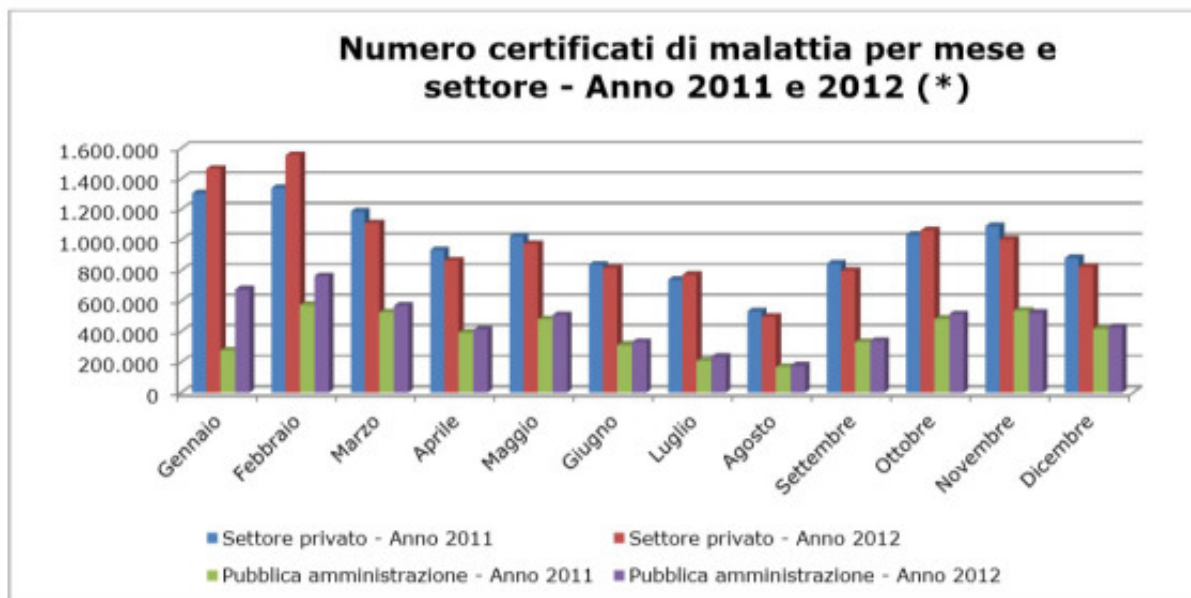


LA GESTIONE DELL'INTERCAMBIABILITÀ DEL PERSONALE IN AZIENDA

SOSTITUZIONE DEL PERSONALE SUL LUNGO (TAVOLE DI RIMPIAZZO), MEDIO (ASSENZE PROGRAMMATE)
O BREVE PERIODO (ASSENTEISMO)



(*) L'anno fa riferimento alla data di inizio della malattia

Fonte: INPS - Coordinamento Generale Statistico Attuariale

MARIO ROSSI: *Buongiorno, sono Mario Rossi. Sono a letto con una terribile influenza e quindi questa settimana non potrò essere presente al lavoro. Mi dispiace per le urgenze in corso; ci sentiamo verso la fine della settimana per valutare se potrò rientrare la prossima.*

UFFICIO DEL PERSONALE: *Non si preoccupi sig. Rossi, ricordi soltanto di trasmetterci il certificato medico entro i termini di legge. Guarisca presto. Ci sentiamo fra qualche giorno.*

Fine dei problemi? ... **AL CONTRARIO: inizio dei VERI problemi per l'azienda!**

Qualunque azienda oggi non può assumere risorse sufficientemente ridondanti per far fronte a situazioni "normali" di questo tipo, pena la riduzione della competitività, che in passato poteva essere solo un danno ma oggi anche motivo di esclusione dal mercato. Ovviamente se una risorsa è anche l'unico detentore nell'organizzazione di una particolare competenza il danno è completo.

Se per le aziende di produzione questo è un problema, ancor più lo è per quelle dei servizi in cui la relazione fra Clienti e personale è chiave di volta, e lo è ai massimi livelli in quelle tipologie di servizi per le quali, non solo per qualità ma anche per legge, l'esecuzione delle attività è vincolata a titoli, prerequisiti, certificazioni, esperienze e periodi di pratica obbligatori, ecc. **UNA SU TUTTI: i SERVIZI della SANITÀ, sia pubblica che privata!**

Gestire ed incrementare l'intercambiabilità dei propri collaboratori è quindi un obiettivo primario di ogni azienda ma la gestione dell'intercambiabilità è un metodo/modello che non si può costruire "al bisogno" ma al contrario richiede una profonda e sempre aggiornata conoscenza delle caratteristiche delle proprie risorse umane, della propria organizzazione ed un costante controllo di gestione di questi dati per evitare che cambiamenti organizzativi e/o spostamenti di risorse danneggino la continuità operativa.

Dai modelli gestionali teorici di Bplus nell'ambito della Gestione HR, dai suoi strumenti di analisi e business intelligence e dalle esigenze del **Gruppo Data Medica** (importante realtà in Padova di erogazione di Servizi Sanitari Privati ed in accreditamento con la Sanità Pubblica della Regione Veneto) è stato realizzato un **Cruscotto di gestione dinamica degli Indici di Intercambiabilità del Personale**, utilizzato dalla Direzione del Gruppo DM:

- per contenere al massimo i costi del personale,
- orientando ed ottimizzando gli investimenti e gli impegni di tempo del personale specializzato nello sviluppo e nel mantenimento di un elevato potenziale di rotazione e sostituibilità delle risorse umane impiegate nell'organizzazione,
- garantendo in ogni momento continuità assistenziale e livello qualitativo delle prestazioni ai pazienti, nel rispetto e nella tutela dei diritti dei collaboratori.

LE ESIGENZE

La gestione dell'intercambiabilità del personale in azienda deve rispondere a più esigenze su orizzonti di tempo diversi:

- **nel breve:** la rapida individuazione delle risorse alternative disponibili che possano sopperire alla carenza nel momento stesso in cui si presenti, anche improvvisamente (es. assenza per malattia);
- **nel medio:** la schedulazione di **piani di sostituzione programmata** (es. per garantire la continuità operativa nei periodi di festività/ferie);
- **nel medio/lungo:** la gestione ed il monitoraggio continuo del **Potenziale di Intercambiabilità del personale** a vari livelli di aggregazione organizzativa, per individuare ed attuare in base a priorità le costose attività di sviluppo e mantenimento della sostituibilità (es. job rotation, formazione continua mirata, tutoring, affiancamenti, ecc.) e prepararsi quindi a rispondere rapidamente e con efficacia alle esigenze di breve e medio periodo;
- **nel lungo:** la predisposizione e periodica verifica di **Tavole di Rimpiazzo** (sostituzione) per individuare **percorsi di carriera** ed elaborare **piani di successione**, in particolare nella fascia manageriale dell'organizzazione.

Se gli strumenti di risposta alle prime due esigenze sono indispensabili per la gestione quotidiana dell'azienda, uno strumento che soddisfi le esigenze di medio/lungo e lungo periodo è garanzia del funzionamento dei primi ma **soprattutto strumento di ottimizzazione e tutela delle risorse economiche dell'impresa.**

LE SOLUZIONI

La soluzione più diffusa per le esigenze di intercambiabilità sul breve e medio periodo è individuata nella **Matrice di Polivalenza** o **Matrice di Intercambiabilità** la cui adozione e sviluppo negli anni è stata incentivata anche dalle norme di certificazione ISO 9001.

La soluzione dell'esigenza sul medio/lungo e lungo periodo trova invece corretta risposta nell'adozione e gestione dell'**Indice Strategico di Intercambiabilità del Personale** che l'ufficio risorse umane può mettere a disposizione per la gestione strategica dell'azienda secondo il **modello delle Balanced Scorecards**. (Gestione delle Risorse umane per la Strategia dell'azienda).

Sia la gestione della matrice di polivalenza che dell'indice di intercambiabilità sono spesso realizzate tramite la redazione di documenti (schede word e/o fogli excel o simili) che associano gli elementi di controllo (titoli, prerequisiti, competenze, ...) alle anagrafiche dei collaboratori. La difficoltà nel mantenere aggiornate e

coerenti queste informazioni induce le aziende a fare riferimento a **set limitati di elementi di controllo** ed a **costose e poche dinamiche consultazioni** dello stato delle informazioni: di fatto quindi più un aspetto formale che di utile gestione per le esigenze concrete.

Una soluzione che soddisfi tutti i livelli di gestione dell'intercambiabilità del personale prevede l'adozione di un **Modello di Gestione per Competenze del personale**, utilizzando un adeguato software gestione HR. (Nel caso del Gruppo Data Medica il software H1 Hrms di EBC Consulting)

Questa scelta oltre ai benefici gestionali tipici del modello per competenze offre una risposta:

- **senza limiti** al numero di elementi di controllo dell'intercambiabilità;
- di **consultazione dinamica ed immediata** delle possibili sostituzioni (matrice di polivalenza);
- di **calcolo e controllo di gestione** degli sviluppi e del mantenimento dell'intercambiabilità in azienda;
- di **supporto alla predisposizione** di tavole di rimpiazzo, percorsi di carriera e piani di successione.

Questo articolo si concentra nel seguito sulle tecniche dell'**Indice di Intercambiabilità del Personale**, rimandando ad altri articoli pubblicati nel sito www.bplus.it approfondimenti sugli altri temi identificati.

INDICE DI INTERCAMBIABILITÀ DEL PERSONALE - MODELLO CONCETTUALE

Premesso che un modello aziendale delle competenze individua (*mappa*) su ogni ruolo le competenze richieste per l'adeguato svolgimento delle attività previste nel ruolo stesso,

DEFINIZIONE

Individuato un livello di aggregazione organizzativa (es. reparto, unità funzionale, ... azienda, gruppo di aziende) l'indice si individua in:

Iip = Indice di Intercambiabilità del Personale = N° medio di competenze possedute* da tutte le persone associate nell'aggregazione organizzativa individuata / N° totale di competenze distinte richieste da tutti i ruoli individuati nell'aggregazione organizzativa individuata

* **NOTA.** In riferimento al solo sottoinsieme delle competenze richieste dai ruoli individuati nell'aggregazione organizzativa individuata, e non all'intero dizionario aziendale.

Risulta quindi evidente che l'Indice presenta valori differenti in relazione al livello di aggregazione organizzativa che il gestore aziendale decide di utilizzare.

Intuitivamente: Quanto più ampio l'aggregato organizzativo considerato... tanto più basso l'indice, data la maggiore eterogeneità del mix di competenze richieste.

. IMPORTANZA DEI LIVELLI DI RIFERIMENTO DI AGGREGAZIONE ORGANIZZATIVA

Nell'uso degli indici di intercambiabilità del personale e nella determinazione dei rispettivi obiettivi, una scelta adeguata del livello aggregativo di riferimento in base alle caratteristiche della propria organizzazione (dimensioni, n° di collaboratori, omogeneità di ruoli/attività, ecc.) è presupposto chiave per individuare ed avviare le più convenienti ed efficaci leve di stimolo alla crescita dell'organizzazione e di ottimizzazione dei costi del personale. La selezione del livello aggregativo non deve essere necessariamente unica per tutta l'organizzazione ma può variare in base alle caratteristiche dei vari ambiti dell'organigramma: **lo strumento/cruscotto di valutazione degli indici DEVE pertanto essere dinamico.**

Le esperienze ad oggi condotte da Bplus, in aziende di vari settori della produzione industriale e dei servizi, indicano che il livello di Reparto e Tipo Reparto (es. unità funzionali) sono quelli di norma più equilibrati per una efficace gestione dello sviluppo e mantenimento dell'intercambiabilità del personale per il **supporto alle esigenze di sostituzione nel breve/medio periodo.**

Nel caso di gruppi di aziende, o di aziende articolate su più sedi distinte, risulta molto interessante anche il confronto fra indici a livello aggregativo di intera azienda (soggetto giuridico) soprattutto per analizzare il grado di adesione delle diverse realtà organizzative (aziende e/o sedi) alla strategia di intercambiabilità stabilita dalla capogruppo ed in questo modo **rilevando in modo indiretto il grado di affiliazione di ciascuna realtà alle strategie generali.**

. CATEGORIZZAZIONE DEGLI INDICI

In un modello di gestione per competenze le competenze mappate sui ruoli tendono ad aumentare nel tempo per soddisfare le diverse e numerose esigenze che il modello stesso consente di risolvere. **Non tutte le competenze mappate sui ruoli hanno però la medesima importanza ai fini del calcolo dell'Indice** di Intercambiabilità del Personale. Spesso, ad esempio, e soprattutto per i ruoli più operativi, le competenze/abilità/abilitazioni tecniche giocano un ruolo predominante e prioritario rispetto a capacità trasversali quali saper lavorare in gruppo, esprimere leadership, ecc. Al contrario nei casi di ruoli manageriali o di responsabilità gestionale.

Si deve quindi introdurre una **categorizzazione per poter pesare i differenti ambiti di competenza in relazione ai ruoli.**

Nella maggior parte dei software di Gestione HR è possibile categorizzare le competenze direttamente nelle tabelle del loro dizionario, ad esempio qualificandole come tecniche e

non tecniche, ma agli scopi dell'indice di intercambiabilità **NON** è questa la categorizzazione necessaria. Infatti **la medesima competenza può essere tecnica in riferimento ad un ruolo e non tecnica in riferimento ad un altro.**

Ciò che DEVE essere categorizzato è il legame, la mappatura della competenza sul ruolo. Il software di gestione per competenze sui cui archivi poggia il calcolo dell'Indice di Intercambiabilità del Personale deve quindi consentire questa particolare categorizzazione e non solo quella diretta normalmente presente nel dizionario delle competenze. Un esempio di gestionale che soddisfa questo requisito è il software H1 Hrms di EBC Consulting.

. MOLTEPLICITÀ DEGLI INDICI DI INTERCAMBIABILITÀ DEL PERSONALE

Compresa questa particolarità è facile immaginare come in un aggregato organizzativo (es. Reparto Infermieri) possono essere presenti più ruoli rispetto ai quali una medesima competenza potrebbe essere mappata con categorizzazione diversa/opposta, es. contemporaneamente tecnica e non tecnica.

Per non incorrere in un assurdo concettuale nel calcolo dell'indice la necessaria adozione di una categorizzazione della mappatura delle competenze sui ruoli **induce quindi anche la necessità di distinguere più Indici di intercambiabilità** contemporaneamente validi

Si individuano pertanto:

- un valore di **indice generale** (es. generale di reparto)
- più valori di **indice di categoria X** (es. indice competenze **tecniche** e **non tecniche** di reparto)

e ciascuno di essi, ai fini di analisi e controllo di gestione, dovrà essere utilizzato contemporaneamente ma distintamente, focalizzando di volta in volta l'attenzione in base alle priorità di analisi o intervento.

Un esempio pratico: per supportare le necessità operative correnti di un laboratorio di analisi si potrebbe voler incrementare l'Iip tecnico a livello di reparto nel caso in cui si voglia favorire una alta intercambiabilità degli operatori di uno o più specifici reparti e contemporaneamente puntare ad una crescita dell' Iip non tecnico a livello di gruppi di reparti per garantire sul medio/lungo termine lo sviluppo di professionalità di coordinamento in termini di processo.

CONCLUSIONE

L'esperienza insegna che nel controllo di gestione di un'azienda **le performance migliori si ottengono concentrando l'attenzione su pochi indici chiave** e relativi indicatori.

Soprattutto per le aziende di servizi, l'Indice di Intercambiabilità del Personale è certamente uno degli indici che meglio consente di tarare il delicato equilibrio fra costi e qualità/quantità dei servizi erogati ai Clienti e di

allineare gli sviluppi delle risorse umane alle strategie aziendali ... **purché il modello di calcolo del cruscotto utilizzato sia concettualmente corretto e gestibile in modalità dinamica.**

L'intercambiabilità del personale non è quindi solo un soggetto di documentazione e certificazione: è una reale esigenza quotidiana!

BUSINESS PLUS - Michele Boscaro

FIG. 1 - Indici Generali e di Categoria a livello aggregativo di Reparto e Tipo Reparto

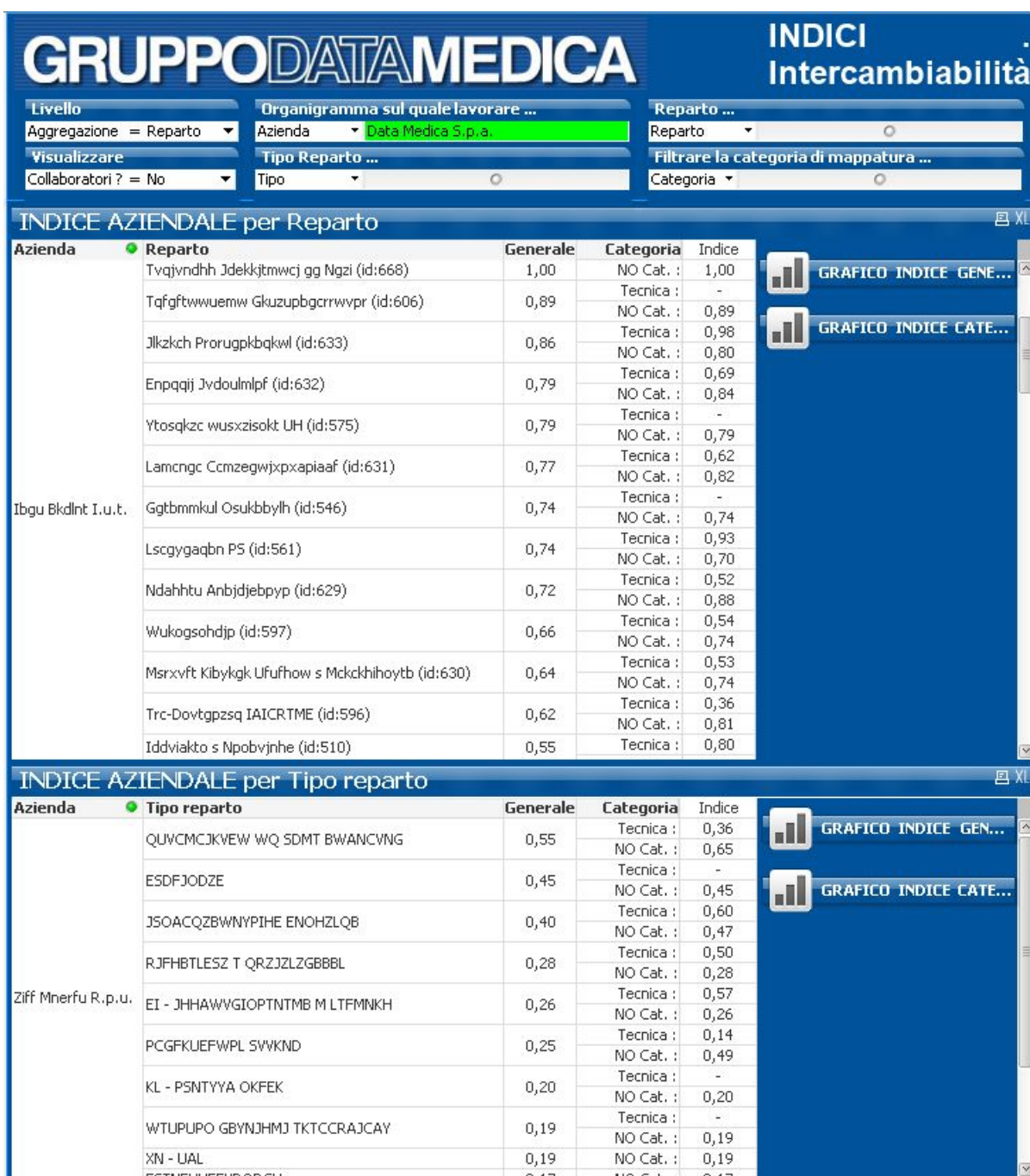


FIG. 2 – GRAFICO Confronto Indici Generali per Tipo Reparto

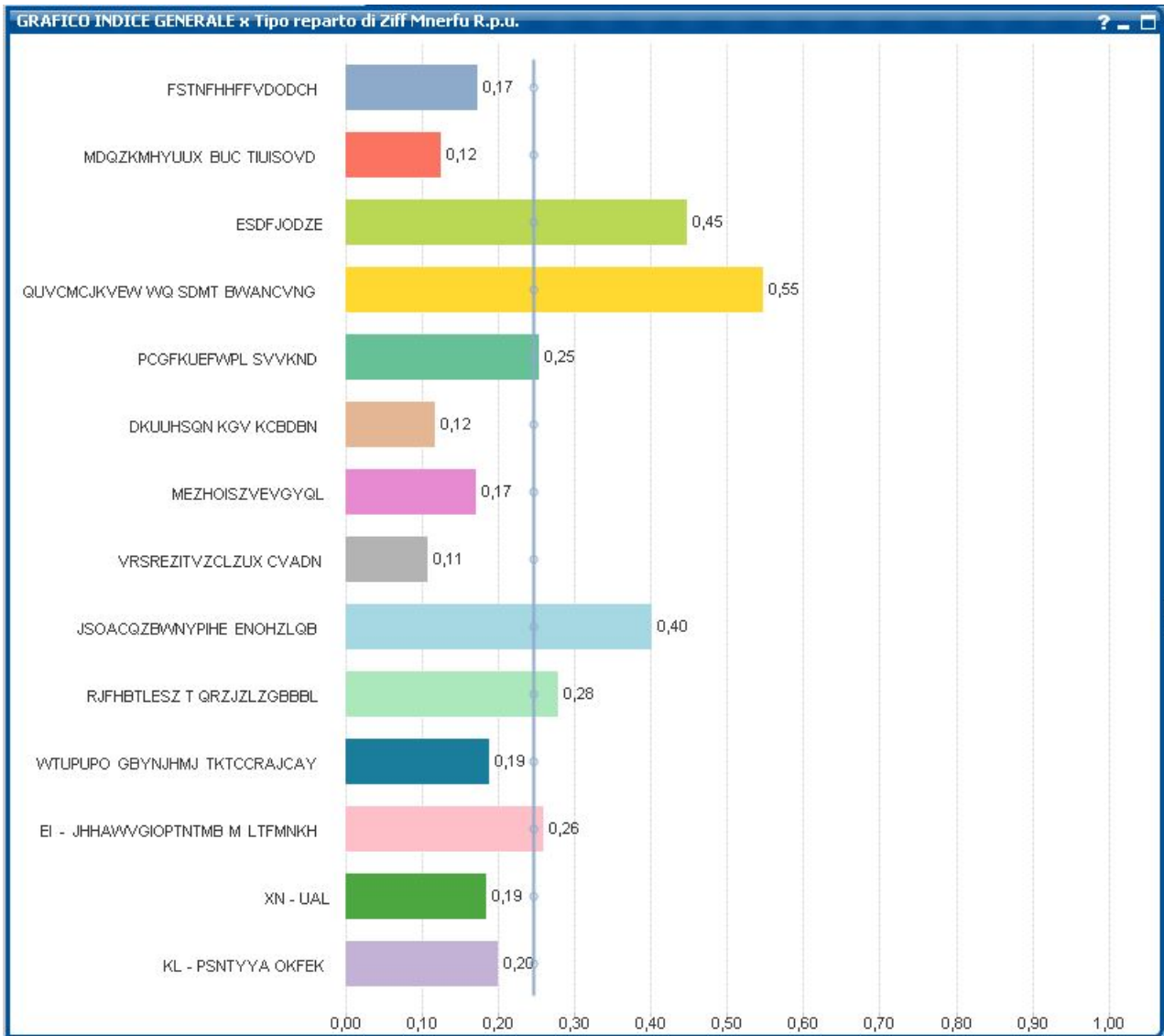


FIG. 3 – CONFRONTO Indici di intercambiabilità personali di ciascun collaboratore VS Indice Generale di Reparto e Tipo Reparto

GRUPPO DATA MEDICA		INDICI Intercambiabilità			
Livello Aggregazione = Reparto		Organigramma sul quale lavorare ... Azienda Data Medica S.p.a.		Reparto ... Reparto	
Visualizzare Collaboratori ? = Sì		Tipo Reparto ... Tipo		Filtrare la categoria di mappatura ... Categoria	
INDICE PERSONALE per Reparto					
Azienda	Reparto	Generale	Collaboratore	Categoria	Indice
Ibgu BkdInt I.u.t.	Tqfgftwwuemw Gkuzupbgcrrwvpr (id:606)	0,89	BVQHHBA TVPAXSCXW UJKUTE	NO Cat. :	0,89
			HSEIDVF FITUZ	Tecnica :	1,00
			NO Cat. :	0,71	
	Jlkzch Prorugpkbqkwl (id:633)	0,86	ZROAXPFIDE PSFYZKGR	Tecnica :	1,00
			NO Cat. :	0,71	
			XIMIR LYXHFMPO	Tecnica :	1,00
			NO Cat. :	0,84	
			BVAAG VXYMXH	Tecnica :	0,94
	Enpqqij Jvdoumlpf (id:632)	0,79	BVQHHBA TVPAXSCXW UJKUTE	NO Cat. :	1,00
			TTFJMAVDU IZXBA	Tecnica :	0,75
			NO Cat. :	0,79	
			PPVPGAC ZRGDQ	Tecnica :	0,25
			NO Cat. :	0,79	
	Ytosqkzc wusxsisokt UH (id:575)	0,79	ZBJBRIZNJ DLYYXHE	Tecnica :	0,75
			NO Cat. :	0,79	
WOOHBXFND IKCJZ			Tecnica :	-	
Lamcngc Ccmzegwixpxapiaaf (id:631)	0,77	NO Cat. :	0,79		
		HPDGQVRNQU UYZLT	Tecnica :	0,60	
		NO Cat. :	0,79		
		MTZEJ ACQMT	Tecnica :	0,60	
			NO Cat. :	0,79	
			QWSDCAT ZLHXP	Tecnica :	0,60
INDICE PERSONALE per Tipo reparto					
Azienda	Tipo reparto	Generale	Collaboratore	Categoria	Indice
Ziff Mnerfu R.p.u.	QUVCMCJKEVW WQ SDMT BWANCVNG	0,55	KEPVJIC IKPHB	Tecnica :	0,09
			NO Cat. :	0,54	
			HKQNW AQAJ	Tecnica :	0,09
			NO Cat. :	0,54	
			UVSCRVI KMRXG	Tecnica :	0,22
			NO Cat. :	0,73	
			RWBVXLF OXVO BSYS	Tecnica :	0,65
			NO Cat. :	0,56	
			WOOHBXFND IKCJZ	Tecnica :	0,48
			NO Cat. :	0,98	
	ESDFJODZE	0,45	FRDNRR SLQFDMP5 UEWYEA	Tecnica :	0,65
			NO Cat. :	0,56	
			ZRZHB UIYVE	Tecnica :	0,17
			NO Cat. :	0,17	
			TXDLENK EQMBDVPJ	Tecnica :	0,17
NO Cat. :	0,17				
			WBVSBCL JPFYIAI	Tecnica :	-
			NO Cat. :	0,17	
			BVQHHBA TVPAXSCXW UJKUTE	Tecnica :	-
			NO Cat. :	1,00	
			WOOHBXFND IKCJZ	Tecnica :	-