



Articoli Area Riservata Olympos Group srl

La formazione aziendale: costi certi, ricavi incerti

Pur riconoscendo intellettualmente un grande valore alla formazione aziendale, un imprenditore vuole avere un riscontro concreto e tangibile all'investimento effettuato e quindi si pone sempre la domanda "Ma a che cosa è servito il corso?"

<<Beh, il personale è più motivato, le schede di valutazione alla fine del corso sono state ottime e poi il clima aziendale è di gran lunga più rilassato e sembra che ora i partecipanti abbiano modificato alcuni dei loro atteggiamenti, ecc...>>...

Se vi trovate di fronte ad un imprenditore, a queste parole il suo volto sarà sufficientemente eloquente per considerare l'esperienza chiusa oppure, nella migliore delle ipotesi, un'esperienza da ripetersi in un'annata buona, a soli fini fiscali o di immagine.

Come non dare ragione ad un imprenditore che a fronte di costi certi per diverse migliaia di euro (compenso società di formazione, spese organizzative, ore di lavoro, ecc) rimane nel limbo della quantificazione dell'effettivo ritorno del suo investimento.

Così nel corso del tempo, i responsabili della formazione o del personale vedono cassati i loro progetti formativi per mancanza di fondi o perché al momento la Direzione non ritiene la formazione un'attività strategica. Insomma, è come sentire l'esigenza di allenamento fisico per stare meglio, e non avere il tempo per farlo. In realtà dietro all'alibi del tempo si cela la mancata comprensione del valore intrinseco e soprattutto degli strumenti per misurare quest'ultimo. Gli strumenti di misurazione sono tanti, ed i risultati quantificabili altrettanto.

Focalizzare gli Obiettivi

Prima di tutto bisogna analizzare in profondità quali sono gli obiettivi concreti che si vogliono raggiungere con la formazione.

Annunciare che con la formazione si vuole ad esempio <<aumentare le competenze relazionali dei partecipanti>> è come dire che con l'attività fisica si vuole aumentare il tono muscolare... rischia di assumere un significato poco finalizzato ad azioni concrete e misurabili.

Durante i nostri colloqui con i responsabili delle risorse umane scopriamo che in realtà dietro il generico bisogno formativo esistono esigenze maggiormente concretizzabili. Continuando l'esempio sopra citato, l'aumento delle competenze relazionali può essere legato alla diffusione delle informazioni, all'uso degli strumenti aziendali di comunicazione, al tempo speso nel dipanare controversie tra dipendenti, oppure alla necessità di diminuire i resi di vendita dovuti ad errori, velocizzare l'esecuzione di alcune direttive aziendali, l'aumento delle vendite per contatto, ecc... Dietro ogni obiettivo generico dichiarato esistono attività concrete misurabili quantitativamente, come ad esempio il caso di un manager aziendale, la cui capacità di parlare in pubblico era legata anche alla quantità di tempo speso nel preparare i propri discorsi, e al tempo negato al sonno prima di una riunione aziendale. Così il miglioramento del tono muscolare può essere legato alla riduzione di costi in medicinali per strappi muscolari.

E' risaputo che nella formazione, così come nell'allenamento fisico, non esistono solo variabili quantificabili, ma esistono anche fattori qualitativi, come ad esempio l'appagamento psicologico, la motivazione ed il senso di appartenenza all'azienda, i quali sfortunatamente (o fortunatamente) non possono essere totalmente misurabili.

Oltre a questi benefici di tipo soft, prima di iniziare un qualsiasi percorso formativo è necessario individuare un sistema di misurazione degli obiettivi formativi, se si vuole costruire il ROI della formazione.

Sistema di Misurazione degli Obiettivi Formativi

L'azienda valorizza maggiormente le attività che apportano benefici economici. In primo luogo, quindi, è necessario per ogni macro obiettivo formativo creare indici quantitativi di misurazione dello stesso; questi indicatori possono essere di varia natura, nella tabella sottostante sono indicati solo alcuni esempi di quelli maggiormente utilizzati.

TABELLA 1: sistema di misurazione degli obiettivi formativi

OBIETTIVO

SISTEMA DI MISURAZIONE PRIMA E DOPO LA FORMAZIONE

Aumento delle capacità di vendita

Aumentare:

- fatturato per venditore/struttura/area di business
- margini di profitto sulle vendite per venditore/struttura/area di business
- n. chiusure/visite per venditore/ struttura/ area di business

Diminuire

- resi sulle vendite per venditore/ struttura/area di business
- lamentele dalla clientela

Miglioramenti nella gestione del tempo

Mantenendo lo stesso livello di rendimento in un mese, riduzione di:

- n. ore lavorate
- n. ore trascorse in riunioni mensili
- n. incontri mensili
- n. ore di lavoro straordinario
- n. ore trascorse in spostamenti
- n. ore spese al telefono
- n. ore spese nella compilazione di documenti, ecc...

Sviluppare spirito di gruppo

Diminuire

- n. di ritardi per scadenze
- n. ore spese in riunioni
- n. ore lavorate per progetto
- costi del personale per progetto
- spese di consumabili

Aumentare

- margine di profitto per progetto
- n. progetti in un anno

Un altro passo importante è la quantificazione degli obiettivi che si vogliono raggiungere anche attraverso l'attività di formazione entro un determinato periodo, ad es. aumentare le vendite del 5% entro l'anno, riduzione del tempo dedicato alle riunioni del 4% entro sei mesi, ecc...

Il successivo passo è trasformare il sistema di misurazione della formazione in termini monetari, ossia calcolare concretamente il ROI finanziario. Se ad esempio l'1% dei resi sul venduto comporta alla società 5.000 euro di perdita sul profitto in un anno, una diminuzione dei resi sul venduto del 10% significa aggiungere al profitto aziendale 50.000 euro.

Quindi avremo:

TABELLA 2: Tabella del ROI della formazione aziendale

OBIETTIVO

SISTEMA DI MISURAZIONE PRIMA E DOPO LA FORMAZIONE

OBIETTIVO di PERFORMANCE DOPO 6 MESI/1 ANNO DI PERCORSO

EURO

Aumento delle capacità di vendita

fatturato per venditore/struttura/area di business

aumento del 5%

+ 100.000

margin di profitto sulle vendite per venditore/struttura/area di business

aumento del 1%

+ 30.000

n. chiusure/visite per venditore/ struttura/ area di business

aumento del 10%

+ 40.000

resi sulle vendite per venditore/ struttura/area di business

diminuzione del 3%

+ 20.000

La tabella del ROI della formazione può essere ridotta o ampliata a seconda delle esigenze aziendali, è necessario però che sia realistica e soprattutto diventi uno strumento di monitoraggio concreto.

Questa stessa tabella ha una triplice utilità:

documento di presentazione dei progetti formativi;

strumento di monitoraggio durante le formazioni;

strumento di rendiconto alla direzione aziendale.

Gli strumenti di misurazione della formazione

Una volta stilato la tabella del ROI dell'attività di formazione è importante sviluppare gli strumenti per la misurazione degli stessi.

Per testare velocemente la reale efficacia di un percorso formativo è auspicabile monitorare alcuni indici di performance su due gruppi omogenei: un gruppo che segue la formazione ed un gruppo che non la segue.

Gli strumenti per la verifica dell'efficacia di un percorso di formazione si sviluppano in quattro livelli diversi:

Livello 1 - Misurare la Reazione:

utilizzando le schede di valutazione che vengono consegnate alla fine di ogni sessione formativa, il responsabile delle risorse umane può valutare il gradimento del corso. L'entusiasmo dei partecipanti però non è strettamente correlato al ROI finanziario, ma può dare già un'idea se la società di formazione è stata gradita.

Livello 2 - Misurare l'Apprendimento:

attraverso test, follow-up, tavole rotonde, questionari vengono monitorati il grado di apprendimento, aiutando a risolvere le difficoltà emerse nell'applicazione dei nuovi comportamenti e/o strumenti di lavoro.

Livello 3 - Misurare il Comportamento:

questo può essere testato solo sul campo attraverso affiancamenti, mystery shopping, confronti con colleghi,

Livello 4 - Misurare i Risultati Economici:

la tabella del ROI può essere un buono strumento. Se si ha l'aspirazione di provare il contributo alla crescita economica aziendale in qualità di Responsabile delle Risorse Umane o della Formazione, si può utilizzare un percorso formativo ben articolato in azienda, il quale però a sua volta necessita di un attento monitoraggio dei trainer, dei partecipanti e dei numeri aziendali.

Alcuni consigli di Olympos Group per ottenere un ROI positivo

valutate attentamente che gli obiettivi che volete raggiungere siano condivisi dalla Direzione Aziendale;

per ogni obiettivo formativo create un sistema di misurazione concreto e semplice da verificare (a volte bastano tre o quattro parametri)

per ogni parametro di misurazione stabilite un obiettivo quantitativo di performance da raggiungere in un preciso arco temporale (ad. es. 1 anno o sei mesi)

verificate con il personale interno la fattibilità degli obiettivi quantitativi di performance posti

coinvolgete la Direzione aziendale presentando il progetto formativo e mettendo in evidenza il ROI della formazione

a conclusione del progetto formativo presentate i dati e nel caso non avete raggiunto totalmente gli obiettivi posti, valorizzare gli obiettivi intermedi e presentate un piano d'azione successivo

create un percorso, non un evento isolato, sarebbe come cercare di migliorare il proprio tono muscolare con cinque giorni di corsa in un anno

sviluppare sinergie solo con società di formazione e consulenza che:

costruiscano insieme con voi ed i vostri collaboratori il ROI del progetto formativo e coadiuvi con voi un sistema di monitoraggio

condividano con voi i risultati posti all'inizio del progetto formativo, legando il compenso agli obiettivi raggiunti: un partner nei fatti e non solo a parole...