



Human Resources Development Team  
Tel: 02.58307602 | Fax: 02.58310634  
E-Mail: [formazione@hrteam.it](mailto:formazione@hrteam.it) | Web: [www.hrteam.it](http://www.hrteam.it)

## PERFORMANCE MANAGEMENT

### Sistemi di performance appraisal e management

#### Il nostro cliente

Grande azienda di trasporti e logistica, soprattutto per aziende manifatturiere nelle loro relazioni con distributori, dealer, e punti vendita retail.

#### Problema

Contrastare la concorrenza che si offre a prezzi inferiori, con forti sconti sulle tariffe, ma con servizi meno evoluti e margini molto bassi. Il continuo taglio dei costi indebolisce la garanzia del posto di lavoro per i dipendenti. Questo implicava spazi di manovra ridotti per lo sviluppo organizzativo e forte riluttanza a introdurre cambiamenti nel sistema salariale e provvigionale per la forza vendita. Gli stipendi della società nostra cliente erano più che in linea con il mercato, ma a fronte di una generosa componente fissa, le percentuali variabili erano molto esigue. Era quindi necessario trovare un modo per trattenere i dipendenti con i migliori risultati.

#### Soluzione

Dopo un'analisi dei bisogni mediante interviste ai responsabili di filiale, ai venditori e ai loro supervisor, abbiamo riscontrato l'assenza di consenso alla prospettiva di agire sui loro compensi con una logica MBO (management by objectives) e seguire un training specifico. Abbiamo allora eseguito un audit delle performance al fine di identificare il gruppo con il miglior potenziale per collaborare in una fase pilota del progetto. Sono stati così identificati indicatori di performance e standard specifici scarsi e performer eccellenti. Il miglioramento potenziale della performance è stato definito come il divario (gap) tra i risultati dei dipendenti esemplari e i risultati medi di ogni gruppo su base annuale. Le differenze di risultato (gap di performance) più alte rispetto alla media di tutti i performer osservati (ossia tutti i dipendenti dei gruppi obiettivo del progetto) hanno indicato le aree con maggior potenziale di ritorno sull'investimento. Insieme alla funzione risorse umane abbiamo analizzato le cause di questi gap di performance. Le soluzioni che sembravano poterli compensare sono state l'oggetto dei programmi di formazione che abbiamo progettato. I compensi di riferimento da attribuire a ciascun indicatore di performance sono stati calcolati così:

Compenso = (risultato migliore - risultato medio) x (frequenze del gap in un anno).

Il sistema di performance management che abbiamo proposto è uno strumento per:

1. la valutazione delle prestazioni e il conseguimento dei risultati attesi;
2. la gestione dei collaboratori e la loro incentivazione.



Human Resources Development Team  
Via della Begonia 7, 20090 Segrate (MILANO)  
Tel.: 02.58307602 | Fax: 02.58310634  
E-Mail: [formazione@hrteam.it](mailto:formazione@hrteam.it) | Web: [www.hrteam.it](http://www.hrteam.it)

Il nostro programma di formazione al performance management è stato finalizzato a mettere i partecipanti in grado di:

- formulare gli standard di performance attesi;
- fornire e ricevere feedback;
- preparare e condurre il ciclo di gestione delle prestazioni;
- risolvere i problemi di performance (soprattutto i dipendenti con risultati negativi);
- ricompensare e motivare i collaboratori.

Per aiutare a ridurre il tempo nell'individuazione degli standard di prestazione, abbiamo fornito una ricca collezione di esempi standard su cui basarsi, manuali e supporti "job aid" (CD, guide sintetiche da portarsi appresso o tenere in ufficio a portata di mano, mappe per gestire le performance e così via).

## Risultati

Il ROI, calcolato nell'arco di sei mesi secondo la formula classica, è stato del 1114 %. Questo risultato economico non include benefici meno tangibili come la riduzione dei reclami, il clima organizzativo, la motivazione, ecc. In termini di rapporto costo : beneficio (la classica formula "benefit-cost ratio" - BCR) il rapporto è stato **1 : 12**. I benefici hanno certamente superato di gran lunga i costi, quindi il progetto è stato un ottimo investimento per l'azienda cliente.

### DESIDERI RICEVERE ALTRI CASI DI ESPERIENZE DI SUCCESSO?

Se desideri ricevere altre nostre esperienze di successo, iscriviti alla newsletter.

[ISCRIVITI ORA >](#)