

*Human **R**esource **M**anagement*

**Data Management**

**“Turni a misura d’uomo.  
Gestione intelligente  
della produttività e della felicità”**

ing. Beniamino Paoletti

*Workforce Management Specialist*

Data Management HRM S.p.A.



# Agenda

- Dati sulla felicità e la produttività
- Iniziative per migliorare e incrementare la felicità
- Pianificazione dei turni del personale
- Pianificazione standard vs Pianificazione individuale
- Obiettivi e Benefici
- Metodologia e implementazione
- Il costo della felicità: produttività e felicità
- Change management
- L'Offerta di Data Management HRM



## Alcuni dati...



«In tutto il mondo solo il 13% dei lavoratori dipendenti, cioè circa 180 milioni di persone, si sente coinvolto nel proprio lavoro e impegnato a contribuire positivamente alla organizzazione. Il 63% della forza lavoro si sente psicologicamente distaccato, ma un ulteriore 24% si considera “attivamente disimpegnato”; si tratta di persone “infelici, improduttive, che tendono a diffondere visioni negative”»

*Indagine Gallup 2013*





## Alcuni dati...



«Secondo Gallup, l'intera economia degli Usa potrebbe guadagnare dai 450 ai 550 miliardi di dollari (oltre 400 miliardi di euro) in più ogni anno. Basterebbe avere un po' di cura per la felicità degli individui, tutti.»

*Indagine Gallup 2013*

«Se i dipendenti e i collaboratori di un'azienda sono felici, lavorano di più e meglio. E l'azienda medesima ci guadagna almeno il 12% in più.»

*Eugenio Proto, dell'università di Warwick UK*



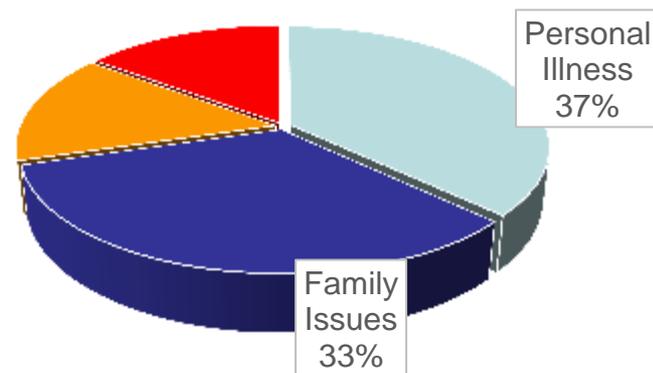
## Alcuni dati...

According to 2014 Shift Work Practices data, only 50% of absences are due to personal illness and family issues, while almost 25% of absences are due to stress and feelings of entitlement.

High absenteeism levels can increase overtime levels as employees are required to cover extra shifts.

Absenteeism can also cause a domino effect in terms of excessive employee fatigue, turnover and overtime levels.

Reasons for Unscheduled Absences  
Data based on 2014 Shift Work Practices



# Iniziative per migliorare e incrementare la felicità



Iniziative per migliorare e incrementare la felicità, il coinvolgimento dei dipendenti e dei collaboratori:

- Ambiente architettonico
- Attività ricreative e sociali
- Assistenza psicologica
- Supporti socio familiari
- .....
- **Turni personalizzati secondo le esigenze individuali dei dipendenti**

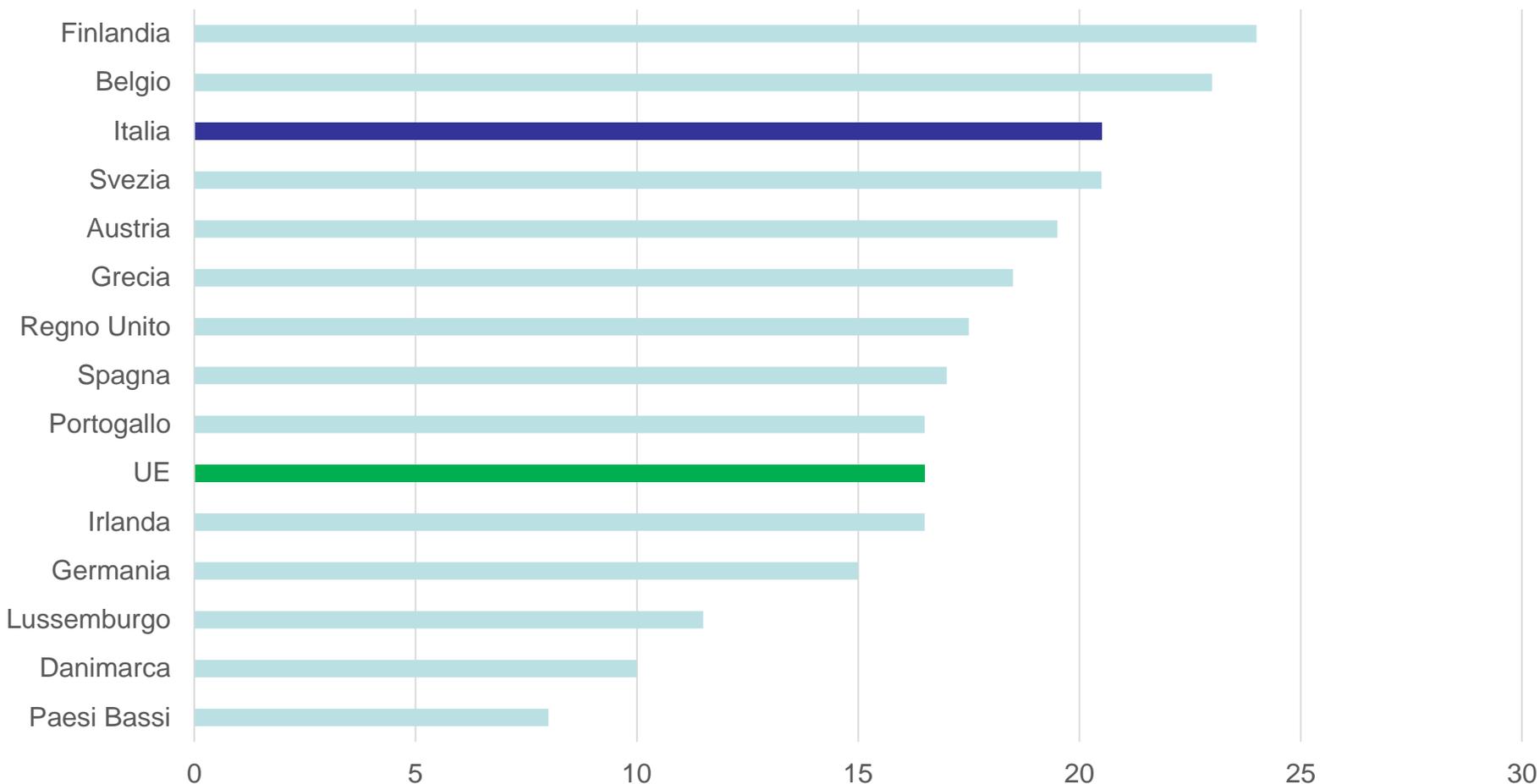




# Pianificazione dei turni del personale

Occupati dipendenti che lavorano a turno (per 100 occupati dipendenti)

Fonte 2001: Elaborazioni su dati Eurostat, Labour Force Survey





# Pianificazione dei turni del personale



La pianificazione del personale è un processo industriale che deve garantire di massimizzare la qualità del servizio, di ridurre i costi di produzione, incrementando la soddisfazione dei lavoratori.



# Pianificazione anonima vs. pianificazione individuale

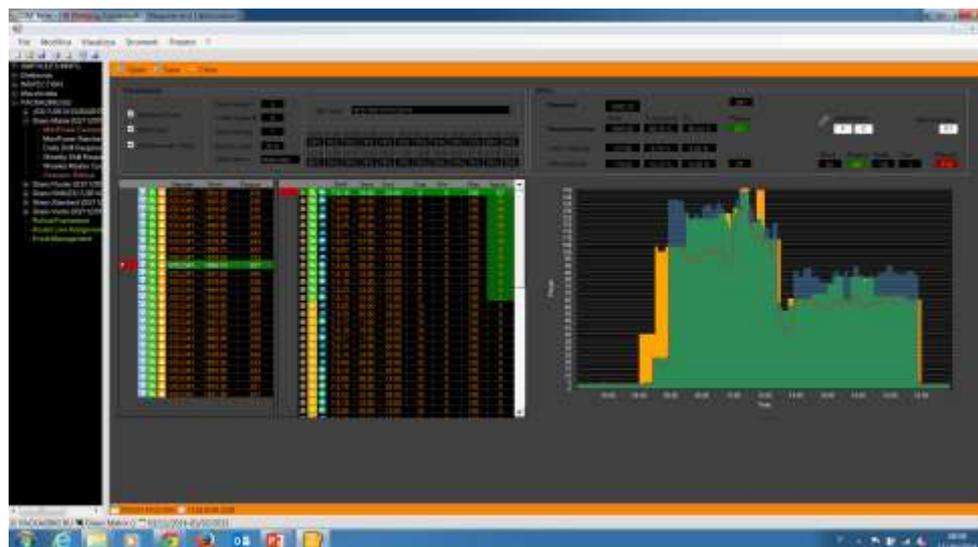


I turni giornalieri vengono inseriti nella matrice ciclica dei turni settimanali che si applica **indistintamente** ad ogni singolo dipendente, variando unicamente la settimana di entrata nella rotazione.



I turni giornalieri vengono inseriti nella matrice ciclica dei turni settimanali e successivamente sviluppati in linee mensili di turni che vengono assegnate ad ogni singolo dipendente in base alla **seniority**.

I turni giornalieri vengono inseriti ed assegnati direttamente ad ogni singolo dipendente in base alle restrizioni contrattuali nazionali/locali/aziendali e alle **preferenze** e alle **richieste** espresse dal dipendente.



# Pianificazione anonima: descrizione standard

**Equa distribuzione significa:** «lo ho 230 fragole e 21 dipendenti. Faccio del mio meglio e cerco di distribuire tutte le fragole in modo equo. Che succede?»



- Equa distribuzione del lavoro - sulla base di singoli accordi contrattuali
- Equa distribuzione dei turni "Belli e brutti"
- Talvolta va di pari passo con le richieste
- I dipendenti hanno un'influenza molto limitata sulla loro situazione lavorativa, perché:
  - La turnazione è fatta dal pianificatore
  - che potrebbero avere informazioni solo molto limitate sulle singole preferenze dei dipendenti e collaboratori
- Forti regole sindacali per garantire e controllare la distribuzione equa di ...
- Diminuzione dell'efficienza e della flessibilità

**Risposta:** «Nessuno è realmente soddisfatto.»

# Pianificazione anonima : descrizione standard

**Pianificazione in base alla *seniority* significa:** «Ho combinazioni di Kiwi e Mango, combinazioni di Mango e Mele, combinazioni di Mele e Fragole. E adesso a chi li do?»



- Le linee di turno sono costruite a prescindere dalle reali e specifiche preferenze dei dipendenti
- Le linee di turno possono essere in conflitto con gli impieghi già assegnati al personale
- Talvolta va di pari passo con le richieste
- I dipendenti hanno un'influenza molto limitata sulla loro situazione lavorativa, perché:
  - La turnazione è fatta dal pianificatore
  - che potrebbero avere informazioni solo molto limitate sulle singole preferenze dei dipendenti e collaboratori
- Forti regole sindacali per garantire e controllare la distribuzione equa di ...
- Diminuzione dell'efficienza e della flessibilità

**Risposta:** «Pochi sono realmente soddisfatti.»

# Pianificazione individuale: descrizione standard

**Pianificazione Individuale significa:** «A Bianchi piace il Kiwi ma odia il Mango, Rossi ama il Mango e le Mele, ma non ama il Kiwi e Verdi vuole solo le Mele. E adesso?»»

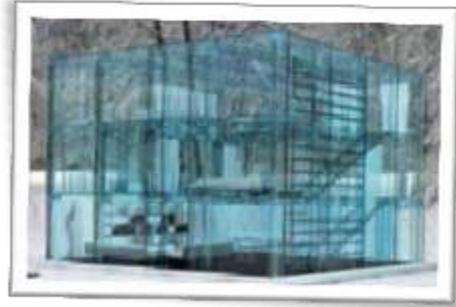


Vincono entrambi:  
l'azienda e il dipendente

- I dipendenti e i collaboratori hanno un'efficace ma indiretta influenza sulla loro situazione lavorativa esprimendo preferenze individuali piuttosto che ottenere turni abbastanza distribuiti che non gli piacciono.

**Risposta:** «Bene, tutti ricevono quello che preferiscono di più.»»

# Pianificazione individuale



- I dipendenti e i collaboratori partecipano attivamente alla pianificazione del loro turno ognuno secondo le proprie esigenze individuali indicando le proprie preferenze generali e le proprie specifiche richieste.
- I dipendenti hanno visibilità non solo sul proprio turno preassegnato e sui turni giornalieri disponibili nel mese successivo ma anche sulle preferenze e sulle richieste dei colleghi.
- Il Pianificatore costruisce i turni giornalieri, settimanali e mensili cercando di soddisfare al meglio le esigenze individuali dei dipendenti e dei collaboratori.

# Origine dei turni individuali

- **Preferential bidding system**, or PBS, è un [computer program](#) per pianificazione degli equipaggi, un metodo di risoluzione del workforce nelle **Compagnie Aeree** che permette al personale navigante di richiedere specifici attività di volo differenti impieghi in base preferenze. La soluzione deve essere il più efficiente possibile, rispettando le preferenze dei membri dell'equipaggio, l'anzianità, conforme alle normative e adeguata alle necessità operative.
- Dalle compagnie aeree si è espansa ai **Vettori di Trasporto** dove il turno settimanale o mensile è un momento essenziale del rapporto azienda – collaboratore e successivamente nella **Grande Distribuzione Organizzata**



- **Work-Life Balance in GDO:**
  - IKEA
  - AUCHAN
  - Leroy Merlin
  - Decathlon
  - Coop

# Obiettivi e Benefici conseguiti

## Perchè un industria dovrebbe interessarsi e promuovere la turnazione individuale?

Ai dipendenti non dispiace lavorare sodo, fino a quando possono controllare la loro vita sociale e il tempo libero:

- Incremento della produttività;
- Riduzione dell'assenteismo;
- Incremento della flessibilità;

one2one



- Alcune regole costose e restrittive per l'impiego del personale possono essere abbandonate in quanto non più applicate;
- Semplificazione del processo di pianificazione e semplificazione della negoziazione con le unioni sindacali:
  - Win – Win
  - One To One
- Riduzione delle variazioni turno operative o degli scambi turno volontari;
- Riduzione dello straordinario;
- **La turnazione individuale non incrementa necessariamente i costi;**

## Come si esprimono le proprie individuali necessità



### ● Profilo individuale

**Come ci piacerebbe lavorare in linea generale:**

Un dipendente può comporre e scegliere tra differenti preferenze generiche come «preferisco lavorare di notte», «preferisco lavorare la mattina presto», «preferisco lavorare tre giorni e poi un riposo», etc.



### ● Richieste individuali

**Come vorremmo essere impiegati in un giorno particolare:**

Un dipendente può esprimere indicazioni precise come «in questo giorno vorrei il turno della mattina», «in quell'altro giorno vorrei un riposo», etc.

## Profilo Individuale (esempio)



- Turni orari preferiti
  1. Tipologia: mattina, pomeriggio, notte;
  2. Orario: 06:00, 07:00, 09:00 .....
- Turni orari preferiti per giorno settimanale
  1. Giorno della settimana: Martedì, Tipologia: mattina;
  2. Giorno della settimana: Venerdì, Orario: 15:00;
- Cicli lavoro/riposo preferiti
  1. Tre giorni lavoro e un giorno riposo + due giorno lavoro e un giorno di riposo;
- Pattern turni orari preferiti
  1. Mattina, mattina, notte;
  2. 10:00, 17:00, 11:00;
- Riposo nel weekend (sabato, domenica, sabato e domenica)
- Riposo infrasettimanale

## Richieste Individuali (esempio)



- Giorno di riposo in un giorno particolare
- Turno specifico in un giorno particolare
- Ore di lavoro in una specifica settimana



- Avere lo stesso turno di un collega
- Avere turni complementari con un collega

# Metodologia e implementazione

Come si misura la soddisfazione e la felicità che un turno offre ad un dipendente. Ogni dipendente applica un suo proprio standard di qualità nel valutare il turno

$$\text{Happiness}(t) = w_0 + w_1 \sum_{j=1}^t \gamma^{t-j} CR_j + w_2 \sum_{j=1}^t \gamma^{t-j} EV_j + w_3 \sum_{j=1}^t \gamma^{t-j} RPE_j,$$

Robb Rutledge, UCL

Quante richieste sono state accolte e quante soddisfatte ?  
Quanto era facile o difficile soddisfare ogni singola richiesta ?



- **Intensità:** numero di gettoni offerti sulle richieste
- **Possibilità:** numero di turni che soddisfano la richiesta
- **Competizione:** numero di dipendenti che esprimono la stessa richiesta;
- **Crediti accumulati:** richieste non soddisfatte nei mesi passati



# Il costo della felicità: produttività e felicità

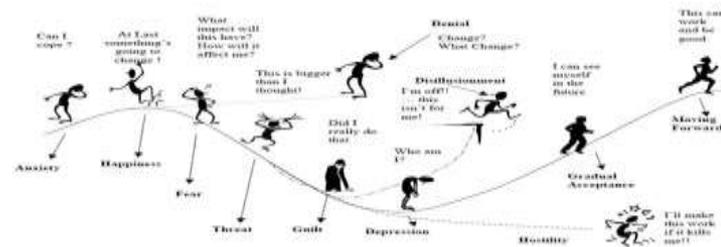
## La turnazione individuale non incrementa necessariamente i costi



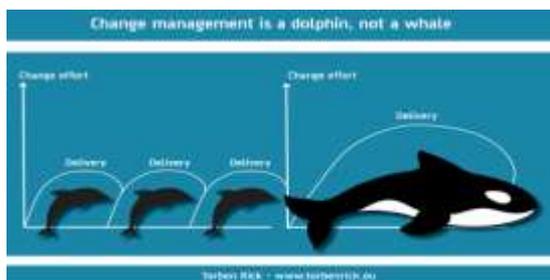
- Identificazione dei turni giornalieri ottimali necessari alla copertura operativa della produzione o del servizio;
- Identificazione dei turni aggiuntivi o dei riposi opzionali che completano i turni in base a:
  - normative sui limiti di impiego giornalieri, settimanali e mensili;
  - preferenze e richieste dei dipendenti;

# Change management

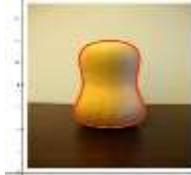
Come gestire la transizione da un sistema di pianificazione tradizionale ad un sistema di pianificazione individuale?



- Automazione del processo standard in vigore (equi distribuzione o *seniority*)
- Progettazione di un'isola di personale che partecipa alla turnazione individuale con preferenze e richieste:
  - I turni vengono prodotti in base alla metodologia standard in vigore
  - I turni standard del personale che partecipa alla turnazione individuale vengono ricomposti e riassegnati in base alle preferenze e alle richieste di ciascun partecipante
- Rollout della turnazione con preferenze e richieste a tutta la popolazione del personale turnista



# L'Offerta di Data Management HRM



Pianificazione ottimale dei turni giornalieri proporzionale alla domanda variabile di lavoro per ridurre sia la sotto-occupazione sia la sopra-occupazione.



Pianificazione automatica ottimale delle matrici cicliche dei turni settimanali per tutti i differenti cicli lavorativi presenti in azienda



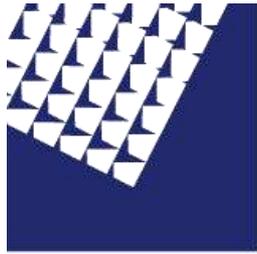
Assegnazione automatica ottimale delle matrici cicliche o delle linee di turno al personale in forza in base alla *seniority* o ad regole parametrizzabili di priorità



Monitoraggio dei costi e di tutte le variazioni turno in relazione ai turni pianificati pubblicati e assegnati al personale



- Sistema standard di pianificazione delle HR dalla definizione delle necessità di personale (domanda), ottimizzazione dei turni giornalieri, ottimizzazione della matrice ciclica dei turni anonimi fino all'assegnazione delle linee di turni giornalieri, settimanali e mensili.
- Moduli aggiuntivi di assegnazione dei turni con orientamento progressivo al turno individuale fino al vero e proprio modulo interattivo di pianificazione turni in base alle preferenze e alle richieste



*Human **R**esource **M**anagement*

# Data Management



**Company Profile**



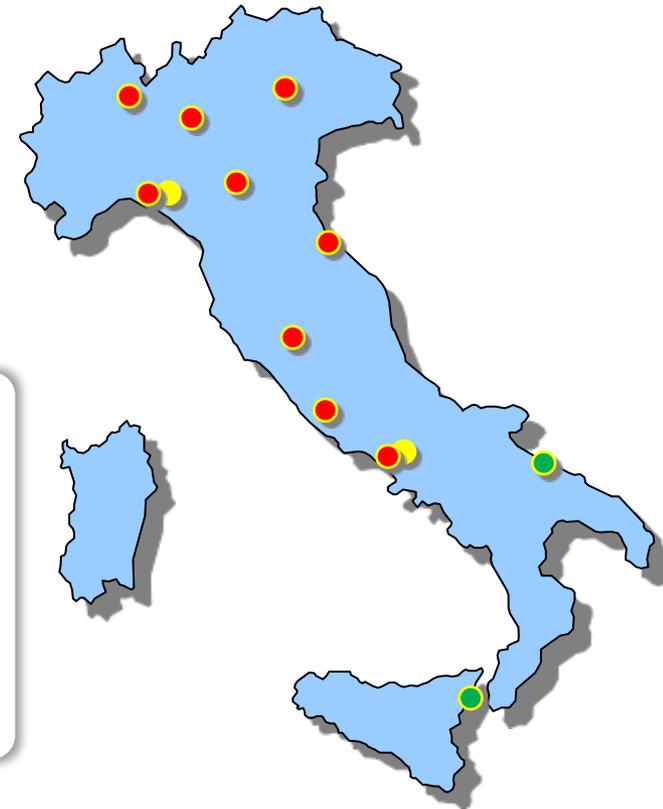
# COMPANY PROFILE

## DM HRM – Key facts & figures



Una **vocazione**  
per le **persone**

- 450 specialisti
- 40 mln ca. di fatturato
- 1 mln dipendenti gestiti
- 150k+ dipendenti gestiti in outsourcing
- 250+ clienti
- Presenza capillare sul territorio



- 2 CENTRI PRODUZIONE (Genova, Napoli, )
- 9 CENTRI SERVIZI (Genova, Torino, Milano, Padova, Ravenna, Bologna Firenze, Roma, Napoli)
- 2 CENTRI INNOVAZIONE TECNOLOGICA (Catania, Brindisi)



# DATA MANAGEMENT HRM : Un'Offerta a 360° per la Gestione del Personale

- Portale Documentale
- Fascicolo Elettronico del Dipendente
- Document Online
- Conservazione Sostitutiva
- Stampe
- Archiviazione Documenti

**HR  
DOCUMENT  
MANAGEMENT**

**HR  
ADMIN.**

- Gestione Integrata Dipendente
- Paghe
- Budget Costi HR
- Presenze/Assenze
- Trasferte/Note Spese
- 770
- 730
- HR Self- Service
- Pianificazione Gestione Turni

- Gestione risorse
- Valutazione rischi
- Gestione Processo  
Formazione/addestramento
- Gestione materiale informativo
- Gestione DPI
- Gestione degli Infortuni
- Verifiche ispettive (audit)
- Redazione DVR e DUVRI

**SICUREZZA  
SUL LAVORO**

**HUMAN  
CAPITAL  
MANAGEMENT**

- Gestione Organizzazione/Posizioni
- Mappatura/Gestione Competenze
- Formazione
- Selezione Online
- Valutazione & MBO
- Percorsi di Carriera
- Gestione Politiche Retributive

Consulenza Normativa

Consulenza Direzionale

Formazione

IDC



# ALCUNI CLIENTI...

## FINANZA E ASSICURAZIONI...



## AZIENDE DI PUBBLICA UTILITÀ...



## REGIONI E COMUNI...



## SERVIZI E ISTITUZIONI PUBBLICA AMMINISTRAZIONE CENTRALE...



## INDUSTRIA...



## GRANDE DISTRIBUZIONE ...



## CHIMICO E FARMACEUTICO/SERVIZI/MEDIA/...

