TalenTia
FINANCE & HR SOLUTIONS

Sviluppo & Organizzazione

Marzo/Aprile 2021

MONITORARE LA PERFORMANCE CON IL PROCESSO CONTINUO DEL MBO

di **Fabio Cardilli**
HCM Product Manager di Talentia Software

Per mettere in discussione l'egemonia del Performance management è necessario trovare una nuova strategia più olistica, umana e collegiale che metta finalmente al centro della valutazione del dipendente la prestazione intesa nel suo significato più ampio, non solo quantitativo ed economico, ma soprattutto qualitativo. Un modo per monitorare i risultati affidandosi a questi valori si chiama Management by objectives (MBO): ideato nel 1954, resta uno dei processi più completi e gratificanti per gestire le Risorse Umane, attraverso la collegialità, la costanza e la definizione condivisa degli obiettivi.

La valutazione della performance non può prescindere, ormai, dalla digitalizzazione. Soprattutto in tempi come questi, che ci vedono costretti a lavorare da remoto. Dematerializzare il processo significa anche poterlo stravolgere: se il Performance management nella sua versione 'classica' è una pratica top-down, con gli obiettivi definiti dall'alto dal manager e con un solo momento all'anno di confronto con i collaboratori, è però possibile rendere il processo continuativo, collaborativo e collegiale. Un modo per farlo è affidarsi al Management by objectives (MBO), espressione coniata nel 1954 nel libro *The practice of management* di Peter F. Drucker, autore americano considerato il padre della gestione aziendale moderna.

La gestione delle Risorse Umane può trovare molti vantaggi nella pratica del MBO, che rappresenta uno dei processi più efficaci per gestire le squadre di lavoro. La pianificazione è il concetto centrale su cui si fonda questa tecnica: definire obiettivi e piani d'azione incentiva infatti la partecipazione e l'impegno dei dipendenti nel raggiungerli, andando a utilizzare così un nuovo tipo di gestione che sfrutta il concetto di performance in maniera diversa. Le persone lavorano meglio insieme come team anziché individualmente. In tal senso, la gestione basata sul MBO aiuta a definire obiettivi e incoraggia una comunicazione continua tra i manager e i loro team.

SMART, L'ACRONIMO PER DEFINIRE GLI OBIETTIVI

Concretamente, il primo passo consiste nel definire questi obiettivi da raggiungere, e il metodo più efficace per farlo è quello identificato dall'acronimo "smart", sviluppato nel 1981 da George T. Doran, allora Direttore della Pianificazione Aziendale della Washington Water Power Company, e consigliato anche dall'esperto di esperienza manageriale Victor Lipman su *Forbes*. Doran, in un articolo pubblicato sulla rivista *Management Review*, raggruppa sotto queste cinque lettere i passaggi per determinare gli obiettivi aziendali, che devono sempre essere realistici. L'acronimo racchiude i cinque requisiti: "Specifico", per definire cosa si vuole migliorare; "Misurabile", per identificare i Kpi (gli indicatori di prestazione o *Key performance indicator*) da utilizzare; "Raggiungibile" (dall'inglese *achievable*); "Rilevante", con la trasformazione dell'obiettivo in qualcosa di davvero importante per l'organizzazione; e infine "Definito nel tempo", con un obiettivo temporale.

Dopo aver definito gli obiettivi, si procede con il monitoraggio dei progressi e con i feedback ai dipendenti. A questo proposito, è importante fornire una valutazione imparziale e premiare il personale meritevole: tenere traccia della performance resta importante, ma l'accuratezza e la qualità del feedback restano fondamentali perché non sia solo un esercizio di stile.

LA VALUTAZIONE DEL DIPENDENTE A 360 GRADI

Rispetto al Performance management più classico, la valutazione del dipendente deve essere olistica e racchiudere tutti gli aspetti che lo caratterizzano, e non focalizzarsi esclusivamente sulla performance. Oltre agli obiettivi, anche le competenze specifiche del ruolo, le soft skill, i comportamenti, le potenzialità del singolo... tutto concorre a una valutazione continua (non una volta all'anno, ma costante) e informale: lavorare in gruppo per obiettivi significa rimettersi al giudizio dei colleghi, dei pari, e non solo della dirigenza, guardando perciò non solo ai numeri, ma a tutto ciò che ogni persona apporta al lavoro.

Anche l'aspetto legato alla retribuzione cambia. Se tradizionalmente la remunerazione è legata al raggiungimento quantitativo di un obiettivo, ora essa si lega a una visione totale della persona, anche qualitativa. Il compenso monetario, inoltre, non basta più: il riconoscimento economico in alcuni casi si

accompagna ad altri strumenti, come percorsi di formazione e carriera. Un software che sia in grado di definire e monitorare i *follow up* durante i vari momenti di valutazione è importante proprio per il processo di sviluppo continuo dei talenti.

Il modo migliore per gestire il processo MBO, dunque, è affidarsi a un software HR integrato che aiuti i dipendenti, e quindi l'azienda, a raggiungere gli obiettivi definiti. Tra le altre funzioni, esso consente il monitoraggio sia individuale che di gruppo dei vari Kpi, avvalendosi di cruscotti gestionali con cui poter evidenziare in modo grafico, diretto e chiaro i risultati delle performance totali e parziali, favorendo una gestione del team più efficiente da parte del manager.