

# **EMPLOYEE WELFARE IN LUXURY AND FASHION INDUSTRY**

**Come il benessere dei dipendenti impatta sulla Performance Lavorativa.**

# INDICE

Introduzione

Capitolo I - Il legame tra benessere organizzativo e Performance lavorativa

- I. 1 Definizione di clima organizzativo
- I. 2 Focus sul concetto di benessere organizzativo
- I. 3 L'evoluzione del benessere organizzativo
- I. 4 Le dimensioni del benessere organizzativo
- I. 5 Quanto la cultura e i valori aziendali impattano sulla motivazione del dipendente
- I. 6 Come si è evoluto il concetto di Employee experience negli anni

Capitolo II - Il settore del *luxury and fashion*

- II. 1 *Overview* del settore
- II. 2 Il ruolo dell'HR nel settore del lusso e della moda
- II. 3 Strategie per monitorare il benessere dei dipendenti all'interno delle aziende

Capitolo III - Il caso studio

- III. 1 Presentazione dell'azienda (mantenendo l'anonimato)
- III. 2 Strategia adottata dall'azienda per monitorare il benessere dei dipendenti
- III. 3 Employee Experience Engagement Survey – Analisi sulle dimensioni
- III. 4 Engagement
- III. 5 Experience vs Expectations
- III. 6 Intent to Stay
- III. 7 Well Being
- III. 8 Inclusion
- III. 9 Considerazioni sui risultati ottenuti

Conclusioni

Bibliografia

# INTRODUZIONE

A conclusione di un percorso di studi in cui le dinamiche socio-economiche che racchiudono i *modus operandi* delle piccole, ma soprattutto grandi aziende, hanno rappresentato oggetto di appassionato interesse, ho deciso di cimentarmi nella stesura di un elaborato finale che potesse racchiudere tale mio riguardo dal punto di vista dell'impiegato.

Protagonista indiscusso della mia tesi di laurea è proprio il dipendente, anzi, per meglio dire, il benessere del dipendente.

La pressione per raggiungere i numeri finanziari può indurre i leader di molte aziende a concentrarsi solo sul bilancio e ignorare quella che risulta essere una leva quantificabile e gestibile che ha dimostrato di influenzare i profitti: il benessere dei lavoratori. Molti ritengono che il benessere sia una questione "soft" e non un problema gestionale da risolvere; tuttavia, questo è un errore. I potenziali benefici per la salute dei programmi di benessere sul posto di lavoro sono stati dimostrati in ampie coorti negli ultimi quattro decenni e includono anche impegno, fidelizzazione e produttività. Lo studio vuole dimostrare che una strategia e una cultura del benessere globale hanno un impatto positivo sulla *performance* aziendale.

Attraverso una graduale analisi, suddivisa in tre capitoli, si è partiti da ciò che concerne l'*Employee Welfare* in senso generale, passando ad una circoscrizione dell'aspetto *recruiting* per quanto riguarda l'ambito del *luxury and fashion*, terminando, rispettivamente, con l'illustrazione di una ricerca effettuata sul campo durante il mio stage lavorativo in un'azienda che, per motivi di sicurezza, ha scelto di restare anonima.

Il focus d'interesse, linea guida dell'intero elaborato, è quanto e come il benessere dei dipendenti possa influenzare la produttività e le prestazioni lavorative; per giungere alla conclusione che migliorare il benessere aumenta le prestazioni dei dipendenti e diminuisce le assenze per malattia non certificate, il *turnover* e le richieste di risarcimento legate allo stress.

Migliorare il benessere non significa solo ridurre i fattori di stress sul posto di lavoro ed evitare situazioni angoscianti. È essenziale promuovere esperienze ottimali ed emozioni complessivamente positive, anche nei confronti del lavoro.

Il benessere dei dipendenti coinvolge sia fattori emotivi sia la soddisfazione sul lavoro. La soddisfazione lavorativa di un dipendente è come un giudizio costante che il dipendente esprime, soppesando le esperienze positive e negative che ha continuamente sul lavoro. Le emozioni positive nei confronti dell'impiego possono essere identificate nello spirito, ossia il carisma e la grinta che includono energia, entusiasmo ed orgoglio per la mansione svolta. Le emozioni negative implicano il senso di colpa, l'ansia e la rabbia, culminando collettivamente in quello definito comunemente "stress".

Le emozioni di un individuo tendono ad essere influenzate dall'umore generale che insiste all'interno del proprio gruppo di lavoro e viceversa. Altri fattori che possono influenzare il benessere sono le strategie di *coping*, tratti e condizioni della personalità e della cultura sul posto di lavoro.

Anche se appare illogico, le emozioni negative e le emozioni positive sul lavoro vanno considerate in termini diversi, separatamente. Si prenda ad esempio la questione dello stress. Spesso si pensa che lo stress sia causato da situazioni o esperienze lavorative negative, mentre le esperienze lavorative positive e le emozioni spesso non vengono prese in considerazione. Tuttavia, quando una persona si sente stressata, ciò può essere dovuto ad una mancanza di esperienze positive sul lavoro, piuttosto che a una serie di specifici problemi negativi. Un lavoratore, ad esempio, potrebbe ritenere che la propria mansione sia inutile, potrebbe mancare di sostegno e riconoscimento sociale e quindi non sentirsi entusiasta o fiducioso in quel contesto, inducendo a sentimenti di stress e difficoltà nell'affrontare anche piccoli problemi. In questo caso, prendere di mira esperienze negative specifiche o cercare di risolvere i piccoli problemi potrebbe non essere di alcun aiuto. Invece, sarebbe necessario un approccio più ampio, per affrontare la questione di fondo del motivo per cui l'individuo in questione non può definirsi felice nell'ambito lavorativo e come questo potrebbe incentivare un ambiente più favorevole.

Inoltre, tendono a verificarsi problemi angoscianti che dipenderanno anche dalle precedenti esperienze e dalle emozioni provate dai singoli. Una persona che percepisce che un carico di lavoro eccessivo sta causando stress potrebbe essere influenzata da una sottostante sensazione negativa riguardo al proprio lavoro e all'ambiente circostante. D'altra parte, chi si sente competente, apprezzato e coinvolto potrebbe percepire un carico di lavoro impegnativo come una sfida e sentirsi più sicuro di poterlo gestire con successo.

Secondo questo studio, i fattori più importanti che influenzano il benessere dei dipendenti sono:

- Il clima organizzativo sul posto di lavoro;
- Fattori insiti alla personalità del singolo;
- Esperienze positive o negative sul lavoro.

Il "clima organizzativo" rappresenta l'influenza più importante.

Il termine si riferisce all'impressione generale dei dipendenti su come viene gestita l'organizzazione, le pratiche di *leadership*, le procedure standard, la cultura del posto di lavoro, ecc. Il clima organizzativo ha dimostrato di essere più importante delle difficoltà individuali o dei fattori di stress nel determinare il benessere di un dipendente.

Lo studio ha anche rilevato che il miglioramento degli stili di gestione e delle pratiche generali sul posto di lavoro riduce lo stress in modo più efficace rispetto all'insegnamento delle capacità di coping individuali dei dipendenti.

Anche le caratteristiche individuali hanno un'influenza importante sul benessere.

Questo studio ha rilevato che il grado di emotività personale influisce fortemente su quanta angoscia tende a provare una persona. Di fatto, si ritiene che i trattamenti psicologici individuali siano più efficaci della gestione generica dello stress o dei servizi di consulenza di supporto. I consulenti possono variare nel loro livello di formazione ed esperienza e il trattamento clinico dovrebbe essere disponibile ove necessario.

L'obiettivo è scoprire e quantificare la differenza tra la migliore vita possibile e l'alternativa, identificando una metrica atta a tenere traccia delle sofferenze, delle difficoltà e dell'opulenza tra i dipendenti dell'azienda presso cui è stata svolta la ricerca. Poiché il benessere comprende tutto ciò che è importante per un individuo, dovremmo misurarlo e migliorarlo in modo che le persone e le loro organizzazioni possano prosperare.

## CAPITOLO I

# **Il legame tra Benessere organizzativo e *Performance Lavorativa***

## **I. 1 Definizione di Clima Organizzativo**

Il clima organizzativo si riferisce alle percezioni condivise dai dipendenti e al significato che attribuiscono alle politiche, alle pratiche e alle procedure che sperimentano sul posto di lavoro, nonché ai comportamenti che osservano per essere premiati, supportati e attesi per quanto riguarda le risorse umane dell'organizzazione (Ahmad et al., 2018; Cygler et al., 2018; Schneider et al., 2013, 2016). Kumar et al. (2013) sostengono che il clima organizzativo comprende la struttura e i processi organizzativi, le relazioni interpersonali, il comportamento dei dipendenti, le aspettative di rendimento e le opportunità di crescita. Inoltre, il clima organizzativo ha risultati importanti a livello individuale, di gruppo e organizzativo (Ghanbari e Eskandari, 2016).

Gli studi hanno dimostrato che il clima organizzativo influenza in modo significativo l'umore, l'atteggiamento e il comportamento dei dipendenti, per quanto riguarda il loro ambiente di lavoro (Abdulkarim, 2013). Il clima organizzativo è positivamente collegato alla soddisfazione e all'impegno sul lavoro (Castro e Martins, 2010), al comportamento, alla motivazione, all'impegno e ai risultati dei dipendenti, aumenta la produttività, la soddisfazione sul lavoro e le prestazioni, le prestazioni organizzative, il comportamento di leadership, l'efficacia gestionale e organizzativa e diminuisce problemi con il personale. Nelle organizzazioni di piccole e medie dimensioni, il comportamento di leadership è più personale come nelle grandi organizzazioni (Jones e Compton, 2009).

Pertanto, un buon clima organizzativo è strumentato ai fini di maggiore produttività, impegno, soddisfazione e migliori relazioni umane dei dipendenti del proprietario (Kumar-Hamel et al., 2013; Maamari e Majdalani, 2017) e può essere gestito con un comportamento di leadership ed applicazione di un'analisi fattoriale esplorativa, con la quale si è voluto ridurre un gran numero di variabili in meno fattori, descrivendo tali fattori con certa varianza, la base per una semplice analisi di regressione. Sul fondamento di nuove evidenze empiriche, questa ricerca mostra la relazione diretta e statisticamente positiva tra le variabili che rappresentano il clima organizzativo e l'impegno lavorativo dei dipendenti. I rapporti tra dipendenti e proprietari si intersecano nelle piccole e medie dimensioni più personali (Ntalianis et al., 2015) e ciò contribuisce anche a migliorare l'impegno e la soddisfazione sul lavoro dei dipendenti

(Abdullah et al., 2007; Bakovic, 2016). Rozmann et al. (2020), nella loro ricerca, hanno scoperto che lo stress ha un impatto forte e negativo tanto sui rapporti con i dipendenti quanto sulla soddisfazione dei dipendenti nelle organizzazioni di medie dimensioni. Gli stessi, in una ricerca condotta nel 2017, hanno studiato le differenze tra motivazione e soddisfazione dei dipendenti di diverse fasce di età sul posto di lavoro in organizzazioni di medie dimensioni e hanno scoperto che, in media, i dipendenti più anziani sono motivati da:

- flessibilità sul posto di lavoro;
- autonomia sul lavoro;
- buone relazioni interpersonali sul posto di lavoro;
- la possibilità di lavorare al proprio ritmo;
- rispetto tra i dipendenti;
- parità di trattamento dei dipendenti in base all'età;
- complimenti dal datore di lavoro per il buon lavoro;
- la possibilità di lavorare da casa;
- cooperazione intergenerazionale, riducendo così gli oneri sul posto di lavoro;
- la collaborazione con altri dipendenti e l'allocazione del lavoro in base a salari più elevati.

D'altra parte, invece, i dipendenti più giovani sono in media più motivati da:

- una retribuzione più alta;
- possibilità di avanzamento;
- possibilità di formazione e istruzione;
- parità di trattamento dei dipendenti per età;
- possibilità di autonomia sul lavoro; la possibilità di lavorare al proprio ritmo;
- complimenti dal datore di lavoro; rispetto tra i dipendenti;
- buone relazioni interpersonali sul posto di lavoro;
- flessibilità sul posto di lavoro; la possibilità di lavoro diverso;
- cooperazione intergenerazionale, riducendo così il carico sul posto di lavoro;
- la possibilità di collaborazione con altri dipendenti e l'assegnazione del lavoro e la possibilità di prolungare le ferie.

Inoltre, i risultati mostrano che sia i dipendenti più giovani che quelli più anziani nelle organizzazioni di medie dimensioni sono soddisfatti, ma il livello di soddisfazione è diverso. I dipendenti motivati e soddisfatti sul posto di lavoro sono l'argomento più complesso di qualsiasi organizzazione.

Un clima organizzativo positivo è uno dei punti di vista più importanti dell'ambiente organizzativo, che ha un rapporto diretto con il comportamento dei dipendenti.

Il comportamento dei dipendenti nelle organizzazioni è influenzato da un'ampia gamma di caratteristiche organizzative e relazioni sociali, che formano l'ambiente di lavoro dei dipendenti (Berberoglu, 2018), ad esempio secondo Maamari e Majdalani (2017), un clima organizzativo positivo migliora l'efficienza dell'organizzazione, i risultati finanziari come la crescita dei ricavi, i profitti e il ritorno sulle vendite, abbassando i costi di turnover.

Secondo Feng Jing et al. (2011) e Koene et al. (2002), il clima organizzativo può influenzare le organizzazioni più piccole in modo diverso rispetto alle organizzazioni più grandi. Le piccole e medie organizzazioni rappresentano un sistema sociale più semplice e integrato, con meno persone, meno livelli gerarchici e meno suddivisione del lavoro. Questo cambia con la crescita di un'organizzazione e, quindi, mostra l'importanza di ricercare l'impatto delle componenti del clima organizzativo in organizzazioni di diverse dimensioni.

Secondo Putter (2010), le organizzazioni di piccole e medie dimensioni hanno un clima organizzativo più positivo rispetto alle grandi organizzazioni. Hamidian Pour et al. (2015) sottolineano che il clima organizzativo ha un impatto positivo e significativo sulla creatività dei dipendenti nelle organizzazioni di medie dimensioni. Inoltre, il clima organizzativo è noto per essere un fattore importante nel motivare e migliorare la creatività del dipendente che, è a sua volta, un importante motivatore per l'orientamento imprenditoriale nelle organizzazioni di medie dimensioni. Poiché la creatività ha un effetto molto forte e positivo sull'imprenditorialità (Strukelj et al., 2019) e quindi sulle prestazioni, è di grande importanza che con la crescita di un'organizzazione, i manager delle organizzazioni prendano in considerazione questo aspetto in dettaglio e prestino particolare attenzione ad esso. Le prestazioni delle organizzazioni di medie dimensioni sono influenzate in modo importante anche dallo stile di leadership del loro management (Madanchian & Taherdo Ost, 2017) e da processi di comunicazione più informali e flessibili (Armstrong, 2000; Wilkinson, 1999).

Il clima organizzativo (Rahimic, 2013) influenza in modo significativo i processi organizzativi e psicologici di comunicazione, risoluzione dei problemi, apprendimento, motivazione, efficienza e produttività di un'organizzazione, nonché innovazione, soddisfazione e impegno sul lavoro. Esiste anche una correlazione positiva tra il clima organizzativo e l'impegno



lavorativo (vedi, ad esempio, Shuck et al., 2017; Rahimic, 2013). La ricerca suggerisce che il coinvolgimento è positivamente correlato alla salute e ciò implicherebbe che i dipendenti coinvolti sono maggiormente in grado di ottenere buoni risultati.

Demerouti et al. (2001) hanno riscontrato correlazioni negative moderate tra impegno e disturbi psicosomatici (ad es. mal di testa, dolore toracico). Secondo Rozmann et al. (2019) e Shuck e Reio (2014), un buon clima organizzativo sul posto di lavoro gioca un ruolo importante nel benessere dei dipendenti sul posto di lavoro ed è anche associato a una maggiore produttività. Oggi, i dipendenti sono tenuti a lavorare in età avanzata ed è una sfida per le organizzazioni promuovere la salute e il benessere di questo gruppo in crescita. Rozmann et al. (2017) hanno scoperto che, in media, i dipendenti più anziani sono più suscettibili ai sintomi fisici del burnout rispetto ai dipendenti più giovani nelle organizzazioni di medie dimensioni. Ciò si riflette in mal di testa ed emicranie, mal di schiena e dolori alle spalle, influenza o virus, aumento della frequenza cardiaca, dolori di stomaco, pressione sanguigna variabile, indigestione, mani sudate e fredde, vertigini e sudorazione. Pertanto, i problemi di salute a lungo termine e le malattie croniche aumentano con l'età. I dipendenti più anziani hanno bisogno di adeguamenti urgenti sul posto di lavoro a causa dei loro problemi di salute per prevenire i rischi di pensionamento anticipato e invalidità lavorativa.

Ne deriva che un clima organizzativo positivo e amichevole è molto importante per i dipendenti e il loro impegno lavorativo.<sup>1</sup>

## **I. 2 Focus sul concetto di benessere organizzativo**

L'etimologia della parola «ben-essere» ci consente di fornire alcune precisazioni. Quelli che sono i problemi e gli obiettivi tipici delle politiche sociali, sono relativi alle condizioni di vita di ciascun individuo, alle risorse e le opportunità di cui dispongono durante le fasi di quello che chiamiamo «ciclo di vita». In primo luogo, dunque, le politiche sociali sono corsi di azione volti a definire le norme, gli standard e le regole in merito alla distribuzione di alcune risorse e opportunità considerate particolarmente rilevanti per le condizioni di vita e dunque meritevoli di essere in qualche modo «garantite» dall'autorità dello Stato. Nelle contemporanee

---

<sup>1</sup> Pecino Vicente, Mañas Miguel A., Díaz-Fúnez Pedro A., Aguilar-Parra José M., Padilla-Góngora David, López-Liria Remedios, *Organisational Climate, Role Stress, and Public Employees Job Satisfaction*, in *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2019.

democrazie queste norme, standard e regole sono incorporate nella nozione di cittadinanza sociale [Marshall 1950).

Essere cittadino vuol dire, infatti, godere non solo di diritti civili e politici, ma anche di specifici diritti sociali, che, tipicamente, si configurano come diritti-spettanze: questi diritti danno titolo ad ottenere risorse (ad esempio, una pensione) e/o fruire di opportunità (ad esempio, l'accesso a un servizio) che sorreggono le condizioni di vita. La cittadinanza sociale contribuisce così alla concreta realizzazione dei grandi ideali normativi della tradizione occidentale moderna: libertà, eguaglianza, solidarietà, sicurezza [Flora e Heidenheimer 1983]. In secondo luogo, le politiche sociali sono corsi di azione volti ad organizzare concretamente la produzione e distribuzione di queste risorse e opportunità: ad esempio attraverso gli schemi previdenziali, i servizi sanitari o quelli per l'impiego. Gli apparati preposti all'erogazione delle prestazioni sociali occupano un posto di primo piano all'interno dei contemporanei sistemi amministrativi. Sanità e assistenza, sono due pilastri fondamentali, principalmente per i servizi erogati al cittadino, ma in secondo luogo, non meno importante, per il numero di dipendenti pubblici coinvolti nel processo di erogazione.

Gli enti pubblici e i funzionari statali non sono da considerarsi i soli attori delle politiche sociali. Come tutte le politiche pubbliche, anche le politiche sociali sono corsi di azione nei quali si incontrano e interagiscono una pluralità di attori pubblici e non pubblici. Lo Stato può inoltre incidere sulla distribuzione di risorse e opportunità e dunque sulle condizioni di vita dei cittadini non solo attraverso le erogazioni dirette, ma anche in maniera indiretta, disciplinando l'operato di soggetti non pubblici (pensiamo al diritto di famiglia o al diritto del lavoro). Soprattutto in Europa, l'apparato statale svolge però un ruolo di primo piano come fornitore diretto di servizi e prestazioni a finalità sociale: i paesi dell'Unione europea spendono più di un quarto del loro prodotto interno lordo (PIL) per le prestazioni e i servizi sociali dello Stato.<sup>2</sup> Oltre alla nozione di benessere, due altre nozioni hanno un ruolo importante per la caratterizzazione delle politiche sociali: la nozione di bisogno e quella di rischio. La prima nozione (bisogno) connota una carenza, la mancanza cioè di qualcosa di importante che può identificarsi al tempo stesso in un oggetto, in un bene mancante oppure necessario per sopperire o rimediare alla mancanza: un bisogno sanitario nasce ad esempio a causa di un qualche deficit di salute (la carenza), che crea l'esigenza di qualche forma di assistenza medica (un bene necessario per rispondere alla carenza). La nozione di rischio connota invece l'esposizione a

---

<sup>2</sup> Ferrera M., *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, Il Mulino, 2008.

determinate casistiche che si possono verificare un esempio può essere la malattia) e che, quando si verificano, producono effetti negativi e generano dunque dei bisogni.

Bisogni e rischi costituiscono «sfide» per le condizioni di vita degli individui. Ad entrambi si può far fronte fornendosi di risorse e opportunità connesse alla sfera del mercato come ad esempio quello del lavoro, dal quale derivano redditi, alla sfera della famiglia, comprese le reti parentali e amicali, e quella delle cosiddette associazioni intermedie. Con quest'ultima espressione si fa riferimento non solo alle comunità informali come il vicinato o il quartiere di residenza, ma anche a gruppi organizzati come le associazioni di categoria e soprattutto ai soggetti del cosiddetto «terzo settore», ossia le organizzazioni di “volontariato” che operano senza fini di lucro (*non profit organizations*).

Le condizioni di vita degli individui (e dunque il loro benessere, nel senso più lato) dipendono in larga misura proprio dal posto che essi occupano all'interno delle reti familiari, lavorative e associative, dalle modalità di organizzazione e funzionamento di queste reti e dai loro reciproci rapporti.

Le politiche del lavoro rispondono essenzialmente al rischio di restare disoccupati. Esse mirano anche a regolare il mercato del lavoro e a promuovere l'incontro fra domanda e offerta, in modo da prevenire per quanto possibile l'emergenza della disoccupazione. Le politiche di assistenza sociale hanno per oggetto un ventaglio più sfumato di rischi e bisogni: dalla perdita dell'autosufficienza personale alla povertà economica, dalla difficoltà di accesso all'abitazione ai «carichi familiari», ossia la presenza di persone deboli (minori, portatori di handicap e così via) all'interno dell'unità domestica. Utilizzando un concetto che ormai occupa un posto di primo piano nel dibattito politico ed accademico, possiamo dire che queste politiche sono volte a garantire, o quanto meno a promuovere, l'«inclusione sociale», ossia l'ancoramento di individui e famiglie al tessuto sociale che li circonda, assicurando loro risorse e opportunità. All'interno della spesa sociale le politiche pensionistiche (rischi o «funzioni» vecchiaia, superstiti e invalidità) sono quelle di gran lunga più consistenti sotto il profilo quantitativo; seguono le politiche sanitarie, quelle per il lavoro (rischio disoccupazione) e infine quelle di assistenza (famiglia, abitazione ed esclusione sociale).

## **I. 3 L'evoluzione del benessere Organizzativo**

I *welfare state* hanno storicamente registrato e tuttora registrano vistose differenze per quanto riguarda la gamma e la generosità delle prestazioni, le condizioni di accesso, l'ampiezza e le caratteristiche dei loro destinatari, le modalità di finanziamento e di amministrazione. Osservato da vicino, ciascun welfare state nazionale, presenta una combinazione «unica» di tratti caratterizzanti e fa dunque caso a sé. Se però ci allontaniamo dal «qui ed ora» e adottiamo una prospettiva di osservazione più ampia e di taglio comparativo, non è difficile rilevare all'interno di ciascun caso nazionale alcuni elementi di somiglianza con altri casi, in base ai quali individuare un numero relativamente limitato di «famiglie», «modelli» o «tipi» di welfare state.

Ma dove cercare gli elementi di somiglianza o differenza?

Come riconoscere quelli più rilevanti per l'identificazione di famiglie e tipi?

La strategia analitica più indicata per rispondere a queste domande è quella di adottare un'ottica evolutiva, osservando il processo di differenziazione istituzionale del welfare state europeo durante le sue principali giunture critiche.

Il principale criterio di distinzione fra questi due modelli è il «formato di copertura»: ossia le regole di accesso e affiliazione ai principali schemi di protezione sociale, in particolare quelli pensionistici e quelli sanitari. Nel modello universalistico (adottato dai paesi anglo-scandinavi) gli schemi di protezione sociale coprono tutti i cittadini, indipendentemente dalla loro posizione lavorativa. Nel modello occupazionale (adottato dalla grande maggioranza dei paesi europeo-continentali) gli schemi di protezione sociale sono invece rivolti ai lavoratori, che vengono coperti da una pluralità di schemi occupazionali, con regole diverse gli uni dagli altri. La scelta del formato di copertura è stata storicamente molto importante in quanto ha definito i confini interni del welfare state, gli ambiti di condivisione dei rischi sociali e dunque il raggio della solidarietà e della redistribuzione. I modelli universalistici hanno creato un unico grande bacino di solidarietà e redistribuzione, corrispondente all'intera comunità politica. I modelli occupazionali hanno invece assecondato le tradizionali demarcazioni tra settori produttivi (ad esempio industria e agricoltura, lavoro dipendente e lavoro autonomo), e gerarchie occupazionali (ad esempio operai e impiegati), frammentando la comunità politica in tante diverse collettività redistributive. La scelta del chi includere nei nuovi schemi pubblici di

protezione è stata storicamente preliminare e assai più controversa rispetto alla decisione in merito a quanto e come proteggere. Essa infatti ha sollecitato i vari gruppi sociali a definire i propri interessi e a posizionarsi gli uni nei confronti degli altri di fronte ai nuovi scenari di redistribuzione, valutando le implicazioni sia economiche sia politiche delle varie possibili soluzioni. Questa scelta ha inaugurato un percorso di sviluppo, orientando l'evoluzione istituzionale successiva di ciascun welfare state in una direzione ben definita, con conseguenze visibili ancora oggi, sul piano socioeconomico e su quello politico-istituzionale, a quasi un secolo di distanza.

Durante la fase dell'espansione, dalla fine della Seconda guerra mondiale agli anni Settanta, il welfare state europeo è passato attraverso una seconda importante giuntura evolutiva, nella quale sono diventate importanti le dimensioni del quanto e del come, oltre a quella del chi. Le formule di computo delle prestazioni, la gamma e la qualità dei servizi, le modalità di gestione e soprattutto di finanziamento sono diventati elementi decisivi per la conformazione del welfare state nei vari paesi e per la sua effettiva capacità di incidere sulle condizioni di vita dei cittadini, redistribuendo risorse ed opportunità, in stretta interazione con le sfere del mercato del lavoro e della famiglia.

L'autore che ha maggiormente influito su questo dibattito circa una nuova differenziazione tipologica fra i welfare state europei è Esping-Andersen [1990]. Secondo questo autore durante il lungo periodo espansivo del «capitalismo keynesiano» si sono consolidati tre diversi regimi di welfare: quello liberale, quello conservatore-corporativo e quello socialdemocratico. Con l'espressione regime di welfare, Esping-Andersen fa riferimento non solo al contenuto delle politiche sociali dello Stato, ma all'intero sistema di interrelazioni fra queste e il mercato del lavoro, da un lato, e la famiglia, dall'altro lato.

In che misura le politiche sociali (ed in particolare i trasferimenti monetari: pensioni, indennità di disoccupazione e malattia) hanno offerto ai lavoratori risorse e opportunità per contrastare la loro dipendenza dal mercato del lavoro? E in che misura queste politiche sono riuscite a creare una «comunità di eguali» di fronte a rischi e bisogni sociali, azzerando le differenze di reddito e di classe? Queste sono per Esping-Andersen le due domande più importanti la porre se siamo interessati a cogliere gli outcomes, gli esiti di un regime di welfare sul piano delle condizioni di vita. Sul piano analitico, le due domande identificano due diverse dimensioni di variazione:

- la dimensione della “demercificazione”: ispirandosi a Polanyi [1957], Esping Andersen utilizza questo termine per connotare il grado in cui gli individui situati all'interno di un dato regime di welfare possono liberamente astenersi dalla prestazione lavorativa, senza rischiare il posto di lavoro, perdite significative di reddito o in generale di benessere;
- la dimensione della “destratificazione”: con questo termine Esping-Andersen connota invece il grado in cui la conformazione delle prestazioni sociali dello Stato attutisce (fino, al limite, ad annullare) i differenziali di status occupazionale o di classe sociale.

Anche se i tre regimi vengono definiti in base alla triade Stato/mercato del lavoro/famiglia, l'attenzione nei confronti di quest'ultima sfera (e più in generale dei rapporti fra lavoro retribuito e lavoro non retribuito, svolto principalmente dalle donne) è discussa da Esping-Andersen prevalentemente in riferimento al regime corporativo conservatore. Come è stato messo in luce dal dibattito femminista, però, durante la fase dell'espansione i regimi di welfare hanno imboccato traiettorie diverse sul piano dei rapporti di genere, del sostegno all'occupazione femminile e delle attività di cura, dei diritti delle donne: percorsi non necessariamente omogenei all'interno dei tre regimi identificati da Esping-Andersen.<sup>3</sup>

#### **I. 4 Le dimensioni del benessere Organizzativo**

Nel pensare e misurare il benessere, è importante differenziare le sue varie forme. Per quanto riguarda l'ambito, il benessere più ampio è 'senza contesto', in termini di vita in generale piuttosto che riguardante un ambiente particolare. Il benessere di quella portata più ampia è stato misurato attraverso la soddisfazione per la vita, la felicità globale e costrutti simili. Successivamente, il benessere di media portata è quello che si sperimenta all'interno di un segmento di uno spazio di vita, incentrato sulla propria famiglia, salute, tempo libero o altri domini. Nel presente capitolo, il benessere specifico del dominio riguarda il lavoro di una persona, definito benessere "correlato al lavoro" e misurato attraverso la soddisfazione lavorativa, la tensione lavorativa e variabili simili. Più restrittivamente, potremmo esaminare il benessere sperimentato rispetto a un particolare elemento. Questo può essere definito benessere "specifico della caratteristica", in termini di sentimenti positivi o negativi su una

---

<sup>3</sup> Petruzzellis Silverio, *Tecnologia e cultura organizzativa come fattori essenziali della trasformazione*, Sviluppo & Organizzazione, N. 294, 20.

particolare cosa, persona, gruppo, episodio o idea. Molto studiato nelle impostazioni lavorative è la soddisfazione lavorativa "specificata per aspetto", con la propria paga, supervisore o altri elementi.<sup>4</sup>

Gli studi hanno variato l'ambito del benessere oggetto di indagine e hanno anche differito nella loro enfasi sulle esperienze a lungo termine rispetto a quelle a breve termine. Il benessere a lungo termine, quello che si estende nel tempo, è stato talvolta visto come un tratto o una disposizione, e deve essere distinto dal benessere entro un breve periodo, benessere "di stato" o "situazionale". Le forme disposizionali possono essere viste come aspetti della personalità; a volte sono indicati come "affettività" in contrasto con "affetto" a breve termine.

È anche importante esaminare separatamente due tipi di indicatori di benessere, o in termini di un insieme di pensieri e sentimenti o direttamente attraverso particolari sentimenti. I composti cognitivo-affettivi del benessere sono stati studiati attraverso questionari a più voci su soddisfazione, impegno, tensione, esaurimento, depressione e simili, riunendo pensieri, ricordi, aspettative e reti mentali. Le autovalutazioni del benessere in questi termini composti richiedono più riflessione ed elaborazione mentale rispetto alle valutazioni attraverso sentimenti specifici: prestare attenzione e ricordare elementi ed episodi particolari, interpretare, valutare e integrare ciò che viene ricordato e forse fare paragoni con altre persone o altri impostazioni (ad esempio, Staw & Cohen-Charash, 2005; Warr, 2013).

Le misure di benessere del secondo tipo, in termini di sentimenti, spesso si interrogano sull'affetto fondamentale – esperienze piacevoli o spiacevoli che sono "primitive, universali e semplici, irriducibili sul piano mentale" (Russell, 2003, p. 148). Illustrati da "felice", "rilassato", "ansioso" e "triste", i sentimenti spaziano lungo un continuum positivo-negativo e si verificano anche all'interno di emozioni, stati d'animo, valori, atteggiamenti, orientamenti e ideologie.

Tuttavia, oltre che in direzione positiva o negativa, gli affetti e i composti cognitivo-affettivi differiscono anche per altri aspetti, uno dei quali è qui particolarmente importante. Oltre alla loro direzione, il modello circumplex introdotto da Russell (1980) caratterizza i sentimenti attraverso il grado in cui sono fisiologicamente e/o psicologicamente attivati, essendo in un elevato "stato di prontezza all'azione o dispendio energetico" (Russell, 2003, pagina 156). I sentimenti positivi di attivazione alta rispetto a bassa sono stati studiati in termini, ad esempio, di entusiasmo ed euforia (alta attivazione) rispetto a calma e rilassamento (bassa attivazione)

---

<sup>4</sup> Bentivogli Marco, *Il cambio di passo che serve nella Pubblica amministrazione*, Il Sole 24 Ore, 2021.

(ad esempio, Warr, Bindl, Parker e Inceoglu, 2014), il livello di attivazione è infatti sfruttato in molte scale composte di vita o di soddisfazione lavorativa; 'satis' deriva dalla parola latina che significa 'abbastanza'. D'altra parte, l'aumento dell'attivazione nelle attività lavorative è fondamentale per i composti dell'impegno lavorativo (ad esempio, Bakker, Albrecht e Leiter, 2011). Questa è una combinazione di orientamento positivo e motivazione elevata, quindi "è fondamentalmente un costrutto motivazionale che rappresenta un'allocazione attiva delle risorse personali verso il compito" (Christian, Garcia, & Slaughter, 2011, p. 91), mentre la nozione di soddisfazione implica semplicemente l' accettazione di una situazione.

Il benessere assume quindi diverse forme che devono essere distinte nell'esaminare le associazioni con altre variabili. È anche essenziale distinguere i vari tipi di prestazioni, i ricercatori, in contesti lavorativi, si sono concentrati sui cinque tipi descritti di seguito (ad esempio, Borman & Motowidlo, 1993; Griffin, Neal, & Parker, 2007; Koopmans et al., 2011; Viswesvaran & Quelli, 2000). Raramente sono disponibili indicatori oggettivi delle prestazioni dei singoli lavoratori (la loro produzione, le vendite, ecc.), ad esempio perché la produzione è registrata per gruppi piuttosto che per individui o perché le attività lavorative non sono facilmente quantificabili. Molti ricercatori hanno quindi indagato le valutazioni soggettive delle prestazioni, sia le valutazioni di supervisori, colleghi o clienti, sia le autodescrizioni degli stessi partecipanti alla ricerca. Le valutazioni delle prestazioni da parte di altre persone possono essere problematiche, perché gli osservatori possono non avere una conoscenza adeguata o perché i comportamenti target dipendono da processi mentali che non sono osservabili; inoltre, le auto-descrizioni potrebbero sbagliare verso una valutazione positiva. In questo e in altri campi, i risultati pubblicati possono dipendere fortemente dall'operazionalizzazione delle variabili da parte dei ricercatori, in modo che i risultati riportati da diversi studi non siano necessariamente confrontabili tra loro.

Tra i principali aspetti della prestazione, l'esecuzione del compito, a volte indicata come "prestazione nel ruolo" o "competenza", è stata di primario interesse. Concentrandosi sui comportamenti che sono formalmente richiesti per raggiungere gli obiettivi organizzativi, la ricerca ha studiato entrambi gli indicatori generali di una persona efficace in un lavoro o la somma di valutazioni comportamentali separate.

In secondo luogo, i comportamenti lavorativi specifici sono stati esaminati senza inserire quelli nella categoria delle prestazioni complessive di cui sopra. Gli esempi hanno incluso la qualità del lavoro, l'adattabilità, l'innovatività, la proattività, la partecipazione all'apprendimento e la competenza tecnica.



Il comportamento di cittadinanza organizzativa (OCB), noto anche come "ruolo extra". l'attività "contestuale" o "prosociale" è quella che va oltre gli obiettivi di lavoro formalmente prescritti ("prestazione del compito" sopra), ad esempio aiutando i colleghi, guidando i nuovi lavoratori o scegliendo di assumere compiti aggiuntivi.

Il comportamento lavorativo controproducente ha un valore negativo per un'organizzazione, violando le convenzioni accettate, ad esempio danneggiando attrezzature, rubando proprietà, intimidendo subordinati o altre persone, evitando sforzi e abusando di droghe.

L'assenteismo dei lavoratori, un'altra variabile negativa chiave in quest'area, può creare difficoltà ai colleghi del team e per un più ampio successo organizzativo, soprattutto quando la mancata presenza di una persona è imprevista o di lunga durata. Possono sorgere problemi di ricerca nel separare i periodi di assenza ('involontaria') prescritti dal medico da quelli che potrebbero derivare maggiormente dalla scelta personale di un lavoratore (ad esempio, Johns, 1997; Johns & Miraglia, 2015).

Una considerevole ricerca non occupazionale ha identificato relazioni positive tra il benessere individuale e il successo in diverse aree della vita. Studi trasversali, longitudinali e sperimentali hanno indicato i possibili benefici del benessere per la salute, la longevità, le relazioni familiari e sociali, le relazioni sociali, la cooperazione, la creatività, l'autovalutazione e l'autoregolazione (De Neve, Diener, Tay, & Xuereb, 2013; Diener et al., 2017; Lyubomirsky, King, & Diener, 2005; Tenney, Poole, & Diener, 2016).

I ricercatori sulla soddisfazione lavorativa hanno spesso esaminato le prestazioni dei compiti valutate dai supervisori o (meno spesso) dai colleghi, ma un piccolo numero ha ottenuto autovalutazioni dai lavoratori stessi. Solo raramente le associazioni soddisfazione-prestazione sono state confrontate direttamente tra le autovalutazioni della prestazione e le valutazioni parallele di altre persone, con risultati apparentemente simili (Iaffaldano e Muchinskiy, 1985).

## **I. 5 Quanto la cultura e i valori aziendali impattano sulla motivazione del dipendente**

I leader aziendali credono che una forte cultura organizzativa sia fondamentale per il successo, ma la cultura tende a sentirsi come una “forza magica” che pochi sanno come controllare. Così la maggior parte dei dirigenti gestiscono secondo la loro intuizione.

Dopo aver esaminato oltre 20.000 lavoratori in tutto il mondo, analizzando 50 grandi aziende, conducendo decine di esperimenti e setacciando il panorama della ricerca accademica in una vasta gamma di discipline, i ricercatori per mano dell'*Harvard Business review* sono giunti ad una conclusione:

il perché lavoriamo determina quanto bene lavoriamo.

Uno studio del 2013 illustra questo concetto, in maniera molto chiara. I ricercatori hanno chiesto a quasi 2.500 lavoratori di analizzare le immagini mediche per "oggetti di interesse." Dissero a un gruppo che il lavoro sarebbe stato scartato; dissero all'altro gruppo che gli oggetti erano "cellule tumorali cancerose." Gli operai sono stati pagati per immagine analizzata. Quest'ultimo gruppo, o gruppo di "significato", passava più tempo su ogni immagine, guadagnando il 10% in meno, in media, rispetto al gruppo "scarta" - ma la qualità del loro lavoro era superiore. Rimodellare le motivazioni dei lavoratori ha portato a migliori prestazioni. Gli accademici hanno studiato il motivo per cui le persone lavorano per quasi un secolo, ma un importante passo avanti è avvenuto nel 1980 quando i professori Edward Deci e Richard Ryan dell'Università di Rochester distinguevano le sei ragioni principali per cui le persone lavorano. Abbiamo costruito sul loro quadro e adattato per il posto di lavoro moderno. I sei motivi principali per cui le persone lavorano sono: gioco, scopo, potenziale, pressione emotiva, pressione economica e inerzia.

Il gioco è quando si è motivati dal lavoro stesso. Si lavora perché ci si diverte. Un insegnante in gioco gode delle attività principali dell'insegnamento: creare piani di lezione, valutare test o risolvere problemi su come sfondare con ogni studente. Il gioco è il nostro istinto di apprendimento ed è legato alla curiosità, alla sperimentazione e all'esplorazione di problemi impegnativi.

Lo scopo è quando il risultato diretto del lavoro si adatta alla propria identità. Lavori perché apprezzi l'impatto del lavoro. Ad esempio, un insegnante guidato da valori di scopo o si identifica con l'obiettivo di educare e responsabilizzare i bambini.

Il potenziale è quando il risultato del lavoro giova alla tua identità. In altre parole, il lavoro aumenta il tuo potenziale. Ad esempio, un insegnante con un potenziale potrebbe fare il suo lavoro perché alla fine vuole diventare un preside.

Poiché questi tre motivi sono in qualche modo direttamente collegati al lavoro stesso, si possono immaginare come motivi diretti che miglioreranno le prestazioni a diversi livelli. Motivi indiretti, tuttavia, tendono a ridurla.

La pressione emotiva è quando si lavora perché una forza esterna minaccia la propria identità. Se si ha mai usato il senso di colpa per costringere una persona cara a fare qualcosa, si ha inflitto una pressione emotiva. La paura, la pressione dei pari e la vergogna sono tutte forme di pressione emotiva. Quando si mette in atto qualcosa per evitare di deludere se stessi o gli altri, si sta agendo sotto pressione emotiva. Questo motivo è completamente separato dal lavoro stesso.

La pressione economica è quando una forza esterna fa lavorare. Si lavora per ottenere una ricompensa o per evitare una punizione. Ora il motivo non solo è separato dall'opera stessa, è anche separato dalla propria identità.

Infine, l'inerzia si ha quando il motivo è così lontano dal lavoro stesso e dalla propria identità che non si riesce ad identificare il motivo per cui stai lavorando. Ad esempio quando si chiede a qualcuno perché sta svolgendo il suo lavoro, essi ha come risposta: "Non lo so; Lo sto facendo perché l'ho fatto ieri e l'altro ieri", questo è un chiaro segnale di inerzia. Quando semplicemente non si è in grado di spiegare il perché, il fine, dell'attività lavorativa.

Questi motivi indiretti tendono a ridurre le prestazioni perché non si sta più pensando al lavoro: ma alla delusione, alla ricompensa o al motivo per cui ci si preoccupa di farlo. Si è distratti tanto da poter arrivare a non preoccuparsi nemmeno del lavoro stesso o della qualità del risultato.

E' stato scoperto che, una cultura ad alte prestazioni, massimizza il gioco, lo scopo e il potenziale percepiti dalla sua gente e, riduce al minimo la pressione emotiva, la pressione economica e l'inerzia. Questo è noto come creazione di motivazione totale (ToMo).

Prendiamo, ad esempio, un esperimento condotto da Teresa Amabile ad Harvard. Ha riunito un gruppo di poeti per scrivere una semplice breve poesia sul tema della risata. Prima che scrivessero qualcosa, ha chiesto ad un gruppo di leggere un elenco di motivi "gioca" per essere

un poeta ("ti piace l'opportunità di esprimerti" o "ti piace giocare con le parole"), e ha fatto leggere all'altro gruppo un elenco di motivi di pressione emotiva ed economica ("vuoi che i tuoi insegnanti di scrittura siano favorevolmente colpiti dal tuo talento di scrittore" o "hai sentito parlare di casi in cui un romanzo o una raccolta di poesie di successo ha reso l'autore finanziariamente sicuro"). Ha scoperto che il gruppo di "gioco" ha creato poesie che in seguito sono state ritenute circa il 26% più creative rispetto alle poesie del gruppo di "pressione". La maggiore motivazione totale del gruppo di gioco, ha fatto la differenza quando si trattava di prestazioni.

La domanda è: quanto vale la cultura? Creare un *business case* per la cultura non è impossibile. Sebbene sia difficile misurare se qualcuno è creativo, proattivo o resiliente al momento, in realtà non è difficile calcolare la motivazione totale. Usando sei domande, una per ogni motivo, possiamo calcolare il ToMo di un'organizzazione utilizzando una matematica molto semplice determinando così, l'impatto sulle prestazioni.

Alcune aziende fanno sforzi speciali per progettare un ruolo altamente motivante. Toyota incoraggia il gioco offrendo agli operai l'opportunità di inventare e testare nuovi strumenti e idee sulla catena di montaggio. W. L. Gore & Associates offre alle persone tempo libero e risorse per sviluppare nuove idee. E Southwest Airlines incoraggia i propri dipendenti a trattare ogni interazione con il cliente come un gioco: ci sarà capitato di vedere come alcuni assistenti di volo hanno trasformato noiosi annunci di sicurezza in sketch comici.

Il secondo elemento più sensibile è l'identità di un'organizzazione, che include la sua mission e il suo codice comportamentale. Ad esempio, Medtronic consente ai suoi ingegneri e tecnici di vedere i dispositivi medici che hanno realizzato in azione, in modo che possano vedere lo scopo del loro lavoro. Il *Chief Talent Officer* di UCB Pharmaceuticals ha raccontato come ha recentemente iniziato a invitare i pazienti alle riunioni dei dirigenti, in modo che le persone che prendono decisioni possano vedere come il loro lavoro fa la differenza. E un dirigente di Walmart ha detto di aver dato il via alle riunioni di gestione esaminando quanti soldi la sua divisione aveva risparmiato ai clienti, piuttosto che quanti soldi aveva guadagnato Walmart.<sup>5</sup>

Il terzo elemento più sensibile è la scala della carriera in un'organizzazione. Di recente, molte aziende hanno concluso che il loro sistema di valutazione del personale, che guida il processo di promozione, tende a distruggere le prestazioni. I sistemi in cui i dipendenti sono classificati in pila o valutati l'uno contro l'altro aumenteranno la pressione emotiva ed economica,

---

<sup>5</sup> Belk R., *Variabili situazionali e comportamento del consumatore. Giornale del comportamento dei consumatori*, 1975. 2 (3), 157-164.

riducendo la motivazione totale e quindi le prestazioni. Di conseguenza, le aziende da Microsoft a Lear si stanno allontanando dai sistemi di revisione delle prestazioni che favoriscono una concorrenza malsana.

La cultura è un ecosistema. Gli elementi della cultura interagiscono e si rafforzano a vicenda. Un esempio sono le commissioni di vendita. In generale, abbiamo scoperto che avere una commissione sulle vendite diminuisce il ToMo di un individuo. Tuttavia, se quell'individuo ritiene anche che il proprio lavoro aiuti materialmente i propri clienti, la commissione aumenta il proprio ToMo. Questo ha senso attraverso la lente della motivazione totale: se non credi in quello che stai facendo, la commissione diventa il tuo movente. Questo è un ToMo basso. Se credi in quello che stai facendo, la commissione è sugo. Potrebbe persino aiutarti a tenere traccia dei tuoi progressi, aumentando il gioco. Questo è alto ToMo.<sup>6</sup>

I team con cui hanno lavorato i ricercatori tengono un incontro di un'ora una volta alla settimana in cui ogni persona risponde a tre domande dirette a incoraggiare:

- 1) Gioco: cosa ho imparato questa settimana?
- 2) Scopo: quale impatto ho avuto questa settimana?
- 3) Potenziale: cosa voglio imparare la prossima settimana?

Spiegando il perché dietro il lavoro del team. Un dirigente di un negozio al dettaglio ha detto che spesso presentava un nuovo progetto dicendo: "Dobbiamo farlo perché Linda [il capo] lo ha chiesto". Questo è stato motivante attraverso la pressione emotiva, che ha danneggiato le prestazioni della sua squadra. Quindi ha iniziato a spiegare perché un progetto avrebbe invece aiutato il cliente, considerando come ha progettato i ruoli del suo team. Tutti hanno uno spazio per giocare? Va pensato a dove le persone dovrebbero essere libere di sperimentare e chiarirlo. Una grande cultura non è facile da costruire: ecco perché le culture ad alte prestazioni sono un vantaggio competitivo così potente. Eppure le organizzazioni che costruiscono grandi culture sono in grado di soddisfare le esigenze del mondo digitale frenetico, incentrato sul cliente in cui viviamo. Sempre più organizzazioni stanno iniziando a rendersi conto che la cultura non può essere lasciata al caso. I leader devono trattare la costruzione della cultura come una disciplina ingegneristica, non magica.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Locke, E.A., Latham, G.P., *Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel*, *Psychological Science*, 1990, Vol. 1, 240-246.

<sup>7</sup> Maier, N.R.F., *Psychology in Industry*, Houghton Muffin, Boston, 1946.

L'impegno lavorativo si riferisce ad "uno stato mentale positivo, appagante, correlato al lavoro, caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento" (Schaufeli et al., 2002). Schaufeli (2016) ha desunto che i dipendenti coinvolti energicamente e che lavorano sodo e in maniera vigorosa sono entusiasti e molto coinvolti, concentrati e felicemente assorbiti nel loro lavoro. Contrariamente all'olismo lavorativo, l'impegno lavorativo è quasi esclusivamente associato a caratteristiche positive come la salute fisica e mentale (ad es. buona attività cardiaca autonoma, bassi livelli di depressione), iniziativa personale, bassa assenza per malattia, superiore in ruolo ed extra-ruolo prestazioni, innovazione, impegno organizzativo, riduzione degli incidenti e degli infortuni sul lavoro, comportamento di cittadinanza organizzativa e comportamento sul lavoro meno controproducente. Il coinvolgimento dei dipendenti è un approccio che si traduce nel dare una condizione adeguata a tutti i dipendenti in un posto di lavoro. È più un concetto fondamentale per comprendere la relazione qualitativa e quantitativa tra i dipendenti e il loro posto di lavoro (Shuck et al., 2017).

Bandhani et al. (2013) ritengono che l'impegno lavorativo abbia conseguenze positive sia per i dipendenti che per le organizzazioni. A livello individuale, la ricerca ha dimostrato che i lavoratori impegnati, quelli più Engaged, ottengono risultati migliori. Bakker et al. (2011) e Schaufeli e Bakker (2004) sostengono che ci sono quattro ragioni per questo: i lavoratori impegnati provano emozioni positive come felicità, entusiasmo e gioia; hanno una salute migliore; sono in grado di creare il proprio lavoro e le proprie risorse personali; spesso trasferiscono il loro impegno ad altri.

A livello organizzativo, è stato confermato che l'impegno lavorativo dei dipendenti è correlato ai risultati aziendali. Ad esempio, in uno studio di meta-analisi condotto su 7.939 unità aziendali in 36 organizzazioni e cinque diversi tipi di settore, i ricercatori hanno studiato e confermato la relazione tra soddisfazione dei dipendenti-impegno e risultati aziendali di soddisfazione del cliente, redditività, produttività, *turnover* dei dipendenti e sicurezza dei lavoratori (per quanto concerne gli incidenti) (Hartel et al., 2002).

Pertanto, possiamo concludere che l'impegno lavorativo porta benefici sia per i dipendenti che per le organizzazioni ed è quindi importante ricercare le componenti che lo influenzano. In questa ricerca, il nostro obiettivo è capire le componenti del clima organizzativo.

Il "Progetto per la ricerca sul clima organizzativo nelle organizzazioni" (OCR, 2012) definisce diverse dimensioni del clima organizzativo:

- Atteggiamento verso la qualità;

- Innovazione, iniziativa;
- Motivazione; Impegno;
- Rapporti con i dipendenti;
- Comando;
- Competenza professionale e apprendimento;
- Conoscenza della missione, della visione e degli obiettivi;
- Organizzazione;
- Comunicazione interna e informazione;
- Sistemi premianti per i dipendenti;
- Sviluppo della carriera.

Tra queste componenti del clima organizzativo, si può limitare la ricerca a cinque componenti, che proponiamo come fulcro del clima organizzativo:

- leadership;
- relazioni con i dipendenti;
- impegno dei dipendenti;
- soddisfazione dei dipendenti;
- motivazione dei dipendenti.

Vale a dire, la revisione della letteratura fatta dagli autori ha mostrato che non è stato ancora studiato se queste cinque componenti osservati in sinergia, influenzino l'impegno lavorativo dei dipendenti nelle organizzazioni slovene di medie dimensioni, pertanto, abbiamo scelto soggettivamente queste componenti con l'uso del metodo della teoria dei sistemi dialettici (Mulej et al., 2013), che impone l'uso delle conoscenze professionali degli autori sull'argomento e la selezione soggettiva di tutti gli aspetti importanti dell'argomento. La teoria dimostra che non è possibile riunire tutti gli aspetti in una confederazione, quindi solo quelli importanti dovrebbero essere selezionati. Si può identificare un insieme di componenti e supporre che spieghino il clima organizzativo in un'organizzazione. Questo insieme non è onnicomprensivo di variabili che potrebbero spiegare il clima organizzativo, ci sono numerose altre variabili che potrebbero anche spiegare il clima organizzativo, quindi la selezione soggettiva dei componenti del clima organizzativo con l'uso della teoria dei sistemi dialettici è un'importante limitazione della nostra ricerca.

Come abbiamo già accennato, esiste una correlazione positiva tra clima organizzativo e impegno lavorativo. Inoltre, il clima organizzativo ha un impatto positivo sull'impegno lavorativo dei dipendenti (Haugnes, 2016; Viitala et al., 2015). Il coinvolgimento dei dipendenti è fondamentale per il successo di un'organizzazione e per le prestazioni dei dipendenti.

Con la regressione lineare semplice è stato quindi analizzato l'impatto statisticamente significativo tra le variabili. L'impegno è il risultato della comprensione da parte dei dipendenti degli obiettivi dell'organizzazione e del loro ruolo nell'aiutare l'organizzazione a raggiungere tali obiettivi. Se credono che i loro obiettivi siano in linea con la strategia aziendale, avranno una quota maggiore nel risultato e diventeranno più performanti (Shuck et al., 2017; Schaufeli, 2016).

Il coinvolgimento presenta un profondo legame emotivo tra i dipendenti e il loro lavoro. Un buon clima organizzativo migliora l'impegno lavorativo dei dipendenti (Farrokhi & Murty, 2014).

Gli studi hanno indicato che i dipendenti impegnati svolgono un ruolo fondamentale nello stabilire una prestazione lavorativa eccellente ed efficace. Inoltre, la superiorità degli incentivi psicologici su quelli tangibili è percepita tra i dipendenti impegnati, rispetto ai dipendenti soddisfatti o coinvolti. Pertanto, è probabile che un clima organizzativo positivo migliori notevolmente l'impegno lavorativo dei dipendenti. Tale ambiente positivo aumenterebbe la fiducia tra i dipendenti e la direzione organizzativa e, quindi, promuoverebbe il loro impegno nei confronti della loro organizzazione e del loro lavoro (Eldor & Harpaz, 2016). Anche numerose altre variabili, possiamo sostenere che potrebbero anche spiegare il clima organizzativo, quindi la selezione soggettiva dei componenti del clima organizzativo con l'uso della teoria dei sistemi dialettici è un'importante limitazione della nostra ricerca. Inoltre, Haugnes (2016) sottolinea che il clima organizzativo potrebbe essere significativamente correlato all'impegno lavorativo e potrebbe anche rafforzarlo.

Sebbene l'ansia per la perdita del posto di lavoro rimanga elevata al 78%, un lavoratore su cinque intervistato ha lasciato il lavoro precedente o aveva intenzione di farlo nei prossimi sei mesi. Per alcuni, ciò significava semplicemente assumere un nuovo ruolo, mentre altri miravano ad avviare un'attività in proprio o ad andare in pensione.

Coloro che vanno avanti sono guidati dalle loro convinzioni e valori più che da considerazioni come la retribuzione, i benefici o l'avanzamento di carriera. Sei intervistati su dieci cercano una migliore corrispondenza tra i propri valori, convinzioni e comportamenti e quelli aziendali,



che vanno dall'essere valutati di più al voler lavorare per un'azienda più socialmente impegnata o inclusiva.

Per la metà di coloro che cambiano lavoro, le scelte di stile di vita sono una motivazione chiave, compreso un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, evitando il burn-out e non desiderando tornare al lavoro d'ufficio. Meno di un terzo ha citato una migliore retribuzione o un avanzamento di carriera come motivi per dimettersi, rendendoli i motivi meno probabili per andarsene.<sup>8</sup>

## **I. 6 Come si è evoluto il concetto di Employee Experience negli anni**

In un'era di sconvolgimenti sul posto di lavoro, le aziende che creano esperienze autentiche “su misura” rafforzano lo scopo dei dipendenti, accendono energia ed elevano le prestazioni a livello di organizzazione.

I leader hanno un'opportunità unica di ascoltare i propri dipendenti e coinvolgerli su ciò che conta, momento dopo momento.

I lavoratori hanno fame di fiducia, coesione sociale e scopo. Vogliono sentire che i loro contributi sono riconosciuti e che il loro team è veramente collaborativo. Desiderano chiare responsabilità e opportunità per imparare e crescere. Si aspettano che il loro personale senso dello scopo si allinei con quello della loro organizzazione. Vogliono un ambiente fisico e digitale appropriato che dia loro la flessibilità necessaria per raggiungere quell'inafferrabile equilibrio tra lavoro e vita privata.<sup>9</sup>

Le aziende stanno affrontando un esodo di dipendenti esausti e sopraffatti, che si chiedono cosa significhi lavorare e riflettono sulle loro opzioni. Le organizzazioni possono offrire un'eccellente esperienza ai dipendenti (EX) prendendo sul serio questi bisogni e sentimenti in un momento così cruciale.

Fornire EX di prim'ordine non è solo un servizio a parole; richiede un profondo riorientamento da un tradizionale modello top-down a uno basato sui fondamenti del pensiero progettuale. Questo cambiamento consente a un'azienda di mettere i propri dipendenti al primo posto

---

<sup>8</sup> Maslow, A., *Motivation and personality*, Harper, New York, 1954..

<sup>9</sup> Sica R., *Employee Experience. Il lato umano delle organizzazioni nella quarta rivoluzione industriale*, Franco Angeli, 2018.

esplorando e rispondendo al modo in cui vedono i loro percorsi dei dipendenti, quindi offrendo interventi su misura che si concentrano sui momenti critici che contano per massimizzare la soddisfazione, le prestazioni e la produttività. In tal modo, le aziende possono diventare più stimolanti, collaborative e incentrate sulla creazione di un'esperienza significativa e piacevole. La ricerca mostra che le persone che riferiscono di avere un'esperienza positiva per i dipendenti hanno un livello di coinvolgimento 16 volte superiore rispetto ai dipendenti con un'esperienza negativa e che hanno otto volte più probabilità di voler rimanere in un'azienda. In questo paragrafo, esaminiamo come le aziende possono concentrarsi sull'esperienza dei dipendenti per aiutare a trattenere ed entusiasmare le persone migliori, creando valore e mantenendo un vantaggio competitivo mentre lo fanno.<sup>10</sup>

Un recente rapporto del *McKinsey Global Institute* rileva che il futuro del lavoro porterà più impiego a distanza, un'accelerazione dell'e-commerce e dei pagamenti digitali e il continuo lancio dell'automazione e dell'intelligenza artificiale (AI). Ci saranno importanti transizioni della forza lavoro per milioni di persone in tutto il mondo, molti dei quali dovranno affrontare un crescente divario di competenze e altre sfide. E poiché sempre più ruoli stanno diventando disaggregati e fluidi, il lavoro sarà sempre più definito in termini di competenze.

Allo stesso tempo, la pandemia ha spalancato le porte ad una serie di cambiamenti sul posto di lavoro che chiamiamo il "nuovo possibile".<sup>11</sup> Al posto di una tradizionale gerarchia sul posto di lavoro c'è un modello più flessibile, agile e reattivo, costruito su livelli più elevati di connessione. In questo approccio, le organizzazioni collaborano con le proprie persone per creare esperienze personalizzate, autentiche e motivanti che rafforzano le prestazioni individuali, di gruppo e aziendali.

L'esperienza dei dipendenti tiene conto di ciò che le persone apprezzano nel senso più ampio, riconoscendo come la fase della vita, le circostanze personali e persino il tipo di personalità rendano proposte diverse attraenti per persone diverse. Contrariamente alla saggezza convenzionale, la risposta più motivante raramente è solo essere pagati di più. Piuttosto, i dipendenti vogliono provare un forte senso di agenzia, essere in grado di influenzare i risultati

---

<sup>10</sup> Wolf MJ, *L'economia dell'intrattenimento: come le forze dei mega-media stanno trasformando le nostre vite*. New York: Times Books, Random House, 1999.

<sup>11</sup> *I lavoratori sono d'accordo, il senso di appartenenza al lavoro aumenta la produttività*; Ipsos, 24 gennaio 2022.

che contano per loro, alleati con un forte senso di identità e appartenenza. Ciò significa *agenzia nel lavoro* e *agenzia sul lavoro*.

Vanno esaminati i modi in cui la proposta di valore dei dipendenti è cambiata e perché le aspettative dei dipendenti hanno più importanza ora. La proposta di valore del dipendente è meglio intesa come il contratto parzialmente tacito tra un datore di lavoro e un dipendente, che copre lo stipendio e i benefici offerti al dipendente in cambio del proprio lavoro e impegno. Nel corso del tempo, questa proposta è cambiata radicalmente, poiché le aspettative si sono ampliate fino a includere tutto, dalla crescita professionale all'appartenenza e alla diversità. L'evoluzione in corso e il suo impatto su EX sono illustrati in ciascuno dei principali sviluppi di seguito.

### 1. Utilità

Se si guarda a come funzionavano i luoghi di lavoro nell'era industriale, si può notare dove sono state gettate le basi per EX. Conosciuto come modello di utilità, i dipendenti ricevevano uno stipendio e gli strumenti necessari per completare il loro lavoro in cambio dell'esecuzione del loro ruolo designato a uno standard adeguato. Gli obiettivi aziendali erano mirati esclusivamente alle tradizionali metriche di successo come il profitto, ignorando gli obiettivi incentrati sui dipendenti come la soddisfazione o il coinvolgimento. I dipartimenti delle risorse umane in genere non avevano voce in capitolo nelle principali decisioni aziendali, fornendo invece solo le funzioni principali come l'assunzione di persone, la contabilità del loro tempo e la garanzia che venissero pagate.

### 2. Produttività

L'inizio del ventesimo secolo ha visto l'aumento degli incentivi ai dipendenti per aumentare la produttività. Nel 1909, Frederick Taylor, uno dei primi consulenti di gestione, pubblicò teorie sulla gestione scientifica, proponendo che i luoghi di lavoro potessero aumentare la produttività sviluppando un rapporto più solido tra i manager e i loro team e aumentando il livello di retribuzione per i top performer: "Una giusta giornata di paga per una giusta giornata di lavoro". Gli approcci di Taylor all'automazione dei processi e all'utilizzo dei dati per informare le decisioni strategiche sono entrambi ancora fondamentali per EX, mentre la necessità di valutare le prestazioni dei dipendenti ha portato all'espansione dei ruoli e delle responsabilità nelle risorse umane. Come l'approccio dell'utilità, tuttavia, il miglioramento della produttività a tutti i costi trascura la componente umana.

### 3. Impegno

Una semplice ipotesi ha cambiato radicalmente la gestione dei dipendenti: più i tuoi dipendenti sono coinvolti, più sblocchi il potenziale della tua azienda. Quello che era iniziato come un

impulso per un'ulteriore produttività identificando i punti deboli nel morale dell'azienda utilizzando sondaggi annuali si è gradualmente evoluto in un approccio genuinamente umanista alla gestione delle imprese. Laddove una volta l'attenzione era posta esclusivamente sull'output, il modello di coinvolgimento comprende che i dipendenti lavorano meglio quando possono vedere il valore che il loro lavoro individuale ha per l'azienda, andando al di sopra e al di là nonostante non si sentano obbligati. Lo stesso impegno porta quindi alla lealtà e alla difesa, risorse preziose in un mercato del lavoro sempre più competitivo.

#### 4. Integrazione

Se l'esperienza dei dipendenti è meglio intesa come il viaggio che un dipendente attraversa dall'onboarding all'uscita, il coinvolgimento dei dipendenti funge da misura affidabile per la qualità complessiva di tale esperienza. Nella moderna EX, il coinvolgimento fa parte di un approccio olistico e integrato per migliorare ogni aspetto del ciclo di vita dei dipendenti che va oltre le risorse umane e l'IT. Fondamentalmente, EX si preoccupa ancora di fornire una piattaforma di strumenti di facile utilizzo per rendere i luoghi di lavoro più produttivi e garantire che i dipendenti siano sani e coinvolti, ma ora è una strategia attiva. Ciò significa che le aziende di successo sono proattive nel definire e progettare l'EX, piuttosto che limitarsi a monitorarlo, guidando un cambiamento positivo nel coinvolgimento, nella fidelizzazione e nelle stesse metriche di core business che riguardavano Taylor.<sup>12</sup>

Il modo in cui le aziende valutano l'importanza dell'esperienza dei dipendenti sta cambiando. L'*Edelman Trust Barometer*<sup>13</sup> del 2021 ha rilevato che il 40% dei 33.000 intervistati ha classificato i dipendenti come le parti interessate più importanti per il successo aziendale a lungo termine, rispetto al 34% che ha classificato i clienti come i più importanti. Ciò ha segnato il primo anno in cui i dipendenti hanno superato i clienti.

“Coinvolgere i dipendenti nel processo di cambiamento è fondamentale per garantirne il successo. Altrimenti, il cambiamento è qualcosa che viene "fatto" ai dipendenti, invece che per i dipendenti.”<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Roach C., *I dipendenti ora sono considerati il gruppo più importante per il successo a lungo termine delle aziende. Quali sono le implicazioni della sala riunioni?*, Edelman, 20 maggio 2021.

<sup>13</sup> Il nuovo indice delle competenze digitali di Salesforce rivela che il 76% dei lavoratori globali afferma di non essere attrezzato per il futuro del lavoro, Salesforce, 27 gennaio 2022.

<sup>14</sup> Dr. George Margrove Senior, *Principal Psychologist*, Workday Peakon Voce dei dipendenti.

## CAPITOLO II

### Il settore del Luxury and Fashion

#### II. 1 Overview del settore

Dal punto di vista etimologico, la parola lusso deriva dal latino “*luxus*” che significa sovrabbondanza, eccesso nel modo di vivere o ostentazione di ricchezza volta a soddisfare desideri che trascendono i reali bisogni. Come afferma Sombart, il lusso è qualsiasi spesa che eccede quanto è necessario (Sombart 1967). Quindi, il concetto di lusso è strettamente legato ai bisogni umani, e una definizione concreta di lusso dipende dal momento specifico e dalla società in analisi e può variare all'interno di questi aspetti. Non esiste una definizione univoca di "lusso"; al contrario, assume forme e significati diversi in relazione al contesto spazio-temporale nonché secondo la prospettiva dello studio. Il lusso ha un carattere nomade, polivalente, difficilmente riconducibile a un concetto unico e definitivo.<sup>15</sup>

In questo contesto, infine, il termine lusso può assumere un significato negativo, legato a immagini di esagerazione e smodatezza. Non è un caso che dalla radice “lux” derivi anche la parola “luxuria” che può essere tradotta come “esuberanza, profusione, lusso” e “vita lasciva e voluttuosa”<sup>16</sup>. Il termine lusso richiama anche il lemma greco “loxos”<sup>17</sup>, che significa crescita in modo obliquo, interpretabile anche come spostamento e deviazione dalla norma. Il riferimento all'idea di distacco è discusso anche da Kapferer (2012) che ne identifica l'origine nel latino “lussazione”, cioè distanza, e suggerisce che il lusso descrive un notevole allontanamento dal modo abituale di soddisfare i bisogni. Questo ambito è solitamente connesso a esperienze, oggetti e servizi ed è contraddistinto da un alto valore simbolico per il quale il consumatore è disposto a spendere cifre esorbitanti ben al di sopra del prezzo medio

---

<sup>15</sup> Sombart Werner. *Lusso e capitalismo*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press; 1967.

<sup>16</sup> Lipovetsky, Gilles e Helyette Roux. 2003. *Il lusso é eterno. De l'âge du sacré au temps des marques*. Parigi: Gallimard.

<sup>17</sup> Mattia Giovanni. *Il neo-lusso*. Milano: Franco Angeli Srl; 2013.

della categoria a cui appartiene il prodotto, che a sua volta è decisamente non ancorato alla semplice somma dei costi di produzione. Il termine suggerisce quindi una sorta di deviazione e di distorsione in cui si mescolano eccesso e distinzione; descrive un atteggiamento che coinvolge l'entusiasmo per tutto ciò che è fuori dalla norma.<sup>18</sup>

Non a caso il significato del termine oscilla tra due opposte polarità: da un lato la rappresentazione della ricchezza, meritevole di riconoscimento del successo economico e sociale legato alle capacità dell'individuo e, dall'altro, il cattivo gusto e l'assenza di misura originata dall'attaccamento esclusivo a tutto ciò che è superfluo e materiale. Da queste considerazioni emergono due diverse interpretazioni del concetto di lusso: da un lato, rappresenta una forma di consumo ostentato che motiva la necessità di acquisire il bene per esibire status e ricchezza; dall'altro fa riferimento alla dimensione emotiva (consumo edonistico) favorendo la ricerca della gratificazione e della soddisfazione personale. Concedersi ciò che è “meglio” al fine di cercare il piacere e benessere, è quello che in questo caso, vuol dire Lusso.

Già da questa breve analisi etimologica si percepisce l'ambivalenza del concetto di lusso, sia in positivo che in negativo, e come questo tema racchiuda diverse interpretazioni e significati. Il significato attribuito al lusso ha indubbiamente subito una metamorfosi nel tempo, mutando forma e valore nelle diverse epoche storiche.

Secondo Lipovetsky e Roux, il lusso non nasce dalla semplice produzione di oggetti costosi e dall'ostentazione dell'opulenza e della sontuosità. Tuttavia, si può trovare un'etica del lusso anche nella preistoria. Prima di essere un simbolo della civiltà materiale, il lusso “paleolitico” è stato un fenomeno culturale, un atteggiamento mentale che vedeva l'affermazione dell'uomo come essere sociale e non animale. Un altro motivo dell'emergere del lusso, al di là di una prospettiva economica e materialistica, è la religione dove il lusso assume una forma sacra, fatta di simbolismo e vicinanza alle divinità. Gli oggetti di lusso erano regali perfetti per le divinità degli antichi imperi egizi o romani. Con lo sviluppo delle grandi civiltà del mondo antico, i beni di lusso rimandavano sempre più all'idea di ricchezza, privilegio e potere insieme alla soddisfazione dell'abbondanza che va oltre i meri bisogni primari. Tuttavia, in questa fase, sono state osservate anche connotazioni negative in alcune culture. Ad esempio, nell'antica Grecia, l'abitudine al lusso era considerata una minaccia per la società perché la soddisfazione

---

<sup>18</sup> Kapferer Jean-Noël. *La nuova gestione strategica del marchio: intuizioni avanzate e pensiero strategico*. Londra: pagina di Kogan; 2012.

che ne derivava avrebbe potuto spostare l'attenzione dei cittadini dalla polis alla vita privata<sup>19</sup>. Ancora oggi questa è una parola il cui significato dipende da prospettive molteplici e molto diverse. Ad esempio, in alcune religioni le spese di lusso sono un sottoprodotto della debolezza dell'animo umano, mentre in altre sono considerate la prova tangibile del successo mondano a sua volta legato alla grazia divina.

Pur senza un'analisi dettagliata di tutte le fasi dell'evoluzione del concetto di lusso nelle diverse epoche, società o religioni, è comunque importante individuare la nascita del cosiddetto concetto moderno di lusso, soffermandosi sugli anni più recenti. In particolare, molti autori individuano una fase di transizione nella concezione del lusso dopo l'ondata della seconda rivoluzione industriale<sup>20</sup>.

Alla fine dell'Ottocento il termine lusso acquista un nuovo significato legato al compiacimento per ciò che è eccellente e costoso e al piacere di godere di qualcosa di comodo oltre lo stretto necessario (Brun e Castelli 2013). Per buona parte dell'Ottocento il concetto di lusso risentiva ancora del modello aristocratico e artigianale in cui le merci venivano lavorate manualmente da esperti artigiani e si basavano su materie prime di alta qualità, e talvolta rare, e venivano vendute principalmente nei mercati locali mercato. L'irruzione della modernità e della rivoluzione industriale ha cambiato nel profondo l'approccio e il significato del lusso.

L'industrializzazione ha portato a enormi guadagni di produttività e maggiori volumi di produzione di articoli più standard da vendere oltre i confini geografici locali, ponendo le basi per quelle che oggi sono le aziende globali del lusso.

Inizialmente, la nuova logica della moda di lusso ha trovato la sua immagine più rappresentativa nell'alta moda, tanto che il lusso è diventato per la prima volta una "industria creativa"<sup>21</sup>. Il lusso tende così a perdere gran parte delle sue connotazioni negative, come la decadenza e l'estraniamento dalla morale. Nel corso del ventesimo secolo, il lusso è diventato un termine per descrivere un prodotto, un'industria o un oggetto costoso e di alta qualità che ostenta eleganza e sontuosità (Danziger 2005) .

---

<sup>19</sup> Brun Alessandro, Castelli Cecilia. La natura del lusso: una prospettiva del consumatore. *Giornale internazionale di gestione della vendita al dettaglio e della distribuzione*. 2013; 41 (11-12): 823-847.

<sup>20</sup> Danziger Pamela. *Lascia che mangino la torta: commercializzare il lusso alle masse, così come le classi*. Chicago: Dearborn Trade Publishing; 2005.

<sup>21</sup> Lipovetsky, Gilles e Helyette Roux. 2003. *Il lusso é eterno. De l'âge du sacré au temps des marques*. Parigi: Gallimard.

Per molti anni, il lusso, era sinonimo di *haute couture*, un modello basato sostanzialmente sulla sartorialità dove, quello che definiamo il custode della tradizione estetica delle classi più agiate è lo stilista. Ogni abito era un pezzo unico, confezionato su misura e un'opera d'arte nata per celebrare il potere e il prestigio dell'aristocrazia. Col tempo, questo approccio tradizionale e sartoriale nei confronti della moda ha iniziato a cambiare. Ad esempio, negli anni '20, la stilista Coco Chanel ha rivoluzionato il look tradizionale, enunciando un'idea di moda più moderna e dinamica. Chanel ha cambiato completamente il mood del tailleur per renderlo comodo e pratico. Tuttavia, la rivoluzione non è avvenuta per caso. Infatti, in tempo di guerra, Chanel dovette utilizzare tutti i tessuti a disposizione e iniziò ad utilizzare anche la maglia, e l'abito è diventato più aderente al corpo senza segni di vita per una giacca da uomo con tasche e gonne dritte che arrivano al ginocchio. Funzionale, pratico e comodo, diventerà l'abito iconico della Maison.

Dagli anni '60 in poi, la democratizzazione della società introduce una sorta di riformismo estetico che rompe con l'idea di tradizione: le prime collezioni accessibili alle classi emergenti vengono create da stilisti come Pierre Cardin e Yves Saint Laurent. Nel 1966, Yves Saint Laurent riprende lo stile lanciato dalla diva Marlene Dietrich, che indossa per la prima volta la giacca con i pantaloni e lo fa suo. Questo era il *prêt-à-porter* con abiti pensati per la vita di tutti i giorni e resi più accessibili. In termini di comunicazione, l'identificazione del brand con la figura-mito dello stilista impone alle fashion victim un proprio diktat sotto forma di total look che in quel periodo va di moda.

Nel corso degli anni '80 il sistema di organizzazione industriale si afferma definitivamente nel mondo della moda. Fu in questo periodo che stilisti italiani come Versace, Armani e Trussardi superarono i cugini francesi in termini di volume e fatturato. La competizione tra Milano e Parigi, le due capitali europee della moda, riflette la contrapposizione tra il modello francese di *haute couture* e il modello italiano di *prêt-à-porter* favorito da politiche di licensing e brand extension, che hanno sancito l'unione tra stilisti e aziende. Se in passato l'esperienza del lusso era riservata a pochi privilegiati, oggi ha allargato i propri orizzonti, estendendosi a nuove fasce di acquirenti e nuove categorie di prodotti (cosmesi, jeans, accessori, food ed elettronica di consumo).<sup>22</sup>

Il mondo del lusso ha ad oggi abbandonato la connotazione di sacralità e unicità che lo aveva caratterizzato fino a quel momento, per muoversi verso innovazione e futuro: lo stile italiano

---

<sup>22</sup> Brun Alessandro, Castelli Cecilia. La natura del lusso: una prospettiva del consumatore. *Giornale internazionale di gestione della vendita al dettaglio e della distribuzione*. 2013; 41 (11-12)



definiva l'espressione di una qualità della vita che non era riservata solo al strati più elitari della popolazione e ha trovato il suo corrispettivo nella peculiarità del modello produttivo dei distretti industriali; è stato in grado di rispondere con grande flessibilità alla crescente complessità della domanda.

Nel corso degli anni '90 si afferma una logica post-moda caratterizzata dal proliferare di stili e fonti di ispirazione. I designer hanno modellato le collezioni ma sono stati anche ispirati dal fenomeno emergente dello street style. Una situazione che amplia notevolmente le possibilità di scelta della consumatrice sempre più evoluta ed esigente che ora può assemblare i propri outfit mixando e abbinando capi e accessori di stilisti diversi. In questo contesto, il prodotto risponde alle esigenze più complesse e ha molteplici significati e assume quindi un ruolo centrale nel valore comunicativo del brand.<sup>23</sup>

Dalla seconda metà del XX secolo, c'è stata una tendenza alla massificazione, che ha portato a una trasformazione sia dell'offerta che della domanda nel settore della moda. La crescente produzione di massa ha visto il fiorire della “democratizzazione del lusso” che ha portato sul mercato non solo le persone più facoltose ma anche, sempre di più, buona parte della popolazione in generale, eliminando così la stratificazione sociale. Il cosiddetto “Neo-Luxury” offre prodotti e servizi di alta qualità a un prezzo più accessibile alla maggioranza dei consumatori della classe media. Questa trasformazione è stata illustrata da Silverstein attraverso il fenomeno del trading-up: il desiderio e l'intenzione di pagare un prezzo maggiorato per beni che presentano un elevato grado di qualità, particolarità estetica, e unicità rispetto a prodotti che, pur facendo parte della stessa categoria, non così inavvicinabili. Le persone sono così propense a spendere di più sulle categorie merceologiche di loro interesse e su alcuni marchi selezionati (*trading-up*) e meno su classi di prodotto meno interessanti (producendo il cosiddetto *trading down*) per poter investire i risparmi in nuovo lusso prodotti. Questa evoluzione genera anche diverse interpretazioni del lusso, inteso come identità sociale, ricerca di esperienze ed emozioni, desiderio di essere soddisfatti di se stessi e gratificazione.<sup>24</sup> Il lusso diventa bellezza, piacere e sogno e accompagna il consumatore in un'esperienza capace di coinvolgere la molteplicità dei sensi.

È interessante notare che Kapferer (2012) sottolinea che il termine premium non è sinonimo di lusso e che esiste una discontinuità tra i due. Qualcosa di lusso è in qualche modo più speciale

---

<sup>23</sup> Altgamma. 2019. Monitor mercato mondiale Altgamma 2019.

<sup>24</sup> Silverstein Michael J, Fiske Neil, Butman John. *Trading up: perché i consumatori vogliono nuovi beni di lusso e come le aziende li creano*. New York: Pinguino/Portfolio; 2008.

dei prodotti premium. Secondo Danziger (2005), l'etichetta del nuovo lusso non dovrebbe essere associata solo alla democratizzazione del lusso, cioè al semplice riferimento a un lusso più accessibile, ma il vero cambio di paradigma risiederebbe nel modo in cui i consumatori definiscono il nuovo lusso, cioè come un'esperienza o un sentimento. Mentre il vecchio lusso riguarda solo le cose, il nuovo lusso riguarda l'intera esperienza del consumatore.

Contemporaneamente, il centro dell'attenzione si sposta dalle caratteristiche intrinseche del prodotto a ciò che esso rappresenta. Si crea, in sostanza, una nuova arena competitiva in cui le aziende vincono o perdono sulla base della creatività, dell'innovazione e della forza del brand e sono chiamate ad donare agli oggetti valori simbolici staccandosi e allontanandosi dai tradizionali requisiti di rarità ed esclusività. Si tratta di una strategia altamente redditizia per le aziende, che prevede il *trading-up*, un comportamento di acquisto sempre più diffuso tra i consumatori disposti a pagare un prezzo maggiorato per entrare in possesso di prodotti di qualità superiore e ad alto contenuto emozionale. Sempre più persone parlano di lusso e non solo di moda. Questa terminologia indica un cambiamento sostanziale nel settore negli ultimi anni. Al giorno d'oggi, le aziende di moda non vendono più vestiti per coprirsi ma vendono uno stile di vita, un modo di essere. Abiti e accessori sono diventati strumenti per esprimere identità. Diesel, Starbucks e BMW sono aziende che hanno fatto uso del fenomeno del lusso accessibile. A differenza dei beni di lusso tradizionali (es. Chanel, Rolls Royce e Cartier) il cui prezzo li confina a consumatori di élite, i beni di neo-lusso possono generare volumi di vendita più elevati nonostante prezzi più elevati rispetto a quelli di altri prodotti della stessa categoria merceologica. Pertanto, l'esclusività sposa il fascino di massa. Infatti, sebbene i nuovi beni di lusso costino circa il 200% in più rispetto a quelli della concorrenza, rimangono alla portata di una parte consistente di consumatori disposti a possedere prodotti con vantaggi funzionali, tecnici ed emozionali superiori; bilanciano i costi acquistando beni a prezzi minimi in categorie che non hanno un simile tipo di importanza.<sup>25</sup>

La competitività e il posizionamento di mercato delle aziende del lusso richiedono una rinnovata capacità di comprendere questi cambiamenti per fornire una risposta adeguata alle esigenze di un consumo più attento e sofisticato. Prada, Pirelli e Balenciaga sono esempi di aziende che hanno raccolto questa sfida, aggiornando il lusso attraverso l'avanguardia, l'esaltazione del comfort, la praticità e l'esagerazione dei dettagli tecnologici. Gucci infrange

---

<sup>25</sup> Bain e compagnia. 2018. Il mercato dei beni di lusso per la persona registra una crescita positiva nel 2018 per raggiungere i 260 miliardi di euro, una tendenza che dovrebbe continuare fino al 2025, disponibile su <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2018/autunno-studio-di-mercato-dei-beni-di-lusso/>. Accesso effettuato il 12 ottobre 2018.

anche l'immagine compatta e aristocratica del marchio per presentarsi in modo più moderno, audace e seducente.

Sullo sfondo, c'è una nuova figura di consumatrice che non interpreta in modo statico e univocamente determinato l'appartenenza ad uno specifico stile di vita: è una cliente "centauro", capace di muoversi con grande agilità ed è informata e saggia nelle sue scelte; il suo comportamento è meno prevedibile e volto a soddisfare i propri bisogni specifici, a volte contrastanti e non classificabili secondo un unico modello di comportamento.

È un lusso dal volto umano che non esclude più nessuno ma mira piuttosto a comprendere un mondo sempre più ampio. Dal palco della Triennale di Milano 2018, l'ospite della conferenza *Next Design Perspectives*, il CEO di Gucci Marco Bizzarri, ha spiegato che l'era dell'esclusività del lusso è giunta al termine, lasciando spazio a un concetto molto più ampio e variegato. L'esclusività del mondo del lusso è falsa ed è ormai finita, ha spiegato il manager, e l'alternativa è puntare sul concetto opposto, quello di inclusività<sup>26</sup>.

La moda sta diventando più inclusiva in termini di design, che impara dallo streetwear come offrire alle persone comfort e stile per tutto il giorno. Nei negozi l'esperienza è completamente cambiata. Gli impiegati stanno diventando più naturali, empatici e sorridenti e ora devono trasmettere emozioni positive. Bizzarri ha anche discusso del lavoro svolto in Gucci, con il direttore creativo Alessandro Michele, e ha spiegato di voler creare un nuovo Gucci non solo in termini estetici ma anche culturali. "Volevamo parlare al lato emotivo dei nostri consumatori, attraverso narrazioni e storytelling ben concepiti, per essere presenti nelle loro vite non solo con prodotti, ma anche con contenuti e valori". L'inclusività è guidata anche dai social network che collegano direttamente marchi e consumatori e generano una comunità.

All'interno del complesso mondo del lusso, vari autori hanno tentato di individuare macro-segmenti di clientela, e Albérès (1990) divideva il mercato del lusso in tre categorie distinte che fanno riferimento a diverse classi sociali. La tassonomia sviluppata distingue tra lusso inaccessibile, lusso intermedio e lusso accessibile. Nella categoria del lusso cosiddetto inaccessibile, ci sono tutti quei beni creati su misura, in numero limitato e, destinati a clienti selezionati. I prezzi di questi prodotti sono indubbiamente molto alti. Questi prodotti, sono capaci di trasportare colui che acquista, in una dimensione di rarità ed esclusività inarrivabile, realizzando, di conseguenza, desideri riservati ad un ristretto giro di clienti. Quindi, il lusso inaccessibile è la punta della piramide. Questa classe è associata a collezioni di haute couture

---

<sup>26</sup> Beverland Michael. Scoprire "le teorie in uso": costruire marchi di vini di lusso. *Giornale europeo di marketing*. 2004; 38 (3/4): 446-466.

e oggetti preziosi e riflette l'idea di lusso affermata prima dell'avvento del "nuovo lusso". Come sarà facilmente intuibile, i prodotti facenti parte della categoria del lusso intermedio hanno un grado di unicità più basso rispetto a quelli inaccessibili; sono prodotti in ridotte quantità e distribuiti attraverso selezionati canali di vendita; sono venduti a un prezzo che, seppur alto, non raggiunge gli stessi livelli di inaccessibilità di quelli della classe superiore, e questa categoria comprende collezioni *prêt-à-porter* che meglio si adattano all'idea di "nuovo lusso". Infine, il lusso accessibile include prodotti che consentono a una fascia più ampia di consumatori di avvicinarsi all'esperienza emotiva dell'acquisto di prodotti di lusso. L'estensione del marchio di lusso a categorie come profumeria, occhiali e cosmesi è un tipico modo di entrare nel mondo del lusso anche per chi non può permettersi di spendere cifre importanti. sono venduti a un prezzo che, seppur alto, non raggiunge gli stessi livelli di inaccessibilità di quelli della classe superiore. Questa categoria comprende collezioni *prêt-à-porter* e *prêt-à-porter* che meglio si adattano all'idea di "nuovo lusso". Infine, il lusso accessibile include prodotti che consentono a una fascia più ampia di consumatori di avvicinarsi all'esperienza emotiva dell'acquisto di prodotti di lusso. L'estensione del marchio di lusso a categorie come profumeria, occhiali e cosmesi è un tipico modo di entrare nel mondo del lusso anche per chi non può permettersi di spendere cifre importanti. sono venduti a un prezzo che, seppur alto, non raggiunge gli stessi livelli di inaccessibilità di quelli della classe superiore. Questa categoria comprende collezioni *prêt-à-porter* e *prêt-à-porter* che meglio si adattano all'idea di "nuovo lusso". Infine, il lusso accessibile include prodotti che consentono a una fascia più ampia di consumatori di avvicinarsi all'esperienza emotiva dell'acquisto di prodotti di lusso. L'estensione del marchio di lusso a categorie come profumeria, occhiali e cosmesi è un tipico modo di entrare nel mondo del lusso anche per chi non può permettersi di spendere cifre importanti. Il lusso accessibile include prodotti che consentono a una più ampia gamma di consumatori di avvicinarsi all'esperienza emotiva dell'acquisto di prodotti di lusso. L'estensione del marchio di lusso a categorie come profumeria, occhiali e cosmesi è un tipico modo di entrare nel mondo del lusso anche per chi non può permettersi di spendere cifre importanti. Il lusso accessibile include prodotti che consentono a una più ampia gamma di consumatori di avvicinarsi all'esperienza emotiva dell'acquisto di prodotti di lusso. L'estensione del marchio di lusso a categorie come profumeria, occhiali e cosmesi è un tipico modo di entrare nel mondo del lusso anche per chi non può permettersi di spendere cifre importanti.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Allèrès Danielle. *Marketing di strategie di lusso*. Parigi: Economica; 1990.

In linea con questa prospettiva piramidale, Kapferer (2012) nella sua analisi dei modelli di business evidenzia quattro diversi livelli di brand. In cima c'è la “griffe”, che si avvicina concettualmente alla teoria del lusso inaccessibile precedentemente illustrata. Il marchio è stato descritto da Kapferer come una firma su un'opera unica. In un'unica definizione quest'ultimo ricomprende l'idea dell'unicità e dell'artigianalità, si tratta di vera e propria arte, non semplicemente di stile. È proprio l'avvicinarsi all'idea di perfezione che porta il consumatore a sentirsi protagonista di un sogno elitario. Al secondo livello ci sono i “marchi di lusso” prodotti in serie limitate con una qualità molto elevata. Questo gradino inferiore incorpora l'output della produzione di massa semplificata in cui il livello di industrializzazione è più elevato. In questa gamma di prodotti, la consapevolezza del marchio genera un valore aggiunto intangibile per prodotti costosi e di alta qualità. Alla base della piramide ci sono i beni di marca prodotti in grandi quantità e venduti a un prezzo inferiore a una fascia più ampia di consumatori. Il limite di questo modello di business sta nel fatto che più le categorie e i prodotti inferiori si espandono a un prezzo accessibile, più si rischia di allontanarsi dal vertice della piramide e, quindi, dalla creatività e dal cuore prezioso di la marca.

Infine, va sottolineato ancora una volta che la nozione di lusso è soggetta a una significativa relatività, individuata sulla base di diversi fattori, e che è in continua evoluzione. Nonostante la globalizzazione dell'industria della moda, la definizione di beni e servizi di lusso rimane, almeno in parte, condizionata dal genere, dall'età e dalle aree geografiche considerate. Tutto questo è dovuto ai diversi gradi di evoluzione e penetrazione del lusso nei mercati maturi o emergenti. Altri elementi che possono entrare in gioco sono variabili socio-demografiche o psicografiche fino al livello individuale tali da modificare il concetto di lusso sulla base di percezioni, motivazioni e atteggiamenti (Mattia 2013). Il concetto di lusso, come un diamante, ha tante sfaccettature e molteplici colori, che cambiano in base alla prospettiva da cui lo si scruta.

Le considerazioni di cui sopra sottolineano chiaramente che i clienti sono disposti a pagare un prezzo premium per i prodotti di lusso. Tuttavia, sarebbe riduttivo soffermarsi solo sulla variabile prezzo per identificare i prodotti di lusso. Il prezzo è uno degli attributi più importanti; è una condizione necessaria per il lusso ma non una condizione sufficiente. Tentando di delineare cos'altro rappresenti il lusso, si possono individuare alcune caratteristiche considerate requisiti minimi fondamentali. Come molti autori sottolineano (Fabris 2003; Corbellini e Saviolo 2015), il lusso è un plesso di significati che trascende ampiamente il valore economico

e calibra perfettamente un mix di attributi.<sup>28</sup> L'esperienza del marchio di lusso non è mai caratterizzata da un singolo tratto; è poliedrico e frutto di un mix di innovazione e creatività, tradizione e storia, qualità superiore e prezzi elevati, comunicazione esclusiva e distribuzione selettiva, immaginario e narrazione. In particolare nel settore della moda, il lusso combina caratteristiche del prodotto, creatività e immagine del marchio.<sup>29</sup>

La letteratura ha identificato molti attributi ricorrenti dei prodotti di moda di lusso. Il nome del marchio, l'identità, lo status, la reputazione e la consapevolezza, nonché gli attributi del prodotto e del design come la qualità, l'artigianalità, l'innovazione, l'unicità e la creatività sono considerati fondamentali (Chevalier e Mazzalovo 2008; Erickson e Johansson 1985; Jackson 2004; Moore e Birtwistle 2005; Nueno e Quelch 1998; Okonkwo 2007; Phau e Prendergast 2000).

I prodotti di lusso sono spesso percepiti anche come rari, e la selettività va intesa non solo a livello di prodotto ma anche dal punto di vista del cliente, che si sente parte di una ristretta cerchia di rappresentanti eletti: “gli happy few” (Kapferer 1997). Alcuni prodotti di lusso sono adattati alle esigenze personali dei clienti e nessun altro avrà accesso agli stessi. I prodotti su misura esaltano il senso di esclusività che un prodotto di lusso può offrire.

Questi attributi devono essere gestiti contemporaneamente e richiedono un approccio coerente e coerente per creare e mantenere un posizionamento del marchio di moda di lusso. L'eccellente qualità unita ai prezzi elevati è una delle caratteristiche del lusso più citate e identifica la presenza di materie prime uniche e preziose o lavorazioni caratterizzate da grande professionalità e rara maestria.

L'affidabilità e la durata percepita portano il consumatore ad un atteggiamento di fiducia tale da non temere i difetti. Portando all'estremo il concetto, si può affermare che un bene di lusso viene associato ad un'immagine di perfezione ed eternità.

Queste caratteristiche generano prodotti iconici che hanno caratterizzato caratteristiche esclusive e ambiziose. L'interpretazione e la commistione di ciascuno di questi attributi genera la cosiddetta firma del marchio o 'DNA del marchio', lo spirito aziendale che esalta la rarità, l'esclusività, la visibilità e l'unicità e in cui i clienti trovano un mezzo per esprimersi. In questo senso, le strategie di comunicazione e distribuzione sono centrali per raccontare, condividere e sostenere in modo corretto e coerente il DNA del brand. I negozi di lusso sono considerati cattedrali dello shopping; godono di investimenti significativi, sono considerati cruciali per il

---

<sup>28</sup> Fabri Giampaolo. *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. Milano: Franco Angeli Editore; 2003.

<sup>29</sup> Corbellini Erica, Saviolo Stefania. *Gestire aziende della moda e del lusso*. Firenze: Rizzoli ETAS; 2015.

marketing e la reputazione di un marchio e non si limitano a supportare le vendite del marchio. Pertanto, le aziende di lusso spesso possiedono negozi per aumentare il controllo sulla relazione e sull'esperienza del cliente nel punto vendita.

Tuttavia, nonostante l'importanza e la crescita del settore del lusso, le indagini empiriche sulle dimensioni degli attributi di lusso e sulle loro connessioni e sviluppi sono ancora poco sviluppate.<sup>30</sup>

Ad esempio, al giorno d'oggi, parole chiave come 'sexiness', che identifica la capacità di esprimere una nuova sensualità in netta rottura con i canoni del passato, o 'genderless' sono ampiamente riportate dagli esperti del settore e potrebbero contribuire alla crescita del settore del lusso (Madsen 2018; Luna e Barros 2019).

## **II. 2 Il ruolo dell'HR nel settore del Lusso e della moda.**

Il settore della moda e del lusso sta affrontando un rapido cambiamento del business e le persone sono al centro di questa rivoluzione. È ampiamente accettato che le aziende con strutture di gestione ben organizzate e pratiche di gestione dei talenti stiano guadagnando un vantaggio competitivo.<sup>31</sup>

Tuttavia, all'interno di questo settore, c'è ancora una sfida significativa nel trovare le persone giuste con il giusto mix di competenze per consentire una crescita di successo attraverso una fase di grande transizione ed espansione. I leader di queste organizzazioni dovrebbero applicare tanto conoscenza e acume aziendale quanto creatività, per risolvere complessi problemi organizzativi e di gestione dei talenti.

La globalizzazione dei mercati e la digitalizzazione dei metodi di reclutamento sono due tendenze chiave che stanno guidando la necessità di professionalizzazione in un settore che è tradizionalmente etichettato come un'industria "creativa". Solo 30 anni fa le aziende della moda non competevano, in senso finanziario, con le grandi aziende di altri settori industriali.

---

<sup>30</sup> Madsen, Anders C. 2018. L'industria della moda è davvero impegnata nell'eliminazione dell'abbigliamento specifico per genere? *Vogue*.

<sup>31</sup> Comin, G., *L'Impresa oltre la crisi*, Marsilio Nodi, Venezia, 2016.

Al giorno d'oggi, le aziende della moda e del lusso sono attori chiave nel mercato azionario e i gruppi di marchi principali non sono dissimili dalle società internazionali che cercano investimenti commerciali e finanziari per sostenere i propri obiettivi di crescita.<sup>32</sup>

Inoltre, Internet ha aperto una nuova strada per il modo in cui le persone imparano a conoscere le aziende e si candidano per un lavoro, il che offre opportunità per nuove strategie di talento. La presenza di queste aziende sulla scena globale è in aumento e, senza le persone giuste nella loro attività, potrebbero avere difficoltà a crescere e avere successo.

I cambiamenti nel settore della moda e del lusso suggeriscono che sono necessari nuovi metodi di ricerca, sviluppo e mantenimento del talento. È importante sottolineare che le capacità non creative sono ora una componente fondamentale per il successo internazionale. Tuttavia, la tendenza è quella di affidarsi a metodi tradizionali di cacciatori di teste e schemi di rinvio dei dipendenti, che possono limitare la capacità di reclutare le giuste competenze. La professionalizzazione del settore suggerisce la necessità di trovare il candidato giusto più rapidamente e con un successo più continuo, per garantire un lavoro più efficace alla prima occasione.<sup>33</sup>

Le industrie stanno colmando le carenze di talento attraverso metodi interni ed esterni. Internamente, ad esempio, il rapporto Deloitte Swiss Watch Industry 2013 ha rilevato che la maggior parte degli orologiai di lusso concentra le proprie strategie di talento sulla formazione interna (74%) e sull'offerta di più apprendistati (54%) per affinare i giovani talenti. Alcune aziende, nell'ultimo decennio circa, si sono concentrate principalmente sulla fidelizzazione dei talenti.

Tuttavia, la crescente sfida di mantenere le persone esistenti e trovarne di nuove significa che le organizzazioni di tutto il settore stanno allargando la loro attenzione ad altre funzioni, come l'esperienza lavorativa per i giovani che abbandonano la scuola. Un'alternativa più estrema sono le fusioni e le acquisizioni, che sono state un fattore chiave per la crescita del mercato del lusso. Ciò pone la sfida di mantenere un modello di talento rilevante che sia integrato in un'organizzazione più complessa.

---

<sup>32</sup> Bottini Aldo, Paciello Diego, 2021, "I pacchetti di welfare diventano personalizzati", Il Sole 24 Ore, 8 marzo 2021.

<sup>33</sup> Chermack, T. e Passmore, D. (2005). Utilizzo di riviste e database nella ricerca. In *La ricerca nelle organizzazioni: fondamenti e metodi di indagine* (pp. 401–418). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.



Molte aziende vedono il valore dei siti di social media e hanno lavorato molto con reti come Twitter e Facebook. Tuttavia, al fine di massimizzare il potenziale, le industrie creative che vogliono avere successo devono fornire i canali più efficaci di comunicazione bidirezionale con i potenziali candidati. Non possono più dipendere dalla pubblicazione di aperture esclusivamente nelle loro "pagine di carriera". Allo stesso modo in cui il cliente interagisce con il marchio del prodotto, questo può essere applicato al modo in cui i dipendenti percepiscono e si relazionano con il loro datore di lavoro.

Lo *Human Capital Trends Report 2014* di Deloitte delinea cinque modi innovativi per accedere ai talenti. Questo può essere applicato alle industrie della moda e del lusso in diversi modi:

1. Trattare il reclutamento come il marketing

Le campagne di marketing per prodotti di moda e di lusso spesso cercano di ispirare sogni e vendere aspirazioni. Nella stessa luce, individuare e nutrire il talento giusto è più importante che mai.

2. Innovare – chi e dove

Una presenza sempre più globale richiede una ricerca globale di talenti. Criteri ampliati per assunzioni di successo significano che il reclutamento strategico è fondamentale. A volte le tue persone migliori siedono in diversi mercati e funzioni; non si tratta di guardare nell'immediato circostante, ma di guardare oltre i confini, le prospettive e l'esperienza.

3. Usare le comunità dei social media

Le organizzazioni più innovative vedono il successo dei social media come un mezzo per sviluppare solide comunità di talenti. Le aziende della moda e del lusso possono sfruttare le loro reti di clienti di persone interessate ai prodotti, che a loro volta possono tradursi in assunzioni di alta qualità.

4. *Big data* per approfondire le reti di talenti

L'applicazione dell'analisi dei talenti può aiutare le organizzazioni della moda e del lusso a comprendere meglio dove esistono le lacune di talento e a migliorare la qualità e l'efficienza del reclutamento.

5. Mantenere un banco di candidati attivo e profondo

Percorsi di carriera consolidati mantengono le persone impegnate per tutto il ciclo di vita della loro carriera. Data la portata e l'importanza delle opportunità globali, ciò può trasformare i candidati da passivi in attivi.

Il settore della moda e del lusso si differenzia nel mercato dei talenti grazie alle sue strutture di gestione uniche. Molte organizzazioni in questo settore sono nate, e rimangono, come imprese

familiari, creando un ulteriore livello di complessità nella risoluzione dei problemi relativi ai talenti.

Le lacune di talento che esistono in queste organizzazioni sono una vera miscela di senso degli affari e creatività, che sono necessarie per consentire gli obiettivi di crescita dei gruppi industriali più grandi. Mentre questo settore in precedenza si concentrava sullo sfruttamento e sul sostegno del talento dei giovani designer, le capacità di gestione aziendale sono ora viste come un criterio altrettanto importante per il successo.

Possiamo aspettarci che le aziende della moda e del lusso evolvano e affinino i loro modelli di business, assicurando che le persone giuste siano al loro posto è una priorità strategica assoluta.<sup>34</sup>

Le aziende di moda chiedono i migliori. Certo, non mancano giovani stilisti di talento, ansiosi di diventare i prossimi Tom Ford o Vera Wang, ma trovare professionisti con una vera creatività in grado di fondere i loro talenti dell'emisfero destro con le esigenze dell'emisfero sinistro di una serie di ruoli nel business della moda sempre più complesso, beh, questa è una storia diversa.

La corsa per i migliori talenti definirà il prossimo decennio per le industrie del lusso e della moda. Un nuovo studio del *Boston Consulting Group* e del *Business of Fashion* (BOF) rileva che molti dirigenti della moda e del lusso, come i loro colleghi di altri settori, sono molto preoccupati di assicurarsi professionisti di talento: il 50% degli intervistati ritiene di non avere accesso a il miglior creativo talento.<sup>35</sup>

Questa sembra essere una preoccupazione particolarmente urgente per le piccole imprese indipendenti. Si preoccupano non solo di ricoprire ruoli creativi, ma anche di acquisire le competenze necessarie per supportare un'ampia gamma di funzioni.

Ricerche precedenti di BCG confermano che le aziende con pratiche di assunzione, sviluppo, gestione e fidelizzazione superiori vedono chiari vantaggi economici.

---

<sup>34</sup> L. Zanfrini, S. Gheno, "Il superamento del gender gap nel mondo del lavoro che cambia: una prospettiva di empowerment sociale e psicologico", in *Lavoro Diritti Europa – Rivista nuova del diritto del lavoro*, 2019.

<sup>35</sup> Davenport, T. e Beck, J. (2002). *L'economia dell'attenzione: capire la nuova valuta del business*. Boston: Stampa della Harvard Business School.

Ad esempio, le aziende che eccellono nel reclutamento godono di una crescita dei ricavi 3,5 volte più rapida di quella di altre società. Dimostrano anche margini di profitto che sono due volte più robusti di quelli dei ritardatari.

Le aziende del lusso e della moda hanno particolari preoccupazioni in quattro aree principali: reclutare i migliori talenti, coltivare una solida pipeline di leadership, costruire un *Employer Brand* convincente e sfruttare la tecnologia digitale per le risorse umane.<sup>36</sup>

Molti dei leader del settore si rendono conto che devono fare di più per attrarre i migliori dipendenti. Lo studio congiunto conferma che le difficoltà di reclutamento persistono nell'intero spettro dei ruoli creativi e aziendali. Mostra anche che i lavori più difficili da svolgere sono nel design e nel prodotto, seguiti da vicino dalla tecnologia e dal digitale. Si possono evidenziare sfide specifiche in ciascuna area:

- *Design e Prodotto*: I direttori creativi di alto livello sono particolarmente scarsi: il 67% degli intervistati nel nostro sondaggio ha affermato che questi professionisti sono impossibili o molto difficili da trovare. La caccia ai designer non va molto meglio: il 44% segnala sfide simili. Anche il design tecnico offre uno scarso pool di talenti: il 42% degli intervistati ha affermato che i modellisti scarseggiano. E circa un terzo delle aziende del lusso e della moda ha difficoltà ad attrarre designer di accessori.
- *Tecnologia e digitale*. Gli ostacoli alle assunzioni non sono molto inferiori per gestori di database, sviluppatori Web e altre posizioni tecnologiche e digitali, ruoli che hanno generalmente occupato il *back office* del settore del lusso e della moda ma che, in un'era digitale, hanno il potenziale per creare un grande differenza per il posizionamento di mercato di un'azienda. Un terzo delle aziende intervistate trova molto difficile o impossibile assumere un *e-commerce manager*.

Inoltre sta diventando sempre più difficile trovare amministratori delegati e direttori generali che combinino capacità analitiche e creative; esperienza nella vendita al dettaglio, nel prodotto e nel marchio; ed esperienza internazionale. Sempre più spesso, i leader aziendali del settore sono inscatolati in una funzione, posizione o sottosectore industriale.

---

<sup>36</sup> Deloitte. (2017). *Global Human Capital Trends- Riscrivere le regole per l'era digitale*. Deloitte University Press.

Le aziende del lusso e della moda faticano a coltivare solide pipeline di leadership e pool di successioni per i loro top manager. Ben il 60% degli intervistati, provenienti da aziende indipendenti grandi e piccole, ammette di avere prestazioni inferiori agli standard in termini di gestione dei talenti e sviluppo della leadership.

Interviste e risultati di sondaggi indicano che molte aziende hanno difficoltà a valutare il calibro del talento che hanno attualmente, per non parlare del talento di cui hanno bisogno. Poche delle aziende del lusso e della moda intervistate hanno adottato l'approccio integrato di tradurre la strategia aziendale in implicazioni per le risorse umane, analizzare la domanda attuale e futura di talenti e creare percorsi di carriera che consentano ai dipendenti ad alto potenziale di salire di grado. Al contrario, i professionisti leader utilizzano strumenti e processi sofisticati per capire quali competenze e capacità sono necessarie per guidare il business, per identificare dove esistono oggi o potrebbero verificarsi domani lacune di talento e per sviluppare piani per colmare tali lacune.<sup>37</sup>

- Costruire un Employer Brand convincente.

Le aziende del lusso e della moda possono essere padrone dei loro marchi e del marchio di prodotti ed etichette in generale, ma queste capacità in genere non si estendono ai loro datori di lavoro. Professionisti leader applicano sistematicamente la suite completa di strumenti di sviluppo del marchio per attrarre talenti. Fanno domande come le seguenti: quali sono i migliori pool di reclutamento? Qual è l'immagine della nostra azienda e cosa vogliamo che sia? Cosa trattiene alcune persone nella nostra azienda e cosa ne allontana altre?

- Sfruttare la tecnologia digitale per le risorse umane.

La tecnologia digitale non è arrivata del tutto nei dipartimenti di reclutamento di molte aziende del lusso e della moda. La maggior parte di coloro che abbiamo intervistato fa ancora molto affidamento su cacciatori di teste e reclutatori e circa il 40% di tutte le nuove assunzioni aziendali e creative avviene attraverso questi canali. La maggior parte dei ruoli viene quindi ricoperta utilizzando metodi della vecchia scuola (oltre alle segnalazioni dei dipendenti). Solo un'azienda su tre ha riferito di utilizzare forum online e social per supportare gli sforzi di reclutamento, un tasso che è inferiore a quello di

---

<sup>37</sup> Liley, M., Feliciano, P., & Laura, A. (2017). *Esperienza dei dipendenti reinventata*. Strategia di Accenture.

altri settori e molto al di sotto delle migliori pratiche. A dire il vero, i cacciatori di teste e i reclutatori rimarranno essenziali per ricoprire molti ruoli di leadership critici, ma ci sono abbondanti opportunità per aumentare il loro lavoro con approcci digitali.

Dal punto di vista di un candidato, quattro dei canali di reclutamento più importanti sono digitali: siti Web aziendali, portali di lavoro, pubblicità online e pagine di social media.

Alla luce dei risultati dello studio BCG-BOF, le aziende del lusso e della moda dovrebbero lanciare iniziative in cinque aree per migliorare le loro probabilità di assumere e trattenere i migliori talenti.

- Investire in un Employer Brand. Un Employer Brand deve essere costruito e coltivato con la stessa cura di qualsiasi marchio di prodotto. Le aziende del lusso e della moda devono sviluppare strategie specifiche intorno all'employer branding e quindi allocare fondi dedicati ad esso. Ogni azienda deve trovare il modo di raccontare la propria storia e di essere chiara su come si differenzia dagli altri come datore di lavoro. Quindi deve identificare i canali giusti per divulgare la storia ai dipendenti attuali e ai potenziali candidati e per mantenere quel messaggio molto attuale.
- Impiegare una pianificazione strategica della forza lavoro. I team delle risorse umane dovrebbero lavorare con i loro partner commerciali per identificare le capacità e le capacità necessarie per realizzare i piani dell'organizzazione per la strategia e la crescita. Dovrebbero quindi mappare le attuali risorse dell'organizzazione rispetto a tali richieste. Confrontando i dati relativi alla domanda e all'offerta, le aziende possono vedere rapidamente dove risiedono le loro lacune di talento più importanti e iniziare a sviluppare piani d'azione discreti per colmare la carenza.
- Rafforzare l'uso dei media digitali e dei social media per trovare i migliori candidati. Esortiamo le aziende a rivedere i loro processi di reclutamento per spostare più iniziative necessarie verso i canali digitali, per creare legami più stretti con gli hub online che si rivolgono al lavoro creativo e per riformulare una parte maggiore dei loro sforzi in formati adatti ai punti vendita digitali. Queste mosse sono state importanti negli ultimi anni, ma diventeranno decisamente critiche man mano che una generazione ancora più esperta di digitalizzazione si prepara a entrare a far parte della forza lavoro. Per creare un ritratto dell'azienda che contribuisca a rafforzare il suo Employer Brand, le aziende dovrebbero utilizzare un'ampia varietà di canali e piattaforme digitali, dalle reti Google+ e LinkedIn ai programmi di posta elettronica mirati (i popolari canali

digitali come LinkedIn, tuttavia, sono generalmente considerati meno utili per i professionisti creativi che per i professionisti di altri campi) e social media. E per reclutare candidati specifici, le aziende dovranno garantire che le domande vengano sollecitate e gestite online e che il processo di candidatura sia il più snello possibile. Allo stesso tempo, le aziende dovrebbero lavorare per migliorare i modi in cui i portafogli creativi possono essere condivisi (e protetti) digitalmente.

- Coltivare stretti rapporti con le scuole. Le aziende possono avvicinarsi ai pool di nuovi talenti sia dal punto di vista commerciale che creativo stringendo relazioni più strette con le istituzioni educative. Gli studenti del club di moda e vendita al dettaglio della Darden School of Business dell'Università della Virginia, ad esempio, hanno fatto i cosiddetti viaggi di lavoro presso cinque aziende di moda a New York dal 2011. Quell'anno hanno partecipato tre studenti; l'anno successivo, 25 studenti sono partiti per il viaggio. I rapporti con le scuole possono portare a tirocini che fungono sia da prezioso meccanismo di screening che da palestra ideale. Le aziende possono lavorare direttamente con scuole e college o passare attraverso associazioni di categoria, come il British Fashion Council e il Council of Fashion Designers of America; quest'ultimo ha una serie di iniziative volte a rafforzare i rapporti tra scuola e aziende.
- Concentrarsi sull'individuazione e la formazione dei leader di domani. Mentre la competizione per i talenti si infiamma, alcuni dei ruoli più richiesti sono quelli che combinano il know-how creativo con il senso degli affari. Le aziende devono identificare tempestivamente tali persone di talento e lavorare sodo per creare programmi personalizzati che le attraggano, le sviluppino e le conservino. In particolare, le aziende devono fare di più per assumere e promuovere donne leader. Le donne non sono ben rappresentate nella gestione delle aziende che vendono beni e servizi di lusso, anche se sono i maggiori acquirenti di tali beni e servizi. Dei quasi 200 dirigenti di 28 aziende del lusso e della moda, solo il 16% circa sono donne. Dei 267 membri del consiglio di amministrazione di queste società, meno del 17% sono donne.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> R. Zucaro, "Il diritto alla disconnessione tra interesse collettivo e individuale. Possibili profili di tutela", in *Labour Law Issue*, vol. 5, n. 2/2019.

Le aziende che fanno affidamento sull'*appeal* del marchio o sul fascino della moda per attrarre e trattenere i talenti dovranno alzare il livello mentre la concorrenza sia all'interno che all'esterno del settore si intensifica, portando a più posti vacanti il prossimo anno.

Mentre i dipendenti dall'alta dirigenza alla prima linea di vendita al dettaglio riconsiderano le loro priorità, le aziende devono aggiornare le loro strategie di talento per un posto di lavoro sempre più flessibile, diversificato e digitalizzato.<sup>39</sup>

Le aziende della moda devono affrontare un deficit di talenti nei prossimi anni. Tra i tassi di posti vacanti più alti di sempre, le aziende stanno lottando per attrarre e trattenere i talenti, in particolare nei ruoli digitali, creativi e commerciali. I dipendenti ora hanno più scelta che mai su dove, quando e come lavorare in un mercato del lavoro in rapida evoluzione. A complicare ulteriormente le cose, lo spostamento delle priorità dei dipendenti sta cambiando il modo in cui le persone pensano alla soddisfazione sul lavoro. Come risultato di queste e altre sfide, nel 2022 continuerà a esserci una carenza di lavoratori interessati e qualificati.

L'immagine pubblica della moda non fa che aumentare la sfida. Le preoccupazioni dei dipendenti sull'impatto ambientale e sociale del settore, oltre ai progressi inadeguati in materia di diversità, equità e inclusione (DEI), stanno avendo un effetto reale sulla sua desiderabilità. In effetti, il 49% dei professionisti della moda ritiene che il settore abbia perso parte all'appello come datore di lavoro negli ultimi 18 mesi, mostra un sondaggio BoF, con la riluttanza del settore al cambiamento e le scarse credenziali di sostenibilità citate come ragioni comuni. Nella classe dirigente, la percentuale sale al 56%. Alla luce di questi atteggiamenti, le aziende della moda devono adattarsi per rimanere competitive, migliorare le condizioni di lavoro e reinventare le culture del posto di lavoro per riflettere le mutevoli esigenze dei talenti.<sup>40</sup>

Come ha affermato un dirigente, "le aziende si basano sulle persone e prosperano sul talento". Ma acquisire e mantenere il talento richiesto diventerà sempre più difficile. Per molto tempo, le aziende del lusso e della moda si sono affidate solo ai loro nomi leggendari per mantenersi al di sopra della mischia dei cacciatori di talenti. Ma come dimostra l'indagine BCG-BOF, quei giorni sono finiti: l'industria sta già risentendo del dolore vissuto per decenni da altri settori di attività.

---

<sup>39</sup> P. Zuddas, "Covid-19 e digital divide: tecnologie digitali e diritti sociali alla prova dell'emergenza sanitaria", in Rivista AIC (Associazione Italiana dei Costituzionalisti), n. 3/2020.

<sup>40</sup> Mayo, E. (1933). *I problemi umani di una civiltà industrializzata*, Scott, Foresman.

È giunto il momento per le aziende del lusso e della moda di competere in modo aggressivo e implacabile per il talento. Coloro che costruiscono le più forti capacità di gestione delle persone e utilizzano i modi più efficaci per trovare, sviluppare e conservare il proprio talento saranno quelli che supereranno le prestazioni negli anni a venire.<sup>41</sup>

## **II. 3 Strategie per monitorare il benessere dei dipendenti all'interno dell'azienda**

Mentre i datori di lavoro a livello globale lottano con le Grandi Dimissioni, un esodo di dipendenti indotto dalla pandemia che lascia volontariamente il lavoro, si stanno affrettando a cercare strategie per mantenere i propri lavoratori.

Secondo *Fortune*, uno studio di Adobe ha rilevato che il "Big Quit" è guidato dalle generazioni più giovani, principalmente la generazione Z e i *millennial* di età compresa tra 18 e 24 anni, e 25 e 39. Lo studio suggerisce che i lavoratori della generazione Z sono i meno soddisfatti a lavoro, mentre è probabile che entrambe le generazioni cambino lavoro per un maggiore controllo sui loro programmi o per cercare più scopo.

In fin dei conti, le imprese sono le loro persone, il che significa che questo tipo di insoddisfazione può rappresentare un serio rischio per le imprese mentre la concorrenza per attrarre nuovi lavoratori sta raggiungendo nuove vette. Pertanto, molti datori di lavoro si rendono conto che devono essere proattivi nella ricerca di strategie che facciano desiderare ai lavoratori di restare e per attrarre nuovi talenti.<sup>42</sup>

Alcune aziende hanno iniziato ad affrontare questo problema definendo agende ambientali, sociali e di *governance* (ESG) perché la stessa Gen Z e i *millennial* che sono dietro le dimissioni *in massa* sono anche quelli più coinvolti con la questione del cambiamento climatico. In effetti, uno studio del *Pew Research Center* mostra che queste due generazioni sono in prima linea nel

---

<sup>41</sup> McClelland, DC (1961). *The Achieving Society*, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

<sup>42</sup> Gobe, M. (2001). *Marchio emozionale: il nuovo paradigma per connettere i marchi alle persone*. New York: Allworth Premere.



dibattito sul clima, facendo volontariato, donando, prendendo parte a manifestazioni e proteste e condividendo materiali online.<sup>43</sup>

Le organizzazioni che abbracciano ESG, quindi, possono dimostrare la loro dedizione al bene superiore, una proposta sempre più allettante per i dipendenti che richiedono un senso di missione dal proprio posto di lavoro. Poiché sempre più potenziali dipendenti (e clienti e investitori) evitano le imprese che non sono impegnate a costruire un futuro sostenibile, si prevede che la domanda per le aziende di prendere posizione sull'ambiente non farà che aumentare.

In un sondaggio condotto poco dopo lo scoppio della pandemia, il 65% dei dipendenti ha affermato di avere maggiori probabilità di lavorare in un'azienda che ha una forte politica ambientale. ESG e sostenibilità sono diventati fattori chiave per le aziende moderne.

Le organizzazioni che sperano di aumentare la loro resilienza devono riconoscere che le questioni globali generali, come il cambiamento climatico, sono solo la metà dell'equazione ESG. Sì, la strategia ESG dovrebbe concentrarsi su obiettivi ambientali e di governance, ma i leader aziendali devono anche investire nella resilienza e nel benessere dei loro lavoratori, prestando particolare attenzione alle questioni che riguardano la salute, la comunità, la stabilità economica, l'istruzione e l'identità sociale dei loro forza lavoro.

Fare il bene per "il mondo" significa poco quando non si fa prima il bene con i propri dipendenti, specialmente quando trattenerli è un importante obiettivo strategico. Mentre le considerazioni sociali e il benessere sono aspetti sociali intrinseci di ESG, i luoghi di lavoro spesso non fanno abbastanza per garantire il benessere dei dipendenti, anche se gli studi hanno dimostrato che una forza lavoro sana è anche una forza lavoro più produttiva.

Uno studio ha rilevato che le aziende che investono in programmi per la salute, la sicurezza e l'ambiente superano in media l'indice S&P 500. L'avvento della pandemia ha portato un numero maggiore di aziende a includere la salute e il benessere dei dipendenti nelle proprie strategie ESG, ma è importante che le aziende mantengano questa prospettiva anche quando la pandemia si attenua.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Schmitt BH (2003). *Gestione dell'esperienza del cliente*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

<sup>44</sup> Sharma, N. (2019). *Fit e intenzioni di turnover dei dipendenti: esame della mediazione dell'impegno dei dipendenti nel settore IT*. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 10(2), 51–60.

Senza dubbio, i nostri luoghi di lavoro hanno subito enormi cambiamenti negli ultimi tempi, con organizzazioni che hanno adottato orari ibridi e luoghi di lavoro remoti o alternativi.

Sono state apportate modifiche fisiche anche agli spazi per uffici, molti dei quali sono ora progettati tenendo conto di considerazioni sulla salute, la sicurezza e l'ambiente. Ad esempio, uno studio del 2019 ha rilevato che trascorrere almeno 120 minuti alla settimana a contatto con la natura era associato a una buona salute, portando molte aziende a provare a incorporare più uscite o ambienti naturali nei loro ambienti di lavoro.

E mentre molti potrebbero credere che le soluzioni ESG siano costose e offrano pochi vantaggi aggiuntivi, le aziende possono ottenere un ambiente di lavoro più sano implementando semplici passaggi che non devono essere costosi:

- Concentrarsi sull'ambiente costruito: assicurarsi che le operazioni sul posto di lavoro supportino un ambiente sano e sicuro, con una buona ventilazione, accesso all'aria fresca e politiche di sostenibilità.
- Istruzione: le aziende possono prendere in considerazione l'offerta di assistenza educativa, come il supporto per la formazione esterna o corsi di certificazione. Possono anche offrire programmi di riqualificazione e riqualificazione per quei lavoratori che tornano al lavoro dopo un'assenza, ad esempio un congedo non retribuito.
- Impegno sociale e creazione di comunità: istituire gruppi di affinità a cui i dipendenti possono aderire per condividere esperienze e best practice. Volontariato insieme. Istituire programmi per impegnarsi con i programmi della comunità locale e restituire.
- Incentivare l'impegno ambientale: offrire ai dipendenti buoni o sconti dei loro marchi preferiti in cambio, ad esempio, della piantumazione di alberi, della pulizia di parchi o spiagge o di donazioni a cause ambientali.

Abbracciando la salute e il benessere dei dipendenti come un fattore cardine delle loro strategie ESG e vedendo i due come interconnessi, le organizzazioni possono creare una forza lavoro più resiliente, produttiva e innovativa che è ben posizionata per il futuro. Possono anche aumentare i loro profitti contribuendo a rendere il mondo un posto migliore e più sicuro in cui vivere. E questo è un vantaggio per tutti.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> I. Senatori, M. Tiraboschi, "Occupazione giovanile nel mercato globale tra produttività e capitale umano", in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 3/2008.

I vantaggi di investire in strategie per il benessere sul posto di lavoro non sono certo un segreto; dal miglioramento del coinvolgimento e della produttività dei dipendenti ai vantaggi economici, le organizzazioni di tutto il mondo stanno ponendo sempre più attenzione al benessere dei dipendenti.<sup>46</sup>

Ma per creare una strategia per il benessere sul posto di lavoro davvero efficace, le organizzazioni devono passare da attività ad hoc per il benessere a una strategia olistica, incorporando il benessere come parte della loro cultura.

Le risorse umane sono fondamentali per portare avanti le strategie e le iniziative per il benessere sul posto di lavoro, concentrandosi sui bisogni reali delle persone e fornendo un collegamento con la leadership per mettere il benessere in cima all'agenda.

La salute e il benessere sono una combinazione di benessere fisico e mentale. Alcuni dei driver del mantenimento del benessere quotidiano sono:

- Una consona dieta nutrizionale;
- Regolare esercizio fisico;
- Un senso di significato, scopo e appartenenza;
- Gestione dello stress;
- Tempi di sonno e riposo necessari;
- Giusta quantità di interazione sociale.

E' inoltre menzionabile il benessere sul posto di lavoro, che è una visione olistica dello stato fisico, mentale e sociale di una persona al lavoro; quando le organizzazioni fanno un buon lavoro con la loro strategia per il benessere sul posto di lavoro, è più probabile che le persone ottengano risultati migliori, costruiscano relazioni più positive, facciano fronte al loro carico di lavoro e lavorino in modo più creativo.<sup>47</sup>

Ci sono così tanti vantaggi nel prendersi cura del proprio personale, ma lo manterremo semplice; l'indagine sulla salute e il benessere sul lavoro del CIPD ha identificato i tre principali vantaggi che le organizzazioni vedono quando aumentano la loro attenzione al benessere sul posto di lavoro:

1. Migliore morale e coinvolgimento dei dipendenti
2. Una cultura più sana e inclusiva

---

<sup>46</sup> McGregor, D. (1966), *Leadership and Motivation*, MIT Press, Cambridge.

<sup>47</sup> Zuckerman, M. (1971). *Dimensions of sensation seeking*. *Journal of Consulting Psychology*, 36(1), 45–52.

### 3. Assenza per malattia inferiore.

Procedure del calibro di salute e sicurezza che proteggono le persone dagli infortuni sul lavoro esistono da tempo, ma le persone si aspettano di più dai loro datori di lavoro, ora più che mai. Anche la salute mentale è diventata rapidamente l'obiettivo principale per le strategie di benessere sul posto di lavoro, con un aumento del 44% rispetto ai livelli pre-pandemia! Seguito rapidamente da artisti del calibro di equilibrio tra lavoro e vita privata, voce dei dipendenti, diversità e inclusione; è chiaro che una semplice politica di salute e sicurezza non è più sufficiente.<sup>48</sup>

Il pensiero si è spostato dai costi della cattiva salute ai benefici che derivano da una forza lavoro sana e fiorente, con i benefici per la salute e il benessere spesso l'elemento di differenziazione quando si tratta di essere un datore di lavoro di scelta.

Quando pensiamo alle strategie per il benessere sul posto di lavoro, ci sono sempre i classici: esami della vista gratuiti, sconti per l'iscrizione in palestra, programmi di ciclo-lavoro e persino un cesto di frutta in ufficio... ma il mondo del lavoro si sta evolvendo e anche la tua strategia per il benessere dovrebbe evolversi.

Quindi è possibile raccogliere alcune idee, incluse alcune ispirate al *Team Hive*, per soddisfare i budget più piccoli e più grandi che coprono molti dei principali fattori di influenza del benessere sul posto di lavoro:

- Salute mentale
  1. I primi soccorritori della salute mentale
  2. Addestrare i manager ad avere conversazioni difficili
  3. Programmi di assistenza ai dipendenti

Va evitato di commettere l'errore di un approccio "taglia unica" al benessere sul posto di lavoro entrando in contatto con il tuo personale. Devi sapere cosa rende felici le persone al lavoro; e, naturalmente, questo può essere radicalmente diverso da individuo a individuo. Diventare più personale con la tua strategia per il benessere significa che avrai un seguito fantastico per dare ai dipendenti un maggiore senso di appartenenza e dimostrare il tuo impegno per il benessere.

- Ambiente di lavoro
  4. Creare una cultura aperta e inclusiva
  5. Un sacco di eventi sociali e attività di gruppo: partecipazione facoltativa!

---

<sup>48</sup> M. Tiraboschi, (a cura di) "Le nuove frontiere dei sistemi di welfare: occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche", in "Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche", e-book ADAPT n. 36/2015

## 6. Riconoscimento non finanziario

Le strategie per il benessere non sono un modo per combattere i problemi che sorgono; devono essere progettati per evitare che tali problemi sorgano in primo luogo. Per adottare un approccio proattivo al benessere sul posto di lavoro, è necessario comprendere i driver unici del benessere nella propria organizzazione in modo da avere una buona idea di cosa funzionerà e cosa no.

- Richieste di lavoro

7. Revisione dei carichi di lavoro e della progettazione del lavoro

8. Offrire un lavoro flessibile per migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata

9. Migliori politiche di ferie e congedi

Una serie di iniziative autonome non è sufficiente; la tua strategia per il benessere deve essere esattamente questo: una strategia. Il tuo approccio al benessere sul posto di lavoro deve essere olistico, integrato nella tua cultura e dovrebbe guidare il modo in cui prendi le decisioni. Ovvero: il benessere sul posto di lavoro dovrebbe essere al centro di tutto ciò che fai.

- Sviluppo della carriera

10. Programmi di mentoring

11. Piani di sviluppo delle prestazioni

12. Formazione sulla resilienza personale

I dipendenti sono i responsabili ultimi della cura della propria salute e del proprio benessere. Beneficeranno delle tue strategie per il benessere sul posto di lavoro solo se scelgono di prendervi parte. Detto questo, la leadership può svolgere un ruolo chiave nel dimostrare i comportamenti desiderati prendendo parte a programmi di benessere, comunicando il successo e incoraggiando gli altri a fare lo stesso.

- Idee extra ispirate al *Team Hive*

13. Giorni di volontariato retribuiti: tutti in Hive ricevono due giorni di CSR all'anno da utilizzare a nostro piacimento.

14. Indennità di salute e benessere: ogni membro del team riceve un'indennità mensile di benessere fisico da spendere per qualcosa a sua scelta. Potrebbe essere un abbonamento a una palestra, potrebbe essere un nuovo paio di scarpe da ginnastica, potrebbe essere... qualsiasi cosa!

15. Abbonamento *Headspace*: questo è andato alla grande e convince le persone a possedere il proprio sviluppo emotivo personale.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> V. Sorrentino, "Il potere invisibile. il segreto e la menzogna nella politica contemporanea", Dedalo, Bari, 2011.

Non si può migliorare ciò che non si misura; raccogliere il feedback dei dipendenti può aiutare a misurare il sentimento dei dipendenti nei confronti della strategia per il benessere e identificare le tendenze per migliorarla ulteriormente.<sup>50</sup>

Inoltre, i programmi di benessere sul posto di lavoro devono essere personalizzati per l'organizzazione e le persone; quindi, vedere come vengono accolte strategie diverse su base sia individuale che collettiva può informare cambiamenti positivi.<sup>51</sup>

Ecco un quadro in cinque fasi su come apportare tali modifiche amplificando la voce dei dipendenti.

Fase 1: prepararsi per il *benchmarking* interno.

Il modo migliore per valutare come si sente la tua forza lavoro è con i sondaggi sui dipendenti ; puoi raggiungere tutti, archiviare facilmente le tue intuizioni su cui riferire e fare riferimento quando necessario, e puoi offrire alle tue persone una piattaforma riservata per aprirsi davvero sulle loro esigenze.

Ciò che è utile qui è creare una serie di domande che puoi utilizzare più volte per creare il benchmark interno. Che si tratti di un paio di domande mensili, di un sondaggio trimestrale sul polso, di un sondaggio più ampio ogni due anni... va scoperto cosa funziona meglio per il personale e utilizzalo per monitorare i tuoi progressi in termini di salute e benessere.

Quando si arriva alla fase di implementazione di nuove strategie per il benessere sul posto di lavoro, queste domande saranno ottime per dirti se stanno avendo un impatto positivo o se stanno fallendo.

Fase 2: il controllo della temperatura

Una volta identificato il set di domande, è il momento di inviare il sondaggio. Questo è il "controllo della temperatura" per valutare come si sentono le persone in questo momento: mantenere sempre quei risultati per una data successiva per misurare davvero i tuoi progressi. Cercare feedback regolarmente può avvisarti di bisogni emergenti di salute e benessere; in questo modo, ci si assicura che l'offerta rimanga pertinente e significativa per il tuo personale.

---

<sup>50</sup> A. Tanese, "Rendere conto ai cittadini: il bilancio sociale nelle amministrazioni pubbliche", Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004.

<sup>51</sup> A. Sitzia, "Il controllo (del datore di lavoro) sull'attività dei lavoratori: il nuovo articolo 4 st. Lav. e il consenso (del lavoratore)", in Labour Law Issue, vol. 2, n. 1/2016.

Prima di inviare il sondaggio, tuttavia, va preso del tempo per considerare le principali parti interessate nel tuo processo di feedback: come coinvolgere i dirigenti senior, manager e dipendenti, dal momento che ognuno ha un ruolo da svolgere, assicurarsi che sia ben assegnato.

Fase 3: chiedere alle persone cosa vogliono dalla tua strategia per il benessere.

I dipendenti sanno meglio di chiunque altro cosa aiuterebbe a migliorare la loro salute e il loro benessere, quindi assicurati di chiedere le loro idee e il loro contributo.

In Hive, è stato condotto un sondaggio pieno di benefici per il benessere per vedere a cosa le persone avrebbero voluto accedere di più e abbiamo dato alle persone la possibilità di dare i propri suggerimenti.<sup>52</sup>

Fase 4: tuffarsi nei risultati e impostare le proprie azioni

Dopo aver misurato la temperatura e raccolto le idee, è necessario prendersi del tempo per riflettere sui risultati e immergersi nelle tendenze e negli hotspot emersi.

Questo aiuterà a capire quali aree hanno la priorità immediata, quali necessitano di ulteriori considerazioni e su quali non agirai; non è semplice come dare alle persone ciò che chiedono, ma assicurarsi che sia in linea con come si sentono e l'impatto che può avere.

Fase 5: continuare a comunicare

Dopo aver raccolto il feedback dei dipendenti per migliorare la tua strategia per il benessere, è fondamentale comunicare come stai agendo in base a quel feedback.

Anche se non verranno apportate modifiche, è fondamentale spiegare il motivo e rafforzare il valore del feedback dei dipendenti. Le persone creeranno le proprie storie, crederanno di non essere state ascoltate e si sentiranno disimpegnate se il loro feedback viene accolto dal silenzio radio.

La comunicazione dei piani d'azione afferma il valore del feedback dei dipendenti. La trasparenza creerà fiducia e assicurerà che i dipendenti siano motivati a partecipare al sondaggio successivo.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> M. Tiraboschi, "La disoccupazione giovanile in tempo di crisi: un monito all'Europa (continentale) per rifondare il diritto del lavoro?", *anticipazione di Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 2/2012.

<sup>53</sup> A. Tanese, G. Negro, A. Gramiglio, "La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche. Valutare la qualità percepita dai cittadini", Rubbettino, Roma, 2003

# CAPITOLO III

## Il Caso studio

### III. 1 Presentazione dell'azienda

L'azienda con cui ho avuto l'onore di collaborare per la realizzazione della ricerca, ha scelto, per convalidate motivazioni, di mantenere l'anonimato. Per convenienza, la chiamerò *Luxe*.

*Luxe* è un'azienda di moda e lusso rinomata a livello internazionale, con sede principale in una delle capitali della moda. L'azienda si distingue per la sua eccellenza nel design, nella qualità artigianale e nell'innovazione, offrendo collezioni esclusive di abbigliamento, accessori e articoli di lusso.

Nel contesto di *Luxe*, il dipartimento delle risorse umane (HR) svolge un ruolo chiave nel promuovere un ambiente di lavoro stimolante, inclusivo e orientato al benessere dei dipendenti. Il team HR di *Luxe* si impegna a garantire che i dipendenti siano valorizzati, motivati e sviluppati professionalmente, riconoscendo il loro ruolo fondamentale nel successo dell'azienda. Le caratteristiche distintive del ruolo HR includono:

1. **Gestione del talento:** Il team HR di *Luxe* si dedica a individuare, reclutare e sviluppare i migliori talenti nel settore. Attraverso strategie innovative di talent acquisition, valutazione delle competenze e programmi di sviluppo del personale, si assicurano di avere un team altamente qualificato e motivato.
2. **Benessere e supporto dei dipendenti:** *Luxe* pone un'enfasi significativa sul benessere dei dipendenti. Il team HR implementa politiche e iniziative che promuovono la salute fisica e mentale, come programmi di fitness, accesso a servizi di consulenza e supporto per il *work-life balance*. Si assicurano che i dipendenti abbiano un ambiente di lavoro sicuro, inclusivo e rispettoso.
3. **Sviluppo professionale:** *Luxe* offre opportunità di crescita e sviluppo professionale ai propri dipendenti. Il team HR collabora con i manager per identificare le esigenze di formazione e sviluppo individuali e implementa programmi di formazione interna ed esterna, workshop e *mentoring* per aiutare i dipendenti a raggiungere il loro massimo potenziale.



4. Cultura aziendale e coinvolgimento dei dipendenti: L'HR di *Luxe* promuove una cultura aziendale basata su valori come l'eccellenza, la creatività e l'integrità. Collabora con i dipendenti per creare un ambiente di lavoro inclusivo e collaborativo, incoraggiando il coinvolgimento attivo dei dipendenti attraverso iniziative come team building, eventi sociali e programmi di riconoscimento delle *performance*.
5. Gestione del cambiamento: Nel settore della moda e del lusso, l'innovazione e il cambiamento sono fondamentali. L'HR di *Luxe* svolge un ruolo cruciale nel supportare i dipendenti attraverso periodi di transizione, facilitando la comunicazione aperta e trasparente, fornendo supporto durante la gestione del cambiamento e incoraggiando l'adattabilità.

In sintesi, *Luxe* si distingue non solo per la sua eccellenza nel settore del lusso e della moda, ma anche per l'attenzione e l'impegno del suo team HR nel promuovere il benessere, la crescita e l'impegno dei dipendenti. L'azienda si impegna a creare un ambiente di lavoro in cui ogni individuo possa prosperare e contribuire al successo complessivo dell'organizzazione.

### **III. 2 Strategia adottata dall'azienda per monitorare il benessere dei dipendenti**

E' stato approfondito il tema dell'importanza che attualmente ha il dipendente e il suo benessere, specificando che l'azienda in questione, mette in atto varie strategie che noi abbiamo analizzato, al fine di monitorare come vivono il lavoro e come vivono sul posto di lavoro.

Mediante un sondaggio somministrato ai dipendenti è stato possibile riportare le azioni pragmaticamente realizzate dall'azienda, al fine di monitorare il benessere dei suddetti.

In *Lux*, dove è stato condotto lo stage, sono sostanzialmente tre i programmi atti a tale monitoraggio:

1. Programma di *Performance Management*: Legato alla *performance*
2. Programma di *Talent Management*: Legato al *talent*
3. *Employee Engagemnet survey*: Sondaggio - Fulcro dell'operazione monitoraggio

Procedendo per gradi, *Lux* attua il Programma di *Performance Management* (o Gestione delle *Performance*) in virtù del processo strategico utilizzato per gestire e valutare le prestazioni dei

propri dipendenti. Si concentra sull'identificazione degli obiettivi chiave dell'organizzazione e sull'allineamento di tali obiettivi con le prestazioni individuali.

Il Programma di *Performance Management* coinvolge diverse attività, tra cui la definizione chiara degli obiettivi di prestazione, l'identificazione dei criteri di valutazione, la valutazione periodica delle prestazioni, la fornitura di feedback regolare e il supporto allo sviluppo delle competenze dei dipendenti.

L'obiettivo principale del Programma di *Performance Management* è migliorare le prestazioni individuali e collettive dei dipendenti al fine di raggiungere gli obiettivi organizzativi. Fornisce un quadro strutturato per misurare le prestazioni, identificare le aree di miglioramento e fornire opportunità di sviluppo.

Alcuni degli step chiave del Programma di *Performance Management* di *Lux* includono:

- Definizione degli obiettivi: stabilire obiettivi chiari, specifici, misurabili, realistici e temporalmente definiti per i dipendenti.
- Monitoraggio delle prestazioni: raccogliere dati sulle prestazioni dei dipendenti attraverso diverse fonti come feedback dei colleghi, risultati delle valutazioni e monitoraggio continuo delle attività svolte.
- Valutazione delle prestazioni: valutare le prestazioni dei dipendenti rispetto agli obiettivi stabiliti, utilizzando criteri prestabiliti e processi di valutazione oggettivi.
- Feedback e *coaching*: fornire un feedback regolare e costruttivo ai dipendenti sulle loro prestazioni, evidenziando i punti di forza e le aree di miglioramento. Offrire anche supporto e orientamento per lo sviluppo delle competenze.
- Pianificazione dello sviluppo: identificare opportunità di formazione e sviluppo per migliorare le competenze dei dipendenti e raggiungere i loro obiettivi di carriera.
- Riconoscimento e ricompense: riconoscere e premiare i dipendenti per le prestazioni eccellenti o il raggiungimento degli obiettivi, attraverso incentivi, promozioni o altre forme di ricompense.

L'implementazione di un efficace Programma di *Performance Management* può contribuire a migliorare la motivazione, l'impegno e le prestazioni dei dipendenti, creando un ambiente di lavoro in cui le persone sono allineate agli obiettivi dell'organizzazione e si sentono supportate nello sviluppo delle proprie capacità.

Il Programma di *Talent Management* (o Gestione del Talento) è un approccio strategico utilizzato da *Lux* per identificare, sviluppare e trattenere i loro talenti più promettenti. Si

concentra sull'individuazione delle persone con un elevato potenziale di crescita e sulla creazione di opportunità per sviluppare le loro competenze e guidarle verso ruoli di leadership o di rilievo all'interno dell'organizzazione.

Il *Talent Management* invece, coinvolge una serie di attività volte a identificare, attrarre, sviluppare e trattenere i talenti all'interno dell'organizzazione *Lux*.

Queste attività possono includere:

- Identificazione del talento: individuare le persone con un alto potenziale di crescita, sia all'interno dell'organizzazione che nel mercato esterno, attraverso valutazioni delle prestazioni, valutazioni delle competenze e altri strumenti di identificazione.
- Sviluppo del talento: fornire opportunità di formazione, mentoring, coaching e sviluppo delle competenze per aiutare i talenti a raggiungere il loro pieno potenziale. Ciò può includere programmi di sviluppo delle leadership, assegnazioni speciali, progetti di sfida e altre opportunità di apprendimento.
- Successione organizzativa: pianificare la successione e la transizione dei talenti in posizioni chiave all'interno dell'organizzazione. Questo coinvolge l'identificazione dei potenziali successori per ruoli chiave e la preparazione di un pool di talenti pronti a prendere in carico tali posizioni nel caso di vacanze o promozioni.
- Retention del talento: mettere in atto politiche e pratiche per trattenere i talenti all'interno dell'organizzazione. Questo può includere offerte di sviluppo professionale, opportunità di carriera, retribuzione competitiva, piani di incentivazione e un ambiente di lavoro stimolante.
- Valutazione del talento: valutare regolarmente le prestazioni e il potenziale dei talenti per monitorare il loro progresso e prendere decisioni informate sulla loro crescita e posizionamento all'interno dell'organizzazione.

L'obiettivo del Programma di *Talent Management* è identificare, sviluppare e trattenere i talenti chiave per creare una forza lavoro altamente qualificata e in grado di guidare l'organizzazione verso il successo. Attraverso l'investimento nel talento, le organizzazioni possono aumentare la loro competitività sul mercato, migliorare l'innovazione, promuovere una cultura di apprendimento continuo e mantenere un vantaggio strategico.

La terza parte del piano che *Lux* mette in pratica è il cosiddetto *employee engagement survey*, su cui personalmente ho concentrato i maggiori sforzi. Esso rappresenta un reale sondaggio tra

i dipendenti, funge da strumento per raccogliere *feedback* e valutazioni di questi ultimi sulla loro esperienza lavorativa e sull'ambiente aziendale. Questi sondaggi sono progettati per ottenere informazioni sulle opinioni, le percezioni e le esperienze dei dipendenti in vari aspetti del loro lavoro, inclusi aspetti come la cultura aziendale, la comunicazione interna, la leadership, la soddisfazione lavorativa, l'equilibrio tra vita professionale e personale, e altro ancora.

Per condurre un buon *employee survey* avrei potuto utilizzare diversi metodi, tra cui sondaggi online, questionari cartacei o interviste strutturate. Le domande hanno coperto una vasta gamma di argomenti, a seconda degli obiettivi dell'organizzazione. Alcuni esempi di domande comuni in un *employee survey* hanno riguardato aspetti quali:

- **Soddisfazione lavorativa:** Come valuti la tua soddisfazione generale nel tuo lavoro attuale?
- **Comunicazione interna:** Ricevi informazioni chiare e tempestive sui cambiamenti o sugli aggiornamenti all'interno dell'organizzazione?
- **Cultura aziendale:** Ritieni che i valori e la cultura dell'azienda siano coerenti con le tue aspettative?
- **Sviluppo delle competenze:** Hai ricevuto opportunità di formazione e sviluppo per migliorare le tue competenze professionali?
- **Equilibrio tra vita professionale e personale:** Riesci a gestire in modo efficace il tuo equilibrio tra lavoro e vita personale?
- **Leadership:** Cosa pensi del tuo diretto superiore? Hai fiducia nella leadership dell'organizzazione?
- **Coinvolgimento:** Ti senti coinvolto e motivato nel tuo lavoro?

L'obiettivo principale di un *employee survey* è quello di raccogliere informazioni utili e basate sulle opinioni dei dipendenti, per identificare i punti di forza dell'organizzazione e le aree di miglioramento. I risultati del sondaggio possono essere utilizzati per apportare cambiamenti e implementare strategie mirate a migliorare l'esperienza dei dipendenti, aumentare la soddisfazione lavorativa, migliorare la comunicazione interna, favorire lo sviluppo delle competenze e creare un ambiente di lavoro più positivo e produttivo.

L'ascolto attento delle opinioni dei dipendenti attraverso un *employee survey* ha aiutato *Lux* a comprendere meglio le esigenze e le preoccupazioni dei propri dipendenti e ad adottare misure per migliorare il clima organizzativo e la retention del personale.

## 1. PERFORMANCE MANAGEMENT PROCESS

Il processo di Performance Management coinvolge diversi passaggi per gestire e migliorare efficacemente le prestazioni dei dipendenti. Ecco una panoramica del tipico processo di *Performance Management*:

1. **Definizione degli obiettivi:** Stabilire obiettivi di prestazione chiari e specifici per ciascun dipendente che si allineano agli obiettivi dell'organizzazione. Questi obiettivi dovrebbero essere sfidanti ma raggiungibili e fornire una chiara direzione per le aspettative di prestazione.
2. **Comunicazione continua:** Comunicare regolarmente con i dipendenti per fornire feedback, orientamento e supporto. Ciò include stabilire le aspettative, chiarire le responsabilità e affrontare tempestivamente eventuali problemi di prestazione. Favorire una comunicazione aperta e trasparente tra manager e dipendenti.
3. **Monitoraggio delle prestazioni:** Monitorare e tracciare costantemente la prestazione dei dipendenti rispetto agli obiettivi e agli obiettivi stabiliti. Raccogliere dati pertinenti, come milestone dei progetti, obiettivi di vendita o feedback dei clienti, per valutare i progressi e individuare aree di miglioramento.
4. **Valutazione delle prestazioni:** Effettuare valutazioni formali delle prestazioni periodicamente per valutare la prestazione dei dipendenti rispetto agli obiettivi e alle competenze stabilite. Utilizzare un processo di valutazione equo e coerente che includa misure oggettive e soggettive. Fornire feedback costruttivo e riconoscere i risultati raggiunti.
5. **Feedback sulle prestazioni:** Fornire feedback regolari e tempestivi ai dipendenti sulla loro prestazione. Riconoscere i successi, evidenziare le aree di miglioramento e offrire orientamento su come migliorare la prestazione. Il feedback dovrebbe essere specifico, pratico e incentrato sullo sviluppo.
6. **Pianificazione dello sviluppo:** Collaborare con i dipendenti per creare piani di sviluppo individuali basati sui loro punti di forza, punti deboli e aspirazioni di carriera. Identificare opportunità di crescita, programmi di formazione o rotazioni di lavoro che possono aiutare i dipendenti a migliorare le loro competenze e raggiungere il loro pieno potenziale.
7. **Miglioramento delle prestazioni:** Se si verificano problemi di prestazione, sviluppare un piano di miglioramento delle prestazioni in collaborazione con il dipendente.

Definire chiaramente le aspettative, fornire supporto ed stabilire una tempistica per il miglioramento. Monitorare i progressi e offrire orientamento per aiutare il dipendente a raggiungere gli standard di prestazione desiderati.

8. Riconoscimento e ricompense: Riconoscere e premiare i dipendenti ad alte prestazioni per rafforzare i comportamenti positivi e motivare un'eccellenza continuativa. Ciò può includere programmi di riconoscimento formale, bonus, promozioni o altre forme di incentivi basati sui risultati di prestazione.
9. Documentazione: Mantenere registri accurati e aggiornati di discussioni relative alle prestazioni, valutazioni e piani di sviluppo. Questi registri fungono da riferimento per valutazioni future, promozioni o decisioni legate alle prestazioni.
10. Revisione e iterazione continua: Rivedere e perfezionare regolarmente il processo di Performance Management per garantirne l'efficacia. Raccogliere feedback da manager, dipendenti e stakeholder per individuare aree di miglioramento e apportare gli aggiustamenti necessari.

Implementando un efficace processo di *Performance Management*, *Lux* riesce a promuovere una cultura di alta *performance*, crescita dei dipendenti e miglioramento continuo, portando a risultati generali migliori per l'organizzazione.

Ognuno è fondamentale per garantire ai clienti l'unicità attraverso la maestria, la creatività, l'intimità e la cura. Questo significa che ogni membro del team contribuisce al successo dell'azienda e alla creazione di una comunità coesa. Per mantenere un alto livello di performance, è essenziale che ogni individuo abbia chiari i propri obiettivi e che essi siano in linea con la strategia aziendale.

In questo contesto, sia il leader che il collega condividono responsabilità importanti. Insieme, definiscono obiettivi ad alto impatto e allineati alla strategia aziendale. Si tengono regolari incontri per mantenere l'allineamento sugli obiettivi e monitorare l'andamento dei comportamenti. Durante l'anno, vengono identificate opportunità di sviluppo che possono emergere.

Il processo di Performance Management si basa su due dimensioni: il "cosa" (what) e il "come" (how). Qui, non è solo importante raggiungere gli obiettivi, ma anche il modo in cui vengono raggiunti. L'azienda adotta una filosofia di Pay-for-Performance, in cui le azioni di

incentivazione si basano sul merito. Diversi livelli di performance vengono premiati con diversi livelli di ricompensa.

Attraverso il sistema di valutazione delle performance (SSF), l'azienda sarà in grado di definire in modo chiaro e semplice gli obiettivi, tenere traccia dei feedback a metà anno e alla fine dell'anno, valutare le performance del proprio team e molto altro.

La valutazione della performance individuale avviene attraverso due dimensioni, il "cosa" (what) e il "come" (how), entrambe con lo stesso peso. Ciascuna dimensione viene valutata utilizzando una scala a 3 rating, che permette di valutare la performance in modo obiettivo e fornire un feedback significativo per il miglioramento.

La dimensione dell'how, ovvero come vengono raggiunti i goal, ha lo stesso peso del what, cioè cosa si raggiunge in termini di goal. Il modo in cui dimostriamo leadership nel raggiungimento dei goal passa attraverso la corretta interpretazione dei comportamenti del leadership model durante l'anno e verremo valutati sui comportamenti che il people leader ha identificato come quelli su cui focalizzarsi maggiormente.

PERFORMANCE DEL COLLEAGUE					
<p><b>50%</b> <b>WHAT</b></p> <p><i>Goal raggiunti</i></p> <p>I risultati del Colleague saranno confrontati con i <b>Goal</b> definiti e condivisi all'inizio dell'anno e discussi durante il Time to Talk:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I Goal saranno valutati attraverso la scala a 3 rating</li> <li>• I commenti relativi ad ogni Goal andranno a sostenere la valutazione del WHAT</li> </ul>			<p><b>50%</b> <b>HOW</b></p> <p><i>Comportamenti del Leadership Model</i></p> <p>L'How del Colleague fa sì che i comportamenti del <b>Leadership Model</b> vengano correttamente interpretati durante l'anno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I 10 comportamenti di Leadership sono valutati insieme attraverso la scala a 3 rating</li> <li>• I commenti relativi all'HOW andranno a sostenere la valutazione</li> </ul>		
<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>
<p><b>EXCEED GOAL EXPECTATIONS</b></p> <p>Il Colleague ha raggiunto risultati eccezionali che spiccano rispetto a quelli degli altri ed è ampiamente riconosciuto per questo</p>	<p><b>MEET GOAL EXPECTATIONS</b></p> <p>Il Colleague ha pienamente raggiunto gli obiettivi in modo coerente a quanto concordato, e potrebbe aver anche superato le aspettative</p>	<p><b>BELOW GOAL EXPECTATIONS</b></p> <p>Il Colleague non ha raggiunto gli obiettivi che erano stati definiti/concordati</p>	<p><b>EXCEED LEADERSHIP EXPECTATIONS</b></p> <p>Il Colleague è stato un role model nel dimostrare i comportamenti del Leadership Model ed è ampiamente riconosciuto per questo</p>	<p><b>MEET LEADERSHIP EXPECTATIONS</b></p> <p>Il Colleague ha dimostrato dei comportamenti coerenti con quelli del Leadership Model</p>	<p><b>BELOW LEADERSHIP EXPECTATIONS</b></p> <p>Il Colleague non ha dimostrato dei comportamenti in linea con quelli del Leadership Model</p>

Il PMP è strutturato in 5 fasi dove sia il People Leader che il Colleague rivestono un ruolo cruciale.

**STEP 1. Time to set Goals** il People Leader e il Colleague definiscono i goal per l'anno.

**STEP 2. Time to talk** il People Leader rivede e allinea i Goal/risultati e incontra il Colleague per discutere insieme della mid year performance;

**STEP 3. Time to assess** il People Leader analizza i risultati, commenta e fornisce i rating WHAT e HOW come «exceed, meet or below expectation», in questa fase nessun feedback viene condiviso con il Colleague;

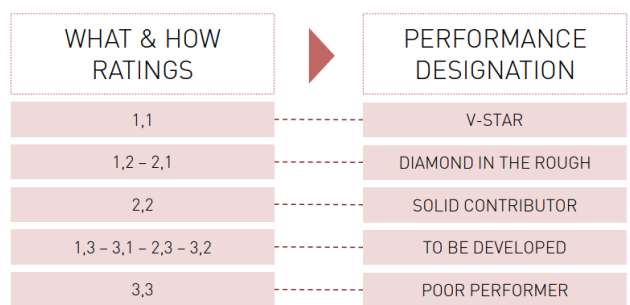
**STEP 4. Time to calibrate** i Business Leader e HR analizzano i rating per armonizzare le valutazioni dei PL e far sì che siano in linea con la curva di distribuzione attesa a livello aziendale;

**STEP 5. Time to provide feedback** il People Leader incontra il Colleague per discutere della sua performance annuale, le aree di sviluppo e le eventuali azioni di rewarding.



## FILOSOFIA PAY FOR PERFORMANCE

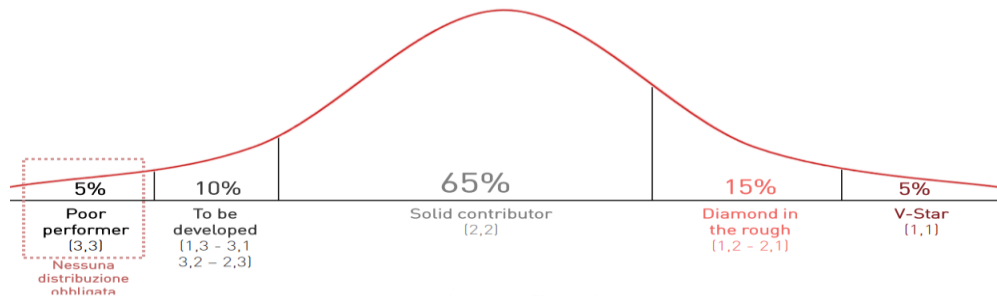
Le azioni di rewarding sono differenziate e si basano sulla meritocrazia: differenti livelli di performance saranno premiati con differenti livelli di rewarding



## CURVA DI DISTRIBUZIONE



Come mostra l'immagine riportata di seguito, le valutazioni di WHAT e HOW faranno confluire i Colleagues in differenti performance designation con lo scopo di identificare i diversi livelli di performance all'interno dell'organizzazione. Le performance designation dovranno rispettare una curva di distribuzione, con l'obiettivo di identificare chiaramente i top/solid/poor performer e, di conseguenza, differenziare le azioni di rewarding.



## 1. TALENT MANAGEMENT

Il programma di *Talent Management* di *Luxe* è l'insieme di strategie e pratiche che mirano ad attrarre, sviluppare, motivare e trattenere il talento all'interno dell'organizzazione. L'obiettivo principale è identificare e sviluppare i dipendenti di alto potenziale, al fine di garantire una forza lavoro qualificata e pronta a fronteggiare le sfide future.

Di seguito sono elencate alcune componenti chiave del programma di Talent Management:

- **Attrazione del talento:** L'azienda adotta strategie per attirare i migliori talenti sul mercato del lavoro. Ciò può includere una solida brand reputation, una cultura aziendale attrattiva, una comunicazione efficace delle opportunità di carriera e un processo di selezione accurato.
- **Selezione e reclutamento:** L'azienda implementa un processo di selezione rigoroso per identificare candidati con le competenze e le qualità desiderate. Si possono utilizzare interviste strutturate, valutazioni psicometriche e referenze per valutare la compatibilità dei candidati con i ruoli disponibili.
- **Sviluppo delle competenze:** Il programma di Talent Management prevede piani di sviluppo personalizzati per i dipendenti di alto potenziale. Ciò può includere programmi di formazione interna ed esterna, mentoring, job rotation e opportunità di sviluppo di leadership.

- Successione e pianificazione della carriera: L'azienda identifica i talenti chiave e sviluppa piani di successione per garantire una transizione senza problemi in caso di promozioni o uscite aziendali. La pianificazione della carriera viene effettuata in modo collaborativo tra i dipendenti e l'azienda, al fine di stabilire obiettivi di crescita e opportunità di carriera.
- Retribuzione e incentivazione: Un programma di Talent Management include anche politiche retributive competitive e incentivi basati sul merito. L'azienda cerca di ricompensare i risultati eccezionali e il contributo significativo dei talenti chiave.
- Gestione delle prestazioni: Il monitoraggio delle prestazioni e il feedback regolare sono parte integrante del programma di Talent Management. L'azienda stabilisce criteri chiari per valutare le prestazioni e fornisce feedback continuo ai dipendenti per favorire il loro sviluppo e il raggiungimento degli obiettivi.
- Coinvolgimento e motivazione: Un programma di Talent Management include iniziative per coinvolgere e motivare i dipendenti talentuosi. Ciò può comprendere opportunità di partecipazione a progetti stimolanti, riconoscimenti e premi, nonché un ambiente di lavoro inclusivo e collaborativo.

Un efficace programma di Talent Management aiuta l'azienda a sviluppare una *pipeline* di talenti, a colmare le lacune di competenze, a migliorare la produttività e a mantenere una forza lavoro impegnata e motivata.

Il *Potential Assessment* (valutazione del potenziale) di un Colleague (membro del team o dipendente) di cui si serve *Lux* è un processo attraverso il quale il suo *People Leader* (responsabile o supervisore) valuta il suo potenziale di crescita e sviluppo all'interno dell'organizzazione. Questo processo di valutazione del potenziale è solitamente facilitato attraverso uno strumento chiamato *Talent Page*, che raccoglie e analizza le informazioni pertinenti.

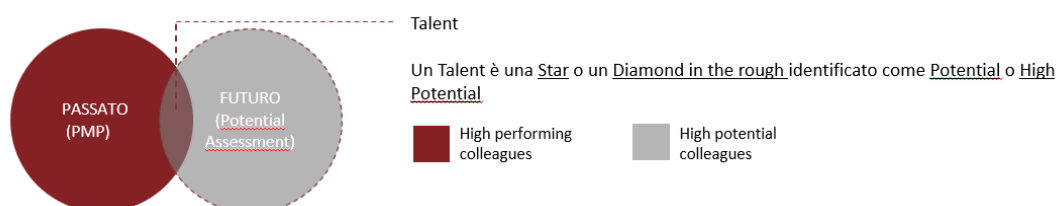
Nel *Potential Assessment*, il *People Leader* prende in considerazione diverse informazioni per valutare il potenziale del Colleague. Alcune delle principali informazioni raccolte e analizzate includono:

1. *Potential Designation*: Questa informazione indica il livello di potenziale che il Colleague dimostra. Può essere basato su una scala o su una designazione specifica (ad

esempio, ad alto potenziale, potenziale medio, ecc.). Questo aiuta a identificare i dipendenti che mostrano un potenziale significativo per svilupparsi e crescere all'interno dell'organizzazione.

2. *Readiness to move or to promote*: Questa valutazione riguarda la disponibilità del Colleague a spostarsi o ad accettare una promozione. Si considera se il Colleague è aperto a nuove opportunità e pronto a prendere in considerazione ruoli di maggior responsabilità o spostamenti geografici, se necessario. Questa informazione è utile per la pianificazione della successione e l'identificazione di potenziali candidati per ruoli di leadership.
3. *Potential next roles*: In questa sezione, il People Leader identifica i possibili ruoli futuri che il Colleague potrebbe assumere in base al suo potenziale. Si valutano le competenze, l'esperienza e le caratteristiche personali del Colleague per identificare i ruoli che potrebbero essere adatti al suo sviluppo professionale. Questa informazione aiuta a guidare le opportunità di sviluppo e di carriera per il Colleague.
4. *Succession planning*: Questa parte della valutazione si concentra sulla pianificazione della successione. Il People Leader identifica il ruolo attuale del Colleague e valuta se può essere considerato come un potenziale successore per posizioni di maggior responsabilità. Questa informazione è utile per garantire la continuità e il successo dell'organizzazione, identificando i candidati interni più promettenti per posizioni chiave.

Attraverso il *Potential Assessment* e l'utilizzo della *Talent Page*, l'azienda può ottenere una panoramica chiara del potenziale dei suoi dipendenti e prendere decisioni informate per quanto riguarda lo sviluppo delle loro carriere. Questo processo aiuta a identificare i talenti chiave, a pianificare la successione, a creare opportunità di crescita e a favorire un ambiente di lavoro stimolante per i dipendenti.



L'*assessment* relativo alla performance passata, che viene riportata nel *Performance Management Process* (PMP), è un'importante componente del processo di gestione delle prestazioni di un'azienda. Consiste nella valutazione e nell'analisi delle prestazioni passate di un dipendente al fine di fornire un feedback costruttivo e di prendere decisioni informate per lo sviluppo e il riconoscimento dei dipendenti.

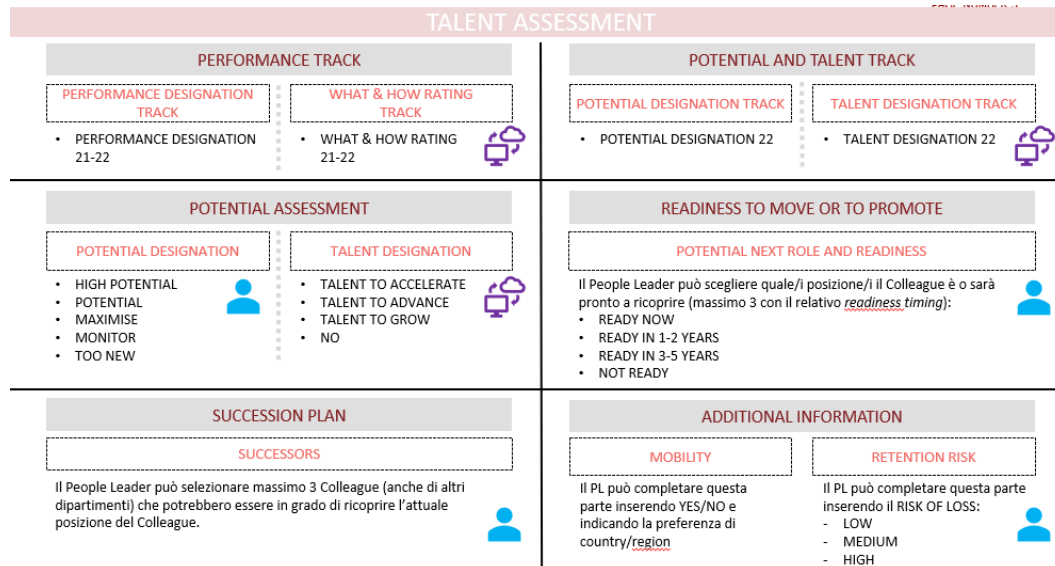
Durante il PMP, il *People Leader* (responsabile o supervisore) rivede e valuta le prestazioni del dipendente, prendendo in considerazione gli obiettivi concordati, i risultati raggiunti e i comportamenti dimostrati durante un determinato periodo di tempo. L'*assessment* della performance passata può essere basato su diverse fonti di informazioni, tra cui:

1. **Obiettivi e risultati:** Si esamina se il dipendente ha raggiunto gli obiettivi concordati nel periodo di valutazione. Questo può includere obiettivi di produttività, qualità del lavoro, raggiungimento di milestone o risultati specifici.
2. **Competenze e comportamenti:** Si analizza come il dipendente ha dimostrato le competenze e i comportamenti desiderati durante il periodo di valutazione. Ciò può includere aspetti come la comunicazione efficace, la leadership, il lavoro di squadra, l'adattabilità, la gestione del tempo e altre competenze chiave rilevanti per il ruolo.
3. **Feedback e osservazioni:** Il *People Leader* può fare riferimento a feedback e osservazioni raccolti durante il periodo di valutazione da parte di colleghi, clienti, e altre persone che hanno interagito con il dipendente. Questo feedback contribuisce a fornire una visione più completa delle prestazioni del dipendente.

L'*assessment* relativo alla *performance* passata nel PMP serve a diversi scopi:

- **Feedback e sviluppo:** Fornisce al dipendente un feedback chiaro e costruttivo sulle sue prestazioni passate. Questo feedback è prezioso per aiutare il dipendente a comprendere le sue aree di forza, le aree di miglioramento e gli obiettivi di sviluppo per il futuro.
- **Riconoscimento e ricompensa:** L'*assessment* della *performance* passata può influenzare le decisioni relative al riconoscimento e alle ricompense, come aumenti salariali, bonus o opportunità di avanzamento di carriera. I dipendenti che dimostrano prestazioni eccezionali possono essere premiati per il loro contributo.
- **Pianificazione delle prestazioni future:** L'*assessment* passato fornisce una base per la pianificazione delle prestazioni future. Aiuta il *People Leader* a identificare gli obiettivi di sviluppo e le strategie per migliorare le prestazioni del dipendente.

L'assessment relativo alla *performance* passata nel PMP è un momento chiave per valutare il rendimento del dipendente e prendere decisioni importanti per il suo sviluppo e il successo dell'organizzazione. Rappresenta un'opportunità per fornire un feedback costruttivo, identificare aree di miglioramento e riconoscere il talento e il contributo dei dipendenti.



La *Potential Designation*, o designazione del potenziale, rappresenta una valutazione del *Colleague* (membro del team o dipendente) che indica la sua capacità di crescere e svilupparsi all'interno dell'organizzazione nel corso del tempo, rispetto alla sua posizione attuale. Questa valutazione tiene conto delle competenze, delle caratteristiche personali e delle prestazioni passate del *Colleague*.

La *Potential Designation* viene assegnata in base alla valutazione del *People Leader* (responsabile o supervisore) che osserva il potenziale di crescita del *Colleague* in relazione alle opportunità di sviluppo all'interno dell'organizzazione. Può essere basata su una scala o su una designazione specifica, ad esempio, ad alto potenziale, potenziale medio, o altre categorie che riflettono il livello di potenziale del *Colleague*.

I *Talent*, come viene specificato, sono esclusivamente i *Colleague* che sono identificati come *Potential* o *High Potential* (alto potenziale). Questo significa che sono stati individuati come dipendenti con un potenziale significativo per crescere, svilupparsi e assumere ruoli di maggiore responsabilità all'interno dell'organizzazione.

L'identificazione dei Talent è un'importante pratica di *Talent Management*, in quanto consente all'azienda di concentrare le risorse e le opportunità di sviluppo sui dipendenti che mostrano un potenziale promettente per il futuro. Questi Talent possono essere considerati candidati chiave per la pianificazione della successione, per i ruoli di leadership e per le opportunità di sviluppo avanzato.

Riconoscere e sviluppare i Talent all'interno dell'organizzazione è fondamentale per garantire una forza lavoro competente, motivata e pronta a fronteggiare le sfide future. Attraverso programmi di sviluppo personalizzati, mentoring, job rotation e altre iniziative di sviluppo, l'azienda può coltivare il potenziale dei Talent, consentendo loro di raggiungere il massimo delle loro capacità e di contribuire in modo significativo al successo complessivo dell'organizzazione.

In conclusione, la *Potential Designation* riflette il potenziale di crescita del *Colleague* nell'organizzazione, mentre i Talent sono quei dipendenti individuati come *Potential* o *High Potential*, cioè quelli che mostrano un potenziale significativo per il successo a lungo termine e per assumere ruoli di maggior responsabilità.

Di seguito lo schema riassuntivo:

Suggested guidelines: 30%	High Potential	Capacità, ambizione e impegno di crescere rapidamente. Lei/lui ha il potenziale di crescere di 2 livelli organizzativi nell'arco di 5 anni.	How = 1	To be developed	Diamond in the rough	V-Star	
	Potential	Capacità, ambizione e impegno di crescere. Lei/lui ha il potenziale di crescere di 1 livello organizzativo nell'arco di 3 anni.		How = 2	To be developed	Solid contributor	Diamond in the rough
	Maximize	Capacità di crescere al livello attuale. Lei/lui ha il potenziale di effettuare spostamenti laterali o, eventualmente, di allargare le proprie competenze per un ruolo specifico.			How = 3	Peak performer	To be developed
	Monitor	Incapacità di effettuare spostamenti laterali o di crescere. Lei/lui non ha il potenziale di crescere o espandersi nell'organizzazione o di migliorarsi nel suo ruolo attuale.	What = 3	What = 2		What = 1	
	Too New	Tutti i <u>Colleague</u> che sono entrati da meno di 6 mesi.					

Solo i *Colleague* che hanno ricevuto una *Performance Designation* pari a *Star* o *Diamond in the rough* potranno essere Talent.

### **III. 3 Employee Experience Engagement Survey – Analisi sulle dimensioni**

#### Fase 1: Raccolta dei feedback

Obiettivo: Ottenere informazioni dettagliate e oneste dai dipendenti per valutare il livello di soddisfazione, coinvolgimento e le opportunità di miglioramento all'interno dell'organizzazione.

1. Distribuzione del sondaggio: Viene inviato un sondaggio online agli impiegati per raccogliere le loro opinioni e feedback riguardanti vari aspetti del loro lavoro, dell'ambiente di lavoro e della cultura aziendale.
2. Risposte anonime: I dipendenti hanno la possibilità di rispondere alle domande in modo anonimo per garantire la massima sincerità e franchezza.

#### Fase 2: Analisi dei risultati

Obiettivo: Analizzare e interpretare i dati raccolti nel sondaggio per identificare i punti di forza e le aree di miglioramento all'interno dell'organizzazione.

1. Valutazione dei dati: I risultati del sondaggio vengono raccolti e analizzati utilizzando strumenti e software di analisi dei dati. Vengono individuate tendenze, punti di forza, criticità e opportunità di miglioramento.
2. Identificazione dei temi principali: Vengono individuati i principali temi emersi dai dati, come la soddisfazione sul lavoro, la comunicazione interna, l'opportunità di sviluppo professionale, il supporto manageriale, ecc.

#### Fase 3: HQ e Regional Meeting

Obiettivo: Coinvolgere i leader aziendali e i responsabili regionali per condividere i risultati del sondaggio, facilitare la discussione e identificare le azioni correttive necessarie.

1. Riunioni a livello centrale: I dirigenti dell'azienda si riuniscono per esaminare i risultati del sondaggio, discutere dei principali temi emersi e identificare azioni correttive e migliorative.
2. Riunioni regionali: I responsabili regionali organizzano incontri con i dipendenti nella loro area geografica per condividere i risultati specifici della regione, discutere delle sfide locali e identificare le azioni da intraprendere a livello regionale.

#### Fase 4: Focus Group e implementazione delle azioni

Obiettivo: Coinvolgere i dipendenti in focus group per approfondire ulteriormente i temi emersi, definire soluzioni e mettere in atto le azioni correttive identificate.

1. *Focus group*: Si organizzano gruppi di discussione con rappresentanti dei dipendenti per approfondire i temi emersi dal sondaggio, raccogliere ulteriori feedback e suggerimenti e identificare le soluzioni più appropriate.

2. Implementazione delle azioni: In base ai risultati del sondaggio e alle discussioni dei focus group, vengono sviluppate e implementate azioni correttive e piani di miglioramento. Queste azioni possono riguardare l'aggiornamento delle politiche aziendali, l'introduzione di programmi di sviluppo, miglioramenti nella comunicazione interna, ecc.

L'*Employee Survey* e le fasi che lo compongono sono un importante strumento per migliorare l'*engagement* e le *performance* dei dipendenti. Attraverso la raccolta dei feedback, l'analisi dei risultati, le riunioni aziendali e regionali, i *focus group* e l'implementazione delle azioni, l'organizzazione può creare un ambiente di lavoro più soddisfacente, coinvolgente e orientato alla crescita professionale dei propri dipendenti.

81 domande e 5 dimensioni sono state definite in linea con l'indagine GPTW per confrontare l'azienda con un benchmark globale di datori di lavoro scelti. Benchmark globale: 12 milioni di intervistati, 850 aziende, 10% della classifica Fortune 500)

#### I Benefici del sondaggio

1. Ascoltare la voce di ogni collega per misurare i fattori chiave dell'impegno, della produttività e della percezione dell'ambiente di lavoro.
2. Dare forma alle iniziative future e migliorare l'impegno, il benessere e il successo aziendale complessivo dei dipendenti
3. Scoprire come i miglioramenti nell'esperienza dei dipendenti influenzeranno la nostra cultura aziendale.

### III. 3 .1 Engagement

L'*engagement*, o coinvolgimento, si riferisce all'atteggiamento emotivo, mentale e comportamentale dei dipendenti nei confronti del proprio lavoro e dell'organizzazione. È la misura in cui i dipendenti sono coinvolti, motivati e dedicati al raggiungimento degli obiettivi aziendali.



Un alto livello di engagement indica che i dipendenti sono entusiasti, impegnati e fortemente legati all'organizzazione. Sono disposti a dare il massimo delle loro capacità, sono coinvolti nelle attività aziendali, mostrano un senso di appartenenza e si sentono valorizzati per il loro contributo.

Ci sono diversi fattori che influenzano l'engagement dei dipendenti. Alcuni di questi includono:

1. **Comunicazione:** Una comunicazione chiara, aperta e bidirezionale tra i dipendenti e l'organizzazione favorisce un maggiore coinvolgimento. Quando i dipendenti si sentono informati e ascoltati, si crea un ambiente in cui si sentono parte integrante del processo decisionale e si comprendono meglio gli obiettivi aziendali.

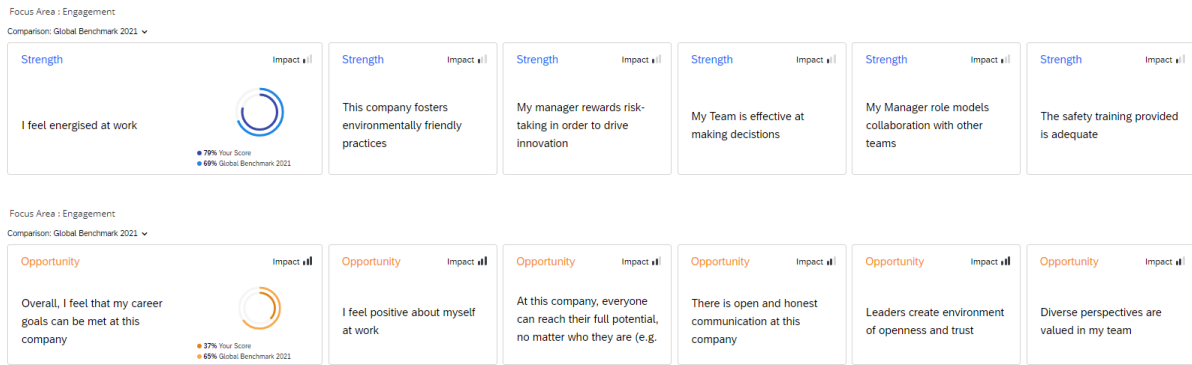
2. **Sviluppo professionale:** L'opportunità di crescita e sviluppo professionale è fondamentale per l'engagement dei dipendenti. Quando gli individui hanno la possibilità di acquisire nuove competenze, assumere responsabilità aggiuntive e progredire nella propria carriera, si sentono motivati e impegnati a dare il massimo.

3. **Riconoscimento e ricompensa:** Il riconoscimento del lavoro ben fatto e le ricompense adeguate giocano un ruolo importante nell'engagement dei dipendenti. Quando il contributo dei dipendenti viene riconosciuto e premiato in modo equo, si crea un clima positivo in cui si sentono valorizzati e motivati a dare il massimo.

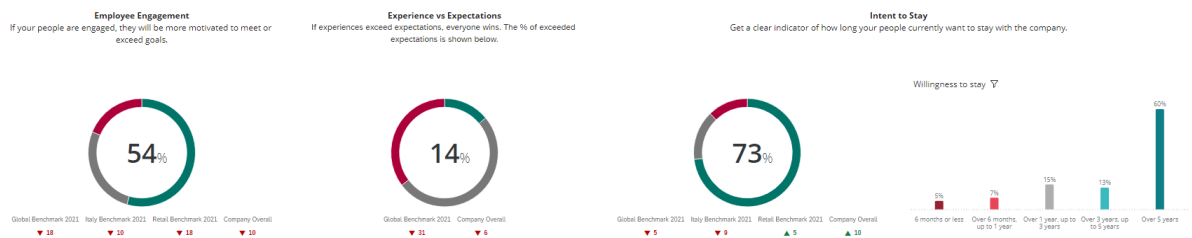
4. **Cultura aziendale:** Una cultura aziendale positiva, inclusiva e orientata al supporto dei dipendenti favorisce un maggiore coinvolgimento. Quando i dipendenti si sentono parte di una comunità, in cui i valori, la collaborazione e l'etica del lavoro sono promossi, si sviluppa un senso di appartenenza che contribuisce all'engagement.

L'engagement dei dipendenti è un fattore critico per il successo delle organizzazioni. Un'alta percentuale di engagement è correlata a una maggiore produttività, una migliore retention dei dipendenti, una maggiore soddisfazione del cliente e migliori risultati finanziari complessivi.

Per monitorare e migliorare l'engagement dei dipendenti, le organizzazioni spesso utilizzano strumenti come sondaggi, focus group, sessioni di feedback e analisi dei dati per identificare le aree di miglioramento e mettere in atto azioni concrete per favorire un ambiente di lavoro coinvolgente e gratificante.



Come si evince dai grafici, ci sono tre aree che rappresentano tre aspetti chiave del coinvolgimento dei dipendenti in azienda: l'impegno (Engagement), l'esperienza rispetto alle aspettative (*Experience vs Expectations*) e l'intenzione di rimanere nella società (Intent to stay).



Si può notare come l'impegno dei dipendenti appaia decisamente superiore rispetto all'esperienza rispetto alle aspettative ma, inferiore all'intenzione di rimanere nell'azienda. Dati al quanto paradossali in quanto solitamente sono variabili correlate positivamente. Quindi, è importante notare che l'esperienza rispetto alle aspettative sembra essere inferiore all'impegno dei dipendenti e che l'intenzione di rimanere nell'azienda.

Ciò può indicare la necessità di migliorare il clima aziendale in modo da garantire un'esperienza positiva per i dipendenti e aumentare l'intenzione di rimanere nell'azienda. Tuttavia, l'impegno dei dipendenti sembra essere un punto di forza dell'azienda, il che è incoraggiante e potrebbe essere un punto di partenza importante per migliorare gli altri due aspetti. In generale, il grafico suggerisce che ci sono aree in cui l'azienda potrebbe concentrarsi per migliorare il coinvolgimento dei dipendenti e il benessere aziendale generale.

### III. 3. 2 Experience vs Expectations

Nella ricerca sul benessere dei dipendenti, potrebbero emergere diverse dinamiche tra l'esperienza attuale dei dipendenti e le loro aspettative. Ecco alcuni possibili scenari di *Experience vs Expectations* che potrebbero emergere:

1. **Gap positivo:** In alcuni casi, i dipendenti potrebbero sperimentare un benessere superiore alle loro aspettative. Ciò potrebbe essere il risultato di politiche e programmi di benessere efficaci implementati dall'azienda, che superano le aspettative dei dipendenti. Ad esempio, potrebbero essere soddisfatti delle iniziative di supporto alla salute e al benessere o della flessibilità lavorativa offerta dall'azienda.
2. **Gap negativo:** Al contrario, potrebbe emergere un gap negativo in cui le aspettative dei dipendenti superano l'esperienza attuale di benessere. Ciò potrebbe essere dovuto a un'insoddisfazione rispetto alle politiche o agli interventi di benessere implementati dall'azienda. Ad esempio, potrebbero essere insoddisfatti della mancanza di programmi di supporto per la salute mentale o delle opportunità di sviluppo professionale offerte.
3. **Congruenza:** In alcuni casi, potrebbe esserci una congruenza tra le aspettative dei dipendenti e la loro esperienza di benessere. Ciò potrebbe indicare che le politiche e gli interventi di benessere implementati dall'azienda sono allineati alle aspettative dei dipendenti e soddisfano le loro esigenze. In questo scenario, i dipendenti potrebbero sentirsi supportati e soddisfatti del loro benessere complessivo.
4. **Variazioni individuali:** È importante considerare che l'esperienza e le aspettative di benessere possono variare tra i dipendenti. Alcuni potrebbero essere soddisfatti e gratificati dalle iniziative di benessere dell'azienda, mentre altri potrebbero desiderare maggiori miglioramenti o risorse. È quindi fondamentale considerare le diverse prospettive e adattare le politiche di benessere per soddisfare le esigenze individuali.

**What causes your people to have better-than-expected experiences?**  
Whether high or low-scoring, the below items are important to your people, and so worth taking a look at.

Experience vs Expectations Drivers		Responses	Distribution	Global Benchmark 2021	Company Overall
Impact	Question				
●	Overall, I feel that my career goals can be met at this company	625	57% 20% 23%	-28	-16
●	My job makes good use of my skills and abilities	639	53% 29% 18%	-25	-14
●	There is open and honest communication at this company	629	36% 35% 27%	-41	-15
●	I feel supported in my efforts to adapt to organizational changes	628	43% 32% 25%	-27	-13
●	I receive meaningful recognition when I do a good job	611	30% 36% 34%	-38	-24

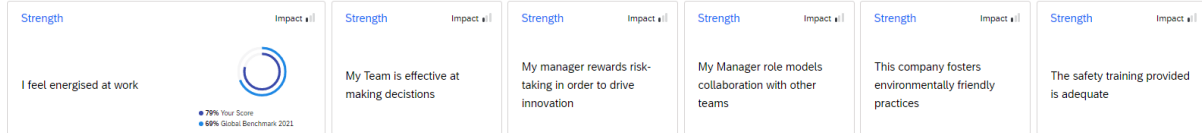
**What causes your people to want to stay for a longer or shorter period?**  
Whether high or low-scoring, the below items are important to your people, and so worth taking a look at.

Top drivers to increase retention

Impact	Question	Responses	Distribution	Global Benchmark 2021	Italy Benchmark 2021	Retail Benchmark 2021	Company Overall
●	I would recommend this company to people I know as a great place to work	819	65% 27% 8%	-9	-7	-9	-3
●	Overall, I feel that my career goals can be met at this company	825	37% 29% 34%	-28	-22	-27	-18
●	I feel organizational changes are managed well	837	22% 38% 40%	-30	-	-	-17
●	I have confidence in senior leadership to make the right decisions for this company	829	40% 42% 17%	-31	-31	-33	-21
●	Overall, to what extent does your experience working at this company meet your expectations?	797	14% 51% 35%	-31	-	-	-4

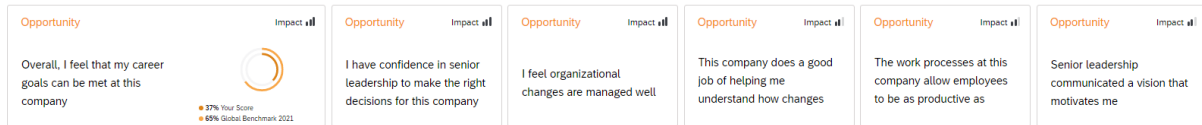
Focus Area : Intention to stay

Comparison: Global Benchmark 2021

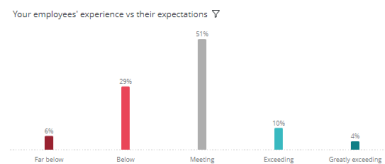


Focus Area : Intention to stay

Comparison: Global Benchmark 2021

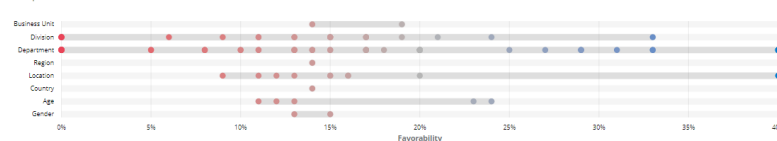


Questo grafico mostra la distribuzione dell'esperienza rispetto alle aspettative degli impiegati di un'azienda.



Sulla base del grafico, possiamo vedere che la maggior parte degli impiegati ha un'esperienza pari o superiore alle aspettative. Tuttavia, c'è ancora una percentuale significativa di impiegati che ha un'esperienza inferiore alle aspettative. Questo potrebbe essere un segnale di allarme per l'azienda e potrebbe indicare che c'è spazio per miglioramenti nell'esperienza dei dipendenti. Potrebbe essere utile aiutare l'azienda a identificare le aree in cui gli impiegati si sentono insoddisfatti e fornire soluzioni per migliorare la loro esperienza lavorativa complessiva.

EX Gaps Breakout



L'analisi dei gap percentuali tra l'esperienza e le aspettative dei dipendenti può fornire preziose informazioni per l'azienda, consentendo di identificare aree di miglioramento, allineare le

politiche di benessere alle aspettative dei dipendenti e promuovere un ambiente di lavoro in cui il benessere dei dipendenti è una priorità.

### **III.3.3 Intent to Stay**

L' "*intent to stay*" (intenzione di rimanere) è un fattore cruciale nel contesto del benessere dei dipendenti, poiché può influenzare la loro fedeltà all'azienda e la loro permanenza nel tempo. Nella ricerca sul benessere dei dipendenti, potrebbe essere analizzato il "*intent to stay*" per comprendere le variabili che influenzano la volontà dei dipendenti di rimanere nell'organizzazione. Alcuni possibili fattori da esaminare potrebbero includere:

1. Soddisfazione lavorativa: Esaminare la relazione tra il livello di benessere dei dipendenti e la loro soddisfazione lavorativa. I dipendenti che si sentono apprezzati, motivati e soddisfatti del loro lavoro sono più propensi a manifestare un'intenzione di rimanere nell'azienda.
2. Coinvolgimento organizzativo: Esplorare il legame tra il coinvolgimento dei dipendenti nell'organizzazione e il loro intento di rimanere. I dipendenti che si sentono coinvolti, connessi alla missione e ai valori dell'azienda, sono più propensi a voler rimanere a lungo termine.
3. Opportunità di sviluppo e crescita: Valutare come le opportunità di sviluppo professionale e di crescita all'interno dell'azienda influenzano l'intenzione dei dipendenti di rimanere. La possibilità di acquisire nuove competenze, progredire nella carriera e ricevere opportunità di formazione può aumentare la volontà di rimanere nell'organizzazione.
4. Cultura e clima organizzativo: Esaminare l'impatto della cultura aziendale e del clima organizzativo sull'intenzione di rimanere dei dipendenti. Un ambiente di lavoro positivo, inclusivo e supportivo può favorire un forte intento di rimanere nella compagnia.
5. Supporto del management e delle risorse umane: Analizzare come il supporto fornito dal management e dal team delle risorse umane influenzi l'intenzione dei dipendenti di rimanere. Una leadership efficace, la comunicazione aperta e il sostegno nelle questioni

legate al benessere dei dipendenti possono contribuire a creare un ambiente lavorativo che promuove l'intento di rimanere.

L'analisi dell'intenzione di rimanere può fornire indicazioni preziose per le aziende, consentendo loro di comprendere meglio i fattori che influenzano la fedeltà dei dipendenti e di adottare misure proattive per migliorare il benessere e l'impegno dei dipendenti, riducendo così il turnover e aumentando la retention aziendale.

La nostra ricerca si basa su un approccio misto, utilizzando sia dati quantitativi che qualitativi. Per la fase quantitativa, saranno somministrati questionari standardizzati a un campione rappresentativo di dipendenti dell'azienda, al fine di valutare il loro livello di benessere, soddisfazione lavorativa e impegno. Saranno inoltre raccolti dati relativi alle politiche e alle iniziative di benessere adottate dall'azienda. Per la fase qualitativa, verranno condotte interviste approfondite con una selezione di dipendenti e manager per approfondire le loro percezioni e esperienze riguardo al benessere dei dipendenti nell'organizzazione.

Di seguito riporto una serie di grafici, utili a rispondere alla domanda di ricerca del presente elaborato.

Grafico - Engagement e Intent to stay per Età



Grafico - Engagement e Intent to stay per Tipo Dipendente

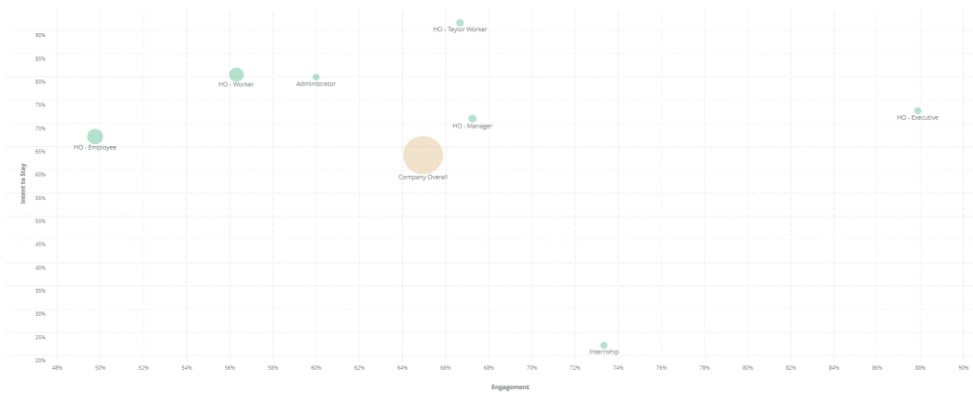
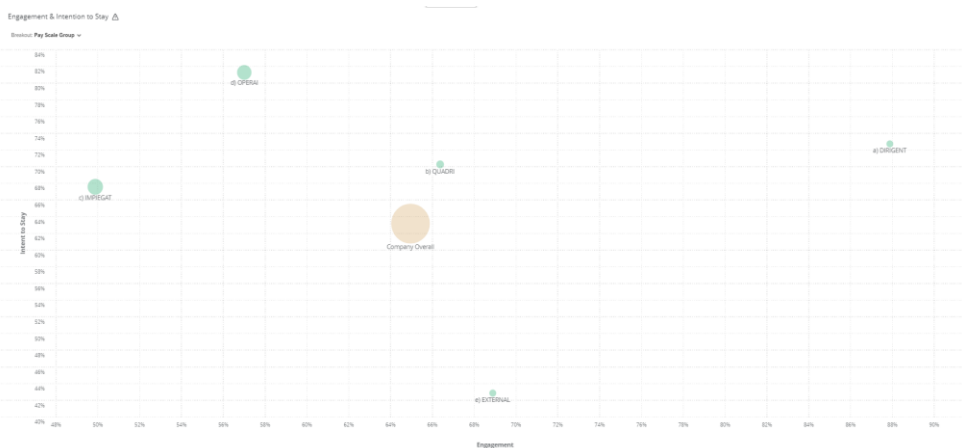


Grafico - Engagement e Intent to stay per Scala Retributiva



Questi grafici rappresentano l'intenzione degli impiegati di rimanere o di lasciare l'azienda in cui lavorano. Sulla base dei dati, possiamo notare che la maggior parte degli impiegati ha indicato una chiara intenzione di rimanere nell'azienda. Tuttavia, c'è ancora una percentuale significativa di impiegati che potrebbero considerare di lasciare l'azienda.

Ciò potrebbe essere un indicatore del fatto che ci sono aree in cui l'azienda potrebbe migliorare per mantenere i propri dipendenti. Potrebbe essere utile per l'azienda valutare le ragioni per cui gli impiegati potrebbero essere propensi a lasciare e cercare di affrontare questi problemi. Ad esempio, l'azienda potrebbe offrire maggiori opportunità di formazione, maggiore flessibilità o una cultura aziendale migliore per mantenere i propri dipendenti. In generale, l'azienda dovrebbe prestare attenzione alle risposte dei dipendenti e cercare di fornire un ambiente di lavoro soddisfacente per tutti i dipendenti.

### III.3.4 Well Being

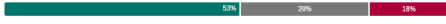

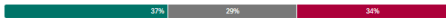
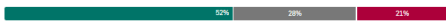

La ricerca sul benessere dei dipendenti si è concentrata su diversi aspetti chiave, tra cui:

1. Valutazione del benessere: La ricerca potrebbe includere l'analisi delle dimensioni del benessere dei dipendenti, come la salute fisica, la salute mentale, l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, la soddisfazione professionale e la motivazione. Si potrebbero utilizzare strumenti di valutazione validati per raccogliere dati sul livello di benessere dei dipendenti all'interno dell'azienda.
2. Iniziative di benessere implementate: La ricerca potrebbe indagare sulle politiche, i programmi e le iniziative di benessere attuate dall'azienda. Ciò potrebbe includere la valutazione dell'efficacia di tali iniziative nel migliorare il benessere dei dipendenti, nonché la misurazione dell'adesione e della soddisfazione dei dipendenti nei confronti di tali programmi.
3. Impatto del benessere sui risultati aziendali: La ricerca potrebbe esaminare la relazione tra il benessere dei dipendenti e i risultati aziendali, come la produttività, la soddisfazione del cliente, il turnover del personale e la redditività. Si potrebbero analizzare dati aziendali e confrontarli con le misure di benessere dei dipendenti per comprendere come il benessere influisce sul successo complessivo dell'azienda.
4. Interventi per migliorare il benessere: La ricerca potrebbe esplorare le migliori pratiche e gli interventi che possono essere implementati per migliorare il benessere dei dipendenti. Ciò potrebbe includere la valutazione dell'efficacia di programmi specifici, come ad esempio il supporto per il benessere mentale, la promozione di uno stile di vita sano, la flessibilità lavorativa e l'equilibrio tra lavoro e vita privata.
5. Fattori influenti sul benessere: La ricerca potrebbe indagare sui fattori che influenzano il benessere dei dipendenti, come ad esempio il supporto dei superiori, la cultura aziendale, la leadership, il clima organizzativo e le condizioni di lavoro. Si potrebbero condurre interviste o sondaggi per raccogliere le percezioni dei dipendenti su questi fattori e comprendere il loro impatto sul benessere complessivo.

La ricerca sul benessere dei dipendenti può fornire informazioni preziose per le aziende al fine di sviluppare politiche e strategie mirate a migliorare il benessere e il coinvolgimento dei dipendenti, promuovendo un ambiente di lavoro sano e produttivo.

Di seguito il grafico dimostrativo.



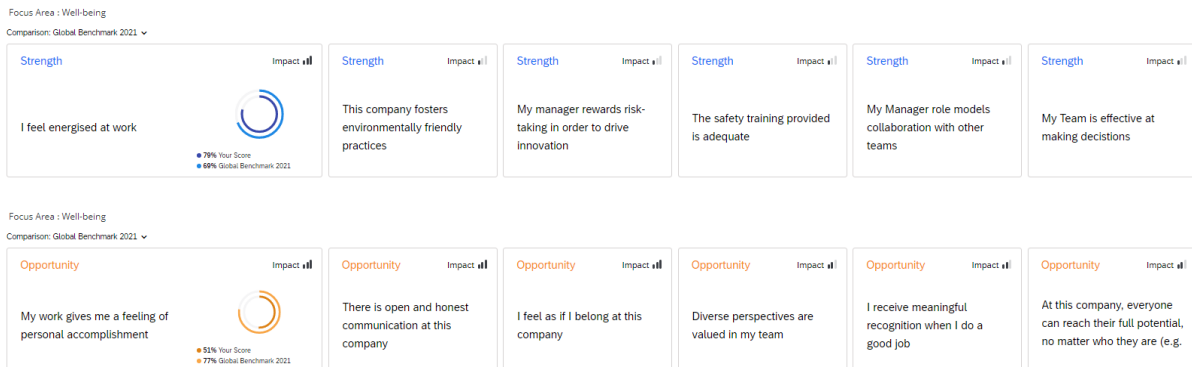
Top drivers of well-being		Responses	Distribution	Global Benchmark 2021	Italy Benchmark 2021	Retail Benchmark 2021	Company Overall
Impact	Question						
●	My job makes good use of my skills and abilities	839		-25 ↓	-18 ↓	-25 ↓	-14 ↓
●	There is open and honest communication at this company	820		-41 ↓	-	-	-15 ↓
●	Overall, I feel that my career goals can be met at this company	825		-28 ↓	-22 ↓	-27 ↓	-16 ↓
●	I am encouraged to come up with better ways of doing things	828		-23 ↓	-14 ↓	-23 ↓	-13 ↓
●	I feel supported in my efforts to adapt to organisational changes	828		-27 ↓	-21 ↓	-30 ↓	-13 ↓

Il grafico rappresenta la frequenza di risposte positive o negative da parte degli impiegati su vari aspetti del benessere in un'azienda. In generale, gli impiegati hanno risposto positivamente su molti dei fattori inclusi nel sondaggio. Tuttavia, ci sono alcuni aspetti in cui gli impiegati hanno risposto negativamente.

Ad esempio, il grafico mostra che molti dipendenti hanno risposto negativamente sulla quantità di lavoro che devono gestire. Ciò potrebbe indicare che l'azienda dovrebbe valutare la distribuzione del lavoro e cercare di garantire che i dipendenti abbiano un carico di lavoro ragionevole. Inoltre, molti impiegati hanno risposto negativamente sulla capacità di gestire lo stress sul posto di lavoro, il che potrebbe suggerire la necessità di programmi di gestione dello stress o altre forme di supporto per i dipendenti.

In generale, l'azienda potrebbe impegnarsi a fornire un ambiente di lavoro che favorisca un buon benessere generale per i propri dipendenti. Questo potrebbe includere la valutazione delle politiche attuali dell'azienda, l'introduzione di programmi di assistenza ai dipendenti e la promozione di una cultura aziendale che premia il benessere complessivo dei dipendenti.

Di seguito riportata l'estrazione dei punti di forza e quelle che sono le opportunità, in relazione con il relativo impatto.



### III.3.5 Inclusion

La diversità e l'inclusione sono temi fondamentali per *Lux*, in quanto contribuiscono a creare un ambiente di lavoro equo, rispettoso e creativo, nonché ad affrontare le sfide di rappresentazione, discriminazione e inclusione nel settore. Ecco come la diversità e l'inclusione possono essere promosse in un'azienda del settore moda:

- **Rappresentazione diversificata:** È importante assicurarsi che ci sia una rappresentazione diversificata in termini di etnia, genere, abilità, orientamento sessuale e background socio-economico all'interno dell'azienda. Ciò può essere realizzato attraverso politiche di assunzione e promozione che favoriscono la diversità e l'inclusione, la ricerca attiva di candidati diversi e la creazione di un ambiente di lavoro che accoglie e valorizza le differenze.
- **Cultura inclusiva:** Promuovere una cultura aziendale inclusiva è essenziale per garantire che tutti i dipendenti si sentano accolti, rispettati e valorizzati. Ciò può essere raggiunto attraverso l'adozione di politiche e pratiche aziendali che vietano la discriminazione e il bullismo, promuovono il rispetto reciproco e incoraggiano la partecipazione e la collaborazione di tutti i dipendenti.
- **Sensibilizzazione e formazione:** Offrire formazione e programmi di sensibilizzazione sulle questioni di diversità e inclusione può aiutare a educare i dipendenti sull'importanza di un ambiente di lavoro rispettoso e inclusivo. Questi programmi possono includere workshop, sessioni di formazione e risorse educative per affrontare stereotipi, pregiudizi e comportamenti discriminatori.

- Politiche di lavoro flessibili: Offrire politiche di lavoro flessibili può favorire l'inclusione di dipendenti con esigenze diverse, come genitori, persone con disabilità o altre responsabilità personali. Queste politiche possono includere opzioni di lavoro da remoto, orari flessibili o altri accordi che consentono ai dipendenti di conciliare il lavoro con la vita personale in modo equilibrato.
- Collaborazioni e rappresentazione equa: Collaborare con diverse comunità e gruppi di interesse può aiutare a garantire una rappresentazione equa e inclusiva nel settore moda. Ciò può includere la scelta di modelli diversi nelle campagne pubblicitarie, il coinvolgimento di stilisti, fotografi e creativi di diverse origini e la promozione di collaborazioni che celebrano la diversità e l'inclusione.
- Ascolto e feedback: Creare un canale di comunicazione aperto e incoraggiare il feedback dei dipendenti può consentire all'azienda di valutare l'efficacia delle politiche e delle iniziative di diversità e inclusione, nonché di identificare eventuali problemi o aree di miglioramento.

Promuovere la diversità e l'inclusione nell'industria della moda è un processo continuo e richiede un impegno costante da parte dell'azienda. L'obiettivo finale è quello di creare un ambiente di lavoro che rifletta la società, accoglie e valorizza le differenze e promuove una cultura di rispetto e equità per tutti i dipendenti.

## **2. COLLEAGUE AGENDA**

Per *Lux* l'obiettivo principale è mettere il *Colleague* al centro di ogni processo e decisione aziendali. Si ritiene fondamentale che ogni membro della *Community* si senta ascoltato e valorizzato, sapendo che le sue idee e la sua voce hanno un effettivo impatto e rilevanza all'interno dell'organizzazione.

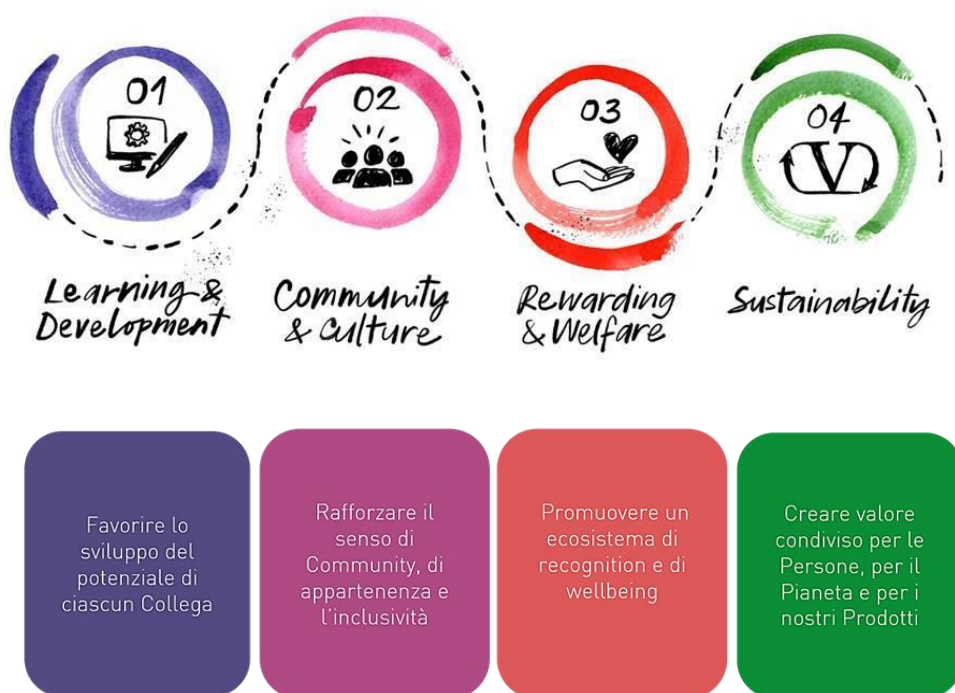
Per realizzare questo impegno, è stato condotto con cura la *Colleague Experience Engagement Survey* e sono stati analizzati attentamente i risultati comunicati qualche settimana fa. L'obiettivo è quello di comprendere al meglio le necessità e le aspettative espresse dai nostri dipendenti, al fine di soddisfarli al meglio.

Dai risultati emersi, sono state identificate quattro macroaree di intervento su cui concentrarsi. In ognuna di queste macroaree, si pianificano azioni specifiche e di impatto che verranno approfondite nel corso dei mesi. Questo permetterà di rispondere in modo mirato alle sfide e alle opportunità individuate attraverso i preziosi feedback raccolti nella *survey*.

Per garantire un quadro chiaro delle attività che verranno svolte nei prossimi mesi, è stata creata la *Colleague Agenda*. Questa agenda fungerà da guida per le iniziative e i progetti che verranno implementati, assicurando coerenza con i contenuti, i processi e le idee emersi dalla *survey*.

Siamo entusiasti di condividere con voi la *Colleague Agenda* e di lavorare insieme per realizzare le azioni e gli obiettivi identificati. Continueremo a valorizzare le vostre voci e a garantire che ogni membro della nostra Community si senta parte integrante del processo decisionale e del futuro dell'azienda.

La nostra costante crescita ed evoluzione sono guidate dalla volontà di migliorare costantemente l'esperienza dei nostri dipendenti e di creare un ambiente di lavoro stimolante e gratificante. La *Colleague Agenda* rappresenta uno strumento concreto per tradurre i feedback in azioni significative e per portare avanti la nostra missione di eccellenza e innovazione nel settore della moda.



La *Colleague Agenda* rappresenta un'opportunità concreta per tutti i membri della Community di partecipare a un progetto di miglioramento collettivo. In linea con l'identità di *Lux*, caratterizzata da una costante aspirazione all'evoluzione, questa agenda permette di lavorare insieme per raggiungere obiettivi comuni e stimolanti.

Hanno tenuto a ringraziare ciascun dipendente per il suo prezioso contributo e per aver condiviso in modo trasparente le proprie idee e opinioni. Il coinvolgimento è fondamentale per costruire un percorso di successo e raggiungere gli obiettivi aziendali che ci siamo posti.

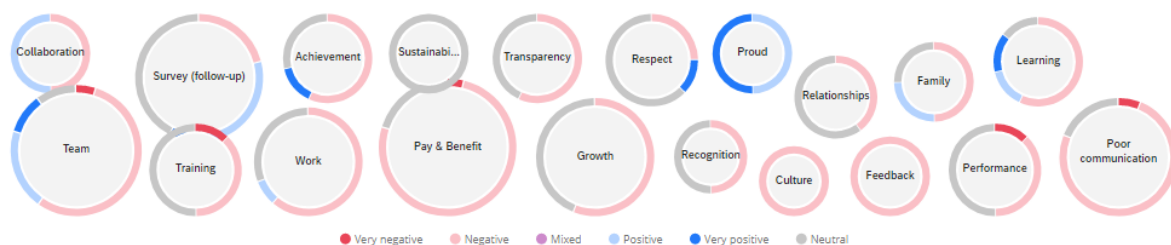
Si è consapevoli che il miglioramento collettivo richiede uno sforzo collettivo, e la *Colleague Agenda* offre l'opportunità di lavorare insieme come una vera e propria comunità. Attraverso questo progetto, possiamo allineare i nostri sforzi, concentrarci su obiettivi condivisi e creare un ambiente di lavoro ancora più stimolante ed arricchente.

Si è entusiasti di intraprendere questo percorso di crescita e di collaborazione, sapendo che ogni contributo e ogni voce è essenziale per il successo dell'azienda. Riconosciamo che i prossimi traguardi aziendali saranno raggiunti grazie al nostro impegno collettivo e all'entusiasmo che ognuno di noi porta in questa avventura.

Esprimono la gratitudine di avere una Community così dedicata e motivata, pronta a costruire un futuro di successo per *Lux*.

### III.4 Considerazioni sui risultati ottenuti

Topics for Open question suggestion



La ricerca si è proposta di esaminare l'importanza del benessere dei dipendenti all'interno di un'azienda operante nel settore del lusso e della moda. L'obiettivo principale è stato quello di comprendere come un'organizzazione di questo tipo possa promuovere il benessere dei propri

dipendenti al fine di migliorare la loro soddisfazione, impegno e performance lavorativa. La ricerca è stata combinata ad un'analisi teorica del concetto di benessere dei dipendenti con uno studio empirico condotto all'interno di un'azienda di rilievo nel settore.

I risultati della ricerca hanno dimostrato che l'implementazione di politiche e iniziative di benessere dei dipendenti nel settore del lusso e della moda può influire positivamente sulla soddisfazione lavorativa, sull'impegno e sulla *performance* dei dipendenti. Si spera inoltre di identificare le pratiche specifiche di successo adottate dall'azienda oggetto dello studio, nonché eventuali sfide o limitazioni associate alla promozione del benessere nel contesto del lusso e della moda.

Suddetti risultati potranno offrire preziose indicazioni per le aziende del settore del lusso e della moda interessate a migliorare il benessere dei propri dipendenti, prendendo spunto dalle raccomandazioni pratiche per lo sviluppo e l'implementazione di politiche e iniziative mirate al benessere, al fine di promuovere un ambiente di lavoro sano, soddisfacente e produttivo.

La presente ricerca si propone di colmare una lacuna nell'esistente letteratura accademica riguardante il benessere dei dipendenti nel settore del lusso e della moda, contribuendo così alla comprensione dei fattori che influenzano il benessere e il successo organizzativo in questo contesto particolare.

## CONCLUSIONI

Secondo la ricerca effettuata, la carenza di esperienze incontrovertibili e di rigore morale è più probabile che causi stress, rispetto a specifiche esperienze negative o comunemente ritenute "fattori di stress".

Ciò che maggiormente risulta influente sul morale è il cosiddetto clima organizzativo: le condizioni generali e la cultura del posto di lavoro. Migliorare aspetti quali la leadership, i processi di riconoscimento del personale e le procedure decisionali è probabilmente il modo più efficace per aumentare il morale e ridurre il disagio.

Questo approccio si ritiene capace di aumentare la produttività e ridurre i costi di compensazione.

L'impatto del benessere va ben oltre il modo in cui le persone *si sentono*: influisce sul numero di giorni di malattia presi dai dipendenti, sulle loro prestazioni lavorative, sull'esaurimento e sulla probabilità di lasciare l'organizzazione.

Dallo studio svolto si è evinto che il benessere dei dipendenti ha un impatto significativo sulla performance lavorativa. Quando i dipendenti si sentono fisicamente, emotivamente e mentalmente sani, sono più propensi a essere produttivi, impegnati e motivati nel loro lavoro. Ecco alcuni modi in cui il benessere dei dipendenti influisce sulla performance lavorativa:

1. Maggiore motivazione e impegno: I dipendenti che si sentono bene nel loro ambiente di lavoro sono più motivati a raggiungere gli obiettivi e ad impegnarsi attivamente nel loro ruolo. Si sentono valorizzati e parte integrante dell'organizzazione, il che alimenta una maggiore dedizione e impegno verso il lavoro.
2. Maggior creatività e innovazione: Il benessere dei dipendenti favorisce la creatività e l'innovazione. Quando le persone sono libere da stress e pressioni e si sentono supportate, sono più propense a pensare in modo creativo e ad offrire nuove idee e soluzioni. Il benessere mentale e emotivo crea un ambiente favorevole alla generazione di idee innovative.
3. Maggiore resilienza al cambiamento: I dipendenti che si sentono ben curati e supportati sono più in grado di affrontare e adattarsi ai cambiamenti nell'ambiente di lavoro. La

resilienza è fondamentale per affrontare sfide e incertezze, e dipende anche dal benessere psicologico e sociale.

4. **Migliore salute fisica:** Il benessere fisico dei dipendenti ha un impatto diretto sulla loro performance lavorativa. Una buona salute fisica si traduce in maggiore energia, resistenza e concentrazione, consentendo ai dipendenti di svolgere le loro mansioni con maggiore efficienza.
5. **Migliore clima organizzativo:** Un ambiente di lavoro che promuove il benessere dei dipendenti crea un clima organizzativo positivo. Ciò si traduce in una maggiore soddisfazione, collaborazione e coesione tra i membri del team, favorendo un clima di lavoro sano e armonioso.

L'idea di partenza è che al giorno d'oggi, come illustrano i precedenti capitoli, vige una maggiore attenzione verso il benessere del dipendente ma, la domanda a cui si è tentato di rispondere è, per l'esattezza: "in che modo le aziende dimostrano concretamente l'attenzione che hanno verso i dipendenti? Quali sono le azioni che mettono in campo?"

E la risposta che ci siamo dati è che le aziende dimostrano concretamente l'attenzione verso i dipendenti attraverso una serie di azioni e politiche che mettono in campo. Alcune di queste possono includere:

1. **Benefit e welfare:** Le aziende offrono pacchetti di benefit competitivi che vanno oltre lo stipendio base, come ad esempio assicurazione sanitaria, piani pensionistici, programmi di assistenza all'infanzia, congedi familiari retribuiti, sussidi per l'istruzione o il fitness. Questi benefit mirano a migliorare la qualità della vita dei dipendenti e a soddisfare le loro esigenze personali e familiari.
2. **Flessibilità lavorativa:** Le aziende cercano di promuovere un equilibrio tra vita lavorativa e vita privata attraverso politiche di flessibilità lavorativa, come il lavoro da remoto, gli orari flessibili, i permessi parentali retribuiti e le politiche di smart working. Ciò consente ai dipendenti di gestire meglio i propri impegni personali e professionali.
3. **Sviluppo e formazione:** Le aziende investono nella crescita professionale dei dipendenti attraverso programmi di formazione e sviluppo. Questi programmi possono includere corsi di formazione interna, workshop, mentoring, coaching e opportunità di partecipare a conferenze o corsi esterni. Queste iniziative aiutano i dipendenti a sviluppare le proprie competenze e a progredire nella loro carriera.



4. **Partecipazione e coinvolgimento dei dipendenti:** Le aziende promuovono un ambiente di lavoro partecipativo e inclusivo, in cui i dipendenti si sentono ascoltati e hanno l'opportunità di contribuire attivamente alle decisioni aziendali. Ciò può includere incontri periodici di comunicazione, sessioni di feedback, sondaggi di soddisfazione dei dipendenti, programmi di coinvolgimento dei dipendenti e la creazione di team di progetto multidisciplinari.
5. **Salute e benessere:** Le aziende mettono in campo politiche e programmi che promuovono la salute e il benessere dei dipendenti. Questi possono includere la fornitura di programmi di assistenza sanitaria, accesso a servizi di benessere come palestre o attività sportive, iniziative per la gestione dello stress, servizi di consulenza o supporto per il benessere mentale e politiche di sicurezza sul posto di lavoro.
6. **Riconoscimento e ricompense:** Le aziende riconoscono e premiano le prestazioni eccellenti dei dipendenti attraverso programmi di riconoscimento formali e informali, come premi, incentivi economici, promozioni o opportunità di crescita all'interno dell'azienda. Questo stimola la motivazione e il senso di realizzazione professionale.

È importante sottolineare che le azioni messe in campo possono variare da azienda a azienda, in base alle risorse disponibili, alla cultura organizzativa e alle esigenze specifiche dei dipendenti. Tuttavia, l'obiettivo comune è quello di creare un ambiente di lavoro che promuova il benessere, la soddisfazione e l'engagement dei dipendenti.

In conclusione, il benessere dei dipendenti ha un impatto diretto sulla performance lavorativa. Investire nelle condizioni di benessere, fornendo supporto fisico, emotivo e sociale, può contribuire a migliorare la produttività, la motivazione e la soddisfazione dei dipendenti, favorendo un ambiente lavorativo più positivo e prospero.

## BIBLIOGRAFIA

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). *Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies*. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Angeletti S., “La definizione del capitale intellettuale”, in “Capitale Intellettuale e Amministrazioni Pubbliche”, MIPA, Roma, 2006.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. *Cornell University Press*.
- Avallone F., Bonaretti M., “Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche”, Rubbettino, Roma, 2003.
- Baldini M., Bosi P., Matteuzzi M., “Sostegno alle responsabilità familiari e contrasto alla povertà: ipotesi di riforma – I” in *Rivista delle Politiche Sociali*, n. 2/2004.
- Belletti F., “Prospettiva familiare della conciliazione vita/lavoro”, in “Conciliare vita e lavoro: verso un welfare plurale”, Working Paper della Fondazione G. Brodolini, 2010.
- Boeri T., Pellizzari M., “Ammortizzatori di terzo livello”, in G. De Caprariis (a cura di), “Mercato del lavoro e ammortizzatori sociali”, Il Mulino, 2000.
- Bonazzi G., “Storia del pensiero organizzativo – vol.2 La questione burocratica”, FrancoAngeli, Milano, 2007.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2010). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Pearson Education.
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance—and What We Can Do About It*. HarperBusiness.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106.
- Green, F., & Heywood, J. S. (2018). Does performance pay increase alcohol and drug use? *Journal of Labor Economics*, 36(1), 81-127.
- Pohler, D. M., & Schmidt, S. W. (2015). Employee involvement and organizational performance: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S2-S33.
- Bosi P., “L’irresistibile attrazione dei trasferimenti monetari” in “La riforma del welfare: dieci anni dopo la «Commissione Onofri»”, Il Mulino, Bologna, 2008 (a cura di L. GUERZONI).

- Borzaga C., Fazzi L., “Manuale di politica sociale”, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Boxall, P., & Mackie, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society*, 28(6), 963-984.
- Brown, S., Ecomoda, Logos, Modena, 2010.
- Cilione, M., P., Comunicazione non convenzionale, Libreria universitaria, Padova, 2013.
- Comin, G., Comunicazione Integrata e Reputation Management, Luiss University Press, Roma, 2019.
- Comin, G., L’Impresa oltre la crisi, Marsilio Nodi, Venezia, 2016.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). *Performance management and employee engagement. Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Eco, U., *Trattato di semiotica generale*, La Nave di Teseo, Milano, 2016.
- Wolf, M. J. (1999). *The entertainment economy—How mega-media forces are transforming our lives*. New York: Times Books, Random House.
- Carducci P., “L’investimento in formazione nella Pubblica Amministrazione. La Direttiva Frattini” in “Contributi e Saggi” della Scuola Superiore dell’Amministrazione dell’Interno S. Carrubba, in “Terzo rapporto sul secondo welfare”(a cura di F. MAINO, M. FERRERA), 2017.
- Caruso, Viale G., “Il ruolo dei lavoratori nella diffusione dell’integrità nella P.A., focus sul whistleblower che effettua segnalazioni di illecito presso il Ministero del lavoro”, in Bollettino ADAPT del 3 giugno 2015
- Caruso B., “Le riforme e il lavoro pubblico: la “legge Madia” e oltre Miti, retoriche, nostalgie e realtà nell’“eterno ritorno” allo statuto speciale del lavoratore pubblico”, in (a cura di) “Il lavoro pubblico a vent’anni dalla scomparsa di Massimo D’Antona”, Working Paper C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" Collective Volumes, n. 8/2019
- Cassetti L., Ricci S., “L’Agenda digitale europea e la riorganizzazione dei sistemi di welfare nazionale: le nuove frontiere dei diritti sociali nella knowledge based society”, in federalismi.it - Rivista di diritto pubblico italiano, comparato, europeo, n. 20/2011
- Cazzola G., Saccaggi M., “Previdenza complementare: una grande illusione o una scelta strategica incompiuta?”, BollettinoADAPT, Working paper n. 3/2016
- Ceraolo R., “Il welfare state in Europa: brevi note su origine, modelli e tipologie” in Quaderni di Intercultura, 2011.
- Ceruti M., Treu T., “Organizzare l’altruismo: globalizzazione e welfare”, Editori Laterza, Bari, 2010.
- Cilona C., “Il valore delle relazioni umane per il benessere organizzativo” in Rivista Sviluppo & Organizzazioni, mag-giu 2018.

- Cinelli M., “«Pubblico», «privato» e Costituzione nelle dinamiche della previdenza” in “Previdenza sociale, vincoli di bilancio, andamenti demografici: un diritto in cambiamento?”, EUM, 2019 (a cura di G. Canavesi).
- Cittadini F., “Welfare State oggi: la crisi del modelli di solidarietà nel dibattito contemporaneo”, in “Quaderni di Ludovicianum”, Milano, 2007.
- D’Alterio E., “La valutazione della performance nelle Pubbliche Amministrazioni”, in (a cura di) B. Caruso, “Il lavoro pubblico a vent’anni dalla scomparsa di Massimo D’Antona”, Working Paper C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona" Collective Volumes, n. 8/2019.
- De Boni C., “Lo Stato Sociale nel pensiero politico contemporaneo: il Novecento”, Firenze University Press, 2009.
- De Marco E., “Introduzione alla eguaglianza digitale”, in *federalismi.it* - Rivista di diritto pubblico italiano, comparato, europeo, n. 12/2008.
- Gabriele Lizzani, Gian Maria Mussino, Marino Bonaiuto, *L' employer branding tra ricerca e applicazione*, Franco Angeli, 2008.
- Galliccia G., *Guida pratica all'employer branding. Teoria, dati e casi*, Franco Angeli, 2017.
- Incorvaia A. *Employer branding. Attrarre e coltivare talento in azienda in modo strategico e creativo*, Apogeo, 2020.
- Freile Pinargote, Maria de los Angeles. *Il marchio del datore di lavoro nella pubblica amministrazione dell'Ecuador. Analisi del concetto e misurazione del suo valore*, 2020.
- Kotler, Keller, Ancarani e Costabile, *Marketing Management*, Pearson, Milano-Torino, 2017.
- Riello, G., *La Moda una Storia dal Medioevo ad Oggi*, Editori Laterza, Bari, 2012.
- Simmel, G., *La Moda*, a cura di Anna Maria Curcio, Mimesis, Milano-Udine, 2015.
- Sharma, N. (2019). P-O Fit and Employee’s Turnover Intentions: Examining the Mediation of Employee Engagement in Indian IT Sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 10(2), 51–60.