



**WORKFORCE MANAGEMENT:  
NUOVI STRUMENTI DI  
GENERAZIONE AUTOMATICA DEI  
CALENDARI DI LAVORO  
PER OTTIMIZZARE L'IMPIEGO  
DELLE RISORSE UMANE**

*Una sfida per il successo delle aziende*

*White Paper*



*per*



Settembre, 2008

SIRMI assicura che la presente indagine è stata effettuata con la massima cura e con tutta la professionalità acquisita da SIRMI nel corso della sua attività: stante la pluralità delle fonti di informazione da noi acquisite, non siamo peraltro in grado di assumere alcuna responsabilità in merito all'esattezza dei singoli dati contenuti nell'indagine stessa.

Premettiamo che i risultati della relazione hanno lo scopo di offrire ai possibili utenti un quadro esatto e corretto del mercato, senza alcuna intenzione di arrecare pregiudizio o, tanto meno, offesa alla reputazione commerciale delle aziende oggetto dell'indagine.

## **Indice del documento**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Indice del documento .....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>1 L'ottimizzazione della gestione delle risorse umane a difesa del vantaggio competitivo dell'azienda .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2 L'organizzazione e l'assegnazione temporale delle risorse umane : fattore critico di successo .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>3 Le opportunità per gli operatori di mercato derivanti dall'offerta di soluzioni innovative per la gestione automatica dell'assegnazione delle risorse.....</b> | <b>8</b>  |
| <b>4 Le soluzioni Easy-Staff in risposta alle nuove esigenze di business relative alla gestione automatica dell'allocazione delle risorse umane .....</b>           | <b>9</b>  |
| <b>5 Benefici per gli operatori del mercato a diventare partners di EasyStaff .....</b>   | <b>10</b> |

## 1 **L'ottimizzazione della gestione delle risorse umane a difesa del vantaggio competitivo dell'azienda**

Aziende e organizzazioni operano oggi in ambienti sempre più complessi e competitivi caratterizzati da una progressiva accelerazione dei processi innovativi e da una forte instabilità dei mercati, sempre meno interpretabili tramite modelli tradizionali.

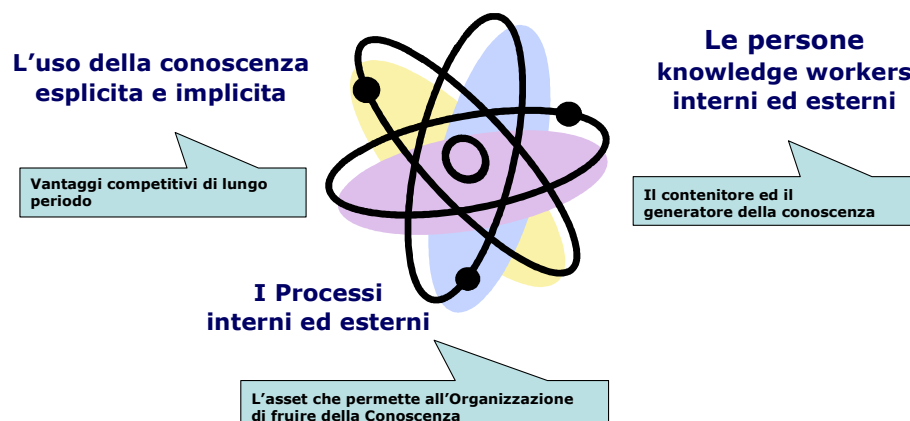
Per poter difendere e ridefinire il proprio vantaggio competitivo, le aziende hanno la necessità di adottare e gestire modelli di business caratterizzati da alta flessibilità ed elevata capacità di creazione di valore. La continua evoluzione dei contesti di riferimento impone di gestire le informazioni interne ed esterne in modo da rispondere ai cambiamenti ed individuare nuove opportunità o minacce in tempi e con costi sempre più ridotti.

Alla necessità di miglioramento dell'efficienza della macchina organizzativa, come garanzia di riduzione dei costi, si affianca la necessità di accrescimento della qualità dei prodotti e dei servizi offerti in risposta alla concorrenza sempre più globalizzata: elevata qualità, miglioramento e innovazione di prodotti e servizi, superamento delle aspettative dei clienti in un contesto di contenimento dei costi sono diventati i fattori critici di successo dell'impresa.

Al fine di raggiungere gli obiettivi di efficienza, qualità e innovazione, le aziende devono dotarsi di strumenti in grado di supportare l'ottimizzazione della gestione di quegli assets strategici che rappresentano i fattori di differenziazione rispetto ai concorrenti, in quanto difficilmente imitabili e dunque in grado di garantire un vantaggio competitivo di più lungo periodo.

Il capitale umano identifica prioritariamente questi assets strategici: le persone che lavorano nell'azienda rappresentano il motore effettivo dei processi aziendali e detengono quella conoscenza aziendale che garantisce la continuità dei processi innovativi.

### **Gli assets aziendali strategici**



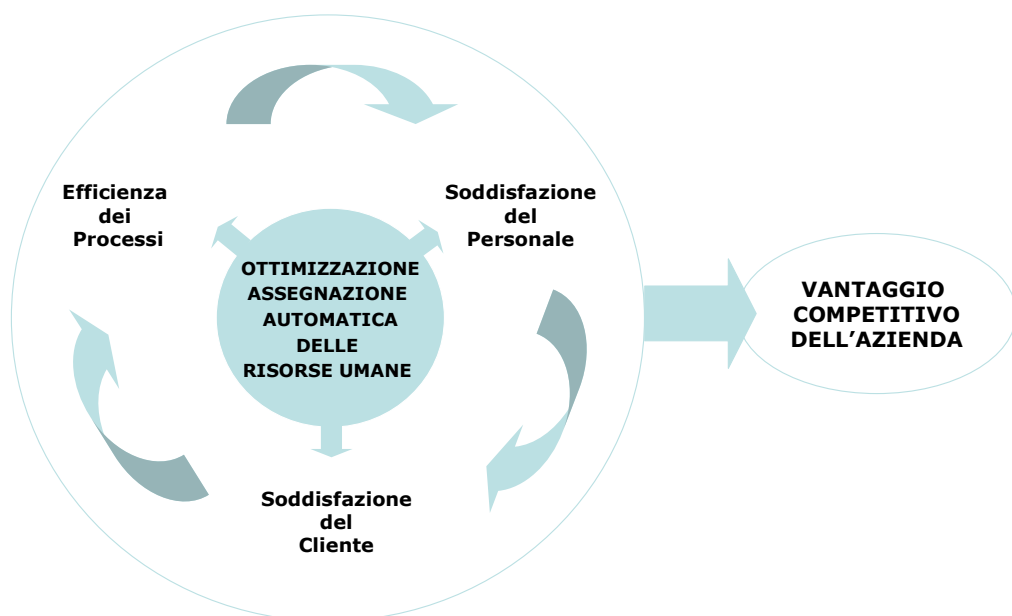
Il seguente white paper offre un'analisi delle opportunità per le aziende utenti e per gli operatori del mercato derivanti dall'adozione e dall'offerta di strumenti innovativi di workforce management, in particolare per la gestione ottimizzata dell'organizzazione delle risorse umane e l'assegnazione temporale dei compiti per un complessivo miglioramento dei processi aziendali.

## **2 L'organizzazione e l'assegnazione temporale delle risorse umane : fattore critico di successo**

Un aspetto sempre più strategico per l'azienda, nello scenario attuale, è rappresentato dalla capacità di innovare i processi e le soluzioni di workforce management relativamente all'assegnazione temporale delle mansioni, definizione dei calendari di lavoro e generazione dei turni.

L'assegnazione dei calendari di lavoro e la generazione dei turni è infatti in grado di influenzare in misura rilevante la soddisfazione del personale e la sua capacità di operare all'interno dell'azienda contribuendo al meglio al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Dotarsi di tecniche e strumenti in grado di assegnare le persone giuste alle diverse funzioni nel rispetto dei vincoli legali, sociali, culturali e di business rappresenta per l'azienda un importante passo verso l'obiettivo di trasformare in circolo virtuoso l'equazione che lega la soddisfazione del personale, l'efficienza dei processi e la soddisfazione dei clienti.



Il personale rappresenta infatti oggi oltre il 50% dei costi aziendali e la risorsa più strategica per le aziende. Che si tratti di un call center, di un ospedale, di un grande magazzino o di un'università, il personale risulta la reale interfaccia con cui l'utente finale interagisce in oltre l'80% dei casi e da cui dipende la maggiore componente del suo grado di soddisfazione.

Anche nell'ambito produttivo e delle attività di back-office il personale rappresenta il reale portatore di quelle competenze e di quell'intelligenza analitica che permette di interpretare le informazioni aziendali e di mercato in un'ottica di attivazione delle decisioni adeguate e di creazione di conoscenza aggiuntiva, fattori che vanno ad alimentare il reale vantaggio competitivo dell'azienda riflettendosi nella qualità dei prodotti e servizi offerti così come nell'immagine dell'azienda sul mercato.

A fronte di questo contesto che ripropone la centralità delle risorse umane, le nuove esigenze e sfide a cui le aziende oggi devono rispondere nella gestione dell'assegnazione temporale dei team operativi possono essere così identificate:

- **L'attività di assegnazione dei calendari di lavoro sta diventando sempre più complessa a fronte del peso crescente di fattori, quali:**
  - **vincoli contrattuali, legali, sociali, aziendali, relativi all'utilizzo del personale**
  - **flessibilità e complessità delle organizzazioni**
  - **processi di riduzione del personale**
  - **richiesta di integrazione e collaborazione tra individui e tra team di lavoro**
  - **standards di qualità richiesti**
  - **numerosità dei servizi offerti**
- **Operando in un contesto di contenimento dei costi complessivi, l'azienda oggi ha necessità di individuare soluzioni in grado di combinare il rapporto qualità e costi che siano il più possibile vicine alla soluzione ottimale rispettando i vincoli delle varie componenti del sistema.**
- **L'azienda ha sempre più la necessità di dotarsi di strumenti che consentano una visione olistica del problema, in grado di considerare la gestione della singola risorsa nel contesto dei processi complessivi, dell'interazione con le altre risorse, del raggiungimento degli obiettivi aziendali.**

- **L'azienda deve individuare soluzioni percorribili in situazioni di sottodimensionamento del personale, conseguente a tagli dei costi aziendali e di innalzamento dei livelli di qualità del servizio, conseguente ad una crescente competitività. Questo significa un maggiore impegno richiesto per l'individuazione di soluzioni che, ad esempio, non implicino l'utilizzo delle stesse risorse per un numero di turni superiore a quello definito a livello contrattuale o l'assegnazione di risorse non adeguatamente qualificate per la mansione assegnata.**
  
- **I nuovi strumenti di gestione dell'allocazione delle risorse devono inoltre contribuire all'identificazione delle possibili cause che possono influenzare il mancato raggiungimento degli obiettivi aziendali e devono fornire la possibilità di simulare possibili variazioni al fine di supportare scelte vincenti.**

Le tecniche tradizionali utilizzate dalle diverse organizzazioni non sono oggi più in grado di rispondere alle attuali esigenze aziendali, in quanto non adeguate a trattare il numero e la complessità dei vincoli e ad effettuare simulazioni per individuare la migliore soluzione possibile con tempi e modalità rispondenti alla velocità reale dei cambiamenti richiesti dal mercato. Le soluzioni attualmente utilizzate dalle aziende richiedono inoltre interventi manuali massicci che comportano giorni e giorni di lavoro da parte del personale amministrativo per arrivare a soluzioni spesso non soddisfacenti in termini di rispondenza agli obiettivi e considerazione dei vincoli.

Per rispondere alle necessità aziendali sopra riportate, le soluzioni per l'automazione della generazione dei calendari di lavoro e dei turni devono essere caratterizzate da:

- **Metodologie e tecniche di ottimizzazione** che permettano l'individuazione della soluzione ottimale possibile considerando vincoli di varia natura (personali, business, legali ecc. ) e obiettivi multipli che devono essere soddisfatti
  
- Possibilità di **personalizzazioni** con tempi e costi contenuti
  
- Elevata **flessibilità** che permetta l'inserimento di nuovi vincoli e obiettivi senza aumentare i tempi di elaborazione
  
- Facilità di utilizzo e **tempi ridotti** nella generazione dei turni e nella loro variazione
  
- Capacità di fornire strumenti di **supporto alle decisioni**, anche tramite modelli di **simulazione** degli effetti sul business complessivo di soluzioni alternative
  
- Integrabilità con le altre applicazioni aziendali

|  |           |   |  |     |                      |  |
|--|-----------|---|--|-----|----------------------|--|
| <b>Abilità e competenza del personale</b>  | vincolo   | 0 |  | 100 | <input type="text"/> |  |
| <b>Disponibilità del personale (ferie/malattia/permessi)</b>                           | vincolo   | 0 |  | 100 | <input type="text"/> |  |
| <b>Regolamentazione dei turni di lavoro</b>  | vincolo   | 0 |  | 100 | <input type="text"/> |  |
| <b>Minuti in difetto rispetto al monte ore del personale</b>                           | obiettivo | 0 |  | 100 | 50                   |  |
| <b>Minuti in eccesso rispetto al monte ore del personale</b>                           | obiettivo | 0 |  | 100 | 50                   |  |
| <b>Raggiungimento del servizio minimo garantito al cliente</b>                         | obiettivo | 0 |  | 100 | 70                   |  |
| <b>Raggiungimento del servizio massimo garantito al cliente</b>                        | obiettivo | 0 |  | 100 | 30                   |  |
| <b>Organizzazione del lavoro rispettata (turni in quinta, turni in decima, ecc...)</b> | obiettivo | 0 |  | 100 | 20                   |  |

L'adozione di soluzioni innovative di questo tipo per la generazione automatica dei calendari e dei turni di lavoro produrrà rilevanti benefici per le aziende utenti, tra i quali è possibile sottolineare:

- Riduzione dei tempi di definizione dei turni di lavoro con riduzione dei costi relativi al personale addetto, anche grazie all'abolizione del ricorso a interventi manuali che solitamente richiedono vari giorni di lavoro del personale amministrativo
- Riqualficazione del lavoro degli operatori amministrativi, grazie alla diminuzione delle attività ripetitive
- Riduzione del ricorso a prestazioni di lavoro straordinario derivante da una migliore organizzazione dell'impiego delle risorse disponibili
- Capacità di cambiamento delle assegnazioni in tempi e con costi adeguati, a fronte di variazioni previste dai market forecast
- Eliminazione dei conflitti derivanti da una non equa distribuzione dei turni particolarmente disagiati (es. notturni e festivi)
- Capacità di identificare e indirizzare possibili problemi organizzativi
- Miglioramento dell'efficienza dei processi aziendali
- Miglioramento della qualità del servizio offerto, grazie all'allocazione delle risorse più adeguate alla mansione specifica
- Miglioramento del livello di soddisfazione del personale
- Ottimizzazione dei livelli di collaborazione all'interno dei processi

Per affrontare le nuove sfide competitive che richiedono tempi rapidi di risposta ai mutamenti del mercato, le aziende dovranno investire in nuove soluzioni per ottimizzare il processo di assegnazione delle risorse ed evolvere gli strumenti attualmente utilizzati che risultano troppo rigidi e che comportano un ricorso esteso ad interventi manuali con tempi troppo lunghi per l'introduzione di nuove variabili e cambiamenti.

### ***3 Le opportunità per gli operatori di mercato derivanti dall'offerta di soluzioni innovative per la gestione automatica dell'assegnazione delle risorse***

Il mercato delle soluzioni di automazione dell'assegnazione del personale (generazione dei calendari e dei turni) è destinato a crescere in misura rilevante nei prossimi anni a fronte delle nuove esigenze aziendali, conquistando un posto rilevante all'interno del mercato del software per il workforce management.

I settori a maggiore domanda di soluzioni di questo tipo sono quelli caratterizzati da:

- Processi labour-intensive, ossia con utilizzo di un numero elevato di personale
- Organizzazione dei processi aziendali basata sui turni di lavoro
- Peso rilevante dei servizi all'utente finale all'interno del portafoglio di offerta
- Modello di business che richiede skills specifici per mansione
- Attività rilevanti di call center
- Elevati livelli di qualità del servizio richiesti
- Carichi di lavoro svolti in maniera continuativa, soggetti ad una variabilità elevata nell'arco della giornata

Tra i settori con queste caratteristiche è possibile individuare:

- Le strutture sanitarie
- Le università
- I call center
- Le aziende utilities
- Le cooperative di servizi



- Gli aeroporti
- Le aziende manifatturiere
- Le aziende della distribuzione, del retail, della GDO (gestione dei reparti degli ipermercati)
- Le aziende di trasporto e manutenzione

Gli operatori di mercato attivi come fornitori di soluzioni applicative per l'impresa e per il workforce management presso queste tipologie di organizzazioni, dovrebbero pertanto attrezzarsi in modo da indirizzare le opportunità legate all'offerta di tecnologie software innovative a fronte delle esigenze di miglioramento dell'efficienza nell'assegnazione automatica delle risorse e dei turni. Questa strategia permetterà loro di ampliare la presenza presso il cliente, posizionandosi in un'area strategica ad elevata potenzialità di crescita.

#### ***4 Le soluzioni EasyStaff in risposta alle nuove esigenze di business relative alla gestione automatica dell'allocazione delle risorse umane***

EasyStaff offre strumenti software innovativi per l'organizzazione e l'assegnamento temporale delle risorse che rispondono alle attuali necessità di business e superano le limitazioni delle soluzioni oggi presenti sul mercato.

Le soluzioni EasyStaff infatti, basandosi su algoritmi avanzati per l'ottimizzazione combinatoria, garantiscono l'individuazione di soluzioni ottimali nel campo della definizione automatica dei turni e dell'assegnazione delle risorse alle mansioni, con una drastica riduzione del tempo necessario alla generazione dei turni.

Il problema della generazione dei turni è infatti un problema combinatorio che consiste nell'assegnazione delle risorse adeguate per il raggiungimento degli obiettivi prefissati soddisfacendo tutti i vincoli imposti dal sistema aziendale visto nella sua complessità.

L'impiego di tecniche algoritmiche di ricerca locale che caratterizza le soluzioni EasyStaff permette di calibrare la soluzione in base a contesti specifici (come ad esempio una situazione di sottodimensionamento del personale) e di navigare lo spazio di ricerca al fine di avvicinarsi il più possibile al raggiungimento dell'obiettivo aziendale, anche grazie ad esercizi di simulazione, con tempi di ricerca assolutamente contenuti. L'utilizzo di queste tecniche consente la riduzione drastica dei tempi di risposta, in quanto rende possibile l'individuazione di soluzioni valide ed applicabili in modo del tutto automatico e soprattutto con tempi riconducibili a pochi secondi o minuti per risolvere problemi di media dimensione, contro un lavoro di giorni che si ha utilizzando tecniche manuali che comunque spesso non consentono il raggiungimento di soluzioni soddisfacenti.

Le tecniche utilizzate dalle applicazioni EasyStaff inoltre consentono di interrompere la ricerca in qualunque istante ottenendo comunque una soluzione completa.

Le soluzioni EasyStaff sono caratterizzate da elevata flessibilità che consente di introdurre vincoli multipli e obiettivi selezionabili da parte dell'utente e di calibrare i parametri di ricerca in base a pesi configurabili su varie voci di costo.

La tecnologia su cui si sviluppa il software EasyStaff e l'utilizzo di un'interfaccia web facile ed intuitiva consente inoltre di utilizzare la soluzione come effettivo supporto alle decisioni aziendali per la risoluzione di problemi legati alla gestione del personale e al raggiungimento di obiettivi predefiniti.

EasyStaff ha sviluppato applicazioni specifiche per indirizzare le aree di mercato a maggiori opportunità quali: ospedali, università, call center, enti pubblici.

## **5 Benefici per gli operatori del mercato a diventare partner di EasyStaff**

EasyStaff ha sviluppato un attento programma di partnership indirizzato ad operatori che hanno il core business nello sviluppo di soluzioni applicative su specifici mercati verticali e che prevedono l'integrazione della soluzione EasyStaff nella propria offerta al fine di soddisfare le nuove esigenze aziendali nell'area applicativa trattata nel presente documento.

Le caratteristiche tecnologiche delle soluzioni EasyStaff garantiscono ai partner una sicura e facile integrazione con le altre applicazioni parte del loro portafoglio di offerta.

I principali benefici per il partner di EasyStaff, sono riconducibili a:

- Possibilità di incrementare il business sul proprio mercato di riferimento con una soluzione efficiente ed innovativa
- Ampliare la propria offerta su un'area ad elevate opportunità di domanda
- Grazie all'elevato livello di customizzazione della soluzione EasyStaff, erogare servizi a valore aggiunto che possono generare un notevole incremento del business e migliorare il livello di soddisfazione del cliente

EasyStaff ha messo a punto un programma di partnership ampio e flessibile in grado di indirizzare operatori di varie dimensioni, competenze e strategie di mercato.

Il programma prevede tra l'altro una stretta sinergia con i partner e l'offerta di supporto sia tecnico e di prevendita sia commerciale.

## **6 Chi è EasyStaff**

EasyStaff è una giovane e dinamica azienda specializzata in consulenza e soluzioni software di alto livello che riguardano problemi di ottimizzazione delle risorse.

EasyStaff nasce dall'esperienza e dall'entusiasmo di un gruppo di ricercatori da molti anni impegnati in problemi di ottimizzazione delle risorse e che ha iniziato la sua attività nell'incubatore di impresa Tecnoseed del Parco Scientifico Tecnologico di Udine.

EasyStaff si avvale dell'apporto imprenditoriale di BeanTech che ha contribuito ad incrementare le metodologie di sviluppo e il know-how dell'azienda garantendo ulteriore affidabilità e serietà dei prodotti applicativi.

Inoltre, grazie alla costante collaborazione con l'Università di Udine, EasyStaff ottiene gli algoritmi più efficienti e veloci, necessari per realizzare soluzioni software con tecniche all'avanguardia.