

# POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

## Tesi di Laurea Magistrale

---

*Progettazione e sviluppo di un piano strategico per  
l'inserimento della figura del Chief Happiness Officer  
nell'organizzazione aziendale che accresca il  
benessere delle risorse umane e dell'azienda in  
termini di risultati di business.*

---



Relatore

Prof.ssa Alessandra Colombelli

Candidato

Marta La Noce

*Anno Accademico 2020/2021*

*Ai miei genitori,  
ancora della mia vita,  
dedico questo traguardo*

# Indice

<i>Introduzione</i> .....	6
<b>CAPITOLO I</b> .....	<b>8</b>
<i>Definizione di Customer Satisfaction</i> .....	8
<i>La Internal Customer Satisfaction</i> .....	9
<i>Lipari Consulting &amp; Co</i> .....	10
<i>Tipologie di servizi offerti e settori serviti</i> .....	13
<i>Organigramma aziendale lipari consulting</i> .....	16
<i>Struttura aziendale</i> .....	16
<i>PKM (Personal Knowledge Management)</i> .....	16
<i>BAD (Business Administration Development)</i> .....	18
<i>SBC (Sales Business Consulting)</i> .....	18
<b>ORGANIGRAMMA AZIENDALE LIPARI TECHNOLOGY</b> .....	<b>19</b>
<i>IT Consulting</i> .....	20
<i>Human Resource</i> .....	20
<b>LIPARI ADVISORY</b> .....	<b>20</b>
<i>Business Model Canvas Lipari Consulting &amp; Co</i> .....	21
<i>Voice of Employee</i> .....	27
<i>Realtà e percezioni</i> .....	28
<b>CAPITOLO II</b> .....	<b>30</b>
<i>Metodi per raccogliere i giudizi dei dipendenti</i> .....	30
<i>L'osservazione</i> .....	30
<i>Il sondaggio</i> .....	31
<i>Il campionamento</i> .....	32
<i>Il questionario di Internal Customer Satisfaction</i> .....	33
<i>Il modello Forbes e Great Place to Work</i> .....	33
<i>Identificazione delle macroaree</i> .....	35
<i>Le Domande</i> .....	39
<i>Formazione</i> .....	39
<i>Staffing</i> .....	40
<i>Economics &amp; Benefits</i> .....	40

<i>Amministrazione/Amministrazione con trasferta</i> .....	41
<i>Comunicazione</i> .....	42
<i>Relazioni e valori aziendali</i> .....	43
<i>Crescita professionale e carriera</i> .....	44
<i>Gestione dell'emergenza Covid-19</i> .....	45
<i>La scelta della scala di valutazione</i> .....	45
<i>La costruzione dell'indice di Performance</i> .....	49
<i>I<sub>d</sub> = Indice di performance della singola domanda</i> .....	50
<i>I<sub>M</sub> = Indice di performance della macroarea</i> .....	51
<i>I = Indice di performance aziendale</i> .....	51
<i>Analisi dei risultati</i> .....	52
<i>Formazione Junior</i> .....	52
<i>Formazione</i> .....	53
<i>Staffing</i> .....	54
<i>Economics &amp; Benefits</i> .....	55
<i>Crescita professionale e carriera</i> .....	56
<i>Amministrazione</i> .....	57
<i>Comunicazione</i> .....	59
<i>Gestione dell'emergenza Covid-19</i> .....	60
<i>Relazioni e valori aziendali</i> .....	61
<i>Considerazioni generali Sono state poste due domande su considerazioni generali</i> .....	62
<i>Valutazioni Indici di Performance delle Macroaree</i> .....	64
<i>Indice di Performance Aziendale</i> .....	65
<i>Suggerimenti</i> .....	66
<b>CAPITOLO III</b> .....	<b>69</b>
<i>Il miglioramento continuo</i> .....	69
<i>La tecnica Kaizen</i> .....	70
<i>Kaizen e PDCA per un miglioramento continuo</i> .....	71
<i>La scienza della felicità</i> .....	73
<i>Una organizzazione positiva</i> .....	75
<i>Vision di successo</i> .....	78
<i>Organizzazione Positiva e dipendenti</i> .....	79
<i>HiPPO: perché i vecchi modelli di leadership non funzionano</i> .....	82

<i>Teal Organizations</i> .....	84
ESEMPI DI AZIENDE CHE INVESTONO IN FELICITA' .....	86
CHO (Chief Happiness Officer).....	88
CHO E TRASFORMAZIONE DELL'ECOSISTEMA AZIENDALE.....	92
<i>Il leader positivo che scioglie l'Iceberg dell'Ignoranza</i> .....	94
CHO E MIRRORING.....	97
CHO E selezione delle risorse.....	99
CHO E ONBOARDING.....	100
CHO E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE .....	101
LE RISPOSTE ALLE PERPLESSITA' .....	103
Conclusioni .....	105
Indice delle Figure.....	106
Bibliografia e Sitografia .....	107

# *Introduzione*

Il presente lavoro di tesi ha lo scopo di progettare e sviluppare un piano strategico che permetta di inserire all'interno dell'organigramma aziendale la figura del CHO (Chief Happiness Officer), la cui traduzione in italiano è Manager del Benessere, per sviluppare sentimenti positivi nei dipendenti che permettano all'azienda di crescere in termini di risultati di business.

Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire tale tema hanno una duplice natura:

L'interesse nei confronti dell'area disciplinare della Strategia e dell'Organizzazione aziendale che mi consente di attuare quanto studiato all'interno di una azienda per capire come le imprese sono in grado di creare valore economico attraverso decisioni riguardanti l'organizzazione.

Il desiderio di dimostrare un concetto in cui ho sempre creduto che "la felicità non è solo un'emozione ma una competenza"<sup>1</sup> che può essere sviluppata all'interno di ogni organizzazione per aumentarne la redditività.

A questo proposito la ricerca verte nell'analizzare un caso reale, studiando come è possibile implementare questa strategia all'interno dell'azienda Lipari Consulting & Co.

Si cercherà come primo obiettivo di valutare come i dipendenti dell'azienda si sentano parte dell'organizzazione, analizzando le loro risposte attraverso un questionario di Internal Customer Satisfaction, dai cui risultati verranno dedotte le conclusioni che permetteranno all'azienda di intraprendere un percorso che consenta di inserire la figura del CHO.

La tesi è articolata in tre capitoli:

Nel primo capitolo viene fornita un'introduzione alla Customer Satisfaction, di fondamentale importanza per dimostrare quanto l'esperienza dei consumatori sia strettamente legata alla sfera emotiva e personale. Viene applicato questo concetto all'interno dell'azienda Lipari Consulting & Co. e studiata l'Internal Customer Satisfaction, ovvero la soddisfazione dei clienti interni: i dipendenti.

---

<sup>1</sup> <https://www.chiefhappinessofficer.it/il-libro/>

Il secondo capitolo verte sull'analisi sperimentale effettuata e si concentra sulla costruzione del questionario di Internal Customer Satisfaction sottoposto ai dipendenti, con conseguente costruzione dell'Indice di Performance aziendale e l'analisi dei risultati.

Il terzo capitolo si concentra sulle tecniche di miglioramento e su come queste possono essere applicate all'interno dell'azienda per costruire una Organizzazione Positiva al cui interno può essere inserito il Manager del Benessere.

Grazie a questo lavoro di ricerca è possibile analizzare importanti fattori legati al benessere dei dipendenti che consentiranno di aumentare la redditività dell'azienda.

L'auspicio è che questo studio possa contribuire ad aiutare le aziende a focalizzarsi su un tema di rilevante attualità e generare una nuova cultura organizzativa per permettere alle risorse di lavorare in modo sano ed armonico con l'organizzazione tutta.

# CAPITOLO I

In questo Primo Capitolo viene analizzato il concetto di Customer Satisfaction che, come vedremo, ha una portata molto ampia. Si passa poi all'analisi della soddisfazione dei clienti interni (i dipendenti) per capire quanto si sentono partecipi e coinvolti nelle scelte dell'organizzazione e come possono dare un contributo nell'inserire la figura del CHO all'interno dell'azienda.

Viene analizzata l'azienda Lipari Consulting & Co., fornendo una descrizione della struttura aziendale e dell'organigramma.

Per analizzare la soddisfazione risulta di fondamentale importanza ascoltare la loro voce attraverso un'analisi sulla Voice of Employee per capire il contributo che i dipendenti possono dare al miglioramento delle performance aziendali.

Un breve paragrafo è dedicato alla differenza tra i termini "Realtà e Percezioni" per sottolineare quanto la ricerca è influenzata dalle percezioni del fattore umano e dal sistema di riferimento che ogni dipendente utilizza quando risponde alle domande del questionario di Internal Customer Satisfaction.

## *Definizione di Customer Satisfaction*

La letteratura esistente non fornisce una definizione univoca di Customer Satisfaction.

Oliver (1997) affronta questo problema parafrasando la letteratura sulle emozioni, osservando che "tutti sanno cos'è [la soddisfazione] finché non gli viene chiesto di dare una definizione. Allora sembra che nessuno lo sappia".<sup>2</sup>

La ricerca si è concentrata maggiormente nel conseguimento di modelli di test di soddisfazione del consumatore, prestando meno attenzione alla definizione in sé; di conseguenza, la letteratura è piena di diverse definizioni concettuali e operative di soddisfazione dei consumatori. (Tab.1)<sup>i</sup>

---

<sup>2</sup> Oliver 1991. "The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction." *Journal of Consumer Research* 18 (June)

Geise J.L. e Cote J.A. (2000) si sono occupati dell'argomento e la maggior parte degli studiosi sono concordi con la loro puntuale definizione di Customer Satisfaction.

Si tratta "della somma di risposte, di intensità variabile, che coinvolge sia la sfera affettiva che quella più propriamente cognitiva. Nella società moderna, dove la maggior parte dei bisogni primari sono soddisfatti, il bene, e quindi anche la soddisfazione che dal suo utilizzo può derivare, non è importante solo per le funzioni che esso adempie ma può andare a toccare anche le corde più personali del consumatore coinvolgendolo profondamente anche sotto l'aspetto affettivo. Appare chiaro, quindi, che limitando l'analisi della Customer Satisfaction ai soli aspetti tangibili del prodotto, si perderebbe di vista una parte considerevole del problema."<sup>3</sup>

Le risposte citate da Geise J.L. e Cote J.A. fanno riferimento ad uno specifico timing che può essere collocato nel momento in cui il consumatore effettua la scelta d'acquisto, nel momento in cui perfeziona l'atto di acquisto in senso stretto oppure potrebbe riguardare la fase del consumo; le risposte sono determinate sulla base di un focus di riferimento che è costituito dalle aspettative, dalle precedenti esperienze di consumo e dagli standard di riferimento.

---

## LA INTERNAL CUSTOMER SATISFACTION

---

Il concetto di Customer Satisfaction ha una portata molto ampia, può essere riferito sia al cliente interno quanto al cliente esterno. Sono considerati clienti interni i dipendenti di un'azienda mentre i clienti esterni sono gli utilizzatori del bene (prodotto o servizio).

I clienti interni possono essere soddisfatti attuando una politica aziendale che mira al coinvolgimento e alla gratificazione dei dipendenti. I lavoratori devono sentirsi partecipi delle decisioni aziendali e percepire che le loro proposte vengono prese in considerazione dall'azienda. Alcuni sistemi aziendali hanno l'obiettivo di gratificare i dipendenti che hanno partecipato attivamente al miglioramento della performance aziendale. La gratifica può essere costituita da premi, da avanzamenti di carriera, dalla possibilità per il lavoratore di usufruire di benefits o da qualunque altro incentivo che il lavoratore percepisca come migliorativo dell'attuale condizione.

---

<sup>3</sup> GIESE J.L. e COTE J.A. (2000), "Defining Consumer Satisfaction", *Academy of marketing Science Review*, Vol. 2000, N°1

Quando il lavoratore è premiato sarà maggiormente soddisfatto e spenderà ulteriori energie per migliorare la performance aziendale e aumentare così la soddisfazione dei clienti esterni; in questo modo l'azienda avrà a disposizione più mezzi per soddisfare i clienti interni e così via.

Quando l'azienda è orientata verso la Qualità, l'attenzione al fattore umano risulta dunque fondamentale per il suo successo.

Bisognerà focalizzarsi su azioni che permettono al personale di condividere attivamente gli obiettivi con il management.

A tal fine si ricorre all'analisi di Customer Satisfaction interna e, in particolare, si analizza il caso della Lipari Consulting & Co.

## *Lipari Consulting & Co.*

Di seguito viene presentata e descritta la realtà aziendale Lipari Consulting & Co., in modo tale da avere chiaro il contesto entro cui viene inserita la figura del CHO.



**Figura 1- Il Gruppo Lipari**

Lipari Consulting è una società creata da Giovanni Lipari per fornire alle società di consulenza direzionale e tecnologica un innovativo servizio di consulenza in partnership, ovvero la possibilità di innestare nei loro team progettuali dei talentuosi consulenti Lipari.

Tale tipo di consulenza deriva dallo sviluppo di una collaborazione attraverso la quale, un'altra società di consulenza, chiamata Cliente, deve gestire una situazione di criticità e richiede una o più risorse esterne per la sua risoluzione. Se tale Cliente apprezza la collaborazione delle risorse ricevute dalla Lipari Consulting, può procedere con la sottoscrizione di un contratto di partnership attraverso il quale si impegna ad inserire all'interno del proprio organico una percentuale fissa di risorse nel lungo periodo.

Sin dalla sua costruzione nel 2007 la Lipari Consulting ha ricercato ed assunto i migliori talenti delle facoltà di Ingegneria Gestionale ed Economia offrendo loro un percorso di crescita ricco di molteplici esperienze progettuali e di collaborazioni con diversi partner.

Il valore professionale e umano dei consulenti Lipari Consulting, unitamente ai vantaggi dell'innovativo servizio offerto, ha generato nel mondo del management consulting, operante prevalentemente nel settore dei Financial Services, un passaparola positivo che ha spinto l'azienda a crescere velocemente nel corso degli anni, al punto da diventare leader in Italia della consulenza in partnership.

L'azienda è nei confronti dei suoi dipendenti people-centrica e l'età media aziendale è di 27 anni.

Rientra nella classifica stilata dal "Sole 24 ore" come azienda leader della crescita nel 2021 ottenendo la maggiore crescita di fatturato tra il 2016 e il 2019.

Già alla fine del 2018, il Sole 24 Ore e Statista, in un articolo intitolato "Leader della crescita 2019: ecco le aziende italiane che crescono di più", annoverava la Lipari Consulting tra le aziende italiane leader della crescita 2019:

"Tutti accomunati da un trend, anzi, da un miracolo: essere cresciuti molto, a due cifre, nel periodo 2014-2017, quando la crisi economica falciava negozi e imprese e le banche chiudevano i cordoni della borsa con il cosiddetto "credit crunch". Eppure, c'erano piccole e medie imprese che si sviluppavano con successo, in Italia. Il Sole 24 Ore e Statista, società pioniera internazionale nell'elaborazione di dati di mercato e progetti di ricerca complessi, ne hanno scovate 350 e le hanno nominate Leader della crescita. [...] una collezione di storie d'impresa utili da analizzare, per capire su quali trend l'Italia produttiva può puntare per imboccare il sentiero della crescita. La lista prende in esame le aziende, in maggioranza piccole e medie imprese (PMI) che hanno ottenuto una rilevante crescita di fatturato nel triennio tra il 2014 e il 2017, con un giro d'affari minimo di 100.000 euro nel 2014 e di almeno 1,5 milioni nel 2017. Ne emerge uno spaccato di PMI molto interessante,

formalmente analogo a quello realizzata da Statista con il Financial Times, ma diverso nella sostanza, vista la tipicità delle PMI italiane e il diverso livello di maturazione nel Paese di tecnologie digitali e trend altrove già consolidati da anni.”<sup>4</sup>

		Borsa <b>24 ORE</b>				ABBONATI   ACCEDI		
223	Deus Technology S.p.A.	34,22%	4.121	1.700	40	10	Servizi finanziari	Firenze
224	Blaskem S.r.l.	34,14%	21.612	8.953	10	4	Chimica	Milano
225	Soc. El.Ci. Impianti S.r.l.	33,80%	7.530	3.144	68	58	Telecomunicazioni	Napoli
226	Centro Ortopedico Ferranti S.r.l.	33,71%	3.097	1.295	27	10	Sanità	Palermo
227	Lipari Consulting & Co S.r.l.	33,51%	4.556	1.914	75	44	Consulenza aziendale	Sesto San Giovanni
228	Le Voliere S.r.l.	33,39%	1.500	632	3	1	E-commerce	Saluzzo
229	Brand Id S.r.l.	33,38%	8.571	3.612	23	8	Consulenza aziendale	Roma
230	Agenzia Formativa Dante Alighieri S.r.l. Unipersonale	33,10%	3.054	1.295	24	18	Istruzione & formazione	Lendinara
231	Milano Costruzioni S.r.l.	33,04%	1.672	710	4	1	Immobiliare	Milano
232	GVA Redilco S.r.l.	33,01%	11.043	4.692	55	34	Immobiliare	Milano
233	System Mind S.r.l.	32,95%	1.934	823	9	3	Servizi generali	Trieste

**Figura 2-Classifica "Il Sole 24 Ore"**

Gli obiettivi di forte crescita nel medio periodo sono chiari, tuttavia, per poterli raggiungere sono necessarie delle azioni coerenti, il progetto è quello di incrementare il fatturato agendo strategicamente e inserendo una nuova figura all’interno dell’organigramma aziendale.

Per capire meglio la realtà aziendale riporto la Mission della Lipari Consulting & Co.:

“Vogliamo essere leader di mercato della consulenza in partnership, collaborando con le principali società di consulenza direzionale grazie alla competenza e alla professionalità dei nostri consulenti.

Creare valore aggiunto per i clienti, attraverso l’impiego di risorse ad altissimo potenziale, che si distinguono per professionalità, competenze, affidabilità e proattività.

Fattori critici di successo:

- Approccio strutturato ed elevati standard professionali;
- Risorse con expertise maturata in diversi settori e con diverse società;
- Costante attenzione ai bisogni dei clienti;
- Massima affidabilità e tempestività;

<sup>4</sup> *Il Sole 24 Ore – Laura La Posta (2018)*

- Cura nella selezione e nella formazione delle risorse.”

Mentre, i suoi Valori sono:

- “Focus sulle persone e valorizzazione dei talenti: abbiamo a cuore la crescita umana e professionale delle nostre persone e puntiamo a valorizzare i loro talenti offrendo percorsi di crescita professionalizzanti sulla base delle loro inclinazioni personali e professionali;
- Relazioni e Fiducia: investiamo in relazioni di lungo periodo con i nostri partner e con i nostri colleghi, instaurando relazioni basate sulla fiducia reciproca;
- Ambizione e gioco di squadra: siamo un gruppo di persone appassionate che lavorando fianco a fianco vuole raggiungere ambiziosi traguardi, sia personali che aziendali;
- Responsabilità sociale: agiamo con forte senso di responsabilità sociale, sia nei confronti dei nostri dipendenti, sia nei confronti dei territori in cui operiamo.”

## TIPOLOGIE DI SERVIZI OFFERTI E SETTORI SERVITI

Di seguito un’immagine per avere più chiaro quali sono gli ambiti di intervento e le tipologie di attività che vengono svolte dai consulenti.



Figura 3-Matrice: Tipologie di intervento-Ambito

Nello specifico, vengono svolte le seguenti attività di consulenza:

- **Compliance:** le risorse possono essere impiegate in progetti che necessitano lo studio, l'analisi e il recepimento delle normative nazionali, europee e mondiali (es. recepimento regolamento GDPR o NIST 800-53); identificazione di gap organizzativi, tecnologici e di processo, nonché proposizione di specifici interventi per sostenere i cambiamenti introdotti dalle normative; definizione delle metodologie di valutazione dei rischi di conformità.
- **Risk Management:** le risorse svolgono attività di valutazione qualitativa e quantitativa dei rischi e probabilità di impatto economico, normativo e reputazionale, oppure si possono occupare della definizione delle metodologie di controllo dei rischi.
- **Marketing:** le risorse forniscono supporto nella definizione e nel lancio delle campagne commerciali di alcuni brand più importanti a livello nazionale, nella definizione delle strategie di vendita multicanale e nell'analisi di Benchmarking e ricerche di mercato.
- **Digital:** le risorse vengono impiegate in progetti che possono riguardare l'attuazione di strategie di Digital Marketing per potenziare i canali web (vendita online, comunicazione, ecc.); restyling dei portali web e siti internet in ottica di miglioramento della customer experience; design e implementazione di soluzioni multicanale (es. app, mobile site).
- **Merger & Acquisition:** le attività svolte in questo ambito riguardano la governance di progetti di acquisizione e fusione tra società e gestione di attività di migrazioni applicative e reporting infrastrutturali.
- **Organizzazione:** in tale ambito le risorse possono prendere parte a differenti progettualità che necessitano la definizione ed implementazione di modelli operativi e organizzativi (come change management), o di modelli di sizing, analisi degli impatti di modifiche organizzative e di change management, revisione di processi in ottica di efficientamento.
- **IT Governance:** le risorse si occupano della gestione dei progetti di sviluppo dei software, di implementazione di piattaforme e definizione dei modelli di gestione dei servizi IT, di analisi delle soluzioni IT e tool per il miglioramento delle performance aziendali.
- **Finance:** le risorse possono svolgere progetti riguardanti la definizione di cost allocation, la razionalizzazione dei processi di budgeting, la definizione di tools di reporting, nonché il disegno di piattaforme di gestione in ambito private banking o Wealth management.

- Business Strategy: le risorse lavorano alla definizione e implementazione di nuovi modelli di servizio, come assurbanking e bancassurance, nonché allo svolgimento di analisi di mercato/benchmark su modelli e soluzioni presenti nel contesto internazionale, e alla stesura di business plan.

Per lo svolgimento di progettualità negli ambiti di intervento sopraelencati, le risorse della Lipari Consulting vengono impiegate in diversi ruoli.

Il ruolo del Project Manager, ossia attività di gestione e pianificazione del progetto, con affiancamento di uno o più Project Management Office (PMO) e Business Analyst, in funzione della tipologia di progetto (le figure junior spesso svolgono il ruolo di PMO, essendo un ruolo con minore responsabilità); ed il ruolo del Business Analyst, attività di analisi e raccolta dei requisiti di business necessari per il progetto.

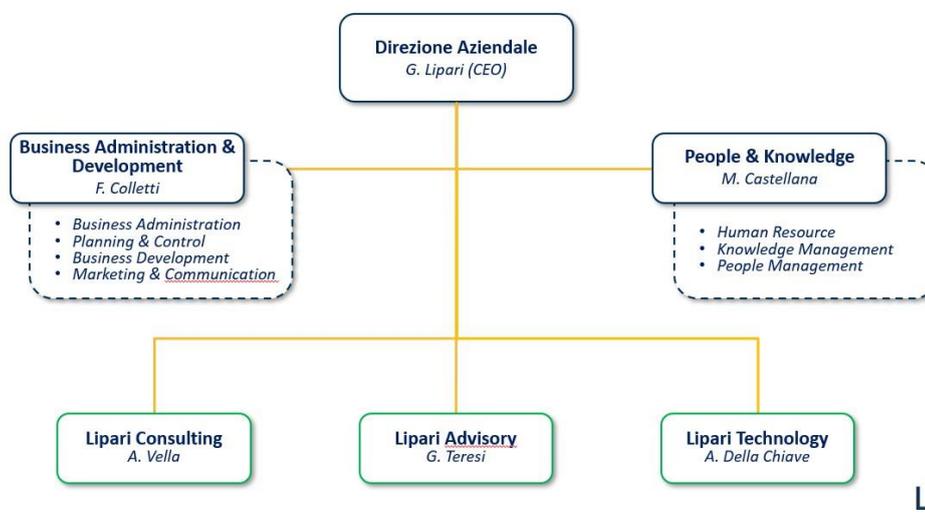
Generalmente, la risorsa alla quale viene assegnato questo ruolo può svolgere attività differenti a seconda dell'ambito di riferimento e delle necessità progettuali (es. Analisi di fattibilità, analisi e revisione dei processi, progettazione e test delle piattaforme IT, ecc.).

Infine, i clienti finali che ricevono il servizio di consulenza sono perlopiù appartenenti al settore dei Servizi e, specificatamente, si tratta di banche e società assicurative (fra quelle che ricevono maggiore consulenza si hanno UniCredit, Intesa Sanpaolo, UBI Banca, Generali Assicurazioni, Unipol). Recentemente, in parte residuale, vengono svolte progettualità rivolte anche a clienti del settore Telco & Media (es. Sky Italia), GDO (Coop ed Esselunga) ed Energy (Eni).

---

## ORGANIGRAMMA AZIENDALE LIPARI CONSULTING

---



**Figura 4-Organigramma Lipari Consulting**

---

## STRUTTURA AZIENDALE

---

L'azienda può essere scomposta in tre macroaree:

**PKM (Personal Knowledge Management)**

Suddivisa in:

- **Area People:** si occupa della gestione del personale e del welfare interno.

Una delle principali attività è quella di definire i percorsi di crescita delle risorse e di valutare gli avanzamenti di carriera.

Definisce, a seguito del processo di valutazione, la crescita professionale che si può proporre alla risorsa in azienda.

La risorsa viene seguita dall'ingresso in azienda e aiutata a risolvere le criticità correlate ai progetti, così da ottenere un grado di soddisfazione che aumenti la sua resa e permetta all'azienda di crescere.

Al momento dell'assunzione viene fornito il Welcome Kit (telefono, pc, asset aziendali) e messo a disposizione un tutor con esperienza pregressa in azienda.

L'Area People mette in atto diverse azioni per creare un clima positivo all'interno dell'organizzazione stessa: propone eventi aziendali con cadenza mensile, un viaggio annuale in cui vengono regalati gadget brandizzati, la cena natalizia con scambio di regali che prevede il resoconto delle attività svolte durante l'anno con il CEO, un evento primaverile con attività di team building, aperitivi aziendali, eventi di beneficenza e dona un regalo nascita alle neo-mamme.

I dipendenti hanno a disposizione diverse convenzioni quale, ad esempio, una piattaforma di welfare, attraverso la quale i dipendenti ottengono un credito spendibile durante l'anno per acquistare beni e servizi.

Di seguito riporto alcune aziende convenzionate e le agevolazioni proposte:

- Advisoreat: il caricamento dello scontrino associato ad un pasto presso i ristoranti convenzionati consente di accumulare crediti convertibili in buoni acquisto (Amazon, Q8, Yoox) o in donazioni benefiche.
- Rossopomodoro: ogni pasto è a prezzo ridotto.
- Madonieat: è possibile ottenere uno sconto del 15% su tutti i prodotti tipici siciliani presenti nel sito.
- Promoclub: è possibile accedere alla rete di outlet multi-marca e alle scontistiche dedicate.
- Endenred4you: è possibile godere di sconti e promozioni esclusive in diverse categorie di acquisto (ristoranti, elettronica, viaggi...).
- Humanitas: è possibile ottenere uno sconto del 15% per le prestazioni diagnostiche e visite specialistiche del tariffario privato, per sé e per i propri familiari.

- ATM: è possibile sottoscrivere un abbonamento annuale che prevede vantaggi in termini di prezzo, modalità di pagamento, possibilità di recesso e assistenza.
- Trenord: è possibile sottoscrivere un abbonamento annuale ferroviario o lo Viaggio dilazionabile in busta paga con rata mensile addebitata in cedolino.

Viene erogato un bonus in corrispondenza del processo di valutazione, con importo proporzionale alle performance ottenute nell'anno precedente, il bonus è detassato.

- Area Knowledge: si occupa della formazione specialistica dei dipendenti, offrendo corsi legati alle soft skills come il public speaking e corsi sulla modalità di gestione dei progetti. Mette a disposizione un corso di inglese per migliorare la lingua in relazione al livello di partenza di ciascuna risorsa.

Ai Senior Consultant viene data la possibilità di partecipare ad eventi e conferenze legate al mondo dell'imprenditorialità o di competenze verticali specifiche (ad es. WOBI – evento con cadenza annuale a cui partecipano alcune tra le principali personalità legate al mondo dell'imprenditorialità, dello sviluppo di nuove idee di business o figure che hanno influenzato il panorama imprenditoriale a livello mondiale).

- Area Management (H&R): si occupa di selezionare le risorse affini ai valori aziendali (recruiting).

### *BAD (Business Administration Development)*

Macroarea aziendale che si occupa di tutto ciò che è connesso all'amministrazione, alla pianificazione, al controllo e gestisce il marketing e la comunicazione.

### *SBC (Sales Business Consulting)*

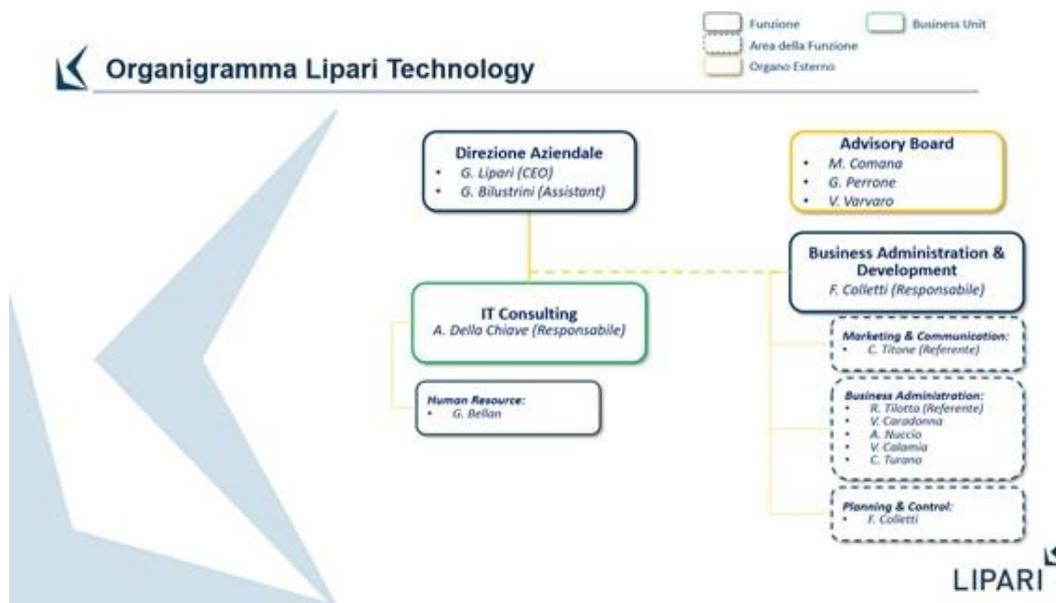
Si occupa del core business aziendale ed è suddivisa a sua volta in tre business unit:

-Lipari Consulting

-Lipari Advisory

-Lipari Technology

## ORGANIGRAMMA AZIENDALE LIPARI TECHNOLOGY



**Figura 5-Organigramma Lipari Technology**

Per completezza viene riportato anche l'organigramma aziendale di Lipari Technology.

Considerata l'esponenziale evoluzione tecnologica negli ultimi anni e la crescente richiesta di competenze informatiche, a marzo 2018 è nata una nuova divisione del gruppo Lipari: Lipari Technology che, adottando lo stesso modello di collaborazione vincente della divisione Consulting, offre ai propri partner un servizio di eccellenza tramite risorse con competenze relative alla progettazione, sviluppo software e data science.

I fattori critici di successo di questa divisione sono:

- Approccio strutturato ed elevati standard professionali;
- Risorse con expertise maturata in diversi settori e con diverse società di consulenza partner;
- Costante attenzione ai bisogni dei clienti;
- Massima affidabilità e tempestività;
- Cura nella selezione e nella formazione delle risorse.

Lipari Technology grazie al forte network acquisito sul territorio nazionale, offre servizi di Consulenza IT e di Sviluppo Software in Partnership con i più grandi System Integrator internazionali. Come per la divisione Consulting, anche per quella Technology il settore in cui si opera è il Finance (Banking e Insurance), tuttavia in volumi inferiori opera anche in altri settori. Tra i servizi offerti ritroviamo: lo sviluppo software a 360 gradi (Back-End e Front-End), Data Science, Business Intelligence, Business Analytics e Low Code.

Anche per questa divisione è stato realizzato il suo organigramma strutturato:

### *IT Consulting*

Rappresenta l'unità di business che si occupa di instaurare e curare il rapporto con i clienti, nonché di ricercare nuovi possibili clienti per ampliare la propria rete di relazioni di partnership, di supportare le risorse della divisione durante il loro ingresso in azienda, di formare e curare le stesse, di erogare corsi di aggiornamento per i consulenti IT, di gestire parte della burocrazia che accompagna la risorsa dall'ingresso in azienda e allo staffing presso il cliente.

### *Human Resource*

E' la funzione che si trova in capo dell'unità IT Consulting e svolge le stesse attività dell'omonima funzione presente all'interno dell'organigramma della divisione Consulting.

Le restanti funzioni, unità e aree di business, poiché Lipari Technology è una costola della Lipari Consulting, sono le stesse di quest'ultima e svolgono le medesime attività.

---

## *LIPARI ADVISORY*

---

Nel 2021 nasce Lipari Advisory, la società del Gruppo Lipari che supporta i clienti finali nella governance e nell'execution di progetti strategici.

---

## BUSINESS MODEL CANVAS LIPARI CONSULTING & CO.

---

Per approfondire meglio la realtà aziendale in questione e il valore del suo business, in ottica strategica di inserimento della figura del Manager del Benessere, nel seguente paragrafo viene definito il Business Model Canvas della divisione Lipari Consulting & Co.

Il concetto di Business Model Canvas fu introdotto alla fine dell'anno 2000 da Alexander Osterwalder, un esperto di business, autore, relatore, consulente e imprenditore svizzero.

Il Canvas si basa su un linguaggio visuale rapido da apprendere e accessibile a tutti.

Il Business Model Canvas permette il massimo allineamento tra le persone coinvolte e diventa un potente mezzo comunicativo del proprio business. E' uno strumento strategico poiché favorisce la comprensione, la discussione e l'analisi del business e, allo stesso tempo, la creatività e la condivisione di nuove idee per aumentare la competitività.

Il Business Model Canvas dell'azienda è stato redatto considerando come cliente quello tipico della Lipari Consulting, ossia una società di consulenza o un istituto di credito:

### The Business Model Canvas



Figura 6-The Business Model Canvas

Il Business Model Canvas della società è caratterizzato da una particolarità, infatti la maggior parte dei clienti sono gli stessi partner dell'azienda, ad evidenziare il fatto che il core business dell'azienda è la consulenza in partnership.

Dunque, i clienti sono gli stessi partner e con essi vengono stipulati contratti di partnership decennali con possibilità di rinnovo, questo permette alle risorse Lipari di far parte dell'organico del partner-cliente nel lungo periodo.

Visualizzare il Business Model Canvas è utile per comprendere in modo veloce, semplice ed estremamente intuitivo il funzionamento dell'intera azienda; è utile per innovare il proprio modello e osservare l'azienda dall'alto, aprendo gli occhi su eventuali colli di bottiglia o sulle opportunità non ancora sfruttate.

Fatta questa doverosa premessa, è possibile ora descrivere gli elementi del Canvas di Lipari.

- Value Proposition: definita come l'insieme dei benefici che l'impresa fornisce ai clienti e da cui questi ultimi possono ricavare una soddisfazione (customer satisfaction). Analogamente si può dire che una combinazione di prodotti o servizi è una Value Proposition solo se esiste un segmento di clienti che la riconosce tale e le attribuisce valore.

La Value Proposition può essere legata: al marketing, al concetto di utilità e soddisfazione, all'innovatività del prodotto/servizio, ad aspetti quantitativi, come il tempo o qualitativi, come la customer experience, al design del prodotto, al collegamento brand-status, al rapporto qualità/prezzo, alla possibilità di accedere ad offerte o sconti speciali, alla riduzione dei rischi attraverso i servizi post-vendita o al concetto di convenienza-usabilità.

Analizzando il caso particolare, i clienti dell'azienda Lipari Consulting riconoscono sia valori soft che valori più concreti.

I valori soft che offre l'azienda, e che da anni vengono riconosciuti anche dai suoi clienti, sono: posizione dell'azienda nel mercato della consulenza in partnership, affidabilità nelle risorse staffate, disponibilità in qualsiasi momento di risorse da inserire nelle loro progettualità, competenze trasversali ed esperienza acquisite grazie alla diversità e

numerosità di progetti in cui ogni consulente Lipari ha avuto la possibilità di lavorare e misurarsi, competenza in generale nell'affrontare problemi inaspettati e nello svolgere le varie attività richieste durante i differenti progetti e la flessibilità della risorsa che può essere collocata in più progetti.

Gli aspetti più concreti ed economici si riferiscono all'abbattimento dei costi fissi, alla riduzione dei rischi e al "getting the job done". Quando il cliente è in difficoltà in un progetto, a causa di un sottodimensionamento delle risorse necessarie a portarlo a termine, anziché procedere con l'assunzione di una nuova risorsa, ha la possibilità di ingaggiare per un periodo limitato di tempo, una risorsa Lipari che ha già esperienza nel campo e che rappresenterà un'unica voce di costo, all'interno del bilancio del progetto. In questo modo è possibile godere di un notevole risparmio economico, perché la risorsa può essere mantenuta finché necessaria.

- Customer Segments: per segmento di clienti si intende un gruppo di clienti o aziende che percepiscono la Value Proposition di un'azienda, quindi rappresenta quel gruppo di clienti che l'azienda si prefigge di raggiungere e servire.

Nel caso in esame, i clienti identificati possono essere raggruppati in due grandi segmenti: le società di consulenza nazionali e internazionali (quando l'azienda eroga il servizio in partnership), e gli istituti di credito (quando l'azienda fornisce il servizio in maniera diretta con il cliente finale).

I due segmenti, sebbene differenti, riconoscono similmente tutti gli aspetti soft della Value Proposition, mentre soltanto le società di consulenza riconoscono in più quegli aspetti economici precedentemente descritti.

- Channels: i canali sono essenziali per rendere disponibile i prodotti o i servizi ai clienti e per comunicare con loro. Questo elemento del Business Model Canvas fornisce la connessione tra la Value Proposition e il Segmento dei Consumatori.

I canali utilizzati dall'azienda Lipari Consulting si dividono in diretti e indiretti:

- Diretti: in quanto si considera che il contatto con l'azienda per richieste di consulenti da inserire nelle diverse progettualità avviene direttamente con un Sales Manager o col Top Management in generale nel caso di lavori in partnership, con il CEO nel caso di consulenza diretta
  - Indiretti: i diversi clienti possono venire a conoscenza dell'azienda e dei servizi che offre attraverso i Social Networks, come Facebook, Instagram, LinkedIn e YouTube, oppure attraverso la Web Page ufficiale dell'azienda.
- Customer Relationships: si intende la relazione stabilita dall'azienda con ogni segmento di clienti, necessaria per capire e risolvere i loro problemi. Le relazioni con i clienti hanno diversi obiettivi come trattenere i clienti già acquisiti e acquisirne di nuovi.

Le relazioni tra la Lipari Consulting e i propri clienti sono principalmente di tipo personale, ovvero la relazione avviene attraverso un interlocutore fisico, solitamente il Sales Manager che, dopo aver stabilito una relazione con il cliente, tende a coltivarla e consolidarla in ottica di future collaborazioni.

- Revenue Streams: rappresenta il flusso di ricavi, dai quali, sottraendo i costi, è possibile ottenere il profitto dell'azienda.

Nel Business Model Canvas in questione è stato individuato un solo Revenue Stream di tipo asset sale, ovvero un pagamento unico sostenuto in un'unica soluzione e in un unico istante temporale da parte del cliente, sia esso partner o istituto di credito.

Questo pagamento si formalizza nel momento in cui viene ingaggiata la risorsa Lipari, ingaggio che di solito non è inferiore a 3 mesi. L'azienda prepara l'offerta di ingaggio e la sottopone al vaglio del cliente, che può accettare, rinegoziare o rifiutare in base alle sue aspettative e al budget di progetto disponibile. Nel caso in cui l'offerta viene accettata si procede con il pagamento in un'unica soluzione, questo rappresenta appunto una Revenue Stream per l'azienda.

- Key Resources: rappresentano le risorse atte a far funzionare il business dell'impresa. Le risorse chiave possono essere di proprietà dell'azienda, acquisite dall'esterno o noleggiate da partner chiave, inoltre si distinguono risorse materiali, finanziarie, intellettuali e umane.

Per Lipari Consulting la risorsa principale è sicuramente quella umana, difatti sono i consulenti ad essere la vera fonte di sopravvivenza del business aziendale.

Sono state individuate anche delle risorse materiali, quali gli uffici, i Personal Computer, gli smartphone, cancelleria varia: tutte queste risorse vengono acquistate dall'azienda e fornite ad ogni dipendente in modo da agevolarlo nello svolgimento delle attività di consulenza presso i clienti e nella comunicazione con gli stessi. Oltre a questi due tipi di risorse, come in ogni impresa, sono indispensabili anche le risorse finanziarie per poter affrontare tutte le spese per l'esercizio del proprio business.

- Key Activities: parte del Business Model Canvas in cui vengono elencate tutte le attività affinché l'azienda funzioni: attività di produzione, problem solving, attività associate a piattaforme o al network.

Le attività elencate nel Business Model Canvas in esame sono quelle riferite sia alla formazione in ingresso che a quella in itinere, come la Lipari Academy, la formazione su competenze verticali, la formazione su soft skills e il corso di lingua inglese. Sono anche quelle che vengono svolte più propriamente presso il cliente e riguardano gli interventi in ambito Digital, IT Governance, Compliance, Marketing, Business Strategy, Merger & Acquisition, Finance, Risk Management, Organizzazione.

- Key Partnership: in questa sezione vengono evidenziate tutte le partnership di cui l'azienda necessita per esercitare il proprio business.

Esistono tre tipi di partnership: partnership non competitiva, in cui due o più aziende collaborano per soddisfare i bisogni dello stesso segmento di clienti; partnership competitiva e joint venture (unione di imprese) che è un particolare tipo di partnership che permette la creazione e lo sviluppo di nuovi business.

È evidente che tali partnership servono per ottimizzare il business, ovvero le economie di scala, per ridurre il rischio e l'incertezza, per acquisire risorse o attività che altrimenti sarebbe impossibile o molto costo acquisire in maniera autonoma.

Il caso Lipari Consulting è molto particolare perché la maggior parte dei clienti coincide con i partner, proprio perché il suo core business è erogare servizi in partnership.

Tuttavia, come si è sottolineato di sopra, le partnership sono necessarie per far funzionare il proprio business, e, infatti, senza contratti di partnership con le società di consulenza diretta, nazionali e internazionali, il business della Lipari Consulting non esisterebbe. I

Il tipo di partnership che l'azienda instaura con le società di consulenza diretta è certamente di tipo non competitivo: esse vengono stipulate per collaborare e soddisfare i bisogni dello stesso segmento di clienti, che, di solito, è quello degli istituti di credito e assicurativi.

- Cost Structure: i costi inseriti all'interno di questa sezione del Business Model Canvas si dividono in costi fissi e costi variabili. I primi non cambiano nel tempo e non dipendono dalla quantità di prodotti realizzati o di servizi offerti, i secondi sono associati alla quantità prodotta. La loro somma dà come risultato i costi totali, che sottratti alla somma delle entrate consentono di ottenere l'utile.

Nel caso in esame, i costi associati all'acquisto o al leasing di asset aziendali e degli immobili della società sono da considerarsi fissi o variabili in base al tipo di contratto stipulato con i fornitori.

Il costo dei dipendenti è da considerarsi un costo fisso poiché non dipende da quando e quanto lavora. Il dipendente riceve una somma fissa, lo stipendio, che rimane tale a parte gli avanzamenti di carriera.

Costi variabili sono quelli riferiti agli eventi e ai viaggi aziendali e al corso di inglese, i quali, benché vengano sostenuti annualmente, dipendono dal numero di risorse umane che vi partecipano. Ulteriori costi variabili sono quelli riferiti alle trasferte dei dipendenti, che

dipendono da quanto ogni dipendente rimane in trasferta e di quali servizi e prodotti usufruisce, a spese dell'azienda, durante tale periodo.

Il Business Model Canvas rappresenta una delle best practices per realizzare una strategia vincente, obiettivo di questo lavoro di Tesi.

## *Voice of Employee*

Per analizzare la soddisfazione dei clienti interni risulta di fondamentale importanza ascoltare quanto hanno da dire.

La VoE (voce dei dipendenti) definisce come i dipendenti esprimono le proprie idee o suggerimenti sul posto di lavoro; dare voce ai dipendenti è diventato sempre più importante per la leadership dell'azienda.

La Voice of Employee è al settimo posto nelle tendenze sul posto di lavoro.<sup>5</sup>

Attraverso la VoE, il management capisce il tipo di formazione voluta dai dipendenti e come soddisfarla, in questo modo il dipendente è influenzato positivamente a restare in azienda.

Per implementare qualsiasi modifica all'interno dell'organizzazione è necessario iniziare dall'alto, è necessario coinvolgere la direzione e la leadership per far sapere ai dipendenti che hanno il loro supporto e le loro preoccupazioni vengono affrontate.

Bisogna definire gli obiettivi e stabilire come raccogliere i feedback, una soluzione è quella di utilizzare il sondaggio, ponendo le domande giuste e ottenendo così il riscontro cercato.

Sarà necessario rendere la raccolta di dati un processo continuo ad intervalli regolari per eseguire il benchmark ogni anno e tenere traccia delle opinioni degli impiegati.

---

<sup>5</sup> *Society for Industrial and Organizational Psychology*

Come scrive il ricercatore Ken Kruse: “Un dipendente soddisfatto lavora dalle 9:00 alle 18:00 senza lamentarsi, portando a termine il suo lavoro ma senza dare di più.

Il coinvolgimento è l’impegno emotivo che il dipendente ha nei confronti dell’organizzazione e dei suoi obiettivi.

Significa non lavorare solo per lo stipendio o per una promozione ma lavorare insieme all’organizzazione per raggiungere obiettivi comuni”.

La società di consulenza Deloitte ha condotto un sondaggio nell’anno 2018 da cui è emerso che l’84% delle organizzazioni globali ha definito “importante” riuscire a creare una corretta employee experience; il MIT, tramite una indagine condotta nel 2017 ha mostrato che le imprese che centrano l’obiettivo della employee experience sono due volte più innovative e ottengono il doppio della customer satisfaction, registrando utili il 25% più alti delle aziende che non lo fanno. Secondo il sondaggio condotto dall’azienda Deloitte, solo il 9% delle aziende si ritiene pronto a vincere la sfida dell’employee experience, l’obiettivo di Lipari Consulting è quello di farne parte.

---

## *REALTÀ E PERCEZIONI*

---

Nei servizi le percezioni giocano un ruolo particolarmente rilevante.

Per comprendere meglio il concetto è utile capire la differenza tra i termini Misura, Valutazione e Preferenza.

Una misura è l’attribuzione di un numero in maniera empirica e oggettiva ad una manifestazione o ad un evento; una valutazione è una attribuzione di un numero in maniera empirica ma non oggettiva ad una manifestazione o ad un evento; una preferenza è l’attribuzione di un numero in maniera non empirica e non oggettiva ad una manifestazione o ad un evento.

In pratica la misura richiede la condivisione di una scala e non dipende dal soggetto; la valutazione, invece, richiede la condivisione di una scala ma dipende dal soggetto che esprime il giudizio, come la valutazione di un esame all’università; la preferenza, infine, non richiede la condivisione di una

scala e dipende dal soggetto che esprime il giudizio, il caso è quello in cui viene domandato al candidato cosa preferisce.

La percezione del mondo è influenzata dall'apprendimento e dall'esperienza, dunque le misure che effettueremo risentiranno pesantemente del fattore umano essendo strettamente legate al sistema di riferimento di ogni soggetto.

## *CAPITOLO II*

Nell'ottica di progettare il piano strategico per l'inserimento della figura del CHO questo Secondo Capitolo si focalizza sulla costruzione della survey, atta a raccogliere i giudizi dei dipendenti tramite le cui risposte possiamo capire quali sono le aree di miglioramento e su cosa deve focalizzarsi il Manager del Benessere una volta inserito all'interno dell'organizzazione.

Dopo aver stabilito qual è il campione rappresentativo che ci consente di raccogliere in modo efficace i dati, vengono identificate le macroaree e le domande di ogni singola macroarea, prendendo spunto dal modello proposto da Forbes, dalla società di consulenza Great Place to Work e dai modelli proposti da nove aziende leader nella costruzione di survey.

Tenendo presente che lo scopo del questionario è quello di identificare gli "Strenghts and Weaknesses" dell'azienda, risulta necessario analizzare i dati raccolti attraverso un Indice di Performance, che ci aiuta a capire come sta performando l'azienda nell'anno in cui viene somministrato il questionario e come variano le performance aziendali negli anni, confrontando l'indice dell'anno corrente con quello dell'anno precedente.

### *Metodi per raccogliere i giudizi dei dipendenti*

Ogni metodologia di ricerca si basa sull'utilizzo di una o più tecniche per raccogliere i dati empirici.

Tra le più utilizzate vi sono l'osservazione e il sondaggio, riporto una breve descrizione dei due metodi spiegando perché utilizzeremo l'uno rispetto all'altro nella raccolta dei dati.

---

#### *L' OSSERVAZIONE*

---

L'osservazione è una tecnica che si basa sull'osservare i movimenti e le abitudini, "questa tecnica non implica necessariamente la verifica della disponibilità dell'intervistato a fornire i dati e consente

di rilevare direttamente i comportamenti dell'interlocutore senza la mediazione di una intervista.”<sup>6</sup>  
Questo metodo ha dei limiti evidenti, infatti risulta impossibile ricavare informazioni di carattere psicologico.

---

## IL SONDAGGIO

---

Questa tecnica prevede un rapporto diretto in cui l'intervistato è parte attiva e risponde a domande all'interno di un questionario. Il sondaggio ha un costo contenuto ed è molto versatile. Il limite è legato al fatto che l'intervistato potrebbe non fornire i dati desiderati, per esempio può non ricordare i fatti accaduti in passato o non dedicare il tempo necessario alla compilazione del sondaggio.

Si determinano quattro possibili configurazioni:

- Tecnica strutturata e diretta: il questionario;
- Tecnica non strutturata e diretta: discussione di gruppo;
- Tecnica non strutturata e indiretta: tecniche proiettive, per esplorare i “perché” dei comportamenti;
- Tecnica strutturata e indiretta: in cui viene chiesto di riferire informazioni reali sull'argomento in questione.

Un altro schema di classificazione individua: intervista personale, intervista telefonica e intervista postale; volte a ottimizzare la qualità dei dati raccolti.

Si opterà per un metodo piuttosto che per un altro in funzione della quantità e della qualità dei dati necessari per effettuare la ricerca.

Facendo un esempio: l'intervista personale è quella che permette di raccogliere un grande numero di informazioni ma è tuttavia la più costosa. Si potrebbe optare anche per una combinazione di più

---

<sup>6</sup> *Klinnear Thomas C., Taylor James R., Ricerche di marketing, Analisi e strategie, Gruppo Editore Jackson, Milano, 1990.*

procedimenti, in quanto un metodo non esclude l'altro, così da consentire uno studio costruito sui punti di forza dei diversi metodi.

La nostra scelta è stata quella di utilizzare una tecnica strutturata e diretta in cui l'intervistatore segue rigorosamente la traccia delle domande del questionario, utilizzando domande chiuse.

## *Il campionamento*

“La conoscenza statistica di un fenomeno può essere acquisita sia mediante una rilevazione completa delle sue manifestazioni, sia attraverso una rilevazione parziale che consenta di risalire con sufficiente approssimazione alle caratteristiche complessive del fenomeno, comprese quelle relative ai casi non considerati nel campione.”<sup>7</sup>

Il campionamento offre un risparmio di tempi e costi dando la possibilità di analizzare una parte della popolazione omettendone un'altra parte. Tuttavia, il campione potrebbe non essere rappresentativo e la selezione del corretto campione da analizzare potrebbe richiedere tempo e costi troppo elevati.

Per evitare di utilizzare un campione non sufficientemente rappresentativo, e grazie al fatto che si è scelto di utilizzare il questionario come metodo di raccolta dei dati, è stato possibile somministrare le domande a tutto il personale, richiedendo di indicare il proprio Job Profile prima di iniziare la compilazione.

---

<sup>7</sup> Marbach Giorgio, *Le ricerche di mercato*, UTET, Torino, 1996

## *Il questionario di Internal Customer Satisfaction*

L'indagine in questione prevede la rilevazione dei giudizi e delle condizioni all'interno dell'organizzazione da parte dei dipendenti.

A tal fine è stato costruito un questionario, volto a quantificare i giudizi del personale.

Di seguito l'iter utilizzato.

---

### IL MODELLO FORBES E GREAT PLACE TO WORK

---

L'obiettivo di Lipari Consulting è quello di far parte delle migliori aziende per le quali lavorare in Italia, ovvero avere un ambiente di lavoro positivo, apprezzato dai propri dipendenti.

Scopo del questionario è dunque identificare i punti di forza e di debolezza dell'azienda e per farlo è stato utile studiare la metodologia proposta da Forbes che ha stilato una classifica delle aziende con i migliori impiegati nel 2020 e quella usata dalla società di consulenza Great Place to Work (GPTW), leader in Italia nello studio e analisi del clima organizzativo.

Forbes<sup>8</sup> ha utilizzato il portale web tedesco Statista per la raccolta dei dati; sono stati intervistati più di 160.000 lavoratori a tempo pieno e part-time di 58 paesi, tutti i sondaggi erano anonimi, consentendo ai partecipanti di condividere apertamente le proprie opinioni. Agli intervistati è stato chiesto di valutare la loro disponibilità a raccomandare i propri datori di lavoro ad amici e familiari; è stato inoltre chiesto di valutare altri datori di lavoro nei rispettivi settori che si sono distinti positivamente o negativamente. Inoltre, ai partecipanti è stato chiesto di valutare le aziende su aspetti quali immagine, impronta economica, sviluppo dei talenti, parità di genere e responsabilità

---

<sup>8</sup> Forbes: <https://www.forbes.com/sites/kristinstoller/2020/10/15/these-are-the-worlds-best-employers-2020/?sh=6b54366e2eff>

sociale. Le 750 società che hanno ricevuto il punteggio totale più alto sono state inserite nella lista finale.

Prendendo come esempio il modello americano sono state riadattate le domande della survey proposta da Forbes in quello della Lipari Consulting & Co.

La società di consulenza Great Place to Work <sup>9</sup> propone alle aziende una survey in cui vengono ascoltate le opinioni dei collaboratori aziendali riguardo al proprio ambiente di lavoro; anche in questo caso la metodologia proposta risulta utile nella stesura del questionario da proporre ai dipendenti dell'azienda in studio.

GPTW identifica 3 macrocategorie da analizzare:

1. Fiducia nel Management
  - Credibilità: comunicazione a due vie, competenza e integrità
  - Rispetto: sviluppo professionale, coinvolgimento e cura
  - Equità: equità del trattamento, imparzialità e giustizia
2. Relazione con il proprio lavoro
  - Orgoglio: lavoro individuale, gruppo di lavoro e immagine aziendale
3. Relazione con i propri colleghi
  - Coesione: confidenza, accoglienza e senso di squadra

Vengono presentate 58 affermazioni standard legate al modello e ognuna viene valutata con una scala da 1 a 5, e 2 domande aperte su punti di forza e aree di miglioramento. I dati sono riservati e l'azienda vedrà solo i risultati aggregati delle analisi e le risposte alle domande aperte vengono riportate solo nel caso in cui l'autore non sia riconoscibile.

---

<sup>9</sup> Great Place To Work: <https://www.greatplacetowork.it/>

## IDENTIFICAZIONE DELLE MACROAREE

Per l'identificazione delle macroaree da inserire nel questionario sono stati presi in considerazione i modelli proposti da 9 aziende leader nella costruzione di survey: Polyas, Progetto Persona, ND (Contract center), TCC online, Question Pro, Qualtrics XM, Quantum workplace, Sparkbaay e Kolbrain.

ID	Società	Macroarea 1	Macroarea 2	Macroarea 3
1	Polyas	Contentezza riguardo all'ambiente lavorativo	Contentezza riguardo alla comunicazione nell'ambiente lavorativo	Contentezza circa il lavoro di gruppo e l'ambiente lavorativo
2	Progetto Persona	Caratteristiche dell'ambiente di lavoro	La sicurezza	Caratteristiche del proprio lavoro
3	ND(Contact center)	Complessivamente, che grado di soddisfazione hai come lavoratore della società?	Leadership e pianificazione	Il tuo ruolo
4	TCC online	Identificazione con l'azienda	Commitment	Soddisfazione con il top management
5	Question Pro	Team work	Informazioni/Comunicazioni	Relazioni con i superiori e feedback
6	Qualtrics XM	Collaborazione	Comunicazione	Management
7	Quantum workplace	Crescita lavorativa e di carriera	Change management	Prospettive future
8	Sparkbay	Benessere dei lavoratori	Opportunità di carriera e crescita professionale	Relazione con i manager
9	Kolbrain	Compensation	Opportunità di sviluppo	Efficacia organizzativa

	<b>Macroarea 4</b>	<b>Macroarea 5</b>	<b>Macroarea 6</b>	<b>Macroarea 7</b>
1	Contentezza riguardo alla dirigenza	Contentezza riguardo alle possibilità di formazione e crescita	Contentezza circa la possibilità di sviluppare nuove idee a lavoro	Contentezza con l'impresa in generale
2	Indicatori positivi e negativi del benessere organizzativo	Il benessere psicofisico	L'apertura all'innovazione	Discriminazioni
3	Cultura aziendale	Le tue relazioni con i superiori	Il programma di formazione	La remunerazione ed i benefici
4	Soddisfazione con i tuoi superiori	Soddisfazione con i colleghi	Soddisfazione con la comunicazione	Soddisfazione nell'ambiente lavorativo
5	Contentezza nel lavoro ed autovalutazione	Worklife balance	/	/
6	Focus sul cliente	Engagement	Crescita e sviluppi di carriera	Inclusione
7	Bisogni delle risorse	Innovazione	Efficienza del management	Dinamiche dei team
8	Autonomia lavorativa	Carico di lavoro	Motivazione e realizzazione professionale	Cultura aziendale
9	Reputazione aziendale	Qualità dell'informazione	Qualità dei rapporti con la dirigenza	Qualità dei rapporti con i colleghi

	Macroarea 8	Macroarea 9	Macroarea 10	Macroarea 11	Macroarea 12
1	/	/	/	/	/
2	Suggerimenti	/	/	/	/
3	L'ambiente di lavoro e le caratteristiche del lavoro	/	/	/	/
4	Soddisfazione per le condizioni di lavoro	Soddisfazione con la remunerazione	Soddisfazione per la crescita personale e professionale	/	/
5	/	/	/	/	/
6	Asset e supporto	Performance e accountability	Strategic Alignment	Azioni a seguito del questionario	Work processes
7	Fiducia nella leadership	/	/	/	/
8	Soddisfazione lavorativa	/	/	/	/
9	/	/	/	/	/

Sono state prese in considerazione anche le macroaree individuate l'anno precedente dalla Lipari Consulting: Formazione, Staffing, Trasferta, Economics & Benefits, Valutazioni, Burocrazia e Relazione LC & Risorse.

Si è proseguito facendo una mappatura delle aree, in un primo momento sono state identificate: Formazione, Crescita professionale, Ambiente di lavoro, Economics & Benefits, Cultura aziendale, Engagement con la società, Relazione con i superiori, Cultura aziendale, Carriera, Relazione con i colleghi, Apertura all'innovazione, Worklife balance, Asset a supporto.

A questo punto le aree mappate sono state confrontate con le aree Lipari precedentemente trovate e le macroaree scelte sono risultate essere:

- Relazione e valori aziendali
- Economics & Benefits
- Formazione
- Staffing
- Amministrazione
- Gestione dell'emergenza Covid-19
- Amministrazione con trasferta
- Comunicazione
- Crescita professionale e carriera

È stato inoltre scelto di inserire due domande al di fuori delle macroaree identificate (come proposto dal questionario GPTW):

1. Quanto consiglieresti di lavorare in Lipari Consulting in una scala da 1 a 5?
2. Quanti giorni di smart working a settimana ritieni siano ideali nel prossimo futuro?

---

## LE DOMANDE

---

Una prima bozza delle domande da inserire nel questionario è stata realizzata grazie al Brainstorming organizzato in collaborazione con i dipendenti Lipari Consulting. Ogni partecipante ha proposto liberamente domande di ogni tipo per arrivare alla soluzione del problema. È stata utilizzata anche la metodologia delle mappe mentali, che hanno permesso di rappresentare gli spunti via via emersi, stimolando un processo associativo e la generazione di nuove idee.

### *Formazione*

Una bozza degli argomenti delle domande da proporre al personale riguardano l'Academy iniziale (contenuto e modalità di erogazione), i corsi di formazione erogati da personale interno (es. SalesLab/Scrum), le certificazioni (SalesForce, Scrum), i corsi di formazione erogati da personale esterno (Inglese/Soft Skills), le conferenze e i convegni (Wobi, Studio pagamenti), i centri di competenza, le attività interne/formazione nei periodi di destaffing (special pj, formazione, formazione pre-colloqui), l'utilità del materiale didattico LC in sede di progetto (ppt, xls, word). Si è eseguito uno screening degli argomenti emersi fino ad arrivare alla soluzione ottimale delle domande del questionario 2020.

Si è ritenuto più appropriato dividere l'area formazione in due macroaree:

- Formazione Junior
- Formazione

All'area "Formazione Junior" accedono tutti i dipendenti assunti l'anno precedente all'erogazione del questionario.

Le domande identificate per i due gruppi sono le medesime ad eccezione di quella riguardante l'Academy iniziale con relativo contenuto e modalità di erogazione.

- Academy iniziale
- Corsi di formazione erogati da personale interno e certificazione proposte

- Corsi di formazione erogati da personale esterno, conferenze e convegni
- Centri di competenza
- Attività interne/formazione nei periodi di destaffing
- Utilità e completezza del materiale didattico LC in sede di progetto

## *Staffing*

Si è dunque passati ad analizzare l'area dedicata allo staffing, identificando i possibili argomenti da proporre. Questi riguardano la gestione pre-staffing, ovvero comportamento/richieste del partner, la preparazione al colloquio e le informazioni sul ruolo da ricoprire; le proposte di staffing, coerentemente con il percorso di studi, la formazione e le aspettative del dipendente; il monitoraggio sull'andamento progettuale post staffing, le problematiche organizzative e relazionali; il supporto/quality assurance su attività progettuali; le tempistiche di staffing che riguardano il processo di raccolta di informazioni sul progetto.

Dunque sono state impostate le domande vere e proprie:

- Gestione pre-staffing
- Proposte staffing
- Tempistiche di staffing
- Supporto LC per eventuali esigenze progettuali in merito a tools, strumenti, elaborazione documenti
- Monitoraggio sull'andamento progettuale post staffing
- Processo di raccolta delle informazioni relative al progetto svolto

## *Economics & Benefits*

Coerentemente con quanto proposto da Lipari Consulting nel questionario dell'anno 2019 le domande proposte per questa macroarea sono rimaste pressoché invariate ad eccezione della domanda riguardante gli eventi aziendali come il breakfast meeting, il viaggio aziendale, l'evento di Natale e gli aperitivi; in cui veniva chiesto un parere di gradimento sulla tipologia dell'evento, ora,

data, luogo e preavviso; questa non è stata eliminata in via definitiva ma si è ritenuto più opportuno eliminarla per il questionario 2020/2021, causa l'emergenza pandemica in corso.

Le altre, rimaste invariate, riguardano il CCNL di riferimento ovvero l'inquadramento e il preavviso dimissioni; la RAL percepita e il modello di compensation, gli incrementi RAL, bonus e indennità; i benefits, il welfare aziendale, la polizza salute, la polizza vita, la detassazione del bonus aziendale, il regalo di Natale e il regalo nascita; le convenzioni attive: ATM, Advisor Eat, Madonia Eat, Rossopomodoro, Ennevolte, Vargam, Allianz, Trenord, Edenred4toy, Promoclub.

Riassunte di seguito:

- CCNL di riferimento
- Devices aziendali
- RAL percepita
- Benefits

### *Amministrazione/Amministrazione con trasferta*

L'area riguardante l'amministrazione è una novità rispetto al questionario precedente. In sede di brainstorming si è deciso di accorpare le aree "Trasferta" e "Burocrazia". La trasferta riguardava il processo di consuntivazione spese, la policy di trasferta e la gestione della trasferta. La burocrazia, invece, la gestione della documentazione interna, le tempistiche sulle comunicazioni delle scadenze interne e amministrative, la conoscenza delle funzioni aziendali verso cui indirizzare le richieste e la documentazione interna.

La nuova macroarea che prende il nome di "Amministrazione" comprende i processi di gestione della documentazione interna (i contratti, i moduli e il nota spese), le tempistiche delle comunicazioni delle scadenze interne e amministrative, la policy e la gestione degli asset aziendali (manutenzione, supporto e sostituzione), il processo di consuntivazione delle giornate e delle spese (modalità e tempistiche di rimborso). Si è deciso di eliminare la domanda riguardante il riempimento delle informazioni utili e la documentazione interna.

All'area trasferta si accede solo se il candidato risponde "sì" alla domanda "Hai mai svolto un progetto in trasferta?"; in questo caso viene chiesto un parere sulla policy di trasferta (come, per esempio, i limiti di spese e il vincolo di rimborso) e sull'ufficio Acquisti LC; è stata omessa la domanda riguardante la gestione della trasferta, come il supporto e la ricerca dell'alloggio.

Le domande risultanti sono riportate di seguito:

- Processi di gestione documentazione interna
- Tempistiche comunicazioni delle scadenze interne e amministrative
- Policy e gestione asset aziendali
- Processo di consuntivazione giornate e spese

"Hai mai svolto un progetto in trasferta?"

- Policy di trasferta
- Ufficio Acquisti LC

### *Comunicazione*

Nell'anno 2019/2020 si è deciso di legare quest'area alla comunicazione interna tra il personale e il resto dell'organigramma aziendale.

Inizialmente è stato proposto di chiedere un parere sulla comunicazione interna rispetto alle nuove iniziative strategiche e la direzione aziendale, sulla comunicazione con l'organigramma aziendale e sulle funzioni verso cui indirizzare le richieste, sulla comunicazione e il supporto tecnico e organizzativo per problematiche e richieste, sulla comunicazione indirizzata alle risorse (news letter), sulla strategia di marketing e promotion (partecipazione a career day e iniziative, interazione social media).

Successivamente è stato deciso di eliminare la domanda sulla comunicazione e il supporto per le problematiche aziendali, accorpando questa alla comunicazione interna sulle nuove iniziative strategiche e direzionali; e di riformulare la domanda sulla strategia di marketing e promotion chiedendo un parere sulle tematiche affrontate sui social, sulla grafica e sulla frequenza di

pubblicazione.

Le domande proposte sono risultate essere:

- Comunicazione interna in merito a nuove iniziative aziendali strategiche/direzionali
- Comunicazione organigramma aziendale verso cui indirizzare le richieste
- Comunicazione “operativa” (News, nuovi volti)
- Attività in ambito marketing e promotion (canali social, tematiche, grafica, frequenza di pubblicazione)

### *Relazioni e valori aziendali*

Questa macroarea, già presente nel questionario dell’anno precedente, prevedeva di chiedere il giudizio ai dipendenti su quattro ambiti: pianificazione eventi aziendali, visione prospettive future Lipari Consulting, senso di appartenenza alla società e carico di lavoro attività interne Lipari Consulting.

A seguito del brainstorming effettuato, le domande sono state modificate e le proposte migliori sono risultate essere: coerenza Mission e Vision nella gestione delle risorse Lipari Consulting, dinamicità aziendale, propensione all’innovazione interna e sviluppo di nuovi business, modello organizzativo con orientamento People (tutoraggio), rapporto ed interazione con i colleghi, rapporto ed interazione con la struttura organizzativa e senso di appartenenza alla società (ovvero orgoglio di essere in azienda).

Ci si è posto l’obiettivo di capire quando il personale si ritrovasse nei valori aziendali e quanto questi venissero applicati realmente nel modello Lipari Consulting.

Si è deciso di eliminare la domanda sull’orgoglio di far parte della famiglia Lipari Consulting e di proporre una domanda a fine questionario su quanto il candidato consiglierebbe di lavorare in azienda.

È stato chiesto dunque di indicare quanto si è soddisfatti dei seguenti aspetti:

- Conoscenza e identificazione in Vision, Mission e Valori aziendali
- Attuazione di Vision, Mission e Valori aziendali nel modello organizzativo

- Dinamicità aziendale e propensione all'innovazione interna e sviluppo nuovi business
- Modello organizzativo con orientamento People
- Rapporto ed interazione con i colleghi
- Senso di appartenenza alla società

### *Crescita professionale e carriera*

Una valutazione sul percorso di crescita era già presente nella survey dell'anno 2019/2020, tuttavia questa era accorpata ad un'area "Valutazione" che comprendeva delle domande sul processo di valutazione e sulla frequenza di valutazione.

"Valutazione" è stata eliminata per dar vita alla nuova macroarea "Crescita professionale e carriera", che comprende le opportunità di carriera (livelli dei job profile), gli obiettivi di crescita professionale, il processo di valutazione (logiche, criteri di valutazione, drivers di valutazione) e il processo di autovalutazione, è stato ritenuto opportuno eliminare la domanda che riguardava la frequenza della valutazione, accorpandola a quella sul processo e inserendo anche specificazione sull'autovalutazione che i dipendenti compilano a fine progetto.

Di seguito:

- Opportunità di carriera
- Obiettivi per la crescita professionale
- Processo di valutazione:
  - Logiche/criteri di valutazione
  - Drivers di valutazione
  - Frequenza
  - Autovalutazione

## *Gestione dell'emergenza Covid-19*

Questa nuova macroarea nasce dall'esigenza di capire come è stata gestita l'emergenza sanitaria da Lipari Consulting e dunque si può valutare di eliminarla nei questionari che saranno proposti di anno in anno al personale.

Ci si è chiesto se le modalità di utilizzo dello Smart Working fossero adeguate al lavoro da consulente, quanto fosse efficiente il lavoro in Smart Working per attività interne e progettuali, quali fossero le relazioni con i colleghi durante il periodo di Smart Working, l'adeguatezza dei devices e l'offerta telefonica (internet), quanto fosse produttiva una giornata lavorativa in Smart Working e quanto lo Smart Working potesse essere integrato all'interno del modello lavorativo. Inoltre, è stato valutato di inserire una domanda aperta chiedendo quale fosse il numero di giorni ideali di Smart Working in una settimana lavorativa, prendendo in considerazione di lasciare questa modalità di lavoro anche a seguito dell'emergenza sanitaria.

Le domande emerse sono:

- Gestione dell'emergenza da parte di Lipari Consulting (comunicazione, azioni intraprese)
- Efficienza lavoro in Smart Working per attività interne/progettuali
- Relazioni con i colleghi Lipari Consulting durante il periodo di Smart Working
- Adeguatezza devices, offerta telefonica

---

## LA SCELTA DELLA SCALA DI VALUTAZIONE

---

Dalla letteratura sappiamo che le scale di valutazione rientrano in due grandi categorie: le scale Single Item e Multi Item.

Quando si utilizza una delle scale Single Item si preferisce porre una singola domanda mentre nel caso in cui viene utilizzata una scala Multi Item i concetti rilevati sono più complessi, dunque tali da

rendere improbabile la copertura del loro significato con un solo indicatore, una sola domanda risulterebbe poco precisa.

Tra le scale Single Item troviamo:

- Scale Semanticamente autonome: sono scale dove le domande presentano delle alternative di risposta ma l'autonomia semantica fa sì che l'intervistato scelga per il contenuto e non per la posizione della risposta nei confronti delle altre.
- Scale a Parziale autonomia semantica: sono scale in cui il significato delle categorie di risposta è solo parzialmente autonomo dalle altre, non esiste tuttavia equidistanza tra le modalità di risposta.
- Scale Auto-Ancoranti: vengono presentate con due categorie estreme (per esempio: "pessimo" e "ottimo") e tra di esse si trova un segmento dove l'intervistato colloca la sua risposta.

Le scale Multi Item comprendono:

- Scala di Likert: sotto questa categoria vanno collocate una varietà di scale conosciute in letterature come scale additive o "summate rating scales". Date una serie di affermazioni, si chiede all'intervistato se e in che misura è d'accordo. Le scale Likert sono tipicamente utilizzate per misurare un unico costrutto (scala unidimensionale) mediante più item (statement) tutti rivolti allo stesso oggetto da misurare. Ciascun item è accompagnato da una scala ad elenco composta tipicamente da 5 o 7 categorie di risposta, tutte etichettate con aggettivi che esprimono diversi gradi di accordo-disaccordo con l'enunciato.
- Scala del Differenziale Semantico: sviluppata da Charles Osgood nel 1952 si caratterizza per l'uso di aggettivi bipolarari. Gli individui devono rispondere alla domanda: "Che cosa significa per te?". Una descrizione sintetica dell'oggetto sottoposto a valutazione può essere fatta mediante analisi aggregata o analisi del profilo; nel primo caso i punteggi individuali vengono sommati per ottenere un punteggio complessivo, nel secondo caso viene utilizzata una rappresentazione grafica che si ottiene congiungendo con una linea il punteggio medio assegnato da tutti i rispondenti a ciascun item. Si tratta di scale a n punti (di solito n=7), ai cui estremi sono indicati due aggettivi o due affermazioni riferiti all'attributo da valutare. Gli

aggettivi possono essere bipolari, come ad esempio “dolce-amaro” o monopolari come “dolce-non dolce”; nelle prime il punto centrale della scala è un punto neutro, mentre nelle seconde può essere un punto qualsiasi.

- Scala Stapel: è una scala non verbale in cui i punti della scala sono identificati da numeri pari. Risulta di facile gestione nelle interviste telefoniche.
- Scala di Guttman: è una scala in cui la risposta positiva/negativa ad un item implica la risposta positiva/negativa agli item successivi. Questo approccio garantisce la creazione di scale ordinate.
- Scala di Thurstone: ogni item di una batteria è valutato da un gruppo di esperti, dunque non sono i soggetti che fanno la scala, è difficile trovare un gruppo di giudici che raggiunga un buon accordo.
- Scala di Rasch: questo modello tenta di raggiungere le proprietà di una scala Guttman utilizzando parametri probabilistici.

Per scegliere la tipologia di scala da usare è necessario innanzitutto valutare se utilizzare una scala Single Item o una scala Multi Item.

Le scale Single Item hanno una somministrazione molto veloce in quanto il tempo di codifica dipende solo dal numero di intervistati, ma è molto facile commettere errori, una sola domanda difficilmente riesce a cogliere un fenomeno complesso.

Le scale Multi Item sono più precise e più attendibili delle scale Single Item ed è possibile prendere in considerazione più aspetti di proprietà complesse; tuttavia, richiedono più tempo per la compilazione e il tempo di codifica dipenderà non solo dal numero di intervistati ma anche dal numero di domane.

Si è deciso di optare per una scala Multi-Item, a questo punto è stato necessario analizzare tutte le scale Multi-Item per scegliere quella più appropriata.

- Scala Likert: la scala Likert ha il vantaggio di avere una codifica immediata, vi è la possibilità di sommare i risultati, è di semplice applicazione ed è possibile applicare tecniche di

quantificazione dei dati, è possibile però che si verifichi il fenomeno di response set in cui il soggetto risponde alla situazione specifica e non al contenuto.

- Differenziale semantico: è una tecnica molto flessibile e di facile somministrazione ma è maggiormente usata per lo studio della personalità, dunque di difficile applicazione nel nostro caso.
- Scala di Guttman: questa scala è di tipo deterministico mentre la realtà potrebbe essere meglio spiegata da un modello probabilistico.
- Scala di Thurstone: è una tecnica costosa e i risultati sono spesso condizionati dalla scelta dei giudici.
- Scala di Rasch: ha il vantaggio di avere parametri del modello indipendenti dalla popolazione ma è un modello molto complesso.

Per avere una codifica immediata delle risposte e per la semplicità di applicazione si è scelto di utilizzare una scala Likert.

L'intervistato dovrà indicare quanto si ritiene soddisfatto in una scala da "per nulla" a "pienamente", con la possibilità di indicare l'opzione "non ho elementi per rispondere". Si è scelta una scala con valori da uno a sei (riportati in ordine crescente di seguito) e un valore pari a n.a. quando il candidato non ha elementi per rispondere.

- Per nulla

- Poco

- Discretamente

- Abbastanza

- Molto

- Pienamente

- Non ho elementi per rispondere

Sono stati evitati item che descrivono dati di fatto e atteggiamenti estremi, per evitare di generare le stesse risposte. Si è utilizzato un linguaggio semplice e comprensibile evitando la doppia negazione.

---

## LA COSTRUZIONE DELL' INDICE DI PERFORMANCE

---

Dopo aver somministrato il questionario ai dipendenti Lipari Consulting si è passati all'analisi dei dati raccolti.

Dopo aver raccolto le valutazioni dei soggetti, il problema diventa l'analisi e la loro elaborazione senza alterarne il significato. È prassi comune ricondurre le informazioni raccolte a dati numerici, più facilmente trattabili; tuttavia, la conversione, se non sono rispettate le proprietà empiriche della grandezza in esame, può falsare in maniera anche clamorosa la misura.

È risultato necessario costruire un indice che permettesse di capire quanto fosse performante l'azienda e individuare eventuali azioni correttive da intraprendere, facendo in modo che fosse assolutamente verificata, per non svuotare di significato le informazioni, l'attendibilità della ipotesi assunte.

Di seguito è riportata la legenda:

$P_F$ = Formazione

$P_S$ = Staffing

$P_E$ = Economics

$P_A$ = Amministrazione

$P_{CO}$ = Comunicazione

$P_R$ = Relazioni

$P_{CR}$ = Crescita

$P_G$ = Gestione emergenze

$n$ = Numero di domande

$n_{>0}$ = Numero di domande con risposte maggiori di zero

$m$ = Numero di intervistati con risposte maggiori di zero

$v$ = valore della risposta

$I_{d;A}$  = Indice di performance della singola domanda anno corrente

$I_{d;A-1}$  = Indice di performance della singola domanda anno precedente

$I_{M;A}$  = Indice di performance della macroarea anno corrente

$I_{M;A-1}$  = Indice di performance della macroarea anno precedente

$I_A$  = Indice di valutazione aziendale anno corrente

$I_{A-1}$  = Indice di valutazione aziendale anno precedente

*$I_d$  = Indice di performance della singola domanda:*

$$I_d = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m v_i$$

Per  $m \neq 0$

Indice di valutazione singola domanda =  $I_{d;A} - I_{d;A-1}$

$I_M =$  *Indice di performance della macroarea:*

$$I_M = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m \frac{1}{n_{>0,i}} \sum_{j=1}^n v_{ij}$$

Per m ed  $n_{>0,i} \neq 0$

Indice di valutazione macroarea =  $I_{M,A} - I_{M,A-1}$

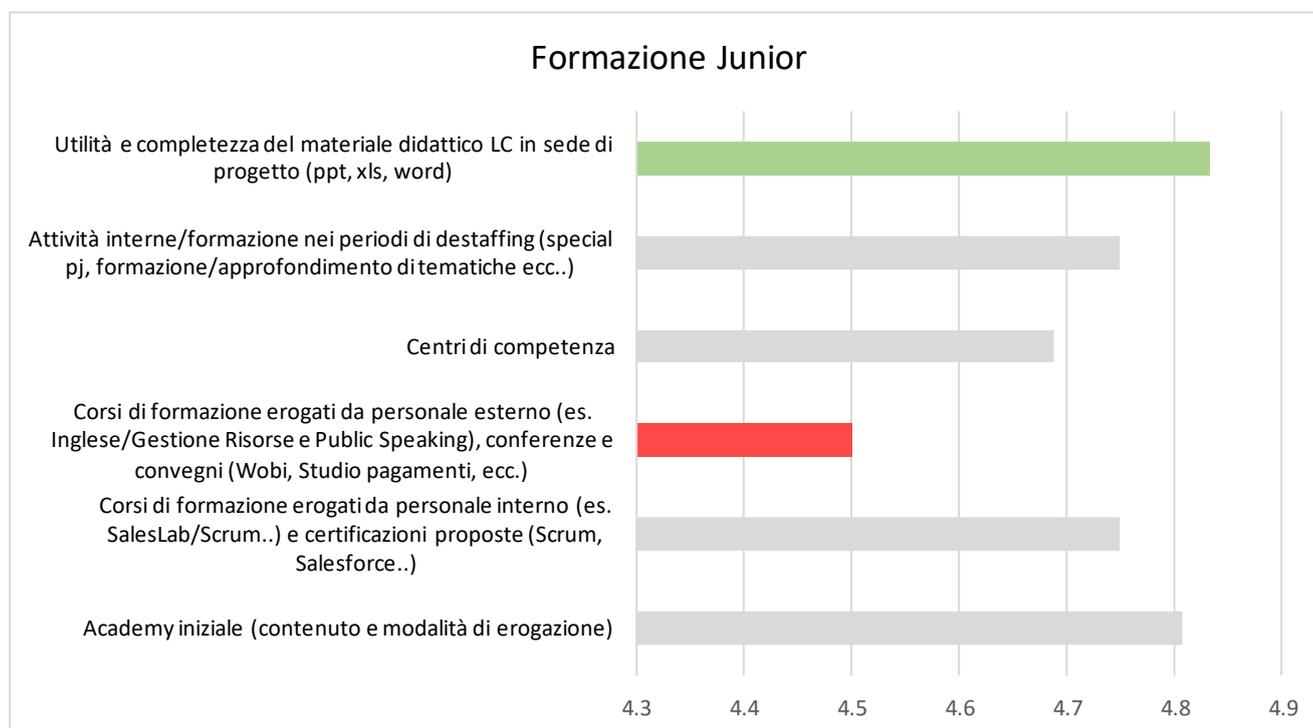
$I =$  *Indice di performance aziendale:*

$$\begin{aligned} I = & \frac{P_F}{m} \sum_{i=1}^m \frac{1}{n_{>0,i}} \sum_{j=1}^n v_{ij} + \frac{P_S}{m} \sum_{i=1}^m \frac{1}{n_{>0,i}} \sum_{j=1}^n v_{ij} + \frac{P_E}{m} \sum_{i=1}^m \frac{1}{n_{>0,i}} \sum_{j=1}^n v_{ij} \\ & + \frac{P_A}{m} \sum_{i=1}^m \frac{1}{n_{>0,i}} \sum_{j=1}^n v_{ij} + \frac{P_{CO}}{m} \sum_{i=1}^m \frac{1}{n_{>0,i}} \sum_{j=1}^n v_{ij} + \frac{P_R}{m} \sum_{i=1}^m \frac{1}{n_{>0,i}} \sum_{j=1}^n v_{ij} \\ & + \frac{P_{CR}}{m} \sum_{i=1}^m \frac{1}{n_{>0,i}} \sum_{j=1}^n v_{ij} + \frac{P_G}{m} \sum_{i=1}^m \frac{1}{n_{>0,i}} \sum_{j=1}^n v_{ij} \end{aligned}$$

Indice di valutazione aziendale =  $I_A - I_{A-1}$

## ANALISI DEI RISULTATI

### Formazione Junior



**Figura 7-Formazione Junior**

Indice di Performance della singola domanda:

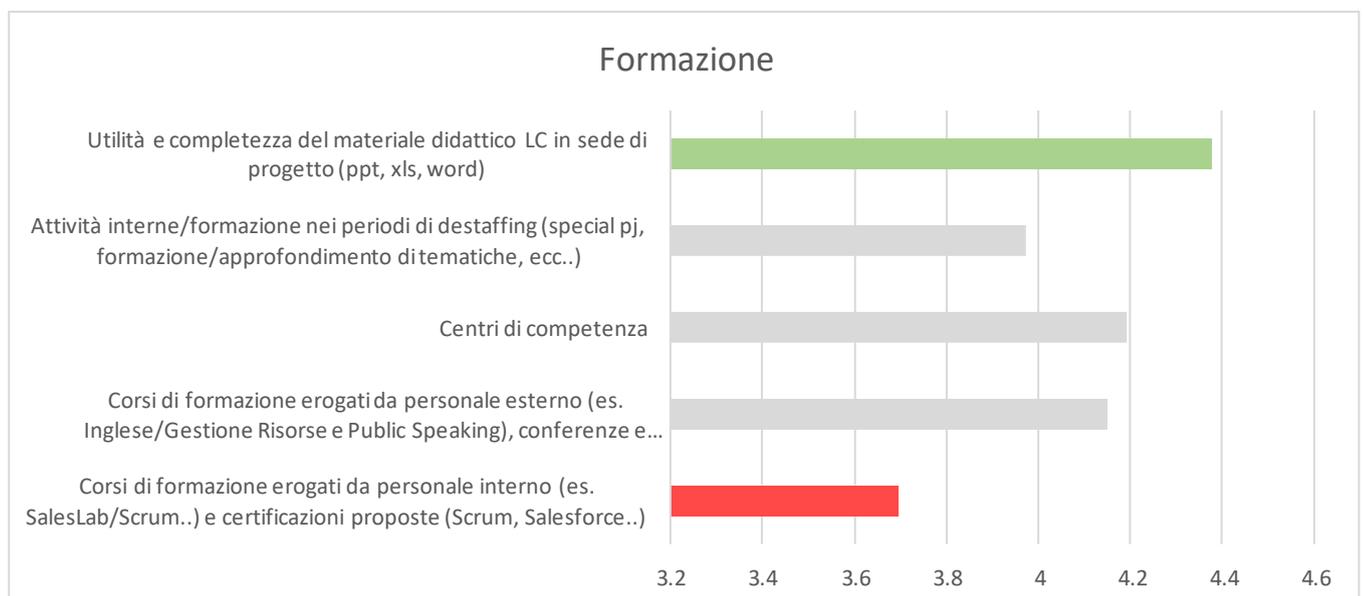
- Utilità e completezza del materiale didattico LC in sede di progetto (ppt, xls, word): 4.83
- Attività interne/formazione nei periodi di destaffing (special pj, formazione/approfondimento di tematiche): 4.75
- Centri di competenza: 4.69
- Corsi di formazione erogati da personale esterno (es. Inglese/Gestione Risorse e Public Speaking), conferenze e convegni (Wobi, Studio pagamenti, ecc.): 4.5
- Corsi di formazione erogati da personale interno (es. SalesLab/Scrum) e certificazioni proposte (Scrum, Salesforce): 4.75
- Academy iniziale (contenuto e modalità di erogazione): 4.81

Dai risultati emerge che la domanda riguardante la completezza del materiale didattico è quella che ha ottenuto il punteggio migliore; dunque, i responsabili aziendali possono ritenersi soddisfatti sotto questo punto di vista.

I corsi di formazione hanno ottenuto due valutazioni differenti a seconda che siano stati erogati da personale interno o da personale esterno, questi ultimi, infatti, hanno ottenuto il punteggio più basso all'interno della macroarea, bisogna attenzionare questo aspetto cercando di comprendere se i corsi, le conferenze e i convegni non sono erogati in linea con le aspettative del personale appena entrato in azienda o se, essendo da poco entrati in contatto con l'organizzazione, i dipendenti non hanno ancora avuto modo di provarli.

Indice di Performance della Macroarea: 4.84

## Formazione



**Figura 8-Formazione**

Indice di Performance della singola domanda:

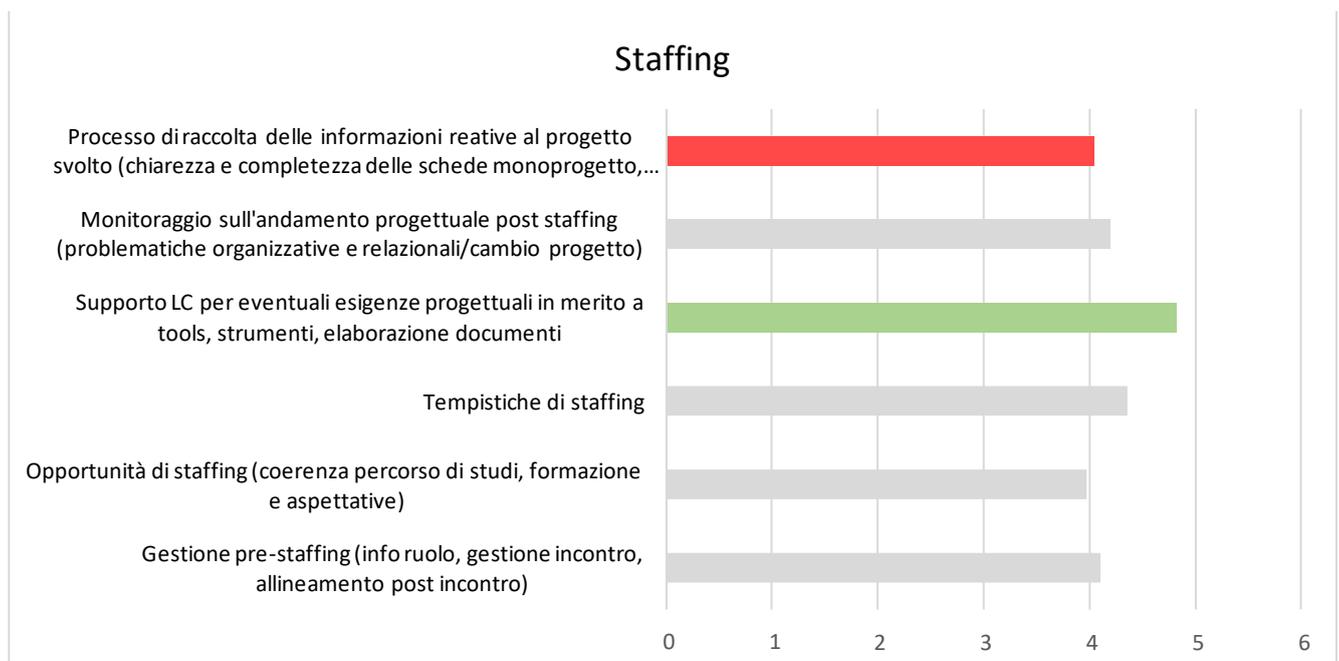
- Utilità e completezza del materiale didattico LC in sede di progetto (ppt, xls, word): 4.38
- Attività interne/formazione nei periodi di destaffing (special pj, formazione/approfondimento tematiche): 3.97

- Centri di competenza: 4.19
- Corsi di formazione erogati da personale esterno (es. Inglese/Gestione Risorse e Public Speaking), conferenze e convegni (Wobi, Studio pagamenti): 4.15
- Corsi di formazione erogati da persona interno (es. SalesLab/Scrum) e certificazioni proposte (Scrum, Salesforce): 3.7

Analogamente a quanto visto per la macroarea “Formazione Junior” la domanda con il punteggio più alto è quella sull’utilità e la completezza del materiale didattico LC in sede di progetto. Per i dipendenti Senior però sono emersi punteggi più bassi in tutte le domande, bisognerebbe valutare di concentrarsi maggiormente non solo sui neoassunti ma anche sulle figure aziendali che fanno parte dell’azienda da più anni, focalizzandosi sul migliorare il servizio offerto internamente sui corsi di formazione.

Indice di Performance della Macroarea: 4.06

### Staffing



**Figura 9-Staffing**

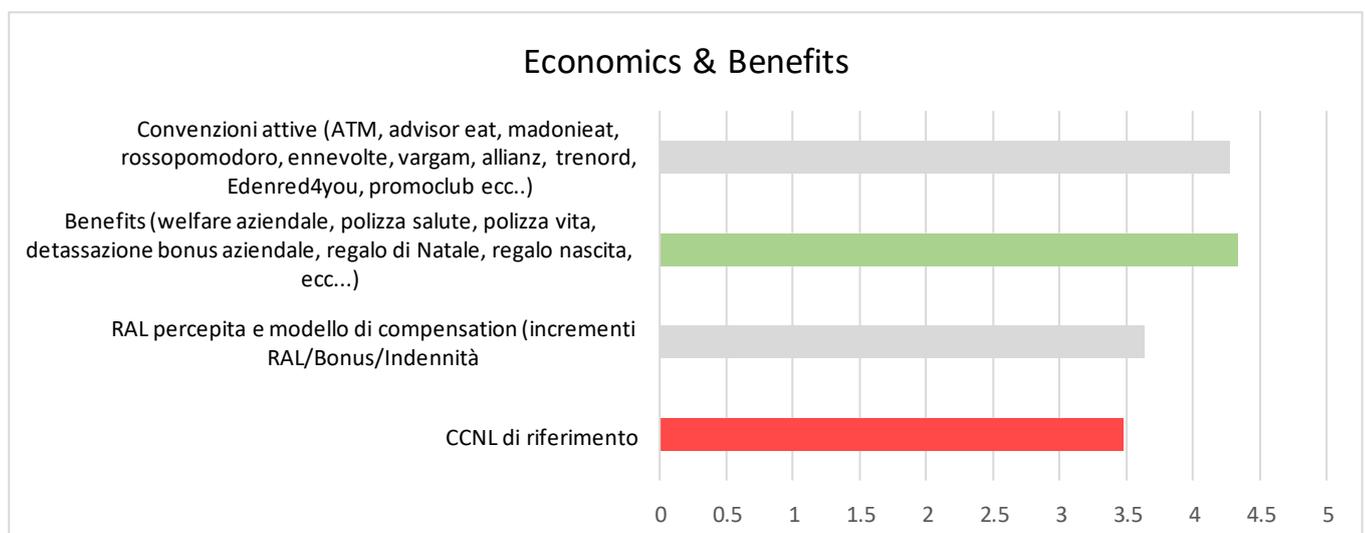
Indice di Performance della singola domanda:

- Processo di raccolta delle informazioni relative al progetto svolto (chiarezza e completezza delle schede monoprogetto, effort richiesto per la compilazione, frequenza): 4.04
- Monitoraggio sull'andamento progettuale post staffing (problematiche organizzative e relazioni/cambio progetto): 4.2
- Supporto LC per eventuali esigenze progettuali in merito a tools, strumenti, elaborazione documenti: 4.81
- Tempistiche di staffing: 4.36
- Opportunità di staffing (coerenza con il percorso di studi, formazione e aspettative): 3.97
- Gestione pre-staffing (info, ruolo, gestione incontro, allineamento post incontro): 4.01

Ci si può ritenere soddisfatti sotto il punto di vista del supporto offerto ai dipendenti; tuttavia, emerge un leggero malcontento sotto il punto di vista delle opportunità di staffing dato dal fatto che il dipendente potrebbe, a volte, adattarsi alle proposte che gli vengono offerte nonostante non siano esattamente coerenti con le aspettative. In ogni caso il punteggio non è da considerarsi negativo, ma risulta opportuno attenzionarlo per migliorarlo nel futuro.

Indice di Performance della Macroarea: 4.24

### *Economics & Benefits*



**Figura 10-Economics & Benefits**

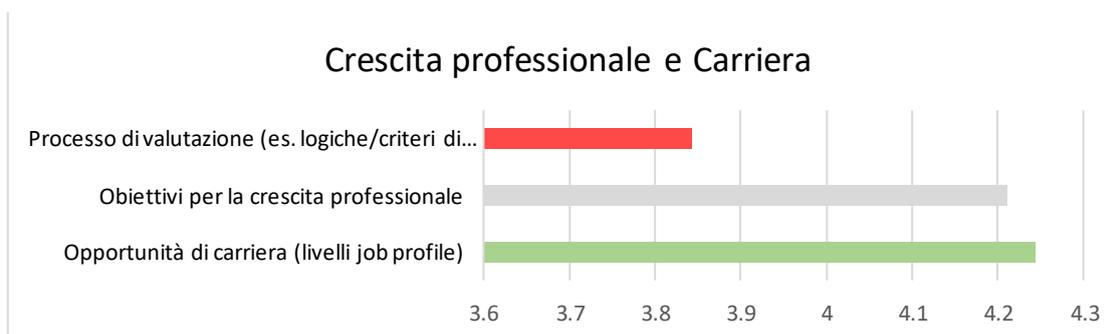
Indice di Performance della singola domanda:

- Convenzioni attive (ATM, advisor eat, madonieat, rossopomodoro, ennevolte, vargam, allianz, trenord, Edenred4you, promoclub): 4.27
- Benefits (welfare aziendale, polizza salute, polizza vita, detassazione bonus aziendale, regalo di Natale, regalo nascita): 4.33
- RAL percepita e modello di compensation (incrementi RAL/Bonus/Indennità): 3.6
- CCNL di riferimento: 3.47

I dipendenti Lipari Consulting risultano soddisfatti dei Benefits e delle convenzioni che vengono offerte, nonostante questo valutano il CCNL di riferimento e la RAL percepita con punteggio equivalente ad “abbastanza”, essendo inferiore alle domande analizzate precedentemente è sicuramente un punto da attenzionare.

Indice di Performance della Macroarea: 3.94

### *Crescita professionale e carriera*



**Figura 11-Crescita Professionale e Carriera**

Indice di Performance della singola domanda:

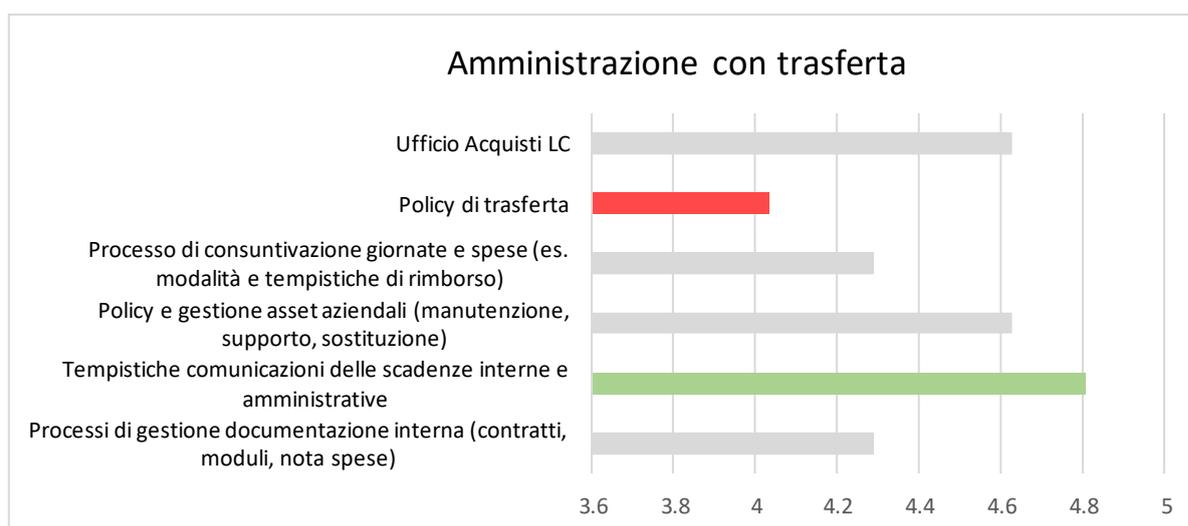
- Processo di valutazione (es. logistiche/criteri di valutazione, drivers di valutazione, frequenza, autovalutazione): 3.84
- Obiettivi per la crescita professionale: 4.21
- Opportunità di carriera (livelli job profile): 4.24

Avendo ottenuto il punteggio più alto nella domanda “opportunità di carriera” emerge che i dipendenti percepiscono positivamente l’avanzamento ai job profile successivi al proprio, ci si aspettava dunque di ottenere un punteggio pressoché analogo in “processo di valutazione” essendo strettamente correlato alla domanda sull’opportunità di carriera. Analizzando le singole risposte dei Job Profile presenti in azienda è emerso che sono gli Junior Consultant ad aver attribuito dei punteggi più bassi a questa domanda probabilmente perché, essendo da poco in azienda, non hanno avuto grandi possibilità di crescita.

Indice di Performance della Macroarea: 4.2

### *Amministrazione*

Questa macroarea viene divisa in “amministrazione” e “amministrazione con trasferta” e si accede a una delle due aree dopo aver risposto alla domanda “hai mai svolto un progetto in trasferta?”. Se la risposta è affermativa si accede a “amministrazione con trasferta”:



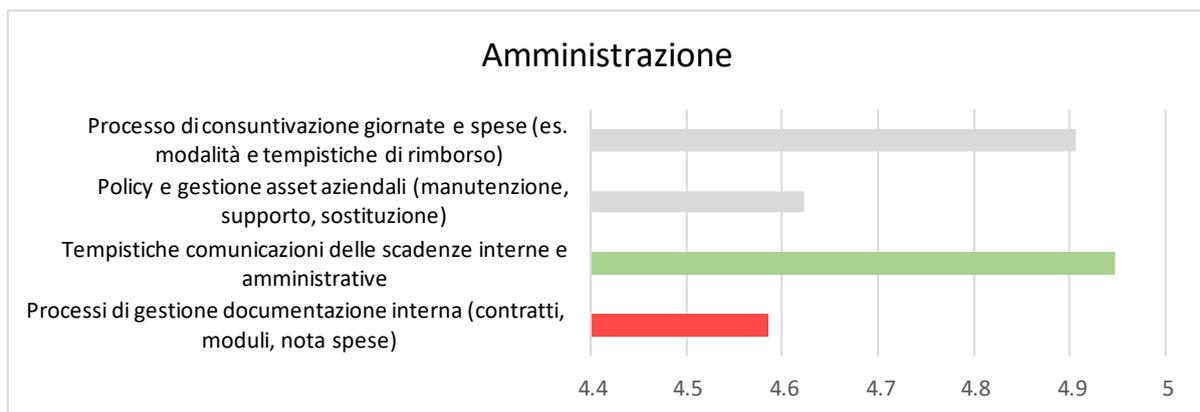
**Figura 12-Amministrazione con Trasferta**

Di seguito le domande con i relativi punteggi ottenuti dopo aver applicato la formula di cui sopra:

- Ufficio Acquisti LC: 4.63
- Policy di trasferta: 4.03

- Processo di consuntivazione giornate e spese (es. modalità e tempistiche di rimborso): 4.29
- Policy di gestione asset aziendali (manutenzione, supporto, sostituzione): 4.63
- Tempistiche comunicazioni delle scadenze interne e amministrative: 4.8
- Processi di gestione documentazione interna (contratti, moduli, nota spese): 4.29

Se la risposta alla domanda riguardante la trasferta è negativa allora si accede all'area "amministrazione":



**Figura 13-Amministrazione**

- Processo di consuntivazione giornate e spese (es. modalità e tempistiche di rimborso): 4.9
- Policy e gestione asset aziendali (manutenzione, supporto, sostituzione): 4.62
- Tempistiche comunicazioni delle scadenze interne e amministrative: 4.95
- Processo di consuntivazione giornate e spese (es. modalità e tempistiche di rimborso): 4.58

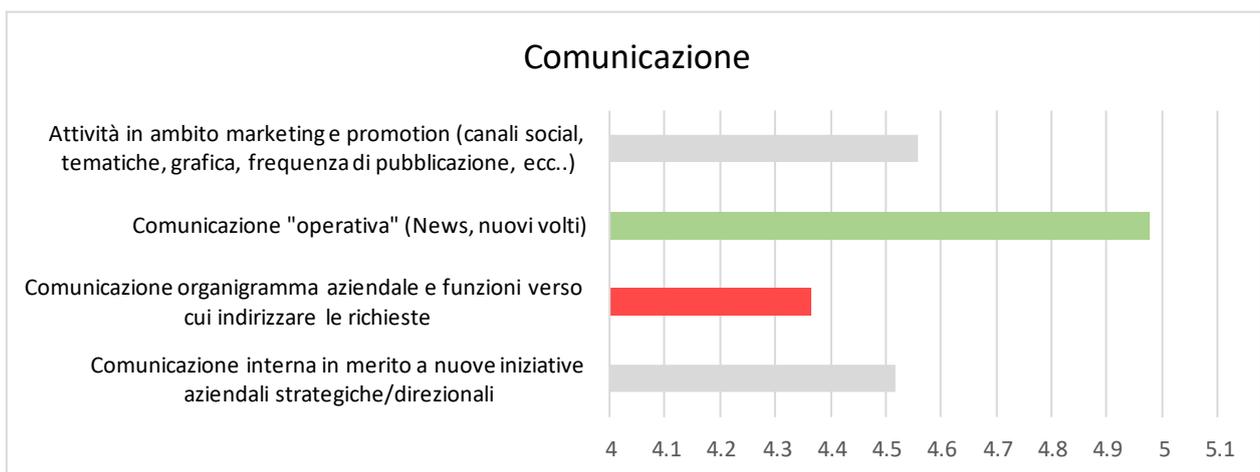
Nelle due aree si nota che il punteggio maggiore è ottenuto in entrambi i casi nella domanda riguardante le tempistiche sulla comunicazione delle scadenze interne e amministrative, mentre le domande sulla trasferta hanno ottenuto un punteggio più basso. Appare evidente, dunque, che l'azione correttiva da intraprendere il prossimo anno riguarda una migliore gestione della trasferta attenendo in particolare la policy di trasferta e il processo di consuntivazione delle giornate e le spese, probabilmente cercando di velocizzare i tempi di rimborso.

Indice di Performance della Macroarea "Amministrazione con trasferta": 4.45

Indice di Performance della Macroarea "Amministrazione": 4.78

Si nota, come previsto, che l'amministrazione con trasferta ottiene complessivamente un indicatore più basso, dato dai punteggi minori ottenuti nelle domande riguardanti la trasferta, come già analizzato.

### Comunicazione



**Figura 14-Comunicazione**

Indice di Performance della singola domanda:

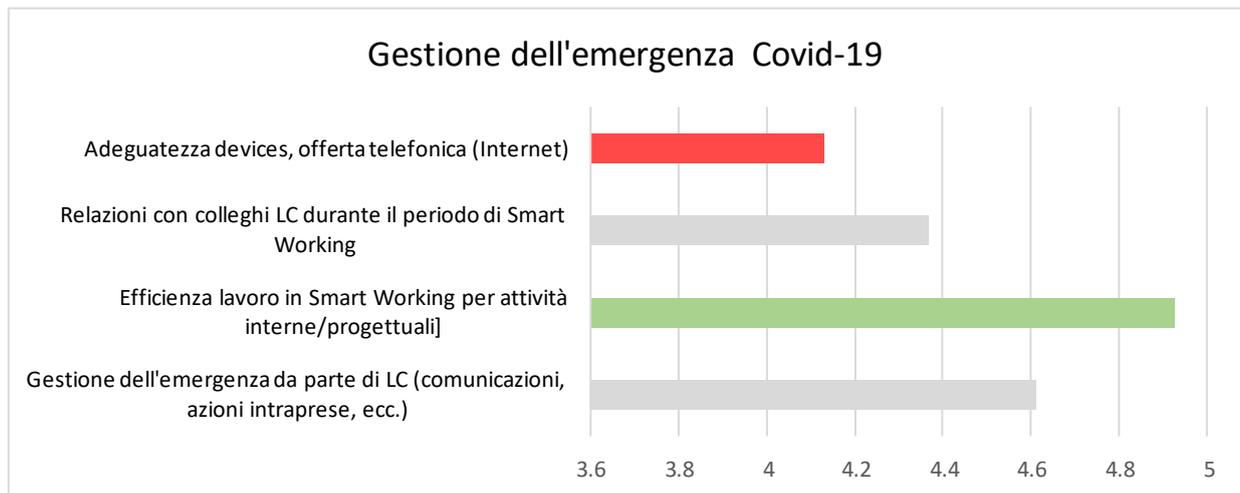
- Attività in ambito marketing e promotion (canali social, tematiche, grafica, frequenza di pubblicazione, ecc.): 4.56
- Comunicazione "operativa" (News, nuovi volti): 4.98
- Comunicazione organigramma aziendale e funzioni verso cui indirizzare le richieste: 4.36
- Comunicazione interna in merito a nuove iniziative aziendali strategiche/direzionali: 4.52

Quest'area complessivamente ha avuto punteggi positivi, l'azienda può dunque ritenersi soddisfatta della gestione comunicativa con i dipendenti. Questo è sicuramente un punto di forza per Lipari

Consulting, in analisi strategica è da considerarsi una competenza chiave, una competenza e una capacità in grado di offrire all'azienda un vantaggio competitivo duraturo e proteggibile.

Indice di Performance della Macroarea: 4.6

### *Gestione dell'emergenza Covid-19*



**Figura 15-Gestione dell'emergenza Covid-19**

Indice di Performance della singola domanda:

- Adeguatezza devices, offerta telefonica (Internet): 4.13
- Relazioni con colleghi LC durante il periodo di Smart Working: 4.37
- Efficienza lavoro in Smart Working per attività interne/progettuali: 4.93
- Gestione dell'emergenza da parte di LC (comunicazioni, azioni intraprese, ecc.): 4.6

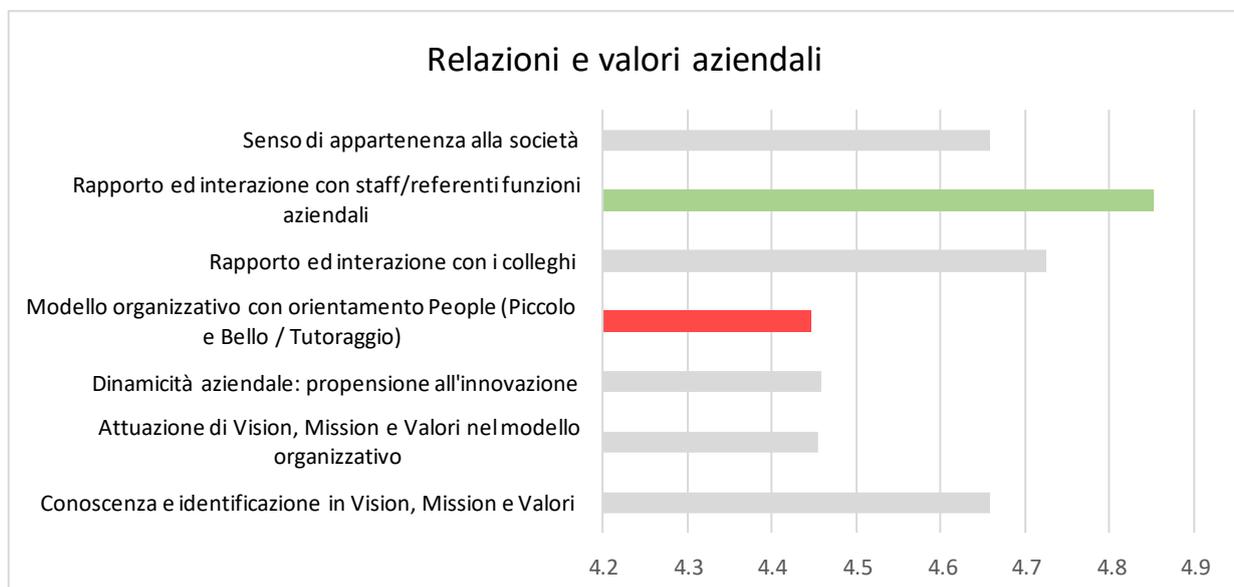
Quest'area probabilmente non sarà presente nei questionari che saranno proposti ai dipendenti gli anni successivi al 2020, ma in ogni caso bisogna attenzionare alcuni aspetti. Gli impiegati hanno valutato positivamente l'aspetto riguardante l'efficienza del lavoro in Smart Working, bisognerebbe dunque tenere conto di questo aspetto valutando la possibilità di lasciare dei giorni di lavoro in SW durante la settimana, quando l'emergenza sanitaria sarà finita.

Di contro risulta necessario migliorare l'offerta di devices aziendali, il punteggio basso può essere legato al fatto che l'azienda si è trovata inizialmente impreparata nella gestione dell'emergenza, essendo il lavoro aziendale principalmente orientato in presenza. Tuttavia, bisogna rendere atto del fatto che il punteggio a questa domanda (pari a 4.13) è inferiore ai risultati ottenuti complessivamente nella macroarea ma è comunque un punteggio positivo, probabilmente nei mesi successivi l'azienda è riuscita ad adattarsi alla situazione.

In ogni caso sarà necessario migliorare ulteriormente questo aspetto se si dovesse decidere di mantenere la modalità in Smart Working.

Indice di Performance della Macroarea: 4.5

### *Relazioni e valori aziendali*



**Figura 16-Relazioni e valori aziendali**

Indice di Performance della singola domanda:

- Senso di appartenenza alla società: 4.66
- Rapporto ed interazione con staff/referenti funzioni aziendali: 4.85
- Rapporto ed interazione con i colleghi: 4.72

- Modello organizzativo con orientamento People (Piccolo e Bello / Tutoraggio): 4.45
- Dinamicità aziendale: propensione all'innovazione: 4.46
- Attuazione di Vision, Mission e Valori nel modello organizzativo: 4.45
- Conoscenza e identificazione in Vision, Mission e Valori: 4.66

I valori ottenuti sono molto simili tra loro a conferma del fatto che le relazioni e i valori aziendali sono apprezzati dai dipendenti, questo è un grande punto di forza per l'azienda, tenendo conto del fatto che il punteggio migliore è stato ottenuto nella domanda inerente il rapporto e l'interazione con lo staff aziendale, si mostra una grande collaborazione e coesione tra tutti i Job Profile dell'azienda.

Indice di Performance della Macroarea: 4.61

### *Considerazioni generali*

Sono state poste due domande su considerazioni generali:

“Quanto consiglieresti di lavorare in Lipari Consulting in una scala da 1 a 5?”

“Quanti giorni di smart working a settimana ritieni siano ideali nel prossimo futuro?”

Nella prima è stato ottenuto un punteggio medio pari a 4.04 mentre nella seconda un valore medio pari a 3.

Per quanto riguarda la prima domanda, l'azienda può ritenersi soddisfatta del valore ottenuto, non perdendo di vista il concetto di miglioramento continuo. È necessario adottare la pratica dell'autocritica, ciò significa che bisogna ritenersi responsabili e trovare un margine di miglioramento continuo anche se tutto procede secondo i piani.

La mia proposta per i questionari successivi è di utilizzare il metodo “Net Promoter Score”<sup>10</sup> (abbreviato NPS) per capire quanto i dipendenti Lipari Consulting consiglierebbero di lavorare in azienda.

---

<sup>10</sup> Reichheld in cooperazione con Satmetrix Systems e Bain & Company

Utilizzando un sondaggio NPS si pone la stessa domanda ma il dipendente può rispondere con un punteggio da 0 a 10. Al momento della valutazione i dipendenti vengono suddivisi in tre gruppi in base alla risposta data:

- 0-6: detrattori (soggetti che non raccomanderebbero l'azienda, anzi la sconsiglierebbero)
- 7-8: passivi (soggetti che non raccomanderebbero l'azienda)
- 9-10 promotori (soggetti che consiglierebbero l'azienda)

L'NPS viene calcolato come la differenza tra la percentuale di soggetti promotori e la percentuale di soggetti detrattori.

L'NPS è un test standard utilizzato in tutto il mondo da aziende leader di settore e ricorrendo al NPS si ha a disposizione un benchmark certificato.

A seconda del valore di NPS che si ottiene, è possibile capire come si posiziona l'azienda:

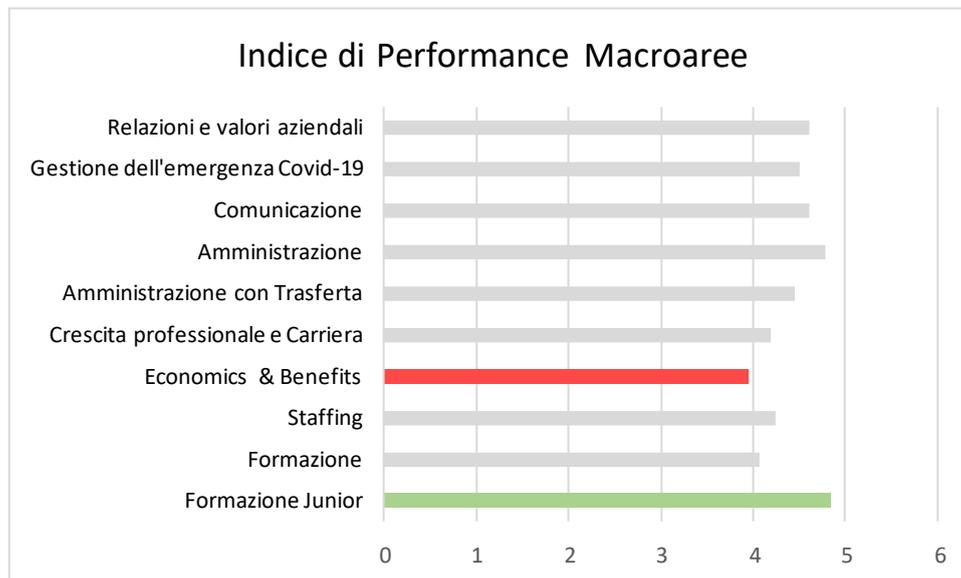
- NPS 60+: i clienti sono per lo più soddisfatti, ma è comunque necessario il miglioramento continuo
- NPS da 40 a 59: NPS solido, ma con buoni margini di miglioramento
- NPS da 25 a 39: punteggio debole, alto numero di passivi
- NPS da 0 a 24: NPS molto debole, numero elevato di passivi e detrattori
- NPS negativo: Allarme rosso! La maggior parte dei clienti sono detrattori, la reputazione è a rischio.

Tuttavia questo metodo ha degli svantaggi, viene esclusa l'analisi delle cause e non viene fornito un procedimento standard per la valutazione dei motivi che hanno portato a dare un determinato punteggio; non ritengo che gli svantaggi di questa metodologia siano tali da continuare ad utilizzare la media di tutti i punteggi dati dai dipendenti su una scala da 1 a 5 (come nel questionario dell'anno corrente).

Questa criticità può essere superata andando ad ascoltare la VOE (Voice of Employee), ovvero l'insieme di motivazione del dipendente che si accompagnano alla rivelazione dell'NPS.

Per quanto riguarda il numero medio di giorni indicati dal personale come ottimali per lavorare in Smart Working, è necessario che l'azienda Lipari Consulting valuti di continuare a mantenere questa modalità di lavoro in linea con quanto richiesto dal personale.

### *Valutazioni Indici di Performance delle Macroaree*



**Figura 17-Valutazioni Indici di Performance delle Macroaree**

Dopo aver tracciato i dati è necessario analizzarli per poterli ottimizzare.

Dal grafico si nota che i valori ottenuti non si discostano notevolmente gli uni dagli altri. Tutti gli indici si sono posizionati al di sopra del valore 4, ad eccezione di quello riguardante gli Economics e i Benefits che, seppur di poco, ha ottenuto un punteggio inferiore. Sicuramente questo aspetto è da attenzionare e in particolar modo bisogna migliorare l'aspetto riguardante gli Economics, analizzando la macroarea dall'interno si vede che i Benefits hanno ottenuto in media punteggi più alti.

La formazione Junior, con un punteggio pari a 4.84, ha ottenuto il primo posto. Questo dato è sicuramente rassicurante per gli amministratori, perché hanno conferma del fatto che stanno istruendo degli ottimi consulenti; tuttavia, bisogna tener presente che essendo da poco entrati in

azienda, i dipendenti potrebbero essere portati a dare dei punteggi più alti alle singole domande per aggraziarsi i superiori.

Confrontando le macroaree, risulta che l'area "Formazione" ha ottenuto un punteggio più basso rispetto a quella Junior, l'azienda Lipari Consulting dovrebbe attenzionare questo aspetto, indagando sulle possibili cause di questa differenza.

### Indice di Performance Aziendale

$$\begin{aligned}
 I = & \frac{P_F}{m} \sum_{i=1}^m \frac{1}{n_{>0,i}} \sum_{j=1}^n v_{ij} + \frac{P_S}{m} \sum_{i=1}^m \frac{1}{n_{>0,i}} \sum_{j=1}^n v_{ij} + \frac{P_E}{m} \sum_{i=1}^m \frac{1}{n_{>0,i}} \sum_{j=1}^n v_{ij} \\
 & + \frac{P_A}{m} \sum_{i=1}^m \frac{1}{n_{>0,i}} \sum_{j=1}^n v_{ij} + \frac{P_{CO}}{m} \sum_{i=1}^m \frac{1}{n_{>0,i}} \sum_{j=1}^n v_{ij} + \frac{P_R}{m} \sum_{i=1}^m \frac{1}{n_{>0,i}} \sum_{j=1}^n v_{ij} \\
 & + \frac{P_{CR}}{m} \sum_{i=1}^m \frac{1}{n_{>0,i}} \sum_{j=1}^n v_{ij} + \frac{P_G}{m} \sum_{i=1}^m \frac{1}{n_{>0,i}} \sum_{j=1}^n v_{ij} = 4.34
 \end{aligned}$$

Per l'identificazione dei pesi da usare nella formula di cui sopra, è stato chiesto ai dipendenti che hanno compilato il questionario di ordinare in ordine di importanza le macroaree, il risultato ottenuto è:

1. Crescita professionale e Carriera
2. Economics & Benefits
3. Formazione
4. Staffing
5. Relazione e valori aziendali
6. Comunicazione
7. Amministrazione

Attraverso l'equazione:

$$x + (x + \Delta) + (x + 2\Delta) + (x + 3\Delta) + (x + 4\Delta) + (x + 5\Delta) + (x + 6\Delta) = 100$$

E' stato ricavato il valore di  $\Delta$  che spiega di quanto si discostano i pesi attribuiti alle macroaree gli uni dagli altri, che è risultato essere pari a 0.0143.

Il valore più basso è stato attribuito all'area "Amministrazione" che si è posizionata per ultima, pari a 0.1 e con uno scarto di 0.0143 sono stati assegnati gli altri pesi (Excel ci ha permesso di ottenere i valori esatti, di sotto si trovano approssimati per eccesso):

1. Crescita professionale e Carriera: 0.1857
2. Economics & Benefits: 0.1714
3. Formazione: 0.1571
4. Staffing: 0.1429
5. Relazione e valori aziendali: 0.1286
6. Comunicazione: 0.1143
7. Amministrazione: 0.1

Avendo tutti i dati a disposizione, è stato calcolato l'Indice di Performance aziendale risultato essere pari a 4.34.

Questo valore è di fondamentale importanza perché è il benchmark da cui l'azienda Lipari Consulting & Co. potrà partire per fare un confronto sistematico e soprattutto per apprendere e migliorarsi negli anni.

---

## *SUGGERIMENTI*

---

Il consiglio che propongo all'azienda Lipari Consulting & Co. è quello di misurare l'efficacia della strategia basata sulla Employee Experience attraverso la metodologia proposta dai Professori Franceschini e Rossetto nel 1996: il modello del Qualitometro.

In larga parte ispirato alle dimensioni della qualità teorizzate nel SERVQUAL ed utilizzato per valutare il mantenimento della qualità percepita nel corso del tempo.

La Employee Satisfaction è il risultato del confronto tra quanto il dipendente si aspettava di ricevere e quello che in realtà percepisce di ottenere; il Qualitometro serve per misurare la Qualità attesa, la Qualità percepita e il loro differenziale.

Si eseguono le misure separatamente:

- Qa: Qualità attesa misurata ex-ante la fruizione del servizio;
- Qp: Qualità percepita misurata ex-post la fruizione del servizio.

L'impostazione del questionario dovrebbe cambiare leggermente e le domande, che intendono misurare la qualità attesa e percepita, dovranno indagare su cinque dimensioni:

- Elementi tangibili: (aspetto delle strutture fisiche, delle attrezzature, del personale);
- Affidabilità (capacità di erogare il servizio promesso in modo puntuale e accurato);
- Capacità di risposta (volontà di aiutare i dipendenti e di fornire il servizio con prontezza);
- Capacità di rassicurazione (competenza e cortesia, capacità di ispirare fiducia e confidenza);
- Empatia (capacità di comprendere i problemi dei dipendenti e di assisterli in maniera premurosa e individualizzata).

Cambia anche il numero di enunciati che si intendono proporre agli impiegati, l'idea è quella di sottoporre agli intervistati 8 + 8 domande (8 per la valutazione delle attese e 8 per la valutazione delle percezioni).

Determinare il numero di enunciati da inserire in un questionario è estremamente delicato, perché, se è vero che un numero maggiore di enunciati consente di disporre di più informazioni, è altrettanto vero che un numero troppo eccessivo stimola gli effetti di idiosincrasia e di stanchezza

nella compilazione da parte degli intervistati, abbassando il livello di coinvolgimento e, quindi, l'attendibilità dell'informazione rilasciata.

Per quanto riguarda l'analisi dei dati, il monitoraggio è sviluppato mediante metodi di MCDA, ovvero tramite una carta per attributi di tipo "p" che consente di indagare su eventuali derive del differenziale  $\delta Q$  verso situazioni di "fuori controllo".

## *CAPITOLO III*

Questo terzo e ultimo Capitolo è incentrato sull'analisi strategica per inserire la figura del CHO in azienda.

Mira a dare dei consigli all'azienda Lipari Consulting & Co. sulle tecniche di miglioramento continuo volte ad accrescere le performance aziendali, focalizzandosi sulla Tecnica Kaizen.

Viene fatto un focus sulla scienza della felicità e analizzate le Organizzazioni Positive per sottolineare quanto il modello culturale fondato sul benessere sia fondamentale per aumentare la redditività dell'azienda e permettere l'inserimento del Chief Happiness Officer.

Sono forniti esempi di Organizzazioni Positive che hanno investito nella felicità dei propri dipendenti e spiegato il rapporto che vi è tra questo tipo di organizzazioni e le risorse umane in azienda.

Infine, viene analizzata la figura del CHO, sottolineando come questo sia in grado di trasformare l'ecosistema aziendale e aumentare la produttività inserendosi direttamente nella fase di Onboarding e Induction Training.

Consapevole che possono nascere delle perplessità nel lettore vengono fornite delle risposte sulla base delle critiche nate su questo argomento. Sottolineando quando il CHO sia fondamentale per aumentare gli indici di engagement e le performance aziendali.

### *Il miglioramento continuo*

Il miglioramento continuo è una attività ricorrente mirata ad accrescere le performance aziendali.

La performance è un risultato misurabile che può riferirsi a qualcosa di qualitativo o quantitativo, alle attività del management, ai processi, ai prodotti, ai servizi, al sistema o all'organizzazione.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Paragrafo 10.3 ISO 9001:2015

Il miglioramento continuo è il processo atto a far diventare un'organizzazione più efficace. La norma ISO 9001:2015 offre dei requisiti che danno l'opportunità di migliorare:

- 6.1.2 (all'interno del punto 6.1 "Azioni per affrontare rischi e opportunità") dove viene specificato che: "l'organizzazione deve pianificare le azioni per affrontare rischi e opportunità";
- 9.3 "Riesame di direzione" dove, tra gli input richiesti, troviamo: "l'efficacia delle azioni intraprese per affrontare i rischi e le opportunità";
- 10.2 "Non conformità e azioni correttive" dove si richiede, quando necessario: "aggiornare i rischi e le opportunità determinati nel corso della pianificazione"
- 9.1.3 "Analisi e valutazione": dati e informazioni possono indicare opportunità e rischi se vengono analizzati bene e valutati nella maniera corretta. Il segreto è fare questo tipo di analisi e valutazioni con regolarità, magari trasformando i dati in grafici e statistiche facili da interpretare per prendere le decisioni corrette;
- 9.3 "Riesame di direzione": questo è il processo tramite il quale la direzione riesamina i risultati e gli output del sistema qualità per valutare quali ulteriori miglioramenti possano essere fatti. L'intento di questo lavoro è quello di analizzare i trend e decidere quali azioni intraprendere per guidare l'organizzazione nel breve e nel medio futuro

Il miglioramento continuo deve essere una attività quotidiana che serve ad accrescere la capacità dell'azienda sia per quanto riguarda le "non conformità" sia per quanto riguarda le "conformità" che possono ulteriormente essere migliorate.

---

## *LA TECNICA KAIZEN*

---

Dopo aver analizzato i risultati ottenuti dalle domande proposte nel questionario ai dipendenti, ci si è chiesto quale strategia adottare per migliorare il benessere psicologico aziendale, partendo dagli Junior Consultant fino a raggiungere i vertici della piramide aziendale.

Il termine Kaizen è la composizione di due termini giapponesi: KAI (cambiamento) e ZEN (meglio). “La filosofia Kaizen sostiene che il nostro modo di vivere, la vita lavorativa o quella individuale, debba concentrarsi nell’impegno verso un costante miglioramento. Introdurre il Kaizen nella pratica aziendale significa adottare una modalità di operare che spinge a rivedere continuamente il proprio punto di vista e il modo di pensare per fare qualcosa di meglio rispetto a quello che già si fa ”.<sup>12</sup> L’approccio Kaizen spinge all’umanizzazione del posto di lavoro, ad ogni livello gerarchico, comportando un aumento della produttività. L’idea alla base è quella di incoraggiare tutte le risorse umane presenti in azienda alla partecipazione delle attività legate alla Qualità. I presupposti necessari al coinvolgimento dei dipendenti sono:

1. Costruzione di processi aziendali attraverso il ricorso al Team Working
2. Trasformazione del management aziendale da Controller a Team Leader
3. Potenziamento dei momenti di ascolto e dei canali comunicativi interni
4. Implementazione di riunioni periodiche dedicate al miglioramento
5. Gestione del cambiamento attraverso sessioni dedicate affidate al Quality Manager

### *Kaizen e PDCA per un miglioramento continuo*

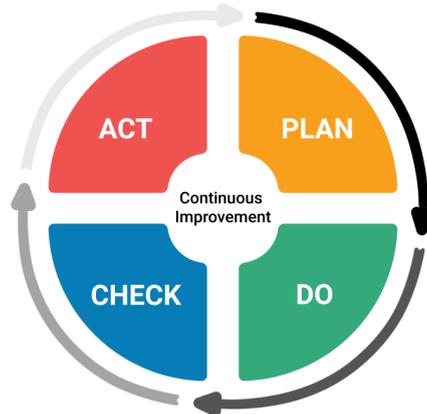
Per applicare il metodo Kaizen in azienda è necessaria una corretta pianificazione, altrimenti non sarà possibile implementare alcun modello di miglioramento. Questa pianificazione può essere attuata utilizzando il metodo PDCA, conosciuto come Ciclo di Deming, che propone una metodologia univoca per attuare il cambiamento.

Esistono molte varianti del Ciclo di Deming. Il giapponese Ishikawa ha elaborato una delle versioni più conosciute del ciclo PDCA<sup>13</sup>:

---

<sup>12</sup> *The Productivity Press Development Team, KAIZEN-Il miglioramento continuo, Edizione Italiana a cura di Fabrizio Bianchi*

<sup>13</sup> *K. Ishikawa, Guida al controllo della qualità, Franco Angeli editore, Milano, 1988*



**Figura 18-PDCA**

Plan:

- Determinare obiettivi e destinatari,
- Determinare metodi per raggiungere gli obiettivi,
- Impegnarsi nell'istruzione e nella formazione

Pianificare, a partire da una analisi dello stato iniziale dell'organizzazione e degli obiettivi da ottenere; ovvero comprendere quali criticità debbano essere risolte per poi pianificare la soluzione.

Do:

- Svolgere il lavoro

Definire e stabilire le attività, le azioni e i processi che faranno parte del piano di miglioramento. Dopo questa fase sarà possibile attuarli in modo pratico.

Check:

- Controllare gli effetti

Verificare, misurare i risultati ottenuti mettendo in pratica le attività pianificate attraverso il loro confronto con le informazioni precedenti. Questa fase è fondamentale per capire se il miglioramento è stato raggiunto o bisogna ripartire dalla fase di pianificazione

Act:

- Intraprendere azioni appropriate

Agire, attuare le attività che hanno portato i risultati positivi. Le azioni intraprese costituiranno il processo di miglioramento continuo e rappresentano il punto di partenza per le valutazioni future.

La tecnica Kaizen e il metodo PDCA sono fondamentali per lo sviluppo di un piano strategico che, a partire dai dati forniti dai dipendenti, ci permetta di inserire in azienda la figura del Chief Happiness Officer (CHO); affinché sia possibile migliorare il benessere delle risorse umane e dell'azienda in termini di risultati di business.

## *La scienza della felicità*

La scienza della felicità è una disciplina giovane, difficile da comprendere appieno già facendo riferimento al concetto stesso di felicità; bisogna innanzitutto prendere atto del fatto che la felicità non è solo un'emozione.

Per comprendere questi concetti non verrà data una definizione del termine ma si cercherà di comprendere la sua dimensione più profonda, quella delle esperienze umane.

La felicità non solo è difficile da identificare ma è anche difficile da raggiungere e mantenere nel tempo, la dott.ssa Daniela Lucangeli nel suo Ted<sup>14</sup> spiega che le emozioni piacevoli hanno una durata breve, al contrario quelle poco piacevoli lasciano traccia nella memoria per lungo tempo per ricordarci che dobbiamo starne lontani.

E citandola nuovamente: "Le emozioni influenzano la memoria a lungo termine lungo un processo che avviene attraverso l'attivazione degli ormoni dello stress nel circuito dell'amigdala, la parte del cervello che gestisce le emozioni. Le emozioni influenzano il comportamento sulla base di un meccanismo di reazione".

---

<sup>14</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=QuC52loTczY>

Parafrasandola, le emozioni negative ci inducono a reagire in collaborazione con la parte “razionale” del nostro cervello, influenzando il nostro comportamento e le nostre scelte. Ecco spiegato che le emozioni, sono una parte fondamentale nei processi decisionali dell’individuo e quindi bisogna imparare a gestirle.

Uno dei problemi da affrontare, come suggerito dall’autore e oratore americano S. Achor<sup>15</sup>, è quello legato al fatto che ogni volta che una persona registra un successo, cambia automaticamente il limite che definisce cosa è un successo (per esempio accade che dopo aver ottenuto un buon lavoro se ne cerca uno migliore, oppure dopo aver raggiunto un obiettivo di vendita, viene dato un obiettivo maggiore e così via). S. Achor spiega che questo accade perché si è portati a pensare che per essere felici è necessario avere successo.

All’interno delle ricerche effettuate sul tema del benessere si possono individuare due prospettive della felicità: una dimensione edonica e una dimensione eudaimonica.

La dimensione edonica è stata studiata dagli psicologi Kahneman, Diener e Schwarz che legano la felicità alla soddisfazione e al piacere che viviamo. Lo psicologo Kahneman definisce la “psicologia edonica” come lo studio di “ciò che rende le esperienze e la vita piacevoli o spiacevoli”. Dunque, la felicità come emozione è quello che viviamo quando ci sentiamo felici.

La dimensione eudaimonica è stata studiata da Waterman, Ryan e Deci che legano la felicità non ad uno stato emotivo ma al modo in cui ciascuno di noi sceglie di vivere la propria vita, quindi i comportamenti intenzionali dell’individuo. Il fondamento dell’eudaimonia si trova negli studi di Aristotele che fu il primo studioso ad introdurre il termine e a criticare aspramente il concetto di felicità inteso come semplice soddisfazione dei bisogni e dei desideri.

Il termine “eudaimonia” si ritrova per la prima volta nella sua opera più importante intitolata “Etica Nicomachea”, dove elabora il concetto di felicità intesa come impegno dell’uomo a realizzare la propria vera natura.

---

<sup>15</sup> S. Achor, *Il vantaggio della felicità. I sette principi della psicologia positiva che alimentano il successo e le performance*

Waterman, fu il primo autore a tradurre la distinzione teoria tra edonia e eudaimonia proposta da Aristotele e definì l'eudaimonia come "the feelings accompanying behavior in the direction of, and consistent with, one's true potential". Ovvero come concetto di felicità intesa non come benessere ma come generata dall'inseguimento e dal raggiungimento di obiettivi positivi.

Storicamente è prevalsa la prima dimensione rispetto alla seconda, è per questo che è necessario allenare all'eudaimonia ponendosi domande diverse. Non chiedere "Sei felice?" ma chiedere "Che cosa fai per creare le condizioni di una vita felice"?

Per allenare la felicità la Play Coach e World Laughter Ambassador Lucia Berdini <sup>16</sup>, suggerisce di legare la felicità e la produttività ai giochi cooperativi e al gamestorming, affermando che: "Quando la funzione del gioco viene esplicitata, i partecipanti non hanno paura di sbagliare, perché sono in un ambiente protetto e non ci sono ripercussioni nel mondo reale [...] Le tecniche di gamestorming vengono direttamente dalla Silicon Valley e sono dei modi giocosi di fare brainstorming, quindi di generare idee in maniera co-creativa, rapida ed efficace".

Partendo da queste idee è possibile fondare una Org+, l'organizzazione positiva in grado di supportare lo sviluppo personale di tutti i collaboratori.

## *Una organizzazione positiva*

Esiste una letteratura, supportata da dati, che dimostra che vi è una correlazione tra il coinvolgimento dei lavoratori e i risultati in termini di business dell'azienda.

Secondo Gallup l'87% dei dipendenti è demotivato, con una perdita di produttività di 500 miliardi.

L'Harvard Medical School ha indicato che il 96% dei leader sperimenta il burnout.

---

<sup>16</sup> <https://www.luciaberdini.it/>

L'Organizzazione Mondiale della Sanità ha affermato che la depressione è la principale causa di disabilità in tutto il mondo.

Questi dati sono legati al basso livello di coinvolgimento dei dipendenti che, a sua volta, si traduce in una perdita di entrate del 32,7%, in un aumento dell'assenteismo del 37% e in un incremento degli incidenti sul posto di lavoro del 49%.<sup>17</sup>

Una ricerca condotta negli Stati Uniti ha dimostrato che i costi dell'assistenza sanitaria dipendono per il 74% da malattie di tipo cronico, queste hanno in comune il fattore stress, ed è proprio l'ambiente di lavoro il luogo in cui si riscontra il maggior livello di stress. Una conferma è data dal fatto che il lunedì mattina il numero degli attacchi cardiaci aumenta del 20% rispetto agli altri giorni.

Per risolvere questo problema la Master Trainer di Yoga della Risata Lara Lucaccioni propone alle organizzazioni la pratica della coerenza cardiaca <sup>18</sup>: "Gli studi sulla coerenza cardiaca in azienda, raccolti dall'HeartMath Institute, sono tantissimi e confermano dati importanti, soprattutto sulla gestione dello stress e sul benessere in generale, come diminuzione della depressione (56%) e della stanchezza (48%), calo dell'ansia (46%), incremento della calma (38%), miglioramento del sonno (30%), maggiore concentrazione (24%)".

Partendo da questi dati è evidente la necessità di costruire una organizzazione positiva che permetta ai lavoratori di vivere in un ambiente sano.

La 2BHappy Agency ( fondata da Veruscka Gennari e Daniela Di Ciaccio è il riferimento italiano sulla Scienza della Felicità e delle Organizzazioni Positive) definisce le organizzazioni positive come "luoghi che fanno fiorire e prosperare le persone e che riescono, grazie al focus sul benessere, a realizzare risultati migliori in termini di produttività, innovazione, vendite, profitti".

---

<sup>17</sup> [https://www.ansa.it/pressrelease/economia/2019/09/24/organizzazioni-positive-ecco-i-pionieri-certificati-manager-della-felicit%C3%A0\\_6e0ee69f-9c1b-48fc-a69b-bd446453ea10.html](https://www.ansa.it/pressrelease/economia/2019/09/24/organizzazioni-positive-ecco-i-pionieri-certificati-manager-della-felicit%C3%A0_6e0ee69f-9c1b-48fc-a69b-bd446453ea10.html)

<sup>18</sup> <https://www.laralucaccioni.com/ama-il-potere-della-coerenza-cardiaca/>

Queste condizioni possono essere realizzate grazie alla cooperazione, alla coerenza tra quello che viene detto e quanto implementato all'interno dell'organizzazione e alla presenza di leader positivi capaci di orientare il proprio lavoro al benessere del personale.

E' errato pensare che la felicità dei dipendenti sia strettamente legata al guadagno, il premio Nobel per l'Economia Angus Deaton ha dimostrato che il rapporto tra guadagno e felicità esiste, ma solo fino ad un reddito pari a 75.000 dollari l'anno, poi si ferma. Una buona parte della felicità dipende dall'atteggiamento mentale, bisogna superare i modelli mentali dei vecchi leader, formare nuovi manager che considerino questo progetto un investimento per il benessere della propria azienda.

Per attuare questo investimento strategico la Lipari Consulting può prendere spunto dalle best practices fornite dall'IIPO (Italian Institute for Positive Organizations).

L'istituto volge attività di ricerca per comprendere meglio quali sono gli impatti positivi sulla produttività, il fatturato e le vendite, supportando i leader nella trasformazione verso le Organizzazioni Positive e poi divulga le informazioni oggettive sui benefici economici, sociali, ambientali e personali che derivano dalla creazione e dalla gestione delle organizzazioni positive.

Le Organizzazioni Positive danno la possibilità ai dipendenti di rigenerarsi e strutturare processi capaci per allenare continuamente il proprio benessere sia come persone singole, sia come persone inserite all'interno di un sistema.

Punto fondamentale per la realizzazione di questo progetto è l'inserimento della figura del CHO, esperto di organizzazioni positive, che avrà il compito di promuovere una trasformazione culturale, di tradurre la felicità in una strategia organizzativa coerente e di gestire i processi con la strategia identificata.

Tuttavia, è necessario tener presente che non può esistere un manager del benessere senza un modello culturale fondato su una Organizzazione Positiva; senza un mandato limpido da parte dell'azienda, la figura del CHO perde di significato e influenza.

---

## VISION DI SUCCESSO

---

Nell'ottica di creare una organizzazione positiva può essere utile citare le Vision delle aziende più di successo al mondo:

- Google: “La missione di Google è organizzare le informazioni a livello mondiale e rendere universalmente accessibili e utili”.

Dunque, chi lavora per Google lo fa per uno scopo: la democrazia dell'informazione.

- Amazon: “Essere la società più customer centrica del mondo, dove le persone possono trovare e scoprire qualsiasi cosa vogliono comprare online”

Amazon ha fatto della frase “il cliente al centro” la propria filosofia.

- Ikea: “La visione strategica di Ikea è quella di creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone. Ciò significa fare del nostro meglio per creare un mondo in cui ci prendiamo più cura dell'ambiente, delle risorse del pianeta e delle persone. Siamo consapevoli che si tratta di un impegno continuo e che a volte noi stessi siamo parte del problema, ma lavoriamo strenuamente per contribuire alla soluzione”

Ciò che colpisce nella dichiarazione di questa mission è l'onesta ammissione con la quale si conclude.

- Southwest Airlines: “Dare alle persone la libertà di viaggiare”

La sua Vision è uno dei motivi del suo successo: è l'unica compagnia americana che ha continuato a fare profitti ogni anno per 45 anni consecutivi in un settore in cui ogni altra compagnia ha perso miliardi di dollari.

- Zappos: “Miriamo a ispirare il mondo mostrando che è possibile offrire contemporaneamente felicità a clienti, dipendenti, venditori, azionisti e comunità in un modo sostenibile e a lungo termine”

È da quest’ultima visione che si può partire per la costruzione di una Organizzazione Positiva che possa educare alla felicità e alla cura, non solo di clienti e stakeholders, ma anche e soprattutto dei dipendenti.

---

## ORGANIZZAZIONE POSITIVA E DIPENDENTI

---

L’azienda statunitense Valve Software, che si occupa di sviluppo e distribuzione di videogiochi afferma:

“Dobbiamo assumere persone più capaci di noi, non meno. In un certo senso, assumere persone con meno valore è la risposta più logica quando si ha molto lavoro da fare. In queste condizioni, assumere qualcuno che è quantomeno capace sembra (sul breve termine) una scelta più sensata che non assumere nessuno. E invece è un grosso errore. Possiamo sempre avvalerci di aiuti temporanei quando c’è molto lavoro da smaltire, ma non dobbiamo mai abbassare lo standard quando si tratta di assumere. L’altra ragione per cui la gente assume “verso il basso” è di natura politica. Nella maggior parte delle organizzazioni, avere uno stuolo di persone che esegue i tuoi ordini è una cosa positiva. In Valve, invece, non lo è”.<sup>19</sup>

Le competenze tecniche, tuttavia, non devono essere l’unico requisito per assumere, è importante tenere conto che, se si hanno dipendenti infelici, questi renderanno ugualmente infelici gli altri lavoratori, mentre persone felici renderanno l’azienda positiva.

Dopo aver scelto accuratamente i propri dipendenti questi devono rappresentare sempre la priorità. Un importante insegnamento ci viene dato da Herb Kelleher<sup>20</sup>, cofondatore ed ex presidente del consiglio di amministrazione della Southwest Airlines, grazie alle sue incredibili intuizioni

---

<sup>19</sup> <http://media.steampowered.com/apps/valve/hbook-IT.pdf>

<sup>20</sup> <https://forbes.it/2019/01/10/ceo-kelleher-southwest-airlines>

manageriali. Kelleher affermava che la cosa più importante per un'azienda deve essere quella di mettere al primo posto i propri dipendenti e non i propri clienti, rendendo i dipendenti felici sarà naturale avere la felicità dei propri clienti. Per sottolineare quanto detto è interessante notare che per due decenni la Southwest Airline si è classificata nelle prime posizioni tra le aziende più ammirate al mondo.

Un altro esempio è quello che ci viene fornito dall'imprenditore britannico Richard Branson, fondatore del Virgin Group.

La sua idea è quella di sperimentare "le ferie a discrezione del dipendente", la sua idea è quella di responsabilizzare i dipendenti in modo da permettergli di scegliere in autonomia quando lavorare e quando riposarsi per ricaricare le energie, l'idea è quella che un dipendente padrone della sua vita lavorativa vive in maniera più tranquilla.

Fu lo stesso Branson che nel 2015 ha deciso di abolire l'orario di lavoro per i suoi dipendenti, affermando che il continuo aumento dell'orario di lavoro non serve per migliorare la produttività, anzi è deleterio.

Citando quanto detto dall'imprenditore britannico: "La mia filosofia è sempre stata: se riesci a mettere in maniera efficace le persone al primo posto, i clienti al secondo e gli azionisti al terzo, alla fine gli azionisti si comporteranno bene, i clienti staranno meglio e tu stesso sarai felice".

Dovrebbe essere ovvio, ma ad oggi ancora non lo è, che se i dipendenti sono orgogliosi di quello che fanno, se sentono di essere trattati bene e di far parte dell'organizzazione, allora saranno felici e il cliente avrà una bella esperienza.

A questo punto è chiaro che la felicità dei propri dipendenti per una Organizzazione Positiva è fondamentale, ma come si può misurare?

La prima soluzione è quella di creare survey i cui risultati ci aiutano a creare una strategia in merito alla felicità e al benessere del personale.

Vengono però mosse delle critiche in merito all'utilizzo dei questionari, per esempio nel Blog "The Chief Happiness Officer Blog" vengono forniti i 10 principali motivi per cui i sondaggi felicità del personale sono spesso una perdita di tempo<sup>21</sup>:

1. Hanno troppe domande (e domande sbagliate): ci sono alcuni sondaggi che contengono fino a 100 domande e di conseguenza il completamento richiede molto tempo. Ci sono molti dipendenti che si lamentano della "stanchezza da sondaggio".
2. Sono condotti troppo raramente: In genere, i sondaggi sulla felicità del personale vengono effettuati ogni anno, il che significa che può esserci un enorme ritardo tra il momento in cui si verifica un problema sul posto di lavoro fino a quando non viene scoperto e risolto. Come strumento per migliorare le condizioni di lavoro e la felicità dei dipendenti, questo li rende quasi inutili.
3. Misurano la soddisfazione e non la felicità: La felicità al lavoro è come ti senti riguardo al tuo lavoro. Quando sei al lavoro, provi principalmente emozioni positive (orgoglio, felicità, gratitudine, ecc.)? O principalmente emozioni negative (rabbia, frustrazione, tristezza, ecc.)?
4. Passa troppo tempo tra il sondaggio e il risultato: In molti casi passano mesi da quando i dipendenti compilano il sondaggio fino a quando non vedono i risultati. A quel punto, nessuno ricorda più le domande del sondaggio.
5. Il sondaggio crea una aspettativa sul cambiamento: i risultati del sondaggio spesso non vengono presi in considerazione, lasciando ai dipendenti l'impressione (spesso corretta) che questo sia un processo fittizio e che l'azienda voglia creare l'illusione che gli importi, quando in realtà non è così.
6. I dipendenti non ne percepiscono il valore: questo significa che rispondere al sondaggio diventa un lavoro per il personale, non ne percepiscono il valore e aspettandosi che compilarlo non porterà in alcun modo al miglioramento delle proprie condizioni.
7. Focus sugli aspetti negativi: il sondaggio dovrebbe essere utilizzato per individuare i problemi in modo che questi possano essere risolti; tuttavia, se non analizzati anche gli aspetti positivi l'azienda perde una enorme opportunità per identificare le best practices e diffonderle, imparando dalle aree più performanti.

---

<sup>21</sup> <https://positivesharing.com/2014/03/top-10-reasons-job-satisfaction-surveys-are-a-waste-of-time/>

8. I risultati sono pilotati: in alcune aziende, i risultati non vengono presentati all'intera azienda, prima che le risorse umane e il top management abbiano avuto la possibilità di vederli per primi e rimuovere eventuali risultati ritenuti dannosi per l'immagine aziendale.
9. Poca fiducia nell'anonimato: nonostante i sondaggi siano anonimi per consentire ai dipendenti di essere onesti, molte persone non si fidano.
10. Il sondaggio è di proprietà del reparto risorse umane: i singoli reparti non hanno voce in capitolo su come o quando viene eseguito il sondaggio

Esistono altre soluzioni che possono essere proposte alle aziende per misurare la felicità dei dipendenti.

Imparare l'importanza del dialogo: possono essere creati forum in cui dipendenti e manager possono avere un dialogo reale sullo stato attuale del posto di lavoro.

Un esempio è fornito dall'azienda di social media britannica Nixon McInnes<sup>22</sup> utilizzando due secchi e diverse dozzine di palline da tennis, ogni giorno quando i dipendenti lasciano il lavoro, lanciano una palla nel cesto "Happy" o "Unhappy". Si contano le palline e si visualizzano i risultati giornalieri e settimanali su un monitor in ufficio, in questo modo tutti possono osservare lo stato di felicità in azienda.<sup>23</sup>

### *HiPPO: perché i vecchi modelli di leadership non funzionano*

Nella maggior parte delle aziende convenzionali il leader è inteso come il capo al quale è associata la figura del potere che si manifesta come la responsabilità di prendere decisioni importanti. Vi è una tendenza secondo cui viene rimandata ai dipendenti più pagati la possibilità di prendere decisioni importanti, questa è la cultura degli HiPPO (High Paid Person).

Si nota una naturale tendenza dei dipendenti a “guardare alle autorità nella stanza”, a causa del loro status nella gerarchia e al loro salario.

---

<sup>22</sup> <https://nixonmcinnes.co.uk/>

<sup>23</sup> <https://positivesharing.com/2011/01/happiness-at-work-and-balls/>

È stato effettuato uno studio<sup>24</sup> presso la Rotterdam School of Management che ha rilevato che i progetti guidati da dirigenti junior avevano un tasso di successo più elevato rispetto a quelli condotti da dirigenti più anziani, dovuto al fatto che nei progetti guidati da dirigenti junior, i dipendenti erano più a loro agio nell'offrire opinioni e fornire feedback onesti. Questo ha contribuito a migliorare i risultati.

Risulta dunque necessario eliminare la cultura HiPPO dalle organizzazioni ma rimuovere queste convinzioni non è semplice.

Se sei la persona più pagata all'interno della stanza non puoi ignorare te stesso, ma puoi aiutare gli altri a ignorarti, per esempio chiedendo opinioni ai più silenziosi nella stanza o incoraggiando le persone, prima di iniziare la riunione, a parlare e offrire il loro punto di vista.

Se, al contrario, non sei la persona più pagata è un po' più complicato, si potrebbe tenere un incontro prima della riunione in cui vengono raccolte le idee di tutti e attraverso un portavoce esporle nella riunione principale, aumentando la probabilità di prendere la decisione migliore.

Un'altra idea è quella proposta dal British National Health Service (NHS), hanno stampato dei cartelli sulle porte delle sale riunioni con scritto: "Park hierarchy at the door". In pochi giorni, i dipendenti si sono sentiti più sicuri di parlare con i leader più anziani: "We focused much more on the actual content, and less on who it came from."

All'interno dell'emittente britannica UKTV 25 è stata posta una scatola nera con un punto interrogativo bianco, è un modo per "ask unasked questions", chiunque può porre anonimamente una domanda al CEO e al team di leadership, durante le riunioni il CEO Darren Childs apre la scatola e risponde alle domande.

Darren afferma: "Non solo mandiamo un segnale chiaro a tutti che promuoviamo la trasparenza, ma aiutiamo le persone a porre domande che spesso non vengono poste".

---

<sup>24</sup> <https://repub.eur.nl/pub/94633/>

<sup>25</sup> <https://corporate-rebels.com/uktv/>

Riporto un altro esempio di come una organizzazione può liberarsi degli HiPPO in azienda, questo ci viene dato da Google che ogni venerdì tiene il famoso incontro TGIF (Thank God It's Friday), in cui tutti i dipendenti possono partecipare (sia di persona che in streaming) e parlare con l'alta dirigenza condividendo informazioni importanti. Vi è poi una sezione di Q&A particolarmente importante, in cui i dipendenti inviano domande tramite Google Moderator, gli altri votano le domande a cui vogliono ricevere una risposta e le più popolari ricevono la risposta dal gruppo dirigente.

In molti luoghi di lavoro, i dipendenti temono le conseguenze delle critiche del personale senior, parlare significa essere sotto i riflettori, ed è per questo che alcune aziende utilizzano pratiche che rendono più facile parlare, ad esempio incoraggiando i dipendenti a discutere prima le loro preoccupazioni con piccoli gruppi e poi un portavoce condivide i pensieri di tutti.

L'effetto HiPPO è un problema per molte organizzazioni, bisogna liberarsene coinvolgendo tutti i dipendenti nella pianificazione aziendale, motivarli a contribuire nel trovare le risposte alle sfide proposte all'interno dell'azienda, in questo modo può diventare più disposto ad assumersi la responsabilità per implementare delle soluzioni.

### *Teal Organizations*

Le Teal Organizations sono un modello di organizzazione che integra i modelli organizzativi già esistenti attraverso una visione sistemica fondata su tre principi:

1. Self Management: rappresenta la capacità delle persone di autogestirsi e di imparare a fidarsi degli altri, di confrontarsi e di prendere le decisioni insieme, facendo crescere l'intera organizzazione. L'autogestione (self management), è considerata un "proietti d'argento" che fa miracoli, se tutti le risorse sono indipendenti, non hanno bisogno di essere controllati e l'azienda fa profitti, riducendo i costi di gestione. Gli scettici affermano che molte aziende non sono pronte per un approccio di autogestione essendosi sviluppate da un'economia pianificata, secondo alcune opinioni un approccio di questo tipo può portare ad un inevitabile caos con conseguente violazione di budget e scadenze.

Per non passare direttamente al self management una soluzione può essere quella di adottare inizialmente un approccio più tradizionale per garantire nel tempo una transizione al tipo Teal.

2. Pienezza: è un insieme di pratiche che invitano all'integrità interiore e all'autenticità. E' una pratica che consente al personale di mettere a frutto i propri talenti, in modo da poter riconoscere le capacità della singola risorsa in azienda e dargli la possibilità di connettersi con l'intera organizzazione.
3. Proposito evolutivo: è un atteggiamento di ascolto che serve al personale per capire qual è il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e di come può aiutare ad affrontare un cambiamento positivo. Rappresenta un'attenzione al benessere dell'organizzazione, vista come organismo vivente, dove il profitto segue lo scopo.

Per poter attuare questi principi non è possibile trasformare l'organizzazione tradizionale in organizzazione Teal dall'oggi al domani. Bisogna avere sostegno da parte di tutti, iniziando dai massimi vertici aziendali, avendo a conoscenza dei passi che oggettivamente l'azienda è in grado di compiere.

L'aumento di redditività non può essere l'unica spinta al cambiamento.

Alcuni esempi concreti di aziende che hanno adottato questi valori vengono citati dall'autore Frederick Laloux che nel suo libro "Reinventing Organizations" cita alcuni esempi come MorningStar, Zappos e Patagonia, tra queste troviamo anche alcune realtà italiane come Mandora, società di eccellenza nel campo dell'IT e Peoplerise, società di consulenza sviluppatrice di progetti innovativi.

Queste aziende rientrano oggi sotto il nome di "Organizzazioni Positive", analizzate nel paragrafo precedente, confermando che la strategia vincente consiste nel rimettere i dipendenti al centro, perché è partendo dai lavoratori che è possibile soddisfare tutti gli stakeholders.

Il processo di evoluzione da organizzazione tradizionale a organizzazione positiva può essere facilitato attraverso il supporto di coach in grado di aiutare l'azienda a coinvolgere tutto il personale, a gestire i conflitti e ad adottare nuove modalità di relazione interpersonale.

---

## ESEMPI DI AZIENDE CHE INVESTONO IN FELICITA'

---

Riporto alcuni esempi di aziende che hanno deciso di investire strategicamente sulla felicità delle persone.

Ikea: l'azienda multinazionale svedese ha istituito il progetto T.I.M.E. (Trovare Insieme il Miglior Equilibrio) che permette ai dipendenti di scegliere il proprio orario di lavoro, affinché essi ottengano un adeguato equilibrio tra tempo libero e vita lavorativa, offre inoltre la possibilità per i collaboratori che lavorano negli uffici di usufruire di un orario di lavoro flessibile. Garantisce il congedo matrimoniale alle coppie di fatto, è sufficiente che venga segnalato all'azienda l'inizio di una convivenza, anche omosessuale, e riconosce il congedo straordinario per matrimonio. Inoltre, viene inserito un giorno di permesso per i lavoratori/trici che diventano nonni.

In questo modo il dipendente, il collaboratore e persino il cliente, si sentono tutelati da queste attenzioni.<sup>26</sup>

DaVita: la società sanitaria statunitense DaVita offre una call individuale ai dipendenti per ascoltare le loro idee e i loro feedback, grazie all'utilizzo di una strategia democratica tutti prendono le decisioni insieme, anche il nome della società è stato votato dai dipendenti nel 2000.

La strategia adottata da DaVita è supportata da uno studio congiunto di IBM Smarter Workforce Institute e del Globoforce WorkHuman Research Institute. Questo studio ha rilevato che dare voce ai dipendenti era particolarmente importante, i dipendenti che ritenevano importanti i loro suggerimenti avevano quasi il doppio delle probabilità di riportare un'esperienza di lavoro più positiva.

---

<sup>26</sup> <http://www.felicitapubblica.it/2017/03/12/ikea-colosso-anche-del-welfare-aziendale/>

L'azienda prima di focalizzare le proprie energie nella creazione di una esperienza del cliente positiva, guarda dentro di sé e crea un'esperienza positiva per il proprio cliente numero uno: il dipendente.<sup>27</sup>

Zappos: il CEO dell'azienda miliardaria di scarpe e abbigliamento online dice ai suoi dipendenti: "Smettila di inseguire i soldi e inizia a inseguire le tue passioni". I dipendenti dell'azienda ricevono ogni anno un'offerta per licenziarsi, questa è di 2 mila dollari per il primo anno, e aumenta di mille dollari ogni anno successivo, fino ad un massimo di 5 mila dollari. L'aumento è pensato perché il dipendente investe ogni anno maggiormente nell'azienda, e può risultargli più difficile lasciarla.

Jeff Bezos, CEO dell'azienda, afferma che "dare ai dipendenti un momento per pensare a cosa vogliono fare nella vita, è positivo sia per loro che per l'azienda. Nel lungo periodo, un dipendente che non svolge il lavoro che vuole, non fa bene a sé stesso e nemmeno all'azienda".

Secondo Bezos, porre ai propri dipendenti la domanda "sei felice nella nostra azienda" è molto meno affidabile che offrirgli cinque mila dollari.

L'Harvard Business Review, già nel 2008 consigliava alle aziende di prendere spunto da Zappos.<sup>28</sup>

Benetton: il Gruppo Benetton ha a cuore il welfare dei propri dipendenti, in questa prospettiva ha messo al centro i propri collaboratori, con i loro bisogni e loro aspirazioni.

«Con l'ideazione di Benetton per Te e con la piattaforma Eudaimon, che supporta l'accessibilità ai progetti anche da remoto da parte di tutti i dipendenti. Benetton Group promuove iniziative di People Care rivolte al benessere delle persone e alle loro famiglie, intervenendo in diverse aree con progetti attuali e su misura per ogni necessità, per migliorare la qualità del work-life balance e dello stare bene in azienda.

---

<sup>27</sup> <https://www.business.it/impresa-4-suggerimenti-dipendenti-felici-produttivi/>

<sup>28</sup> <https://www.moneysurfers.com/blog/amazon-paga-i-proprio-dipendenti-per-licenziarsi-ecco-perche-a10899.php>

Quest'anno l'attenzione verso il bilanciamento vita-lavoro passa attraverso una grande iniziativa di welfare aziendale: lo smart working. Un progetto in forte espansione in tutte le direzioni aziendali che, oltre a migliorare l'equilibrio tra la vita personale e gli obiettivi aziendali, accresce la motivazione ed il senso di appartenenza verso l'azienda, ottimizzando la produttività e l'efficacia delle attività svolte dai team di lavoro.

Sempre in questa direzione si sviluppa il percorso WelcomeBackMom, un affiancamento alle neomamme di ritorno dalla maternità per agevolare il loro reinserimento nel contesto aziendale, con attenzione alle nuove dinamiche ed ai nuovi tempi di vita-lavoro. E poi ancora iniziative rivolte alla salute e al benessere del dipendente, ma anche dei familiari, grazie ad un Piano Sanitario Integrativo completo, in grado di offrire servizi di prevenzione e cura in linea con i differenti bisogni di tutte le persone; attività per il tempo libero e il divertimento con convenzioni con centri educativi e sportivi e orientamento dei figli nel mondo del lavoro».

L'idea dei Benetton è quella di pensare con elasticità e implementare una nuova modalità di gestione del personale, fondandola sulla fiducia reciproca.<sup>29</sup>

## *CHO (Chief Happiness Officer)*

Non esiste, ad oggi, una definizione univoca della figura del CHO; è utile studiare tutte le definizioni che negli ultimi anni sono state formulate per inquadrare meglio il ruolo di questa figura.

Il titolo CHO è modellato su tutti gli altri titoli CXO: "è quando ti rendi conto che la felicità dei dipendenti è il fattore di successo più importante per qualsiasi azienda che diventa essenziale avere un Chief Happiness Officer, qualcuno che è il principale propulsore e animatore di una responsabilità collettiva."<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> <https://www.avenire.it/economia/pagine/benetton-quando-il-welfare-e-di-moda>

<sup>30</sup> "Why every company should have a CHO", <https://positivesharing.com/2015/04/why-every-company-should-have-a-chief-happiness-officer/>

“Il CHO ricerca, analizza e predispone le politiche di wellness per i dipendenti attraverso la messa in opera di diverse strategie finalizzate ad accrescere il legame verso l’azienda e la volontà di collaborare con i colleghi e superiori in un ambiente di lavoro che trasmette emozioni positive.”<sup>31</sup>

“Il ruolo del CHO è quello di stabilire le condizioni affinché i dipendenti possano prosperare sul lavoro, misurare i progressi e identificare le aree di miglioramento. Il CHO forma tutti i dipartimenti all’uso di interventi positivi per massimizzare il potenziale. Esemplifica la cultura dell’organizzazione e trasforma l’energia collettiva, l’impegno e la creatività in soddisfazione del cliente, attrazione dei talenti, fidelizzazione, creatività, maggiore responsabilità, obiettivi più ambiziosi, energia e minori costi a causa di giorni di ferie inferiori.”<sup>32</sup>

“Garantire che i dipendenti siano felici è un BHAG (Big Hairy Audacious Goal).”<sup>33</sup>

“Il nostro CHO è l’unica dipendente dell’intera azienda oltre a me che può assumere e licenziare e ha un budget illimitato. Quando un cliente ha bisogno di una mano, il CHO è quello che gestisce la situazione ed è libero di prendere una decisione su come farlo.”<sup>34</sup>

“Scegli le persone più in linea con la tua cultura, le porti dentro, le sostieni, le educi e le aiuti a prosperare”.<sup>35</sup>

Appare evidente che il Chief Happiness Officer nasce da un mondo del lavoro sempre più complesso, esigente e competitivo. La sua figura ha a cuore il bene dei lavoratori, partendo dall’assunto che un dipendente felice è un dipendente migliore.

---

<sup>31</sup> <https://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/professioni/quotidiano/2018/04/03/manager-felicitascelta-strategica-lungimirante-aziende>

<sup>32</sup> Silvia Garcia, ex direttore globale dell’Happiness Institute di The Coca-Cola Company

<sup>33</sup> Fiona Duffy, CHO della Happy Startup School nel Regno Unito

<sup>34</sup> Josh Sample, fondatore e partner operativo di Drive Social Media, <https://www.business.com/articles/how-a-cho-can-save-your-business/>

<sup>35</sup> Elizabeth Fielder, CHO Articulate, <https://www.articulatemarketing.com/blog/how-we-work/chief-happiness-officer>

“Le persone felici sono più produttive e più creative e sono migliori leader e negoziatori”.<sup>36</sup>

La domanda che può sorgere spontanea è come misurare la felicità al lavoro; la docente S. Lyubomirsky<sup>37</sup>, professoressa presso la California University, spiega che la felicità non dipende solo dai geni.

Lei afferma che il fattore genetico pesa per il 50% dai geni, circa il 10% dipende da fattori esterni (area geografica, famiglia, livello economico, scuola, ambiente sociale) e circa il 40% dipende dai pensieri e dalle azioni di ciascun individuo.

La ricerca affrontata dalla dottoressa S. Lyubomirsky è fondamentale non per le percentuali in sé ma per le proporzioni tra le parti, i geni non rappresentano il nostro destino. Lei stessa precisa che non è corretto assegnare delle percentuali fisse ai tre fattori ma è necessario concentrarsi sulle loro proporzioni e capire come queste possono variare a seconda di come cambiano i fattori che le influenzano.

In un paper pubblicato nel 2019<sup>38</sup> scrive: “Le ricerche successive hanno supportato la premessa più importante del modello della felicità sostenibile, vale a dire, che gli individui possono migliorare il loro benessere attraverso i loro comportamenti intenzionali e mantenere tale impulso a lungo termine”.

Bisogna dunque concentrarsi sul 50% che non è influenzato dai geni e capire come influenzarlo. Uno dei problemi maggiori è legato al fatto che l'individuo, dopo aver raggiunto un obiettivo, non ottiene uno stato di felicità duraturo nel tempo. Tornando alle affermazioni del premio Nobel per l'Economia Angus Deaton, sappiamo che il denaro dopo una certa soglia non determina la felicità e che i soggetti tendono a tornare all'atteggiamento nei confronti della vita che avevano in precedenza.

---

<sup>36</sup> Sonia Lyubomirsky, docente del Dipartimento di Psicologia dell'Università della California, “The How of Happiness: A New Approach to Getting the Life You Want”

<sup>37</sup> <http://http://sonjalyubomirsky.com/>

<sup>38</sup> <http://sonjalyubomirsky.com/papers-publications/>

A seguito di queste considerazioni è possibile affermare che la felicità è una competenza e come tale può essere sia misurata che allenata.

Il CHO si posiziona in questo scenario, misura il livello di felicità dei dipendenti e mette in atto strategie di welfare per svilupparle all'interno dell'organizzazione.

Nonostante i processi di "snellimento" aziendale e organizzativo, nel futuro di ogni tipo di organizzazione, non si può fare a meno di una figura che faciliti le interazioni e i processi, che ascolti attivamente ed empaticamente e che supporti il raggiungimento di prestazioni di eccellenza.

Veruscka Gennari e Daniela di Ciacco, nel loro libro "Chief Happiness Officer-Il futuro è delle Organizzazioni Positive", stilano dieci assiomi che insieme formano Il Manifesto del CHO riportato di seguito:

1. Il CHO è un leader positivo
2. Il CHO è un complexity thinker: applica i principi che derivano dalla ricerca scientifica in sistemi complessi, ovvero le organizzazioni; dove per principi derivanti dalla ricerca scientifica si intendono quelli inerenti al funzionamento psico-neuro-biologico degli esseri umani, permettendo di avviare concretamente il processo di trasformazione positiva
3. Il CHO fa della felicità una strategia organizzativa coerente
4. Il CHO ha una visione sistematica e integrata delle organizzazioni
5. Il CHO si assume la responsabilità di realizzare un futuro sostenibile
6. Il CHO si impegna a facilitare il cambiamento culturale dell'organizzazione
7. Il CHO propone una cultura organizzativa di tipo ecosistemico
8. Il CHO si impegna ad accelerare, predisporre e alimentare sistemi resilienti, individuando le fragilità del sistema e cercando di superarle, individua pattern funzionali e disfunzionali
9. Il CHO si impegna a facilitare la diffusione di una leadership positiva: come sottolineato sopra, non esiste una organizzazione positiva senza la figura del CHO; dunque aiuta il manager della propria organizzazione a creare e definire un servizio positivo a tutti i livelli gerarchici
10. Il CHO si assume la responsabilità di costruire Organizzazioni Positive

---

## CHO E TRASFORMAZIONE DELL'ECOSISTEMA AZIENDALE

---

Nel corso del tempo, dalle prime forme esistenti di impresa ad oggi, la cultura aziendale è cambiata, sono state scoperte nuove e più potenti tipologie di organizzazione.

L'economista e filosofo scozzese Adam Smith nel suo libro "Teoria dei sentimenti morali"<sup>39</sup> scriveva che "la società non nasce dall'egoismo o dall'aspettativa di guadagno, bensì dalla simpatia, dalla benevolenza e dall'amore in sé". Fu egli stesso ad ignorare le sue teorie quando anni dopo pubblicò "La ricchezza delle nazioni"<sup>40</sup>, in cui asseriva che "il perseguimento dell'interesse individuale è il mezzo attraverso il quale le società radicate nel principio della libertà personale possono sfruttare il potere autorganizzante del mercato per elevare gli standard di vita".

Una delle definizioni più moderne di organizzazione viene data dal teorico americano Richard L. Daft<sup>41</sup> definisce le organizzazioni come "entità sociali guidate da obiettivi progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l'ambiente esterno".

Ci si chiede quindi come la figura del Chief Happiness Officer può supportare la trasformazione culturale e cambiare il modo di agire delle organizzazioni.

Il CHO può utilizzare il System Thinking che trae le sue origini da Aristotele e poi sviluppato nel corso degli anni, è oggi considerato la base comune di tutte le discipline scientifiche. L'idea è quella di utilizzare i diagrammi causali per mappare il nesso tra causa e effetto a seguito di cambiamenti all'interno dell'azienda.

Può far riferimento alla Leadership Agility proposta da Bill Joiner, competenza principale necessaria per un successo duraturo nell'ambiente aziendale complesso e frenetico di oggi.

---

<sup>39</sup> Smith A. (1995) *Teoria dei sentimenti morali*, Rizzoli

<sup>40</sup> Smith A. (1975), *La ricchezza delle nazioni*, Newton

<sup>41</sup> Daft L.R., "Organizzazione aziendale", Maggioli editore, 2017, pag. 13

“L'agilità organizzativa è diventata un imperativo per le aziende di tutto il mondo, che vogliono essere competitive e aggiungere valore nell'ambiente lavorativo odierno di iper-cambiamento e complessità. Tuttavia, sia i dirigenti che gli accademici concordano sul fatto che l'attuale livello di agilità nella stragrande maggioranza delle aziende non è esattamente quello che deve essere. Per sviluppare un livello di agilità organizzativa adatto a condizioni ambientali turbolente, i dirigenti devono porre l'accento su tre aree: agilità strategica, agilità operativa (compresa la cultura, strutture e sistemi) e agilità della leadership. Questo articolo evidenzia il ruolo centrale svolto dall'agilità di leadership nella creazione di organizzazioni agili e presenta una struttura per la comprensione e lo sviluppo dell'agilità di leadership”.<sup>42</sup>

Il CHO, secondo la visione di B. Joiner deve porre attenzione alle tre aree citate sopra.

Un'altra soluzione viene offerta da Richard Barrett, autore, consulente, filosofo e professore britannico che propone un programma di certificazione internazionale il: “Culture assessment training”. Egli propone la certificazione manager, professionisti delle Risorse Umane, consulenti organizzativi, coach e counselor aziendali e no, agenti del cambiamento, e a persone responsabili della trasformazione della cultura aziendale.

“Questo corso è rivolto a chiunque sia interessato a sviluppare una cultura ad alto rendimento e basata sui valori, e sia alla ricerca di strumenti e processi concreti che coinvolgano i leader, i dipendenti e l'intera organizzazione nel processo di cambiamento.”<sup>43</sup>

Lo scopo del CHO è quello di promuovere la Cultural Transformation, è il suo scopo e la sua motivazione.

Raj Sisodia docente in Global Business al Babson College e co-fondatore e copresidente del movimento Conscious Capitalism, nelle sue analisi sulle Firms of Endearment<sup>44</sup>, evidenzia che le aziende “gentili”, nel periodo compreso tra il 1998 e il 2013 hanno superato di 14 volte quelle della

---

<sup>42</sup> *Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change* by William B. Joiner

<sup>43</sup> <https://facilitation-zone.com/programma-internazionale-di-certificazione-cultural-transformation-tools-practitioner>

<sup>44</sup> <https://www.firmsofendearment.com/>

lista S&P 500, generando un ritorno per gli azionisti cumulativo pari al 1681%, rispetto alla media del 118% per le aziende S&P 500.

Uno studio di Nielsen (multinazionale con sede negli Stati Uniti) <sup>45</sup> ha rilevato che: “il 55% degli intervistati globali sarebbe disposto a pagare un extra per prodotti e servizi di aziende impegnate ad avere un impatto sociale e ambientale positivo, rispetto al 50% nel 2012 e al 45% nel 2011”.

Il CHO deve avere chiaro il “perché” dell’organizzazione, in modo da attrarre, ispirare e guidare tutti i suoi collaboratori.

Le Positive Organization, di cui si è parlato precedentemente, sono guidate dal CHO che implementa pratiche capaci di generare benessere e felicità nei dipendenti e crea le condizioni per rendere l’organizzazione sostenibile nel tempo.

Data l’importanza del suo lavoro non si può pensare che egli stravolga l’organizzazione in pochi mesi, il percorso che l’azienda deve seguire può durare anni e richiede una costante attenzione e monitoraggio durante ogni step.

### *Il leader positivo che scioglie l’Iceberg dell’Ignoranza*

Nel 1989 il consulente Sidney Yoshida ha prodotto uno studio intitolato “The Iceberg of Ignorance”, interpretando ciò che vedeva nel lavoro e nelle abitudini di leadership della casa automobilistica giapponese Calsonic.

Ha scoperto che la man mano che si saliva la catena di gestione i manager dell’azienda erano inconsapevoli dei problemi reali che l’organizzazione doveva affrontare.

---

<sup>45</sup> <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2014/investing-in-the-future-millennials-are-willing-to-pay-extra-for-a-good-cause>

Yoshida ha rilevato che, anche se il 100% dei problemi in prima linea era noto ai dipendenti in prima linea, solo il 74% era noto ai team leader, il 9% al middle management e solo il 4% al top management.

Si potrebbe pensare che i numeri di Yoshida non siano completamente accurati, soprattutto se riportati nella cultura aziendale Europea, ma in ogni caso questo non è così rilevante, ciò che risulta rilevante è riflettere sul messaggio che questi trasmettono.

Il CHO può risolvere questo problema in modo efficace, mostrando umiltà. I leader che mostrano umiltà, infatti, guadagnano punti rispetto a quelli che preferiscono rimanere nei loro uffici, migliorando attivamente l'organizzazione e impegnandosi in lavori che sono "al di sotto del loro grado di retribuzione".

La Professoressa Francesca Gino, esperta di scienze comportamentali e di leadership della Harvard Business School ha avviato un progetto di ricerca in cui ha intervistato oltre 700 dipendenti chiedendo un parere sui loro capi e sul loro comportamento e ha scoperto che i manager con il minimo livello di rispetto sono anche quelli noti per chiudersi nei loro uffici e ha scoperto che "i leader più rispettati sono quelli più disposti a sporcarsi le mani".

Il manager del benessere può prendere spunto dai suoi studi e trasformare la leadership tradizionale in una leadership ribelle.

Citando le sue parole: "Leadership ribelle significa combattere gli impulsi propri della natura umana verso tutto ciò che è comodo e familiare. Infrangere le regole paga nel lavoro e nella vita".

La Professoressa Gino porta come esempio concreto quello dello chef Massimo Bottura, proprietario del ristorante tre stelle Michelin, Osteria Francescana.

"L'Osteria Francescana è classificata come uno dei migliori ristoranti del mondo. Ma il suo chef-proprietario non esita a spazzare la strada davanti al ristorante, ogni mattina. Inoltre, aiuta il suo staff a scaricare i camion delle consegne e a preparare i pasti del personale. Trova persino il tempo per giocare a calcio con lo staff.

Quando Bottura afferra una scopa ogni mattina, mostra al suo staff che non c'è lavoro che sia inferiore a lui - e questo guadagna il loro rispetto.”<sup>46</sup>

Un altro esempio è quello riportato dal blog Corporate Rebels, che riguarda le abitudini di Ari Weinzwieg, cofondatore di Zingerman, un gruppo di aziende alimentari gourmet con sede ad Ann Arbor, Michigan, USA.

Weinzwieg è alla guida di un'impresa multimilionaria e nonostante questo versa l'acqua agli ospiti, ogni sera, per rendere i dipendenti consapevoli del fatto che il loro lavoro è altrettanto importante, indipendentemente dalla posizione e dal ruolo che ricoprono.

Anche il professore e psicologo americano Adam Grant nel suo libro “Originals: How Non-Conformists Move the World” parla dell'umiltà come ingrediente segreto, sostenendo che i leader non devono andare sotto i riflettori ma devono aiutare le loro squadre a vincere: “Creare una cultura dell'umiltà non significa solo reclutare un gruppo di persone umili. Si tratta di rendere l'umiltà una parte fondamentale di tutte le pratiche, ruoli e processi”.

Anche il Professore Dan Camble della London Business School è d'accordo con quanto affermato da Grant, come si può leggere nel suo libro “Alive at Work”, sostenendo leader umili che aiutano i dipendenti a sentirsi propositivi, motivati ed energizzati in modo che possano portare il loro meglio al lavoro: “Questi leader hanno l'umiltà, il coraggio e l'intuito di ammettere che possono beneficiare dell'esperienza di altri che hanno meno potere di loro”.

---

<sup>46</sup> <https://corporate-rebels.com/iceberg-of-ignorance/>

---

## CHO E MIRRORING

---

Esistono tre livelli di comunicazione: verbale, paraverbale e non verbale; un buon comunicatore deve conoscerli tutti per trasmettere il proprio messaggio in modo efficace.

Comunicazione verbale: costituita dalle parole che usciamo quando parliamo e scriviamo; è quella che usiamo quando costruiamo il nostro discorso in modo che sia chiaro e tale da ispirare curiosità e interesse nell'interlocutore.

Comunicazione paraverbale: rappresenta il modo in cui diciamo qualcosa, quindi non quello che diciamo ma "come" lo diciamo.

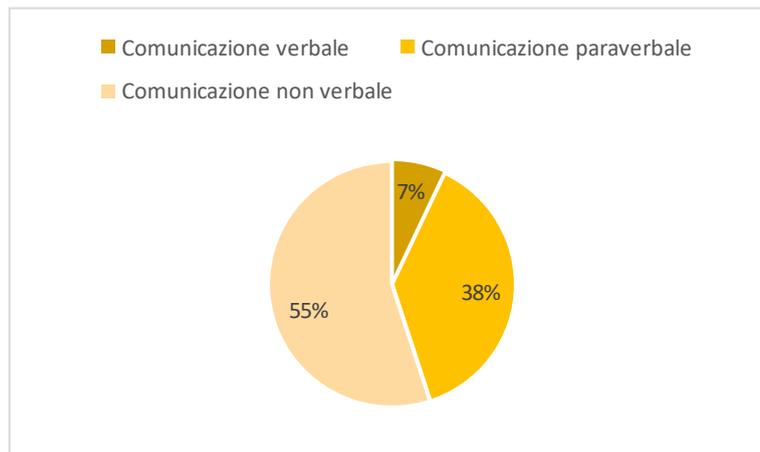
Comunicazione non verbale: è quello che viene detto con la postura, con i movimenti o con il modo di vestire; o ancora se si scrive a mano, il tipo di carta che viene utilizzata o per e-mail, il tipo di font o il colore o l'uso delle immagini.

Albert Mehrabian<sup>47</sup>, psicologo statunitense e docente presso la University of California, Los Angeles (UCLA), in un suo studio condotto nel 1967 afferma che:

- Il 55% del messaggio comunicativo è dedotto dal linguaggio non verbale
- Il 38% dagli aspetti paraverbali
- Il 7% dal contenuto verbale

---

<sup>47</sup> <https://www.rightattitudes.com/2008/10/04/7-38-55-rule-personal-communication/>  
<https://www.rightattitudes.com/2008/10/04/7-38-55-rule-personal-communication/>



**Figura 19-I livelli di comunicazione**

Risulta evidente, dunque, che il CHO deve saper armonizzare i tre livelli di comunicazione per parlare con i dipendenti; in particolare risulta necessario porre attenzione agli aspetti riguardanti il linguaggio non verbale e paraverbale per garantire una maggiore efficacia comunicativa.

A questo proposito è stata formulata una tecnica, utilizzata da counselor e coach, chiamata mirroring; questa tecnica è usata nell’ambito della programmazione neuro-linguistica (PNL) e prevede di “rispecchiare” i comportamenti del proprio interlocutore.

“Il termine mirroring deriva appunto dall’inglese mirror, che vuol dire specchio; quindi, è come se noi ci specchiassimo nei linguaggi o negli atteggiamenti fisici nei confronti dell’altra persona. Tutto ciò permette che le persone che entrano in contatto con noi si sentano bene accolte, si sentano comprese, si sentano, come si dice tradizionalmente, empaticamente in relazione con noi”.<sup>48</sup>

Questa tecnica può essere utile per instaurare un rapporto di fiducia tra la figura del CHO e quella del dipendente affinché quest’ultimo lo segua nel percorso di cambiamento e trasformazione aziendale.

<sup>48</sup> <https://www.marianodiotto.it/mirroring/>

---

## CHO E SELEZIONE DELLE RISORSE

---

Il modo in cui vengono scelte e inserite le persone in azienda deve essere coerente con i principi della scienza della felicità.

Il processo di selezione è di fondamentale importanza per preservare la cultura dell'organizzazione ed evitare di inserire all'interno dell'organigramma dipendenti che non abbiano il giusto set di valori e non siano allineati allo scopo.

Richard Sheridan, fondatore di Menlo Innovations e autore del classico cult della cultura aziendale Joy Inc. offre una guida stimolante ai leader e elabora un processo per selezionare e assumere le persone che ha chiamato Extreme Interview<sup>49</sup>:

1. Elimina le tradizionali interviste e ricrea l'ambiente di lavoro effettivo il più fedelmente possibile per i candidati. In questo modo, i selezionatori possono osservare i candidati in condizioni di lavoro reali e i candidati farsi una migliore idea di come sia realmente lavorare in Menlo Innovations;
2. Coinvolgi il team esistente nella selezione. Sono le persone nella migliore posizione per valutare le qualità dei loro futuri colleghi e di fatto è con loro che dovranno lavorare;
3. La personalità conta. È importante concentrarsi sia sulle capacità tecniche sia su quelle personali. Un candidato può essere un genio nel suo campo, ma per Menlo è più importante che sappia comunicare e lavorare bene in gruppo.

L'obiettivo è quello che il Manager del Benessere faccia in modo che non siano i capi a decidere chi entra in azienda, né le Risorse Umane, ma un team composto anche dai nuovi arrivati, che pur senza esperienza, sono incoraggiati a fare gli osservatori durante i colloqui di assunzione, consapevoli del fatto che il loro parere pesa quanto quello degli altri.

---

<sup>49</sup> Sheridan R. (2018), *Chief Joy Officer: How Great Leaders Elevate Human Energy and eliminate Fear*, Portfolio

---

## CHO E ONBOARDING

---

La figura del manager del benessere può essere inserita anche nella fase di Onboarding e di Induction Training per aumentare la produttività e avere una migliore employee retention.

Il termine Onboarding indica il processo di inserimento del personale all'interno dell'azienda.

Per il corretto inserimento della risorsa è necessario seguire una strategia che si realizza attraverso diverse tappe:

- Fase preparatoria in cui bisogna preparare la documentazione prima che si verifichi il primo incontro con il neoassunto.
- Fase di accoglienza in cui è necessario personalizzare l'inserimento della figura in base alle esperienze pregresse della risorsa.
- Fase di socializzazione dove viene incentivata la socializzazione tra il nuovo arrivato e gli altri membri del team dell'azienda.
- Fase propositiva nella quale è necessario seguire il lavoro del nuovo assunto per monitorare il suo inserimento in azienda.

L'Onboarding non deve essere confuso con i processi di orientamento e formazione limitati nel tempo, questo è un percorso più lungo che serve per dare alla nuova figura, inserita nell'organigramma aziendale, una impronta che riguarda sia l'organizzazione quanto la cultura e i valori aziendali.

Se la fase di Onboarding è ben implementata i benefici per l'impresa saranno molteplici. Il nuovo dipendente si inserirà più facilmente all'interno del team e questo avrà un impatto positivo sul suo umore, dunque sulla qualità del suo lavoro, aumentando il tasso di produttività; si contribuisce alla costruzione di relazioni con i colleghi, migliorando la cultura aziendale; se i dipendenti sono soddisfatti parleranno positivamente dell'azienda, aiutando ad attrarre i migliori talenti; il dipendente troverà più facilmente il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, riducendo i costi legati all'impatto negativo di un turnover troppo elevato.

Questa fase può essere correttamente implementata se il nuovo dipendente viene affiancato da una figura in grado di offrirgli supporto e orientamento negli aspetti pratici del lavoro e fornirgli le giuste indicazioni che lo allineino ai valori e alla cultura aziendale.

La relazione tra il neoassunto e il CHO è spesso sottovalutata ma al contrario può essere fondamentale per garantire il successo dell'Onboarding in azienda; come già sottolineato in precedenza favorisce la riduzione dei tempi di apprendimento con conseguente aumento dell'autonomia, della fiducia e della produttività.

La figura dovrà possedere capacità comunicative in grado di svolgere il ruolo in modo efficace, dovrà essere empatico per riuscire ad interpretare eventuali disagi del neo-assunto e dovrà avere una visione positiva del proprio lavoro per poter trasmettere la stessa visione alla nuova risorsa.

---

## *CHO E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE*

---

Quando si parla di valutazione delle performance si intende quel sistema che consente di misurare il grado di adempimento e raggiungimento degli obiettivi dei dipendenti.

È stato dimostrato che i sistemi di performance management tradizionali tendono a ridurre la qualità delle prestazioni.

L'obiettivo del nostro Manager è quello di abolire i sistemi tradizionali di valutazione e sostituirli con una cultura organizzativa basata su relazioni e comunicazioni aperte.

Le ricerche effettuate presso il Neuro Leadership Institute hanno esaminato il legame tra performance e la loro valutazione e hanno rilevato che le ricompense sociali come senso dello status e senso di giustizia tendono ad attivare intense reazioni cerebrali dimostrando che quando viene detto ai dipendenti che il loro lavoro non è apprezzato perdono energia e motivazione addirittura fino a sei mesi dopo la valutazione.

L'azienda Lipari Consulting & Co., come già spiegato nel primo capitolo, è una azienda di consulenza e come tale è caratterizzata dal fatto che il lavoro di ogni dipendente è intrecciato con quello degli

altri, dunque non ha senso legare il feedback alle prestazioni individuali, infatti più il sistema di bonus è individualizzato più sarà dannoso per la squadra che tenderà ad isolare le persone e metterà alcuni privilegiati su un piedistallo.

Il sistema tradizionale di valutazione si basa sul presupposto che i dipendenti siano guidati esclusivamente dal movente economico, non tenendo in considerazione l'obiettivo comune di portare avanti l'organizzazione e il piacere di far parte della squadra. Raramente una singola persona è in grado di influenzare l'intera azienda, il processo è, infatti, molto più complesso.

Il CHO può prendere spunto da alcune aziende che hanno scelto di eliminare la revisione annuale delle performance.

Un esempio che risulta utile riportare è il caso Netflix, il Chief Talent Officer Patty McCord ha dichiarato in un articolo sull'Harvard Business Review: "Quando abbiamo smesso di fare revisioni formali delle prestazioni, abbiamo istituito revisioni informali a 360°. Le abbiamo mantenute abbastanza semplici: alle persone è stato chiesto di identificare le cose che i colleghi dovevano smettere, iniziare o continuare a fare".

Abolire il tradizionale sistema di valutazione delle performance può essere utile per il Manager per sviluppare una mentalità orientata alla crescita e all'apprendimento continuo.

La domanda che sorge spontanea è come fornire un feedback sul lavoro che è stato svolto durante l'anno, ai dipendenti. Alcuni suggerimenti che possono essere forniti al CHO sono quelli di rendere le valutazioni il più possibili aperte e non giudicanti, lasciare che anche altri dipendenti possano offrire i propri feedback sulle performance oltre al manager, di modo che si possano mettere a confronto le valutazioni del manager e dei collaboratori, non legare lo stipendio direttamente al feedback, collegare la valutazione all'attività del team.

Secondo lo scrittore, imprenditore e manager olandese Jurgen Appello una soluzione è quella di offrire feedback scritti ai colleghi in maniera onesta e amichevole. Ma affinché tale pratica possa essere attuata è fondamentale che vi sia una cultura basata sulla fiducia. Jurgen Appello ribadisce il fatto che il feedback scritto può essere un'alternativa alla valutazione annuale delle performance

ma non può e non deve sostituire il coaching e le relazioni face-to-face, dimensioni da coltivare periodicamente durante l'anno.

Non vi è alcun vantaggio economico nel tenere in azienda un processo burocratico in cui l'unico risultato è che i dipendenti con un buon punteggio si sentano bene e le persone che hanno più bisogno di supporto e incoraggiamento stiano male.

La valutazione delle prestazioni è un processo organizzativo che genera negatività sia per il dipendente che per l'organizzazione tutta.

Ciò che va nutrito e che deve essere sviluppato dal nostro Manager del Benessere è una cultura basata sulla fiducia e sulla sicurezza psicologica.

---

## *LE RISPOSTE ALLE PERPLESSITA'*

---

In un articolo inglese <sup>50</sup> viene detto: "Qui da noi nel Regno Unito siamo scettici. L'idea di un dipendente il cui unico lavoro è rendere felici le persone ci appare ridicola. Pensiamo a infiniti esercizi di team building, costanti esclamazioni di "Ti stai divertendo?" e alle guerre con le pistole finte obbligatorie in ufficio".

Josh Kovensky su New Republic<sup>51</sup> scrive sul CHO: "il lavoro più inquietante nato in seno alle corporazioni americane"

E ancora su un articolo presente su Fast Company nel 2017<sup>52</sup> veniva scritto "Licenzia il tuo CHO"

Non è difficile rispondere a queste critiche, come già detto in precedenza appare chiaro che il CHO deve esercitare una leadership positiva ma non è necessario che questa figura indossi la maschera di un pagliaccio per farlo.

---

<sup>50</sup> <https://engageforsuccess.org/chief-happiness-officer>

<sup>51</sup> <https://newrepublic.com/article/118804/happiness-officers-are-spreading-across-america-why-its-bad>

<sup>52</sup> <https://www.fastcompany.com/40429336/fire-your-chief-happiness-officer>

Per quanto riguarda il problema della privacy è necessario che il lavoro del manager del benessere sia supportato da dati, ma per trovarli non deve essere consentita un'intrusione nelle vite emotive dei dipendenti. Per misurare l'efficacia delle proprie azioni è sufficiente analizzare i KPI tradizionali, come ha fatto la Lipari Consulting & Co. nell'analisi di cui sopra.

Infine, bisogna sottolineare che il CHO non ha l'obiettivo di aumentare gli indici di engagement, il suo compito è quello di migliorare i comportamenti e i processi dell'organizzazione al fine di rendere la cultura aziendale positiva e per ridurre la sofferenza del personale e migliorare la vita delle persone all'interno dell'azienda bisogna domandarsi cosa si può implementare per farlo.

I livelli di engagement sono rimasti pressoché invariati negli ultimi decenni; quindi, non vi è ad oggi una indicazione che leghi il lavoro di questa figura all'occupazione, ma se gli indicatori di occupazione diminuiscono sicuramente per il nostro manager è un indice di insoddisfazione e del fatto che il personale non si sente coinvolto.

Risulta più complicato rispondere alle critiche che riguardano la scienza della felicità in generale, sono molti gli articoli che si possono trovare online <sup>53</sup> che denunciano la "Toxic positivity", quel fenomeno secondo cui è necessario una ostentazione della felicità a tutti i costi, secondo cui non esistono le emozioni negative.

Il rischio che questo fenomeno possa verificarsi esiste ma l'obiettivo dell'organizzazione che si intende creare è quello di risvegliare il senso di felicità che ogni soggetto custodisce al proprio interno e che non è abituato a far emergere o coltivare, non di imporlo.

---

<sup>53</sup> <https://thevision.com/cultura/ossessione-positivita-social/>

## *Conclusioni*

Questo studio ha cercato di rispondere alla domanda: “Che strategia è possibile implementare per inserire all’interno dell’organigramma aziendale la figura del CHO?”

A tal fine, è stata condotta un’indagine quantitativa attraverso l’utilizzo di un questionario atto a valutare la soddisfazione dei dipendenti.

Le risposte fornite hanno permesso di individuare il percorso che l’azienda può intraprendere per inserire la figura del CHO; i risultati del questionario hanno mostrato come l’azienda possa ritenersi soddisfatta del lavoro svolto negli anni, evidenziando la forte cultura al benessere del dipendente già ancorata all’interno dell’organizzazione.

Dallo studio sono emerse delle proposte di azioni migliorative che l’azienda può prendere in considerazione per la redazione del questionare da sviluppare nei prossimi anni e la strategia che può essere utilizzata per misurare l’efficacia dell’Employee Experience (attraverso l’utilizzo del Qualitometro).

La ricerca si è concentrata, infine, sulle tecniche di miglioramento continuo volte ad accrescere le performance aziendali della Lipari Consulting & Co., focalizzandosi sul concetto di “organizzazione positiva”, è stato dimostrato come il Manager del Benessere è in grado di promuovere una trasformazione culturale, incentrata sulla felicità, che consente di gestire in maniera organizzata l’azienda, focalizzandosi sul benessere dei dipendenti è in grado di far realizzare risultati migliori in termini di produttività, innovazione, vendite e profitti.

## Indice delle Figure

<i>Figura 1- Il Gruppo Lipari</i> .....	10
<i>Figura 2-Classifica "Il Sole 24 Ore"</i> .....	12
<i>Figura 3-Matrice: Tipologie di intervento-Ambito</i> .....	13
<i>Figura 4-Organigramma Lipari Consulting</i> .....	16
<i>Figura 5-Organigramma Lipari Technology</i> .....	19
<i>Figura 6-The Business Model Canvas</i> .....	21
<i>Figura 7-Formazione Junior</i> .....	52
<i>Figura 8-Formazione</i> .....	53
<i>Figura 9-Staffing</i> .....	54
<i>Figura 10-Economics &amp; Benefits</i> .....	55
<i>Figura 11-Crescita Professionale e Carriera</i> .....	56
<i>Figura 12-Amministrazione con Trasferta</i> .....	57
<i>Figura 13-Amministrazione</i> .....	58
<i>Figura 14-Comunicazione</i> .....	59
<i>Figura 15-Gestione dell'emergenza Covid-19</i> .....	60
<i>Figura 16-Relazioni e valori aziendali</i> .....	61
<i>Figura 17-Valutazioni Indici di Performance delle Macroaree</i> .....	64
<i>Figura 18-PDCA</i> .....	72
<i>Figura 19-I livelli di comunicazione</i> .....	98

## Bibliografia e Sitografia

<https://www.chiefhappinessofficer.it/il-libro/>

Oliver 1991. "The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction."

*Journal of Consumer Research* 18 (June)

GIESE J.L. e COTE J.A. (2000), "Defining Consumer Satisfaction", *Academy of marketing Science Review*, Vol. 2000, N°1

*Il Sole 24 Ore – Laura La Posta (2018)*

*Society for Industrial and Organizational Psychology*

Klinnear Thomas C., Taylor James R., *Ricerche di marketing, Analisi e strategie*, Gruppo Editore Jackson, Milano, 1990.

Marbach Giorgio, *Le ricerche di mercato*, UTET, Torino, 1996

*Forbes*: <https://www.forbes.com/sites/kristinstoller/2020/10/15/these-are-the-worlds-best-employers-2020/?sh=6b54366e2eff>

*Great Place To Work*: <https://www.greatplacetowork.it/>

*Reichheld in cooperazione con Satmetrix Systems e Bain & Company*

*Paragrafo 10.3 ISO 9001:2015*

*The Productivity Press Development Team, KAIZEN-Il miglioramento continuo*, Edizione Italiana a cura di Fabrizio Bianchi

K. Ishikawa, *Giuda al controllo della qualità*, Franco Angeli editore, Milano, 1988

<https://www.luciaberdini.it/>

<https://www.ansa.it/pressrelease/economia/2019/09/24/organizzazioni-positive-ecco-i-pionieri-certificati-manager-della-felicit%C3%A0-6e0ee69f-9c1b-48fc-a69b-bd446453ea10.html>

<https://www.laralucaccioni.com/ama-il-potere-della-coerenza-cardiaca/>

<https://www.youtube.com/watch?v=QuC52loTczY>

S. Achor, *Il vantaggio della felicità. I sette principi della psicologia positiva che alimentano il successo e le performance*

<http://media.steampowered.com/apps/valve/hbook-IT.pdf>

<https://forbes.it/2019/01/10/ceo-kelleher-southwest-airlines>

<https://positivesharing.com/2014/03/top-10-reasons-job-satisfaction-surveys-are-a-waste-of-time/>

<https://nixonmcinnes.co.uk/>

<https://positivesharing.com/2011/01/happiness-at-work-and-balls/>

<https://repub.eur.nl/pub/94633/>

<https://corporate-rebels.com/uktv/>

<http://www.felicitapubblica.it/2017/03/12/ike-a-colosso-anche-del-welfare-aziendale/>

<https://www.business.it/impresa-4-suggerimenti-dipendenti-felici-produttivi/>

<https://www.moneysurfers.com/blog/amazon-paga-i-propri-dipendenti-per-licenziarsi-ecco-perche-a10899.php>

<https://www.avvenire.it/economia/pagine/benetton-quando-il-welfare-e-di-moda>

“Why every company should have a CHO”, <https://positivesharing.com/2015/04/why-every-company-should-have-a-chief-happiness-officer/>

<https://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/professionieri/quotidiano/2018/04/03/manager-felicitascelta-strategica-lungimirante-aziende>

Silvia Garcia, ex direttore globale dell’Happiness Institute di The Coca-Cola Company

Fiona Duffy, CHO della HappyStartup School nel Regno Unito

Josh Sample, fondatore e partner operativo di Drive Social Media, <https://www.business.com/articles/how-a-cho-can-save-your-business/>

Elizabeth Fielder, CHO Articulate, <https://www.articulatemarketing.com/blog/how-we-work/chief-happiness-officer>

Sonia Lyubomirsky, docente del Dipartimento di Psicologia dell’Università della California, “The How of Happiness: A New Approach to Getting the Life You Want”

<http://sonjalyubomirsky.com/>

<http://sonjalyubomirsky.com/papers-publications/>

Smith A. (1995) Teoria dei sentimenti morali, Rizzoli

Smith A. (1975), La ricchezza delle nazioni, Newton

Daft L.R., “Organizzazione aziendale”, Maggioli editore, 2017, pag. 13

Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change by William B. Joiner

<https://facilitation-zone.com/programma-internazionale-di-certificazione-cultural-transformation-tools-practitioner>

<https://www.firmsofendearment.com/>

<https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2014/investing-in-the-future-millennials-are-willing-to-pay-extra-for-a-good-cause>

<https://corporate-rebels.com/iceberg-of-ignorance/>

<https://www.rightattitudes.com/2008/10/04/7-38-55-rule-personal-communication/>  
<https://www.rightattitudes.com/2008/10/04/7-38-55-rule-personal-communication/>

<https://www.marianodiotto.it/mirroring/>

Sheridan R. (2018), *Chief Joy Officer: How Great Leaders Elevate Human Energy and eliminate Fear*, Portfolio

<https://engageforsuccess.org/chief-happiness-officer>

<https://newrepublic.com/article/118804/happiness-officers-are-spreading-across-america-why-its-bad>

<https://www.fastcompany.com/40429336/fire-your-chief-happiness-officer>

<https://thevision.com/cultura/ossessione-positivita-social/>

**Tab. 1**

<b>Fonte</b>	<b>Definizione concettuale</b>	<b>Risposta</b>	<b>Focus</b>	<b>Tempo</b>
Oliver 1997	Si tratta di un giudizio legato al consumo	Giudizio sull'adempimento	Prodotto/servizio	Durante il consumo
Halstead, Hartman, and Schmidt 1994	Una risposta affettiva specifica della transazione derivante dal confronto delle prestazioni del prodotto da parte del cliente ad alcuni standard di preacquisto (simili alla definizione di Hunt 1977 e Oliver 1989)	Risposta affettiva	Prestazioni del prodotto rispetto ad alcuni standard di preacquisto	Durante o dopo il consumo
Mano and Oliver 1993	(La soddisfazione del prodotto) è un atteggiamento - come il giudizio valutativo post consumo (Hunt 1977)	Atteggiamento - giudizio valutativo	Prodotto	Post-consumo
Fornell 1992	Valutazione globale post-acquisti	Valutazione globale	Prestazioni del prodotto percepite dopo il riacquisto rispetto alle aspettative di preacquisto	Post-riacquisto
Oliver 1992	Ha concluso che la soddisfazione è un fenomeno legato alle emozioni del cliente	Fenomeno che coesiste con altre emozioni di consumo	Attributi del prodotto	Durante il consumo
Westbrook and Oliver 1991	Una sentenza valutativa post-scelta riguardante una specifica selezione di acquisto (simile alla definizione di Day 1984)	Giudizio valutativo	Specifica selezione di acquisto	Post-scelta

Oliver and Swan 1989	Nessuna definizione concettuale. Si concentra sulla figura del venditore	/	Venditore	Durante la vendita
Tse and Wilton 1988	Risposta del consumatore alla valutazione della discrepanza percepita tra le aspettative precedenti e le prestazioni effettive del prodotto percepite dopo il consumo	Risposta alla valutazione	Discrepanza tra le aspettative precedenti e le prestazioni effettive del prodotto	Post-consumo
Cadotte, Woodruff and Jenkins 1987	Concettualizzato come un sentimento sviluppato da una valutazione dell'esperienza d'uso	Sensazione sviluppata da una valutazione	Esperienza	Durante il consumo
Westbrook 1987	Giudizio valutativo globale sul prodotto/servizio. (Citato anche da Hunt 1977)	Globale giudizio valutativo	Utilizzo/consumo del prodotto/servizio	Durante il consumo
Day 1984	Risposta del consumatore in una particolare esperienza di consumo della discrepanza percepita tra le aspettative precedenti e l'effettiva esecuzione del prodotto percepito dopo il suo utilizzo	Risposta valutativa	Discrepanza percepita tra le aspettative precedenti e le prestazioni effettive del prodotto	Consumo corrente o dopo la sua acquisizione
Bearden and Teel 1983	Nessuna definizione concettuale. Una funzione delle aspettative dei consumatori	/	/	Durante il consumo
LaBarbera and Mazursky 1983	Valutazione post-acquisto. Cita la definizione di Oliver (1981): una valutazione della sorpresa insita nell'acquisizione di un prodotto e/o nell'esperienza di consumo	Valutazione	Sorpresa	Post-acquisto, acquisizione del prodotto e/o servizio o esperienza di consumo

Westbrook and Reilly 1983	Una risposta emotiva alle esperienze fornite e associate a particolari prodotti o servizi acquistati	Risposta emotiva	Esperienze e percezioni	Post-riacquisto
Churchill and Surprenant 1982	Concettualmente, un risultato di acquisto e utilizzo risultante dal confronto da parte dell'acquirente sul ricavo e sui costi dell'acquisto rispetto a quanto previsto. Operativamente può essere valutato come la somma di soddisfazione data dai vari attributi del prodotto	Risultato	Confronto tra quanto ottenuto con l'acquisto e il costo rispetto a quanto preventivato	Dopo l'acquisto e l'uso
Oliver 1981	Una valutazione della sorpresa insita nell'acquisizione di un prodotto e/o nell'esperienza di consumo. In sostanza, lo stato psicologico risultante quando l'emozione che circonda le aspettative non confermate è accoppiata ai precedenti sentimenti del consumatore riguardo al consumo	Riepilogo della valutazione dello stato psicologico emozionale	Sorpresa aspettative non confermate legata ai precedenti sentimenti del consumatore	Acquisizione del prodotto e/o esperienza del consumo
Swan, Trawick and Carroll 1980	Una valutazione o un giudizio cognitivo che il prodotto ha funzionato relativamente bene o male o che il prodotto era adatto o inadatto al suo uso/scopo. Un'altra dimensione riguarda l'influenza dei sentimenti verso il prodotto	Valutazione cosciente o giudizio cognitivo e dimensione dell'effetto dei sentimenti	Il prodotto ha funzionato bene o male o era adatto o inadatto al suo uso/scopo	Durante o post-consumo

Westbrook 1980	Si riferisce alla valutazione soggettiva dell'individuo dei vari risultati ed esperienze associate all'uso o al consumo (prodotto)	Preferenze rispetto alla valutazione soggettiva dell'individuo	Risultati ed esperienze	Durante il consumo
Hunt 1977	Allontanarsi dall'esperienza e valutarla, la valutazione dimostra che l'esperienza era almeno tanto buona quanto avrebbe dovuto essere	Come allontanarsi dall'esperienza e valutarla dall'esterno	L'esperienza è stata almeno buona come avrebbe dovuto essere	Durante l'esperienza di consumo
Howard and Sheth 1969	Lo stato cognitivo dell'acquirente di essere adeguatamente o inadeguatamente ricompensato per i sacrifici che ha subito	Stato cognitivo dell'individuo	Essere adeguatamente o inadeguatamente ricompensati per i sacrifici	/