

Renato Votta

HR Metrics

Misurare il valore aggiunto
della Direzione Risorse Umane
e della Formazione ai tempi della crisi

MANAGEMENT

TOOLS

FrancoAngeli

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Renato Votta

HR Metrics

Misurare il valore aggiunto
della Direzione Risorse Umane
e della Formazione ai tempi della crisi

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione. HR 3.0: la nuova vision, la nuova mission pag. 9

Parte prima Misurare HR

1. Misurare per valere	» 13
1. Test di verifica iniziale	» 13
2. Definire un sistema di indicatori per la direzione Risorse umane	» 15
2.1. Cosa sono gli indicatori	» 15
2.2. Perché occorrono gli indicatori	» 15
3. Collegare HR con il business	» 17
3.1. Business management	» 18
3.2. Change management	» 19
2. Dalla missione alla misurazione	» 20
1. Valutare lo stato dell'arte	» 20
2. Il punto di partenza: prodotti e servizi	» 21
3. Come HR consegna i suoi servizi	» 27
4. Trarre le considerazioni operative dalle risultanze delle survey	» 28
5. Misurazione dei cambiamenti generati	» 28
3. Isolare gli effetti dei programmi e delle iniziative HR	» 31
1. Raccogliere i dati per misurare HR	» 31

2. Estrarre i dati “hard” e “soft”	pag. 31
2.1. Dati soft	» 32
3. Il problema dei problemi di HR: isolare gli effetti delle proprie azioni	» 33
3.1. I gruppi di controllo	» 34
3.2. Analisi del trend (<i>Trend-line analysis</i>)	» 35
3.3. La valutazione d’impatto dei partecipanti	» 36
4. Analisi dei costi e dei dati della funzione HR	» 38
1. Convertire i dati in denaro	» 38
2. I risparmi di tempo	» 39
3. Strategie di costo	» 41
3.1. Tipiche categorie di costo	» 42
4. L’indice costi/benefici	» 43
5. <i>Return on Investment – Roi</i>	» 44
6. Il Roit (<i>Return on invested talent</i>)	» 46
7. Misurazione di fenomeni intangibili	» 46
5. Come implementare un processo di misurazione delle performance HR	» 48
1. Programmazione delle attività	» 48
2. Responsabilità del team	» 49
3. Definire policy e procedure	» 49
4. Un prontuario di indicatori per partire subito	» 50
Schema dei principali punti trattati in questa parte	» 51

Parte seconda

La valutazione della formazione

1. La valutazione della formazione: fondamenti teorici	» 59
1. Le dimensioni coinvolte nell’attività formativa	» 60
2. Gli approcci per la valutazione della formazione	» 62
3. I tempi della valutazione	» 63
4. I modelli della valutazione formativa più attuali	» 65

4.1. Il modello di Noe (1986)	pag. 65
4.2. Il modello di Baldwin e Ford (1989)	» 65
4.3. I <i>four-steps</i> di Kirkpatrick (1975, 1994, 1996)	» 66
4.4. Il modello di Holton (1997, 2005)	» 70
4.5. Il modello degli stakeholder	» 71
2. Criteri e tecniche di valutazione	» 75
1. Le finalità e i criteri di una valutazione della formazione	» 75
2. Le misure di impatto: i quattro livelli di Kirkpatrick e il quinto livello: il Roi della formazione	» 76
2.1. Reazione/gradimento	» 77
2.2. Apprendimento	» 79
2.3. Comportamento	» 81
2.4. Risultati	» 82
3. Il calcolo del Roi della formazione	» 84
3.1. Il calcolo del Roi: un esempio pratico	» 85
4. Il processo semplificato di calcolo del Roi	» 86
4.1. Esempio di calcolo del Roi semplificato	» 86
5. Tipologie di costi e tipologie di benefici	» 87
5.1. Tipologie di benefici	» 88
6. Isolare gli effetti della formazione: rimando	» 88
7. Gli effetti intangibili della formazione: il salto di qualità personal-professionale	» 89
Schema dei principali punti trattati in questa parte	» 91

Parte terza

La rilevazione dei fenomeni organizzativi: i dati soft

1. Una rassegna delle principali tecniche di rilevazione	» 97
1. Premessa: obiettivi e attori della rilevazione dei fenomeni organizzativi	» 97
2. Classificazione	» 99
3. Intervista e questionario a confronto: quando utilizzarli?	» 100
4. Le varie tipologie di questionario	» 100

5. La costruzione del questionario	pag.101
6. Il focus group	» 104
Schema dei principali punti trattati in questa parte	» 106

Parte quarta

La valorizzazione del capitale intellettuale in azienda: un business da Risorse umane

1. Il capitale intellettuale: un “business” della direzione HR	» 111
1. Definizione di capitale intellettuale e perché occorre misurarlo	» 112
2. Principali metodi di misurazione degli asset intangibili	» 113
1.1. <i>Market to book value</i>	» 114
1.2. Q di Tobin	» 114
1.3. <i>Calculated intangible value</i> o Civ	» 115
3. La classificazione degli asset intangibili	» 116
4. Gli indicatori del bilancio del capitale intellettuale	» 119
4.1. Il capitale relazionale interno	» 121
4.2. Indicatori di efficienza	» 123
4.3. Indicatori di stabilità	» 125
4.4. Misurazione del capitale organizzativo	» 127
4.5. Indicatori di efficienza	» 128
4.6. Indicatori di stabilità	» 129
Schema dei principali punti trattati in questa parte	» 130
Conclusioni	» 131
Bibliografia	» 133

Introduzione.

HR 3.0: la nuova vision, la nuova mission

La funzione Risorse umane è stata sempre considerata “un male necessario”.

Ora che le persone sono davvero la risorsa strategica del business, le cose sono cambiate. Il business è fatto da persone, niente avviene se non tramite persone.

Ma per fare questo, per porsi davvero al centro dell’organizzazione, le persone della direzione Risorse umane devono imparare a parlare il linguaggio “quantitativo” dei numeri, degli obiettivi. Tutte le persone che si occupano di business, pensano e parlano in numeri. Soprattutto per i colleghi che non hanno ancora una direzione HR strutturata in questo modo è importante cominciare con alcune – non tantissime – grandezze di importanza strategica da imparare a utilizzare con questo approccio quantitativo.

Amministrazione del personale o gestione delle risorse umane sono termini che appartengono al secolo scorso: nel XXI secolo bisogna parlare di gestione del capitale umano: le persone sono l’unico “asset” realmente dinamico. Le persone sono le risorse che fanno succedere le cose. La nuova missione della funzione HR deve essere aiutare le persone a essere sempre più performanti e al tempo stesso sempre più soddisfatte.

HR ha la necessità, ma anche la grande opportunità di dimostrare il suo reale contributo agli obiettivi aziendali. HR deve diventare *business oriented* e *business focused*: deve abbandonare attività amministrative e di routine per concentrarsi su ciò che direttamente incide sul business. E come le funzioni Marketing, Produzione o Finanza hanno i loro obiettivi, anche HR li può e li deve avere: costi di assunzione, tasso di errore, sessioni di counseling. HR o è a valore aggiunto, o non è o, peggio ancora, è come se non ci fosse...

Parte prima
Misurare HR

1. Test di verifica iniziale

Prima di entrare nel merito della misurazione, ci sembra importante proporre ai lettori un test di verifica iniziale sulla situazione attuale della direzione Risorse umane di appartenenza, per comprendere davvero il livello di partenza e quindi per individuare le reali priorità strategiche e operative.

Test di verifica iniziale

- 1) Domande iniziali:
 - esiste una direzione HR autonoma?
 - si occupa di HR o anche di altre attività?
 - in ambito HR, quali attività segue?
 - partecipa a riunioni di linea?
 - fa parte del comitato direttivo o dell'organo ristretto decisionale?
 - ha obiettivi strategici?
 - ha obiettivi annuali?
 - chi glieli assegna?
 - il suo responsabile ha un Mbo/parte variabile retributiva?
 - fornisce/gli è richiesta reportistica su operato?
- 2) Le cinque macro-aree di competenza tipiche di una direzione Risorse umane sono le seguenti:
 - amministrazione;
 - contrattualistica;
 - selezione;
 - formazione;
 - gestione/sviluppo.

Rispetto a ciascuna di esse, scendiamo ancora di più nello specifico e proviamo a “esploderle” in ulteriori linee di attività.

- Amministrazione:
 - gestione del pay-roll;
 - gestione delle politiche di compensation e benefit.
 Quali attività gestite attualmente?
 Quali indicatori utilizzate?
 - Normativo/contrattuale:
 - applicazione del contratto di lavoro;
 - gestione dei provvedimenti disciplinari;
 - relazioni industriali.
 Quali attività gestite attualmente?
 Quali indicatori utilizzate?
 - Selezione:
 - piano del personale;
 - piano delle assunzioni;
 - budget del personale;
 - budget delle assunzioni;
 - tecniche di selezione.
 Quali attività gestite attualmente?
 Quali indicatori utilizzate?
 - Formazione:
 - analisi dei bisogni;
 - piano di formazione;
 - gestione interna/esterna della formazione.
 Quali attività gestite attualmente?
 Quali indicatori utilizzate?
 - Gestione/sviluppo:
 - valori/cultura;
 - piani di carriera;
 - sentieri di sviluppo;
 - sistemi di valutazione;
 - sistema premiante;
 - work-life balance.
 Quali attività gestite attualmente?
 Quali indicatori utilizzate?
-

Se emerge un dato di fondo di assoluta o significativa assenza di indicatori, è evidente che occorre un intervento forte e strutturato per dare consistenza e credibilità alla direzione HR nel suo complesso; ma anche nel caso in cui esistano più indicatori, non per questo non si rende necessario un'eventuale rivisitazione alla luce delle strategie complessive dell'azienda di appartenenza.

Ma cosa sono gli indicatori?

2. Definire un sistema di indicatori per la direzione Risorse umane

2.1. Cosa sono gli indicatori

Si può definire indicatore ogni informazione quantitativa su un aspetto della realtà con riferimento a un'unità che sia utile per descrivere (e conoscere) comparativamente quella unità con riferimento al fenomeno studiato.

Sotto il profilo statistico un indice e un indicatore hanno la stessa struttura, ciò che li differenzia è il contenuto concettuale. Il contenuto concettuale di un indicatore è molto più importante: l'indicatore possiede una maggiore autonomia informativa rispetto all'indice.

Gli indicatori, perché siano davvero utili a un'organizzazione, devono essere:

- facilmente comprensibili;
- facilmente ricavabili;
- misurabili oggettivamente (con quantità, percentuali, rapporti);
- rilevabili con periodicità;
- facilmente accessibili per chi li debba utilizzare o analizzare;
- facilmente riproducibili tramite grafici, tabelle, istogrammi ecc.

È inutile mettere in piedi sistemi sofisticati e di complessa gestione; basta scegliere poche misure chiave con le caratteristiche appena elencate.

2.2. Perché occorrono gli indicatori

Gli indicatori permettono di rispondere a due domande fondamentali:

- 1) stiamo facendo le cose nel modo corretto?
- 2) stiamo facendo le cose giuste?

Un indicatore può misurare l'efficacia o l'efficienza. Le misure cambiano in base alle esigenze del richiedente/fruitori.

Per clienti e stakeholder è necessario misurare i risultati e quindi si adotteranno indicatori come il Roi e quelli specifici relativi alla realizzazione della mission dell'organizzazione. Se si intendono misurare i processi, focus di analisi saranno qualità, quantità, tempistica, efficacia. Se invece si intende misurare l'evoluzione organizzativa, si dovranno misurare i cambiamenti culturali, le conoscenze, i comportamenti organizzativi.

I dati forniti dagli indicatori vanno sempre interpretati perché, se esaminati senza tenere conto del contesto, possono risultare sterili e privi di significato.

Per costruire un sistema di misura e monitoraggio è possibile individuare quattro fasi.

- **Fase “Plan”**. In questa fase occorre identificare i processi da monitorare e i relativi obiettivi: per esempio, migliorare la soddisfazione del cliente, incrementare la redditività, ridurre i costi e i tempi ecc. Quindi occorre:
 - proporre alcuni indicatori;
 - definire le modalità di calcolo di ciascuno di essi e le relative unità di misura;
 - stabilire modalità e periodicità della rilevazione;
 - individuare le funzioni aziendali responsabili della misurazione, dell'accesso e della gestione;
 - formalizzare e implementare gli indicatori e il processo appena delineato.
- **Fase “Do”**. È la fase della realizzazione: si procede alla misurazione delle performance, si raccolgono i dati e si comunicano i dati raccolti.
- **Fase “Check”**. Nella fase di “controllo” si analizzano e si valutano i dati raccolti.
- **Fase “Act”**. È la fase che da un lato rappresenta il termine del processo di rilevazione e analisi del sistema di indicatori, dall'altro fornisce gli input di partenza per il nuovo processo di rilevazione, sulla base delle risultanze emerse. In questa fase occorre prendere delle decisioni volte al miglioramento del sistema di misurazione e monitoraggio e implementarle, ritornando alla fase “Plan”.

Andy Neely, Chis Adams e Mike Kennerley hanno identificato dieci criteri per valutare la bontà di un indicatore. Occorre sottoporre l'indicatore a dieci test. Vediamoli.

- Il test della verità: stiamo veramente misurando ciò che intendiamo misurare?
- Il test del focus: stiamo misurando esclusivamente ciò che intendiamo misurare?
- Il test della rilevanza: è una misura corretta del fattore di performance che vogliamo monitorare?
- Il test della ripetitività: il risultato della misurazione è indipendente da chi la effettua e dal momento in cui è effettuata?
- Il test dell'accesso: è facile accedere ai dati necessari per la misurazione?

- Il test della chiarezza: i risultati della misurazione potrebbero essere ambigui nell'analisi e nell'interpretazione?
- Il test del "quindi": è possibile agire e trarre delle conseguenze operative dai dati raccolti?
- Il test della tempestività: i dati sono raccolti con la frequenza necessaria e messi a disposizione con l'opportuna tempestività per l'azione?
- Il test dei costi: i benefici che si ottengono dalla misurazione sono superiori ai costi sostenuti per ottenerla?
- Il test dell'inganno: l'indicatore adottato può generare comportamenti indesiderati?

3. Collegare HR con il business

Gli obiettivi tipici del business sono in termini di profitto. Nelle organizzazioni non profit gli obiettivi da raggiungere sono in termini di realizzazione della mission con efficacia/efficienza. Molto utilizzato oggi per il profitto del business è un indicatore definito Eva.

Esso è dato dal seguente rapporto.

$$\frac{\text{Net operating profit after tax (Utile netto dopo le imposte)}}{\text{Cost of capital (Costo del capitale)}}$$

Una catena di eventi strettamente connessi l'uno agli altri determina l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di profitto individuati. HR, per essere collegata con i piani strategici di business, deve assolutamente essere parte integrante ed effettiva di tale "catena del valore". Deve cioè essere possibile costruire (e ricostruire) una serie di collegamenti che ripercorrono all'indietro i passaggi da Eva alla funzione HR. Diventa evidentemente fondamentale individuare cosa deve fare HR per essere all'interno della catena ed essere correlata con il suo contributo al raggiungimento degli obiettivi di business. La catena deve essere ininterrotta nei due sensi di marcia dall'inizio alla fine e viceversa: da Eva alle azioni di HR e di nuovo in senso opposto dalle azioni di HR all'Eva.

La catena del valore funziona così: Eva, o il profitto dipende da come l'azienda riesce a ottenere vantaggio competitivo nel mercato di riferimento. Significa semplicemente fare qualcosa meglio dei concorrenti, secondo il giudizio dei clienti. Quindi focalizzarsi non solo sugli aspetti organizzativi e di efficienza, ma sui parametri di servizio, qualità e produttività che interessano il cliente.

Il futuro dell'HR non è nella gestione amministrativa, che può essere delegata ad altri settori aziendali o data in outsourcing, ma nella consulenza e nella partnership con il business. In questi campi HR può trovare la sua mission nel futuro. Ma per gestire nuove attività, occorrono nuove skill: alle tradizionali competenze in Human resources management occorre necessariamente aggiungere competenze distintive in Business management e in Change management. Paradossalmente, le skill tradizionali di HR management sono le fondamenta, una sorta di *basic*, necessarie, ma non più sufficienti.

3.1. Business management

Le competenze di Business management concernono soprattutto la sensibilità strategica. Attualmente i direttori HR sono spesso focalizzati sui loro programmi di amministratori delle risorse umane: questo approccio auto centrato causa uno scollegamento tra loro e le persone del business. I professionisti HR devono pensare strategicamente sia in termini di servizi di risorse umane sia nei termini della direzione, delle sfide e delle opportunità dell'azienda nella sua interezza. Comprendendo dove il top management sta cercando di fare business, HR può selezionare, progettare e realizzare i suoi servizi in maniera molto più incisiva.

A questo proposito si evidenzia che HR non può non conoscere il business dell'azienda per cui lavora; se HR si trova in un'industria metalmeccanica, deve conoscere almeno gli aspetti essenziali delle dinamiche di questo business, le logiche dei mercati. Se HR conosce di cosa tratta il business può svolgere al meglio il lavoro di supportare le persone e aiutarle a gestire il capitale umano. Avere competenze di business significa anche presidiare un minimo di competenze in materia di bilancio. Su questo molte persone di HR cadono clamorosamente. Eppure basta un seminario di due giorni per imparare gli aspetti essenziali di un bilancio. È assolutamente essenziale per ogni componente di un'organizzazione capire il cash flow del suo business. Comprendere i fondamentali della contabilità e del bilancio permette agli uomini HR di discutere di business dallo stesso punto di vista delle persone del business.

3.2. Change management

La crisi globale e l'innovazione tecnologica richiedono continue trasformazioni nella lotta per rimanere competitivi. HR, in quanto responsabile del capitale umano dell'azienda, deve assolutamente imparare come gestire il cambiamento. Change management si può scomporre in tre skill specifiche:

- capacità di leggere gli scenari;
- capacità di negoziazione;
- leadership.

Il primo passo è diventare capaci di diagnosticare e analizzare ciò che sta accadendo. Nelle organizzazioni esiste una grande quantità di dati umani, finanziari e di produzione utili a tale scopo. Le direzioni Risorse umane devono sapere come reperirli e che uso farne. Dopo aver scoperto ciò che occorre fare, HR deve influenzare e convincere sulle conclusioni che ha tratto. La terza skill critica di Change management è la leadership. Essa si guadagna soprattutto con l'esempio e mettendosi in gioco in prima persona. Una direzione HR che sviluppi queste tre tipologie di skill può legittimamente aspirare a diventare parte di quello che Antony Hesketh e Martin Hird definiscono *Golden triangle* (triangolo dorato). Esso è in sostanza un modello di relazione lavorativa molto stretta e condivisa tra chief executive officer, chief financial officer e direttore Risorse umane (ma in un'azienda di più piccole dimensioni possono essere amministratore delegato o addirittura imprenditore, direttore amministrativo e direttore del personale). I tre componenti del triangolo interagiscono costantemente, si confrontano su tutte le questioni strategiche dell'azienda, nutrono fiducia reciproca e il direttore HR funge anche da consulente e facilitatore delle dinamiche operative.

Il triangolo dorato è un network informale, tacito o intangibile di relazioni esecutive e conversazioni che avvengono tipicamente, sebbene non esclusivamente, tra Ceo, direttore finanziario e HR director in qualità di leader che riconoscono una centralità alle Risorse umane nell'esecuzione degli step strategici propri dell'organizzazione. Il ruolo dell'HR director nel contribuire a dare forma a un triangolo dorato si appoggia sulla sua capacità, in quanto individuo, di esercitare un'influenza-chiave e skill di leadership... (Sparrow, 2011, p. 57).