

# La formazione che accoglie e aggrega



Tra obiettivi aziendali e persone, la formazione concilia mestiere e benessere valorizzando le persone

**Barbara Trigari** | @Pointoutto

**T**ra i lasciti, tutti da interpretare, della fase post pandemica c'è quello della "grande dimissione", la tendenza che vede un aumento significativo delle dimissioni volontarie. Secondo Area Studi Legacoop e Prometeia nel 2021 le dimissioni volontarie sono state il 31% in più rispetto al 2020, pari a 500 mila italiani. La retention, insieme alla valorizzazione dei talenti, è sempre stato un tema all'attenzione dei responsabili del personale nel settore retail, per ridurre il turnover e presentarsi al cliente attraverso collaboratori capaci e motivati. Un aspetto di immagine che si traduce anche nella certificazione volontaria del Top Em-

ployers Institute: nel 2022 sono in classifica 8 aziende italiane retail: Metro Italia, Lidl Italia, Carrefour Italia, Esselunga, Qvc, MediaWorld, OBI Italia e Amazon Italy. Alcuni di questi ci hanno raccontato come si impegnano su questi aspetti.

#### **BENNET: IL CLIENTE AL CENTRO**

Con una nuova piattaforma di formazione online nel 2022 e l'attenzione alle professioni del retail digitale, Bennet punta l'attenzione sul cliente. "L'obiettivo è offrire i migliori professionisti al servizio del cliente -dice Tarquinio Eustachio, direttore risorse umane di Bennet-. In parallelo continuiamo a la-

NUMERI

#### **CARREFOUR ITALIA**

12,4 le ore  
di formazione  
dipendente/2021

#### **CRAI**

Budget annuo  
di 200.000 € +  
formazione  
dei Cedi

#### **ESSELUNGA**

2,5 giorni  
di formazione  
dipendente/anno  
485.000 ore di  
formazione 2021

#### **IPER, LA GRANDE I**

80.000 le ore  
di formazione/anno

#### **MAIORA**

**Despar Centro Sud**  
Budget annuo  
di 250.000 euro  
40 ore di formazione  
dipendente/anno

vorare sul concetto di managerialità e sulla cultura del feedback. I percorsi formativi sono standard per alcuni ruoli o mestieri, soprattutto di punto di vendita, mentre sono costruiti in modo più sartoriale per profili ad alto contenuto tecnico o per l'accompagnamento a percorsi di crescita professionale". Uno stretto legame tra formazione e messa a terra della strategia aziendale, che ciascun retailer sviluppa con priorità leggermente diverse, anche se affiorano sempre attenzioni all'ascolto e cultura del feedback.

### **CARREFOUR: BENESSERE E FORMAZIONE A 360**

Il tema benessere per i collaboratori torna in Carrefour attraverso iniziative di ascolto, comunicazione e supporto psicologico, la promozione della cultura del feedback e il mentoring, come quello per Millennial. Qui i mentor sono senior manager, con uno scambio di punti di vista tra generazioni. Trainer interni si muovono su mestieri e processi di lavoro, mentre ai consulenti esterni sono affidate le competenze manageriali e comportamentali, per il valore aggiunto che si ricava dal confrontarsi con l'esterno. "Il portale Carrefour Life Education è uno strumento prezioso -dichiara Elisa Pettenati, head of talent acquisition, employer branding, learning and development di Carrefour Italia- che permette di accedere ad attività formative suddivise in aree tematiche, costruire percorsi individuali e interagire con i colleghi condividendo opinioni e best practice. È possibile anche accedere a percorsi oltre la propria mansione, come i corsi di lingua straniera con il Carrefour Language Lab e lo

spazio di autoapprendimento, con migliaia di contenuti gratuiti e aggiornati da tutto il web e da piattaforme come YouTube, EdX, Lacerba, EduOpen".

### **CRAI: MIX DI SOFT E HARD SKILL**

Crai investe 200 mila euro l'anno su progetti di sistema e trasversali, su tematiche di interesse comune, accompagnamento al ruolo, e per nuove esigenze professionali che nascono all'interno della rete. "L'orientamento -dice Monica Purificato, direzione R&U, formazione, legale, organizzazione e processi di Crai- è creare una cultura aziendale in cui la formazione e l'apprendimento continuo siano un must, uno degli elementi strategici in grado di garantire all'impresa la capacità di rimanere competitiva e crescere nel tempo. Un mix di soft skill e hard skill che attraverso l'empowerment individuale permette di migliorare le performance aziendali".

### **ESSELUNGA: DALL'ELEARNING AL MASTRO BOTTEGA**

La crescita è sempre anche della persona, visto che c'è chi, come Esselunga, ha definito tra i temi da sviluppare attraverso welfare e formazione quello del benessere, mentre sono attivi dal 2021 le attività di empowerment al femminile e lo sviluppo dei talenti. Lo strumento è il Learning Center: 25 pilastri per tutti i profili professionali cui si è aggiunta 10 anni fa anche la piattaforma di eLearning. "Il Learning Center è un polo didattico all'avanguardia -dichiara Barbara Abate, head of training and development di Esselunga- dove si acquisiscono strumenti gestionali, di mestiere e di approfondimento, che

pongono le basi per una crescita personale e lavorativa". Non solo tecnicità, ma anche passione per i mestieri di negozio, grazie al "maestro formatore": un responsabile esperto, che, come un antico mastro di bottega, trasmette abilità, competenze e un bagaglio di conoscenze tecniche sui prodotti e sui processi, e valuta l'operato degli allievi, direttamente in negozio

### **IKEA E IL FOCUS SULLA LEADERSHIP**

Il tema della leadership sta particolarmente a cuore a Ikea. Il modello prevede il 70% di formazione on the job, il 20% di mentoring e coaching e il 10% di training formale con un piano individuale definito dai leader con i colleghi delle risorse umane, su percorsi che in prevalenza si avvalgono di materiali e formatori interni. "Ci rivolgiamo all'esterno quando abbiamo bisogno di integrare competenze tecniche -sottolinea Sara Carollo, leadership & competence manager di Ikea Italia- oppure quando vogliamo beneficiare di un approccio e un punto di vista diverso dal nostro, come nel caso della leadership". Obiettivo: offrire a chiunque gli strumenti per prendere decisioni a beneficio del cliente, una "leadership da parte di tutti".

### **IPER, LA GRANDE I E LA GESTIONE DEI TEAM**

Potenzialità e soft skills, confronto intergenerazionale, leadership condivisa, guidano le scelte formative di Iper La grande i. "Protagonista assoluta la Scuola dei Mestieri, ente di Iper, -spiega Rossella Simolo, hr training & development manager di Iper La grande i- seguita dalla tecnologia, con i nuovi siste-

#### **PENNY MARKET**

Budget formazione pari allo 0,5% del fatturato

#### **GRUPPO POLI Agorà Network**

Budget annuo di 1,3 mln € 2021 + 36.841 ore di formazione nel 2021

#### **SCUOLA COOP**

900.000 € i costi fissi/anno

#### **UNICOOP TIRRENO**

Budget formazione 2022 pari a 2 mln €

mi operativi e l'apprendimento a distanza. Un focus particolare è dedicato al potenziamento della capacità manageriale nella gestione dei team, oggi sempre più spesso costituiti da generazioni spinte da motivazioni e valori diversi”.

### **MAIORA DESPAR CENTRO SUD SVILUPPA LA CULTURA DEL CLIENTE E DEL SERVIZIO**

Tutto il personale di Maiora Despar Centro Sud è coinvolto nella formazione. “Si tratta di una metodologia basata su una relazione di tipo uno a uno -spiega Lucia Zitoli, responsabile della formazione di Maiora Despar Centro-Sud-. Il professionista con maggiore esperienza prende in carico la persona con minore esperienza, al fine di valorizzarla e garantirle una crescita costante. Nel 2021 abbiamo svolto incontri ad hoc per i collaboratori dei punti di vendita nuovi o appena ristrutturati, con trainer esperti che hanno trasmesso al team del negozio concetti come la cultura incentrata sul cliente, la cultura del servizio e del lavoro”. Il 2022 è fitto di iniziative: in particolare “Mi rimetto in pista” lavora sul reinserimento dei professionisti che hanno subito uno stop professionale per motivi personali, dalla malattia alla gravidanza.

### **PENNY MARKET ITALIA: ELEARNING ANCHE DAL CELLULARE**

La Penny Academy è lo strumento flessibile di aggiornamento continuo per i collaboratori di Penny Market Italia: competenze trasversali, di mestiere e informatico-linguistiche, cui presto si sommeranno quelle della Academy del fresco. “La priorità è per i colleghi delle vendite -precisa Katia Conti, hr development & retention manager di Penny Market Italia- che desideriamo coinvolgere sempre più nella formazione. Dal 2021 abbiamo la nuova piattaforma di eLearning fruibile anche da cellulare, in modo spontaneo e libero. Offre 50 corsi su tematiche di sviluppo personale e professionale”. Tra i temi all'ordine del giorno: tool informatici o gestionali, negoziazione, comunicare in

## **Parole chiave**

**ELEARNING, PERCORSI, MESTIERI, CONFRONTO, TEAM, ENGAGEMENT, CLIENTE, MOTIVAZIONE**

pubblico, project management, come dare il feedback.

### **GRUPPO POLI: VALORIZZARE I TALENTI DEL TERRITORIO**

I giovani e il rapporto continuativo con i collaboratori sono le chiavi di lettura della formazione per il Gruppo Poli, attento alle aspettative del territorio attraverso percorsi di orientamento per i ragazzi e lezioni frontali nelle scuole, stage in azienda e, nei negozi, i percorsi di alternanza scuola-lavoro. La persona viene formata al ruolo e riceve un'informazione anche per altri ruoli, perché abbia una visione più ampia e consapevole. “Neoassunti e personale di filiale accedono al progetto Reparto Scuola -racconta Claudia Dalpiaz, referente della formazione interna di Gruppo Poli-. La persona lavora da una a tre settimane nella filiale dove c'è il formatore eccellente, con identici orari in modo da seguirlo in ogni aspetto”. La valutazione coinvolge il direttore del negozio “scuola”, il manager che sovrintende il gruppo di filiali cui la persona appartiene, e il product manager. “Ci si aspetta prima di tutto un ampliamento del bagaglio di conoscenze della persona, quindi la scelta di un percorso di lavoro. Non è solo uno sviluppo di carriera: è una modalità di far crescere la persona dal saper fare al saper essere attraverso il confronto, per poi coordinare e gestire altre persone”.

### **QVC ITALIA: DIVERSITY, EQUITY E INCLUSION**

Inclusione, empowerment, cultura della responsabilità, dialogo continuo tra leader e la

sua squadra, sono le competenze promosse dalla formazione in Qvc Italia, proposta prima di tutto in modalità volontaria. “La funzione di Learning & Development funge da abilitatore e consulente interno fornendo soluzioni e strumenti di apprendimento, nonché informazioni e approfondimenti -afferma Ilaria Tremolada, Sr learning & development partner Qvc Italia-. L'innovazione è favorita insegnando approcci design thinking e choice cascade model. Le priorità quest'anno si focalizzano su diversity, equity e inclusion”. Un luogo di lavoro piacevole invita a dare il meglio.

### **UNICOOP TIRRENO E LA SCUOLA SCUOLA COOP**

“Nel 2022 ci focalizzeremo sullo sviluppo del servizio al cliente e delle vendite propulsive, ascolto diretto del personale, sviluppo manageriale dei gestori di punto vendita, scuola di mestiere e il nuovo ruolo dell'energy manager -spiega Alessandra Giannarelli, responsabile formazione di mestiere di Unicoop Tirreno-. Indipendentemente dal ruolo e dall'anzianità in azienda, ciascuno riceve una formazione di tipo sartoriale”. Unicoop Tirreno può contare in aggiunta su Scuola Coop, che cerca di coinvolgere i collaboratori di tutte le coop di consumo attraverso incontri e contesti innovativi che permettono ai saperi di emergere e alle persone di esprimersi.

“Copriamo tutta la formazione dalle soft skills ai corsi tecnici -racconta Enrico Parsi, direttore di Scuola Coop- con attività sperimentali che permettono di aprire nuove cornici o proporre progetti innovativi da concretizzare nel quotidiano della relazione con i soci e i territori. Tenendo fermo il collegamento tra la vendita e gli aspetti valoriali del mondo cooperativo”.

In tutto 7 persone con sede a Sammontana, frazione di Montelupo Fiorentino, e un ufficio d'appoggio a Firenze, la Scuola produce il magazine Nimby, uno sguardo al mondo del retail fuori dal contesto Coop, e alimenta il canale YouTube con oltre 900 video interviste. **M**