

3.3. I PASSI OPERATIVI PER IL CALCOLO DEL ROI DELLA FORMAZIONE

Passo 1	<p>Prepara la valutazione:</p> <p>Condividi con i manager di linea il livello di valutazione proposto e prova a stabilire con loro la finalità attesa da questo tipo di valutazione prima di deciderne l'implementazione. Una volta scelto di calcolare il ROI della formazione metti in atto le seguenti attività preliminari:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifica la/e prestazione/i target che si vuole migliorare (es. riduzione infortuni) e determina il valore attuale (ore perse per infortunio = 250 ore/anno); definisci la ROI Scorecard; ▪ Stima a priori i benefici tangibili attesi (es. riduzione del 10% delle ore perse per infortunio) da un'eventuale attività formativa e quando andrai a misurarli ▪ Prova a stabilire quali potrebbero essere i benefici intangibili che non possono essere ricondotti ad una misura monetaria (es. miglioramento clima aziendale in seguito a riduzione infortuni) ▪ Determina le circostanze esterne o gli eventi che potrebbero impattare direttamente sui benefici (es. condizioni climatiche favorevoli che determinano un abbassamento fisiologico degli infortuni) ▪ Definisci l'orizzonte del Pay Back: immediato, a breve termine, a lungo termine, ecc. ▪ Fai una stima del ROI atteso
Passo 2	<p>Seleziona lo strumento:</p> <p>Qualunque sia il metodo prescelto è necessario:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Registrare i costi della formazione, includendo anche quelli inattesi ▪ Misurare le prestazioni dopo che è stato realizzato il programma formativo ▪ Isolare gli effetti della formazione ▪ Valutare e quantificare i benefici del programma formativo <p>In base alla quantità di informazioni di cui necessiti, seleziona lo strumento più adatto o crearne uno "ad hoc"</p>
Passo 3	<p>Adatta lo strumento:</p> <p>Modifica i contenuti a seconda del corso riscrivi, cancella o riadatta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le voci di costo associate al corso di formazione in esame ▪ I benefici tangibili attesi ▪ Il questionario per le stime dei soggetti coinvolti ▪ I benefici intangibili
Passo 4	<p>Metti in pratica la valutazione:</p> <p>Durante la fase di erogazione della formazione inizia a registrare i costi Al termine dell'attività formativa inizia a monitorare la prestazione target Tieni conto che l'impatto organizzativo deve essere osservato non prima di 3 mesi e non oltre i 6 mesi dalla fine del corso Coinvolgi i manager nell'isolare gli effetti della formazione così che possano dare il loro contributo Isola con loro gli effetti della formazione e determina una % di impatto da attribuire alla formazione Moltiplica i benefici ottenuti per la % da attribuire alla formazione e calcola i benefici netti Calcola il ROI della formazione</p>
Passo 5	<p>Analizza i risultati:</p> <p>Confronta il ROI atteso con quello effettivo Cerca di capire le cause che hanno determinato un tale risultato sia nel caso di ROI positivi che negativi Verifica con il Manager di linea il suo grado di soddisfazione indipendentemente dal risultato quantitativo Confronta il ROI di questa attività formativa con quella di attività precedenti Decidi se è il caso di replicare, estendere, modificare o abbandonare l'iniziativa in base al risultato ROI ottenuto</p>
Passo 6	<p>Prepara il report:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Scrivi un report sintetico riassumendo l'analisi effettuata ▪ Distingui gli obiettivi dell'attività formativa, la prestazione target prima e dopo il corso di formazione ▪ Distingui i costi dai benefici ▪ Includi sempre i benefici intangibili <p>Invia copie del report a tutti gli interessati: formatori, manager di linea, direzione del personale, direzione amministrativa, etc.</p>