○ Competenze interpersonali.
Ricevimento	Specifiche della professione	<ul style="list-style-type: none"> ○ Competenze tecniche <ul style="list-style-type: none"> ○ Prenotazione, ○ Fatturazione, ○ Registrazione ○ Competenze informatiche / conoscenza dei sistemi di prenotazione ○ Conoscenza della destinazione – attrazioni, ristoranti, intrattenimento, escursioni.
	Competenze generali	<ul style="list-style-type: none"> ○ Capacità di svolgere più mansioni al contempo ○ Assistenza al cliente – gentilezza, forme di cortesia, empatia, mostrarsi sorridenti e con un atteggiamento positivo ○ Capacità di risolvere i problemi ○ Competenze organizzative ○ Capacità di vendita ○ Gestione del tempo.