

PIERO  
CARDUCCI<sup>1</sup>  
RAFFAELE  
PUGLIESI<sup>2</sup>

# Il processo di formazione e la valutazione dei risultati nelle imprese

## Sintesi

L'attività formativa è solitamente pensata come un processo composto da varie fasi. Una di queste è la valutazione dei risultati; essa stessa è un processo che va svolto parallelamente a quello di formazione. Gli obiettivi di questo articolo sono tre; innanzitutto si vogliono esaminare gli aspetti qualitativi dell'attività formativa e in particolare della valutazione dei risultati. Successivamente si verifica la possibilità di dare una valutazione economica della formazione misurandone indirettamente il contributo all'economia dell'impresa. Da ultimo si analizzano i casi in cui ci si può spingere ad una valutazione economica di tipo diretto; in altre parole si cerca di associare al beneficio ottenuto dalla formazione una misurazione finanziaria dell'evento.

<sup>1</sup> Responsabile Dipartimento Direzione Aziendale Scuola Superiore G. Reiss Romoli de l'Aquila.

<sup>2</sup> Collabora ad attività di ricerca presso il CERIS-CNR di Torino.

## 1. Il processo di formazione

L'esigenza di ogni impresa, oggi più che mai, è quella di perseguire la massima efficienza delle risorse impiegate in ogni area funzionale. Naturalmente quest'esigenza è particolarmente sentita per le aree che sono considerate solo come centro di costo, vedi ad esempio le attività formative. L'esperienza insegna che quando le imprese si trovano a dover fronteggiare le fasi sfavorevoli del ciclo economico, le spese per la formazione devono affrontare una dura competizione con tutte le altre attività aziendali. Fare formazione non può quindi prescindere dal condurre con la massima attenzione l'intero processo formativo, in modo da operare le scelte con la massima razionalità. Vediamo come si svolgono a grandi linee le fasi del processo di formazione (dall'analisi dei bisogni alla valutazione dei risultati), cercando di evidenziare quali possibilità si hanno per valutarne gli effetti sia qualitativi che quantitativi.

La prima fase del processo è l'analisi dei bisogni (AB). Una prima approssimativa nozione di analisi dei bisogni di formazione può essere data individuando l'esigenza che avverte il formatore una volta incaricato di progettare l'intervento; infatti quest'ultimo vorrà ottenere ulteriori informazioni rispetto alla più o meno generica richiesta avanzata dalla committenza. In realtà se si approfondisce l'esame di questa fase del processo di formazione a livello di realtà aziendale, appare che ancora oggi non sempre l'AB usa una metodologia formalizzata e consolidata e non sempre viene svolta con la necessaria accuratezza. Un punto chiave di questa fase è la definizione di cosa va inteso come bisogno rilevante ai fini di proseguire il processo formativo. In generale si può ritenere che esistono bisogni di formazione tutte le volte che si può constatare uno scarto tra attese e situazione effettiva a livello di individuo o di organizzazione, in termini di prestazioni, di capacità, di conoscenze tecnologiche e anche di comportamenti. A questo punto sia l'AB che la valutazione dei risultati progettata a priori possono anche far risultare preferibile un tipo di intervento che non sia formazione; quindi, in questa fase del processo, il ruolo del formatore è quello più in generale di un analista che deve svolgere l'analisi con la dovuta responsabilità deontologica per evitare di proporre soluzioni formative a problemi di altra natura.

L'AB è svolta dall'esperto di formazione che deve condurre l'indagine, attingendo informazioni dagli altri soggetti che partecipano al processo; tradizionalmente il formatore riconosce almeno due livelli d'indagine: i bisogni dell'azienda (committente) e quelli avvertiti dai singoli individui (gli utenti della formazione). In ogni caso il punto di vista della committenza associa il bisogno (che pur può essere riferito a degli individui ben precisi) a un'esigenza di miglioramento dell'organizzazione nel suo insieme; l'azienda guarda alla formazione come ad uno strumento per lo sviluppo dell'organizzazione e cerca di colmare quelle carenze individuali che potrebbero divenire un problema organizzativo. Invece, dal punto di vista dell'utente, i bisogni sono dati dalle carenze di conoscenze e di strumenti che più gli creano difficoltà

nello svolgimento dell'attività giornaliera. Ancora è possibile ed auspicabile che l'AB venga condotta ad un terzo livello che è costituito dal ruolo che occupa l'individuo e il sistema di ruoli all'interno del quale svolge la sua attività: si tratta in questo caso di individuare il campo di analisi, come composto da un insieme di ruoli che emettono richieste. La rilevazione del sistema delle attese insoddisfatte fornisce informazioni sulle quali il formatore costruisce il progetto formativo.

Il tipo di intervento formativo progettato, così come gli obiettivi ed il ruolo che la formazione è chiamata ad assumere, sono in relazione con il livello a cui si deve condurre l'AB. Una AB a livello individuale porta generalmente a somministrare una formazione che si può definire di tipo "tecnico" rispetto agli altri casi; qui si considerano meno i riferimenti alla strategia aziendale complessiva come pure le indicazioni che vengono dai centri decisionali, mentre si focalizza l'attenzione sugli elementi didattici e specialistici. L'AB condotta a livello dei ruoli origina progetti formativi che si possono definire di tipo "politico". Qui si presta attenzione alle dinamiche tra i ruoli che compongono l'organizzazione e alle loro attese reciproche; in questo modo si rilevano le carenze di coesione, le necessità di maggiore coordinamento e i problemi che ostacolano il funzionamento del sistema di flussi informativi.

Infine l'AB, quando è fatta a livello dell'azienda intesa come organizzazione globale, porta a soluzioni formative definibili di tipo "strategico". In questo caso l'esperto di formazione dovrà far riferimento a piani strategici aziendali, e usare la formazione come una delle fondamentali leve di gestione delle risorse umane; in questo contesto i bisogni di formazione scaturiscono dalle necessità di cambiamento dell'organizzazione. La prima AB la svolge la committenza (seppure in modo informale e a livello intuitivo) prima di decidere la richiesta di un intervento formativo. Ci sono poi i diversi punti di vista dei responsabili di ciascuna area di gestione del personale: per esempio chi si occupa di analisi delle mansioni e valutazione delle prestazioni tenderà a privilegiare i bisogni derivanti da carenze degli individui nello svolgere specifici compiti, mentre il responsabile della pianificazione delle carriere potrà essere più orientato a colmare bisogni collegati ai percorsi di carriera dei singoli.

La raccolta di informazioni sui bisogni di formazione è svolta principalmente dal direttore del personale per quanto riguarda i dirigenti, dalla funzione formazione per i quadri e per gli impiegati, mentre per gli operai è svolta dai capi di linea. Per quanto riguarda gli strumenti usati per la raccolta di informazioni, i casi più semplici coincidono con l'analisi a livello di individuo e di ruolo: qui possono essere usati questionari, interviste più o meno strutturate e job descriptions. Se l'analisi è a livello di organizzazione, occorrono anche conoscenze più specifiche, richiedendo perciò l'utilizzo di esperti di organizzazione (interni o esterni) per condurre le necessarie analisi organizzative.

Le ulteriori fasi del processo riguardano quindi la progettazione e l'esecuzione degli interventi. Per definire il progetto formativo ci sono alcune varia-

bili principali da determinare in base agli imput ottenibili dall'AB. Spetta al responsabile della formazione gestire questo processo che ha come tappe successive la definizione degli obiettivi generali dell'intervento, la bozza della struttura di massima del progetto, fino alla definizione particolareggiata del corso e delle modalità operative della sua erogazione. Questo schema di lavoro usato per arrivare al prodotto finale (cioè al corso di formazione) prevede verifiche continue nei confronti della committenza, in modo da poter fare modifiche e aggiunte al progetto; sarà sempre compito del formatore aver cura che la fisionomia del corso non assuma connotati che siano incoerenti con i bisogni inizialmente rilevati. Fra le variabili da determinare, la scelta degli obiettivi è quella da cui partire in quanto condiziona maggiormente tutte le altre. Un intervento formativo ha in genere una molteplicità di obiettivi. Al primo livello ci sono le reazioni dei soggetti che misurano i risultati di apprezzamento e percezione individuale dell'utilità del corso.

Al secondo e terzo livello vi sono l'apprendimento e il cambiamento individuale che si manifestano in nuove capacità acquisite, nei diversi atteggiamenti e nei mutamenti dei comportamenti "on the job". La quarta possibilità infine è il cambiamento a livello organizzativo, ottenuto sì attraverso il cambiamento dei singoli, ma che si manifesta nel cambiamento della cultura, del clima e anche delle prestazioni dell'organizzazione nel suo complesso. Il formatore ha ancora diverse altre variabili da armonizzare, insieme alla variabile "obiettivi" che, come si è visto, condiziona particolarmente la progettazione degli interventi formativi. Tra le principali altre variabili vi sono:

- a) i contenuti dei corsi che possono assumere fisionomie differenti: dalla culturale/informativa, alla formativa, all'addestrativa in senso stretto;
- b) la variabile metodi didattici che è strettamente legata al tipo di formazione da erogare: per esempio se l'esigenza è trasmettere un contenuto di tipo specifico il metodo didattico e la lezione in aula; mentre se ciò che conta è concentrare l'attenzione dei formandi sui processi e abituare al lavoro di gruppo, possono essere usati metodi come le simulazioni (business game) o i progetti da analizzare e discutere in aula o da applicare sul campo (caso, quest'ultimo, che dà luogo senza dubbio anche a un cambiamento a livello aziendale). Tra le altre variabili da armonizzare in fase di progettazione sono infine da citare: la scelta dei partecipanti, la durata dei corsi, i costi, la logistica, i docenti da utilizzare e se questi debbano essere reperiti esternamente all'azienda.

## **2. La valutazione dei risultati**

È un'attività che compare come l'ultimo stadio nel processo di formazione; ciò lascia intendere che, al pari delle altre fasi del processo, sia ben collocata in una certa posizione nella sequenza delle attività formative. Tuttavia questo è uno dei due modi di intendere la Vdr della formazione.

Il secondo modo di intendere la Vdr, unisce anche la nozione di controllo: ciò implica che l'attività di valutazione non è fatta solo nella fase conclusiva, alla fine del corso, ma è portata avanti insieme al processo di formazione; si tratta quindi di eseguire una molteplicità di azioni che valutano ogni singola fase del suddetto processo e che generano immediatamente azioni correttive per rimediare alle carenze rilevate in ogni tappa, senza attendere la fine del corso per verificarne l'efficacia. Infatti ciò che si valuta è l'origine dell'azione formativa (il bisogno), la struttura progettuale (gli obiettivi), l'attuazione (il corso, il seminario, ecc.) ed infine gli esiti (apprendimento, comportamento sul lavoro, mutamento del contesto organizzativo e risultati gestionali). Ecco perché si può affermare che la Vdr ha anch'essa una natura di processo.

Vediamo ora di analizzare brevemente due tra le più note interpretazioni teoriche di questa attività di Vdr. La teoria della gerarchia è stata pubblicata la prima volta nel 1959 da Kirkpatrick e proposta come lo schema di riferimento per svolgere la Vdr della formazione; oggi questa teoria, anche se risulta ormai inglobata in metodologie più complete, rimane ancora fra i sistemi più consolidati nel campo della valutazione dei risultati della formazione. Il modello prevede che i risultati di un intervento formativo possano realizzarsi a quattro distinti livelli. A livello di reazioni si vuole rilevare in che misura i partecipanti siano rimasti soddisfatti dell'esperienza formativa. Naturalmente si usano misure ordinali, limitandosi a formulare un giudizio di tipo qualitativo scalare (del tipo: sufficiente, buono, ottimo...) che i partecipanti sono chiamati ad esprimere su diversi aspetti del corso, al termine di quest'ultimo. Perché si realizzi il risultato in uno dei quattro livelli, occorre che siano raggiunti buoni risultati in quelli precedenti. A livello di apprendimento (o livello didattico) si rilevano le conoscenze, le tecniche e le capacità che sono state apprese dai partecipanti. Il terzo è il livello del comportamento ossia si rileva come e in che misura la formazione ha influito nel modificare la condotta di lavoro dei formati. Qui le difficoltà per le rilevazioni sono maggiori che nei due livelli precedenti: molti sono i fattori che si aggiungono alla formazione nel modificare i comportamenti delle persone sul lavoro, basti pensare al clima organizzativo, alla motivazione e predisposizione dei singoli al cambiamento, alla collaborazione da parte di superiori e colleghi, e non ultimo alla possibilità effettiva di trasferire quanto appreso in aula alla realtà dell'attività quotidiana.

Il quarto livello a cui può arrivare la valutazione della formazione è quello dei risultati direttamente osservabili sull'organizzazione nel suo complesso; qui la teoria di Kirkpatrick è stata successivamente migliorata da Hamblin che ha ulteriormente specificato il quarto livello: i risultati a livello di intera organizzazione possono aversi nelle "variabili organizzative" (come la qualità della produzione o il clima organizzativo) che non sono direttamente misurabili in termini economici; oppure a livello di "variabili gestionali" rappresentate da risultati economici direttamente esprimibili in termini monetari come per esempio vendite, costi, redditività.

A questo quarto livello molti autori ritengono impossibile giungere ad una attendibile valutazione degli effetti della formazione; questo soprattutto perché si fa sentire in maniera determinante il problema cosiddetto dell'isolamento delle variabili: a questo livello, secondo Kirkpatrick, esistono talmente tanti fattori da considerare che diventa estremamente difficile se non impossibile, valutare certi tipi di programmi formativi in termini di risultati organizzativi finali: tuttavia il carattere meccanico della teoria di Kirkpatrick è senza dubbio un aspetto criticabile e a questo proposito conviene esaminare almeno anche un altro modo di interpretare la Vdr.

Si è visto come uno dei maggiori limiti della teoria della gerarchia consista nell'adottare principi di determinismo causale, per i quali si ipotizza un meccanismo automatico che trasmette gli effetti della formazione, da quelli di reazione dei partecipanti fino ai risultati gestionali valutabili economicamente. La teoria della gerarchia non può quindi essere usata come unico metodo di valutazione dei risultati in quanto non presta attenzione agli altri elementi, che non sono formazione, ma che ne influenzano gli esiti. Per superare questa carenza è stato sviluppato l'approccio sistemico. La necessità di questo approccio deriva dal problema, di non poter condurre un'analisi dei bisogni per la formazione manageriale con i metodi validi per la formazione di tipo tecnico e operativo; quest'ultima può essere progettata sulla base dell'analisi dei compiti e poi valutata nei risultati misurando le prestazioni individuali, mentre è impossibile per la formazione manageriale una esaustiva descrizione dei compiti. Da qui l'esigenza di concepire la Vdr della formazione come un'attività che comprende una raccolta continua di informazioni e una loro valutazione al fine di allocare al meglio le risorse organizzative. In questo senso la Vdr è un processo continuo, caratterizzato dal tipico meccanismo di controllo basato su azione/feed-back/decisione/azione. La prima fase è la valutazione del contesto dove si raccolgono le informazioni sulle condizioni organizzative correnti. Qui il processo di formazione è nella fase di AB e lo studio consiste più in generale in un'analisi organizzativa, durante la quale bisogna valutare quale spazio dare alla formazione rispetto agli altri interventi; va ricordato che il riferimento non è agli obiettivi della formazione per così dire impropri (per es. corsi con scopi di sostegno motivazionale o interventi specifici per rimediare a carenze individuali pregresse), quanto piuttosto ad una concezione della formazione che le riconosce la funzione principale di adeguare le risorse umane ad un preciso programma di sviluppo. La seconda fase è la valutazione degli input ed è la base informativa necessaria per le decisioni relative alla progettazione dell'intervento (tecniche, risorse, metodi, contenuti, ecc.): si valutano perciò le risorse a disposizione da un lato, e gli obiettivi da raggiungere dall'altro; contemporaneamente si decide il metodo di Vdr selezionando il metodo di raccolta delle informazioni coerenti con il tipo di obiettivi assegnati all'intervento: in pratica si costruisce in questa fase il metodo sperimentale per valutare i collegamenti causali tra interventi e risultati. La terza fase è la valutazione dell'attuazione dell'intervento. È un monitoraggio continuo del processo

didattico in corso per cogliere subito eventuali fattori che stanno ostacolando il raggiungimento degli obiettivi prefissati o eventuali difetti nella progettazione dell'intervento; il vantaggio è di poter apportare eventuali modifiche senza aspettare la conclusione del corso. La quarta e ultima fase è la valutazione dei risultati dove si raccolgono i dati sugli output della formazione, cioè le modificazioni avvenute ai quattro livelli di risultato. Per una valutazione di più ampio respiro si considerano anche tutte le altre informazioni raccolte nelle fasi precedenti del processo di Vdr, giungendo così ad una valutazione globale dell'intervento formativo. Dopo di che si può anche stimare in che misura il giudizio dato al processo di formazione appena terminato è generalizzabile ad altri contesti aziendali analoghi; in ogni caso lo sforzo valutativo compiuto sarà alla base dell'AB e della progettazione del successivo processo di formazione, che può vedere la modifica o l'abbandono del vecchio programma.

### **3. È possibile una valutazione economica della formazione?**

Sin qui l'enfasi della valutazione è indirizzata soprattutto agli aspetti qualitativi del processo di formazione. Ciò che si è detto finora a proposito del quarto livello di Vdr (impatto sulla gestione dell'organizzazione) non sembra lasciar molto spazio a considerazioni di tipo economico. Tuttavia il problema può essere approfondito almeno in due aspetti principali. Primo: la formazione ha un impatto economico sull'impresa che potrebbe essere misurato *in modo indiretto adattando la normale contabilità generale*. Secondo: si può tentare di misurare in modo diretto il risultato della formazione in tutti quei casi in cui si generano degli effetti monetizzabili. Il primo aspetto suggerisce di considerare come le risorse impiegate in interventi formativi contribuiscono in qualche modo ad accrescere il valore dell'azienda destinataria; questa idea di base si collega necessariamente alla valutazione patrimoniale a cui si perviene adottando un certo sistema contabile.

*In pratica, la possibilità di proporre una valutazione della formazione che compaia esplicitamente tra le attività immateriali iscritte in bilancio è limitata dalle norme e dai principi contabili imposti dalla legge e dalla prassi contabile corrente. Facendo riferimento alle diverse categorie dei costi legati al processo formativo, si vede come solo pochi costi, in effetti, sono destinati a comparire nell'attivo dello stato patrimoniale; in pratica solo i costi di formazione che costituiscono delle immobilizzazioni materiali saranno iscritti nelle attività; è il caso degli immobili destinati alla formazione e delle attrezzature didattiche. Trascurando per il momento l'opportunità teorica di considerare l'investimento in formazione come un'attività immateriale, si deve riconoscere come la convenienza economica delle imprese sia dalla parte dell'attuale sistema di contabilizzazione; le imprese trovano più conveniente imputare l'intero costo della formazione al conto economico, anziché solo la quota di ammortamento annuo: ciò significherebbe dover spostare*

nel tempo i benefici fiscali relativi alle quote rimanenti, diminuendo così il valore attuale del risparmio complessivo. Dal momento che la legislazione fiscale segue quella civile nel considerare la formazione come un costo da non capitalizzare, le imprese hanno interesse a mantenere l'attuale procedimento contabile. Tuttavia, anche per quanto si è detto in precedenza, pare opportuno tentare di proporre una metodologia di valutazione economica della formazione che sia inclusa in una più ampia visione di sistema di controllo del capitale umano. L'idea di base di questa proposta mira a considerare la variazione del valore patrimoniale dell'azienda in seguito ad investimenti nelle risorse umane in generale, e quindi anche, più specificatamente, ad investimenti nella formazione aziendale. In pratica questa metodologia di valutazione economica della formazione richiede di approntare un più generale sistema di rilevazione contabile che prenda in esame le risorse umane nel loro complesso; una volta che il valore del capitale umano viene posto sotto controllo dal sistema contabile, si potrà distinguere il contributo della formazione all'incremento dello stesso. Già negli anni '60 si svilupparono i primi metodi e le prime teorie di valutazione delle risorse umane intese come attività immateriali delle imprese; con il crescere dell'importanza di questo argomento, è andato sviluppandosi un campo autonomo di studi, noto negli USA come Human Resources Accounting (d'ora in poi HRA). Il sistema di HRA prende in considerazione innanzitutto i costi legati alle risorse umane. L'idea è che i costi per sviluppare il personale si debbano esporre in bilancio al pari di un investimento in capitale fisso, ad esempio un macchinario; se il macchinario rimane nel tempo diminuendo annualmente di valore, ma in ogni caso è possibile in un qualsiasi momento leggerne il valore residuo iscritto in bilancio. Lo stesso potrebbe avvenire per tutti i costi che interessano le risorse umane; in questa teoria ad esempio il costo originario è l'equivalente del costo storico in uso per contabilizzare gli investimenti in capitale fisso. Il "costo storico" del capitale umano, secondo Flamboltz, è il sacrificio in cui si incorre per acquisire e sviluppare il personale.

Aggiungendo al costo storico anche i costi di separazione si ottiene di nuovo il costo di sostituzione (o di rimpiazzo) che deve essere a sua volta distinto in due accezioni; il costo di sostituzione "posizionale" fa riferimento al costo di sostituire una persona per il ruolo che occupa: ciò che conta sono le spese per reclutare ed addestrare un sostituto in grado di svolgere i servizi richiesti relativamente alla posizione vacante. Vi è poi il costo di sostituzione "personale" che richiede di stimare i costi per sostituire la persona che occupava una certa posizione, tenendo conto delle potenzialità peculiari dell'individuo che lo rendevano in grado di occupare posizioni aziendali diverse da quella in questione.

Comunque si intenda il costo di sostituzione, si deve fare un'ulteriore precisazione; alcune sue componenti quali ad esempio i costi di ricerca e selezione del personale affidate a società di consulenza, sono effettivamente delle uscite monetarie. Altre componenti sono invece dei costi opportunità, la cui determinazione è senz'altro più soggettiva (si pensi al mancato guada-

gno di un dipendente addetto alle vendite a cui viene affidata la formazione di un nuovo assunto). Convenzionalmente quindi la costruzione dei costi "complessivi" che si sono incontrati sinora, non comprendono i costi opportunità se i dati contabili che ne derivano devono comparire sui rendiconti finanziari destinati all'informazione pubblica; al contrario, sono considerati anche i costi opportunità quando il sistema di HRA è utilizzato per le decisioni interne all'azienda.

Si è visto come secondo la prassi della contabilità convenzionale, gli investimenti in risorse umane e quindi anche quelli in formazione, non compaiono fra le attività fisse dello stato patrimoniale. Tuttavia l'adozione di un sistema contabile che comprende la HRA può essere di notevole valore informativo per i soggetti in qualche modo interessati alla comprensione dei bilanci dell'azienda, a cominciare dagli investitori che potrebbero inserire anche la consistenza degli investimenti in risorse umane nel pacchetto di informazioni utili per giudicare l'andamento delle società esaminate.

Ma i vantaggi di usare questa teoria sono anche altri. Si può constatare che, quando il comportamento del management di un'impresa è orientato all'utile nel breve periodo, con la contabilità convenzionale si riuscirà ad aumentare i risultati dell'esercizio, esattamente per l'importo dell'investimento in risorse umane, semplicemente tagliando il programma di sviluppo del capitale umano, questo in verità è quello che succede anche in periodi di congiuntura economica sfavorevole, per cui il pericolo è di compromettere la capacità competitiva futura dell'azienda. Cercando invece di non interrompere i programmi di investimenti in risorse umane, così come pure in ricerca e sviluppo, significa scegliere di proteggere ed incrementare tutto il potenziale di reddito futuro a cui può aspirare l'impresa nel proprio business; l'adozione e la diffusa accettazione del sistema contabile HRA può, in questo senso, aiutare il management ad evitare di prendere decisioni miopi riguardo gli investimenti in capitale umano.

#### 4. L'analisi costi-benefici

Ventiamo al secondo modo utilizzabile per un approccio di tipo economico al problema della Vdr. Come si è accennato ci sono casi in cui le attività formative generano aspetti misurabili economicamente. Questi benefici "monetizzabili" possono essere colti con alcuni metodi ad hoc, tra cui l'analisi costi-benefici o CBA (Cost-Benefits Analysis).

In genere questa analisi è considerata, all'interno del processo di VdR, come strumento che usa dati ipotetici per verificare preventivamente la fattibilità e l'opportunità di un intervento formativo; ancora più interessante però è far seguire anche la valutazione ex-post; i dati saranno quelli rilevati nella realtà e le ipotesi si faranno sulle cause degli scostamenti riscontrati. Tuttavia la CBA è un sistema di valutazione molto complesso, e presenta tali difficoltà da renderne l'uso nella realtà più ristretto di quanto sarebbe logico sup-

porre; i problemi minori sorgono nel quantificare i costi, mentre la stessa operazione rivolta ai benefici può richiedere di sbilanciarsi in ipotesi eccessivamente soggettive. Anche per questo spesso si rinuncia a spingersi fino alla monetizzazione dei benefici, accontentandosi di tenere sotto controllo il processo di formazione dal punto di vista dei costi. Il costo del personale è molto spesso la quota più rilevante del totale dei costi di un intervento formativo. In particolare il costo del tempo sottratto al lavoro dei dipendenti da formare ha il maggior peso in questa voce.

La costruzione del costo da imputare ai formandi parte dal costo diretto del lavoro giornaliero ottenuto dividendo il costo del lavoro annuo dell'impresa per il numero di giorni lavorativi. Tuttavia il dato necessario nell'analisi costi-benefici è il costo pieno del lavoro (giornaliero). A questo scopo va tenuto presente che il formando potrebbe avere a disposizione collaboratori o personale di segreteria per lo svolgimento dei suoi compiti abituali; questi costi (se le risorse non sono utilizzate diversamente) vanno sommati per la quota relativa ai giorni di durata del corso di formazione in quanto risorse temporaneamente non utilizzate; se poi il soggetto da formare svolge la sua attività in un centro di profitto, si può stimare la quota di profitto atteso a cui si dovrà rinunciare (è il caso per esempio in cui si vuole formare un gruppo di venditori di cui si conosce il valore medio delle vendite giornaliere e quindi dei margini di profitto). Infine vanno sommate le quote di costi di eventuali fringe benefits inclusi nel contratto di lavoro (per esempio l'ammortamento annuo dell'auto, i premi di polizze assicurative, ecc.). In definitiva, il principio secondo cui il tempo dei formandi rappresenta la voce di costo in assoluto più rilevante, si deve ritrovare anche nelle strategie in uso nelle aziende per recuperare efficienza nel processo formativo. Tuttavia un approccio tradizionale a questo problema, vede l'azienda impegnata a progettare corsi di formazione che tendono a massimizzare il numero di formati per corso, nei limiti di una accettabile numerosità di ogni classe, per minimizzare i costi dei docenti. Questo approccio, solitamente usato nel sistema scolastico tradizionale, non fornisce i risultati ottimali nel training aziendale, dove gli interventi di "taglio dei costi" vanno centrati sulla durata dei corsi in modo da rendere minimo il tempo trascorso in formazione da parte dei dipendenti. Il principio da seguire nella progettazione deve quindi ridurre il numero di formandi per classe, fino a quando ciò si dimostra utile per aumentare l'efficacia di una singola ora di lezione; questo è tanto più importante quanto più eterogenea è la formazione di base in possesso dei partecipanti ad un corso.

Tra gli altri costi si possono citare: il costo dei docenti, per i quali in genere si presenta la necessità di scelta tra soggetti esterni all'azienda e soggetti già alle dipendenze dell'organizzazione; il costo dei "training managers" o, nelle imprese sotto una certa dimensione, da quanti si occupano anche della gestione del processo formativo nell'area funzionale del personale (sia manager che impiegati amministrativi). Infine sono da considerare i costi relativi agli ammortamenti delle immobilizzazioni materiali (mobili, attrezza-

ture, ecc.), le spese per i materiali di consumo (quali manuali, videocassette, adattamento di software per ogni esigenza specifica, ecc.); le spese di vitto e alloggio; queste ultime, insieme alle spese di viaggio, sono sostenute qualora si mandino i dipendenti in località diverse dal luogo di lavoro, o quando ci si avvale di équipes di formatori esterni che tengono i corsi in azienda.

Dal lato dei benefici della formazione i problemi di valutazione sono molto maggiori. In generale ciò che si può dire è che gli effetti positivi che derivano da un corso di formazione sono di varia natura e non sono solo quelli che si attendono come risposta diretta all'analisi dei bisogni. È però altrettanto vero che è estremamente arduo per un dato intervento formativo, cogliere contemporaneamente tutta la gamma dei benefici di diversa natura e tradurli in termini economici. Si può invece riconoscere caso per caso quali sono gli effetti positivi di un corso più opportunamente misurabili, in base al contesto in cui ci si trova. A titolo esemplificativo si vogliono indicare alcune ipotesi di misurazione dei benefici. Molti degli effetti positivi della formazione possono essere visti come costi evitati nell'ambito della gestione delle risorse umane. Questa categoria di benefici della formazione riguarda gli effetti che essa procura al patrimonio di risorse umane dell'azienda, ma che sono in un certo senso secondari rispetto agli obiettivi più tipici degli interventi formativi. Tuttavia i risultati in questione sono spesso tutt'altro che secondari, nella scala dei benefici attesi dalla formazione, in quanto ad importanza economica. Per esempio è noto che la formazione contribuisce ad aumentare nel dipendente il grado di identificazione con l'azienda, il coinvolgimento nel proprio lavoro, la soddisfazione, ecc.; se poi l'intervento è specificamente progettato per risolvere questi problemi si potrà verosimilmente osservare una diminuzione del turnover del personale.

Il turnover del personale costituisce un onere per l'impresa, e di questo va tenuto conto in ogni tipo di intervento formativo, nel momento di confrontare i costi con i benefici. Possiamo pensare ad una voce generale che costituisce il costo del turnover e che viene chiamata costo di rimpiazzo relativo ad una certa posizione lavorativa. In pratica rappresenta, citando ancora Flamboltz, "il sacrificio in cui si incorrerebbe oggi per rimpiazzare una persona, occupante una specifica posizione, con un sostituto in grado di rendere i servizi equivalenti in quella posizione". Questa voce comprende in dettaglio altre tre categorie di costi: i costi di acquisizione, i costi di addestramento e i costi di separazione. I costi di acquisizione comprendono i costi di reclutamento, selezione, assunzione e inserimento, e la loro stima può effettuarsi utilizzando il tempo medio dedicato per le varie operazioni, valorizzato con il costo pieno del lavoro per unità di tempo; per quanto riguarda i costi di addestramento, si fa riferimento all'onere da sopportare per far sì che la persona assunta si porti al livello di prestazione normalmente richiesto ad un individuo in una data posizione lavorativa. Infine i costi di separazione, derivanti dalla persona che lascia vacante una precisa posizione lavorativa all'interno della struttura organizzativa. La stima di questi costi è piuttosto soggettiva quando mira ad individuare l'impatto economico della posi-

zione vacante, durante il periodo in attesa del rimpiazzo; la perdita è legata da un lato ai mancati servizi del lavoratore dimissionario: si pensi ad esempio alle mancate vendite dovute al turnover nell'area commerciale; dall'altro lato ci può essere una perdita di efficienza nelle attività di persone che devono lavorare in collaborazione con i ruoli organizzativi rimasti vacanti.

Infine tra i costi di separazione si può rilevare la tendenza ad una perdita di produttività che si manifesta in un individuo nel periodo precedente alla cessazione del rapporto di lavoro. Nel complesso, il costo di rimpiazzo di una posizione lavorativa può allungare anche notevolmente il periodo di tempo in cui il neo assunto costituisce una perdita per l'impresa. Si capisce quindi l'importanza di ridurre un fenomeno come il turnover, specialmente nei settori ad alta intensità di capitale umano: la New York City Bank, che ha sperimentato tassi di turnover del 20% tra i dipendenti nella posizione di "loan officer", ha stimato che il punto di break-even per neo-assunti in questa posizione, si collochi tra il secondo e il terzo anno di lavoro.

Con la formazione si può influire sulla frequenza di altri eventi che, come il turnover, sono costi per l'impresa. Le lamentele e le dispute in tema di rapporti di lavoro hanno una loro probabilità di sfociare in contenziosi giudiziari. Con opportuni interventi formativi si può osservare una diminuzione per unità di tempo di queste situazioni e quindi per questa via ottenere un risparmio nella gestione delle risorse umane, rilevabile in termini monetari (a questo corrisponde il miglioramento, non monetizzabile ma non certo meno opportuno, del clima organizzativo complessivo). Ancora, ad esempio, si possono realizzare interventi formativi per diminuire il numero di incidenti sul lavoro; qui i costi evitati sono sia quelli di rimpiazzo dei dipendenti che quelli di possibili conseguenze giudiziarie, oltre ovviamente al valore sociale e morale di iniziative in questo senso. C'è poi una vasta categoria di interventi per i quali è agevole misurare variazioni di produttività. Qualsiasi attività svolta dai dipendenti dell'impresa è un possibile obiettivo per un aumento dell'efficienza tramite la riduzione del tempo che può essere valorizzato, come si è già visto, usando il parametro costo pieno del lavoro per giornata (oppure per ora lavorata). Gli ambiti di applicazione di interventi formativi mirati a produrre questi aumenti di efficienza sono innumerevoli; ad esempio un addestramento di tipo tecnico che consenta la riduzione dei tempi di riparazione dei macchinari, oltre ad utilizzare meno lavoro, riduce i tempi di interruzione della produzione; un corso per migliorare la comunicazione tra coloro che quotidianamente partecipano a riunioni per il necessario scambio di informazioni, può cercare di ottimizzare i processi di comunicazione e la gestione delle riunioni.

In generale aumenti di efficienza sono raggiungibili in tutti i casi in cui si ottenga una riduzione degli sprechi, siano essi minori scarti di lavorazione, un migliore uso di lubrificanti per i macchinari o una più efficiente procedura del controllo di qualità; i prezzi dei fattori e le quantità risparmiate permettono un'agevole valutazione dei benefici. L'aumento di produttività si può anche raggiungere con l'utilizzo di diverso tipo di capitale fisso, che però

va necessariamente accompagnato da un adeguato intervento formativo. Per esempio si può aumentare la produttività del lavoro amministrativo, mediante l'investimento congiunto in personal computer e corsi di formazione relativi; in questi casi la valutazione della formazione è inglobata in quella dell'investimento visto nel suo insieme. Un altro tipico campo di intervento della formazione è la ricerca del miglioramento della qualità. Per esempio vi può essere una riduzione nella frequenza di fermi macchina per guasti o per mancanza di tempestivo approvvigionamento di materie prime; nell'ambito amministrativo si possono ottenere riduzioni degli errori nell'elaborazione dati o nella presentazione di rapporti: tutto ciò comporta un aumento della produttività del lavoro. Infine sono da considerare tutti i possibili casi in cui nell'ambito commerciale ci sono benefici della formazione quantificabili. Alcuni indicatori di benefici possono essere: l'aumento dell'indice ordini/viaggi quando è dovuto ad una migliore pianificazione dell'attività dei venditori, permettendo per questa via un aumento monetizzabile della produttività. Un miglioramento dell'indice crediti/riscossioni può indicare che in seguito alla formazione i venditori riescono a concludere contratti con una clientela di migliore qualità, e ciò si traduce in un minor numero di clienti insolventi con un impatto diretto sul conto economico. Tuttavia, valutare i benefici della formazione nell'area commerciale è un'operazione più delicata; basti pensare all'influenza di fenomeni come le fluttuazioni dell'economia nel suo insieme; è chiaro comunque che valutare l'effetto isolato dell'intervento formativo significa qui eseguire una stima, da fare con la massima sensibilità e avendo una approfondita conoscenza del mercato in cui opera l'impresa.

