ARTICOLO DI ELEARNINGNEWS

Year 6 - number 224 Wednesday 16 november 2022

eLearning e KPI: le metriche per misurare l'efficacia di un corso

Misurare le performance è il modo per gestirle. La formazione aziendale non fa eccezione. Definire le corrette KPI per la formazione è il primo passo per la loro gestione.

Formazione, performance e innovazione aziendale sono strettamente connesse. Beneficiare di collaboratori competenti ed esperti è la via per garantire che prodotti e servizi offerti dall'azienda siano competitivi e in grado di offrire un adeguato valore sul mercato.

La componente aleatoria nell'innovazione resta ineliminabile: alcune delle decisioni più importanti nella gestione d'impresa sono prese in condizioni di incertezza e con il beneficio del dubbio. Solo in seguito, manager e dirigenti possono valutare se le scelte sono state davvero vincenti e se sia il caso di approfondire il metodo e seguire il sentiero imboccato.

Gestione di impresa non significa eliminare le incertezze e seguire solo procedure consolidate ma accettare che l'organizzazione compete in un ambiente complesso e lo fa con informazioni limitate. Se sui risultati ci può essere poco controllo, alle imprese rimane la possibilità di misurare gli sforzi interni per raggiungere gli obiettivi prefissati. Definire, misurare e intervenire sui **KPI (Key Performance Indicators, i parametri che misurano le performance)** è il modo per gestire i processi aziendali e garantire performances competitive. La **formazione aziendale** non fa eccezione e l'eLearning permette di conoscere nel dettaglio queste misurazioni.

Identificare Le KPI per l'eLearning

Somministrare corsi di formazione aziendali è una decisione economica, che deve sottostare alle valutazioni di opportunità. Già si è illustrato come l'opportunità di fornire un corso in eLearning possa essere valutata grazie al calcolo del ROI, il ritorno economico sull'investimento. La difficoltà è, eventualmente, definire quali possano essere questi ritorni. Una misurazione più adatta è quella del **ROL, il return on learning**, definita dal modello di Kirkpatrick. Secondo questo modello, per valutare l'efficacia di un corso bisognerebbe considerare:

- Il coinvolgimento dell'utente durante la lezione seguita
- La ritenzione delle competenze trasmesse
- Le modifiche alla capacità operativa dopo aver seguito il corso
- L'impatto che la formazione ha avuto sulla performance del collaboratore

La scelta di queste quattro aree di valutazione si fonda sulle considerazioni sui **meccanismi di apprendimento delle principali scuole psicologiche**.

Per garantire una maggiore efficacia nella gestione dei percorsi di eLearning da parte dei responsabili delle risorse umane è allora necessario scendere a un maggior grado di dettaglio nelle misurazioni. **Identificare quali siano le KPI più adatte è il primo passo per gestire la formazione aziendale**.

È importante rimarcare che, grazie all'architettura del software, i corsi di eLearning si prestano alla misurazione di svariate metriche. Le **statistiche che un software LMS può raccogliere** spaziano da quelle relative al **comportamento dell'utente**, come:

- il totale dei corsi a cui l'utente ha accesso
- i corsi conclusi, quelli abbandonati e quelli ancora frequentati
- la tracciabilità di ogni attività svolta
- le modalità e il superamento dei test di apprendimento

A livello di **corso** invece, le statistiche riguardano aspetti come:

- il numero totale di utenti iscritti
- gli utenti che hanno concluso il corso e quelli che ancora non lo hanno fatto
- il gradimento medio.

Ogni KPI dovrebbe misurare un processo in base a **quattro dimensioni di analisi**:

- il volume del lavoro svolto (la dimensione dell'output)
- la qualità del lavoro svolto (la qualità dell'output)
- il costo per la prestazione (indicatore di input)
- il servizio o tempo di risposta del processo

Ciò detto, quali dovrebbero essere i KPI presi in considerazione per la formazione aziendale? Per rispondere a questa domanda è necessario considerare che lo scopo della formazione aziendale è modificare un comportamento: migliorare la quantità e la qualità del lavoro svolto dal collaboratore per permettere di aumentare il valore prodotto o ridurre il costo per produrlo, possibilmente contenendo i tempi del suo processo lavorativo.

Valutare i KPI di un corso in eLearning implica misurare la produttività ex ante e quella ex post dei suoi frequentanti. La difficoltà può risiedere nel fatto che, uno stesso corso eLearning possa essere frequentato da collaboratori che svolgano diverse mansioni in diverse aree aziendali. Uno stesso corso di formazione sulle competenze digitali può essere seguito da un responsabile commerciale, un tecnico di produzione o un contabile: le metriche di produttività nel dettaglio possono variare con le mansioni, ma i criteri di valutazione di input e output resteranno i medesimi.

Misurare i soli KPI individuali potrebbe sottostimare la portata di un corso di formazione. Se per assurdo solo una persona in azienda sapesse destreggiarsi tra gli applicativi office, il suo contributo aziendale sarebbe comunque limitato: alla fine, i suoi documenti dovrebbero comunque essere stampati e si perderebbe gran parte dei vantaggi della digitalizzazione. Al contrario, una cultura diffusa permetterebbe una comunicazione più rapida e approfondita: quando tutti in azienda sono in grado di utilizzare una chat interna, preparare presentazioni e appunti condivisi, l'effetto di rete è massimo. È importante quindi **affiancare ai KPI individuali, anche quelli del team e aziendali.** La formazione dai suoi frutti in maniera pervasiva e non lineare.

I KPI per l'eLearning e le Learning Organization

A differenza degli altri KPI, quelli per la formazione possono avere un vantaggio organizzativo: queste metriche possono essere definite dalle **risorse umane** per valutare un ambito delle stesse risorse umane. questo comporta un potenziale vantaggio per quelle imprese che abbiano stabilito l'importanza della gestione delle competenze aziendali. Per le imprese che pensino a loro stesse come delle **Learning Organization**, la figura del Chief Learning Officer (CLO) è quella del responsabile dei programmi di apprendimento. Grazie alla sua vicinanza al CEO, un CLO sarebbe nella posizione adatta a far valere la visione delle Risorse Umane come contributo alla direzione aziendale: abbastanza vicino al ponte di comando, quanto a contatto con chi issa le vele e gestisce le cime.

Misurare per gestire

Identificate le metriche da monitorare, sarà necessario procedere alla loro **misurazione prima e dopo la somministrazione dei corsi di eLearning**. Ex ante, la misurazione serve per stabilire la normale capacità di lavoro del singolo, del team e del gruppo. Ex post, la misurazione ha lo scopo di valutare l'impatto dei corsi su ciascuna metrica selezionata.

Dall'analisi dei KPI prima e dopo i corsi si potranno desumere importanti considerazioni quali:

- il tipo di corsi più benefici per la produttività e per la qualità dell'output
- il collaboratore, il team o il dipartimento che ha più beneficiato di ogni singolo corso
- quali corsi possano essere approfonditi per incrementare i benefici apportati
- quali corsi aiutano a ridurre i costi e quali a migliorare la qualità

Queste conclusioni, ancorché induttive, possono costituire la base per decisioni di gestione, da prendere in accordo alla situazione dell'impresa. Per un'azienda che concorra in un mercato saturo, dove il controllo dei costi sia vitale, puntare su corsi che aiutino a diffondere una cultura volta all'efficienza dei processi e alla misurazione delle spese e degli input può essere una buona mossa. Viceversa, per quelle imprese che competano in mercati ad alto valore aggiunto, la formazione potrebbe essere più efficace se approfondisse i temi che riguardano l'attenzione al cliente o l'innovazione tecnologica applicata ai prodotti e ai processi.

In conclusione

Per adottare un corso eLearning in azienda è importante presentare i suoi vantaggi in un linguaggio che sia comprensibile a tutti. Dal concetto di **ROI**, il ritorno che ogni investimento può apportare, è opportuno spostarsi a quello di **ROL**, il ritorno sull'apprendimento: questo è più specifico e in grado di illustrare al meglio i vantaggi della formazione.

Fatto questo, è importante andare nel dettaglio e definire una lista di KPI, le metriche che valutano le performances. Queste devono essere pensate espressamente per valutare l'impatto dei singoli corsi e della formazione in generale, tanto sul singolo collaboratore, quanto sul team di cui fa parte, quanto sull'intero dipartimento o funzione. L'allargamento progressivo serve a cogliere anche quegli effetti di rete che una cultura condivisa può generare.

Il vantaggio, nella **definizione dei KPI per la formazione**, è che questi possono essere meglio definiti dalle risorse umane per un suo uso interno: per le imprese dove questa funzione ricopra un ruolo primario, è più semplice gestire l'impresa come Learning Organization, l'organizzazione che vede sé stessa come un soggetto volto all'accumulazione di conoscenze e competenze.

Indipendentemente da questo, misurare i KPI è il primo passo per gestire i processi e le funzioni aziendali. I software di eLearning permettono di registrare un'ampia quantità di dati diversi, su cui effettuare un gran numero di analisi statistiche. Queste possono permettere di individuare quegli ambiti di miglioramento che altrimenti sarebbero rimasti ignoti. Connettere la somministrazione dei corsi agli effetti sugli output, sui costi e sui tempi di lavorazione del singolo o dei gruppi permette di ipotizzare se e quali ulteriori approfondimenti possano incrementare i benefici ottenuti.