



Corso di laurea in Strategic Management

Cattedra di Progettazione Organizzativa

Implementazione e Impatto degli Obiettivi e
Risultati Chiave (OKR) in ambito aziendale.
Un'analisi approfondita presso FitPrime.

Elena Bruni

Relatore

Sara Lombardi

Correlatore

Lorenza Cimini (767971)

Candidato

Anno accademico 2023-2024

Indice

1. Introduzione	9
2. Definizione degli OKR	12
2.1. Struttura degli OKR.....	13
2.2. Origine e sviluppo degli OKR	14
2.3. Casi studio sull'implementazione degli OKR	19
2.3.1. Il caso Google	20
2.3.2. Il caso FishingBooker	21
2.4. Integrazione degli OKR con altri Framework.....	22
2.4.1. KPI vs OKR.....	23
2.4.2. MBO vs OKR.....	24
2.4.3. BSC vs OKR.....	25
2.5. Sfide e criticità degli OKR	26
3. Metodo.....	28
3.1. Contesto di analisi: il caso FitPrime	28
3.1.1. Servizi offerti	31
3.1.2. Mission e vision	33
3.2. Raccolta dati	34
3.2.1. Survey.....	35
3.2.2. Interviste	36
3.2.3. Dati interni.....	38

3.3.	Analisi dei dati	39
4.	Esplorazione dei dati: prospettive e tendenze organizzative	41
4.1.	Risultati survey	41
4.1.1.	Profilo professionale dei rispondenti	41
4.1.2.	Comunicazioni interne e OKR	43
4.1.3.	Integrazione degli OKR e impatto organizzativo	44
4.2.	Studio delle interviste	46
4.2.1.	Implementazione graduale degli OKR	46
4.2.2.	Sinergia tra OKR e obiettivi a lungo termine	48
4.2.3.	Sfide e sostenibilità degli OKR	49
4.3.	Il ruolo della comunicazione.....	53
5.	Discussioni	55
5.1.	Durata dell'occupazione e impatto degli OKR.....	55
5.2.	Obiettivi chiari	57
5.3.	Tempestività degli OKR	58
5.4.	Formazione e accesso alle risorse	59
5.5.	La figura del pastore degli OKR	60
5.6.	Sostenibilità a lungo termine	61
5.7.	Prospettive future	62
5.8.	Limiti della ricerca	63

5.8.1.	Contestualizzazione organizzativa.....	63
5.8.2.	Rappresentatività del campione.....	64
6.	Conclusioni	67
	Bibliografia	69

Indice delle figure

Fig 1: Struttura degli OKR nelle organizzazioni con gestione orizzontale e organizzazioni con gerarchie rigide	18
Fig 2: Settore di appartenenza.....	42
Fig 3: Durata dell'impiego	42
Fig 4: Valutazione della comunicazione sugli OKR.....	43
Fig 5: Comunicazione sugli OKR e ruolo in azienda	44
Fig 6: Grado di chiarezza nella definizione degli obiettivi	45
Fig 7: Grado di comprensibilità degli OKR.....	45
Fig 8: <i>Formazione sugli OKR</i>	46
Fig 9: Rappresentazione grafica dei risultati.....	65

Indice delle tabelle

Tab 1: BetterWorks. (2015). Getting started with Objective & Key Results (OKRs). Palo Alto: BetterWorks (Radonić, 2017, p.37).....	16
Tab 2: Descrizione e finalità dei dati utilizzati.....	40
Tab 3: Descrizione della macrocategorie delle interviste	53

ABSTRACT

L'obiettivo di questa analisi è quello di porre attenzione sugli OKR, acronimo di *Objective and Key Results*. Si tratta di un framework di gestione delle performance e della pianificazione strategica che nel tempo è diventato sempre più rilevante in tema di efficacia e gestione aziendale. In particolare, questo studio analizza l'implementazione degli OKR in FitPrime, un'azienda in continua crescita che offre la possibilità di allenarsi on demand e online tramite una piattaforma dove tutti i dipendenti delle aziende, che decidono di accedere al servizio, possono usufruirne. Conducendo una revisione della letteratura e utilizzando una metodologia qualitativa, si vogliono comprendere le implicazioni e i processi dell'utilizzo degli OKR, ma anche le sfide che i dipendenti e, più in generale, le organizzazioni si potrebbero ritrovare ad affrontare. I risultati di questa ricerca sono rilevanti per le organizzazioni che utilizzano questo strumento di gestione e per tutte le aziende che sono interessate ad implementarlo. In conclusione, questo studio dimostra il grado di efficacia e di utilità degli OKR all'interno di una struttura aziendale.

1. Introduzione

Nell'era contemporanea, caratterizzata da una velocità senza precedenti di cambiamenti e sviluppi, le aziende cercano costantemente metodologie che possano adattarsi agilmente a un ambiente imprenditoriale in continua evoluzione. In questo contesto, gli Obiettivi e Risultati Chiave (OKR) emergono come una pratica di gestione strategica adottata da diverse realtà. Tuttavia, nell'ambito di questo studio, l'attenzione sarà rivolta all'analisi dettagliata dell'implementazione degli OKR in FitPrime.

L'introduzione degli OKR in FitPrime rappresenta un'innovazione significativa, una decisione strategica intrapresa con l'obiettivo di ridefinire i paradigmi aziendali e potenziare l'efficacia operativa. Questa tesi si propone di esaminare criticamente questo processo di implementazione, analizzando dettagliatamente l'origine degli OKR, la loro evoluzione nel panorama aziendale e, soprattutto, l'impatto specifico in un contesto aziendale come quello di FitPrime, un'azienda romana che dal 2016 si occupa del benessere e della salute delle persone.

In tale prospettiva, è stata condotta una revisione della letteratura al fine di identificare i concetti fondamentali associati a questa metodologia specifica. L'analisi si è concentrata sui successi e sulle sfide riscontrati, ponendo particolare attenzione a due contesti organizzativi di rilievo: Google e FishingBooker (Radonić, 2017). Da Google, azienda all'avanguardia nell'adozione degli OKR, emerge l'importanza di stabilire obiettivi ambiziosi che sfidino l'organizzazione, evidenziata dal modello di punteggio che premia il progresso significativo. La flessibilità nell'adattare gli obiettivi durante il processo è indicata come chiave del successo, sottolineando la necessità di apprendere e regolare la rotta quando necessario. Dall'esperienza di FishingBooker, azienda più giovane ma altrettanto rilevante, emergono che l'approccio bottom-up coinvolge tutti i dipendenti, evidenziando l'importanza della partecipazione attiva di tutti i livelli dell'organizzazione. La creazione di un ambiente di lavoro favorevole alla soddisfazione dei dipendenti è indicata come priorità, riconoscendo che il successo degli OKR è strettamente legato all'engagement e alla motivazione del personale. Dal loro sviluppo iniziale presso aziende leader come Google, fino alla loro adozione diffusa in molteplici settori, la storia degli OKR sarà tracciata con attenzione ai dettagli, mettendo in luce le ragioni dietro la loro crescita.

Nonostante l'ampio interesse e lo studio approfondito degli OKR nella letteratura esistente, emerge chiaramente che alcuni aspetti di questa metodologia rimangono ancora poco chiari e poco esplorati. Di conseguenza, il presente elaborato si propone come obiettivo primario quello di rispondere a due domande di ricerca chiave, al fine di colmare le lacune esistenti: in primo luogo, quale è stato l'effetto degli OKR sulla cultura organizzativa di FitPrime? In secondo luogo, quali sono stati gli impatti riscontrati sugli individui e sui team all'interno dell'organizzazione?

Per poter rispondere alle due domande di ricerca, è stato condotto un caso studio all'interno di FitPrime, un'azienda di successo che ha integrato in modo trasversale gli OKR negli ultimi anni. L'analisi dettagliata delle pratiche di implementazione degli OKR presso FitPrime fornirà una panoramica approfondita e contestualizzata degli impatti di questa metodologia sulla cultura organizzativa, nonché sugli individui e sui team all'interno dell'organizzazione. FitPrime rappresenta pertanto un campo di indagine significativo, offrendo un'opportunità per esplorare l'efficacia e gli eventuali ostacoli associati all'adozione degli OKR in un contesto aziendale concreto.

La ricerca ha individuato che l'implementazione degli OKR aiuta le organizzazioni a definire obiettivi ambiziosi e risultati chiave misurabili per migliorare l'allineamento, la trasparenza e la performance complessiva.

La struttura degli OKR prevede obiettivi chiari e risultati chiave specifici stabiliti a livello trimestrale o semestrale, promuovendo il focus, la collaborazione e la responsabilità individuale.

Sulla base della letteratura e del caso studio, emerge che gli OKR influenzano positivamente la soddisfazione dei dipendenti, contribuendo a un ambiente lavorativo motivante. Elementi chiave come obiettivi chiari, tempestività nella comunicazione e formazione efficace sono fondamentali. Inoltre, la presenza di una figura guida rivela un ruolo cruciale nella comprensione del processo.

Di seguito, verrà presentata una revisione della letteratura, seguita dalla descrizione della metodologia con l'esplicazione delle varie fasi. Saranno presentati i risultati della ricerca, per essere infine discussi alla luce della letteratura di riferimento.

Per concludere, verrà presentato un modello che fornisce una rappresentazione grafica del processo degli OKR all'interno di un contesto organizzativo, evidenziando i suoi effetti sui membri dell'organizzazione.

2. Definizione degli OKR

Tra le varie metodologie utilizzate all'interno di un'azienda per valutare le performance aziendali ritroviamo gli OKR, acronimo di "*Objective and Key Results*", che prevede la creazione di un quadro di riferimento per la definizione degli obiettivi, aiutando le aziende a stabilire dei "risultati chiave" misurabili e che supportano il raggiungimento di un obiettivo comune.

Ci sono diverse interpretazioni di OKR, e una delle più rilevanti afferma che questo sistema è "il quadro di pensiero critico e la disciplina continua che cerca di garantire che i dipendenti lavorino insieme, concentrando i loro sforzi per dare contributi che facciano progredire l'azienda" (Niven, Lamorte, 2016, p.6). Il pensiero critico è la capacità di pensare in modo chiaro e obiettivo, di valutare le informazioni in modo accurato e di prendere decisioni informate. Si tratta di un'abilità trasversale, ovvero che può essere applicata in diversi contesti e situazioni. Gli individui che possiedono un pensiero critico spiccato sono in grado di risolvere problemi complessi, analizzare dati in modo efficace e prendere decisioni strategiche. (Goleman, 1995). Gli OKR, se implementati nel modo corretto, agevolano questo modello di pensiero critico. Inoltre, gli OKR favoriscono un continuo miglioramento organizzativo, grazie agli aggiornamenti scadenziati e una revisione dettagliata e attenta dei risultati, permettendo di avere una disciplina costante (Radonić, 2017) Si deve cercare di massimizzare la collaborazione e l'allineamento tra colleghi, con una trasparenza che permette a tutti di vedere gli obiettivi chiave e i risultati in tutta l'organizzazione. Allo stesso modo, lo scopo di questo modello è quello di dare un input per determinare l'efficacia e non l'efficienza di un dipendente, non deve essere un "documento legale" per vincolare i dipendenti e tantomeno un elenco di compiti da completare. Tutto questo è necessario per dare contributi misurabili, in modo da capire come sta progredendo l'organizzazione.

Gli obiettivi, invece, possono essere definiti come "dichiarazioni concise che delineano un ampio obiettivo qualitativo progettato per spingere l'organizzazione nella direzione desiderata" (Lamorte e Niven, 2016, p.30).

Gli OKR, o Obiettivi e Risultati Chiave, costituiscono un framework strategico e disciplinato per massimizzare la collaborazione tra dipendenti. Promuovono il pensiero critico, concentrazione degli sforzi sulla progressione aziendale e contributi misurabili. La loro disciplina continua si riflette in aggiornamenti regolari e revisioni dettagliate, cercando di favorire un miglioramento costante nell'organizzazione. Fondamentale è anche la trasparenza che consente a tutti di vedere gli obiettivi chiave e i risultati, promuovendo un ambiente di lavoro allineato e orientato agli obiettivi.

Doerr (2018), il primo ad averli introdotti all'interno di Google, descrive gli obiettivi e i risultati chiave come lo Yin e lo Yang: i risultati chiave rendono gli obiettivi realizzabili, mentre gli obiettivi forniscono uno scopo significativo ai risultati chiave.

2.1. Struttura degli OKR

Gli obiettivi e i risultati chiavi sono gli elementi essenziali degli OKRs (Shamsub, 2023, p.34). Un obiettivo è semplicemente ciò che deve essere raggiunto dall'organizzazione e per definizione deve essere significativo, concreto e motivante.

I risultati chiave (*KRs*), invece, controllano come raggiungiamo l'obiettivo. I *KRs* devono essere semplici, limitati nel tempo e realistici. È fondamentale che siano misurabili e verificabili (non esiste un risultato chiave se non è espresso in una misura numerica).

Gli obiettivi dovrebbero essere fissati ed esaminati trimestralmente, fino ad arrivare ad un periodo semestrale di definizione e valutazione, mentre i risultati chiave evolvono man mano che il lavoro procede (Niven, Lamorte, 2016).

Solamente quando tutti i risultati chiave (*KRs*) sono stati completati, si può considerare l'obiettivo come raggiunto. Se ciò non accade, significa che esso potrebbe non essere stato definito correttamente nella fase iniziale.

Come spiegato da Radonić (2017), questo sistema prevede quattro fasi: identificare l'obiettivo, i risultati chiave, le azioni e gli insight.

Inoltre, per definire gli OKR, si dovrebbero seguire dieci principali punti (Radonić, 2017, p.30):

- Gli obiettivi devono essere ispiranti e motivanti, devono chiarire come il raggiungimento dell'obiettivo guiderà l'azienda in futuro;
- Gli obiettivi devono essere ambiziosi da raggiungere;
- Le organizzazioni devono stimolare i dipendenti attraverso gli OKR;
- È necessario avere circa 4-6 obiettivi e 3-5 risultati chiave come strumento di monitoraggio degli obiettivi;
- I risultati chiave devono essere misurabili, orientati al tempo e specifici;
- Bisogna determinare l'unità o la persona responsabile per ciascuno degli obiettivi e dei risultati chiave;
- Gli OKR devono essere fissati trimestralmente o semestralmente in base alla grandezza dell'azienda;
- È preferibile stabilire una ricompensa per il raggiungimento di elevate prestazioni e motivare ulteriormente i dipendenti a raggiungere risultati più elevati ogni mese;
- Gli obiettivi devono essere stabiliti con un concetto bottom-up;
- Gli OKR devono essere trasparenti per tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione.

2.2. Origine e sviluppo degli OKR

John Doerr, un investitore americano e venture capitalist, ha introdotto gli OKR nel 1999, prendendo ispirazione da metodologie come MBO (Management by Objectives) e BSC (Balanced Scorecard). Gli OKR avevano già fatto la loro comparsa nel 1970 all'interno di Intel, azienda che stava vivendo un periodo di transizione passando dalla produzione di memory chip alla produzione di microprocessori (Radonić, 2017).

Dopo l'adozione di Google nel 1999, gli OKR hanno guadagnato popolarità e sono stati implementati in diversi settori (Shamsub, 2023, p.39).

Doerr ha definito il sistema OKR come uno schema di gestione essenziale basato sul pensiero critico e sulla collaborazione (Radonić, 2017, p.29).

Diverse imprese tecnologiche di notevole portata hanno progressivamente integrato tale approccio all'interno delle proprie operazioni quotidiane come Oracle e LinkedIn (Radonić, 2017). Soprattutto con la rivoluzione tecnologica, creare un tipo di organizzazione trasparente è diventato fondamentale per le aziende al fine di promuovere un allineamento collettivo e accrescere l'efficacia nell'ottenimento dei risultati desiderati. Ed è proprio per questo che viene ricercato un modello di gestione che utilizza obiettivi e risultati chiave visibili da tutti i dipendenti.

Utilizzando questo sistema, Google si è concentrato sull'efficienza attraverso la regola del "70-20-10": questa regola stabilisce che il 70% delle attività dovrebbe essere legato agli obiettivi principali e ai progetti importanti, il 20% dovrebbe essere legato alle attività di supporto e agli obiettivi secondari e il 10% alle attività rimanenti come "metriche di salute". Per metriche di salute si intendono le attività che devono essere completate affinché un'azienda riesca ad operare senza ostacoli.

Tramite questo processo aumenta la trasparenza all'interno dell'organizzazione, favorendo anche una migliore struttura delle priorità da seguire.

La complessità di un'azienda e la sua struttura potrebbero influenzare l'implementazione di questo processo ed è per questo che le aziende tendono a creare dei concetti di gestione più flessibili (Radonić, 2017).

Il sistema OKR può essere applicato a qualsiasi tipo di organizzazione grazie alla sua flessibilità e semplicità intrinseche. La sua struttura chiara basata su obiettivi e risultati chiave consente un'adattabilità universale, rendendolo efficace sia nelle grandi aziende che nelle realtà più piccole, indipendentemente dal settore o dalla fase di sviluppo.

Nella seguente tabella viene spiegato come il tipo di organizzazione e le caratteristiche dell'utilizzo degli OKR variano in base alle dimensioni dell'azienda (vedi Tab 1).

Tipo di organizzazione	Specifico uso degli OKRs
<i>Grandi organizzazioni</i>	La sfida più grande è scegliere il canale di comunicazione adeguato a poter garantire un alto livello di trasparenza. È consigliabile stabilire gli OKR per reparti specifici. La valutazione dovrebbe essere effettuata trimestralmente o semestralmente.
<i>SME</i>	Le PMI dovrebbero valutare gli OKR più spesso rispetto alle grandi aziende, ipoteticamente su base mensile o trimestrale.
<i>Organizzazioni nel settore dei servizi</i>	Gli obiettivi stabiliti dovrebbero essere allineati verticalmente, poiché sono aziende orientate ai progetti.

Tab 1: BetterWorks. (2015). *Getting started with Objective & Key Results (OKRs)*. Palo Alto: BetterWorks (Radonić, 2017, p.37).

Se, ad esempio, esistessero diversi livelli gerarchici, gli OKR dovrebbero essere stabiliti in base a quella struttura, collegando gli obiettivi ai livelli gerarchici inferiori e definendoli come risultati chiave per i reparti superiori.

Il sistema può essere spiegato con un'equazione:

α = organizzazione

β = dipartimento

γ = dipendenti

O= obiettivi

KR= risultati chiave

α_o = obiettivi principali dell'intera organizzazione

α_{KR} = risultati chiavi associati agli obiettivi

$$\gamma_{O1} = \beta_{KR1}$$

$$\beta_{O1} = \alpha_{KR1}$$

$$\gamma_{O2} = \beta_{KR2}$$

$$\beta_{O2} = \alpha_{KR2}$$

.

.

.

.

.

.

$$\gamma_{Oi} = \beta_{KRi}$$

$$\beta_{Oi} = \alpha_{KRi}$$

Tuttavia, questo sistema è stato implementato inizialmente nelle startup poiché, avendo una gestione più orizzontale, vengono richiesti meno livelli di OKR. Ciò determina che tutti i dipendenti e i loro OKR personali sono direttamente correlati agli OKR dell'azienda (vedi Fig. 1).

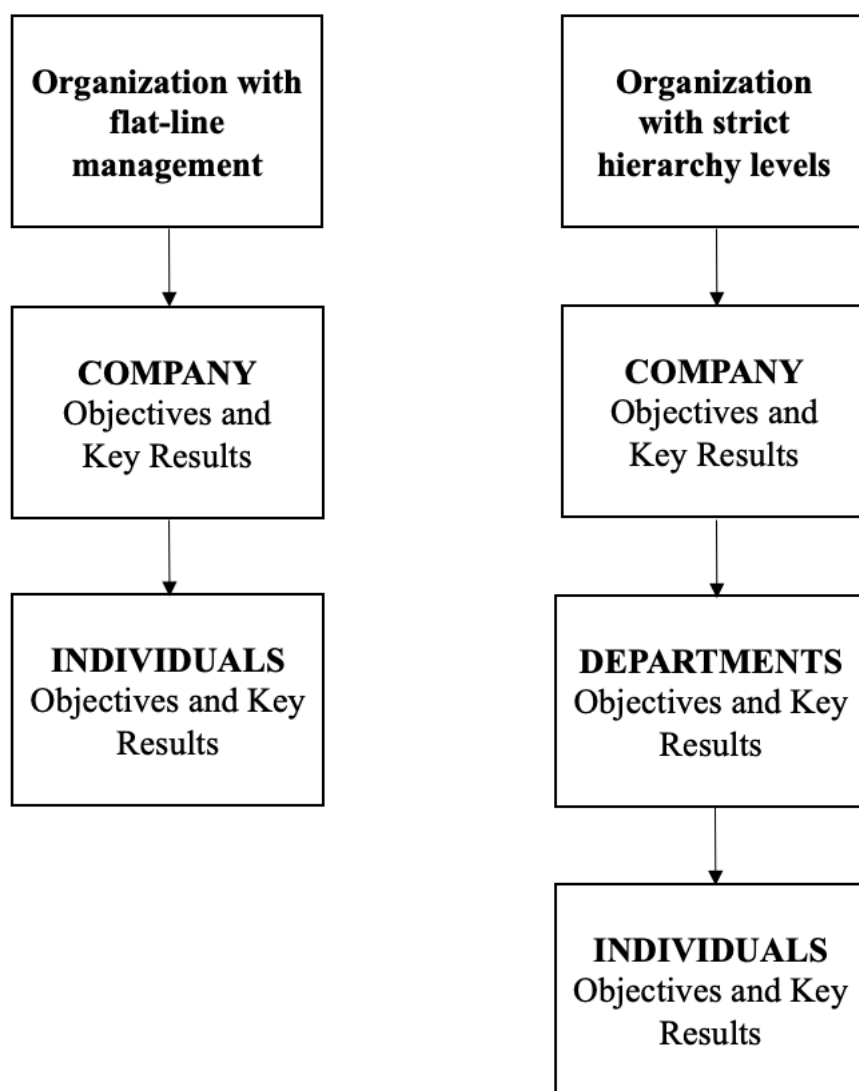


Fig 1: Struttura degli OKR nelle organizzazioni con gestione orizzontale e organizzazioni con gerarchie rigide

Al fine di identificare e definire gli obiettivi specifici da perseguire all'interno di un'organizzazione, vengono regolarmente convocate assemblee direzionali e incontri dedicati. Queste riunioni rivestono un ruolo cruciale nel fornire un orientamento essenziale per l'intera struttura organizzativa. Durante tali sessioni, vengono esaminati e delineati gli obiettivi chiave che l'organizzazione desidera raggiungere in un determinato periodo, e si stabilisce un quadro di riferimento strategico per guidare le attività e gli

sforzi futuri. Questo processo decisionale e di pianificazione contribuisce a garantire una chiara direzione e una coerenza nelle azioni intraprese a tutti i livelli dell'organizzazione.

Il livello di soddisfazione dei dipendenti è abbastanza importante per poter implementare questo sistema. È necessario fornire una serie di fattori benefici che renderanno i dipendenti più soddisfatti come la cultura organizzativa, l'ambiente di lavoro, il salario. L'organizzazione stessa deve raggiungere determinati obiettivi per garantire un certo grado di soddisfazione complessiva (Radonić, 2017).

Secondo uno studio di Mehdi Kheirandish (2014), entrano in gioco vari fattori che possono determinare la soddisfazione organizzativa e individuale e devono essere raggiunti entrambi per poter arrivare ad un successo complessivo organizzativo. Ogni dipendente tende a perseguire obiettivi personali nel campo della creazione di un buon ambiente di lavoro e della sicurezza sul lavoro. D'altro canto, ci sono obiettivi organizzativi che sono per lo più definiti dalla direzione dell'azienda. In base a ciò, questi obiettivi possono essere suddivisi in due categorie principali: gli obiettivi individuali e gli obiettivi organizzativi. Tramite le riunioni si cerca di fornire un orientamento attraverso il quale l'intera azienda dovrebbe potenziare gli obiettivi personali, consentendo così ai dipendenti di avere la libertà di definire i propri OKR personali o gli OKR del proprio dipartimento (Radonić, 2017).

2.3. Casi studio sull'implementazione degli OKR

La diffusione di questa metodologia ha permesso di riconoscere una serie di benefici derivanti dalla chiara definizione degli obiettivi e dalla focalizzazione sull'ottenimento di risultati misurabili. Per poterlo comprendere, verranno analizzati due casi nello specifico: *Google* e *FishingBooker* (Radonić, 2017) Google rappresenta un esempio di implementazione in un grande contesto aziendale, mentre FishingBooker offre prospettive su come gli OKR possano essere applicati in realtà più piccole o settori diversi, offrendo una panoramica completa delle opportunità legate a questa metodologia.

2.3.1. Il caso Google

Una delle organizzazioni con più esperienza nell'implementazione degli OKR è indubbiamente Google. Durante la sua crescita, Google ha periodicamente emesso linee guida e nuovi modelli per gli OKR.

Tutte queste informazioni sono principalmente tratte da fonti interne raccolte nel libro di John Doerr "*The OKR Revolution*", con il consenso di Google.

Come scrive Doerr all'interno del suo libro: "Da Google ci piace pensare in grande. Usiamo un processo chiamato Key Results Objectives per aiutarci a comunicare, misurare e raggiungere questi obiettivi ambiziosi. È cruciale che i dipendenti e i manager di Google prendano decisioni consapevoli ed informate su come allocare il loro tempo ed energia, sia come individui che come membri di un team. Gli OKR sono la manifestazione di queste scelte oculate, il mezzo attraverso il quale le persone possono coordinarsi per raggiungere grandi obiettivi collettivi. Gli OKR sono utilizzati per pianificare ciò che le persone produrranno, monitorare il progresso rispetto ai piani e coordinare le priorità e le tappe tra persone e team."

Inoltre, l'esperienza di Google dimostra che non ci si deve attendere di raggiungere tutti gli obiettivi, in quanto ciò suggerirebbe che essi siano stati posti con scarsa sfida.

I successi sono definiti con una misurazione che va da 0 a 1, con una specifica scala stabilita dalla singola azienda in base alle proprie esigenze. La letteratura consiglia la seguente struttura:

- 0.0: nessun progresso;
- 0.3: è stato registrato un piccolo progresso;
- 0.5: è stato registrato un progresso ragionevole;
- 0.7: si è raggiunto il progresso atteso (70%);
- 1.0: si è ottenuto un progresso eccezionale.

Nel caso specifico di Google, viene implementato il seguente modello:

- Da 0.0 a 0.3 il punteggio è rosso, il KR non è stato raggiunto;
- Da 0,4 a 0,6 il punteggio è giallo, quindi il KR è stato impostato correttamente e ha ottenuto un buon punteggio;

- Da 0.7 a 1.0 il punteggio è verde, quindi il KR è stato completato. Tuttavia, ciò suggerisce che l'obiettivo potrebbe essere stato inizialmente impostato in modo non sufficientemente sfidante per l'azienda.

Per comprendere meglio come dovrebbero essere stabiliti gli OKR, Doerr ha fornito un esempio universale quando stava implementando questo sistema all'interno di Google nel 1999. Larry Page, uno dei cofondatori, aveva un obiettivo principale: vincere un SuperBowl. Dopo una riunione sugli OKR, il consiglio di amministrazione ha approvato questo obiettivo di Larry, rendendolo automaticamente l'obiettivo principale anche per il suo superiore, John Doerr.

Allo stesso modo, Jack, responsabile delle relazioni pubbliche, aveva come obiettivo riempire gli spalti all'88%. Questo è diventato il suo secondo Key Result e, di conseguenza, anche un obiettivo di Doerr.

2.3.2. Il caso FishingBooker

Un altro esempio reale di un'azienda che ha implementato questo metodo è *FishingBooker*, una piattaforma che aiuta i clienti a prenotare viaggi di pesca. Si tratta di un'azienda piuttosto giovane, nata nel 2013, ma che ha avuto una crescita esponenziale, portandola ad essere la più grande azienda al mondo nel suo settore.

Come ogni start-up, *FishingBooker* ha avuto la necessità di sperimentare diversi modelli di gestione e nel 2016 l'azienda ha introdotto gli OKR come sistema ufficiale per la gestione e valutazione delle performance aziendali.

Inizialmente, l'organizzazione aveva un organico di 20 dipendenti e si è trovata di fronte a una delle sfide più significative: l'istruzione di essi riguardo al funzionamento del sistema OKR e come stabilire i propri obiettivi.

È stata implementato un approccio *bottom-up* e tutti i dipendenti dovevano imparare a stabilire obiettivi SMART. Inoltre, l'organizzazione ha posto un'attenzione particolare sulla creazione di un ambiente di lavoro che favorisse un adeguato livello di soddisfazione dei dipendenti come prerequisito fondamentale.

Affinché il processo venisse implementato nel modo corretto, è stato necessario stilare una relazione settimanale sui risultati ottenuti, con la definizione di due priorità: P1 e P2. P1, comprendente le attività collegate al raggiungimento degli OKR aziendali e P2, riguardanti le attività di sviluppo personale. Come già citate in precedenza, esistono anche le “misure di salute” che includono attività necessarie per il corretto funzionamento dell’azienda.

Nella relazione settimanale è importante identificare i risultati della settimana precedente e comunicare il piano per la settimana successiva.

FishingBooker utilizza ancora oggi questo tipo di relazione settimanale e ciascun dipendente la invia tramite i canali ufficiali di comunicazione aziendale, dove sono visibili a tutti.

Inizialmente, l'azienda ha avviato un processo di implementazione che ha richiesto circa un mese, dedicato principalmente all'istruzione dei dipendenti. Questa fase può essere considerata di cruciale importanza, in quanto viene affrontata la potenziale resistenza al cambiamento da parte dei dipendenti, considerando che si trattava di una significativa e radicale trasformazione organizzativa.

Successivamente, dopo il completamento della fase educativa, è stata avviata la seconda parte del processo, che consisteva nella definizione degli obiettivi a tutti i livelli, sia a livello personale che organizzativo, in vista del trimestre successivo.

Tramite questo sistema, *FishingBooker* ha avuto una crescita esponenziale: il numero medio di prenotazioni accettate è cresciuto in media del triplo ogni anno, il fatturato è aumentato in media quasi tre volte e il reddito netto in media di 2,4 volte.

2.4. Integrazione degli OKR con altri Framework

La gestione della performance all’interno delle organizzazioni è in continua evoluzione e l’adozione degli OKR non deve necessariamente escludere altre metodologie già consolidate (Thinyan, 2022). Saranno analizzati i punti di forza, le differenze e le potenziali sinergie tra questi approcci, con l'obiettivo di fornire una visione completa e imparziale di come gli OKR possano integrarsi o competere con i modelli di gestione

consolidati. Tale analisi contribuirà a una migliore comprensione di come le organizzazioni possano adottare strategie di gestione delle performance più adatte alle proprie esigenze e obiettivi.

2.4.1. KPI vs OKR

Gli Indicatori Chiave di Performance (KPI) sono degli indicatori di progresso che vanno a misurare quanto si sta avanzando verso il raggiungimento di un obiettivo o di un risultato che si vuole ottenere (Thinyan, 2022).

Sono un punto fondamentale da seguire per ottenere un miglioramento strategico ed operativo. Si basano su un approccio analitico per la presa di decisioni, riuscendo a focalizzare l'attenzione sugli aspetti più rilevanti.

Avendo questo genere di approccio, la misurazione è un aspetto cruciale: di fatto, come affermato da molti esperti, “se non puoi misurare qualcosa, non puoi comprenderlo. Se non puoi comprenderlo, non puoi controllarlo. Se non puoi controllarlo, non puoi migliorarlo.”

La chiave per migliorare le prestazioni risiede nella capacità di stabilire KPI strategici e spetta ai leader e manager di ciascuna organizzazione comprendere ed utilizzare quattro elementi chiave da utilizzare per valutare le prestazioni aziendali: il primo è il *benchmark*, un processo di valutazione delle prestazioni dell'organizzazione rispetto a quelle di altre organizzazioni simili dello stesso settore o della stessa industria. Tramite il benchmarking si possono individuare delle opportunità di miglioramento, prendendo ispirazione dai metodi o processi che vengono utilizzati in altre aziende; il secondo è il *threshold* che rappresenta un livello di prestazione prestabilito dall'organizzazione e che viene considerato accettabile o meno. Ad esempio, un'azienda potrebbe decidere di stabilire una soglia di redditività minima da raggiungere per poter considerare un progetto un successo; successivamente c'è il *baseline*, il punto di riferimento a partire dal quale vengono misurati i progressi; infine c'è il *target*, l'obiettivo specifico che l'organizzazione cerca di raggiungere.

In generale, quindi, le misure delle prestazioni possono essere divise in:

- *Input*, per monitorare gli elementi;
- *Process*, per monitorare la qualità ed efficienza;
- *Output*, per monitorare ciò che è stato realizzato;
- *Project*, per monitorare i risultati attesi di un progetto, se sono stati completati o meno.

Gli OKR non sostituiscono in alcun modo i KPI, bensì possono essere considerati come un valore aggiunto per l'organizzazione, poiché aiutano a promuovere la priorità, il focus e l'azione; la combinazione di entrambi permette di ottenere dei buoni risultati.

Gli OKR permettono all'organizzazione di uscire dallo status quo e intraprendere nuove frontiere, ponendo l'azienda davanti ad un grande obiettivo di carattere ambizioso. D'altra parte, i KPI rappresentano misure utilizzate per valutare il successo di un processo già iniziato, quantificandone qualità e quantità. Sono considerati degli strumenti indispensabili per monitorare la performance e valutare i risultati.

Questi due concetti comprendono due intenti e logiche completamente diverse, ma coesistono molto bene e possono essere utilizzati entrambi nell'ambito aziendale.

2.4.2. MBO vs OKR

Esistono una serie di differenze principali che permettono di distinguere la metodologia MBO (*Management by Objectives*) dagli OKR:

- Gli OKR vengono stabiliti molto più frequentemente;
- Gli OKR sono più trasparenti, essendo completamente accessibili ad ogni membro e soprattutto ad ogni livello gerarchico;
- A differenza del MBO, dove gli obiettivi tendono ad essere definiti in un concetto *top-down*, gli OKR coinvolgono ogni obiettivo individuale come parte degli obiettivi dell'azienda;
- Gli OKR sono ambiziosi, con una bassa probabilità di poterli raggiungere dal 50 al 70%. Nella metodologia MBO, invece, si considera il 100% degli obiettivi raggiunti;

- Gli OKR non comportano dei compensi direttamente correlati, quindi l'azienda potrebbe decidere di premiare il dipendente che ha raggiunto una buona percentuale di successo dei propri OKR.

La principale differenza riscontrabile risiede nel processo di definizione degli obiettivi, poiché nel MBO ritroviamo un obiettivo organizzativo principale (*top-down*), al contrario dell'approccio *bottom-up* promosso dalla metodologia OKR.

D'altra parte, il MBO presenta alcune debolezze:

1. Nessuna persona è responsabile di risultati specifici e questo non permette di ricompensare i singoli;
2. È un sistema che non si fonda sulla motivazione del dipendente per portarlo a migliorar le proprie conoscenze, ma viene visto solo come parte di un'organizzazione;
3. È un sistema più adatto a persone assunte a livelli gerarchici superiore e che lavorano in maniera indipendente.

Nel tempo, molte aziende hanno perso il focus, nonostante aderissero al concetto di MBO come strumento di gestione.

2.4.3. BSC vs OKR

Il Balanced Scorecard è stato presentato come un sistema di gestione delle performance nel 1992 da Robert S. Kaplan e David P. Norton. Questo modello è stato sviluppato in risposta alla crescente enfasi sulle misurazioni finanziarie come principale indicatore di successo aziendale, cercando di porre maggiore attenzione su altre prospettive rilevanti per una gestione aziendale efficace. Oltre alla prospettiva finanziaria, il Balanced Scorecard combina tre ulteriori prospettive, ritenute fondamentali per favorire la crescita e il successo di un'impresa:

- la prospettiva finanziaria riguarda i soldi, il profitto e il valore che si riesce a creare per gli azionisti;

- la prospettiva dei clienti si concentra su come il cliente vede l'azienda, cercando di misurarne la soddisfazione per poter ottenere profitto;
- la prospettiva dei processi interni riguarda i meccanismi aziendali e la qualità dei servizi (livello medio di salari, livello di assenteismo);
- la prospettiva dell'apprendimento e della crescita si concentra sulla capacità di innovare e sulla soddisfazione del dipendente all'interno dell'organizzazione.

Secondo questo modello, un equilibrio tra queste parti permette di raggiungere il successo a lungo termine di un'azienda.

Wilsey (2019) afferma che il BSC può coesistere con gli OKR, consentendo una definizione di obiettivi più flessibile a livello di squadre.

2.5. Sfide e criticità degli OKR

Quando un'azienda decide di implementare questa metodologia, si potrebbero presentare alcune sfide e criticità, che potrebbero portare al mancato raggiungimento di un obiettivo:

- Scrivere dei “*business as usual*” OKR, ossia scrivere gli OKR sulla base di ciò che il team pensa di poter raggiungere, senza però cambiare nulla in ciò che effettivamente si fa. Questo limita il potenziale di crescita dell'organizzazione e anche la possibilità di innovazione;
- Basarsi su OKR non aspirazionali, dando la possibilità ai team di raggiungere gli obiettivi con molta facilità e quindi senza la giusta motivazione;
- Obiettivi di basso valore, perché non permetterebbero all'azienda di raggiungere un certo grado di successo. Se un obiettivo non apportasse un beneficio concreto sull'azienda, potrebbe non valer la pena sprecare delle risorse;
- *KRs* insufficienti, questo non porterebbe al raggiungimento dell'obiettivo, ritardando il riconoscimento delle risorse necessarie.

Le organizzazioni devono garantire un allineamento efficace degli obiettivi di ciascun team con quelli dell'organizzazione nel loro complesso. Nel caso in cui gli obiettivi specifici di un team entrino in conflitto con gli obiettivi globali dell'organizzazione, si possono manifestare comportamenti da parte di alcuni team orientati verso interessi individuali anziché quelli dell'organizzazione nel suo complesso (Stray et al., 2022).

D'altra parte, l'implementazione degli OKR (Obiettivi e Key Results) potrebbe portare i dipendenti a concentrarsi eccessivamente sulle attività quotidiane senza considerare gli impatti a lungo termine (Den Haak, 2022). Affrontare questa sfida richiede una riflessione attenta e una collaborazione a tutti i livelli dell'organizzazione per assicurare che i risultati chiave identificati siano autenticamente allineati con gli obiettivi complessivi dell'organizzazione (Niven & Lamorte, 2016).

Un'altra complessità legata al framework OKR è garantire che l'organizzazione mantenga una flessibilità e adattabilità adeguate. Secondo Wodtke (2016), è essenziale rivedere regolarmente gli obiettivi e i risultati chiave per assicurare la loro rilevanza e allineamento con le mutevoli esigenze dell'organizzazione. Questo processo richiede una valutazione continua e una prontezza a modificare la direzione, se necessario, in base a nuove informazioni e circostanze in evoluzione.

3. Metodo

La ricerca ha sviluppato un singolo caso studio mirato ad investigare gli impatti derivanti dall'implementazione degli Obiettivi e Risultati Chiave (OKR) all'interno di FitPrime. L'approccio metodologico adottato è stato selezionato con l'obiettivo di ottenere una comprensione approfondita di fenomeni complessi all'interno di contesti circoscritti. Questa metodologia si presta a rivelare dettagli significativi e insights approfonditi sulle dinamiche interne di un determinato fenomeno.

L'analisi del caso ha coinvolto una raccolta e un'analisi dei dati, con particolare attenzione all'identificazione di schemi ricorrenti e tendenze emerse all'interno del caso preso in esame. Il quadro metodologico ha adottato un approccio induttivo dove le teorie emergono organicamente dai dati raccolti. Tale approccio si è caratterizzato per un'esplorazione "aperta" dei dati, volta a individuare relazioni significative che emergono in modo naturale (Eisenhardt, 1989).

3.1. Contesto di analisi: il caso FitPrime

La storia di FitPrime inizia nel gennaio del 2016, quando quattro giovani imprenditori decidono di lanciare un'innovativa soluzione nel campo del benessere e del fitness.

L'obiettivo di FitPrime è rivoluzionare il settore del fitness, spesso considerato statico e lontano da innovazioni significative. La visione di base è quella di combinare la passione per lo sport con la tecnologia digitale, creando un'esperienza di benessere che si adatti alle esigenze individuali, consentendo a chiunque di praticare uno sport senza limitazioni.

Il punto di partenza è l'idea di unire più centri sportivi in un unico marketplace, offrendo un'opzione di abbonamento flessibile che copre centri sportivi, piscine e palestre in tutta Italia. L'approccio di FitPrime è fondato sulla libertà di scelta, permettendo alle persone di allenarsi dove e quando vogliono, senza dover impegnarsi in abbonamenti rigidi e costosi.

FitPrime inizia ufficialmente le sue operazioni nel febbraio 2016, concentrando inizialmente la sua attenzione sul segmento B2C (business-to-consumer), cercando di espandersi rapidamente e guadagnare un numero significativo di utenti. La startup riceve

un sostegno significativo da Lventure Group, una società di venture capital, che investe attraverso il suo acceleratore di startup, Luiss Enlabs.

Con il passare del tempo, FitPrime non si limita solo al mercato dei consumatori, ma inizia a esplorare nuove opportunità. Nel 2017, la startup decide di testare il settore del welfare aziendale, un mercato in forte crescita con notevoli potenzialità. FitPrime si avvicina al segmento B2B (business-to-business) introducendo soluzioni innovative per migliorare il benessere dei dipendenti all'interno delle aziende.

L'espansione nel welfare aziendale si rivela un successo, portando FitPrime a diversificare ulteriormente la sua offerta.

Nel corso degli anni, FitPrime introduce nuovi servizi, tra cui Lifestyle Nutrition, che offre consulenze dietetiche attraverso una piattaforma digitale. A causa della pandemia, il settore del wellness e fitness si trovava di fronte a una significativa recessione a causa dell'imposizione del lockdown e, successivamente, della continua chiusura dei centri sportivi per le misure precauzionali volte a contenere i contagi. Ciò ha determinato una contrazione del 58,2% nel fatturato del settore, con un'ampia percentuale dell'82% dei club che ha dichiarato di non disporre di risorse sufficienti per mantenere la propria attività (SWG, 2020).

La strategia implementata da FitPrime ha dimostrato un'elevata efficacia, caratterizzandosi per l'assenza di ricorso alla cassa integrazione, l'adozione completa del lavoro agile (Smart Working), l'aumento di capitale pari a 2,5 milioni di euro e, per completare il quadro, il lancio del nuovo servizio di Allenamento Online denominato FitPrime Smart. Tale piattaforma on-demand offre la possibilità di svolgere allenamenti direttamente presso l'ambiente domestico.

Nonostante l'implementazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che prevedeva una serie di misure a sostegno delle startup nel settore digitale, della sostenibilità e dell'imprenditoria femminile, con investimenti stimati intorno ai 5,35 miliardi di euro, l'anno 2021 ha continuato a registrare diversi impedimenti per le palestre, dovuti a decreti del Presidente del Consiglio dei ministri (DPCM) che includevano lockdown, obbligo di indossare mascherine e misure restrittive (Mele, 2023).

Tuttavia, FitPrime ha risposto a tali sfide introducendo un nuovo servizio per la propria clientela, denominato FitPrime Nutrition. Si tratta di un piano nutrizionale on-demand

fornito da biologi nutrizionisti professionisti. Questa iniziativa ha sfruttato l'autorizzazione per la conduzione di attività online da parte dei biologi nutrizionisti, una concessione precedentemente mai accordata e successivamente prorogata.

Il 2022 ha segnato un significativo punto di svolta per FitPrime attraverso un importante processo di rebranding, finalizzato a riposizionare l'azienda per raggiungere i nuovi obiettivi strategici, concentrando gli sforzi nei contesti aziendali. L'iniziativa ha portato a una notevole crescita in diversi settori chiave.

FitPrime Places, il servizio che consente l'accesso a oltre 3.000 centri sportivi attraverso un unico abbonamento, ha registrato la partecipazione di oltre 20.000 persone, con un totale di oltre 1,5 milioni di sessioni di allenamento. Il servizio FitPrime Smart, orientato alle lezioni di smart home, ha visto svolgersi circa 300.000 lezioni con la partecipazione a oltre 1.000 video e dirette streaming da parte della squadra di personal trainer.

L'aumentata richiesta di piani alimentari personalizzabili e on demand ha portato il team di biologi nutrizionisti di FitPrime Nutrition a raddoppiare in numero nel corso di soli 12 mesi. La conferma del 98% dei contratti esistenti sottolinea la soddisfazione delle aziende partner, attestando FitPrime come un consulente affidabile per la costruzione di piani di welfare aziendali.

Con una crescita del 220% nel revenue e un team che supera le 70 unità, FitPrime ha ottenuto nel 2022 la certificazione da uno degli studi tributari più prestigiosi italiani. Questo riconoscimento la posiziona come la prima azienda italiana nel settore del wellbeing ad ottenere la deducibilità fiscale per i servizi di welfare, con un tasso del 24% su base Ires.

FitPrime ha esteso il proprio impatto sulla salute oltre il fitness, stringendo partnership con aziende del settore medico-sanitario come Roche Italia e Fujifilm Italia. Queste collaborazioni mirano a promuovere la prevenzione del tumore al seno attraverso messaggi di sensibilizzazione e offrendo opportunità per la diagnosi precoce tramite screening gratuiti e programmi personalizzati di prevenzione.

3.1.1. Servizi offerti

Ad oggi FitPrime opera nel più ampio settore Wellbeing, offrendo soluzioni e servizi che spaziano dalla erogazione di corsi live e on demand riguardanti il benessere psico-fisico delle persone, ad un corretto stile di vita tramite la somministrazione di una dieta personalizzata redatta da biologi nutrizionisti iscritti all'Ordine, ad un piano di allenamento presso strutture convenzionate o tramite piattaforma digitale per un allenamento smart home ("da casa"), ad eventi da svolgere all'esterno che coinvolgono più persone (dipendenti delle aziende) con percorsi di corsa, trekking (escursione sportiva basata su spostamenti a piedi, in massima parte su sentieri agresti o montani) e mindfulness ("consapevolezza" pratica meditativa), studiati ad hoc in base all'esigenza delle aziende clienti, alla *consulenza IT, alla progettazione e realizzazione* di Sistemi Informativi e Piattaforme Integrate, al Project Management, ai servizi di disegno e gestione di Sistemi e di Reti, sia in ambito geografico che locale.

In particolare, l'azienda ha acquisito una notevole esperienza nella gestione operativa e nell'evoluzione di complesse Basi Dati, sia relazionali che NoSQL (Big Data), sia in ambito operativo che di Data Warehousing, sviluppando una varietà di competenze necessarie per la corretta gestione degli archivi aziendali. La lunga esperienza nel settore dell'ICT si è inoltre coniugata con lo sviluppo di competenze nelle tecnologie cellulari, introducendo una forte presenza commerciale dell'Azienda nel settore del "mobile computing". Oltre a sviluppare soluzioni su tutti i principali sistemi mobili (iOS, Android) e ad intervenire con competenza sull'intero ciclo di vita dei cellulari (testing, certificazioni e sviluppo di tool informatici di device management), FitPrime ha acquisito una notevole esperienza nelle problematiche di estensione dei sistemi aziendali su dispositivi mobili (smartphone e tablet). Con un fatturato 2022 superiore ai 4 milioni di euro, FitPrime impiega oltre 40 addetti, tra programmatori, sistemisti e database administrator. L'ampio spettro di competenze ha consentito di posizionarsi sul mercato come un fornitore altamente qualificato in grado di rispondere con soluzioni personalizzate ad esigenze diversificate, come testimoniato dall'attuale parco clienti, costituito per più del 60% da aziende con una popolazione aziendale superiore alle 3.000 unità e per la restante parte da società classificabili come PMI.

Alle imprese che optano per l'utilizzo dei servizi FitPrime sono riservate ulteriori prestazioni. La figura del supporto guidato emerge come elemento chiave nell'implementazione e nell'efficacia dei programmi aziendali dedicati al benessere durante la fase di lancio, coordinando anche eventi online specifici.

Il piano di comunicazione, attentamente curato dal team di FitPrime, rappresenta un aspetto centrale per garantire una presenza costante e informativa. I contenuti comunicativi, gestiti direttamente da FitPrime e resi disponibili sia internamente che esternamente, sono concepiti per mantenere un elevato grado di coinvolgimento e consapevolezza tra i partecipanti al programma.

La presenza del servizio di assistenza continua, operativa, tecnica e legale dal lunedì al venerdì, costituisce un elemento distintivo nell'offerta di FitPrime. Tale servizio assicura un supporto costante e tempestivo per soddisfare le esigenze aziendali e degli utenti.

FitPrime si contraddistingue ulteriormente per la sua capacità di integrazione senza soluzione di continuità con i sistemi aziendali e le piattaforme di flexible benefit. Questa integrazione facilita l'accesso automatizzato e la gestione efficiente delle informazioni, garantendo un'esperienza fluida per gli utenti e semplificando le operazioni aziendali.

All'azienda viene messa a disposizione una dashboard per il monitoraggio delle adesioni e delle statistiche sull'utilizzo, offrendo un accesso immediato a tutte le informazioni essenziali per la collaborazione. Grazie a questa dashboard, l'azienda, impegnandosi solo pochi minuti al mese, può seguire in tempo reale tutti i principali KPI del progetto. Inoltre, ha la possibilità di gestire autonomamente le anagrafiche e gli accessi dei dipendenti, consultare in qualsiasi momento i termini dell'offerta e valutare le opzioni di estensione del servizio. La dashboard fornisce anche un accesso rapido per scaricare documenti cruciali, tra cui la guida utente, i materiali di comunicazione e la documentazione legale. Inoltre, si impegna attivamente nella gestione della comunicazione per conto delle aziende, fornendo un supporto completo sin dalla fase di attivazione e contribuendo alla creazione di una cultura aziendale orientata al benessere. Il materiale comunicativo, che include DEM, video pillole, guide e materiale stampabile, è curato con attenzione per assicurare un costante coinvolgimento tra i partecipanti. FitPrime sviluppa e implementa un piano editoriale che comprende comunicazioni periodiche via e-mail e un CRM

dedicato per ogni prodotto. Durante l'anno, FitPrime organizza diversi eventi online e offline, come webinar, master class e eventi di networking, ai quali tutti i dipendenti possono partecipare con l'obiettivo di promuovere una cultura aziendale orientata al benessere.

3.1.2. Mission e vision

La mission di FitPrime è delineata nel fornire un accesso flessibile e conveniente a una vasta gamma di centri sportivi e servizi di benessere sia a individui che ad aziende, attraverso l'implementazione di una piattaforma digitale all'avanguardia. L'azienda si impegna a promuovere la salute e il benessere, con l'obiettivo di rendere l'esperienza sportiva accessibile, comoda e altamente personalizzata. Attraverso una combinazione di tecnologia avanzata e soluzioni innovative, FitPrime si propone di rivoluzionare il modo in cui le persone concepiscono e praticano l'attività fisica, consentendo loro di perseguire i propri obiettivi di salute in un ambiente flessibile e personalizzato.

Il dipendente ha la facoltà di coinvolgere, mediante l'utilizzo di codici, fino a tre individui, consentendo loro l'accesso ai piani flessibili di abbonamento. Tale opzione si traduce in un'apprezzabile riduzione delle spese sostenute dal nucleo familiare per servizi legati al benessere, quali quelli relativi allo sport e al nutrizionista. Inoltre, si registra una diminuzione percentuale degli abbandoni da parte dei dipendenti che intraprendono un percorso di miglioramento del benessere.

La vision di FitPrime è orientata a consolidare la propria posizione di leadership nell'industria del fitness digitale. L'azienda mira a creare un impatto significativo sulla vita delle persone, offrendo soluzioni che si distinguono per innovazione e flessibilità. L'obiettivo è trasformare radicalmente il paradigma dell'attività fisica, consentendo alle persone di raggiungere i propri obiettivi di salute e benessere in un contesto libero da vincoli temporali e spaziali. FitPrime si impegna a definire nuovi standard nel settore, contribuendo alla promozione di stili di vita attivi e sani attraverso un approccio altamente personalizzato e tecnologicamente avanzato.

Il grado di utilizzo dei servizi risulta influenzato principalmente dalle motivazioni sottese agli investimenti in ambito salutare e dall'appartenenza dell'azienda a specifici settori industriali:

- Consulenza/Tecnologia, si tratta di imprese orientate a mitigare gli effetti del prolungato stress sulla loro forza lavoro. In qualità di "People Company", mirano a mantenere elevata l'attrattività nei confronti dei talenti.
- Settore delle Utilities, che comprende aziende con molteplici sedi territoriali che necessitano di alimentare un senso di appartenenza all'azienda, specialmente tra i dipendenti che operano in filiali decentralizzate. Spesso, si tratta di imprese con un'età media più elevata, associata a tassi di assenteismo superiori alla media.
- Media/Gaming, dove le aziende cercano di preservare una percezione positiva come aziende eticamente responsabili e competitività sul mercato del lavoro. Al contempo, si sforzano di mitigare gli effetti dello stress prolungato sulla loro popolazione aziendale.
- Aziende Farmaceutiche, si dedicano a un equilibrato impegno tra le loro responsabilità verso il pubblico esterno, mediante la comunicazione di temi legati alla salute, e l'attenzione alla salute dei propri dipendenti interni.

3.2. Raccolta dati

L'implementazione degli Obiettivi e Risultati Chiave (OKR) all'interno di un'organizzazione rappresenta una fase che richiede una comprensione approfondita delle percezioni dei dipendenti e delle strategie adottate dagli attori chiave. Questa sezione presenta la metodologia di ricerca adottata per esplorare la realtà di FitPrime in merito agli OKR.

La composizione del campione è stata pianificata per garantire una rappresentazione equa e significativa delle varie prospettive all'interno di FitPrime. Sono stati adottati due criteri di inclusione al fine di acquisire prospettive dai due gruppi chiave: i dipendenti, per ottenere direttamente le loro opinioni ed esperienze, e gli individui che hanno rivestito un ruolo significativo e che hanno contribuito in modo sostanziale alla formulazione e gestione degli OKR.

I dati sono stati acquisiti mediante interviste strutturate (open-ended) condotte su due partecipanti e attraverso un questionario distribuito a un campione di 60 dipendenti.

Oltre ai dati raccolti, nell'analisi sono stati inclusi ulteriori elementi quali documenti interni aziendali e discussioni durante il periodo di tirocinio curriculare. L'inclusione di queste fonti ha facilitato la triangolazione delle informazioni per una maggiore affidabilità e comprensione complessiva.

3.2.1. Survey

La decisione di impiegare una survey per la raccolta dati è finalizzata a fornire una prospettiva di verifica e integrazione delle informazioni raccolte attraverso le interviste, contribuendo così a una triangolazione delle fonti. La survey offre un mezzo efficace per raccogliere dati, consentendo di esplorare in dettaglio l'atteggiamento generale dei dipendenti verso gli OKR, la comprensione degli obiettivi aziendali e l'impatto percepito sul loro lavoro quotidiano (Creswell, 2017).

Il questionario è stato somministrato a tutti i membri dell'organizzazione che risultavano essere informati o coinvolti nel nuovo processo. L'invio delle survey è stato gestito in modo anonimo (Braun et al., 2017b; Terry & Braun, 2017).

La survey è stata strutturata in tre sezioni distintive, ciascuna finalizzata a esplorare aspetti specifici relativi all'implementazione degli Obiettivi e Risultati Chiave (OKR) all'interno dell'organizzazione FitPrime. La prima sezione è incentrata sul profilo del partecipante, raccogliendo informazioni riguardo al ruolo lavorativo attuale, al dipartimento di appartenenza e alla durata dell'impiego. Conoscere la durata dell'impiego dei partecipanti all'interno dell'azienda è molto importante per l'implementazione degli OKR. Questa informazione fornisce una prospettiva sull'esperienza e la familiarità dei dipendenti con la cultura aziendale, nonché sulla loro maturità nel contesto organizzativo. Inoltre, si è posta particolare attenzione alla raccolta di informazioni generali dei partecipanti al fine di ottenere un quadro completo e contestualizzato delle risposte.

La seconda sezione mira a valutare l'efficacia delle comunicazioni interne, con un focus particolare sugli aggiornamenti sugli OKR. Domande chiave includono la valutazione dell'efficacia delle comunicazioni interne, la percezione sulla tempestività degli aggiornamenti sugli OKR e l'influenza di tali comunicazioni sulla comprensione del ruolo all'interno del team e dell'azienda.

La terza sezione è dedicata alla valutazione diretta degli OKR da parte dei partecipanti. Vengono esplorati la chiarezza e la comprensibilità degli OKR per i singoli dipendenti, l'accesso a formazione o risorse per implementare gli OKR nella routine lavorativa, e la percezione dell'efficacia degli OKR nel favorire l'allineamento degli obiettivi personali con quelli aziendali, nonché il loro impatto sulla produttività e il raggiungimento degli obiettivi professionali. Inoltre, le risposte sono strutturate in modo da fornire una scala graduata di valutazione per ciascun aspetto esplorato, offrendo un quadro dettagliato delle opinioni e delle esperienze dei partecipanti rispetto agli OKR.

Dai 60 partecipanti coinvolti, un totale di 55 ha risposto alla survey, rappresentando il 91,67% del campione. Questa elevata percentuale di partecipazione fa percepire l'interesse e l'engagement dei dipendenti nei confronti del tema esaminato, garantendo una base dati robusta e rappresentativa.

3.2.2. Interviste

L'inclusione di interviste mirate con membri chiave dell'azienda è stata condotta con l'obiettivo di approfondire ulteriormente la comprensione degli Obiettivi e Risultati Chiave (OKR) all'interno dell'organizzazione. Questi individui, direttamente coinvolti nell'implementazione strategica degli OKR, rivestono un ruolo cruciale fornendo un contributo sostanziale per comprendere le sfide incontrate, le decisioni strategiche adottate e le opportunità colte nell'integrazione degli OKR nella cultura organizzativa di FitPrime. Questa modalità consente di generare resoconti dettagliati e complessi, focalizzandosi sulle esperienze soggettive dei partecipanti, le narrazioni, le pratiche, le opinioni e i discorsi (Braun & Clarke, 2013).

La fase di raccolta dati ha coinvolto interviste condotte con due partecipanti chiave all'interno dell'organizzazione (HR e Project Manager). Ciascuna intervista è durata mediamente 15 minuti. La scelta di utilizzare interviste semi-strutturate ha consentito una ricca raccolta di dati narrativi, catturando le sfumature delle esperienze individuali e fornendo approfondimenti dettagliati. Successivamente, le interviste sono state trascritte integralmente (*ad verbatim*), preservando la completezza e l'accuratezza delle risposte fornite dai partecipanti. L'obiettivo è esaminare da vicino le esperienze e le sfide affrontate da queste due figure chiave durante l'implementazione della metodologia OKR all'interno dell'organizzazione FitPrime.

Parallelamente, le interviste sono state efficaci nel consentire una disamina approfondita delle dinamiche organizzative e delle sfide affrontate durante l'implementazione degli OKR. È stato possibile esplorare le esperienze dirette degli attori chiave, identificare le strategie adottate per superare le sfide e ottenere una comprensione più dettagliata delle dinamiche interne che possono influenzare il successo degli OKR.

Nel corso dell'intervista, sono state indagate le modalità di gestione dell'implementazione degli OKR all'interno dell'organizzazione, includendo eventuali fasi pilota o test iniziali. L'obiettivo era comprendere il processo di diffusione della metodologia a tutti i livelli aziendali e come essa sia stata comunicata e adottata dai dipendenti.

Parallelamente, l'intervista si è focalizzata sulle sfide specifiche affrontate durante l'implementazione degli OKR e sulle strategie adottate dall'azienda per superarle. Inoltre, sono state esplorate le aree che richiedono ulteriori sforzi di miglioramento e i punti di debolezza identificati nel corso del processo.

Infine, l'attenzione è stata rivolta alla sostenibilità e all'adattabilità a lungo termine degli OKR all'interno di FitPrime. L'intervista ha cercato di comprendere come l'azienda intende garantire l'efficacia continua della metodologia nel tempo e la sua capacità di adeguarsi alle dinamiche organizzative ed esterne. In questo modo, l'intervista ha fornito una visione completa e dettagliata del percorso di implementazione e gestione degli OKR all'interno di FitPrime.

La combinazione di questi due approcci metodologici mira a cogliere la complessità delle percezioni dei dipendenti e delle strategie di implementazione degli OKR in FitPrime. La

diversità di opinioni e la profondità delle prospettive forniranno una base solida per l'analisi e la comprensione dei risultati.

3.2.3. Dati interni

L'azienda ha fornito due pacchetti di slide dettagliate che delineando i servizi offerti, differenziandoli in base alle tipologie di aziende, ossia PMI (piccole e medie imprese) e Corporate.

Il primo pacchetto presenta FitPrime come una soluzione dedicata al benessere organizzativo e alle performance aziendali. Esso sottolinea l'impatto positivo degli investimenti nel benessere dei dipendenti, evidenziando la correlazione con la produttività, la riduzione del turnover e l'aumento della fedeltà dei clienti. Attraverso testimonianze di dirigenti e dipendenti, vengono illustrati i benefici derivanti dall'implementazione di FitPrime, inclusi miglioramenti nella salute, coinvolgimento attivo e riduzione dell'assenteismo. Le diverse aree di benessere trattate includono salute mentale, fisica e ambientale, offrendo servizi come lezioni di meditazione online, piattaforme di allenamento, supporto psicologico, programmi nutrizionali e eventi di engagement. Le testimonianze di dipendenti evidenziano come FitPrime abbia contribuito positivamente alla loro vita quotidiana, sia dal punto di vista fisico che mentale. FitPrime offre una gamma di piani flessibili, coprendo diversi livelli di servizi e convenzioni con centri sportivi. L'azienda presenta diverse opzioni di finanziamento per le imprese, evidenziando l'accessibilità economica della soluzione. L'approccio di FitPrime alla promozione del benessere aziendale si basa su un'ampia collaborazione con le aziende clienti, fornendo servizi di supporto, comunicazione e monitoraggio attraverso una dashboard dedicata. Il documento conclude con un focus su vantaggi fiscali e testimonianze di soddisfazione da parte delle aziende partner di FitPrime, consolidando l'immagine della soluzione come un investimento strategico per migliorare la qualità della vita dei dipendenti e, di conseguenza, le prestazioni aziendali complessive.

Nel secondo pacchetto di slide sono presenti le stesse informazioni, ma in maniera più dettagliata. Sono presente dati specifici, citazioni e testimonianze da diversi professionisti. Esplora in modo più approfondito le diverse componenti dei servizi offerti,

includendo statistiche e dati specifici, come percentuali di miglioramento, tassi di adozione e risparmi finanziari per i dipendenti.

3.3. Analisi dei dati

L'analisi dei dati raccolti attraverso il questionario è stata condotta mediante il coding delle informazioni ottenute. Questa fase ha coinvolto la categorizzazione delle risposte fornite dai partecipanti in unità tematiche e concettuali, allo scopo di individuare schemi ricorrenti e nuclei concettuali rilevanti. Questo processo ha permesso di isolare e analizzare le informazioni significative dalle risposte dei partecipanti, consentendo una comprensione approfondita delle loro prospettive e delle dinamiche organizzative relative agli OKR.

In parallelo, per garantire una prospettiva completa e una maggiore validità dei risultati, è stata fatta una triangolazione tramite le informazioni emerse dalle interviste e dai documenti interni. Questo approccio ha offerto un quadro più ampio e approfondito delle dinamiche aziendali.

Durante il processo, sono state formulate categorie che sono interconnesse. Questo processo di categorizzazione è stato facilitato mediante l'applicazione di un metodo di confronto, atto a evidenziare somiglianze e differenze tra i concetti stessi (Corbin, Strauss, 1990; Yin, 2006).

La seguente tabella mostra tutti i dati utilizzati nella ricerca.

	Tipo di dato utilizzato nella ricerca		
	Survey	Interviste	Documenti interni
Descrizione e caratteristiche	<p>-Tre sezioni suddivise per tema</p> <p>-11 domande</p> <p>-55 rispondenti su 60</p>	<p>-Due interviste rivolte all'HR manager e alla Project Manager</p> <p>-Intervista suddivisa in tre macro-temi</p> <p>-10 domande</p>	<p>-Un report aziendale usato come presentazione dei servizi offerti per le PMI (piccole e medie imprese) di 38 pagine.</p> <p>-Un report aziendale usato come presentazione dei servizi offerti per le Corporate di 38 pagine.</p>
Uso nell'analisi	Informazioni dirette sulla percezione dell'utilizzo di KPR	Triangolazione con le risposte fornite dalla survey	Triangolazione e dettagli su processi aziendali (e.g., la comunicazione)

Tab 2: Descrizione e finalità dei dati utilizzati

4. Esplorazione dei dati: prospettive e tendenze organizzative

Il presente capitolo costituisce una disamina dei risultati emersi dalla ricerca.

Attraverso un'analisi delle risposte e delle prospettive espresse durante le interviste, il capitolo mira a evidenziare i punti chiave, le tendenze salienti e le sfumature interpretative che sottendono ai dati raccolti.

4.1. Risultati survey

Nella seguente sezione verranno mostrati i risultati emersi dalla survey, cercando di evidenziare in modo chiaro e obiettivo le principali tendenze emerse.

4.1.1. Profilo professionale dei rispondenti

In questa prima sezione verranno presentati gli esiti relativi all'analisi professionale dei partecipanti, come mostrato nella figura 2. I risultati emersi hanno indicato che il 47% dei rispondenti è affiliato al dipartimento vendite, il 16% è coinvolto nelle attività amministrative, il 15% opera nel settore tecnologico, e infine, si registra una presenza marginale nel dipartimento del servizio clienti, rappresentando una percentuale minima all'interno della rispondenza (9%).

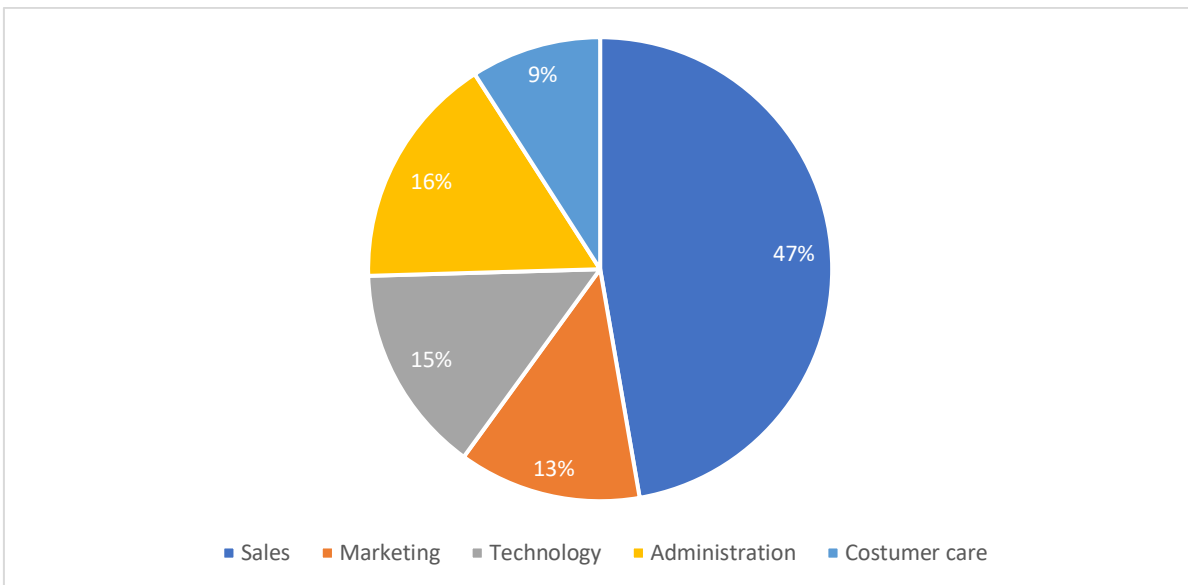


Fig 2: Settore di appartenenza

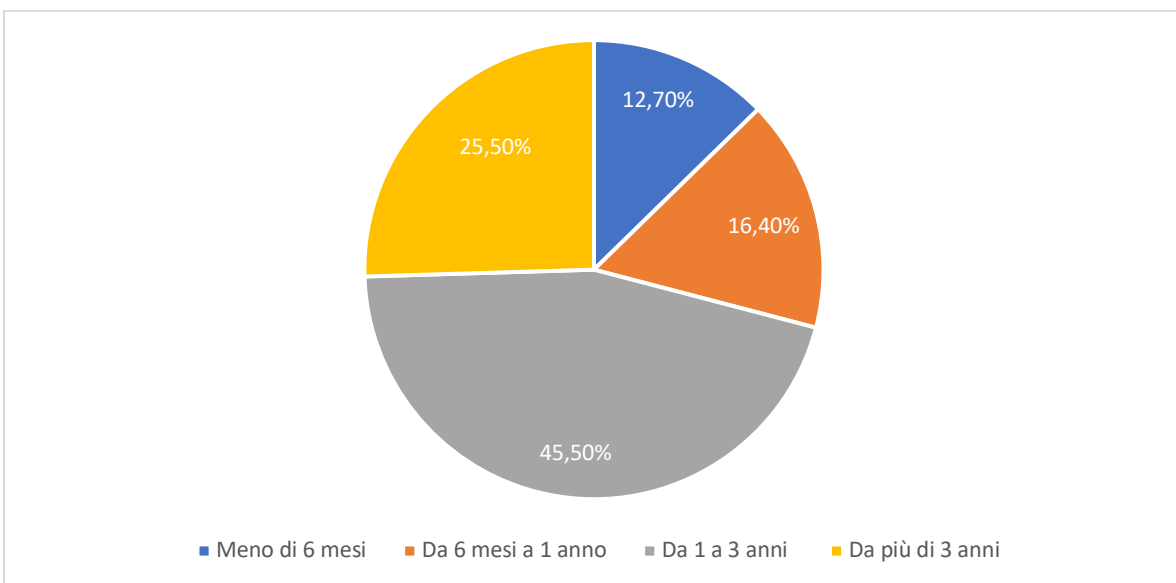


Fig 3: Durata dell'impiego

Nel contesto temporale dell'occupazione all'interno dell'azienda, emerge che poco meno della metà dei rispondenti, ossia il 45,5%, ha una durata lavorativa da 1 a 3 anni. Un 16,4% è presente da 6 mesi a 1 anno, il 12,7% lavora da meno di 6 mesi in azienda, mentre il 25,5% vanta una presenza superiore a 3 anni all'interno dell'organizzazione (vedi fig. 3).

4.1.2. Comunicazioni interne e OKR

Nella seconda sezione della survey, l'attenzione è stata rivolta all'analisi delle dinamiche delle comunicazioni interne aziendali, focalizzandosi specificamente sull'implementazione degli OKR.

Nel quadro dell'analisi delle risposte raccolte, si evidenzia che il 63,6% dei partecipanti ritiene che le comunicazioni relative agli Obiettivi e Risultati Chiave (OKR) all'interno dell'azienda siano tempestive. Approfondendo l'analisi, si nota che il 23,6% degli intervistati valuta la comunicazione in merito agli OKR come molto tempestiva. Al contrario, solo il 12,7% ritiene che la comunicazione sia poco tempestiva (vedi fig. 4).

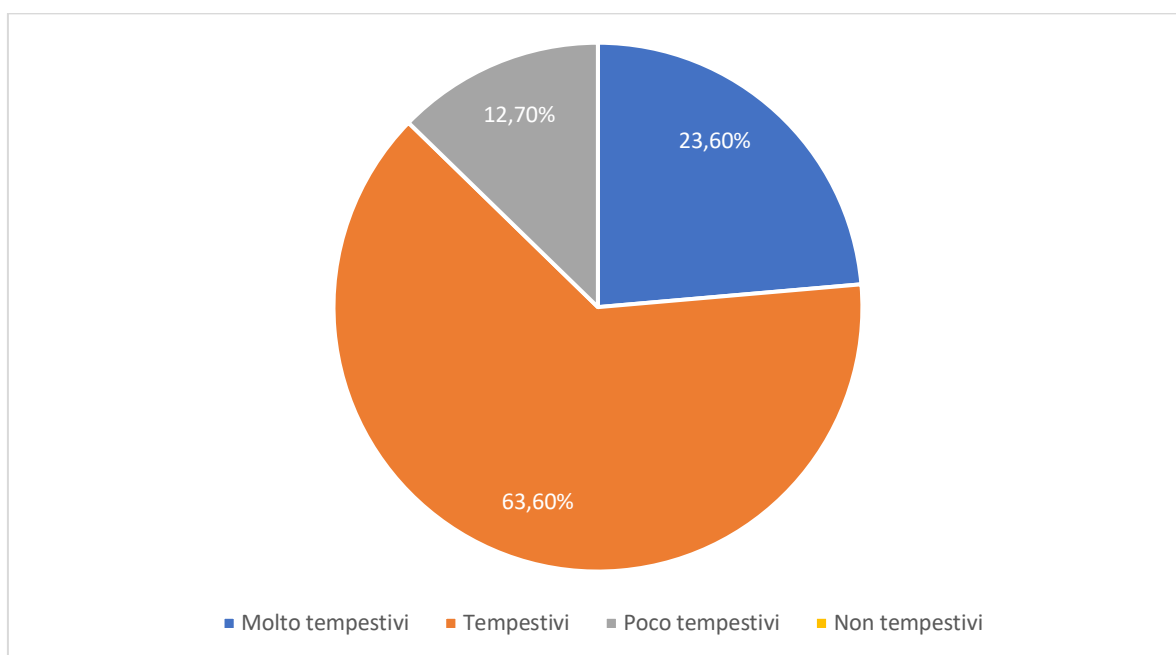


Fig 4: Valutazione della comunicazione sugli OKR

Dall'analisi dei risultati, emerge che la maggioranza, pari al 61,8%, ha ritenuto che la comunicazione sugli OKR abbia chiarito il proprio ruolo in azienda. Un significativo 35,5% ha sperimentato un notevole cambiamento nel proprio ruolo a seguito di questa

comunicazione, mentre un marginale 3,6% ritiene che la comunicazione abbia reso il proprio ruolo meno chiaro (vedi figura 5).

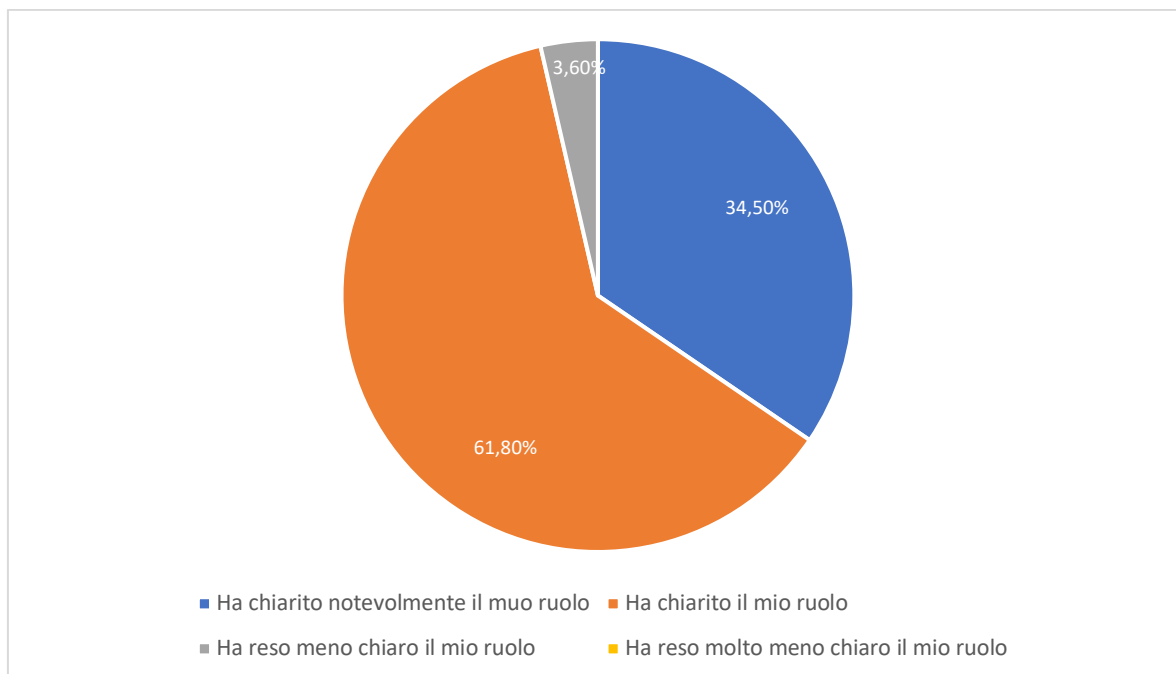


Fig 5: Comunicazione sugli OKR e ruolo in azienda

4.1.3. Integrazione degli OKR e impatto organizzativo

La terza sezione del presente studio si concentra sull'effettiva integrazione degli Obiettivi e Risultati Chiave (OKR) all'interno della struttura aziendale e sull'analisi degli impatti derivanti da tale implementazione.

Inizialmente, è stato indagato il grado di chiarezza nella definizione degli obiettivi per i membri dei diversi team. Dai risultati emersi, il 56,4% ha indicato che la definizione degli obiettivi è stata chiara, mentre il 36,4% l'ha valutata come molto chiara. Solo il 7,3% ha ritenuto che la chiarezza fosse limitata (vedi fig. 6).

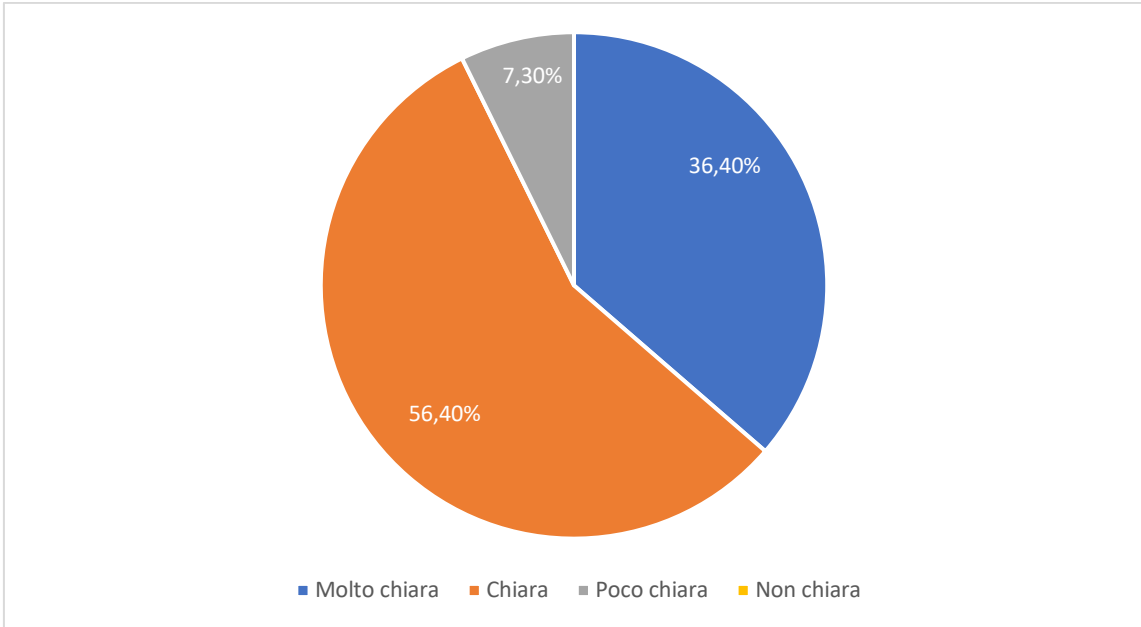


Fig 6: Grado di chiarezza nella definizione degli obiettivi

È stato sottoposto ai rispondenti anche una domanda sulla comprensibilità degli OKR e dai risultati emerge che il 54,5% degli intervistati li considera chiari, il 38,2% molto chiari, mentre il 7,3% li percepisce come poco chiari (vedi fig.7).

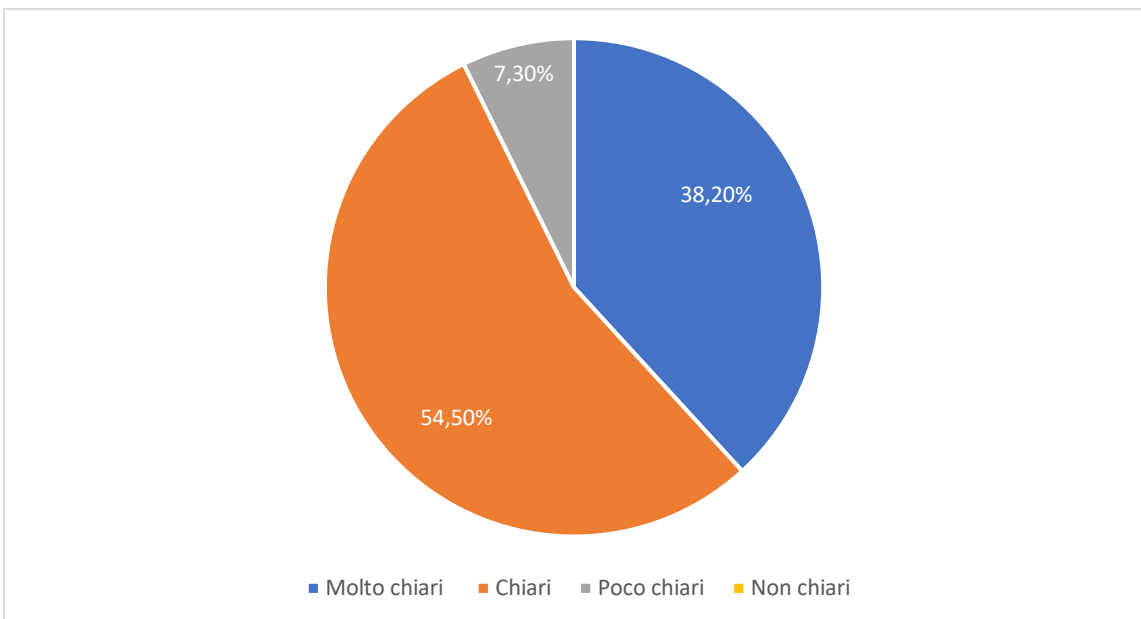


Fig 7: Grado di comprensibilità degli OKR

Rispetto alla formazione fornita in relazione all'implementazione degli OKR, il 40% dei partecipanti ha indicato di aver ricevuto una formazione completa, il 52,7% ha dichiarato di averla ricevuta in modo parziale, mentre il 7,3% ha segnalato di non aver avuto accesso a tale formazione o a risorse specifiche in merito (vedi fig. 8).

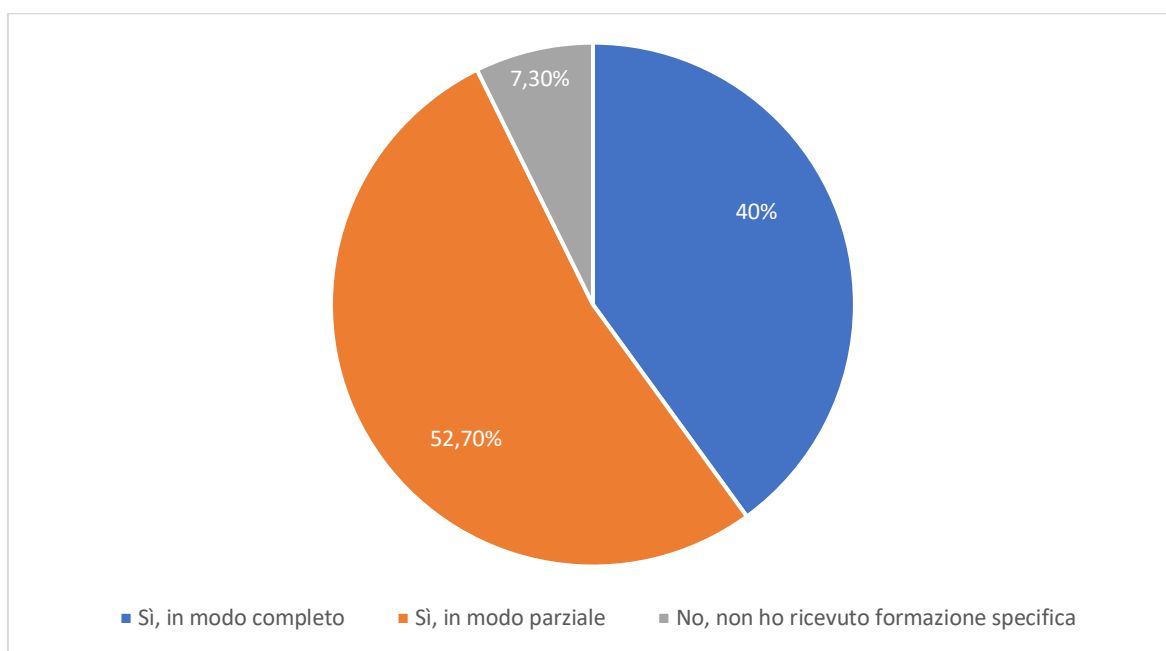


Fig 8: *Formazione sugli OKR*

4.2. Studio delle interviste

All'interno di questo capitolo, si procederà all'esplorazione di tre macro-temi emersi in maniera consistente dalle interviste condotte all'HR manager (ID #1) e la Project Manager (ID #2).

4.2.1. Implementazione graduale degli OKR

L'implementazione graduale degli Obiettivi e Risultati Chiave (OKR) presso FitPrime emerge come un elemento fondamentale nelle interviste condotte con l'HR e la Project Manager dell'azienda presa in esame. Entrambe le figure chiave sottolineano la decisione strategica di adottare un approccio progressivo, iniziando con una fase pilota tra i membri del management prima di estendere la metodologia a tutti i livelli aziendali.

Come affermato dall'HR dell'azienda il processo è stato implementato in modo graduale e coinvolgendo a cascata tutti. Inizialmente è stata condotta un'analisi interna per identificare i fattori chiave di successo specifici per l'organizzazione. Successivamente, i dipendenti sono stati formati sulla metodologia degli OKR e si è proceduto al lancio di una fase pilota con un piccolo gruppo. Dopo aver valutato i risultati ottenuti in questa fase iniziale, l'implementazione è stata estesa a tutti i dipendenti.

In questa fase pilota, il coinvolgimento del management è stato cruciale per comprendere appieno l'impatto e i benefici degli OKR. Questo gruppo ristretto ha agito come punto di partenza, influenzando positivamente il resto dell'organizzazione durante il processo di adattamento. La scelta di coinvolgere inizialmente i manager ha permesso una migliore comprensione dei principi OKR da parte di coloro che avrebbero poi guidato il passaggio della metodologia ai propri team. Dopo il successo della fase pilota, si è proceduto con l'espansione dell'implementazione, coinvolgendo successivamente altri livelli aziendali. Questa strategia ha consentito un'applicazione più efficace della metodologia, poiché ogni livello poteva apprendere dagli altri e adattarsi gradualmente al nuovo approccio. Il coinvolgimento a cascata ha garantito che ogni dipendente comprendesse la rilevanza degli OKR nel contesto delle proprie responsabilità. La Project Manager ha affermato che più che la metodologia (o meglio, oltre che la metodologia) si è diffuso l'atteggiamento nei confronti dell'implementazione degli OKR. Secondo la sua valutazione, avere un cambio di prospettiva, avere chiaro che si lavora per un obiettivo, e tenerlo a mente, è il primo passo fondamentale per passare a lavorare in questo modo. L'iniziativa è stata avviata dal management team, poiché questo modo di pensare è stato assimilato dai membri di ciascun team attraverso un processo di osmosi. In maniera graduale, si è deciso di estendere questo approccio, spiegando a tutti cosa significa OKR, perché sono importanti, e il motivo per cui si desidera coinvolgere l'intera organizzazione. Da quel momento è stato avviato il processo di implementazione su ampia scala.

Il concetto di "pastore degli OKR", menzionato durante le interviste, rivela l'importanza della guida e del supporto continuo nella gestione degli OKR. L'HR manager ha dichiarato come:

” La figura imprescindibile è stata quella del pastore, che si occupa di monitorare e supportare i membri del team nella costruzione dei loro OKR e del continuo aggiornamento.” (ID #1)

Questa figura aziendale è responsabile della guida e della gestione del processo di implementazione e si occupa di supervisionare la fase pilota tra i membri del management prima di estenderla a tutti i livelli aziendali, svolgendo un ruolo fondamentale nel garantire l’allineamento degli obiettivi con la visione complessiva dell’organizzazione. Inoltre, svolge un ruolo centrale nell’orientare i membri del team nella definizione e nell’aggiornamento dei propri OKR. La presenza di un pastore si è dimostrata essenziale per garantire la corretta comprensione e attuazione della metodologia, contribuendo così al successo dell’implementazione.

4.2.2. Sinergia tra OKR e obiettivi a lungo termine

Il secondo macro-tema si focalizza sull’importante aspetto dell’allineamento degli Obiettivi e Risultati Chiave (OKR) con gli obiettivi strategici a lungo termine dell’azienda. Attraverso le dichiarazioni fornite, è possibile approfondire in dettaglio come FitPrime abbia gestito questa sinergia cruciale tra gli OKR e la visione a lungo termine.

L’ HR, nel contesto dell’allineamento strategico, ha sottolineato che gli OKR hanno contribuito a delineare chiaramente la rotta aziendale. Ha affermato:

"Uno dei nostri obiettivi a lungo termine è essere un partner autorevole per gli HR e le aziende che intendono occuparsi di benessere. Per raggiungere questo, ci siamo resi conto che era arrivato il momento di impostare un altro tipo di comunicazione: era necessario cambiare target di destinazione, parlare “la lingua” degli HR, parlare di welfare, di deducibilità fiscale, di impatto che ha il benessere sulla produttività e sull’assenteismo. Oltre che ripensare le nostre linee comunicative, è stato necessario cambiare anche a livello di layout con un rebranding, ripensare ai nostri contenuti visivi e rendere questi per primi autorevoli. È stato necessario organizzare degli eventi destinati ad un pubblico mirato, invitando ospiti di rilievo in materia di salute come il Prof. Lorenzo Dagna, primario dell’Unità di Immunologia, Reumatologia,

Allergologia e Malattie Rare all'IRCCS Ospedale San Raffaele di Milano o Luca Foresti, CEO del Centro Medico Santagostino. In questo modo un progetto grande, ambizioso, come quello di efficientare il nostro posizionamento, con gli OKR è stato vissuto da tutti, perché tutta l'azienda ne è stata partecipe, ma è stato anche reso a misura d'uomo. Come tutte le cose, è un processo, non si ottiene in un giorno, ma fare in modo che questo processo sia sostenibile è la chiave per renderlo duraturo.” (ID #1)

Questo dimostra come gli OKR non solo traducano obiettivi ambiziosi in azioni concrete, ma contribuiscano anche a guidare l'azienda verso un cambiamento culturale e strategico. La Project Manager ha anche messo in luce l'utilità degli OKR nel frazionare progetti complessi in obiettivi più gestibili. Ha enfatizzato dicendo:

” Per essere un'azienda performante e che cresce del 200% ogni anno è fondamentale che tutti lavorino sulle cose importanti, che siano chiare le priorità, che si sappia dire di no quando serve, pensare out of box e trovare soluzioni alternative per raggiungere gli obiettivi. Gli OKR hanno fornito un notevole supporto in questo contesto.” (ID #2)

4.2.3. Sfide e sostenibilità degli OKR

Il terzo macro-tema emerso si concentra sulla gestione delle sfide e sulle strategie adottate per garantire la sostenibilità e l'adattabilità degli OKR nel lungo termine.

In primis è stata sottolineata l'importanza di un cambiamento di mentalità e approccio come sfida primaria. L'HR ha dichiarato:

"Credo che la sfida maggiore sia un cambio di mindset: gli OKR, proprio perché hai la percezione immediata di come e quanto impatti sul macro-obiettivo aziendale, ti impongono di guardare la big picture e di non 'perderti' nei dettagli." (ID #1)

Questo evidenzia il passaggio culturale necessario per abbracciare gli OKR come un nuovo modo di concepire e perseguire gli obiettivi aziendali.

La Project Manager ha anche affrontato la sfida di garantire che gli OKR non fossero visti come un semplice strumento di monitoraggio, ma come un faro guida per tutta l'organizzazione. Ha affermato:

"Fare in modo che gli OKR entrino nel DNA aziendale, in modo che siano un metodo interiorizzato e automatico per tutti, è una grande sfida." (ID #2)

Questo sottolinea la necessità di far sì che gli OKR diventino parte integrante della cultura aziendale anziché un processo isolato.

Un altro punto chiave evidenziato da entrambe le figure è stato quello di scrivere correttamente gli obiettivi. L'HR ha dichiarato:

"Un'altra bella sfida è stata quando, soprattutto all'inizio, abbiamo dovuto imparare a scriverli. Sì perché per scrivere un OKR non basta porsi un obiettivo, ma è necessario saper declinare quell'obiettivo aspirazionale in obiettivi più piccoli e soprattutto misurabili (i Key Results appunto). Ci prendiamo del tempo per riflettere sui nostri OKR prima di scriverli, facciamo meeting di allineamento e solo quando siamo sicuri ce li dichiariamo. Un lato che poteva essere preoccupante è proprio la trasparenza degli OKR: è un valore, ma poteva essere percepito come un "mettere in piazza" i risultati negativi di ognuno (io stessa in alcuni mesi ho avuto risultati anche allo 0% per tanti motivi, quindi non lo interpreto necessariamente come un malus). Fortunatamente non è stato così, non abbiamo incontrato molte resistenze, forse perché siamo un'azienda giovane (l'età media è circa 30 anni) in cui le innovazioni e le metodologie vengono accolte con entusiasmo." (ID #1)

In linea con questa prospettiva, la Project Manager ha contribuito sottolineando l'importanza di un processo accurato nella stesura degli OKR e ha affermato:

"Un errore comune è confondere i risultati con i task, ma c'è un mondo di differenza! Noi stiamo ancora imparando a scriverli bene, a tracciare una via chiara e a percorrerla, a individuare i giusti KPI e risultati che ci permettono di dire: sì, abbiamo raggiunto il risultato atteso. Sono fiduciosa, perché i progressi, quarter dopo quarter, si vedono." (ID #2)

Questo processo, quindi, implica riflessione, incontri per allineare le idee e la dichiarazione dell'obiettivo solo quando si è certi.

La tabella 3 riportata di seguito riassume i risultati emersi dalla ricerca.

	Descrizione	Citazioni rappresentative
Implementazione graduale degli OKR	-Focus sulle dinamiche di diffusione e adozione della metodologia degli OKR a tutti i livelli aziendali all'interno di FitPrime.	<p>“Innanzitutto, abbiamo condotto un'analisi interna per <i>identificare i fattori chiave</i> di successo per la nostra azienda. Successivamente, abbiamo formato i dipendenti sulla metodologia degli OKR e abbiamo lanciato <i>una fase pilota con un piccolo gruppo.</i>” (ID #1).</p> <p>“La fase pilota ha <i>coinvolto i manager per primi</i>, un gruppo ristretto di <i>dieci persone</i> che poi a loro volta avrebbero avuto la responsabilità di formare i loro team e di guidarli nella stesura.” (ID #1).</p>
Sinergia tra OKR e obiettivi a lungo termine	-Focus sulle sfide specifiche incontrate durante l'implementazione degli OKR presso	“Ci siamo trovati più volte ad avere settato obiettivi sbagliati, o scritti male, o proprio dando priorità a cose che poi nel day to day non erano fatte. Come sempre

	<p>FitPrime e alle strategie adottate per superarle.</p> <p>- Identificare i punti critici e le difficoltà incontrate, offrendo una visione dettagliata delle strategie di risoluzione.</p>	<p><i>c'è la difficoltà di gestione tra teoria e pratica.</i>” (ID #2).</p> <p>“Credo che la sfida maggiore sia un <i>cambio di mindset</i>: gli OKR, proprio perché hai la percezione immediata di come e quanto impatti sul macro-obiettivo aziendale, ti impongono di <i>guardare la big picture e di non “perderti” nei dettagli.</i> “(ID #1).</p>
<p>Sfide e sostenibilità degli OKR</p>	<p>- Focus sulla sostenibilità e sull'adattabilità a lungo termine della metodologia in esame.</p> <p>- Esplorazione degli sforzi previsti per mantenere la rilevanza della metodologia, le eventuali modifiche pianificate in risposta a cambiamenti aziendali o di settore, e le strategie per affrontare sfide future che potrebbero emergere nell'ambiente operativo.</p>	<p>“Facciamo una <i>formazione continua</i> sulla metodologia, abbiamo sviluppato un processo formale di un processo formale per la revisione degli OKR ed abbiamo a supporto <i>un tool integrato sia con le mail che con Slack</i>, il sistema di messaggistica interno, in modo da renderci allineati ma soprattutto per far in modo che i <i>remainder siano automatizzati.</i>” (ID #1).</p> <p>“Sicuramente, il metodo con cui contiamo di mantenerli in modo sostenibile è <i>renderlo non un tool aggiuntivo ma appunto una</i></p>

		<p><i>mentalità</i>: ci sono persone in FitPrime (svariate) che con largo anticipo mi chiedono di ragionare sui loro obiettivi futuri, chiedono consiglio, si confrontano con i colleghi ecc... “(ID #2).</p>
--	--	---

Tab 3: Descrizione della macrocategorie delle interviste

4.3. Il ruolo della comunicazione

L’analisi condotta attraverso l’incrocio dei dati della survey e delle interviste fornisce un approfondimento dettagliato sull’accoglienza, l’implementazione e l’evoluzione della metodologia degli OKR per affrontare le sfide e migliorare le dinamiche aziendali. Emergono punti cruciali sia sulla survey che dalle interviste, sottolineando in particolare l’importanza di stabilire obiettivi chiari.

La survey rivela che il 56,4% dei rispondenti percepisce chiarezza nella definizione degli obiettivi. Questa chiarezza è ulteriormente confermata dalle interviste, evidenziando come gli OKR siano strumenti che forniscono un linguaggio comune e una visione condivisa. Tale condivisione facilita la suddivisione di obiettivi ambiziosi. L’allineamento tra i risultati della survey e la testimonianza delle interviste suggerisce che la chiarezza degli obiettivi ha svolto un ruolo centrale nell’efficacia dell’implementazione di questa metodologia.

Un consenso convergente emerge anche riguardo alla tempestività delle comunicazioni sugli OKR: il 63,6% dei partecipanti ritiene che tali comunicazioni siano tempestive. Le interviste arricchiscono questa prospettiva, evidenziando la fase pilota che coinvolgeva i manager come strategia chiave per garantire una diffusione graduale, ma tempestiva della metodologia.

La survey ha altresì rivelato che la comunicazione sugli OKR ha contribuito a chiarire il ruolo individuale in azienda. Le interviste confermano che gli OKR sono stati implementati con l'obiettivo di migliorare la comunicazione e la comprensione dei ruoli individuali, evidenziando un impatto positivo sulla chiarezza delle responsabilità e degli obiettivi personali.

Infine, è emerso che il 40% dei rispondenti ha ricevuto una formazione completa sull'implementazione degli OKR e il 52,7% in modo parziale. La formazione è stata considerata un elemento cruciale nelle interviste e, il fatto che sia parziale per la maggior parte dei rispondenti evidenzia una diversità di esperienze formative all'interno dell'organizzazione con una conseguente necessità di migliorare e adattare i processi formativi per garantire una comprensione approfondita e uniforme in tutta l'organizzazione.

5. Discussioni

Il presente segmento si propone di affermare la finalità della ricerca, fornendo un'approfondita esplorazione e discussione sull'implementazione degli OKR all'interno di FitPrime. Tale approccio consentirà di delineare chiaramente le sfide affrontate e di proporre prospettive per il futuro sviluppo e l'ottimizzazione del processo all'interno dell'organizzazione, contribuendo al corpo di conoscenze esistenti nel campo di studio.

5.1. Durata dell'occupazione e impatto degli OKR

Nel contesto della durata dell'occupazione all'interno dell'azienda, i risultati della survey indicano una distribuzione variegata tra i dipendenti. Circa il 45,5% dei partecipanti ha riportato un periodo di lavoro compreso tra 1 e 3 anni, mentre il 16,4% ha una presenza in azienda compresa tra 6 mesi e 1 anno. Il 12,7% ha un'occupazione inferiore a 6 mesi, e il 25,5% ha superato la soglia dei 3 anni di permanenza nell'organizzazione.

Nella letteratura, inoltre, emerge che le organizzazioni che definiscono obiettivi di performance chiari tendono ad aumentare la loro focalizzazione, sforzo e perseveranza nel raggiungimento di tali obiettivi. I dipendenti prestano maggiore attenzione alle performance legate agli obiettivi rispetto a quelle non correlate agli obiettivi. Questo può riflettersi nella decisione dei dipendenti di rimanere a lungo termine in azienda, poiché vedono chiaramente l'obiettivo finale e sono persistenti nel raggiungerlo (Wiraiwan, 2019).

Questi dati sollevano interessanti considerazioni sul possibile legame tra la durata dell'occupazione e l'implementazione degli OKR all'interno dell'azienda. Mentre la relazione diretta può richiedere ulteriori approfondimenti, è possibile esplorare alcune interpretazioni che suggeriscono un'interessante connessione tra questi fattori.

Inizialmente, il coinvolgimento prolungato dei dipendenti potrebbe essere indicativo di una più ampia esposizione alla metodologia degli OKR. Il periodo di lavoro di 1-3 anni rappresenta la fascia più numerosa, suggerendo che una considerevole parte della forza lavoro ha avuto l'opportunità di partecipare a diversi cicli di implementazione degli OKR. Questa continuità potrebbe favorire una comprensione più approfondita della

metodologia, contribuendo a una maggiore adesione e successo nel raggiungimento degli obiettivi.

Un secondo aspetto chiave è la soddisfazione dei dipendenti e la loro decisione di rimanere a lungo termine. Gli OKR, se implementati in modo efficace, possono influenzare positivamente la soddisfazione lavorativa, offrendo chiarezza sugli obiettivi aziendali e creando un ambiente di lavoro che favorisce la motivazione e il successo collettivo. Questo impatto positivo sulla soddisfazione potrebbe contribuire alla decisione dei dipendenti di rimanere nell'azienda per periodi più lunghi.

La correlazione tra durata dell'occupazione e implementazione degli OKR può anche riflettere opportunità di crescita e sviluppo offerte dalla metodologia. Se gli OKR sono integrati con programmi di sviluppo professionale e offrono possibilità di avanzamento all'interno dell'organizzazione, i dipendenti potrebbero percepire questi elementi come motivazioni significative per la loro permanenza.

La cultura organizzativa svolge un ruolo cruciale in questa dinamica. Se l'implementazione degli OKR è una parte essenziale della cultura aziendale, contribuirà a creare un ambiente lavorativo che valorizza l'impegno, la trasparenza e il successo collettivo. Questo potrebbe influenzare positivamente la retention dei dipendenti, poiché si sentono parte integrante di un contesto in cui la metodologia degli OKR è fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Inoltre, il periodo prolungato di occupazione può essere considerato un'opportunità di apprendimento continuo. I dipendenti con una durata più lunga potrebbero aver sperimentato più cicli di implementazione, apprendendo dagli errori e adattandosi in modo più efficace alla metodologia nel tempo. Questo ciclo di sperimentazione e apprendimento continuo può contribuire al successo complessivo dell'implementazione degli OKR, poiché l'organizzazione beneficia dall'esperienza accumulata.

In sintesi, la durata dell'occupazione e l'implementazione degli OKR sono interlacciati in una relazione complessa. Questi risultati offrono spunti per ulteriori indagini e suggeriscono che la durata dell'occupazione può essere un indicatore significativo di come gli OKR sono integrati nella cultura aziendale nel lungo termine. Questa connessione, se approfondita, può fornire insight preziosi sulla relazione tra l'adesione degli OKR, la retention dei dipendenti e il successo complessivo dell'organizzazione.

5.2. Obiettivi chiari

La ricerca sottolinea in modo evidente l'importanza di spostare il focus decisionale verso il team di sviluppo, promuovendo maggiore autonomia e partecipazione nella presa di decisioni. Tuttavia, emerge la complessità di coordinare gli sforzi e gestire conflitti quando numerosi team autonomi convergono verso obiettivi comuni. La letteratura conferma che la chiarezza degli obiettivi è fondamentale nell'ambito degli Obiettivi e dei Risultati Chiave (OKR), sottolineando che gli obiettivi devono rispondere alla domanda "Dove vogliamo arrivare?". L'accento è posto sulla necessità di obiettivi concisi, qualitativi, vincolati al tempo e che siano attuabili e coinvolgenti (Wodtke, 2016; Niven & Lamorte, 2017; Castro et al., 2018).

Inoltre, nella letteratura viene sottolineato che gli OKR promuovono un continuo miglioramento organizzativo grazie a aggiornamenti scadenziati e una revisione dettagliata dei risultati, mantenendo una disciplina costante (Radonić, 2017). Si enfatizza la massimizzazione della collaborazione e dell'allineamento tra colleghi, con una trasparenza che consente a tutti di vedere gli obiettivi chiave e i risultati in tutta l'organizzazione.

L'analisi delle interviste mette in luce la necessità di delineare obiettivi chiave in linea con la filosofia degli OKR, affrontando la sfida di mantenere l'equilibrio tra sfide ambiziose e risultati raggiungibili. Ciò emerge come un elemento cruciale per il successo degli OKR, confermato anche dai risultati delle survey che dimostrano che, nel caso dell'azienda FitPrime, gli obiettivi che si vanno a delineare sono chiari per la maggior parte dei rispondenti.

Per garantire una definizione chiara degli obiettivi, invece di semplicemente elencare compiti o risultati desiderati in modo asettico, si suggerisce di descrivere gli obiettivi in modo che creino una visione coinvolgente della destinazione finale o del risultato desiderato. Questo tipo di linguaggio non solo suscita entusiasmo tra i membri del team, ma crea anche un legame emotivo con gli obiettivi stessi, motivando il team a lavorare insieme per raggiungere quegli obiettivi in modo collettivo. Si tratta di un approccio che

mira a ispirare e mobilitare le persone verso il successo con una prospettiva più coinvolgente e motivante.

Parallelamente, sottolineare l'importanza di evitare ambiguità nella formulazione degli obiettivi diventa fondamentale. Obiettivi ambigui possono generare confusione e interpretazioni diverse, compromettendo l'allineamento del team. Pertanto, è consigliabile promuovere la concisione e la chiarezza nella descrizione degli obiettivi, utilizzando un linguaggio accessibile e comprensibile per tutti i membri, indipendentemente dal loro ruolo o background.

Un consiglio pratico consiste nell'adottare dichiarazioni chiare e dirette, evitando l'uso di termini tecnici o ambigui che potrebbero generare interpretazioni discordanti. La chiarezza, quindi, agevola una comprensione universale. Incoraggiare attivamente la partecipazione dei membri del team nella definizione degli OKR risulta essere cruciale per coltivare un senso di coinvolgimento e proprietà condivisa riguardo agli obiettivi comuni. Quando i membri del team sono coinvolti direttamente nella formulazione degli OKR, si sviluppa un legame più profondo con gli obiettivi, aumentando il senso di responsabilità per il raggiungimento di tali traguardi.

In questo contesto è importante instaurare una cultura aziendale che valorizzi il feedback aperto e la collaborazione. Questo implica la creazione di uno spazio in cui ogni membro del team si senta libero di esprimere le proprie opinioni, idee e preoccupazioni riguardo agli obiettivi aziendali. La condivisione aperta delle prospettive contribuisce a riflettere la diversità di vedute all'interno del team, assicurando che gli OKR siano il risultato di una valutazione completa e inclusiva.

5.3. Tempestività degli OKR

Un altro punto rilevante che emerge dalla letteratura è l'importanza dell'utilizzo degli OKR all'interno delle imprese che si propone di ottimizzare aspetti quali focalizzazione, allineamento e accelerazione, quest'ultima finalizzata a conseguire risultati aziendali in maniera più rapida (Radonić, 2017). Gli OKR permettono ai gruppi di convergere attorno a una singola strategia. Risulta noto che gli OKR adottano cicli brevi e veloci, generalmente della durata di tre mesi, al fine di evitare compromissioni delle attività

aziendali causate da periodi prolungati. Tale approccio, dunque, favorisce una maggiore agilità attraverso scadenze meno vincolanti, una maggiore efficienza e creatività grazie alla restrizione temporale e a valutazioni più rapide, consentendo così un accelerato processo di apprendimento (Wodtke, 2016).

Questa prospettiva è coerente con quanto emerso durante le interviste, in particolare con le dichiarazioni dell'HR e del Project Manager dell'azienda, poiché emerge che la tempestività delle comunicazioni è spesso considerata un elemento chiave per garantire l'efficacia degli OKR.

La convergenza tra la teoria degli OKR e la percezione aziendale è evidente anche nei dati delle survey, dove il 63,6% dei partecipanti ritiene che le comunicazioni relative agli OKR siano tempestive. Ciò indica una positiva accettazione e apprezzamento all'interno della forza lavoro per un approccio che privilegia la chiarezza temporale e la comunicazione rapida sugli obiettivi e risultati chiave.

5.4. Formazione e accesso alle risorse

Nel contesto delle pratiche ottimali legate all'implementazione degli OKR, una delle linee guida più ricorrenti risulta essere l'adozione di programmi di formazione. Viene sottolineata l'importanza della formazione di professionisti per una definizione più accurata degli OKR (Stray et al, 2022). Inoltre, si evidenzia l'impiego di workshop finalizzati alla costruzione degli OKR (Bernzen et al, 2022), alla gestione dell'esperienza d'uso e alla facilitazione di discussioni a riguardo (Vedal et al, 2021).

L'analisi dei dati provenienti dalle interviste e dai risultati delle survey in merito alla formazione ricevuta dai dipendenti rivela diversi aspetti salienti. Dalle interviste emerge che la formazione è spesso considerata un elemento cruciale per lo sviluppo delle competenze dei dipendenti. I partecipanti sottolineano l'importanza di programmi di formazione ben strutturati e mirati, che possano contribuire in modo significativo al miglioramento delle performance lavorative.

Dai risultati delle survey, emerge che il 52,7% dei rispondenti afferma di aver ricevuto una formazione parziale. Questa discrepanza suggerisce che potrebbe esserci un divario tra le aspettative o i modelli teorici suggeriti dalla letteratura e l'effettiva implementazione pratica dei programmi di formazione all'interno dell'organizzazione.

Il risultato indica quindi la necessità di esaminare più approfonditamente le modalità di erogazione della formazione, identificando le aree in cui è possibile migliorare l'integrità e l'estensione dei programmi formativi. Potrebbe essere utile esplorare ulteriormente le ragioni dietro la formazione parziale, raccogliendo feedback dettagliati dai dipendenti per comprendere meglio le loro esigenze e aspettative.

Al fine di allineare meglio la formazione con le migliori pratiche e le indicazioni della letteratura, si potrebbe considerare un approccio di revisione e miglioramento dei programmi formativi, assicurando una maggiore coerenza con le aspettative teoriche e garantendo una formazione completa e di qualità per tutti i dipendenti.

Un altro aspetto rilevante che emerge dall'analisi è che, inizialmente, l'azienda presa in esame non ha adottato un approccio "bottom-up", al contrario di ciò che emerge dalla letteratura (Radonić, 2017). Invece, l'azienda ha optato per un periodo di allineamento iniziale con i manager, estendendo successivamente la metodologia a tutti i dipendenti in una fase successiva. Questo dato suggerisce che inizialmente l'azienda ha attribuito una particolare importanza all'input e all'allineamento dei dirigenti nella fase iniziale dell'implementazione della metodologia OKR, indicando una volontà di garantire una coerenza strategica e un chiaro collegamento tra gli obiettivi organizzativi e quelli dei singoli dipendenti. Inoltre, l'approccio top-down iniziale potrebbe essere stato motivato dalla necessità di stabilire una visione chiara e condivisa prima di coinvolgere l'intero organico.

Tuttavia, l'estensione successiva della metodologia a tutti i dipendenti suggerisce un riconoscimento dell'importanza dell'empowerment e dell'apporto di idee provenienti da tutti i livelli dell'organizzazione. Questo approccio può favorire un coinvolgimento più ampio e una migliore adesione alla metodologia OKR, consentendo alle prospettive di base di contribuire in modo significativo alla definizione degli obiettivi.

5.5. La figura del pastore degli OKR

Un risultato rilevante emerso dalla ricerca riguarda l'utilizzo da parte dei membri chiave dell'organizzazione di un termine specificamente associato alla figura responsabile dell'implementazione degli OKR. In studi precedenti, prevalentemente incentrati sulla

formazione e il bisogno di trasmettere i principi degli OKR, non era mai emersa la consapevolezza della necessità di definire, attraverso uno slogan o una metafora, una figura chiave del processo. Nel mio studio, è emerso un termine ricorrente nelle interviste, ovvero l'uso della metafora "pastore degli OKR" per indicare un ruolo chiave nella gestione e guida del processo OKR all'interno dell'organizzazione. Questo termine richiama in modo chiaro una serie di caratteristiche e concetti ben precisi, come il concetto di guida, cura e orientamento nel contesto organizzativo. La sua adozione mira a comunicare in modo efficace il ruolo del responsabile degli OKR, evidenziando l'importanza di guidare il team verso il raggiungimento degli obiettivi e mantenere l'allineamento con la strategia aziendale.

Questa figura potrebbe apportare benefici significativi all'organizzazione. Innanzitutto, ispira un senso di fiducia, guida e responsabilità tra i membri del team. La figura del "pastore degli OKR" suggerisce un ruolo attivo nella cura e nell'orientamento degli obiettivi, promuovendo un approccio collaborativo e coinvolgente nella gestione degli OKR. Inoltre, essa facilita la comprensione del ruolo del responsabile degli OKR da parte del team, contribuendo a una migliore adesione e implementazione della metodologia all'interno dell'organizzazione. Nel contesto organizzativo, tale figura diventa la risorsa primaria a cui i dipendenti possono rivolgersi per risolvere dubbi e perplessità, contribuendo così a una maggiore chiarezza e comprensione dell'implementazione degli OKR.

5.6. Sostenibilità a lungo termine

La scelta di stabilire OKR mensili, trimestrali o semestrali, secondo la letteratura, dipenderebbe dalla tipologia e dalla grandezza dell'azienda presa in esame. FitPrime è una piccola- media impresa e per questa tipologia di impresa la letteratura consiglia di stabilire OKR mensili o trimestrali (Radonić, 2017).

FitPrime dimostra di essere in linea con quanto emerso nella letteratura in merito alla pianificazione degli OKR. La scelta di stabilire gli OKR su base trimestrale, come rilevato nella revisione della letteratura, si allinea con le best practice raccomandate per garantire una gestione efficace di tali obiettivi. Questo approccio trimestrale offre una periodicità

adatta alle dimensioni e alle dinamiche di FitPrime, riflettendo una strategia coesa e sostenibile per la definizione e il monitoraggio degli OKR nel tempo, come indicato dai documenti interni forniti dall'azienda.

Una settimana dopo l'inizio del trimestre c'è una condivisione degli OKR dei dipendenti per il primo trimestre a tutto il team. I dipendenti, successivamente, tengono traccia dell'andamento ed effettuano sedute di feedback con i propri manager, Parallelamente aggiornano i loro OKR visibili a tutti e stimano costantemente la percentuale probabile di raggiungimento.

Alla fine del trimestre i dipendenti riflettono e valutano gli OKR del primo trimestre sia in modo oggettivo che soggettivo.

Questo processo dimostra un impegno costante nella gestione e nell'evoluzione degli OKR, integrando efficacemente le fasi di definizione, monitoraggio e valutazione all'interno di un approccio trimestrale strutturato.

5.7. Prospettive future

L'analisi svolta su FitPrime ha delineato un quadro completo dell'attuale implementazione degli Obiettivi e Risultati Chiave (OKR) all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, questa indagine costituisce solo un punto di partenza, e diverse prospettive future possono essere considerate per affinare ulteriormente il processo e massimizzare i benefici derivanti dagli OKR.

L'ottimizzazione dei programmi formativi, come indicato dalla discrepanza tra aspettative teoriche e formazione effettiva ricevuta, rappresenta un'area di miglioramento. Un'indagine approfondita sulle modalità di erogazione dei programmi formativi potrebbe ridurre il divario tra teoria e pratica, garantendo una formazione più completa e coerente. La figura del "pastore degli OKR", emergente dalle interviste, apre spunti interessanti per ricerche future. Esplorare il ruolo specifico di questa figura e valutarne l'impatto sull'efficacia dell'implementazione degli OKR potrebbe fornire insight utili per l'integrazione in contesti organizzativi diversificati.

Il monitoraggio continuo degli OKR si presenta come un elemento cruciale per il successo a lungo termine. Studi futuri potrebbero concentrarsi sul perfezionamento dei processi di

valutazione, esplorando strumenti digitali avanzati, metriche più mirate e strategie per massimizzare l'apprendimento continuo dall'analisi dei risultati.

Un'ulteriore prospettiva di interesse potrebbe essere l'approfondimento della partecipazione dei membri del team nella definizione degli OKR. Un coinvolgimento più ampio potrebbe rafforzare ulteriormente l'allineamento organizzativo e promuovere una cultura aziendale basata sulla collaborazione.

Sebbene FitPrime abbia adottato un approccio trimestrale per gli OKR, coerente con le indicazioni della letteratura, esigenze aziendali in evoluzione potrebbero richiedere adattamenti. Ulteriori studi potrebbero esplorare come personalizzare la pianificazione degli OKR in risposta ai cambiamenti nell'ambiente aziendale o alle nuove sfide organizzative.

In sintesi, l'analisi degli OKR in FitPrime non solo evidenzia le pratiche attuali ma apre la porta a ulteriori approfondimenti e ottimizzazioni per garantire una gestione efficace e sostenibile di tali obiettivi all'interno dell'organizzazione.

5.8. Limiti della ricerca

La presente indagine sull'implementazione degli OKR all'interno di FitPrime offre un quadro approfondito delle sfide, delle strategie adottate e dei risultati ottenuti. Tuttavia, è essenziale considerare alcuni limiti che potrebbero influire sulla possibilità di generalizzare i risultati anche in altri contesti.

5.8.1. Contestualizzazione organizzativa

Una delle principali limitazioni riguarda la specificità del contesto organizzativo di FitPrime. Data la natura dell'azienda nel settore del benessere, le dinamiche organizzative e le strategie di implementazione degli OKR potrebbero variare notevolmente rispetto ad altri settori. Pertanto, la prudenza è necessaria nell'estendere i risultati ad altri contesti aziendali. Ulteriori ricerche coinvolgendo un campione più ampio di industrie potrebbero fornire una comprensione più dettagliata di come le organizzazioni interpretano e applicano gli OKR.

5.8.2. Rappresentatività del campione

La raccolta dati si basa su un campione di 60 dipendenti di FitPrime, con 55 partecipanti al sondaggio e 2 intervistati. È importante sottolineare che la partecipazione attiva e significativa di oltre il 90% dei dipendenti al sondaggio riflette un coinvolgimento notevole e rappresenta un aspetto positivo in termini di rappresentatività del campione. Tuttavia, è fondamentale riconoscere che la partecipazione è volontaria e potrebbe riflettere solo le opinioni di coloro che sono predisposti a essere coinvolti nell'implementazione degli OKR. Inoltre, concentrarsi su un'azienda di medie dimensioni potrebbe non cogliere appieno le dinamiche di organizzazioni più grandi o più piccole. Ampliare il campione e coinvolgere una varietà di organizzazioni potrebbe offrire una comprensione più completa e diversificata delle esperienze legate agli OKR.

Nonostante il valore intrinseco delle osservazioni dirette durante il tirocinio aziendale, è opportuno evidenziare alcune limitazioni connesse all'assenza di dati comportamentali sistematici e all'osservazione dettagliata delle attività quotidiane.

Lo studio si basa principalmente su interviste e sondaggi, strumenti che, pur offrendo un quadro informativo sostanziale, potrebbero non catturare appieno la complessità delle dinamiche organizzative. L'integrazione di altre metodologie, come una etnografia o un questionario condotto a distanza di tempo, potrebbe rappresentare un passo successivo per ottenere una comprensione più approfondita degli impatti degli OKR sul comportamento e sulle prestazioni dei dipendenti.

La seguente figura è una rappresentazione grafica che illustra il processo degli OKR all'interno di un contesto organizzativo e in particolar modo i suoi effetti sui membri dell'organizzazione, inclusi i team (vedi fig.9).

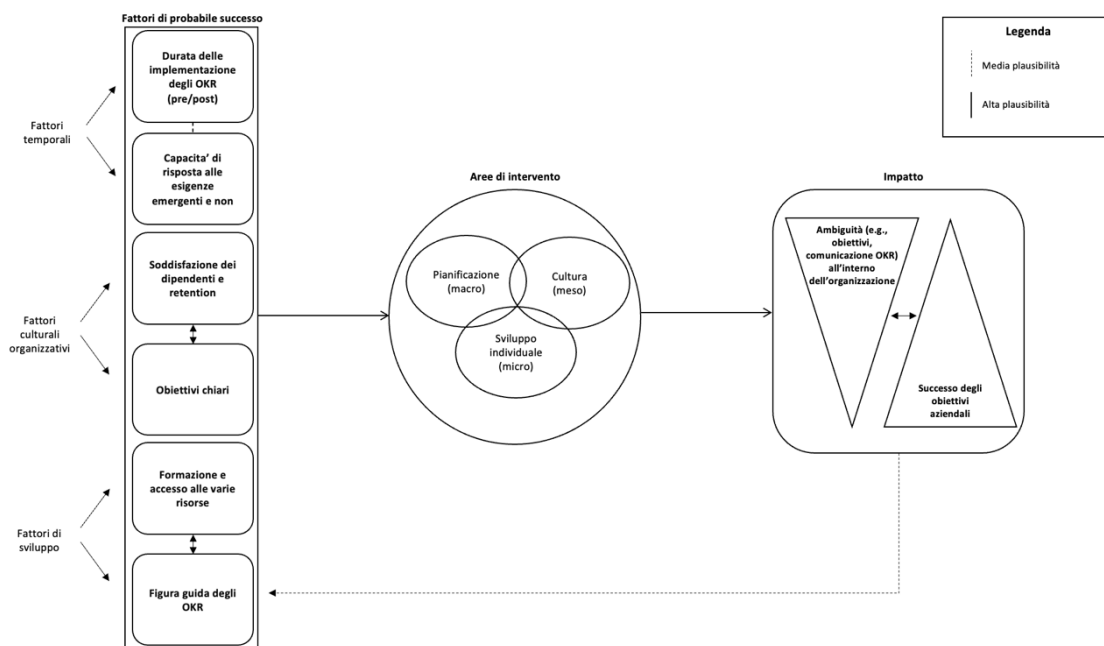


Fig 9: Rappresentazione grafica dei risultati

Dal modello emerge in maniera chiara come tra le varie cause che possono influenzare la buona riuscita dell'implementazione degli OKR è possibile individuare i seguenti fattori:

-fattori *temporali*, ossia tutti gli elementi legati alla dimensione del tempo all'interno di un'organizzazione, che comprendono proiezione, pianificazione e la temporalità intrinseca all'organizzazione stessa. Considerando che il tempo necessario per implementare gli OKR può variare a seconda della complessità dell'organizzazione e del suo livello di maturità, le organizzazioni con una cultura già orientata agli obiettivi e con un sistema di gestione delle prestazioni efficace possono implementare gli OKR più rapidamente. Inoltre, le organizzazioni che operano in un ambiente in rapido cambiamento devono essere in grado di adattarsi alle esigenze mutevoli del mercato. Gli OKR possono aiutare le organizzazioni a essere più flessibili e responsive fornendo un quadro chiaro per la definizione degli obiettivi e la misurazione dei progressi;

-fattori *culturali ed organizzativi*, quindi norme, valori, tradizioni, stili di leadership, livelli di comunicazione, e la capacità dell'organizzazione di adattarsi e apprendere. Poiché la mancanza di chiarezza sugli obiettivi e sui risultati chiave può ostacolare il

successo degli OKR. È importante comunicare gli OKR in modo chiaro e conciso a tutti i dipendenti. La comunicazione dovrebbe essere bidirezionale, con i dipendenti che hanno la possibilità di fare domande e fornire feedback. Fondamentale è anche la soddisfazione dei dipendenti per potersi sentire coinvolti nel processo;

-fattori di *sviluppo*, ossia tutto ciò che riguarda la formazione dei dipendenti e la disponibilità delle risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi. I dipendenti devono essere formati su come utilizzare gli OKR e devono avere accesso alle risorse necessarie per raggiungere i loro obiettivi ed è importante una figura all'interno dell'organizzazione che sia responsabile del successo dell'implementazione.

Di conseguenza, questi fattori hanno un impatto su tre dimensioni: *pianificazione, cultura e sviluppo individuale*. Nel caso specifico della pianificazione, si fa riferimento ad un livello “macro”, quindi ci si riferisce all'organizzazione nel suo complesso. In questo contesto, si considerano fattori come la cultura organizzativa, la pianificazione strategica e la struttura aziendale. Per la cultura si parla di “meso”, ossia un livello che si riferisce ai gruppi e team all'interno dell'organizzazione. In questo contesto, si considerano fattori come la dinamica di gruppo, la comunicazione e la collaborazione. Infine, per sviluppo individuale si fa riferimento ad un livello “micro”, quindi ai singoli individui all'interno dell'organizzazione.

Ciò che si evince dal modello è che tutti questi fattori concorrono a ridurre l'ambiguità all'interno dell'organizzazione e, di conseguenza, ad aumentare la possibilità di successo dei vari obiettivi aziendali che l'organizzazione si è posta.

Dal modello emerge che ciascuna sezione influenza reciprocamente le altre con un'alta o media plausibilità, a seconda della tipologia di linea (tratteggiata o continua). Questa configurazione concettuale, formulata sulla base dei risultati ottenuti dalla revisione condotta, rappresenta una sintesi concettuale che va oltre la rappresentazione dei dati specifici e delle analisi circoscritte al caso in esame; è stata concepita con l'obiettivo di non limitarsi unicamente al contesto particolare oggetto di studio, ma di offrire un quadro concettuale con validità e rilevanza trasferibili anche ad altre realtà organizzative.

6. Conclusioni

L'approfondita analisi dell'implementazione degli Obiettivi e Risultati Chiave (OKR) in FitPrime ha fornito un quadro delle dinamiche organizzative, delle sfide affrontate e dei successi ottenuti attraverso l'adozione di questa metodologia. Attraverso l'esplorazione di vari aspetti, dall'impatto sulla durata dell'occupazione all'efficacia degli OKR, si è delineato un panorama dettagliato che permette di trarre alcune conclusioni fondamentali.

Un aspetto chiave emerso dall'analisi è la relazione positiva tra la durata dell'occupazione dei dipendenti e l'implementazione degli OKR. I dati mostrano che una permanenza prolungata all'interno dell'azienda potrebbe favorire una maggiore comprensione e adesione alla metodologia OKR. Tale connessione potrebbe essere attribuita all'esposizione continuativa dei dipendenti alla metodologia attraverso vari cicli di implementazione, alimentando una comprensione più approfondita e un maggiore successo nell'ottenimento degli obiettivi aziendali.

La chiarezza degli obiettivi è stata identificata come un elemento cruciale per il successo degli OKR. La ricerca ha sottolineato l'importanza di evitare ambiguità nella formulazione degli obiettivi, promuovendo la brevità e la chiarezza attraverso un linguaggio coinvolgente ed evocativo. La capacità di creare una visione coinvolgente della destinazione finale o del risultato desiderato è stata identificata come un fattore chiave nel motivare il team a lavorare insieme verso obiettivi comuni.

Inoltre, la tempestività delle comunicazioni relative agli OKR è stata valutata positivamente dai dipendenti. Questo suggerisce che un approccio che enfatizza la chiarezza temporale e la comunicazione rapida sugli obiettivi e risultati chiave è ben accolto all'interno dell'organizzazione. La trasparenza e la condivisione regolare degli OKR contribuiscono a mantenere il team allineato e focalizzato sul raggiungimento degli obiettivi comuni.

Tuttavia, alcune sfide sono emerse durante l'analisi. Un'area di miglioramento identificata riguarda l'ottimizzazione dei programmi formativi. Sebbene la letteratura sottolinei l'importanza della formazione per garantire una comprensione accurata degli OKR (Bernzen et al, 2022; Stray et al, 2022), i dati indicano che solo il 52,7% dei dipendenti ha ricevuto una formazione parziale. Questo divario tra le aspettative teoriche e la formazione effettiva suggerisce la necessità di esaminare più approfonditamente le

modalità di erogazione della formazione, identificando le aree in cui è possibile migliorare l'integrità e l'estensione dei programmi formativi.

Inoltre, un elemento distintivo emerso durante l'analisi è stato l'uso del termine "pastore degli OKR" per indicare la figura responsabile dell'implementazione e gestione degli OKR all'interno dell'organizzazione. Questo termine, adottato da membri chiave dell'organizzazione, evidenzia la necessità di definire chiaramente il ruolo di guida e orientamento nella gestione degli OKR. La figura del "pastore degli OKR" ispira fiducia, guida e responsabilità tra i membri del team, contribuendo a una migliore adesione e implementazione della metodologia.

Insieme alla necessità di un ruolo chiave, la scelta di stabilire OKR su base trimestrale, coerente con le dimensioni e le dinamiche di FitPrime, riflette una strategia sostenibile e coesa per la definizione e il monitoraggio degli obiettivi nel tempo. Il processo strutturato, che prevede condivisione, monitoraggio e valutazione degli OKR a intervalli regolari, dimostra l'impegno costante dell'azienda verso una gestione efficace e sostenibile di tali obiettivi.

Infine, le prospettive future suggeriscono diverse aree di interesse. Un'ottimizzazione continua dei programmi formativi, l'esplorazione più approfondita del ruolo del "pastore degli OKR" e una valutazione continua del monitoraggio degli OKR sono tutti ambiti che richiedono ulteriori indagini. Allineare la formazione con le aspettative teoriche, comprendere meglio l'impatto della figura del "pastore degli OKR" e personalizzare la pianificazione degli OKR in risposta ai cambiamenti ambientali o alle nuove sfide organizzative sono tutte opportunità per migliorare ulteriormente il processo di implementazione degli OKR in FitPrime.

In conclusione, l'analisi dettagliata degli OKR in FitPrime ha non solo evidenziato le pratiche attuali ma ha anche suggerito possibili ottimizzazioni. L'azienda ha dimostrato un impegno costante nella gestione e nell'evoluzione degli OKR, e le sfide individuate rappresentano opportunità di miglioramento per garantire una gestione ancora più efficace di tali obiettivi all'interno dell'organizzazione.

Bibliografia

- Al Thinyan, K., Ghawji, H., & Al Shehri, A. (2022). What are OKRs and KPIs and can they Coexist within an Organization. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 7(8), 176-179.
- Berntzen, M., Hoda, R., Moe, N. B., & Stray, V. (2022). A taxonomy of inter-team coordination mechanisms in large-scale agile. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 49(2), 699-718.
- Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. London: Sage.
- Braun, V., Clarke, V. & Gray, D. (2017b). Innovations in qualitative methods. In B. Gough (Ed.), *The Palgrave handbook of critical social psychology* (pp. 243-266). London: Palgrave Macmillan.
- Castro, F., Montgomery, D. and Karrer, D. (2018) 'How to leverage OKR if your company is not Google', *Harvard Business review*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Den Haak, B. (2022), *Moving the Needle with Lean OKRs*, Business Expert Press, New York
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: The Simple Idea that Drives 10x Growth*. Penguin UK.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Goleman, D. (1995). *Intelligenza emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici*. Milano: Feltrinelli.
- Mahitthafongkul, G., & Napathorn, C. (2021). *Investigating the relationship between the implementation of OKR and employees' attitude and development* (Doctoral dissertation, Thammasat University).

- Mele, 2023. Fitprime: il primo player italiano del wellbeing – I dati e il motivo. <https://fitprime.com/it/magazine/fitprime-il-primo-player-italiano-del-wellbeing-i-dati-e-il-motivo>
- Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs*. John Wiley & Sons.
- Radonić, M. (2017). OKR system as the reference for personal and organizational objectives. *From References to Originality*, 28.
- Shamsub, H. (2023). *OKR Implementation Guide: Transforming Your Organization's Success*. Arisia.
- Stray, V., Gundelsby, J. H., Ulfsnes, R., & Brede Moe, N. (2022). How agile teams make Objectives and Key Results (OKRs) work. In ACM International Conference Proceeding Series (pp. 104-109). Harvard.
- Sull, D., & Sull, C. (2018). With Goals, FAST Beats SMART, *MIT Sloan Management Review*, 59(4), p. 1– 14.
- SWG. (2020). Emergenza Covid: Sport e Salute post-lockdown e autunno. Sport e Salute. https://www.sportesalute.eu/images/studi-e-dati-dello-sport/schede/2020/35-36-Emergenza_Covid_SWG_Sport_e_Salute_post_lockdown_e_autunno.pdf
- Terry, G. & Braun, V. (2017). Short but often sweet: The surprising potential of qualitative survey methods. In V. Braun, V. Clarke, V & D. Gray (Eds.), *Collecting qualitative data: A practical guide to textual, media and virtual techniques* (pp. 15-44). Cambridge: Cambridge University Press.
- Toerien, M., & Wilkinson, S. (2004). Exploring the depilation norm: a qualitative questionnaire study of women's body hair removal. *Qualitative Research in Psychology*, 1(1), 69-92.
- Vedal, H., Stray, V., Berntzen, M., & Moe, N. B. (2021). Managing dependencies in large-scale agile. In *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming–Workshops: XP 2021 Workshops, Virtual Event, June 14–18, 2021, Revised Selected Papers 22* (pp. 52-61). Springer International Publishing.
- Wilsey, D. (2019). Using OKRs with Balanced Scorecard. *North Carolina*.

- Wiraiwan, K. (2019), Experimental Research on Employee Performance Review using Knowledge Management Oriented OKRs Approach in Comparison to KPI Approach Retrieved from http://dspace.bu.ac.th/bitstream/123456789/4066/5/wiraiwan__kank.pdf.
- Wodtke, C. (2016). Introduction to OKRs. O'Reilly.
- Yin, R. K. (2006). Mixed methods research: Are the methods genuinely integrated or merely parallel. *Research in the Schools*, 13(1), 41-47.

