Jet HR

2026

Strutture ricettive: come organizzare turni e presenze del personale senza impazzire

Odiamo la burocrazia

Cosa trovi in questa guida

1	L'impatto dei turni su costi e servizio	3
2	Il lavoro a turni negli hotel	4
3	Pianificare i turni: guida pratica	5
4	Lavoratori a chiamata e stagionali	8
5	Esempio concreto di pianificazione	10
6	Straordinari, notturno e bonus	11
7	Gestire dati e imprevisti	12

1

L'impatto dei turni su costi e servizio

La gestione dei turni è una delle attività più delicate per chi coordina una struttura ricettiva. Reception aperta 24 ore, picchi concentrati a colazione, rifacimento camere in poche ore e forte stagionalità rendono la pianificazione davvero complessa.

Le conseguenze di una pianificazione inefficace

Quando i turni non seguono il lavoro reale, le conseguenze sono sempre le stesse: disservizi per gli ospiti, straordinari continui, stress e aumento del turnover. Questa guida serve a fornire criteri pratici, applicabili subito, per organizzare i turni in modo sostenibile. È scritta per darti numeri reali: nessuna teoria, solo dati concreti e problemi tipici che incontrano davvero le persone che gestiscono un hotel.

2

Il lavoro a turni negli hotel

Il lavoro a turni non è una scelta, ma una necessità operativa. La struttura deve garantire continuità di servizio e gestire attività concentrate in momenti specifici.

Cos'è il lavoro a turni

Per lavoro a turni si intende un'organizzazione dell'orario in cui più lavoratori si alternano sugli stessi ruoli o postazioni, coprendo fasce orarie diverse della giornata o della settimana. Negli hotel il lavoro a turni non è una scelta, ma una necessità operativa. La struttura deve garantire continuità di servizio (reception, sicurezza, assistenza agli ospiti) e allo stesso tempo gestire attività concentrate in momenti specifici, come colazioni e rifacimento camere.

Perché è centrale nell'hospitality

Questo significa che non tutti lavorano negli stessi orari, i turni possono cambiare da una settimana all'altra e la stessa mansione può essere coperta da persone diverse nello stesso giorno. Una buona organizzazione del lavoro a turni serve a distribuire correttamente il carico di lavoro, rispettare i limiti di legge e contenere i costi.

3

Pianificare i turni: guida pratica

La pianificazione efficace parte dai dati, non dall'intuito. Prima di costruire i turni, devi analizzare il lavoro reale dell'hotel.

Step 1: Analizza il lavoro reale dell'hotel

La pianificazione efficace parte dai dati, non dall'intuito. Prima di costruire i turni, devi analizzare:

Elementi da analizzare

- Previsioni di occupazione (alta e bassa stagione, weekend, festività)
- Orari di arrivo e partenza (gruppi concentrati vs flussi distribuiti)
- Storico dell'anno precedente (picchi di check-in, colazioni, camere)

Oltre l'occupazione percentuale

Non fermarti alla percentuale di occupazione: due giornate al 70% possono richiedere sforzi completamente diversi a seconda degli orari e della tipologia di ospiti.

Step 2: Definisci i turni necessari, poi assegna le persone

È più efficace partire dai turni e solo dopo dalle persone: chiediti prima quante ore di lavoro servono davvero per coprire ogni reparto in una giornata tipo e in una giornata di picco. Solo dopo assegni le risorse disponibili.

Esempio: Housekeeping in un hotel da 50 camere

Il lavoro è concentrato dopo i check-out. Un turno unico lungo tutta la giornata genera ore inutili; è molto più efficiente un turno mattutino strutturato e, nei giorni di alta occupazione, un rinforzo pomeridiano limitato.

Specificità dei reparti: Reception

Esigenza: Copertura 24/7. Modello migliore: Rotazione ciclica (es. 7:00-15:00 / 15:00-23:00 / 23:00-7:00). Attenzione: Il turno notturno è delicato. Assicurati che il riposo tra una notte e il turno successivo sia adeguato.

Specificità dei reparti: Housekeeping

Esigenza: Produttività basata sul numero di camere (non solo ore). Modello migliore: Orario flessibile in uscita. Si inizia a un orario fisso (es. 8:00), ma la fine del turno dipende dal numero di camere assegnate. Metrica: Calcola i MPR (Minuti Per Room) per assegnare carichi di lavoro equi.

Specificità dei reparti: Sala/Cucina

Esigenza: Picchi concentrati (colazione, pranzo, cena). Modello migliore: Turni spezzati (es. 7:00-11:00 e 19:00-23:00). Attenzione: Cerca di limitare i turni spezzati o di alternarli con turni unici (continuati) per ridurre lo stress e il sovraccarico dei lavoratori.

I turni non coincidono con il servizio

In hotel il lavoro non è mai solo quello a contatto con l'ospite. Come nella ristorazione, il lavoro reale inizia prima e finisce dopo il servizio:

Esempi di lavoro prima e dopo il servizio

- Housekeeping: preparazione carrelli, pulizia camere, sistemazione aree comuni
- Colazioni: preparazione, servizio e riordino
- Reception: check-in/out, chiusure di cassa, passaggi di consegne

Turni multipli nella stessa giornata

Usare turni standard da 8 ore porta a pagare tempi morti e a sovraccaricare i picchi. Spesso è più efficace prevedere più turni nella stessa giornata: turno preparazione, turno di picco, turno di chiusura.

Stagionalità: modelli di turni diversi

Negli hotel la stagionalità non cambia solo il numero di camere vendute, ma quando e come si concentra il lavoro. Usare lo stesso schema di turni tutto l'anno porta a due problemi opposti: affanno in alta stagione e ore inutili in bassa.

Strategie per l'alta stagione

- Aumentare le persone, non allungare i turni
- Usare turni più brevi e mirati sui picchi
- Inserire rinforzi stagionali o a chiamata invece di caricare straordinari sul team fisso

Strategie per la bassa stagione

- Ridurre sovrapposizioni e accorpare i turni
- Sfruttare recuperi e banca ore
- Puntare su personale più flessibile, anche su più mansioni

La regola pratica

Nei mesi forti allarghi l'organico e stringi i turni, nei mesi deboli stringi l'organico e allarghi la flessibilità. Se la stagionalità non si riflette nella turnazione, prima o poi si rifletterà nei costi o nel turnover.

Step 3: Verifica se ha senso prevedere dei turni spezzati

I turni spezzati sono comuni nell'hospitality, ma hanno senso solo quando ci sono due picchi netti (per esempio colazione e cena). Diventano un problema quando vengono usati per compensare carenze strutturali. Turni spezzati troppo lunghi (10-11 ore complessive) portano rapidamente a stanchezza, errori e assenze: quando è possibile, alternali a turni continuativi per ridurre il burnout.

Step 4: Controlla le ore effettive lavorate ogni mese

Un turno programmato non coincide quasi mai con le ore realmente lavorate. Negli hotel questo scarto tende a essere frequente per via di ritardi, richieste extra e imprevisti. Senza un controllo sulle ore effettive perdi visibilità sui costi, normalizzi lo straordinario e non capisci quali turni funzionano davvero.

Come pianificare i turni con Jet HR

Con Jet HR puoi pianificare i turni di lavoro dei tuoi dipendenti ed averli direttamente integrati in busta paga. Puoi creare delle policy aziendali per i turni e decidere: quali giorni della settimana sono lavorativi, come gestire le ore lavorate in eccesso e in difetto rispetto ai turni assegnati, a quali dipendenti si applicano queste regole. La gestione quotidiana dei turni è molto semplice: avrai un calendario settimanale in cui puoi vedere a colpo d'occhio tutti i turni dei tuoi dipendenti, modificarli e cancellarli in un click. I turni su Jet HR sono integrati con le presenze e assenze dei tuoi dipendenti: infatti, tutte le richieste di presenza e assenza approvate saranno visibili sul calendario turni.

4

Lavoratori a chiamata e stagionali

Il contratto di lavoro stagionale e il lavoro a chiamata sono strumenti utili negli hotel per gestire i picchi di lavoro senza impegnarsi in rapporti stabili che costerebbero troppo nei mesi morti.

Lavoratori stagionali: cosa sono

Sono lavoratori assunti per periodi limitati dell'anno legati a esigenze stagionali (estate, inverno, festività).

Principali vantaggi dei stagionali

- Non sono soggetti ai limiti di durata massima (es. 24 mesi) tipici dei contratti a termine ordinari: possono durare da poche settimane fino a tutta la stagione
- Puoi prorogare o rinnovare più volte il contratto stagionale senza dover indicare una causale specifica o rispettare un periodo di stop tra un contratto e l'altro
- Non ci sono limiti al numero di lavoratori stagionali che puoi assumere, a differenza dei contratti a termine ordinari

Quanto costano i lavoratori stagionali

Il costo è simile a quello di un tempo determinato standard. Il vantaggio non è il costo orario più basso, ma il fatto che li assumi solo quando servono e non li paghi nei mesi di bassa occupazione.

Come usarli bene

Negli hotel funzionano soprattutto per housekeeping, colazioni e ristorante. Il modello più solido resta nucleo stabile più rinforzo stagionale.

Best practice per i lavoratori stagionali

- Onboarding rapido e standardizzato
- Affiancamento iniziale con personale fisso
- Turni chiari e limitati ai picchi

Lavoratori a chiamata: quando usarli

Il lavoro a chiamata (o intermittente) è un rapporto di lavoro pensato per coprire esigenze discontinue e imprevedibili. Negli hotel può essere uno strumento utile per gestire picchi brevi senza aumentare in modo strutturale il personale.

Situazioni in cui ha senso usare lavoratori a chiamata

- Weekend con occupazione molto superiore alla media
- Eventi, matrimoni o gruppi in arrivo

- Copertura di assenze improvvise
- Periodi di alta stagione con flussi irregolari

Come funzionano i lavoratori a chiamata

Il lavoratore a chiamata viene attivato solo quando serve. Può esserci obbligo di disponibilità, con un'indennità fissa mensile, oppure assenza di obbligo, in cui il lavoratore può rifiutare la chiamata. In entrambi i casi, il dipendente viene pagato solo per le ore effettivamente lavorate.

Limiti da considerare

Il lavoro a chiamata non può essere usato liberamente in ogni situazione. In particolare non può sostituire in modo strutturale personale a tempo pieno, e non vale per tutte le mansioni e per tutti i lavoratori. Puoi sempre assumere a chiamata lavoratori con meno di 24 anni o più di 55 anni e, per certi tipi di attività, non devi rispettare nemmeno questi limiti di età. Tra queste, le più rilevanti sono camerieri, personale di servizio e di cucina.

Best practice per lavoratori a chiamata

- Usarli come supporto, non come base dell'organico
- Programmare le chiamate con il maggior anticipo possibile
- Integrarli con turni chiari e affiancamento minimo

Come assumere con Jet HR

Con Jet HR puoi gestire in pochi click: dipendenti a tempo determinato e indeterminato, dipendenti a chiamata, lavoratori stagionali, tirocinanti o stagisti, amministratori. Con il nostro flusso di assunzione potrai: creare una lettera di impegno, scegliere il contratto che vuoi, allegare tutti i documenti extra che ti servono, personalizzare con clausole aggiuntive, inviare il contratto al futuro lavoratore, firmare digitalmente. Se sei cliente di Jet HR, non dovrai più preoccuparti di tutti gli adempimenti e le attività obbligatorie da fare per un'assunzione.

5

Esempio concreto di pianificazione

Vediamo un caso pratico di pianificazione settimanale dei turni in alta stagione per un hotel da 60 camere in località turistica.

Organico base e rinforzi

Hotel da 60 camere in località turistica. Organico base: Reception 5 persone (A-E), Housekeeping 6 persone (F-K), Colazioni/Ristorante 4 persone (L-O). Rinforzi stagionali: 2 housekeeping (S1-S2), 1 colazioni (S3).

Schema settimanale semplificato (alta stagione)

Reparto	Turno	Orario	Persone	Note
Reception	Mattina	7:00-15:00	1 (A oppure B)	Checkout e arrivi
Reception	Pomeriggio	15:00-23:00	1 (C oppure D)	Check-in principali
Reception	Notte	23:00-7:00	1 (E)	Presidio notturno
Housekeeping	Mattina	8:30-14:30	5 (F-J)	Pulizia camere
Housekeeping	Supporto	14:30-17:00	2 (K e S1)	Alta occupazione
Colazioni	Preparazione	6:00-10:00	1 (L)	Allestimento
Colazioni	Picco	7:00-11:00	2 (M + S3)	Servizio
Colazioni	Chiusura	10:00-13:00	1 (N)	Riordino

Situazioni tipiche e gestione

- Malattia improvvisa: sostituzione con stagionale o ridistribuzione carichi
- Picco colazioni: estensione temporanea turno S3
- In bassa stagione: eliminati i rinforzi e ridotte le sovrapposizioni

6

Straordinari, notturno e bonus

La gestione degli straordinari, del lavoro notturno e dei bonus turismo richiede attenzione particolare per rispettare i limiti di legge e contenere i costi.

Straordinari: come funzionano

Il lavoro straordinario è quello svolto oltre le 40 ore settimanali (o i limiti del CCNL). Negli hotel è frequente, ma costa di più. Le ore straordinarie prevedono maggiorazioni diverse a seconda che siano feriali, notturne o festive.

Regole sugli straordinari

- Devono essere approvate dall'azienda: il dipendente non può fare straordinari di propria iniziativa
- Contano nel totale delle ore lavorate: nel tempo la media non deve superare le 48 ore settimanali
- Per i part-time non tutte le ore extra sono straordinari: prima si parla di ore supplementari, lo straordinario scatta solo oltre l'orario full-time

Best practice per gestire gli straordinari

- Autorizza gli straordinari solo in casi reali
- Monitora ogni mese dove nascono (turni sbagliati o carenza di personale)
- Usa recuperi o banca ore, se previsti, per evitare costi inutili

Lavoro notturno

È lavoratore notturno chi lavora abitualmente almeno 3 ore tra mezzanotte e le 5:00.

Bonus turismo

Per il settore turistico è previsto un bonus extra per lavoro notturno e straordinari festivi. Il dipendente riceve un +15% sulla retribuzione di quelle ore, ma solo in caso di lavoro notturno e straordinari svolti nei giorni festivi, e per dipendenti con reddito da lavoro dipendente inferiore a 40.000€. L'azienda anticipa l'importo in busta paga e lo recupera integralmente in F24.

Esempio di bonus turismo

Su 200€ di lavoro notturno, il dipendente riceve 230€. I 30€ extra vengono recuperati dall'azienda.

7

Gestire dati e imprevisti

In hotel l'imprevisto è la norma. Per reggere gli imprevisti e mantenere il controllo dei costi servono strumenti organizzativi e monitoraggio costante.

Gestione degli imprevisti

In hotel l'imprevisto è la norma: una malattia all'ultimo minuto, un gruppo che arriva insieme, un check-out che slitta o una camera extra da rifare. Se ogni volta improvvisi, finisci per creare straordinari e stress. Per reggere gli imprevisti, aiutano tre cose:

Una figura jolly

È una persona con competenze trasversali che può spostarsi dove serve: oggi supporta colazioni, domani aiuta in reception o copre un giro camere. Non deve essere bravo in tutto, ma sufficiente in più attività per tamponare le emergenze senza bloccare il servizio.

Un bacino di extra a chiamata

Avere 2-4 persone di fiducia che puoi attivare nei picchi (weekend, eventi, assenze improvvise) ti evita di chiedere sempre straordinari al team fisso. Funzionano bene soprattutto per ruoli di supporto: sala colazioni, banchetti, aiuto piani, facchinaggio.

Formazione incrociata (cross-training)

È la cosa che ti salva davvero nei momenti critici: se un facchino sa fare un check-in base, o un cameriere sa dare una mano ai piani in emergenza, hai molta più flessibilità. L'obiettivo non è creare persone multi-ruolo perfette, ma ridurre i colli di bottiglia.

Gestione dei dati

Alla fine del mese, esistono alcuni dati che puoi controllare per capire se la tua gestione è stata efficiente:

Costo del lavoro percentuale sui ricavi

Ti dice se il personale è sostenibile rispetto al fatturato. Se sale senza che tu abbia aumentato il servizio, di solito hai turni troppo larghi o straordinari fuori controllo.

Ore di straordinario

Se le ore extra crescono ogni mese, non è sfortuna: o sei sotto organico nei reparti giusti, o stai sbagliando la pianificazione dei turni.

Siamo Jet HR

Jet HR è una tech company nata nel 2022 – da un'idea di Marco Ogliengo e Francesco Scalambrino, supportata da alcuni tra i migliori imprenditori e fondi d'investimento italiani – per risolvere un problema reale: il peso della burocrazia sulle aziende in Italia.

Jet HR è una soluzione innovativa per pagare stipendi e automatizzare processi HR, affiancati da un team di supporto con tempi di risposta record e un Consulente del Lavoro dedicato.

Jet HR è una piattaforma che integra tutte le funzioni HR essenziali, specificatamente sviluppate per la normativa italiana, tra cui: assunzione di nuovi dipendenti; gestione di smart-working, ferie, permessi e malattia; rilevazione presenze; note spese; compliance salute e sicurezza; creazione e distribuzione dei cedolini; pagamento degli stipendi; e altro ancora.

Per saperne di più

jethr.com