



Altamira

# Guida ai KPI HR

Quali sono e che vantaggi danno.



# Introduzione

I dati giocano un ruolo sempre più importante nel successo delle aziende.

Non tutti hanno, però, lo stesso valore: per questo l'ufficio Risorse Umane deve saper identificare e monitorare alcune metriche chiave allineate alla strategia aziendale.

In questa guida scopriamo cos'è un **KPI HR**, cosa lo distingue da un OKR e che **vantaggi** porta a un'azienda. Forniamo anche una lista esaustiva e dettagliata di metriche chiave da poter adottare e consigliamo uno strumento per la loro organizzazione e gestione.

**Se ti stai chiedendo quali KPI HR siano prioritari per il tuo business, sei nel posto giusto.**

- ▶ Che cos'è un KPI
- ▶ Differenze con gli OKR
- ▶ Vantaggi nell'uso dei KPI HR
- ▶ Lista dei principali KPI HR: formule, esempi e valori di riferimento
- ▶ Come e dove tracciare i KPI HR
- ▶ Organizzare i KPI HR grazie alla balanced scorecard



# Che cos'è un KPI

I **Key Performance Indicator** sono indicatori chiave utilizzare per tracciare le performance in qualunque ambito. Servono a determinare – in maniera quantitativa – l'andamento di una attività rispetto a determinati obiettivi.

Grazie ai KPI, quindi, è possibile trasformare dati grezzi in informazioni puntuali, utili a migliorare i processi e a prendere decisioni più informate.

Per essere davvero utili all'ufficio Risorse Umane e al business in generale, i KPI HR devono rispettare precise caratteristiche, riassunte nell'acronimo inglese **SMART** (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound).

Devono, quindi, essere **specifici, misurabili, realistici, rilevanti rispetto al business e delimitati nel tempo**.

Un esempio di applicazione di un KPI HR potrebbe quindi essere portare il time to hire medio da 37 giorni a 32 nell'anno 2026, attraverso una serie di iniziative volte a velocizzare il processo di recruiting.

## Differenze con gli OKR

Negli ultimi anni, alcune aziende hanno scelto di sostituire i KPI con gli **OKR (Objective and Key Results)**.

Le differenze sono sottili ma significative: gli OKR sono infatti **strumenti di performance management più orientati al futuro**, che spingono l'azienda a stabilire **un obiettivo ambizioso** – spesso non strettamente misurabile – **e una serie di risultati chiave** – quantitativi – che permettono di raggiungerlo.

L'obiettivo può essere quello di sviluppare una cultura della formazione continua in azienda, attraverso il raggiungimento di risultati chiave quali l'aumento del tasso di completamento dei corsi del 10% e l'aumento del tasso di iscrizione del 15%.

**I KPI HR servono quindi per lo più a misurare la situazione attuale** mentre gli OKR a indirizzare le performance future.

Va sottolineato come, a oggi, l'uso degli OKR tra le aziende italiane sia ancora piuttosto limitato.

# Vantaggi nell'uso dei KPI HR

Complice la diffusione dell'intelligenza artificiale e di software gestionali sempre più sofisticati, **le aziende**, italiane e non, **parlano sempre più il linguaggio dei numeri**.

Le imprese compiono infatti enormi sforzi per archiviare, monitorare ed analizzare dati, che finiscono per influenzare le decisioni aziendali a tutti i livelli, riducendo i rischi legati a improvvisazioni e salti nel buio.

Anche la direzione e l'amministrazione del personale possono trarre grandi vantaggi dall'utilizzo di KPI per misurare l'efficacia dei propri processi.

**Grazie ai KPI HR, le aziende sono in grado di misurare i propri processi di gestione del personale e ottenere maggiore:**

- ▶ **Obiettività.** Fondando analisi e riflessioni sui numeri e non su impressioni personali, possono prendere decisioni obiettive e motivate, più facilmente recepibili dal management e dal personale.
- ▶ **Trasparenza.** I risultati ottenuti possono essere facilmente condivisi con tutti i colleghi, rendono misurabile il contributo dato al successo aziendale.
- ▶ **Focus.** Definire, tracciare e analizzare KPI serve anche a concentrarsi su pochi obiettivi strategici piuttosto che disperdere gli sforzi su attività poco rilevanti per il business.
- ▶ **Prevenzione.** Alcuni KPI HR permettono di identificare in anticipo possibili problemi, legati per esempio al turnover o alla mancanza di competenze in azienda.
- ▶ **Consapevolezza.** Conoscere i risultati del proprio lavoro consente di capire i punti di forza e di debolezza e di agire per migliorare.
- ▶ **Collaborazione.** KPI HR trasparenti permettono all'ufficio Risorse Umane di dialogare e collaborare più facilmente con le altre funzioni aziendali.



# Lista dei principali KPI HR: formule, esempi e valori di riferimento

Le metriche che i dipartimenti HR possono scegliere di misurare sono virtualmente infinite e la scelta dipende molto da fattori quali settore, dimensioni, fase storica dell'azienda, obiettivi ecc.

Di seguito trovi una lista di **20 KPI HR molto diffusi**, che comprende non solo la descrizione della metrica e la formula per calcolarla, ma anche un esempio pratico di utilizzo e un valore di riferimento con cui confrontare i propri risultati.

## 1. Tasso di retention dei dipendenti

Misura la **percentuale di dipendenti che rimangono nell'azienda per un determinato periodo**, aiutando a comprenderne il livello di soddisfazione ed engagement.

**Come si calcola.** Si sottraggono le nuove assunzioni al numero di dipendenti presenti in azienda a fine anno e si divide per il numero di dipendenti in forza a inizio anno. Si moltiplica poi per 100 per ottenere una percentuale.

**Esempio.** Se a inizio anno ci sono 150 dipendenti, 20 fuoriescono dall'azienda e 10 vengono assunti, a fine anno ne restano 140.  $\text{Retention} = (140 - 10) \div 150 \times 100 = 86,7\%$ .

**Valore di riferimento.** Molto variabile da settore a settore, si attesta solitamente intorno al 90%.



## 2. Fonte dei CV

Questo KPI serve a identificare **il contributo dato da ciascun canale di ricerca** (Indeed, LinkedIn, agenzie, referral, ecc.) ai processi di recruiting, in modo da poter scegliere con maggiore consapevolezza su quali investire.

**Come si calcola.** Per identificare l'apporto di ciascun canale, occorre dividere il numero dei CV ricevuti da una fonte per il totale di quelli ricevuti, moltiplicando poi per 100.

**Esempio.** Se su 90 CV ricevuti in totale, 27 provengono da LinkedIn e 36 da Indeed, il contributo di questi canali è rispettivamente del 30% e 40%.

**Valore di riferimento.** Non esistono benchmark affidabili, anche se sicuramente in Italia Indeed e LinkedIn sono attualmente i due canali più performanti per buona parte delle ricerche (a fronte di un investimento economico).



## 3. Percentuale di straordinario

Questa metrica riporta **l'incidenza delle ore di straordinario rispetto al totale** di quelle lavorate in azienda. Risulta utile per controllare costi extra, inefficienze o carichi di lavoro eccessivi.

**Come si calcola.** Si dividono le ore di straordinarie tracciate dal **sistema di rilevazione presenze** per il totale delle ore lavorate.

**Esempio.** Se in totale sono state lavorate 10.000 ore, di cui 800 di straordinario, la percentuale di straordinario è dell'8%.

**Valore di riferimento.** In generale, si dovrebbe cercare di non superare il 10-15%. Purtroppo, in alcune aziende e settori la realtà è diversa, come emerso anche nel nostro Report Lavoro 2025.

## 4. Costo medio del lavoro per dipendente

Indica **quanto l'azienda spende, in media, per retribuire un collaboratore**, comprendendo salari, benefit, oneri e contributi. Questo KPI HR risulta utile anche nell'analisi di bilancio e nella comparazione tra aziende.

**Come si calcola.** Si divide il costo totale delle retribuzioni per il numero complessivo di dipendenti.

**Esempio.** Se l'azienda spende complessivamente 5 milioni di euro l'anno per 100 dipendenti, il costo medio a persona è di 50.000€.

**Valore di riferimento.** Secondo un [report Istat del 2020](#), il costo medio del lavoro per dipendente in Italia è di 41.081€.

## 5. Tasso di turnover

Indica **la percentuale di dipendenti che lasciano l'azienda** durante un determinato periodo. Un turnover elevato può segnalare problemi di cultura o soddisfazione lavorativa.

**Come si calcola.** Si ottiene dividendo il numero di dipendenti che hanno lasciato l'azienda per il numero medio di dipendenti in forza nel periodo di misurazione. Si moltiplica poi per 100 per ottenere una percentuale.

**Esempio.** Se durante l'anno l'azienda perde 12 persone e la media di dipendenti è 100, il tasso di turnover è uguale al 12%.

**Valore di riferimento.** Un tasso di turnover sano va dal 10 al 15%. Numerosi studi danno però una media italiana ed europea superiore al 16%.



## 6. Time to fill

Questo KPI di recruiting misura **il tempo medio che intercorre tra la pubblicazione di una posizione aperta e la selezione del candidato**. Insieme al time to hire (che parte dal momento in cui viene avviato lo screening) indica l'efficienza del processo di assunzione.

**Come si calcola.** Si divide la somma dei giorni impiegati per portare a termine tutte le assunzioni per il numero di assunzioni.

**Esempio.** Se si portano a termine cinque assunzioni in 30, 40, 35, 25 e 20 giorni si ottiene una media di 30 giorni.

**Valore di riferimento.** Un vecchio **studio di Gallup** stimava il time to hire in Italia a 36 giorni. Per questo KPI HR il settore e il ruolo (ma anche la collocazione geografica) fanno la differenza, con i tempi medi che possono oscillare tra le 4 e le 8 settimane.



## 7. Costo per assunzione

Rappresenta **il costo totale associato all'assunzione di un nuovo dipendente**, comprendendo le spese per la sponsorizzazione delle offerte di lavoro, i colloqui, la selezione e l'ATS aziendale.

**Come si calcola.** Si ottiene dividendo il totale delle spese legate ai processi di recruiting per il numero di assunzioni portate a termine.

**Esempio.** Se l'azienda investe 42.000€ per 10 assunzioni, ne ha spesi 4.200€ per assunzione.

**Valore di riferimento.** Circa il 10-25% della RAL del candidato assunto. Il ricorso a servizi di recruiting esterni fa lievitare i costi.



## 8. Indice di soddisfazione del dipendente (employee Net Promoter Score)

Una survey per misurare **il livello di soddisfazione generale dei dipendenti** e la loro propensione a raccomandare l'azienda come posto di lavoro. A ogni dipendente viene chiesto di indicare in una scala da 0 a 10 quanto consiglierebbe l'azienda a un'altra persona. Chi indica un punteggio da 0 a 6 viene considerato un detrattore, chi dà un voto di 7 o 8 è considerato passivo, mentre chi sceglie il 9 o il 10 è ritenuto un promotore.

**Come si calcola.** Una metrica mutuata dal marketing, viene calcolata sottraendo la percentuale di detrattori a quella dei promotori.

**Esempio.** Se si ottengono il 50% di promotori e il 20% di detrattori, si consegue un eNPS di +30.

**Valore di riferimento.** Un eNPS superiore al 10 è da considerarsi positivo. Sopra i 30 diventa ottimo.

## 9. Tasso di assenteismo

Un KPI HR che calcola **la percentuale di giorni di assenza rispetto ai giorni lavorativi**, utile per monitorare lo stato di salute, l'engagement e il benessere dei dipendenti.

**Come si calcola.** Si ricava dal rapporto tra il totale delle ore effettivamente lavorate dai dipendenti e il totale di quelle lavorabili. Si moltiplica poi per 100 per ottenere una percentuale.

**Esempio.** Se ci si assenta per 8 ore su 160 in un mese, si ha un tasso di assenteismo del 5%.

**Valore di riferimento.** Stando a [un recente report di Confindustria](#), si assesta intorno al 6,6% in Italia.



## 10. Produttività per dipendente

Misura **il contributo dei dipendenti al business**, aiutando a valutare l'efficacia operativa.

**Come si calcola.** Si divide il fatturato dell'azienda per il numero di dipendenti.

**Esempio.** Se un'azienda fattura 2 milioni di euro e ha 40 dipendenti, la produttività per dipendente è di 50.000€.

**Valore di riferimento.** Estremamente variabile da settore a settore.

## 11. Tasso di completamento dei corsi

Indica **la percentuale di dipendenti che hanno completato con successo i corsi di formazione**. È una metrica HR utile per monitorare l'efficacia del piano di formazione aziendale.

**Come si calcola.** Si ricava dividendo il numero di dipendenti che hanno completato i loro percorsi formativi per il totale dei partecipanti ai corsi, moltiplicato per 100 per ottenere una percentuale.

**Esempio.** Se 85 dipendenti portano a termine i loro corsi su un totale di 100, il tasso di completamento dei corsi è dell'85%.

**Valore di riferimento.** Un tasso tra l'80 e il 90% è tipicamente ritenuto positivo.

## 12. Percentuale di promozioni interne

Misura **la percentuale di posizioni ricoperte da dipendenti promossi dall'interno dell'azienda**, indicando la capacità dell'azienda di sviluppare talenti interni.

**Come si calcola.** È data dal rapporto tra la somma delle promozioni interne e il numero totale delle promozioni. Si moltiplica poi per 100 per ottenere una percentuale.

**Esempio.** Se su 20 promozioni, 8 sono di dipendenti interni, la percentuale è del 40%.

**Valore di riferimento.** Non ci sono molti studi al riguardo. Un alto valore di questo KPI riflette spesso un buon livello di engagement e retention del personale e una minore spesa nei processi di recruiting. Può però portare le aziende a una eccessiva stagnazione delle idee.

## 13. Percentuale di genere

Calcola **la percentuale di dipendenti appartenenti a ciascun genere**, utile per monitorare gli sforzi di gender equality. Lo stesso metodo può essere utilizzato per calcolare il tasso di diversità in azienda, prendendo in esame gruppi sottorappresentati.

**Come si calcola.** Si divide il numero di dipendenti appartenenti a un genere (per esempio le donne) per il totale dei dipendenti. Si moltiplica poi per 100 per ottenere una percentuale.

**Esempio.** Se su 200 dipendenti 60 sono donne, la percentuale è del 30%.

**Valore di riferimento.** L'ideale è ottenere una forza lavoro perfettamente al 50% tra uomini e donne. Oggi è un valore difficile da raggiungere, soprattutto a livello apicale, ma è compito di ogni azienda provarci.

## 14. Fonte degli assunti

A differenza del KPI fonte di CV, monitora **da quale canale provengono i candidati che sono stati assunti**. Più che la quantità di candidature, quindi, ne valuta la qualità e l'attinenza con i profili ricercati.

**Come si calcola.** Si divide il numero di assunzioni provenienti da un determinato canale per il totale delle assunzioni, moltiplicando poi per 100 per ottenere una percentuale.

**Esempio.** Se da Indeed arrivano 5 assunzioni su un totale di 25 nell'anno, questo canale dà un contributo del 20%.

**Valore di riferimento.** Non esiste un benchmark di riferimento. L'importante è mettere a confronto la fonte dei candidati con quella degli assunti per ottenere il quadro completo sull'efficacia dei canali di recruiting.



## 15. Tasso di abbandono nei primi 6 mesi

Misura **la percentuale di dipendenti che lasciano l'azienda entro i primi sei mesi** dall'assunzione. Questo indicatore serve a verificare l'efficacia del processo di onboarding, ma anche il grado di affinità tra le assunzioni e la cultura aziendale.

**Come si calcola.** Si divide il numero di dipendenti che lasciano l'azienda entro i 6 mesi dall'assunzione per il numero totale di assunti nel periodo. Si moltiplica poi per 100.

**Esempio.** Se su 40 nuove risorse, 5 lasciano nei primi 6 mesi il tasso di abbandono è del 12,5%.

**Valore di riferimento.** Le aziende dovrebbero puntare a mantenere il tasso al di sotto del 10%.



## 16. Valutazione media delle performance

Misura **le performance complessive dell'organico rispetto agli obiettivi prefissati**. Risulta utile per comprendere l'efficacia dei processi di valutazione e individuare aree di miglioramento.

**Come si calcola.** Si sommano i punteggi ottenuti dai dipendenti nei processi di performance management e si divide il risultato per il numero di dipendenti valutati.

**Esempio.** Se la scala di valutazione è da 1 a 5 e la somma delle valutazioni di 100 dipendenti è 430, la media è 4,3.

**Valore di riferimento.** Con una scala di valutazione da 1 a 5, occorre puntare a una media superiore al 3,5.

## 17. Tasso di coinvolgimento dei dipendenti

Questo KPI di HR analytics misura **il livello di coinvolgimento dei dipendenti**. Esistono due strade per calcolarlo: attraverso survey o misurando il grado di partecipazione del personale agli eventi e alle iniziative di team building dell'azienda. In entrambi i casi, serve a calcolare quanto l'organico sia attivo e coinvolto nel successo aziendale.

**Come si calcola.** È una percentuale data dal rapporto tra il numero di dipendenti coinvolti in iniziative e il totale, moltiplicato per 100.

**Esempio.** Se 120 dipendenti su 200 partecipano ai programmi di engagement, l'azienda ha una media del 60%.

**Valore di riferimento.** Sotto il 50% si parla di basso livello di engagement, mentre un risultato superiore all'80% è considerato ottimo.

## 18. Tempo medio di permanenza in azienda

Calcola **la durata media della permanenza dei dipendenti in azienda**, utile per comprendere la stabilità della forza lavoro e la qualità della strategia di retention.

**Come si calcola.** Si sommano gli anni di servizio di tutto il personale e si divide per il totale dei dipendenti.

**Esempio.** Se i 100 dipendenti aziendali sono in forza da 520 anni, il tempo medio è di 5,2 anni.

**Valore di riferimento.** Secondo il Sole24Ore, in Italia un rapporto di lavoro dipendente dura in media 12 anni. Un valore molto più alto della media europea (8 anni). Il dato non è confermato da altri studi ed è sicuramente destinato a scendere con l'ingresso delle nuove generazioni nel mondo del lavoro.



## 19. Tasso di accettazione delle offerte di lavoro

Questo KPI di recruiting permette di misurare **la percentuale di offerte di lavoro che vengono accettate dai candidati**. Un tasso di accettazione elevato indica che l'azienda sta offrendo posizioni competitive, mentre un tasso più basso potrebbe suggerire problemi nel pacchetto retributivo o nella reputazione dell'azienda o tempi di selezione troppo lunghi.

**Come si calcola.** Si divide il numero delle offerte di lavoro accettate per il totale di quelle fatte. Si moltiplica poi per 100 per ottenere una percentuale.

**Esempio.** Se in un anno emettiamo 40 offerte di assunzione e 36 candidati accettano, abbiamo un tasso del 90%.

**Valore di riferimento.** Un tasso di accettazione superiore all'80% dovrebbe confermare l'attrattività delle offerte di lavoro emesse. Un punteggio inferiore, invece, potrebbe segnalare problemi di competitività da affrontare.

## 20. Tasso di raggiungimento degli obiettivi

Grazie a questo KPI HR è possibile comprendere **quanto l'azienda nel complesso sia vicina al raggiungimento dei suoi obiettivi**.

**Come si calcola.** Si divide il numero di obiettivi raggiunti per il totale di quelli assegnati, moltiplicando poi per 100 per ottenere una percentuale.

**Esempio.** Se su 200 obiettivi assegnati ne vengono portati a termine 150, il tasso di raggiungimento è del 75%.

**Valore di riferimento.** In questo caso, anche ottenere valori alti come il 95% di tasso di raggiungimento degli obiettivi non è necessariamente una buona notizia: potrebbe infatti indicare che sono stati assegnati obiettivi poco sfidanti.

# Come e dove tracciare i KPI HR

Per scegliere i KPI HR più in linea per la propria attività bisogna anche pensare a quali dati e statistiche si è in grado di tracciare e con quali strumenti.

La raccolta dei dati avviene tipicamente sulle **piattaforme di gestione HR**: è lì, infatti, che vengono immagazzinate le informazioni di candidati e dipendenti e si svolgono le relazioni con questi attori.

Da questo punto di vista, le aziende che utilizzano una sola suite HRM per coprire tutti i processi HR hanno un grande vantaggio: tutti i dati sono già presenti nello stesso database, privi di ambiguità e di buona qualità.

I software HRM dispongono inoltre di un **sistema di reportistica integrato**, in grado di associare i dati in grafici e tabelle e restituire gli insight di cui i professionisti HR hanno bisogno.

Le aziende in cerca di strumenti di HR Analytics ancora più sofisticati possono inoltre utilizzare un **software di business intelligence**. Questa soluzione consente di compiere analisi ancora più profonde sui KPI aziendali, ricevendo i dati dalla piattaforma HRM aziendale (ma anche da altri gestionali in uso in azienda, o da fonti esterne) ed elaborandoli.

**Grazie all'impiego dell'IA**, inoltre, **è possibile compiere anche analisi predittive**, che aiutano l'azienda a intervenire su determinati fenomeni prima che si verifichino (per esempio, prevenendo delle possibili dimissioni).



# Organizzare i KPI HR grazie alla balanced scorecard

Tracciare e monitorare alcuni KPI HR mirati può portare grandi vantaggi. Ancora più utile, però, è dare loro anche **una struttura che aiuti a ottenere una visione d'insieme dei processi aziendali.**

Uno strumento molto utile in tal senso è la **balanced scorecard**, una tecnica di organizzazione delle metriche utilizzata nel marketing.

Secondo questo metodo, **i KPI HR vanno organizzati in quattro categorie:**

- ▶ **La prospettiva finanziaria** (per KPI come il costo medio del lavoro e il cost to hire)
- ▶ **La prospettiva dei dipendenti e/o candidati** (per KPI HR come il tasso di turnover e quello di accettazione delle offerte)
- ▶ **La prospettiva dei processi interni all'azienda** (per metriche chiave come il tasso di promozione interna o il time to hire)
- ▶ **La prospettiva di formazione e innovazione** (per statistiche come il tasso di completamento dei corsi o i questionari di gradimento dell'offerta formativa)

Una volta scelti **1-3 KPI HR per ciascun quadrante**, sarà facile vedere che effetti hanno le iniziative intraprese per modificare un valore su tutti gli altri. Per esempio, verificare che impatto abbia un aumento delle retribuzioni sul tasso di turnover o se alzando le spese di sponsorizzazione degli annunci si riduca il time to fill.



**Software in Mind,  
People at Heart.**

**Altamira**  
www.altamirahrm.com