

RISORSE UMANE

MASSIMO L. ANDREIS

Saper scegliere i propri collaboratori non basta. Formazione e motivazione sono altrettanto importanti. Le aziende di ristorazione hanno affinato nel tempo tecniche e sistemi volti ad accrescere competenze e stimoli dei dipendenti. Il mercato offre esempi illuminanti di strategie e strumenti per gestire il personale, perché la salute e il dinamismo di un'impresa si misurano certo nell'intraprendenza e nelle capacità del suo management, nella solidità e nella capacità di penetrazione e consolidamento, nella solidità finanziaria e negli investimenti; ma tutto ciò non può prescindere dalla qualità e dall'apporto fornito ogni giorno sul campo dai suoi lavoratori in centinaia di punti vendita e ristoranti, magazzini e uffici, piattaforme logistiche e trasporti. Vediamo alcuni di questi esempi nella commerciale e nella collettiva.

Non solo numeri

"Il personale è un asset fondamentale: e non è questione solo di numeri", esordisce **Eloisia Levati**, Human Resources Manager di **Autogrill Italia**. *"Impieghiamo oltre 11 mila collaboratori: il 97% nei punti vendita e il rimanente 3% presso l'headquarter e nel supporto di tutta la rete di vendita per gli aspetti tecnici, organizzativi, amministrativi e commerciali".*

Di questo esercito, 7.646 (68%) sono donne, 3.634 (32%) uomini. Il 55% lavora part-time, contro il 45% di collaboratori full time. 9.942 (88%) i contratti a tempo indeterminato contro 1.338 (12%) a tempo determinato. Differenti le modalità e i canali di selezione del personale, che variano in base al profilo ricercato.

"Per il personale sulla rete, in particolare per gli operatori pluriservizio, la selezione viene effettuata dal direttore della location, che valuta le capacità del candidato di lavorare in squadra e l'orientamento al cliente", prosegue la manager. *"La direzione Risorse umane supporta la rete gestendo gli annunci di lavoro. Per gli allievi manager, giovani neodiplomati o neolaureati da avviare alla carriera direttiva di un esercizio, la scelta avviene in due fasi: screening e selezione sono realizzate dalle agenzie per il lavoro; la sede centrale gestisce invece i colloqui di dinamiche di gruppo e le interviste individuali per i candidati preselezionati".* I canali di selezione sono otto: annunci di lavoro su



Scelta e formazione del personale contano sempre di più nel successo di un operatore del mondo della ristorazione

quotidiani locali e free press (operatori pluriservizio); annunci su siti web di recruiting (molto diffuso tra i giovani; in media il numero di adesioni online è il doppio di quelle offline); il sito web www.autogrill.it; le cartoline di adesione depositate alle casse dei punti di vendita; le collaborazioni con i centri per l'impiego e gli "Informagiovani"; le selezioni settimanali curate dalla direzione Risorse umane in alcuni bacini critici del Nord Italia; le agenzie per il lavoro; le principali università italiane, in particolare le facoltà di Economia del turismo (Rimini,

Napoli, Assisi, Messina e Torino) e le Scuole di master (soprattutto per i neolaureati).

L'organizzazione di ciascun locale prevede la presenza di quattro ruoli: il direttore (gestione economica e commerciale); il manager (presidio dell'offerta e supporto al direttore); il responsabile del servizio (monitoraggio della qualità del servizio erogato e coordinamento dei collaboratori) e gli operatori pluriservizio (servizio al cliente). *"Già al momento della sua assunzione, l'operatore pluriservizio riceve il 'Benvenuto in Autogrill', kit di*

■ SELPRESS ■
www.selpress.com



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

informazioni e regole base. Per il neo-assunto è previsto inoltre un training on the job su standard di offerta e servizio relativi al concept di inserimento (Bar Snack, Acafé, Ciao, Spizzico). Periodicamente vengono lanciate campagne di formazione specifica, come il Welcome Day (accoglienza e servizio al cliente) o il Coffee Day (qualità del prodotto). Non basta: da anni organizziamo corsi per tutelare e garantire la salute e la sicurezza sul lavoro", aggiunge Levati.

La formazione e l'aggiornamento dei responsabili del servizio e degli allievi manager viene curata da uno staff dedicato presso uno dei 16 locali scuola della rete, dove gli allievi manager frequentano un programma dedicato di 6 mesi. Inoltre, i "Corsi di qualificazione al ruolo" forniscono le competenze tecnico-gestionali previste per i diversi livelli di respon-

sabilità. Nel 2008 è nato poi Academy, un programma modulare di approfondimenti destinati ai direttori di punto vendita. "Professione direttori" è invece il corso focalizzato sui giovani direttori di prima nomina, mentre "Gestione della complessità" si rivolge ai direttori senior. Autogrill, infine, è fra le aziende partner del master in "Store Management" della Ristorazione di marca, realizzato da Confimprese e dall'Università di Parma: un corso che dura 10 mesi e ha l'obiettivo di formare figure con ruoli di responsabilità nei punti vendita della ristorazione commerciale e collettiva.

Diversity management

"Per la nostra natura multinazionale, promuoviamo una cultura organizzativa rispettosa delle differenze, in grado di garantire pari opportunità. Nel quadro della valorizzazione delle risorse femminili, per esempio, dal 2008 collaboriamo con il Laboratorio Armonia della SDA Bocconi", prosegue la responsabile delle risorse umane del colosso del people on the move. "Durante lo stesso anno, sono state avviate iniziative volte a favorire il multiculturalismo e il pluralismo linguistico dei collaboratori, che sono un elemento di innovazione determinante ed un importante fattore competitivo, capace di rafforzare in un contesto globale l'attenzione per localismi e culture".

Dopo aver realizzato l'analisi e la mappatura dei dipendenti stranieri attraverso un questionario di tipo sociologico (titolo di studio, scuole frequentate, mansioni svolte, lingue conosciute, interesse a crescere in azienda e per esperienze all'estero), l'azienda ha coinvolto una trentina di operatori stranieri, attivi nei locali delle città, in un primo esperimento pilota che si è tenuto a Milano. Occasione utile anche per raccogliere stati d'animo, esperienze e bisogni, che hanno arricchito la Guida per i neo assunti non italiani: una pubblicazione, ora anche in inglese e spagnolo, che testimonia la volontà di favorire l'integrazione dei collaboratori

stranieri, insistendo su lavoro di gruppo e valorizzazione delle culture d'origine. Di qui anche la consegna a tutti i direttori e ai manager dei punti vendita di un vademecum ad hoc - con indicazioni sulle diverse fasi dell'accoglienza - per rendere efficace l'inserimento dei neoassunti nati all'estero.

E pluribus unum

"Su ogni altra considerazione, nella scelta dei nuovi collaboratori e nelle loro chance di fare strada dominano tre elementi: l'entusiasmo, la positività e l'attenzione verso i clienti", ci spiega Stefano Dedola, Human Resources Director di McDonald's Italia.

"Certo, investiamo anche nel personale, offrendo periodici percorsi formativi, diversificati in base ai ruoli e alle posizioni occupate. Ogni membro dello staff dei ristoranti partecipa a un programma di training sul posto di lavoro. L'iter inizia con un corso di più settimane presso il ristorante e prosegue con vari momenti



di approfondimento. Il primo si chiama SMC (System Management Course) e mira a fornire le nozioni fondamentali sulla gestione del turno, oltre a insegnare materie quali relazioni interpersonali, rispetto sul posto di lavoro, coaching, customer satisfaction e valorizzazione delle persone. Il training si svolge a Milano e a Roma e dura cinque giorni. Segue un piano d'azione finalizzato alla messa in pratica delle nozioni acquisite. Dopo un anno circa, i manager hanno uno step successivo: l'EMC (Effective Management Course) durante il quale vengono trasmesse le nozioni di business e gestione del ristorante.

L'ultimo livello di formazione riguarda il direttore di ristorante; l'obiettivo è di rafforzare la leadership dei candidati per promuovere lo sviluppo delle persone, delle vendite e del mercato. Particolare attenzione viene data alla pianificazione di lungo periodo e alla creazione di un ambiente di lavoro positivo. In questo caso, il corso, che dura 5 giorni, si chiama RLP (Restaurant Leadership Programme) e si svolge a Milano.

Esiste poi il BLP (Business Leadership Programme): 5 giorni presso il Training Center di East Finchley Londra durante i quali i direttori in carica da 6-18 mesi approfondiscono gli argomenti di gestione efficace del ristorante e del personale, nell'ottica dell'esperienza avuta".

Il dinamismo del re dell'hamburger in Italia sta nei numeri: 3mila nuove assunzioni dal 2007, di cui circa 1.200 nel 2009 (grazie a 30 nuove aperture con una media di 34 addetti ciascuna). Questi numeri portano a 13mila i dipendenti totali: il 75% è part time (scelta che consente di conciliare il lavoro con gli impegni familiari e di studio) mentre il restante 25% dei dipendenti a tempo pieno ricopre principalmente le cariche più alte: responsabili operativi, manager, assistenti amministrativi. Significativa l'età media: 28 anni (30 se si includendo gli store manager). L'83% lavora a tempo indeterminato, il restante 17% è costituito da contratti di apprendistato che, in oltre il 90% dei casi, vengono trasformati in collaborazioni a tempo indeterminato. Le donne rappresentano più della metà del totale e ricoprono spesso ruoli di responsabilità. Il 18% dei dipendenti è straniero (comunitari ed extracomunitari) così come non italiani sono il 14% dei manager

dei ristoranti. Lo staff amministrativo della sede centrale è costituito da quasi 200 addetti, di cui il 39% proviene dai ristoranti. Tre le figure professionali più importanti "i membri della crew in maggioranza sono a part time", continua il direttore delle risorse umane. Che aggiunge: "spesso sono giovani e studenti che attraverso turni mirati favoriamo nei loro studi. Quelli di loro più meritevoli e più abili possono poi fare carriera. Anche hostess e steward hanno di solito contratti part time. Sono addetti all'assistenza dei clienti e devono avere predisposizione al contratto con i bambini. Infine, i manager si occupano di coordinare il ristorante, sono dipendenti a tempo pieno e sono suddivisi in diverse figure professionali per competenze. Nel giro di 2-3 anni il dipendente può diventare direttore di ristorante". Diverse le fonti di selezione e reclutamento. Tra esse, le scuole alberghiere, le facoltà universitarie, le agenzie di lavoro interinale. Nei punti vendita è possibile consegnare il proprio curriculum per chi aspira a lavorarci, mentre per gli uffici della sede centrale è necessario compilare il modello disponibile sul sito www.mcdonalds.it.

Pro e contro

"Sono 5.194 i nostri collaboratori, suddivisi in 4 segmenti: aziendale (24%), militare (7%), sanitaria (28%), scolastica (41%)", ci dice **Giovanni Pizzelli** direttore Risorse umane di **Gemeaz Cusin Ristorazione**.

"I lavoratori a tempo indeterminato sono 4.917, a tempo determinato 277. I full time sono 1.143, mentre ammontano a 4.051 i contratti part time. La parte restante è data da interinali, occasionali, a progetto, e così via".

Anche qui sono diverse le fonti di reclutamento, i pro e i contro e le figure professionali associabili a ciascuna di esse:

SELPRESS
www.selpress.com

RISORSE UMANE

le autocandidature (aspetti positivi: quantità e ampia eterogeneità profili; criticità: profili di livello generalmente basso come cuochi, impiegati, tecnici). E ancora le scuole alberghiere e gli istituti tecnici (aspetti positivi: territorialità e ritorno di immagine; criticità: scarsa esperienza dei candidati, principalmente cuochi, aiuto

carattere obbligatorio (come nel caso della sicurezza e dell'igiene) o permanente (relativamente alle procedure di autocontrollo e a quelle attinenti ai sistemi di qualità, così come all'accoglienza del cliente e alla qualità del servizio). Esistono poi corsi per l'aggiornamento professionale (in campo normativo per e-

la della responsabilità sociale.

Per quanto attiene agli operativi, alla formazione di base che coinvolge tutti allo stesso modo segue un secondo step che mira a sviluppare le competenze sul lato tecnico. In questo ambito, per esempio, i cuochi impegnati nella scolastica o nella sanitaria frequentano corsi per la preparazione di diete speciali. Segue una tappa di ulteriore affinamento, che coinvolge un numero ancor più ristretto di addetti, volta a innalzare ulteriormente le competenze: ecco allora percorsi specifici in aula, per esempio, su nuove tecniche di cucina. Se ne deduce il carattere piramidale del sistema.

Non è tutto: sul versante trasversale, esiste una formazione continua sul rapporto con il cliente.

Infine, domina il ruolo del capo: la nota dolens dei corsi è che spesso, una volta terminato lo stage o l'approfondimento, nessuno vigila sull'effettiva traduzione in comportamenti concreti dei contenuti insegnati. È al capo che spetta il compito di monitorare, garantire, sovrintendere al corretto svolgimento sul campo delle pratiche da parte di tutti. La responsabilizzazione delle figure direttive è quindi fondamentale per il buon andamento di un'azienda. Così come la centralità data all'elemento umano".

Elemento che conta se possibile anche di più laddove ben l'83,86% dei lavoratori sono soci (contro 16,14% di non soci). In totale, la cooperativa emiliana si avvale della collaborazione di 7.420 maestranze a tempo indeterminato. A questi si aggiungono 318 contratti a tempo determinato (nel 97% dei casi questi rapporti di lavoro diventano indeterminati). Prima dei morsi della crisi, c'era mediamente un altro blocco di 150 persone in somministrazione (lavoro interinale). Infine, sono solo 5 i cocopro, a testimonianza di una precisa volontà di non puntare sulla precarietà permanente dei dipendenti. Dei quali, il 79,25% lavora part time, il 20,85% full time. Netta la prevalenza di donne: 80% contro il 20% di maschi. Il personale è costato nel 2008 qualcosa come 130.104.000 euro, il 36,5% del totale. Nello stesso periodo, le ore lavorate ammontavano a 7 milioni 385mila 522. Il 36% delle risorse umane opera per le scuole, il 35% per le mense aziendali, il 13% in strutture sanitarie e il 12% in pubblici esercizi. ●



cuochi, dietiste e in misura inferiore impiegati addetti a contabilità e attività segretariali); le facoltà universitarie (aspetti positivi: preparazione teorica; criticità: scarsa esperienza dei candidati, in primis dietiste e tecnologi alimentari); le agenzie di lavoro interinale (aspetti positivi: territorialità e tempestività; criticità: validità profilo non sempre in linea con attese e costi, si tratta di personale generico, di cucina e impiegatizio); servizi di incontro domanda-offerta di lavoro della Provincia (aspetti positivi: territorialità e interfaccia con enti; criticità: validità del profilo dei candidati, per lo più personale generico ed ex L. 68/99).

"Le forme e le modalità di formazione sono molteplici e si caratterizzano per il

sempio), il marketing, la comunicazione, la qualità e l'informatica, realizzati attraverso enti esterni, con accesso alla formazione finanziata", conclude Pizzelli.

La piramide

"La divisione Formazione centrale coordina le figure sul territorio che hanno il compito di individuare i fabbisogni formativi, monitorare ed erogare gli interventi", interviste **Gabriele Cariani**, responsabile Formazione di **Camst**.

"Due le tipologie di destinatari: manager da un lato, operativi dall'altro (cuochi, dietiste, aiuto cuochi e addetti mense). Tre le aree principali: sicurezza su lavoro, igiene e sicurezza alimentare, tute-