

Osservatorio Formazione



Indici Il metodo Phillips aiuta a stabilire il Roi, l'incremento di fatturato dovuto alla miglior preparazione di chi lavora

Valore Quanto rende investire in azienda

Come quantificare il ritorno dei soldi spesi per aggiornare il personale invece di rivolgersi all'esterno

DI ELENA COMELLI

Formazione aziendale, questa sconosciuta. Dopo un intervento formativo efficace, si presume, che debba aumentare il valore del prodotto o del servizio erogato dall'azienda. Ma di quanto? Come valutare il ritorno dell'investimento?

«La domanda non è banale: soprattutto nei momenti di crisi è importante misurare i risultati, anche quelli più imponderabili», spiega Maria Cristina Galgano, amministratore delegato del gruppo Galgano, specializzata in formazione aziendale. «In Italia si è molto restii ad applicare metodi ingegneristici ad attività prevalentemente umanistiche, ma quantificare l'impatto della formazione sui conti dell'azienda è importante: finché viene considerata un'attività poco concreta, infatti, la formazione rischia di vedersi ta-

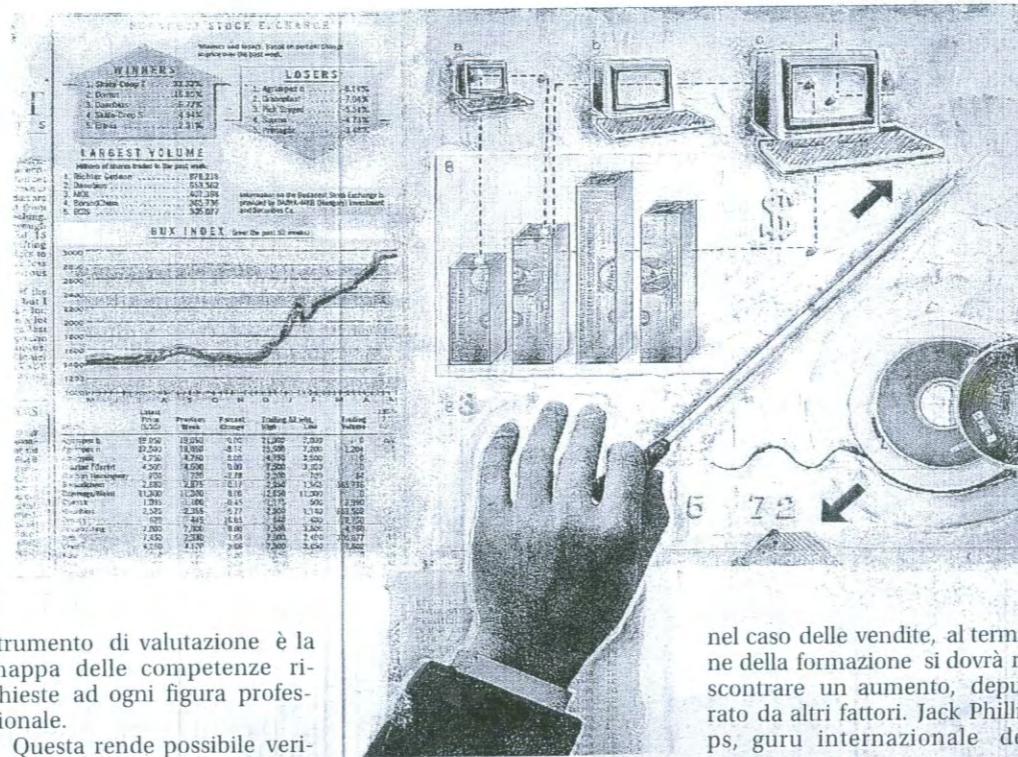
gliare i budget da un momento all'altro, al primo accenno di crisi». Com'è accaduto in questi anni con molte attività considerate dalle aziende non strettamente necessarie. «Misurato il ritorno sull'investimento, invece, le aziende spesso si rendono conto dell'importanza strategica fondamentale di una formazione efficace».

Le valutazioni

In una grande azienda, la prima valutazione parte dal budget del personale prima e dopo l'intervento formativo: preparare i propri dipendenti a ricoprire posizioni di maggior responsabilità di solito è più conveniente piuttosto che affrontare i costi, i tempi e le incertezze di selezioni esterne sul mercato del lavoro, senza dimenticare i benefici aspetti motivazionali delle crescita professionali all'interno della stessa azienda. Un secondo

strumento di valutazione è la mappa delle competenze richieste ad ogni figura professionale.

Questa rende possibile verificare se la formazione è stata efficace nell'apportare le competenze richieste ed è facilmente applicabile, utilizzando test o verifiche dirette sul campo. Ma come valutare il beneficio monetario dell'intervento formativo? È chiaro che aumentando le competenze delle risorse umane dovrebbe aumentare il valore che queste producono. Ad esempio



nel caso delle vendite, al termine della formazione si dovrà riscontrare un aumento, depurato da altri fattori. Jack Phillips, guru internazionale del

Roi (Return on Investment) della formazione, lo descrive nel suo libro «Roi in Action Casebook» e lo utilizza spesso nei suoi interventi, come quello che farà a Milano lunedì prossimo nel workshop Galgano Formazione: nella catena alberghiera internazionale Le Meridien Hotel & Resorts, un semplice corso di formazione ai conference manager per aumentare l'impiego delle sale convegni ha portato a una notevole crescita del fatturato negli alberghi coinvolti e rapportando i benefici monetari ottenuti con tutti i costi sostenuti, si è evidenziato un ritorno sull'investimento del 203%. Quindi, soldi ben spesi.

I bilanci

Per ottenere questi risultati è importante però utilizzare una metodologia rigorosa, che produca dati credibili e non sovrastimati. La metà delle aziende della classifica Fortune 500 usa il metodo di Phillips, anche perché il suo processo di analisi è applicabile a molti ambiti diversi: iniziative di miglioramento delle prestazioni, di formazione, di sviluppo organizzativo, di programmi risorse umane, di cambiamento, di introduzione di nuove tecnologie. Uno schema che non si limita solo al calcolo del Roi: l'importante è decidere prima di avviare il progetto su quale livello si vogliono misurare i risultati, perché in relazione al livello scelto cambieranno tempi, modi e strumenti della raccolta dati.

Fatturato

30%

Incremento

Il giro d'affari in più dell'hotel Meridien dopo aver investito in formazione per i convegni

Benefici monetari

203%

Confronto

E' il Roi, cioè il ritorno sull'investimento, raggiunto da alcune iniziative di formazione