



WHITE PAPER
WORKFORCE MANAGEMENT

I benefici dell'utilizzo di software
dedicati al Workforce Management
nelle aziende manifatturiere.



Indice

Abstract	3
1. Introduzione	4
2. Workforce Management definizione e ricerca della letteratura	8
2.1. Definizione e funzionalità dei WFM software	8
2.2. Ricerca della letteratura	9
2.3. Methodology	11
3. I benefici del Workforce Management	16
3.1. AS IS: come i processi di WFM erano gestiti senza l'utilizzo di un software dedicato	16
3.1.1. AS IS: key findings	18
3.2. TO BE: l'impatto di un software dedicato al workforce management (AMWS)	20
3.2.1. ROI	23
4. Conclusione	26
References	28

Abstract

La Digitalizzazione e la Trasformazione Digitale stanno diventando cruciali per le aziende, non solo per garantire la continuità delle loro attività, ma anche per assicurare una crescita economica sostenibile. Il processo di Trasformazione Digitale rappresenta un'iniziativa complessa che prevede la definizione di una strategia, la revisione del proprio modello di business e la digitalizzazione dei propri processi. Viste le dimensioni e il vasto scopo che questo fenomeno sta assumendo, la letteratura esistente ha cercato di guidare i leaders delle aziende verso la loro Trasformazione Digitale e la Digitalizzazione dei loro processi. Su quest'ultimo aspetto però, la letteratura non ha ancora affrontato approfonditamente la digitalizzazione dei processi legati alla gestione della forza lavoro in fabbrica e, in particolare, non ha ancora evidenziato i benefici legati all'utilizzo di un software dedicato al Workforce Management. Questa ricerca ha lo scopo di mettere in luce come i processi legati alla gestione degli addetti possono essere resi efficienti grazie all'utilizzo di un software dedicato al Workforce Management, nello specifico AWMS - Advanced Workforce Management System - e di misurare e riportare i benefici che le aziende ottengono dal suo utilizzo.

Introduzione

Si potrebbe dire che i termini Digitalizzazione e Trasformazione Digitale, dal significato apparentemente simile ma in realtà molto diverso, siano entrati ufficialmente a far parte del nostro vocabolario. Libri e pubblicazioni delle più importanti riviste di ricerca ne parlano e sono nate nuove professioni e con esse nuovi corsi di studio con l'arrivo della "Fourth Industrial Revolution" (Schwab, 2016). Ma soprattutto, si sente parlare di aziende che stanno intraprendendo il loro percorso verso la loro Digital Transformation.

La letteratura a nostra disposizione è numerosa e negli anni ha cercato di guidare i leaders di grandi aziende nei loro progetti di Trasformazione Digitale. Questo perché si tratta di un'iniziativa complessa (McGrath, McManus, 2020; Liu, Chen, Chou, 2011), che prevede investimenti cospicui, sia in termini di denaro che di tempo. Riguarda l'azienda in toto e ne tocca tutti i suoi aspetti (Matt, Hess, Benlian, 2015; Davenport, Westerman, 2018). In particolar modo, questa iniziativa risulta essere difficile per gli "incumbents" (Downes, Nunes, 2013) dato che si trovano a dover fare i conti con i "big-bang disrupters" (Downes, Nunes, 2013) o con i "new disruptive competitors" (Henriette, Feki, Boughzala, 2015). Questi devono anche superare pratiche ben consolidate durante un'attività svolta per anni nello stesso modo, e ad una radicata cultura aziendale, considerata tra le più difficili da cambiare (Walker, 2020).

Su alcuni concetti la letteratura a riguardo si trova concorde: la Trasformazione Digitale necessita di una strategia ben definita (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, and Buckley, 2015; Hesse, Matt, Benlian, and Wiesböck, 2016; Berman 2012; Tabrizi, Lam, Girard, and Irvin, 2019; Antonopoulou, Nandhakumar, Begkos, 2017), di rivedere il proprio Business Model (Berman, 2012; Westerman, Bonnet, McAfee, 2014; Westerman, Bonnet, 2015; Li, 2018; Barland, 2020; McDonald, 2012; Henriette, Feki, Boughzala, 2015) e di riorganizzare e ripensare i processi e i sistemi in uso (Sebastian, Ross, Beath, Mocker, Moloney, and Fonstad, 2017; Berman, 2012; Matt, Hess, Benlian, 2015; McDonald, 2012; Henriette, Feki, Boughzala, 2015; Walker, 2020; Westerman, Bonnet, McAfee, 2014; McGrath, McManus, 2020). Nello specifico, le aziende devono rendere i loro processi interni efficienti e veloci attraverso la loro digitalizzazione per riuscire a stare al passo con un mercato in continuo e rapido cambiamento. Quindi, la digitalizzazione dei processi è uno degli elementi fondamentali per intraprendere il processo di Trasformazione Digitale, capace di rendere un'azienda agile, di cambiare strategia e piano velocemente adattandosi o addirittura anticipando il

“

Le aziende devono rendere i loro processi interni efficienti e veloci attraverso la loro digitalizzazione per riuscire a stare al passo con un mercato in continuo e rapido cambiamento.

mercato. Il processo di Trasformazione Digitale è considerato ormai fondamentale per tutte le industrie operanti in tutti i settori (Hesse, Matt, Benlian, and Wiesböck, 2016) e chi non sta già pensando di intraprendere questo percorso viene considerato a rischio estinzione (Bughin, Catlin, 2017).

Vista la rilevanza e l'importanza della Trasformazione Digitale, molte aziende hanno intrapreso il loro percorso, non solo spinte dal bisogno di rinnovarsi e rimanere competitive nel mercato, ma anche seguendo gli obiettivi stabiliti nell'Agenda Europea 2030 (EU Delivering on The UN 2030 Agenda). In particolare, l'Unione Europea ha stabilito diciassette obiettivi al fine di promuovere uno sviluppo economico sostenibile, sia volto a salvaguardare l'ambiente sia a garantire un migliore e più equo stile di vita per la popolazione. Nello specifico, le aziende stanno rivolgendo la loro attenzione verso tre di questi obiettivi: "Good Health and Well-Being", "Decent Work and Economic Growth", "Industry, Innovation, and Infrastructure" (EU Delivering on The UN 2030 Agenda). Al di là del punto di vista di valori per cui le organizzazioni si stanno allineando con gli intenti dell'Unione Europea, ovvero quello di promuovere un'immagine d'azienda attenta a stabilire pratiche volte alla sostenibilità della propria crescita economica, le aziende stanno riservando attenzione a questo tema anche perché impatta direttamente su una metrica di valutazione d'azienda, ovvero l'Environmental, Social and Corporate Governance (ESG). Questa metrica tiene in considerazione lo sviluppo sostenibile di un'azienda, il rispetto dei diritti umani e animali e la Corporate Governance che considera i valori aziendali, le relazioni che vengono stabilite tra dipendenti il loro compenso.

Nonostante la vasta e approfondita letteratura sulla digitalizzazione dei processi e sulla Digital Transformation in generale, ancora poca ricerca è stata dedicata al tema del Workforce Management (WFM), che viene definito come l'insieme di software, servizi e hardware per la pianificazione strategica della forza lavoro per soddisfare il fabbisogno produttivo. (Grinter, Chandra, 2020; Grinter, Hanscome, Marian, e Chandra, 2020). Guidati dalla Mission di AWMS - Advanced Workforce Management System - che è quella di migliorare la vista di fabbrica degli addetti e sulla base della nostra esperienza con i nostri clienti, sono stati individuati anche i valori e i principi su cui pone le basi il WFM:

1. **Gestione strategica delle persone:** gestire strategicamente le risorse di fabbrica disponibili alla produzione pianificando gli addetti in base al fabbisogno produttivo, alle competenze



1. Salute e benessere
2. Lavoro dignitoso e crescita economica
3. Industria, innovazione ed infrastrutture

*Fonte: Agenda UE 2030 dello sviluppo sostenibile

richieste dalle mansioni e possedute dagli addetti, alle idoneità ed eventuali limitazioni fisiche della forza lavoro e in relazione ai vincoli contrattuali. Considerando questi fattori, la fabbrica si assicura che le sue risorse finite, ovvero le sue persone, vengano utilizzate strategicamente dove, come e quando necessario. Inoltre, pianificando l'addetto in relazione alle competenze richieste dalla mansione e/o postazione, si assicurano le più alte possibili qualità di prodotto.

2. Sicurezza delle persone: garantire prima di tutto la sicurezza nel posto di lavoro degli addetti di fabbrica.

3. Benessere delle persone: sta acquisendo sempre più importanza il benessere e il coinvolgimento del personale di fabbrica. Infatti anche l'Europa, tra i suoi obiettivi dell'agenda 2030 (EU Delivering on The UN 2030 Agenda), vuole essere promotrice di questo cambiamento ed incentivare le aziende a porre attenzione a questo aspetto finora poco considerato. Non solo, questo sta diventando sempre di più una metrica presa in considerazione per valutare un'azienda in base alla Environmental, Social and Corporate Governance (ESG). Il WFM ha tra le sue priorità proprio quella di migliorare la vita degli addetti di fabbrica, coinvolgendoli sempre di più nelle attività quotidiane ed instaurando una comunicazione bidirezionale tra addetti e fabbrica. Inoltre, il WFM vuole porre la propria attenzione anche verso lo sviluppo professionale degli addetti di fabbrica rendendo più soddisfacente il lavoro di ogni addetto e migliorando la ripetitività e quindi il lavoro svolto dagli operatori.

4. Informazioni condivise: l'eliminazione dei Silos Informativi che esistono tra Produzione e Risorse Umane facilitando ed incentivando oggi più che mai la condivisione dei dati, di interesse per entrambe le parti, trasformandoli in un unico team che si dedica alla gestione degli addetti. L'obiettivo è quello di coordinare tutte le figure coinvolte nella gestione delle persone della fabbrica facendole muovere in sincronia, come un unico organismo, e di prendere decisioni basate sull'analisi del dato.

5. Valorizzazione del tempo delle persone: automatizzare e digitalizzare tutte quelle operazioni ripetitive e meccaniche che sia la produzione che le risorse umane devono svolgere nelle loro attività quotidiane, facendo in modo che le persone dedichino il loro tempo prezioso ad attività a più valore aggiunto sia per loro stessi che per l'azienda.

6. Zero carta: l'eliminazione di tutte quelle attività che sono ancora svolte in formato cartaceo ed eliminarne definitivamente il suo uso.

Performance di Fabbrica: tenere costantemente sotto controllo l'efficienza di ogni reparto e dello stabilimento tramite la registrazione delle ore versate per ogni Centro Di Costo per garantire le più alte performance di fabbrica e ridurre i relativi costi ove possibile.

Il WFM tocca trasversalmente la maggior parte delle aree di un'azienda (Grinter, Pang, Hanscome, e Chandra, 2018), dalla Produzione, alle Risorse Umane, alla Sicurezza ed Ambiente, fino al Controllo di Gestione. Difficilmente ci saranno altri software usati da una così ampia platea aziendale (Grinter, Chandra, 2020). Per questo e per le più recenti funzionalità introdotte, si ritiene che i WFM software abbiano il potenziale di trasformare la gestione dei processi aziendali e l'esperienza degli addetti in fabbrica (Grinter, Chandra, 2020; Grinter, Pang, Hanscome, e Chandra, 2018). Ciò nonostante, la letteratura a riguardo esistente è limitata e in particolare

non esiste ancora una ricerca che metta in evidenza i benefici di digitalizzare questo processo cardine all'interno di un'organizzazione. In particolare, non è stata condotta un'analisi di quelle aziende che hanno deciso di investire nella digitalizzazione del Workforce Management.

Quali sono i suoi reali e misurabili benefici e perché le organizzazioni dovrebbero iniziare ad investire nella digitalizzazione dei processi legati alla gestione della forza lavoro?

Al fine di rispondere a questa domanda, verrà ripresa la definizione di WFM e verranno elencate le funzionalità e i servizi che un software di WFM può offrire. In seguito, verrà condotta una ricerca della letteratura per esporre i concetti che sono già stati trattati sul WFM. Sarà poi data una spiegazione della metodologia usata per ricavare i dati della ricerca. Infine verranno esposti i risultati sui benefici dell'utilizzo di un software dedicato al WFM (nello specifico AWMS - Advanced Workforce Management System).

Workforce management definizione e ricerca della letteratura

2.1. Definizione e funzionalità dei WFM software

Il WFM viene definito come l'insieme di software, servizi e hardware per la pianificazione strategica della forza lavoro per soddisfare il fabbisogno produttivo (Grinter, Chandra, 2020; Grinter, Hanscome, Marian, e Chandra, 2020). In particolare, le funzionalità tipiche di software dedicati al WFM consentono di pianificare gli addetti considerando il fabbisogno produttivo, di tracciare le ore lavorate per stabilire e controllare l'efficienza dello stabilimento (allocazione delle ore per Centro di Costo), e di gestire le assenze (Absence Management) (Grinter, Chandra, 2020; Grinter, Hanscome, Marian, e Chandra, 2020; Grinter, Pang, Hanscome, e Chandra, 2018; Moschetto, 2014). Inoltre, consentono di stabilire i turni degli addetti in base ai loro vincoli contrattuali (Compliance), quindi garantendo orari di lavoro appropriati e giusti, e di supportare le Risorse Umane nella gestione amministrativa del personale (Payroll Management) (Grinter, Hanscome, Marian, e Chandra, 2020; Moschetto, 2014). Tra le più recenti funzionalità offerte dai software di WFM, sono state introdotte: la gestione dell'attività di formazione degli addetti, la gestione delle comunicazioni tra addetto e fabbrica, la distribuzione di questionari alla forza lavoro e l'introduzione di reward programs. Proprio grazie a queste ultime funzionalità, si ritiene che l'esperienza e il coinvolgimento della forza lavoro verrà stravolto e migliorato (Grinter, Chandra, 2020). Inoltre, nello specifico caso di AWMS, il personale di fabbrica viene pianificato rispettando automaticamente le norme vigenti in materia di Ambiente e Sicurezza, quindi assegnando le postazioni ad ogni addetto rispettando idoneità, limitazioni fisiche e rischi della postazione. Sempre per quanto riguarda AWMS, vengono tracciate le ore trascorse in ogni postazione per aggiornare automaticamente le competenze acquisite o perse di ogni addetto. Questo dato viene in seguito utilizzato al fine di pianificare ogni addetto in base alle competenze richieste per ogni mansione o postazione.

L'obiettivo ultimo di questi software è di garantire la migliore pianificazione del personale di fabbrica possibile in base al fabbisogno produttivo, rispettando allo stesso tempo vincoli contrattuali e supportando la gestione amministrativa degli addetti, ovvero tutte quelle attività che riguardano il Payroll Management. Questi applicativi vengono più largamente adoperati da aziende con personale di fabbrica pagato su base oraria, anche se è già stato anticipato che il loro utilizzo verrà presto esteso anche al personale d'ufficio (Grinter, Hanscome, Marian, Chandra, 2020).estinzione (Bughin, Catlin, 2017).

2.2 Ricerca della letteratura

Si ritiene che il WFM stia attraversando una fase di profonda trasformazione e che i software dedicati alla sua gestione stiano avendo un forte impatto nella gestione dei processi interni nelle aziende (Grinter, Chandra, 2020; Grinter, Pang, Hanscome, e Chandra, 2018; M.Moschetto, 2014). Inoltre, è da tempo ormai che viene considerato fondamentale che le decisioni che riguardano la gestione della forza lavoro debbano essere supportate dall'analisi dei suoi dati, e che le aziende che utilizzano strumenti dedicati alla Workforce Analysis abbiano la forza lavoro più ingaggiata nelle attività in fabbrica (Hota, Ghosh, 2013). Il tema sta assumendo sempre più rilevanza nelle organizzazioni che si trovano a gestire forze lavoro di grandi e medie dimensioni, visto anche il previsto aumento del numero di addetti somministrati (Hota, Ghosh, 2013). Tanto che, solo tra il 2019 e il 2020, la domanda per applicativi dedicati al WFM è cresciuta del 27.7% (Grinter, Hanscome, Marian, e Chandra, 2020). Si stima inoltre che, entro il 2025, l'80% delle grandi imprese avrà investito nell'utilizzo di WFM software e che il 45% li utilizzerà per automatizzare la pianificazione della forza lavoro e le relative decisioni (Grinter, Chandra, 2020; Grinter, Hanscome, Marian, e Chandra, 2020). Per ora la maggior parte delle aziende ha diretto i suoi investimenti verso applicativi dedicati alla gestione amministrativa degli addetti (Human Capital Management) (Grinter, Pang, Hanscome, e Chandra, 2018).



Tra il 2019 e il 2020, la domanda per applicativi dedicati al WFM è cresciuta del 27.7%.

Si stima che, entro il 2025, l'80% delle grandi imprese avrà investito nell'utilizzo di WFM software e che il 45% li utilizzerà per automatizzare la pianificazione della forza lavoro e le relative decisioni.

**Fonte: Grinter, Chandra, 2020; Grinter, Hanscome, Marian, e Chandra, 2020*

Già nel 2007 veniva evidenziato come la pianificazione della forza lavoro fosse un aspetto trascurato da parte delle Risorse Umane e quanto invece questo avesse un'importanza cruciale visti i cambiamenti repentini del mercato ai quali le aziende sono soggette (J.Lavelle, 2007). Addirittura, nel 2006, veniva sottolineata l'importanza di investire in sistemi IT dedicati alla gestione della forza lavoro al fine di aumentare l'efficienza operativa grazie alla riduzione dei relativi costi di amministrazione, al miglioramento della comunicazione all'interno dell'organizzazione e al sistema di reportistica e tracciamento (Mamaghani, 2006). Le funzionalità base dei sistemi di WFM comprendono la pianificazione della forza lavoro, il tracciamento e la gestione di presenze e assenze, e il tracciamento delle ore lavorate (Grinter, Chandra, 2020; Grinter, Hanscome, Marian, e Chandra, 2020; M.Moschetto, 2014). Nella ricerca svolta da Gartner tra il 2018 e il 2019, venivano riportate invece le funzionalità con la "capacità di trasformare, aumentare e stravolgere la gestione e l'esperienza della forza lavoro" (Grinter, Pang, Hanscome, e Chandra, 2018). Nello specifico: la possibilità di automatizzare i processi decisionali; la capacità di rendere i turni più flessibili; le comunicazioni tra dipendenti e fabbrica; la formazione; i "reward programs" (Grinter, Pang, Hanscome, e Chandra, 2018); la

collaborazione per aumentare il coinvolgimento del dipendente nelle attività di fabbrica; la possibilità di gestire dipendenti e somministrati in un'unica applicazione; e l'Assistente Virtuale (Grinter, Pang, Hanscome, e Chandra, 2018). Anche da Moschetto, già nel 2014, venivano evidenziati i nuovi trends del WFM che prevedono l'automatizzazione dei processi legati alla gestione degli addetti attraverso l'utilizzo di software dedicati (Moschetto, 2014). Per di più, esponeva le limitazioni dei sistemi costruiti internamente ad un'azienda per la gestione degli addetti, sottolineando la mancata integrazione con altri sistemi in uso, la mancata possibilità di aggiornare funzionalità e servizi, e la presenza di ancora molte attività gestite manualmente (Moschetto, 2014). Anche Hota e Gosh evidenziavano la difficoltà e la crucialità di gestire la forza lavoro in organizzazioni di qualsiasi dimensione. In particolare, insistevano sull'importanza strategica del tracciamento delle performance degli addetti e la loro analisi che consentono di migliorare l'efficienza operativa legando metriche di performance finanziarie con metriche del Human Capital Management (Hota, Ghosh, 2013). Oltre a questo, descrivevano i benefici legati all'analisi dei dati della forza lavoro, ovvero la possibilità di individuare gap di competenze necessarie all'azienda, il risparmio di denaro e tempo rivolto alla gestione amministrativa degli addetti, e la possibilità per Managers di prendere decisioni basate sui dati. Ritenevano poi fondamentale l'utilizzo di un'unica piattaforma per gestire la forza lavoro e consideravano invece un errore utilizzare diversi e s coordinati Information Systems (IS) (Hota, Ghosh, 2013).

Per guidare i leaders nel processo di digitalizzazione dei processi legati al WFM, Gartner ha pubblicato un report con l'obiettivo di definire ed identificare le metriche fondamentali per l'individuazione di opportunità di miglioramento nella gestione della pianificazione della forza lavoro. In questo ha anche evidenziato l'importanza di mettere in atto strategie di WFM per controllare costi, assicurare una copertura di personale sufficiente a soddisfare la domanda e che "le persone giuste siano disponibili quando necessario" (Service and Support Benchmarking: Workforce Management, 2020). Oltre a questo, sempre per guidare le aziende verso l'adozione di applicativi dedicati al WFM ed evitare di investire in soluzioni non adatte, Gartner ha stilato ed individuato le best practices da seguire al momento di intraprendere progetti per l'implementazione di un software di WFM (Grinter, Chandra, 2020) e un'analisi completa di tutti i venditori di soluzioni di WFM con le relative funzionalità (Grinter, Hanscome, Marian, e Chandra, 2020).

REFERENCE	TOPIC
(J.Lavelle, 2007)	L'importanza della pianificazione della forza lavoro
(Mamaghani, 2006)	L'importanza di investire in sistemi IT
(Grinter, Chandra, 2020; Grinter, Hanscome, Marian, e Chandra, 2020; M.Moschetto, 2014)	Funzionalità base dei sistemi di WFM
(Grinter, Pang, Hanscome, e Chandra, 2018 Moschetto, 2014)	Nuove funzionalità introdotte dai software dedicati al WFM
(Hota, Ghosh, 2013)	Importanza strategica del Workforce Analytics
(Service and Support Benchmarking: Workforce Management, 2020)	Definizione ed individuazione di metriche legate al WFM per identificare opportunità di miglioramento
(Grinter, Chandra, 2020)	Best practices per l'utilizzo di software di WFM
(Grinter, Hanscome, Marian, e Chandra, 2020)	Analisi di fornitori e relative funzionalità

2.3. Methodology

I dati di questa ricerca sono stati ricavati dall'analisi AS IS – TO BE di 50 stabilimenti di aziende avanti dai 30 ai 2000 addetti che attualmente utilizzano un software dedicato al WFM, nello specifico AWMS. Le aziende in esame appartengono a diversi settori e aventi almeno uno stabilimento produttivo per la maggior parte situato in Italia; alcuni invece sono situati in Germania e in Romania. Precedentemente all'adozione del software, dal 2018 ad oggi, è stata condotta un'analisi dei flussi dei processi interni di ogni azienda, ovvero un'analisi di come venivano gestiti quei processi che allo stato attuale vengono presi in carico dal software. Per ricavare i dati della gestione ante-software, sono state condotte delle interviste con le figure aziendali responsabili dei processi interni. Per valutare la gestione dei processi legati al WFM, sono stati stabiliti dei parametri ai quali sono stati assegnati dei valori che variano dallo 0 al 5. Settori (*Italia, Germania, Romania):

- Automobilistico;
- Elettronico;
- Farmaceutico;
- Bianchi;
- Alimentare;
- Imballaggi;
- Occhialeria;
- Fabbricazione di Pneumatici;
- Lavorazione del caffè;
- Fabbricazione di articoli metallici;
- Fabbricazione di componentistica elettronica;
- Siderurgico;
- Arredamento.

Figure aziendali intervistate:

- Produzione;
- Risorse Umane;
- Controllo di Gestione;
- Ambiente e Sicurezza;
- IT.

I processi presi in esame:

- pianificazione della forza lavoro;
- gestione e amministrazione di assenze e presenze in stabilimento;
- rendicontazione delle ore;
- pianificazione della forza lavoro nel rispetto delle norme in materia di Ambiente e Sicurezza;
- contabilità;
- comunicazione addetti-fabbrica;

- pratiche volte al Continuous Improvement;
- fruibilità dei dati in real-time tra produzione e amministrazione;
- gestione della formazione degli addetti;
- gestione delle competenze degli addetti.

Parametri e relativi valori:

1) Attenzione Strategica al WFM: consapevolezza dell'importanza strategica che il WFM sta assumendo e presenza di una strategia di WFM volta a uniformare, coordinare e digitalizzare tutti i processi che lo riguardano per renderli il più efficienti possibile.

Punteggi:

- 0: assenza di una qualsiasi azione strategica volta a rendere efficienti i processi di WFM 1: consapevolezza dell'esistenza di WFM strategies;
- 2: consapevolezza dell'esistenza di WFM strategies e software di WFM;
- 3: consapevolezza dell'esistenza di WFM strategies e formulazione di una strategia di WFM 4: formulazione ed implementazione di una strategia di WFM;
- 5: consapevolezza della necessità di un'unica piattaforma per supportare la strategia di WFM.

2) Ottimizzazione Produzione: gestione della pianificazione della forza lavoro in base ai cambiamenti del piano di produzione coordinato con una pianificazione della forza lavoro che integra competenze necessarie, vincoli contrattuali e limitazioni degli addetti e garantendo i più alti standard di qualità di prodotto.

Punteggi:

- 0: assenza di qualsiasi sistema;
- 1: ottimizzazione della produzione gestita artigianalmente consultando le informazioni disponibili in formato cartaceo;
- 2: ottimizzazione della produzione gestita su fogli Excel e gestita inserendo i dati manualmente;
- 3: ottimizzazione della produzione gestita coordinando fogli Excel, Enterprise Resource Systems (ERP), e Manufacturing Execution Systems (MES);
- 4: ottimizzazione della produzione gestita su diverse piattaforme non integrate;
- 5: gestione dell'ottimizzazione della produzione gestita automaticamente in un'unica piattaforma che integra tutti i dati necessari e legati alla pianificazione della forza lavoro.

3) Automatizzazione Skill Matrix e Trainings: presenza di un sistema per automatizzare i processi di registrazione delle competenze e il loro avanzamento o deterioramento. Punteggi:

- 0: assenza di un qualsiasi sistema;
- 1: presenza di un sistema cartaceo;
- 2: presenza di fogli Excel per la registrazione delle competenze e del loro avanzamento
- 3: presenza di un sistema semi-automatizzato;
- 4: presenza di un sistema automatizzato per la registrazione delle competenze e del loro avanzamento;
- 5: presenza di un sistema automatizzato. Il sistema utilizza i dati registrati delle competenze

degli addetti per programmare la loro pianificazione e garantendo tutte le competenze necessarie alla produzione.

4) Rendicontazione ore automatizzata: registrazione delle ore lavorate dagli addetti per Centro Di Costo (CDC) o Centro Di Lavoro (CDL).

Punteggi:

- 0: assenza di un qualsiasi sistema;
- 1: utilizzo del cartaceo per la registrazione delle ore lavorate e dei prestiti tra CDC o CDL;
- 2: presenza di un sistema per la registrazione delle ore lavorate e prestiti tra CDC p CDL in Excel;
- 3: presenza di un sistema semi-automatizzato per la registrazione delle ore lavorate e prestiti tra CDC o CDL;
- 4: presenza di un sistema automatizzato per la registrazione delle ore lavorate e prestiti tra CDC o CDL;
- 5: presenza di un sistema automatizzato per la registrazione delle ore lavorate e prestiti con generazione di report automatizzato.

5) Gestione delle limitazioni fisiche e del rischio: pianificazione degli addetti integrando i dati relativi alle loro limitazioni fisiche, Documento della Valutazione Rischi (DVR) delle postazioni e/o mansioni e gestione delle visite mediche.

Punteggi:

- 0: assenza di un qualsiasi sistema per la registrazione di limitazioni fisiche degli addetti e DVR che supporti la pianificazione della forza lavoro;
- 1: registrazione in formato cartaceo delle limitazioni fisiche degli addetti e DVR a supporto della pianificazione degli addetti; assenza di un software dedicato alla gestione e registrazione dell'esito delle visite mediche;
- 2: registrazione in fogli Excel delle limitazioni fisiche degli addetti e DVR a supporto della pianificazione degli addetti; assenza di un software dedicato alla gestione e registrazione dell'esito delle visite mediche;
- 3: registrazione in fogli Excel delle limitazioni fisiche degli addetti e DVR a supporto della pianificazione degli addetti; presenza di un software dedicato alla gestione e registrazione dell'esito delle visite mediche;
- 4: presenza di un unico sistema per la registrazione di limitazioni, DVR e gestione e registrazione esito delle visite mediche degli addetti;
- 5: presenza di un sistema automatizzato per la registrazione di limitazioni, DVR e gestione e registrazione esito delle visite mediche degli addetti integrato con la programmazione della produzione a supporto della pianificazione della forza lavoro. Il sistema consente di condividere l'informazione a tutte le figure interessate all'interno dell'azienda (Risorse Umane, Ambiente e Sicurezza, Produzione).

6) Ottimizzazione turni: gestione della pianificazione degli addetti in base al fabbisogno

produttivo, competenze, limitazioni e rispettando i vincoli contrattuali degli addetti.

Punteggi:

- 0: assenza di un qualsiasi sistema per ottimizzare la pianificazione della forza lavoro 1: utilizzo di un sistema cartaceo a supporto della pianificazione della forza lavoro;
- 2: utilizzo di diversi sistemi non integrati a supporto della pianificazione della forza lavoro (fogli cartacei, fogli Excel);
- 3: utilizzo di diversi sistemi non integrati con inserimento di dati manuale a supporto della pianificazione della forza lavoro (ERP, MES, fogli Excel, software di medicina del lavoro);
- 4: utilizzo di diversi sistemi integrati a supporto della pianificazione della forza lavoro (ERP, MES, fogli Excel, software medicina del lavoro);
- 5: gestione dell'ottimizzazione della pianificazione della forza lavoro ed integrazione automatizzata dei sistemi in uso (ERP, MES) in un'unica piattaforma che attraverso algoritmi ottimizzi la pianificazione della forza lavoro.

7) Relazione one-to-one con gli addetti: gestione della comunicazione tra addetti, responsabili di stabilimento e fabbrica.

Punteggi:

- 0: assenza di un qualsiasi sistema per gestire la comunicazione addetto-fabbrica;
- 1: comunicazioni addetto-fabbrica gestite a voce;
- 2: comunicazioni addetto-fabbrica gestite in cartaceo;
- 3: comunicazioni addetto-fabbrica gestite in cartaceo e utilizzando un sistema di messaggistica istantanea;
- 4: comunicazioni addetto-fabbrica gestite con un sistema automatico che consente l'invio di comunicazioni agli addetti;
- 5: comunicazioni addetto-fabbrica gestite con un sistema automatico che consente di inviare comunicazioni agli addetti e gestire le loro richieste, i.e. richiesta ferie e permessi.

8) Assettizzazione delle azioni di miglioramento: presenza di un sistema che raccolga, valuti ed incentivi gli addetti a proporre iniziative volte al miglioramento continuo.

Punteggi:

- 0: assenza di un qualsiasi sistema;
- 1: ricezione a voce delle iniziative avanzate dagli addetti da parte dei responsabili di reparto
- 2: ricezione a voce e registrazione in cartaceo delle iniziative avanzate dagli addetti da parte dei responsabili di reparto;
- 3: utilizzo di fogli Excel per registrare e gestire le iniziative avanzate dagli addetti;
- 4: utilizzo di un sistema automatizzato per la raccolta delle iniziative avanzate dagli addetti;
- 5: utilizzo di un sistema automatizzato per la raccolta delle iniziative avanzate dagli addetti, creazione di uno storico delle iniziative e presenza di un reward program.

9) Trasparenza delle informazioni: livello di condivisione e scambio di informazioni tra Produzione, Risorse Umane, Responsabile Ambiente e Sicurezza e forza lavoro.

Punteggi:

- 0: assenza totale di trasparenza e condivisione delle informazioni;
- 1: condivisione delle informazioni nel caso di effettiva necessità di avere informazioni (presenza di silos informativi);
- 2: condivisione delle informazioni in formato cartaceo e tramite e-mail (presenza di silos informativi);
- 3: condivisione delle informazioni tramite fogli Excel condivisi e consultabili in caso di necessità (presenza di silos informativi);
- 4: condivisione delle informazioni gestite da un sistema automatizzato (assenza di silos informativi);
- 5: condivisione delle informazioni gestite da un sistema automatizzato e aggiornato in real-time (assenza e gestione in real-time delle informazioni).

10) Real-time data tra Risorse Umane e Produzione: fruibilità dei dati in real-time tra i processi relativi al WFM della produzione – rendicontazione delle ore, gestione dei prestiti tra CDC o CDL – e quelli invece del Payroll Management – registrazione ore lavorate, registrazione ore e giustificativi di ferie e permessi.

Punteggi:

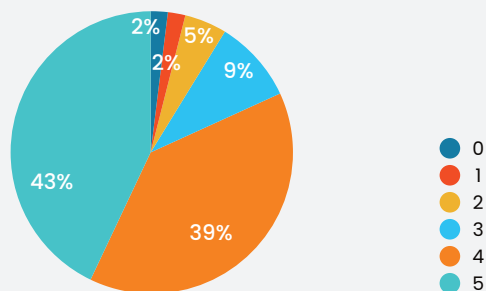
- 0: assenza di qualsiasi sistema per condividere informazioni tra Risorse Umane e Produzione;
- 1: condivisione a voce e/o telefonica dei dati tra Risorse Umane e Produzione;
- 2: condivisione cartacea e attraverso e-mail dei dati tra Risorse Umane e Produzione
- 3: condivisione dei dati attraverso file Excel tra Risorse Umane e Produzione;
- 4: condivisione dei dati tra Risorse Umane e Produzione attraverso diversi sistemi semi-automatizzati;
- 5: condivisione automatizzata dei dati in real-time tra Risorse Umane e Produzione utilizzando un'unica piattaforma.

I benefici del workforce management

3.1. AS IS: come i processi di WFM erano gestiti senza l'utilizzo di un software dedicato

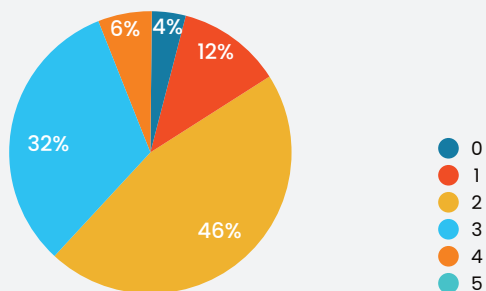
Nei 50 stabilimenti dove sono state eseguite le valutazioni sulla gestione dei processi legati al WFM prima dell'adozione di un software dedicato, per ogni valore di ogni parametro le aziende prese in esame hanno presentato queste distribuzioni.

Attenzione Strategica al WFM



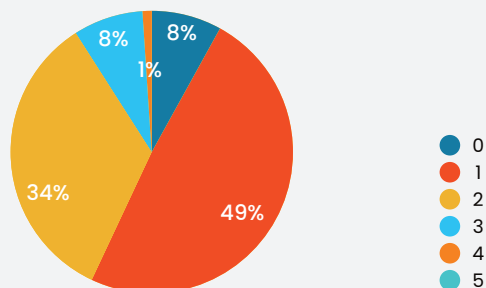
*Dati ricavati dall'analisi AS IS dei 50 stabilimenti presi in esame prima dell'adozione di un software di WFM.

Ottimizzazione Pianificazione



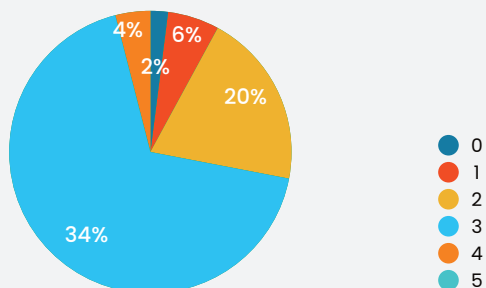
*Dati ricavati dall'analisi AS IS dei 50 stabilimenti presi in esame prima dell'adozione di un software di WFM.

Automatizzazione Skill Matrix e Trainings

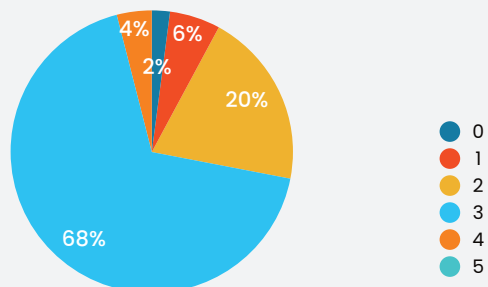


*Dati ricavati dall'analisi AS IS dei 50 stabilimenti presi in esame prima dell'adozione di un software di WFM.

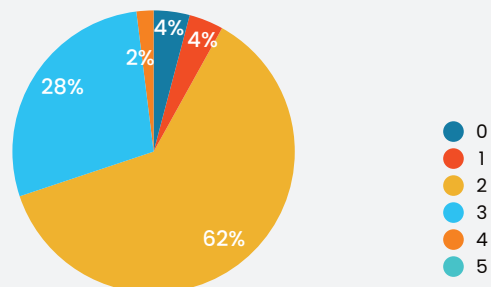
Rendicontazione ore automatizzata



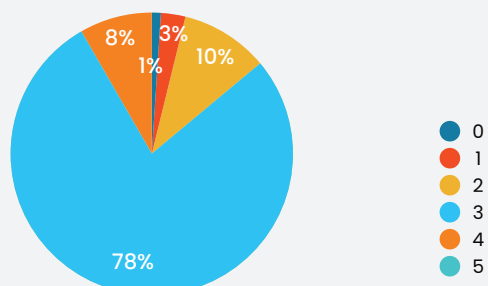
*Dati ricavati dall'analisi AS IS dei 50 stabilimenti presi in esame prima dell'adozione di un software di WFM.

Gestione delle limitazioni fisiche e del rischio

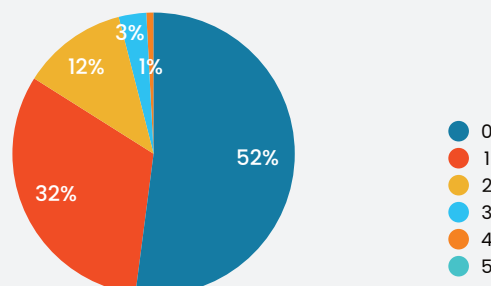
*Dati ricavati dall'analisi AS IS dei 50 stabilimenti presi in esame prima dell'adozione di un software di WFM.

Ottimizzazione della turnistica

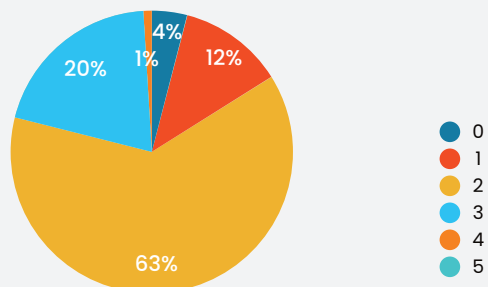
*Dati ricavati dall'analisi AS IS dei 50 stabilimenti presi in esame prima dell'adozione di un software di WFM.

Gestione relazione one-to-one con addetti

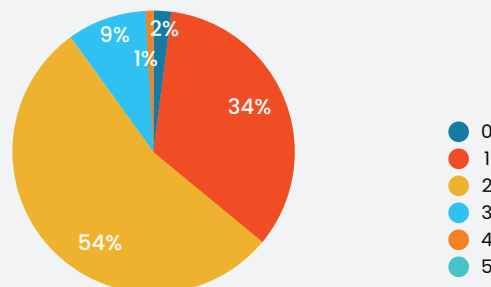
*Dati ricavati dall'analisi AS IS dei 50 stabilimenti presi in esame prima dell'adozione di un software di WFM.

Assetizzazione delle azioni di miglioramento

*Dati ricavati dall'analisi AS IS dei 50 stabilimenti presi in esame prima dell'adozione di un software di WFM.

Trasparenza delle informazioni

*Dati ricavati dall'analisi AS IS dei 50 stabilimenti presi in esame prima dell'adozione di un software di WFM.

Real-time data HR-Produzione

*Dati ricavati dall'analisi AS IS dei 50 stabilimenti presi in esame prima dell'adozione di un software di WFM.

3.1.1 AS IS: Key Findings

Nelle aziende analizzate sono emersi i seguenti punti.



Attenzione strategica al WFM

La gran parte delle aziende riconosceva l'importanza delle strategie volte al miglioramento dei processi legati alla gestione degli addetti in fabbrica ed era consapevole dell'esistenza di software dedicati alla loro digitalizzazione. Ciò nonostante, in nessuna delle aziende veniva utilizzata un'unica piattaforma per gestire, coordinare e rendere efficienti tutti i processi legati al WFM. Infatti nessuna azienda presa in esame ha registrato un punteggio pari a 5 per i successivi parametri. Invece, i sistemi più largamente utilizzati risultavano essere Excel, e-mail e il know-how accumulato dai responsabili Operations per pianificare il personale. Quest'ultimo punto è stato ritenuto il più rischioso da un punto di vista operativo: nel momento in cui il responsabile Operations si assentava, solo questo era in grado di svolgere e seguire le attività di fabbrica legate alla pianificazione del personale.

Ottimizzazione Produzione

- il sistema più largamente in uso risultava essere Excel
- nonostante le aziende utilizzassero varie piattaforme, queste non risultavano essere integrate e nessuna utilizzava algoritmi volti alla sua ottimizzazione.

Automatizzazione Skill Matrix e Trainings

- il sistema più largamente in uso risultava essere la consultazione delle competenze a supporto della pianificazione del personale in formato cartaceo e in Excel. Ciò nonostante, si è notato che i responsabili facevano fede alla loro esperienza sul campo per pianificare gli addetti in base alle loro competenze. Nel momento in cui questi si assentavano, la pianificazione diventava time-consuming ed inefficiente vista la necessaria consultazione dei fogli cartacei ed Excel. nella maggior parte delle aziende analizzate non esisteva un

sistema automatizzato per pianificare la forza lavoro in base alle competenze necessarie alla produzione.

- nella maggior parte delle aziende analizzate non esisteva un sistema per il tracciamento automatizzato di trainings e relativo tracciamento delle competenze acquisite o perse in base alle ore trascorse nelle postazioni.

Rendicontazione ore automatizzato

- nella maggior parte delle aziende prese in esame non era in uso un sistema automatizzato per tracciare i prestiti tra i vari CDC o CDL.

Gestione limitazioni fisiche

- il sistema più largamente in uso risultava essere Excel dove le limitazioni, rischi delle postazioni e mansioni e idoneità degli operatori venivano inserite e aggiornate manualmente.
- nella maggior parte delle aziende non esisteva un sistema automatizzato che pianificava gli addetti considerando limitazioni, idoneità e rischio delle postazioni e mansioni.

Ottimizzazione turnistica

- nella maggior parte delle aziende i sistemi più utilizzati risultano essere Excel e documenti in formato cartaceo
- nella maggior parte delle aziende i sistemi utilizzati non risultavano essere integrati e nessuno dei sistemi in uso utilizza algoritmi volti all'ottimizzazione della pianificazione degli addetti in base ai vincoli contrattuali degli addetti.

Relazione one-to-one con gli addetti

- per gestire le comunicazioni con gli addetti, il metodo maggiormente utilizzato risultava essere l'utilizzo di applicazioni Mobile per la messaggistica istantanea.
- nella maggior parte delle aziende non veniva utilizzato un sistema per gestire efficientemente le comunicazioni. In particolare, se in uso, il sistema non supportava una comunicazione bidirezionale, ovvero non dava la possibilità agli addetti di comunicare con la fabbrica, per esempio, nel caso di richiesta di ferie o permessi.

Assettizzazione delle azioni di miglioramento

- nella maggior parte delle aziende in esame non veniva utilizzato un sistema per gestire le proposte volte al miglioramento continuo.

Trasparenza delle informazioni

- per condividere le informazioni i sistemi maggiormente utilizzati risultavano essere Excel ed e-mail.
- nella maggior parte delle aziende le informazioni non venivano condivise e aggiornate in real-time, in particolare è stata riportata la presenza di silos informativi tra le funzioni coinvolte nei processi di WFM.

Real-time data HR-Produzione

- i sistemi più in uso risultavano essere l'e-mail oppure attraverso telefonata.
- nella maggior parte delle aziende in esame non veniva utilizzata un'unica piattaforma per garantire la condivisione delle informazioni aggiornate in real-time tra Risorse Umane e Produzione.

3.2. TO-BE: l'impatto di un software dedicato al Workforce Management (AWMS)

La modalità di gestione dei processi legati al WFM nei 50 stabilimenti che attualmente adoperano AWMS hanno subito consistenti cambiamenti.



1) Pianificazione degli addetti:

La piattaforma utilizza tutti i dati degli operatori a disposizione dell'azienda per pianificare in autonomia i turni degli addetti nelle stazioni di lavoro.

- In primis, utilizza i dati che riguardano idoneità e limitazioni fisiche degli addetti e rischio delle postazioni a supporto della pianificazione. Questo garantisce che ogni addetto venga pianificato in postazioni coerenti con le sue idoneità e limitazioni. Inoltre, garantisce che l'azienda rispetti tutte le normative vigenti in materia di Ambiente e Sicurezza.
- La piattaforma utilizza i dati relativi alle competenze degli operatori per pianificare gli addetti in base alle competenze richieste nelle postazioni e o mansioni necessarie al fabbisogno produttivo.
- La piattaforma gestisce e registra inoltre tutte le attività relazionate alla gestione delle visite mediche degli addetti.
- La piattaforma utilizza i dati relativi ai vincoli contrattuali degli addetti per pianificare la forza lavoro ed ottimizza i turni stabilendo orari equi e rispettando ore di ferie e permessi previste contrattualmente.

Benefici:

- Le aziende garantiscono una maggiore sicurezza ai propri addetti dal momento che tutte

le limitazioni fisiche e il rischio delle postazioni vengono utilizzati per la pianificazione del personale. Inoltre, le aziende hanno riportato una maggiore tutela legale in caso di contenziosi avanzati dagli operatori: le mansioni e il lavoro svolto nelle postazioni vengono registrati e al momento di un infortunio le aziende hanno potuto dimostrare che tutte le leggi in materia di Ambiente e Sicurezza a tutela del personale sono state rispettate.

- Le aziende garantiscono la massima qualità grazie alla pianificazione degli addetti in base alle competenze specifiche richieste per produrre il prodotto finito.
- La piattaforma costituisce un supporto all'area delle Risorse Umane per le operazioni di Payroll Management grazie alla registrazione di presenze e assenze.
- Attraverso l'ottimizzazione dei turni, l'azienda garantisce turnazioni eque e nel rispetto delle ore contrattualmente previste di ferie e permessi.
- Nel caso in cui un'operatore fosse assente dovuto ad un'assenza pianificata o inaspettata, la piattaforma sostituisce l'addetto con un altro che sia disponibile, che possieda le competenze necessarie della postazione o mansione e rispettando allo stesso tempo limitazioni ed idoneità (Absence Management). Quando l'addetto viene sostituito, tutte le informazioni necessarie per effettuare la sostituzione sono gestite in autonomia dal software, non richiedendo così il bisogno di utilizzare il know-how accumulato dai responsabili (Patrimonializzazione del Know-How accumulato), quindi automatizzando le decisioni basandosi sui dati a disposizione del software.

2) *Analisi e Rendicontazione delle ore per CDC o CDL:*

La piattaforma traccia e registra le ore lavorate dagli operatori nelle postazioni di lavoro che vengono assegnate ai rispettivi CDC o CDL. Inoltre, la piattaforma genera report automatici e supporta l'analisi dell'efficienza operativa svolta dal Controllo di Gestione automatizzando la rendicontazione delle ore lavorate. Anche i prestiti di addetti tra un CDC o CDL e un altro vengono automaticamente registrati dalla piattaforma, eliminando le operazioni di aggiornamento delle ore rendicontate per CDC o CDL, le quali tipicamente venivano svolte comunicando le variazioni tramite e-mail o tramite telefonata.

Benefici:

- Il processo di rendicontazione delle ore viene completamente automatizzato.
- Eliminazione di processi time-consuming per aggiornare la rendicontazione delle ore prestate ai CDC o CDL, operazione che veniva effettuata tipicamente tramite fogli Excel compilati manualmente ed inviati tramite e-mail al Controllo di Gestione.

3) *Gestione Competenze e Trainings:*

La piattaforma registra automaticamente le ore trascorse dagli operatori in ogni postazione, per le quali vengono registrate anche le competenze necessarie per svolgere le relative mansioni. Inoltre, la piattaforma registra il livello di competenza acquisito o perso dall'operatore in funzione delle ore trascorse nella postazione registrando automaticamente l'avanzamento o la recessione di livello di competenza e assegnando certificazioni di livello raggiunte. Infine, AWMS mappa tutte le competenze e i relativi livelli posseduti dagli addetti

attraverso dei report automatici: per ogni competenza viene registrato il numero di addetti che possiede tale competenza e il relativo livello.

Benefici:

- Le aziende hanno eliminato i fogli Excel per registrare le competenze degli operatori grazie al tracciamento automatico delle competenze e del loro avanzamento o recessione che svolge la piattaforma.
- Le aziende sono in grado di individuare gap di competenze nella loro forza lavoro necessarie a soddisfare il fabbisogno produttivo, soprattutto nei casi in cui questo vari. Questo consente ai responsabili di guidare le loro decisioni sull'avanzamento o recessione di skills degli addetti basandosi sui dati delle effettive competenze presenti in fabbrica. -Le aziende possono programmare trainings pianificando addetti con un alto livello di competenza che affiancano addetti meno o non competenti. Questo ha consentito di aumentare il livello di polivalenza all'interno degli stabilimenti in maniera sicura ed efficiente.

4) *Trasparenza Dati e Patrimonializzazione del Know-How:*

Tutti i dati relativi ai processi di WFM sono registrati, aggiornati in real-time e accessibili a tutte le funzioni coinvolte nella gestione della forza lavoro.

- Tutti i processi time-consuming ed inefficienti che erano svolti dalle varie funzioni per aggiornarsi vicendevolmente su qualsiasi cambiamento nella gestione della forza lavoro sono stati eliminati. Questi prevedevano solitamente l'inserimento manuale di informazioni in formato cartaceo o in fogli Excel e spediti poi alle figure interessate tramite e-mail.
- Le aziende sono in grado di condividere trasversalmente tutte le informazioni relative ai processi di gestione del personale a tutte le funzioni interessate, ovvero Produzione, Risorse Umane, Controllo di Gestione, Ambiente e Sicurezza. Inoltre, le informazioni vengono aggiornate e condivise in real-time eliminando i silos informativi tra le varie funzioni.
- In caso di assenza del responsabile di una determinata funzione, le informazioni necessarie per seguire i processi di WFM possono essere prese in carico dal software o da un'altro responsabile che può guidare le decisioni supportato dalle informazioni condivise e contenute nella piattaforma.

5) *Coinvolgimento ed Esperienza degli addetti in fabbrica:*

La piattaforma offre la possibilità di registrare, classificare e creare uno storico delle proposte e azioni di miglioramento suggerite dagli addetti. Offre anche la possibilità di creare dei reward programs per gli operatori che avanzano le proposte migliori. Inoltre, dispone di un'app Mobile che consente all'azienda di gestire la comunicazione con i propri addetti. A loro volta questi possono comunicare con l'azienda, per esempio nel caso di richiesta di ferie e permessi, supportando una comunicazione bidirezionale tra addetto e fabbrica. Il responsabile che riceve la richiesta dell'operatore può confermare o meno le ore di permesso e i giorni di ferie in base alle ferie e permessi già concessi e alle competenze richieste per la produzione dato che la piattaforma registra la copertura necessaria di competenze per ogni singolo giorno. L'accettazione può anche essere affidata alla piattaforma, senza coinvolgere

il lasciapassare del responsabile, automatizzando completamente la decisione.

Benefici:

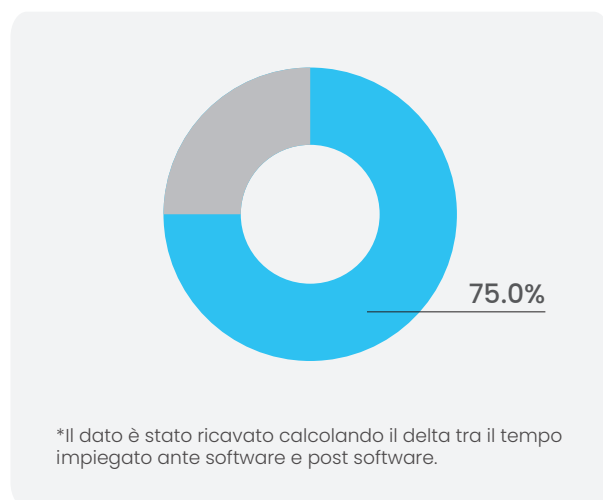
- Le aziende hanno registrato un miglioramento del coinvolgimento e del livello di soddisfazione degli addetti nelle attività di fabbrica includendoli nel miglioramento delle attività dello stabilimento.
- Le aziende hanno registrato una diminuzione del malcontento degli addetti dovuta alla gestione dell'approvazione di ferie e permessi da parte della piattaforma, la quale illustra agli addetti i motivi della non accettazione (i.e. mostra all'addetto che è già stato concesso quel giorno di ferie e/o permessi e che la sua competenza è necessaria alla produzione) e viene automaticamente proposta un'alternativa.
- Le aziende hanno eliminato i moduli cartacei di richiesta di ferie e permessi e i relativi processi di comunicazione, solitamente gestiti tramite e-mail tra le varie figure coinvolte nei processi di gestione della forza lavoro.
- Le aziende sono sempre in grado di garantire la copertura di competenze necessaria alla produzione e alla qualità del prodotto finito.

3.2.1. ROI

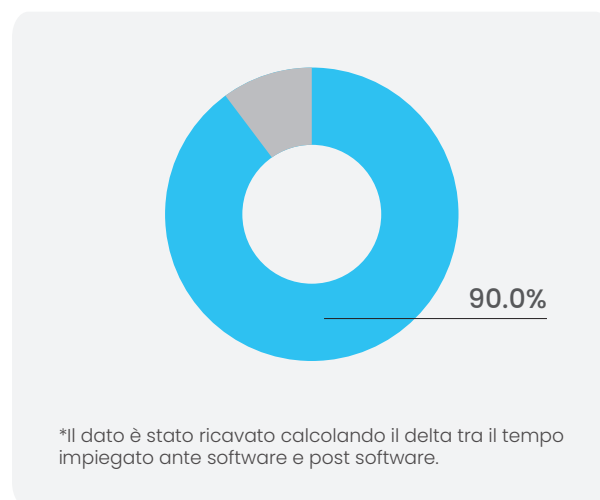
Le aziende hanno registrato i seguenti risultati dopo aver utilizzato la piattaforma per almeno sei mesi:

1. riduzione fino al 75% del tempo dedicato alla pianificazione degli addetti (*il dato è stato ricavato calcolando il delta tra il tempo impiegato ante software e post software)
2. riduzione fino al 90% del tempo dedicato alle comunicazioni fabbrica-addetto (*il dato è stato ricavato calcolando il delta tra il tempo impiegato ante software e post software)
3. riduzione fino al 90% del tempo dedicato al tracciamento delle competenze (*il dato è stato ricavato calcolando il delta tra il tempo impiegato ante software e post software)
4. riduzione fino al 80% del tempo dedicato dal responsabile Ambiente e Sicurezza per gestire visite mediche (*il dato è stato ricavato calcolando il delta tra il tempo impiegato ante software e post software)
5. riduzione rischio causa del 72% (*il dato è stato ricavato confrontando il numero di procedimenti legali avanzati dagli addetti ante software e post software)
6. aumento dell'efficienza dello stabilimento dallo 0,8% al 1,2% (*il dato è stato ricavato confrontando l'OEE di fabbrica di ogni azienda ante software e post software)
7. riduzione infortuni del 76% (*il dato è stato ricavato considerando il delta del numero degli infortuni avvenuti in ogni stabilimento ante software e post software).

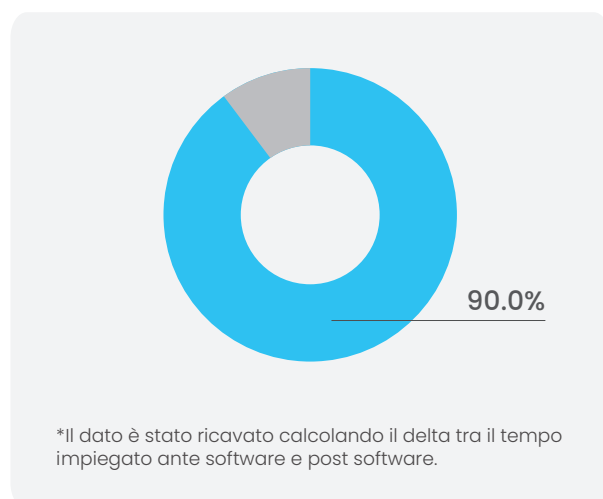
1. Tempo dedicato alla pianificazione degli addetti



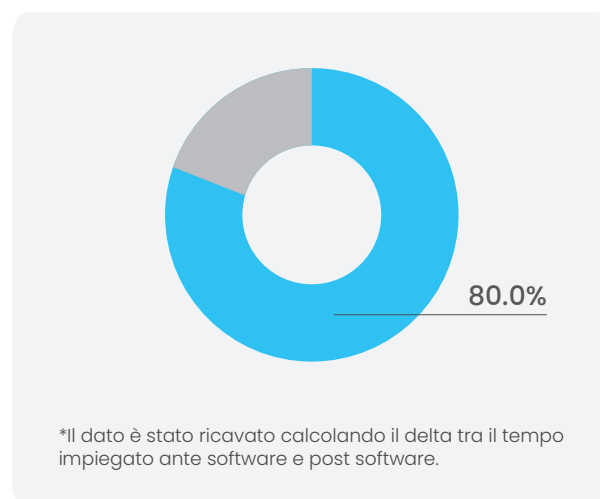
2. Tempo dedicato alle comunicazioni addetto-fabbrica



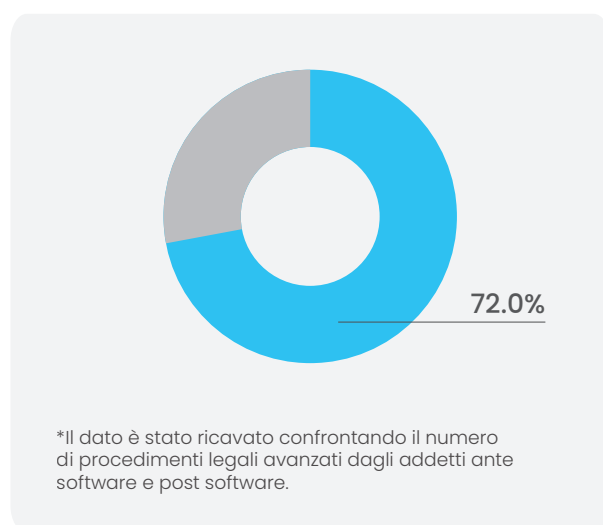
3. Tempo dedicato al tracciamento delle competenze



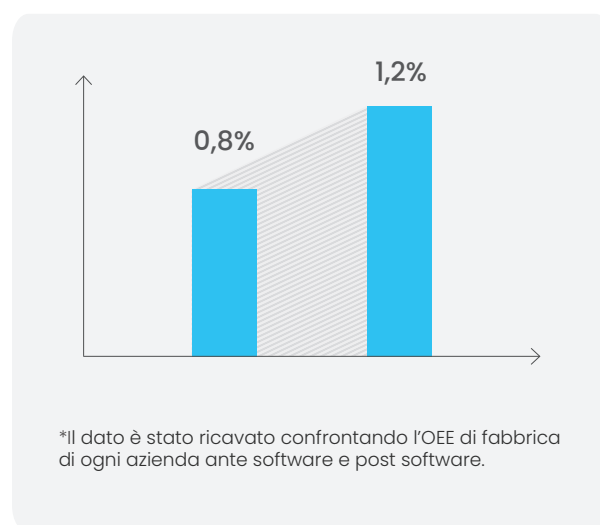
4. Tempo dedicato alle visite mediche



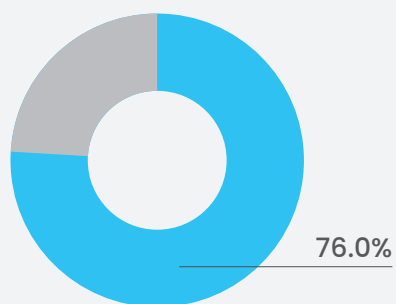
5. Riduzione rischio causa



6. Aumento dell'efficienza dello stabilimento dallo 0,8% al 1,2%



7. Riduzione infortuni



*Il dato è stato ricavato considerando il delta del numero degli infortuni avvenuti in ogni stabilimento ante software e post software.

Conclusione

In conclusione, la Trasformazione Digitale sta acquisendo un'importanza sempre maggiore sul mercato e un numero crescente di aziende sta capendo come sia cruciale rimanere al passo con questo fenomeno e hanno scelto di investire nella digitalizzazione dei loro processi. Hanno compreso che non si tratta solo di rendere il più efficiente possibile la gestione dei processi interni, ma è una questione di sopravvivenza, di mantenere alta la propria competitività per essere in grado di affrontare i repentini cambiamenti del mercato dovuti all'introduzione di nuove tecnologie, e con esse di nuovi players. Si tratta anche di essere allineati con gli obiettivi definiti dall'Agenda Europea 2030 (EU Delivering on The UN 2030 Agenda) che incentiva gli investimenti volti al rinnovo e alla digitalizzazione del proprio modello operativo, garantendo un progresso sostenibile. Inoltre, nello specifico caso dei processi legati alla gestione del personale di fabbrica, anche l'innovazione dei suoi processi volta al miglioramento delle condizioni lavorative degli addetti rientra negli obiettivi dell'Agenda Europea 2030 (EU Delivering on The UN 2030 Agenda). Questo sta assumendo sempre più rilevanza, non solo per quanto riguarda il valore etico e morale di un'azienda, ma anche perché rappresenta una metrica di rilievo per l'ESG.

In merito alla trasformazione dei processi relativi al WFM, è stata evidenziata l'importanza sempre maggiore che sta assumendo. Vista la sempre più crescente rilevanza, l'impatto e i misurabili benefici ottenuti dalle aziende che attualmente utilizzano software dedicati al WFM, le organizzazioni stanno iniziando a rivolgere l'attenzione verso i processi legati al WFM. Non solo lo dimostrano i risultati di questa ricerca, dove le aziende hanno registrato un alto interesse verso le strategie di WFM, ma lo illustrano anche i dati riportati da Gartner: solo tra il 2019 e il 2020, la domanda per applicativi dedicati al Workforce Management è cresciuta del 27.7% (Grinter, Hanscome, Marian, e Chandra, 2020); entro il 2025, l'80% delle grandi imprese avrà investito nell'utilizzo di WFM software; il 45% li utilizzerà per automatizzare la pianificazione della forza lavoro e le relative decisioni (Grinter, Chandra, 2020; Grinter, Hanscome, Marian, e Chandra, 2020). Quindi, digitalizzare i processi relativi alla gestione della forza lavoro rappresenta sempre di più con il passare del tempo un vantaggio competitivo. Non solo perché consente alle aziende di risparmiare risorse in termini di denaro e di rendere efficienti i processi legati alla forza lavoro, ma soprattutto perché consente alle aziende manifatturiere di operare con un modello efficiente e dinamico, capace di gestire agilmente i processi legati alla gestione della forza lavoro, che sono strettamente collegati alla produzione. Come spesso capita, memori anche dei profondi cambiamenti introdotti dalla "Fourth Industrial Revolution" (Schwab, 2016) e dell'impatto negativo che ha avuto su quelle aziende che non sono state capaci di vedere

e cogliere opportunità e pericoli, chi rimane indietro può non avere abbastanza tempo per recuperare il terreno perso.

References

(Antonopoulou, Nandhakumar, Begkos, 2017) – Antonopoulou K., Nandhakumar J., Begkos C., The emergence of business model for digital innovation projects without predetermined usage and market potential, Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences, pp. 5153-5161, Waikoloa Beach, HI, 2017. Consultabile qui: <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/bitstream/10125/41787/paper0638.pdf>

(Barland, 2020) – Barland J., Innovation of New Revenue Streams in Digital Media: Journalism as Customer Relationship, Nordicom Review, Vol. 34, Special Issue, pp. 99-111, online, 2020. Consultabile qui: <https://content.sciendo.com/view/journals/nor/34/s1/article-p99.xml>

(Berman, 2012) – Berman S., Digital Transformation: opportunities to create new business models, Strategy & Leadership, Vol. 40, No. 2, pp. 16-24, online, 2012. Consultabile qui: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878571211209314/full/html>

(Bughin, Catlin, 2017): Bughin J., Catlin T., What Successful Digital Transformations Have in Common, Harvard Business Review, (5 pages), online, 2017. Consultabile qui: <https://hbr.org/2017/12/what-successful-digital-transformations-have-in-common>

(Davenport, Westerman, 2018) – Davenport T., Westerman G., Why So Many High-Profile Digital Transformations Fail, Harvard Business Review, (5 pages), online, 2018. Consultabile qui: <https://hbr.org/2018/03/why-so-many-high-profile-digital-transformations-fail>

(Downes, Nunes, 2013) – Downes L., Nunes P., Big-Bang Disruption, Harvard Business Review, (12 pages), online, 2013. Consultabile qui: <https://hbr.org/2013/03/big-bang-disruption>

(EU Delivering on The UN 2030 Agenda) – EU Delivering on The UN 2030 Agenda, European Commission, online. Consultabile qui: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/factsheet-eu-delivering-2030-agenda-sustainable-dev elopment_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/factsheet-eu-delivering-2030-agenda-sustainable-development_en.pdf)

(Grinter, Chandra, 2020) – Grinter S., Chandra R., Best Practices for Workforce Management Deployments, Gartner, online, 2020. Consultabile qui: <https://www.gartner.com/en/documents/3990197/best-practices-for-workforce-management-dep loyments>

(Grinter, Hanscome, Marian,e Chandra, 2020) – Grinter S., Hanscome R., Marian K,e Chandra R., Market Guide for Workforce Management Applications, Gartner, online, 2020. Consultabile qui: <https://www.quinyx.com/gartner-workforce-management-2020>

(Grinter, Pang, Hanscome, e Chandra, 2018) – Grinter S., Pang C., Hanscome R., e Chandra R.,

Prepare Yourself for the Future of Workforce Management, Gartner, online, 2018. Consultabile qui: <https://www.gartner.com/en/documents/3860963/prepare-yourself-for-the-future-of-workforce-management0>

(Henriette, Feki, Boughzala, 2015) – Henriette E., Feki M., Boughzala I., The Shape of Digital Transformation: a Systematic Literature Review, Ninth Mediterranean Conference on Information Systems, pp. 431-433, Samos, Greece, 2015. Consultabile qui: <https://pdfs.semanticscholar.org/4d02/090daac3b8e330acd637b9b13c735e7f7623.pdf#page=438>

(Hesse, Matt, Benlian, and Wiesböck, 2016) – Hesse T., Matt C., Benlian A., Wiesböck F., Options for Formulating a Digital Transformation Strategy, MIS Quarterly Executive, Vol. 15, No. 2, pp. 123-139, online, 2016. Consultabile qui: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol15/iss2/6/>

(Hota, Ghosh, 2013) – Hota J., Ghosh D., Workforce Analytics Approach: An Emerging Trend of Workforce Management, AMIS International Journal, online, Vol. 7, No. 3, pp. 167-179, 2013. Consultabile qui: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2332713

(Kane, Palmer, Philipps, Kiron, and Buckley, 2015) – Kane G., Palmer D., Phillips A., Kiron D., and Buckley N., Strategy, not Technology Drives Digital Transformation, MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, Vol. 14, pp. 1-25, online, 2015. Consultabile qui: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>

(Lavelle, 2007) – Lavelle J., On Workforce Architecture, Employment Relationships and Lifecycles: Expanding Preview of Workforce Planning and Management, Public Personnel Management, online, Vol. 36, No.4, pp. 371-385, 2007. Consultabile qui: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009102600703600406?journalCode=ppmd>

(Li, 2018) – Li F., The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends, Technovation, Vol. 92-93 (2020) 102012, online, 2017. Consultabile qui: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497217300536?via%3Dihub>

(Liu, Chen, Chou, 2011) – Liu D., Chen S., Chou T., Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project, Management Decision, Vol. 49, No. 10, pp. 1728-1742, online, 2011. Consultabile qui: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251741111183852/full/html?casa_tok=en=bBja-X_Os2YAAAAA:GNLITWEKxUGySnRwwDf3L2RIwTyBOVcJrFnCKa2av65BwtW9PvyphUPjpN_PVUIA_IItGJc-MpWy2Z5KJyCBxfZwzW-PJxl6M0tCQSVZNLPH8RE3vCZQ

(Mamaghani, 2006) – Mamaghani F., Impact of Information Technology on the Workforce of the Future: an Analysis, The International Journal of Management, Vol. 23, pp. 845, online, 2006. Consultabile qui: <https://www.semanticscholar.org/paper/Impact-of-Information-Technology->

[on-the-Workforce-Ma maghani/c4b3409fdcc2bb1d814ca2a4b806020b8136460b](https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5)

(Matt, Hess, Benlian, 2015) – Matt C., Hess T., Benlian A., Digital Transformation Strategies, Business & Information Systems Engineering, Vol. 57 No. 5, pp. 339–343, online, 2015. Consultabile qui: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-015-0401-5>

(McDonald, 2012) – McDonald M., Digital Strategy Does Not Equal IT Strategy, Harvard Business Review, online, 2012. Consultabile qui: <https://hbr.org/2012/11/digital-strategy-does-not-equa>

(McGrath, McManus, 2020) – McGrath R., McManus R., Discover-Driven Digital Transformation, Harvard Business Review, (11 pages), online, 2020. Consultabile qui: <https://hbr.org/2020/05/discovery-driven-digital-transformation>

(Moschetto, 2014) – Moschetto M., Key trends In Workforce Management and New Challenges for HR, and New Challenges for HR, Employment Relations Today, Vol. 40, pp.7–13, 2014. Consultabile qui: <https://www.semanticscholar.org/paper/Key-Trends-in-Workforce-Management-and-New-for- HR-Moschetto/c5151abcd79bb04834272313bf48e9b54bac55d5>

(Schwab, 2016) – Schwab K., The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond, World Economic Forum, online, 2016. Consultabile qui: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

(Sebastian, Ross, Beath, Mocker, Moloney, and Fonstad, 2017) – Sebastian I., Ross J., Beath C., Mocker M., Moloney K., and Fonstad N., How Big Old Companies Navigate Digital Transformation, MIS Quarterly Executive, Vol. 16, No.6, pp. 197–213, online, 2017. Consultabile qui: <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol16/iss3/6/>

(Service and Support Benchmarking: Workforce Management, 2020) – Customer Service and Support Research, Service and Support Benchmarking: Workforce Management, Gartner, online, 2020. Consultabile qui: <https://www.gartner.com/en/documents/3987179/service-and-support-benchmarking-workforce-management>

(Tabrizi, Lam, Girard, Irvin, 2019) – Tabrizi B., Lam E., Girard K., and Irvin V., Digital Transformation Is Not About Technology, Harvard Business Review, (5 pages), online, 2019. Consultabile qui: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>

(Walker, 2020) – Walker M., Rethinking Digital Transformation, Harvard Business Review, (16 pages), online, 2020. Consultabile qui: <https://hbr.org/sponsored/2020/03/rethinking-digital-transformation>

(Westerman, Bonnet, 2015) – Westerman G., Bonnet D., Revamping Your Business Through Digital Transformation, MIT Sloan Management Review, Vol. 53, No. 3, pp. 2–5, online, 2014.

Consultabile qui: <https://sloanreview.mit.edu/article/revamping-your-business-through-digital-transformation/>

(Westerman, Bonnet, McAfee, 2014) - Westerman G., Bonnet D., McAfee A., The Nine Elements of Digital Transformation, MIT Sloan Management Review, Vol. 55, No.3, pp. 1-6, online, 2014.
Consutabile qui: <https://dixital.cec.es/wp-content/uploads/presentacions/presentacion08.pdf>



© Copyright AWMS – Advanced Workforce Management System

White Paper – Workforce Management – I benefici dell'utilizzo di software dedicati al workforce management nelle aziende manifatturiere.

awms-system.com

