

# «Il training serve a fidelizzare»

Parla Peter Cheese (**Accenture**): i leader rischiano ora di restare senza squadra

**Cristina Casadei**

Non abbiamo toccato il fondo, l'aumento della disoccupazione che va avanti ormai da molti mesi continuerà. Ma non bisogna disperare perché il mercato del lavoro si riprenderà e quel momento sarà una prova del nove per le aziende: quelle che hanno gestito bene le risorse umane durante la crisi avranno un team pronto ad affrontare la ripresa, le altre, invece, dovranno fronteggiare la fuga dei migliori collaboratori. Peter Cheese, capo mondiale del Talent & Performance Management di **Accenture**, in altre parole "il" consigliere delle imprese per le strategie da adottare nella gestione delle risorse umane, mette in guardia: «Adesso c'è molto più bisogno di decisioni strategiche e di molta cura nella gestione delle persone».

**Come dovrà essere il nuovo approccio delle imprese ai percorsi di crescita dei lavoratori?**

Ho sentito molti capi del personale parlare di formazione in termini numerici. Per esempio, quest'anno abbiamo fatto 300mila ore di formazione e abbiamo portato in aula centinaia di persone. Ma cosa significano questi numeri? Non ha senso parlare di numeri come questi, non è importante quante ore di formazione si fanno ma quali sono i risultati che si ottengono in termini di performance dei lavoratori.

**Ma se della formazione si**

**raccontano sempre i numeri iniziali, l'input, e difficilmente si parla dei risultati che ha portato, l'output, non è forse anche perché questa seconda valutazione è troppo complessa?**

I dati analitici su cui possiamo contare i dipartimenti delle risorse umane sono davvero molto pochi e questo è un serio problema. Ciò non toglie che la formazione debba diventare più efficiente.

**Le aziende in questo momento sono più focalizzate sui clienti o sulle risorse umane?**

Adesso più che mai il cliente è il re indiscusso ma se le aziende focalizzano le loro divisioni sui clienti questo significa che ci sarà bisogno di impostare dei percorsi di formazione per i lavoratori. In fondo anche loro sono clienti perché senza un team nessuna azienda può andare avanti. Come i clienti anche i collaboratori vanno fidelizzati, motivati e aiutati a comprendere il piano dell'azienda: la fiducia è un tema chiave.

**Perché?**

Con un mercato del lavoro debole come quello attuale sono davvero rare le persone che decidono di lasciare un posto di lavoro. Quando il mercato si riprenderà se non è stato creato un rapporto di fiducia, se sono stati chiesti sacrifici senza aver dato in cambio una prospettiva, allora i lavoratori se ne andranno altrove. E allora le aziende che non hanno investito sulle

risorse umane in tempo di crisi e i capi che hanno pensato solo alla loro carriera senza prendersi cura dei loro collaboratori si ritroveranno senza squadre.

**È una dura vita quella del capo adesso?**

I manager devono sapere esprimere una leadership forte, perché non dimentichiamo che i lavoratori non abbandonano la società per cui lavorano, ma il loro capo.

**La comunicazione dove si colloca nella scala dei metodi di retention?**

Ai primi posti. Può servire come strumento di formazione, per cui i momenti di incontro e scambio all'interno dei team sono fondamentali. Ma può anche essere utile per mandare dei messaggi importanti ai collaboratori. Va usata con molta attenzione.

**La scorsa settimana British Airways ha chiesto ai dipendenti di rinunciare a un mese di stipendio prendendo come modello il ceo. Crede che quel messaggio fosse una provocazione?**

Nell'invito di Ba mi è parso che mancasse qualcosa. Il fatto che un ceo rinunci a un mese di stipendio non è molto significativo perché guadagna una cifra importante. Per un dipendente rinunciare a un mese di stipendio, al contrario lo è. Per cui quando ai dipendenti si chiede un sacrificio bisogna saper dare anche un messaggio che fa vedere quale sarà il risultato di quel sacrificio nel medio-lungo

termine. Solo così se ne può conquistare la fiducia.

**Che cosa devono fare le imprese per trattenere i lavoratori in quel futuro in cui partirà la ripresa?**

Parlando dei giovani, questa è una fase in cui chiedono un comportamento molto etico, il riconoscimento del loro lavoro, il coinvolgimento, la trasparenza e nuove opportunità.

**Ma questo le sembra un momento facile per offrire nuove opportunità?**

No, ma visto che salvo in rari casi non si fanno nuove assunzioni questo è il momento per pensare percorsi interni, magari attraverso le diverse divisioni, in modo da dare alle persone più competenze.

**Negli anni passati le aziende si sono molto preoccupate della formazione dei talenti. In mezzo alle turbolenze di questa crisi che ha portato molte aziende a ridimensionare i costi i capi delle risorse umane sono ancora focalizzati sui talenti?**

Il concetto di talenti sta diventando progressivamente più inclusivo. I talenti sono diventate tutte le persone che contribuiscono a mandare avanti un'organizzazione. Parlando con il ceo di una grande catena di alberghi, il problema che doveva gestire era trovare personale adatto addetto alle pulizie. I nuovi talenti sono tutte le figure chiave che hanno le capacità e le competenze di cui la società ha bisogno per essere efficiente. Anche addetti alle pulizie.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**«Non importa più quante ore di didattica si fanno ma quali sono i risultati ottenuti»**

**«Serve una guida forte perché i dipendenti non abbandonano le società ma i loro capi»**

