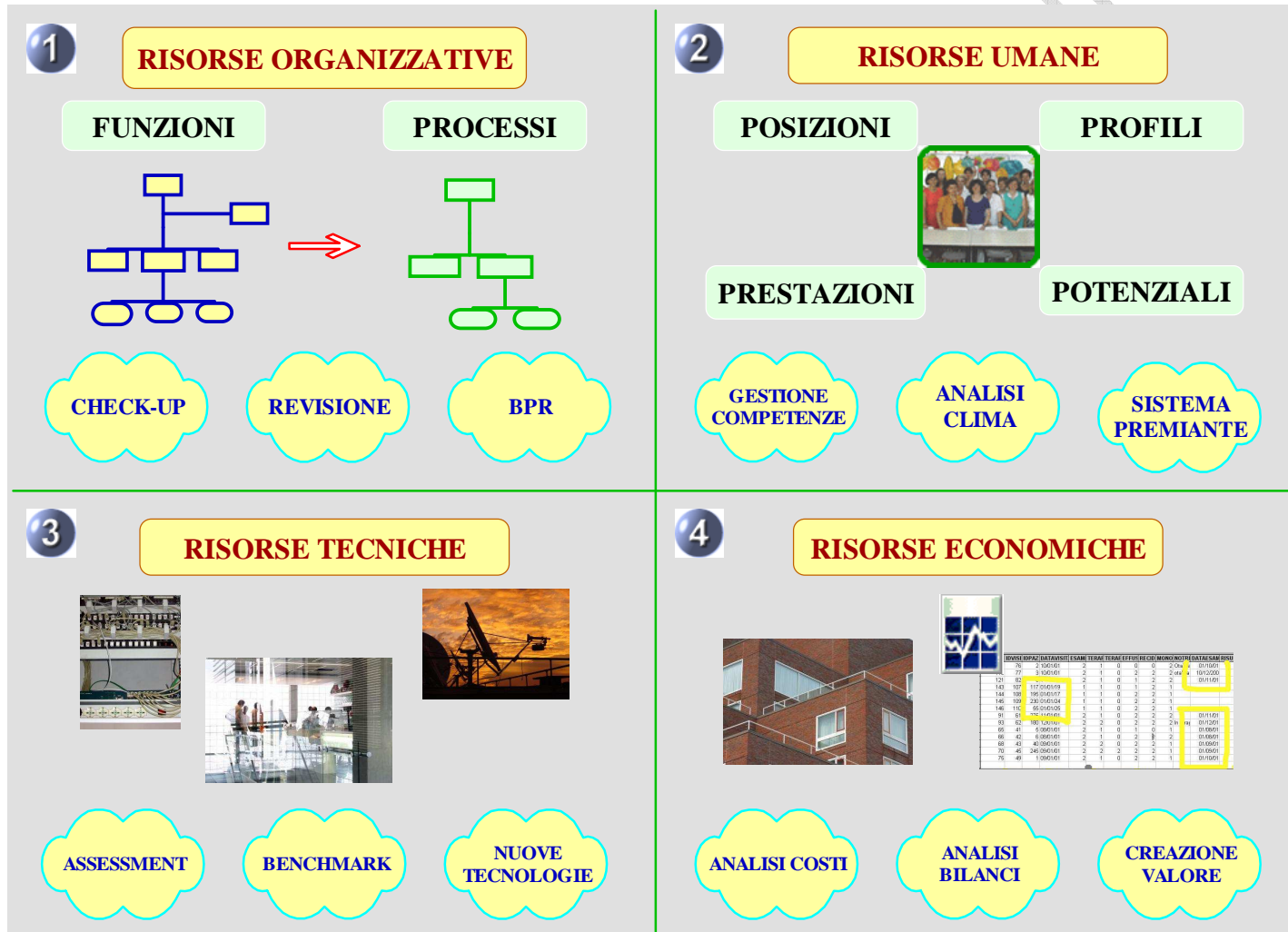




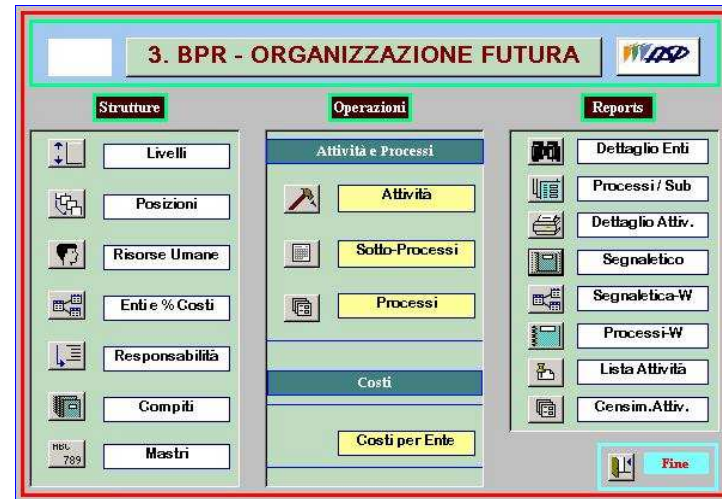
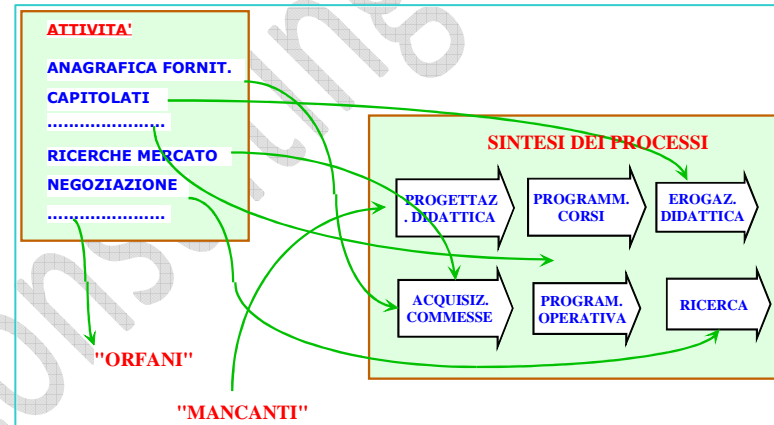
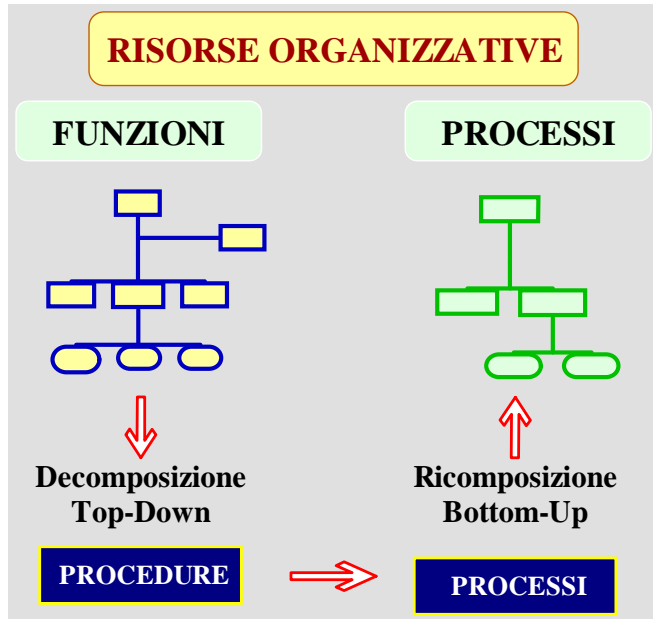
# Metodologie di analisi organizzativa

Torino, giugno 2013

QUADRO SINOTTICO



1



## RISORSE ORGANIZZATIVE

L'analisi si articola globalmente su sei fasi:

### 1. Mappatura delle funzioni

Di ogni Funzione aziendale (cioè di ogni unità organizzativa identificata o identificabile con una casella di organigramma) vengono rilevate le Procedure di lavoro attualmente esistenti e le Attività che compongono la procedura.

### 2. Rilevazione dei flussi e dei circuiti operativi

Viene rappresentato l'insieme dei flussi di lavoro che corrispondono ad una determinata funzione o procedura, identificando gli attori che partecipano alla realizzazione. La rilevazione prevede la raccolta dei costi diretti e indiretti legati a ciascun flusso, nonché i tempi e gli altri eventuali parametri significativi.

## Esempi:

*Procedure:*

Gestione Ordini Clienti (ciclo attivo)

*Attività:*

Anagrafica clienti

Acquisizione ordini

Avanzamento portafoglio ordini

.....

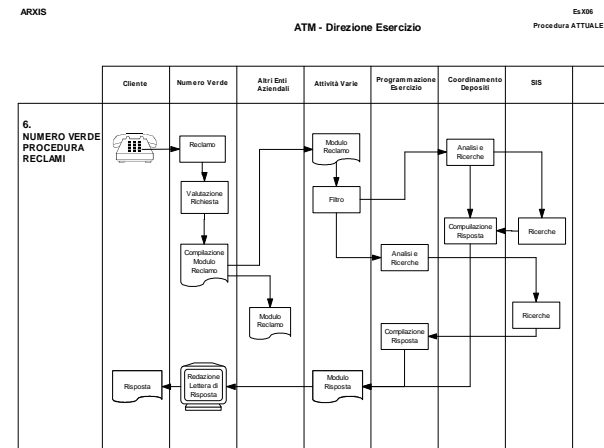
Consegne a clienti

Preparazione liste di spedizione

Disposizioni e sottodisposizioni

Confezionatura

.....

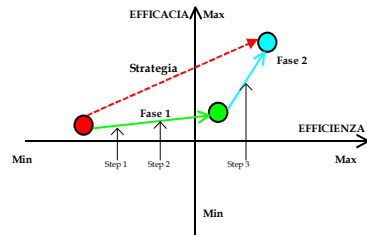


Allegato BPR GLOBALE

3. Ridisegno dei flussi ottimizzati

Sulla base delle disfunzioni rilevate, degli obiettivi prefissati e delle soluzioni tecniche ipotizzabili, viene proposto un nuovo modello di organizzazione dei flussi, che snellisce le operazioni e accelera i tempi.

In genere il percorso suggerito rispetta la logica dei "piccoli passi" rappresentata in un paragrafo successivo:

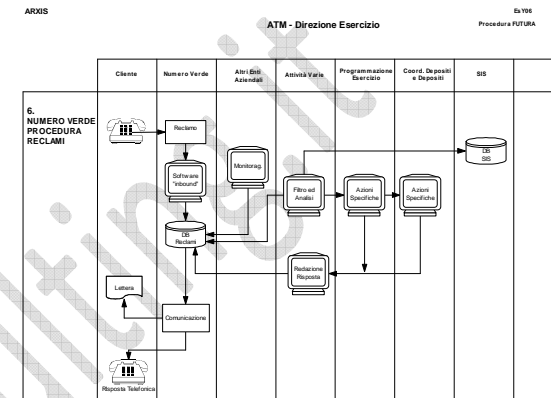


4. Analisi dei carichi di lavoro e degli organici

Simultaneamente, si raccolgono i dati volumetrici delle attività svolte e si valutano i carichi di lavoro relativi.

La dimensione degli organici è trasformata, se occorre, in FTE (risorse a tempo pieno, "full time equivalent").

In funzione delle migliorie proposte nella nuova configurazione, si ridefiniscono i valori quantitativi delle risorse dedicate (numero di persone equivalenti). Contestualmente si aggiornano le definizioni dei ruoli da attribuire alle posizioni organizzative, al fine di censire i profili professionali richiesti per ogni attività.



Unità Organizzativa XY

RIPARTIZIONE DELLE RISORSE - SITUAZIONE FUTURA



ENTI:	D106	D110	D112	D118	D188	D196	D202	D302	D400	D500	Totale Risorse									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
Numero di addetti equivalenti																				
Direzione, coordinamento	0,06	0,05	0,23	0,13	0,18	0,24	0,07	0,08	0,04	0,18	0,18	0,25	0,33	0,07	0,08	0,24	2,37			
Analisi, metodi, procedure	0,38	0,05	0,15	0,50	0,35	0,43	0,26	0,18	0,06	0,18	0,18	0,05	1,13	0,38	0,14	0,20	0,23	5,10		
Assistenza, consulenza	0,38	0,05	0,15	0,25	0,19	0,33	0,01	0,08	0,10	0,15	0,18	0,30	0,13	0,65	0,70	0,08		3,71		
Riunioni interne	0,12	0,15	0,15	0,13	0,07	0,10	0,06	0,03	0,04	0,07	0,04	0,02		0,13	0,07	0,08	0,20	1,45		
Relazioni esterne	0,38			0,38	0,08	0,14	0,24		0,03	0,10	0,63	0,18	0,20	0,06	0,07	0,07		4,40		
Telefono, posta	0,10	0,03	0,06	0,13	0,12	0,53	0,24	0,01	0,05	0,40	0,18	0,35	0,12	0,15	0,78	0,35	0,08	0,05	1,16	
Funzioni di segreteria	0,02	0,05	0,38	0,08	0,11	0,14			0,30	0,07	0,04	0,03	0,50					0,06	1,78	
Ridazione documenti	0,16	0,05	0,08	0,18	0,18	0,24	0,08	0,11	0,14	0,23	0,28	0,08	0,73	0,85	0,70			0,05	1,10	
Calcoli, controlli, spunte	0,10	0,05	0,13	0,08	0,07	0,10			0,06	0,18	0,14	0,02	0,05	0,20	0,35	0,20	0,13	0,04	1,87	
Videoscrittura		0,11	0,13	0,45	0,18	0,29			0,30	0,18	0,18		0,70	0,33	0,49			0,04	3,35	
Fotocopia, archiviazione	0,10	0,03	0,03	0,13	0,05	0,11	0,48	0,01	0,02	0,10	0,11	0,28	0,05	0,07	0,40	0,14		0,04	1,91	
Lavoro sui terminali/PC	0,10	0,03	0,11	0,23	0,88	0,71	0,20	0,30		0,32	0,28	0,22	1,17	0,70	0,08	0,20	0,16	5,70		
Interfaccia con EDP														0,07	0,07	0,16		0,30		
Altre funzioni					0,21			0,08	0,18	0,11	0,10							0,08	0,75	
TOTALE	1,8	0,6	1,1	2,4	1,1	3,2	3,5	0,7	0,9	1,6	2,7	2,4	1,0	4,0	5,1	3,9	0,9	0,7	1,8	39,34
RISORSE (N. persone):																				
* Attuali	2,00	1,00	1,50	2,50	1,50	3,50	4,75	1,00	1,50	2,00	3,50	3,50	1,00	5,00	6,00	7,00	4,00	3,00	2,00	56,25
* Future	1,78	0,56	1,14	2,43	1,07	3,15	3,52	0,70	0,92	1,64	2,70	2,38	0,97	4,03	5,14	3,85	0,88	0,73	1,78	39,34

Unità organizzative:	D106	D110	D112
1. Contenzioso Lavoro		Risorse Umane	Relazioni Sindacali
6. Selez., Assunz., Carriere		2. Valutazione	4. Relaz. sindacali
7. Matricola, Previdenza....		3. Qualità	5. Gest. prerogative....
		D188 Programmazione Risorse	D196 10. Segreteria
		8. Budget	
		9. Consulenti	D400 Retribuzioni
		D302 14. Disciplina	15. Paghe, TFR, infortuni
		D500 19. CE.SVI.P.	16. Contributi, pensioni, budget
			17. Informatica
			18. Rilevamento presenze

### 5. Disegno dei processi fondamentali

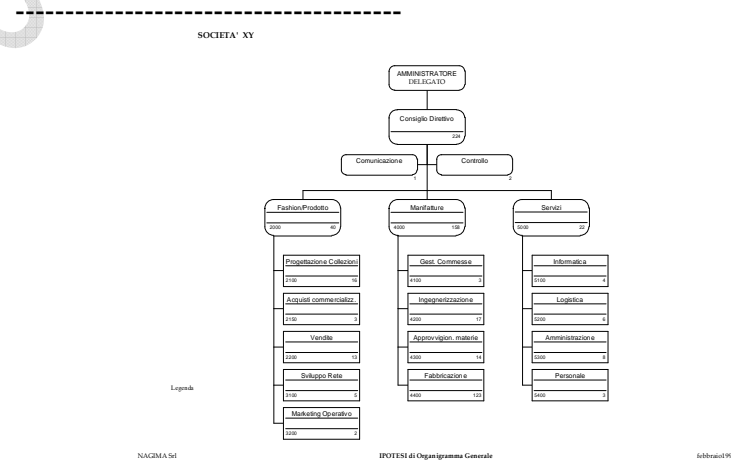
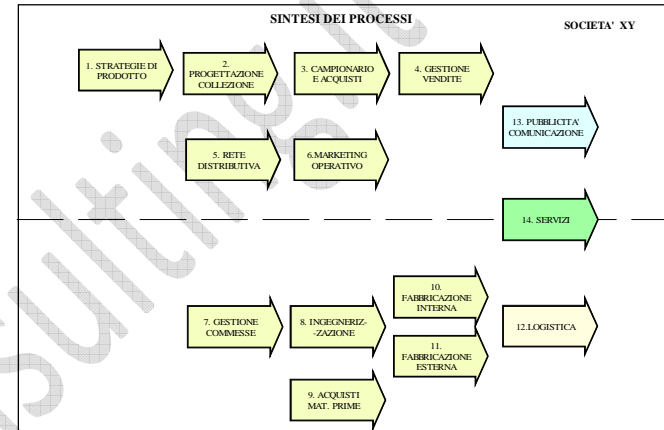
Le attività così riconfigurate e ottimizzate, vengono rappresentate sotto forma di Processi, cioè trasversalmente rispetto alle funzioni aziendali.

Questa visione corrisponde al business reale dell'azienda, in quanto descrive le attività nella sequenza vista dai clienti e dagli altri attori (ciclo attivo degli ordini, ciclo degli acquisti, ecc.).

Ogni processo è decomposto in sotto-processi e dettagliato in tutte le sue attività.

Vengono evidenziate in particolare:

- le attività "orfane", cioè quelle che non hanno trovato una collocazione nel trapasso dal vecchio al nuovo modello
- le attività "mancanti", cioè da creare ex-novo nel nuovo modello, poiché non esistevano nel vecchio
- le attività "riconfigurate", cioè quelle che subiscono delle mutazioni significative nel trapasso



### 6. Proposta di nuovo organigramma

Dalla configurazione dei processi emerge una proposta di nuovo organigramma, che definisce i ruoli, i compiti, le responsabilità.

La nuova struttura è anche dimensionata come numero di addetti, in base alle risultanze delle analisi volumetriche precedenti e degli obiettivi fissati per il livello di servizio.

2

### VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Per la valorizzazione delle risorse umane sono stati sviluppati alcuni strumenti, fra cui :

- la valutazione delle POSIZIONI, che definisce e misura il peso relativo delle strutture aziendali sulla base dei ruoli, delle responsabilità e dei compiti attribuiti;
- l'analisi dei PROFILI, che individua gli skills professionali richiesti per ogni ruolo aziendale;
- la misura delle PRESTAZIONI, che gestisce in un quadro di riferimento univoco e trasparente la fissazione degli obiettivi ed il sistema premiante per il management ai vari livelli di responsabilità (MBO, Management By Objectives);
- la valutazione del POTENZIALE, che, a partire dall'analisi dei PROFILI, rileva la capacità di sviluppo delle competenze da parte degli individui, fornendo indicazioni preziose per le progressioni di carriera e gli sviluppi organizzativi.

Questi strumenti, basati su algoritmi conosciuti e generalmente accettati, hanno un grado di flessibilità elevato che permette di personalizzarli o adattarli al contesto specifico (amministrazioni pubbliche, aziende manifatturiere, settore terziario, ecc.).

**Griglie di Ponderazione**

Introdurre i coefficienti di ponderazione di ciascun fattore e sotto-fattore nei campi in giallo. I dati sono considerati come pesi in percentuale.

**Ponderazione (\*)**  
 1 Attiva ---> ponderazione di base  
 2 ---> alternativa (\*)

Elementi di valutazione		Peso relativo		Qualitativo	Quantitativo
<b>Totale</b>		100,0	50,0	50,0	

Fattori e sotto-fattori		Peso relativo	Qualitativo	Quantitativo
<b>Relazioni</b> (20,0)	Interne	25,0	2,5	2,5
	Istituzionali	40,0	4,0	4,0
	Con utenti	35,0	3,5	3,5
<b>Responsabilità</b> (25,0)	Ruolo	60,0	7,5	7,5
	Autonomia	40,0	5,0	5,0
<b>Decisioni</b> (25,0)	Decisioni	100,0	12,5	12,5
<b>Gestione</b> (10,0)	Risorse umane	100,0	5,0	5,0
<b>Competenze</b> (20,0)	Conoscenze	70,0	7,0	7,0
	Capacità	30,0	3,0	3,0
<b>Totale</b>		100,0	50,0	50,0

Coefficienti della curva	
Punto	Coefficiente
1	0,10
2	0,55
3	1,00
4	0,00
5	0,00

Organici (FTE)		
DA:	A:	Punti
1	4	1
5	14	2
15	999	3

Verificare che i tre Totali di controllo siano corretti (colore verde)

(\* Attenzione: la ponderazione n. 2 è derivata dalla n. 1 e non può essere modificata direttamente (vedere Menu n. 5)

Salva questi pesi come Standard | Recupera i coefficienti Std (Valori di Default) | Ritorna al Menu principale

---

**M.B.O. - MANAGEMENT BY OBJECTIVES**

Strutture | Obiettivi | Reports

Unità di Misura | Livelli Respons. | Posizioni | Enti Aziendali | Obiettivi | Managers

Fase di Impostazione: Assegnazione Obiettivi

Controllo: Verifica dei Dati inseriti

Fase di Valutazione: Aggiornamento Consuntivi

Stampa Strutture | Obiettivi per Manager | Impostazione | Valutazione | Obiettivi per Ente | Impostazione | Valutazione | Fine Lavoro



### VALUTAZIONE DEL POTENZIALE

L'analisi e la valutazione del potenziale rappresentano l'intervento che permette di conoscere le risorse umane come oggetto della pianificazione e di intervenire con investimenti, in termini di formazione ed esperienza, al fine di armonizzare lo sviluppo delle persone con le strategie ed il cambiamento organizzativi.

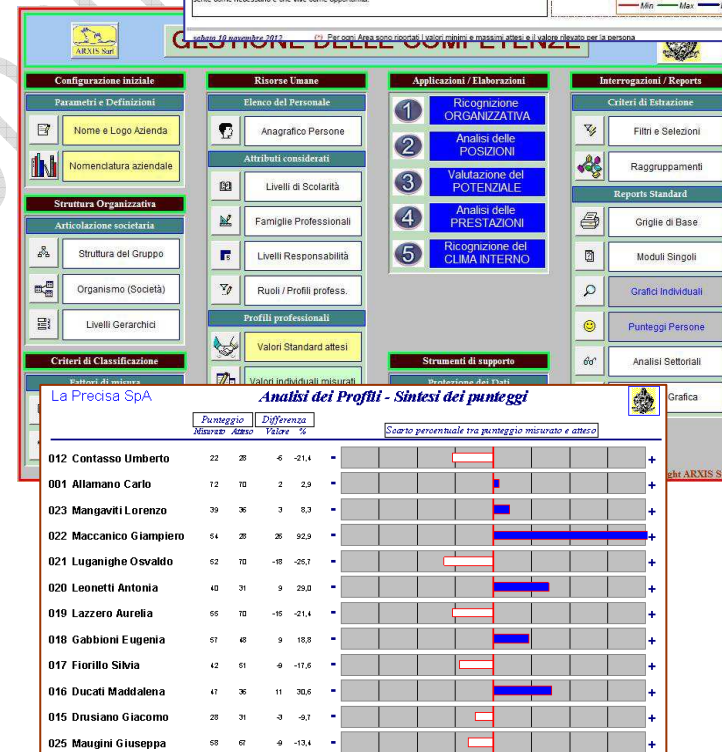
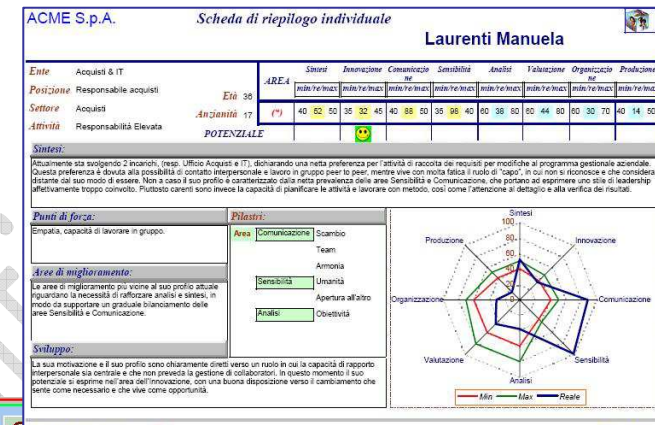
I principi su cui si basa la nostra metodologia per la valorizzazione delle risorse sono :

- trasparenza;
- oggettività;
- aderenza alle caratteristiche dell'azienda.

Concretamente, questi principi si traducono nella scelta di strumenti affidabili e flessibili, quali:

- batteria di prove di gruppo (per sottogruppi di circa 6 persone)
- questionario individuale Dolquest per la mappatura delle competenze trasversali agite e potenziali
- colloquio individuale di debriefing e approfondimento successivo

Al termine, i risultati del percorso vengono formalizzati in una relazione conclusiva individuale.





3

RISORSE TECNICHE

La gamma di problematiche e di soluzioni è vastissima, a seconda del settore sotto analisi. In generale, per quanto riguarda le aziende di produzione e di servizi, le aree più critiche riguardano il layout degli impianti, l'organizzazione dei cicli di produzione, la gestione dei magazzini, la logistica dei trasporti, il controllo dei costi e il sistema informativo.

Per ogni settore merceologico e per ogni tipologia di problema è necessario sviluppare dei modelli specifici, sia descrittivi, sia prescrittivi.

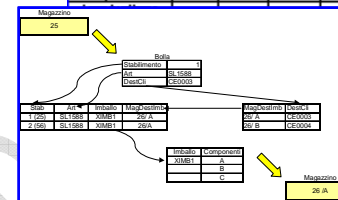
Le grandi categorie di analisi si possono ricondurre alle seguenti:

- sistemi di valutazione (assessment) degli impianti, delle configurazioni, delle modalità operative;
- progetti di benchmarking, cioè analisi comparative di soluzioni adottate da altre entità giuridiche o geografiche;
- modelli di simulazione statici o dinamici, che riproducono la struttura dei processi per misurarli ed ottimizzarli.

Gli strumenti utilizzati per condurre l'analisi e presentare i risultati sono algoritmi ed applicazioni software studiati appositamente e corredati – quando occorre – da supporti multimediali (immagini, filmati, ecc.).

In generale i risultati non comprendono solo le variabili tecniche in senso stretto, ma anche gli elementi di costo relativi ed i fattori umani o organizzativi di rilievo.

Esempi tipici:



Pianificazione Progetto Gestione C	
NUM	DESCRIZIONE ATTIVITÀ
1	Definizione delle schede per macchina (A.Martorelli)
2	Definizione documentazione sulle linee e sui bancali (M.Fiorini)
3	Caricamento dati di produzione a fine turno e quadratura entro la giornata (M.Nordio, T.Paven)
4	Adattamento Maschere ins. Od. (M.Fiorini)
5	Addestramento Operativo Team Leaders e Logisti di Canale (E.Baldini)
6	Test in produzione utilizzo e gestione Od. BP (M.Bovo, A.Dorio)
7	Test in produzione utilizzo e gestione Od. SMART/RT/TF (M...)
8	Test in produzione utilizzo e gestione Od. (M...)
9	Test utilizzo quantità confermata su ordini cliente G. (Doago, D.Scapparo)
10	Utilizzo in effettivo della quantità confermata (M...)
11	Creazione interfacce per schedulazione BP + Ultra Orizzonti, GIPROS e (M...)
12	Iniezione dati in Ciberplan per gestione (M...)

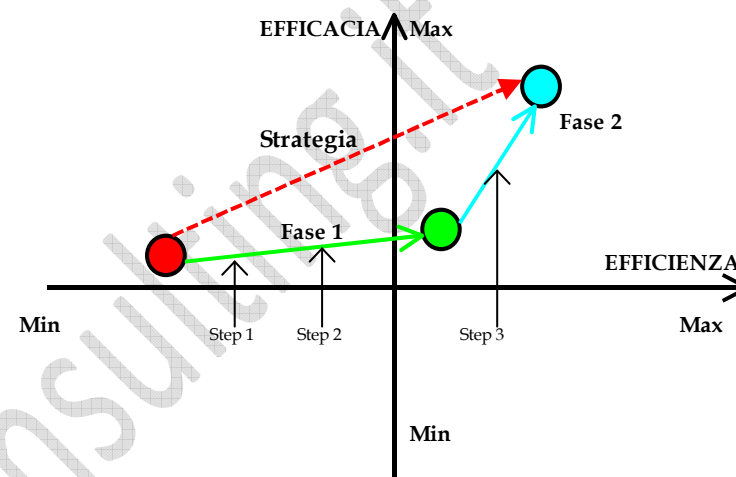
### RISULTATI DELL'ANALISI

A seconda delle scelte strategiche operate e del livello di approfondimento richiesto, la riconfigurazione porta a sviluppare dei progetti esecutivi, spesso (quasi sempre) con implicazioni rilevanti sulle altre risorse dell'azienda (risorse umane, tecniche, economico-finanziarie).

In generale, per tener conto di tutte le componenti in gioco e per consentire alla struttura di metabolizzare il cambiamento, è utile applicare la logica dei "piccoli passi".

Questo metodo include tre elementi fondamentali:

1. la definizione di un disegno strategico chiaro, articolato nel tempo e condiviso;
2. la predisposizione di micro-progetti esecutivi dettagliati e misurabili;
3. l'applicazione di un Piano della Qualità per la conduzione del processo di cambiamento (project management).



Esempi di micro-progetti

PROGETTO	CRITERI / OBIETTIVI
<i>Rilievo delle presenze</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decentramento</li> <li>• Responsabilizzazione</li> </ul>
<i>Protocollo e Archiviazione</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snellimento</li> <li>• Accelerazione</li> </ul>
<i>Deleghe</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia</li> <li>• Responsabilizzazione</li> </ul>
<i>Procedure di Acquisto</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semplificazione</li> <li>• Responsabilizzazione</li> </ul>
<i>Logistica manifestazioni</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livello di servizio</li> <li>• Accelerazione</li> </ul>