

ERGAP SRL

PROGETTO FORMAZIONE 4.0

ANNO 2021

NR. 30 ORE



Modulo 2. Ottimizzazione dei sistemi aziendali

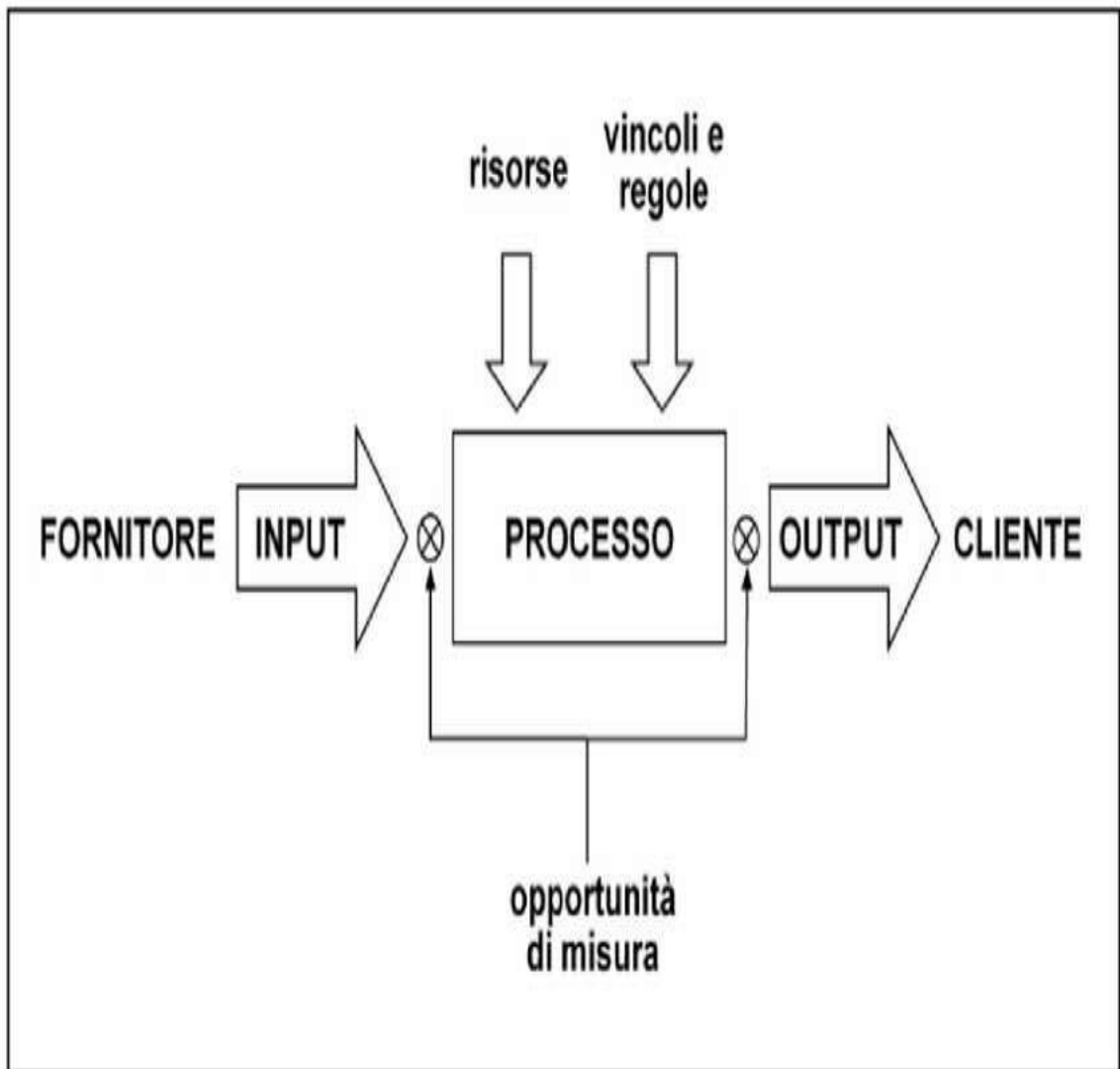
Cos'è un processo aziendale (business process)

- Processo come “trasformazione” (dal verbo “procedere”)
- Processo aziendale: insieme di attività interdipendenti finalizzate a un obiettivo specifico

Il processo:

- riceve un certo input
- vi apporta trasformazioni che ne aggiungono valore usando risorse aziendali
- trasferisce all'esterno l'output richiesto
- le attività svolte nel processo seguono un ordine logico e/o una sequenza temporale definiti

ELEMENTI DESCRITTIVI



Obiettivo: motivo per cui il processo viene realizzato

Input: elementi (fisici, informativi) all'ingresso

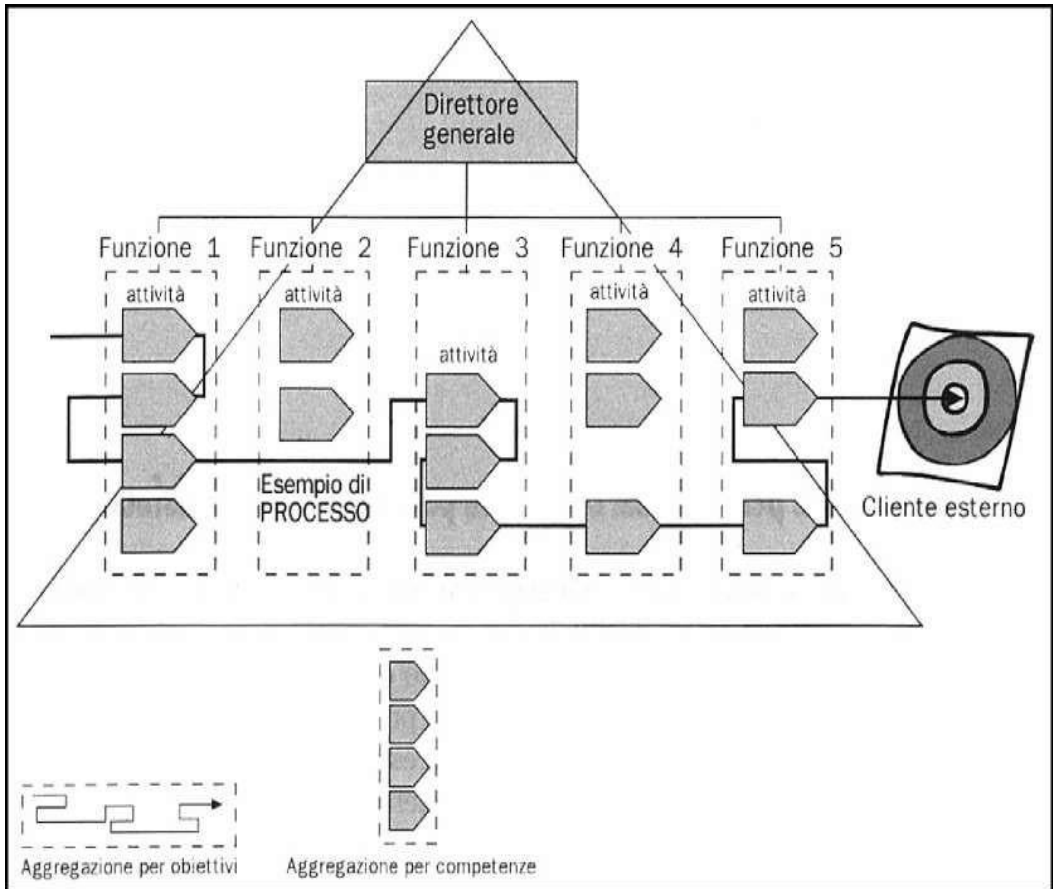
o Output: risultato della trasformazione degli input

o Fornitori: soggetti o entità (interni o esterni all'azienda) che forniscono l'input

- o Clienti: soggetti o entità (interni o esterni all'azienda) destinatari dell'output
- o Risorse: elementi materiali o immateriali che l'azienda mette a disposizione per eseguire il processo
- o Opportunità di misura: punti di controllo del processo tramite misura di elementi chiave (input, output, risorse) rispetto a standard o obiettivi stabiliti
- o Vincoli e regole: insieme di condizioni (interne o esterne) da rispettare per l'esecuzione del processo al fine di rispettarne gli obiettivi

PERCHE' è IMPORTANTE

- Processo come modo "razionale" di rappresentare e organizzare l'attività dell'azienda ("designed process")
- – Processo come elemento base del **controllo** e del **progetto** di un'organizzazione



PERCHE' è IMPORTANTE (2)

o Il valore creato dipende dalla "catena" dei processi aziendali (Porter) • – Gestire un'azienda significa gestirne i processi "critici"

PERCHE' è IMPORTANTE (3)

- o Diffusione dei sistemi qualità e della certificazione • – Processi "certificati" ISO 9001 ecc.

- Sistemi informativi come “supporto e automazione di processi” (ERP in particolare)

PROCESSI O PROCEDURE ?

- Processo: il “cosa” di una trasformazione
 - “Cosa ottengo da cosa e con quale obiettivo?”
 - Procedura: il “come” di una certa attività
 - “Come realizzo una certa cosa?”
 - La procedura descrive in modo (più) preciso:
 - Le regole da seguire per svolgere determinate operazioni
 - Le sequenze di attività e di decisioni
 - Gli eventi che innescano una certa attività o decisione
- All'interno di processi possono essere identificate procedure

GLI ATTORI DEI PROCESSI

- Process owner: il responsabile del processo
- (Process manager: il responsabile operativo)
- Process worker: esecutore di parti materiali del processo
- Process sponsor: il "rappresentante" nel top management

PROCESSING MAPPING

- Applicazione di una metodologia e procedimento rigorosi per l'identificazione e la modellazione di processi aziendali
- Obiettivi:
 - Organizzativi: identificare le attività principali, il valore che generano, le interdipendenze, le risorse, le criticità, ecc.
 - Informativi: identificare gli elementi chiave per la progettazione di sistemi informativi (analisi "informativa" dei processi)
 - sistemi informativi di supporto alle attività operative; sistemi ERP: processi come attività di "processamento" di informazione

- (sistemi informativi direzionali: processi come attività “da controllare”)

FASI DEL PROCESS MAPPING

1. Individuazione dei processi aziendali
2. Identificazione del processo o processi da analizzare
3. Raccolta delle informazioni per stendere una descrizione del processo
4. Modellazione del processo (con modalità grafiche)

INDIVIDUAZIONE PROCESSI

- Rappresentare l'azienda come un “insieme di processi”
- Individuare, elencare, classificare i processi in modo da poterli distinguere l'uno dall'altro come:
 - Obiettivi
 - Input-output
 - Fornitori e clienti
 - Risorse
 - Vincoli e regole
 - Misura o Modi di procedere:
 - Usare dei “riferimenti generali” e applicarli al caso specifico

- Analizzare le funzioni aziendali e rintracciare le attività in cui sono coinvolte
- Procedere per scomposizioni successive

RIFERIMENTI GENERALI (1)



o Processi "primari": producono un risultato diretto percepibile dal cliente

o Processi "di supporto": forniscono attività "di servizio" essenziali ma non sempre percepibili dal cliente

RIFERIMENTI GENERALI (2)



○ **Piramide di Anthony**

- Processi operativi: impiegati di basso livello, addetti alla produzione → □ es. esecuzione di attività produttiva
- Processi gestionali: manager di basso livello → □ decisioni e attività per la gestione "ordinaria" delle attività operative (es. assegnazione carico macchine)
- Processi direzionali: manager di medio-alto livello → □ decisioni strategiche di lunga portata (es. definizione di una strategia, apertura di un nuovo mercato, assegnazione di risorse,)

IN SPECIFICO:

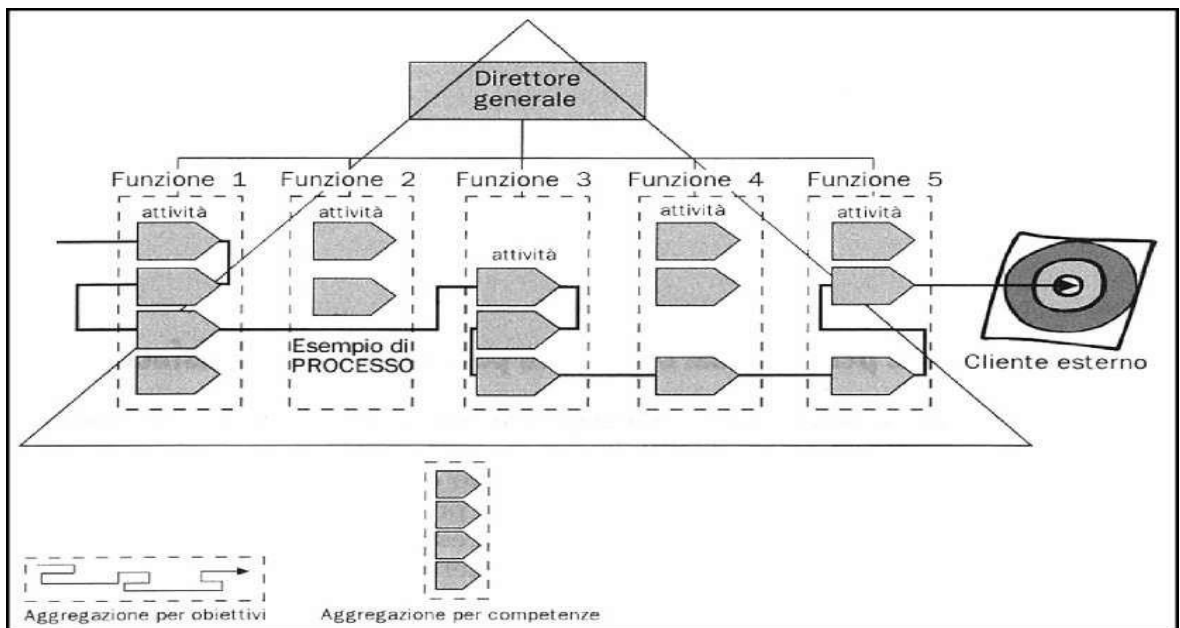
- A livello operativo è più facile trovare attività configurabili come processi e rappresentabili in modo definito
- A livello direzionale è più difficile trovare attività configurabili come processi o rappresentabili in modo definito
- Es.: processi decisionali “semplici” o ripetitivi

American Productivity & Quality Center

- Elenco di processi “tipici” di imprese tipiche
- ipotesi: esistono attività “standard”
- Utilità: riferimento chiaro e ben definite
- Problema: necessario valutare le “differenze” nel caso specifico dell'azienda oggetto di analisi

DALLA STRUTTURA FUNZIONALE AI PROCESSI

- Considerare la struttura funzionale tipica (organigramma, ecc.)
- Identificare i processi chiave che ciascuna funzione svolge (o a cui partecipa)
- Identificare i processi “trasversali” (interfunzionali)



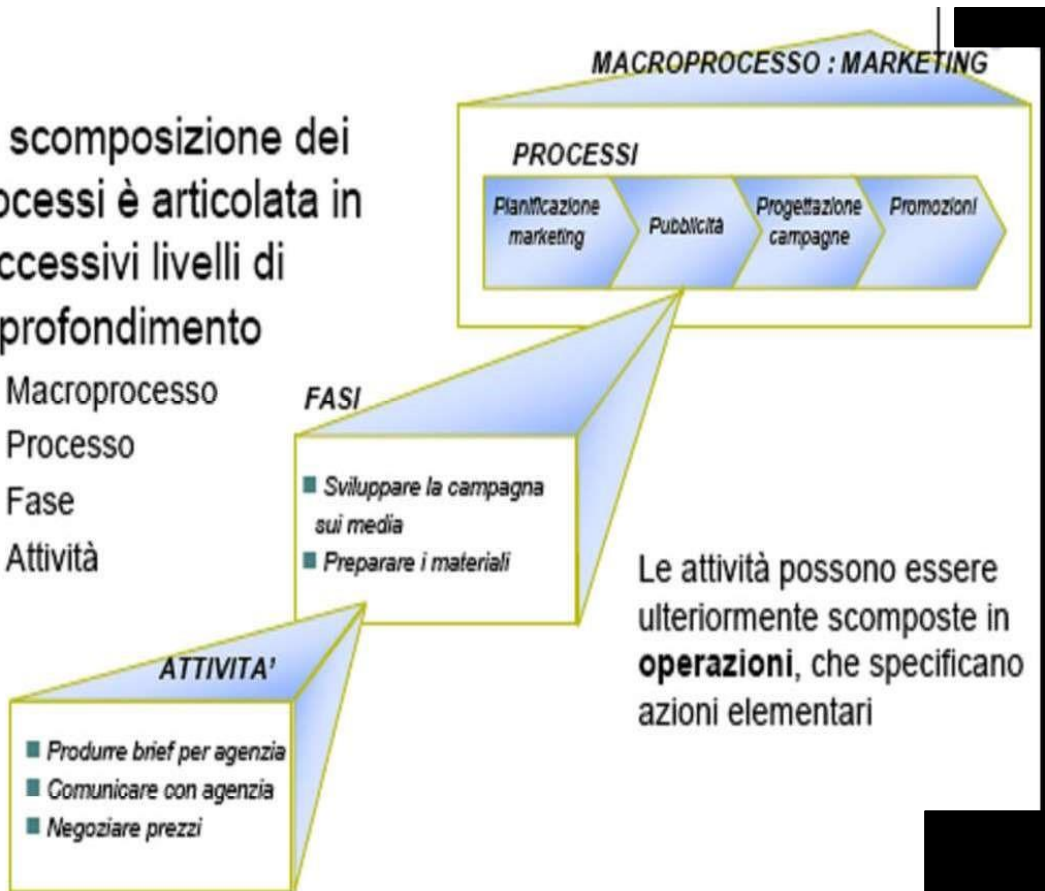
SCOMPOSIZIONE DEI PROCESSI

- Dai macroprocessi ai processi alle fasi alle attività
- Ipotesi di organizzazione “gerarchica” delle attività (non sempre del tutto riscontrabile)
- Necessario scegliere il “livello di dettaglio” in modo da:
 - Facilitare l'analisi
 - Ottenere una rappresentazione funzionale agli obiettivi di analisi

SCOMPOSIZIONE DEI PROCESSI

- La scomposizione dei processi è articolata in successivi livelli di approfondimento

- Macroprocesso
- Processo
- Fase
- Attività



Orientamento al cliente

Definiamo l'orientamento al cliente

In questo percorso alla scoperta dell'orientamento al cliente, partiamo dalla sua definizione e di tutto ciò che vi è collegato.

L'orientamento al cliente è una competenza trasversale che comprende la **capacità di individuare, capire e soddisfare le esigenze del cliente** sfruttando la sensibilità interpersonale, l'ascolto attivo e le capacità comunicative. In sostanza, devi possedere tutte quelle caratteristiche che ti rendono adatto al rapporto con il cliente, fornendo un servizio che va ben oltre il dovere e che richiede un certo coinvolgimento personale.

Ma perché l'orientamento al cliente è tanto importante, ti chiederai. Ci aveva visto lungo l'astronauta della NASA ed economista Edgar Mitchell, che ci ha lasciato una massima importante: *"Se non ci prendiamo cura dei nostri clienti, lo farà qualcun altro"*. **Sentirsi considerati e coccolati** è infatti il motivo per cui la maggior parte dei clienti decide di rimanere fedele ai propri fornitori o a un brand, perché oltre alla transazione economica sente che c'è di più, c'è un legame che dà sicurezza e che crea vero contatto.

In questo modo si possono avere persone soddisfatte, non solamente del prodotto acquistato, ma soprattutto della relazione che si instaura con l'azienda o il marchio.

Come si applica l'orientamento al cliente

Dopo aver compreso la teoria, è ora di passare alla pratica. Come essere orientati al cliente?

Innanzitutto, non offrendogli semplicemente ciò che vuole, ma **aggiungendo sempre qualcosa in più**, quell'attenzione sensibile che ti permette di instaurare un legame relazionale prima che commerciale. Questo è l'obiettivo del tuo orientamento.

Per cominciare con il piede giusto, puoi seguire questa regola di base: fare tutto ciò che vuole il cliente sarebbe impossibile da gestire (siamo sicuri che concordi anche tu!), quindi concentrati sugli aspetti che sono per lui più importanti e prenditene cura. Così sarai in grado di alimentare un **rapporto sincero ed equilibrato**, in cui non vige la legge de "il cliente ha sempre ragione" ma il gioco diventa di squadra.

Per rendere tutto più semplice, abbiamo riunito in pochi punti tutte le fasi che devi seguire per applicare l'orientamento al cliente nella tua quotidianità professionale:

1. L'obiettivo è creare un contatto e trasformarlo in un **legame duraturo**. Se puoi avere uno scambio diretto, inizia sempre con un sorriso accogliente, oppure dimostra apertura e disponibilità

anche in forma scritta tramite e-mail o chat. In quest'ultimo caso, ricorda sempre che la formalità è segno di rispetto, ma tende ad allontanare invece che avvicinare. Il nostro consiglio: sviluppa una forma più naturale di comunicazione e mantieni la formalità dando del Lei e rispettando la struttura delle comunicazioni scritte.

2. Una volta cominciato il dialogo, devi dimostrarti attento e aperto. L'obiettivo è **capire chi è il cliente e quali sono le sue esigenze** rispetto al prodotto o servizio che puoi offrire. Per questo serve molta flessibilità nel modulare la proposta in base alle reali richieste.
3. Ricorda sempre di assicurarti della **soddisfazione del cliente**. A questo servono i feedback e le interviste sulla qualità del servizio. Più semplicemente, se in azienda non è strutturato un sistema di monitoraggio della soddisfazione, puoi prenderti carico tu stesso dell'esito della vendita: ti basterà mantenere il contatto con il cliente e chiedere un parere sulla soluzione individuata.

Orientamento al cliente: questione di marketing

Quando si parla di orientamento al cliente si fa riferimento non solo alle soft skill del personale, ma anche alle strategie aziendali.

Prova a pensarci: un cliente soddisfatto è prima di tutto un **buon cliente per il futuro** (non a caso si parla di fidelizzazione), ma è

anche una **potentissima fonte di pubblicità** verso l'esterno (che prende per lo più la forma del "passaparola").

Da pochi clienti contenti del servizio e del rapporto con la tua azienda, quindi, puoi ottenere un giro d'affari più ampio e nuove interessanti opportunità. Non c'è nulla di meglio di un **gruppo influente di persone soddisfatte** per fare buona promozione.

Quindi sì, puoi considerare questa soft skill un'importante leva di marketing per l'azienda per cui lavori, un valore aggiunto che tu stesso puoi far valere come professionista. L'orientamento al cliente è infatti capace di comunicare serietà, lealtà e soprattutto interesse dell'azienda verso i propri clienti.

Come puoi allenare il tuo orientamento al cliente

Ti sarà ora senz'altro più chiaro che l'orientamento al cliente è fondamentale in azienda. Ma lo può essere anche per la tua crescita professionale. Abbiamo detto che oggi questa è una delle competenze trasversali più cercate nel mondo del lavoro, quindi curare proprio questo aspetto può essere il tuo trampolino di lancio per ambire a nuove posizioni o trovare una nuova occupazione.

I nostri consigli si riassumono in 3 semplici punti, da sviluppare nel tempo e con un impegno costante:

Dietro a ogni cliente c'è una persona

Cerca di conoscere bene chi c'è dietro a uno scambio commerciale: orientamento al cliente significa anche personalizzazione dell'offerta. Il primo esercizio che puoi fare per migliorare questa abilità, quindi, è allenarti a conoscere in modo approfondito le persone con cui hai a che fare, cercare il modo migliore per comunicare con loro e soddisfare le loro necessità.

Il contatto è il tuo carburante

L'energia che fa muovere questo complesso ingranaggio di relazioni si fonda principalmente sul contatto diretto. La relazione con il cliente è imprescindibile, per questo devi allenarti non solo a mantenerla viva, ma anche ad alimentarla mostrandoti disponibile al dialogo, interessato agli aggiornamenti e alla sua soddisfazione.

La gestione delle aspettative

L'ultimo importante aspetto da considerare sono le aspettative del cliente. In questo senso puoi esercitarti a costruire un rapporto trasparente e chiaro, soprattutto per quanto riguarda l'offerta della tua azienda e le condizioni che regolano il rapporto commerciale. In questo modo puoi instaurare un sano rapporto che si apre alla personalizzazione, senza mai dimenticare il suo aspetto necessariamente commerciale.

Miglioramento continuo

Il miglioramento continuo, diverso dalla reingegnerizzazione aziendale, consiste nell'inserimento di piccoli cambiamenti nei sistemi di produzione o nei circuiti organizzativi, allo scopo di ottenere un aumento lieve ma costante del livello di qualità dell'azienda.

Le aziende che optano per questo sistema impostano periodicamente gruppi di lavoro multi dipartimentali che si occupano di individuare problemi o aree di miglioramento, proporre soluzioni e implementarle seguendo un percorso predefinito.

Vantaggi del miglioramento continuo

- I cambiamenti non sono "traumatici" e, pertanto, sono accettati positivamente e in maniera naturale dai dipendenti.
- La loro implementazione non richiede investimenti eccessivi né un grande sforzo da parte dei dipendenti.
- Si ottiene un miglioramento graduale, progressivo e continuo della qualità, dell'efficacia e della redditività dei processi.

Inconvenienti del miglioramento continuo

- In generale, non si ottengono benefici enormi a breve termine.
- A volte, i competitor dell'azienda potrebbero sorprendere con azioni più rischiose e aggressive.

Reingegnerizzazione dei processi

Quando un'azienda decide di realizzare una riprogettazione radicale e una riconcettualizzazione della propria organizzazione, del sistema di produzione e/o delle dinamiche di lavoro, si parla di reingegnerizzazione dei processi aziendali.

In questo caso i cambiamenti sono repentini e di vasta portata, e hanno come obiettivo quello di [migliorare in modo rapido e significativo](#) il livello produttivo o la qualità dei prodotti e dei servizi. La reingegnerizzazione dei processi comporta di solito l'eliminazione totale del processo precedente, in quanto considerato inefficace e obsoleto.

Vantaggi della reingegnerizzazione dei processi

- Se le decisioni che si prendono sono giuste e se vengono implementate in maniera adeguata si possono ottenere miglioramenti significativi in efficacia, efficienza e produttività, raggiungendo un bilancio globale molto positivo.

- I risultati della reingegnerizzazione dei processi aziendali sono tangibili e a breve termine.

Inconvenienti della reingegnerizzazione dei processi

- I cambiamenti della reingegnerizzazione dei processi aziendali sono radicali e possono essere accolti da alcuni dipendenti con disagio e difficoltà di adattamento.
- È la soluzione che implica maggiore rischio per la possibile inadeguatezza dei dipendenti e i notevoli investimenti che richiede.

Miglioramento continuo vs reingegnerizzazione dei processi

La domanda è inevitabile: quale dei due sistemi è il migliore?

In linea di principio, il miglioramento continuo è il metodo più naturale e meno traumatico per cercare la qualità e l'eccellenza in un contesto di [gestione dei processi](#). La sua semplicità d'implementazione, la buona accoglienza dei professionisti e le positive esperienze delle aziende che l'applicano ne fanno il sistema più pratico, efficace e raccomandabile per la maggior parte delle imprese e degli scenari.

Tuttavia, in determinate situazioni, all'azienda non resta altra opzione che assumersi dei rischi e introdurre cambiamenti radicali attraverso la reingegnerizzazione dei processi aziendali.

Per esempio quando:

- i costi sono troppo elevati;

- il sistema di produzione è inutilizzabile, obsoleto e inefficace;
- i prodotti o servizi non hanno un buon riscontro sul mercato;
- l'azienda si trova in una posizione di svantaggio rispetto alla concorrenza.

Che si scelga il miglioramento continuo o la reingegnerizzazione dei processi aziendali, bisogna sempre basarsi sui dati: una scelta presa senza fare riferimento a informazioni di qualità rischia di rivelarsi inefficace.

[La classificazione dei processi e la piramide di Anthony](#)

Secondo lo studioso Anthony (U.P. Anthony, Planning and Control Systems, Harward, Cambridge 1965), la vita di un'azienda dipende da tre fattori principali:

- dalla definizione degli obiettivi strategici dell'azienda: quali sono i prodotti o servizi su cui l'azienda punta di più per la propria crescita, quale è il mercato su cui l'azienda vuole affermarsi, etc.;
- dalla traduzione degli obiettivi strategici nell'organizzazione e nella gestione dell'azienda: come sarà organizzata la produzione dei beni o l'erogazione dei servizi, quali saranno le norme di promozione dei prodotti o servizi, etc.;
- dall'attuazione degli obiettivi: la produzione dei beni, l'erogazione dei servizi, etc.

Pertanto, i [processi di un'azienda](#), se concorrono all'attuazione di uno dei tre aspetti precedenti, possono essere suddivisi in tre classi fondamentali. Infatti, la seguente classificazione, come si può vedere anche nella figura, rappresenta la cosiddetta piramide di Anthony in un contesto o ambiente aziendale:

- processi direzionali, se concorrono alla definizione degli obiettivi strategici;
- processi gestionali, se concorrono alla traduzione degli obiettivi in criteri di gestione ed effettuano il controllo del raggiungimento di tali obiettivi;
- processi operativi, se concorrono all'attuazione degli obiettivi.

In altre parole la piramide di Anthony, rappresenta la suddivisione dei processi in direzionali, gestionali e operativi che può essere ulteriormente caratterizzata dal tipo di decisioni che vengono prese all'interno di essi. Infatti, secondo Keen e Morton (P.G.W. Keen, M.S. Scott Morton, *Decision Support Systems. An Organizational Perspective*, Addison-Wesley 1978), le decisioni che vengono prese in un'azienda possono essere suddivise in tre tipi anch'essi fondamentali:

- decisioni strutturate, in cui le regole per decidere sono completamente determinate: basta conoscere tutte le variabili di interesse ed applicare ad esse tali regole per derivare meccanicamente l'esito della decisione;

- decisioni semi-strutturate, in cui alcune regole per decidere sono determinate, ma l'intervento umano creativo è necessario per stabilire l'esito finale;
- decisioni non-strutturate, in cui non esistono criteri generali per decidere, ma l'intero processo è affidato all'esperienza ed alla creatività del decisore.

Non esiste una corrispondenza rigida fra i tre tipi di decisione ed i tre livelli di processi aziendali introdotti nel paragrafo precedente, in quanto a ciascun livello si possono trovare decisioni con diversi gradi di strutturazione; tuttavia, a livello operativo la stragrande maggioranza delle decisioni è di tipo strutturato. a livello gestionale le decisioni sono prevalentemente semi-strutturate e a livello direzionale tipicamente non strutturate.

La figura fornisce un esempio di processo decisionale per ciascun livello (operativo, gestionale, direzionale) e per ciascun tipo di decisione (strutturata, semi e non strutturata).

LIVELLO DEI PROCESSI	TIPOLOGIA DELLE DECISIONI		
	Strutturata	Semi-strutturata	Non-strutturata
Direzionale	Presso un'azienda manifatturiera, la dislocazione di uno stabilimento: le varie ipotesi sono vagliate sulla base di criteri deterministici, cui può essere assegnato un peso relativo per fonderli in un'unica procedura di decisione; gli elementi da prendere in considerazione sono l'estensione del terreno disponibile, la vicinanza dei servizi, il costo	Presso un'università, la decisione di ricorrere al numero chiuso di studenti in alcune facoltà: si possono sottoporre a modelli matematici di previsione i dati relativi alle iscrizioni ed agli esami svolti negli anni precedenti e i dati sulla disponibilità di altri posti presso università vicine, ma la decisione finale dipende da altri fattori quali la situazione politica generale e il mercato del lavoro	Presso un'azienda di erogazione di servizi finanziari, la scelta del mercato da privilegiare: dipende dalla tipologia del prodotto (risparmio, credito), dagli altri prodotti sul mercato, dall'andamento degli indicatori economici, ma la scelta è principalmente basata sulla sensibilità del decisore sull'andamento generale del mercato finanziario
Gestionale	Presso un ente pubblico, la scelta dell'offerta migliore per l'esecuzione di lavori di manutenzione, stabilite in modo preciso le opere da eseguire	Presso un'azienda industriale, la definizione del budget annuale di un settore: dipende da altri indicatori economici quali l'aumento del costo del lavoro, dei prezzi, etc., ma richiede anche la sensibilità del responsabile del settore che consideri gli obiettivi che si propone per il futuro	Presso un'azienda, l'assunzione di un dirigente o di un quadro intermedio: dipende dalla percezione che le persone delegate all'assunzione possono avere delle caratteristiche delle persone da selezionare e della loro corrispondenza alle caratteristiche del ruolo da ricoprire
Operativo	Presso un'azienda comunale di trasporto pubblico, l'aumento o la diminuzione del numero di autobus in circolazione, a seconda del giorno della settimana, della stagione, di eventi pubblici di particolare rilievo	Presso un'agenzia di una banca, la decisione di incrementare il fido di un cliente: sono utili i dati sull'andamento delle attività finanziarie del cliente, ma il giudizio finale è dato anche sulla base della conoscenza personale del cliente	Presso un'agenzia di viaggi, decidere come distribuire all'interno dell'agenzia i manifesti e gli opuscoli illustrativi dei viaggi offerti: dipende soltanto dalla sensibilità del responsabile dell'agenzia nel determinare gli elementi che catturano l'attenzione della sua clientela abituale

Analisi dei processi aziendali

Per progettare un sistema informativo è necessario identificare tutti i suoi elementi e descriverli in modo preciso, non ambiguo e che possa essere compreso dagli utenti che partecipano alla progettazione del sistema, tra i quali troveremo i futuri utilizzatori del sistema. Tra gli elementi da descrivere come componenti di un sistema informativo troviamo i *processi*, e cioè insiemi di attività elementari che vengono svolte per raggiungere un certo obiettivo nel sistema.

I processi che potranno essere descritti durante la progettazione di un sistema informativo possono essere di diverse tipologie:

- *processi fisici*, che descrivono attività di elaborazione di oggetti fisici del sistema; ad esempio, possiamo avere

descrizioni di flussi di materiali all'interno di un processo di produzione

- *processi*

informativi, funzioni che creano, gestiscono, elaborano e forniscono informazioni. Ad esempio, un processo informativo in un'organizzazione sarà quello di gestire le informazioni relative all'emissione di un ordine per l'acquisto di materiali;

- *processi aziendali* (o business process), rappresentano funzioni legate all'attività complessiva dell'organizzazione o dell'impresa, quale la produzione di un'automobile, la pubblicazione di un libro, la gestione di una compagnia aerea, la consegna della posta, l'insegnamento agli studenti. Per esempio, per un'organizzazione che si occupa di insegnamento agli studenti, sarà necessario definire i processi aziendali per la diffusione delle informazioni sulla scuola, per l'iscrizione degli studenti, per la composizione delle classi e per la definizione dell'orario delle lezioni, e così via.

Nella progettazione di un sistema informativo la rappresentazione dei processi aziendali assumerà un'importanza particolare. Infatti questo sarà il punto di partenza per una descrizione dettagliata dell'attività dell'azienda o dell'organizzazione e quindi per la definizione dei requisiti del sistema. I processi aziendali sono infatti legati alla missione aziendale e quindi agli obiettivi globali dell'organizzazione. Per questo motivo sarà spesso opportuno

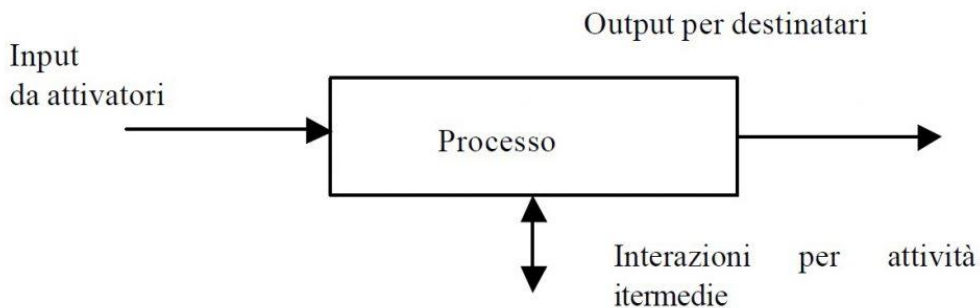
legare i processi aziendali a una loro valutazione e quindi a una riorganizzazione dei processi per una migliore efficienza e efficacia delle attività aziendali.

La descrizione accurata dei processi aziendali è anche la base per la realizzazione dei sistemi informativi basati su elaboratore. In tali sistemi si descriveranno in dettaglio tutti i processi informativi legati ai processi aziendali definiti nella fase di analisi nello sviluppo del sistema informativo. Per ogni processo si potranno definire diversi livelli di automazione, che andranno da uno svolgimento prevalentemente operativo o decisionale da parte di persone a uno svolgimento totalmente automatizzato.

Le tecnologie per la realizzazione delle applicazioni di supporto ai processi informativi potranno essere molteplici. Il sistema informativo potrà essere realizzato con tecniche tradizionali, basate sullo sviluppo di applicazioni informatiche, con l'utilizzo di software per la gestione di basi di dati e di middleware per la realizzazione di applicazioni distribuite. Potranno essere utilizzate tecnologie innovative rivolte alla gestione di flussi di attività, quali i Workflow Management System (WFMS), che consentono di realizzare applicazioni specificatamente rivolte alla gestione di processi informativi.

Definizione di processo aziendale

Un processo aziendale è caratterizzato da un insieme di *attività*, collegate tra loro, per fornire un certo *output* a partire da *input* definiti. L'*output* può essere un prodotto o un servizio e viene utilizzato da determinati *clienti* o utilizzatori. Il processo aziendale nella sua esecuzione può richiedere l'interazione con diverse fonti di informazioni, anche nel corso della sua esecuzione. Uno schema generale di processo aziendale è illustrato nella figura seguente.



Descrizione generica di un processo aziendale

I processi vengono in generale descritti a diversi livelli di dettaglio. Si può parlare di macroprocessi quando si tratta di processi complessi che al loro interno possono essere scomposti in altri sottoprocessi e attività.

Nell'esempio seguente troviamo alcuni esempi di macroprocesso all'interno di un'organizzazione complessa.

Esempio: Macroprocessi nel Ministero delle Finanze

- Assistere i cittadini, le imprese e gli intermediari fiscali nel rispetto degli adempimenti
- Attribuire il codice fiscale
- Riscuotere le imposte
- Ricevere le dichiarazioni e atti
- Controllare la correttezza delle imposte versate
- Eseguire i rimborsi
- Accertare l'evasione
- Fornire certificazioni e visure
- Gestire il personale e pianificare le attività (autoamministrazione).

Identificazione dei processi

L'analisi dei processi richiede di rappresentare i processi all'interno delle organizzazioni. Per potere procedere alla loro rappresentazione, è però necessario prima identificare quali sono i processi presenti all'interno dell'organizzazione. Tale identificazione può essere spesso difficile e laboriosa, perché i processi sono spesso costituiti da attività svolte nell'organizzazione, ma i processi stessi non identificati esplicitamente e possono avere degli elementi di sovrapposizione, quali lo svolgimento di due processi da parte dello stesso ufficio, o da parte della stessa persona, oppure attività comuni. Le stesse attività elementari che compongono il processo

possono essere di difficile identificazione o difficilmente separabili da altre attività collegate. All'interno dell'organizzazione sarà necessario esaminare le modalità di esecuzione delle attività e tutta la documentazione di tipo normativo relativa allo svolgimento di attività, spesso costituita da testi in formato libero.

Al fine dell'identificazione dei processi può essere utile esaminare i seguenti elementi nella documentazione raccolta:

- *Eventi*: si considerano gli eventi che danno inizio ad un processo, quali ad esempio l'arrivo di una richiesta di attribuzione di codice fiscale, gli eventi che portano alla terminazione di un processo, sia essa per il completamento del processo, sia per una sua interruzione dovuta a una situazione anomala, e gli eventi significativi nello svolgimento del
- *Verbi*: un elemento utile per scomporre un processo nelle sue attività elementari può essere dato dall'esame dei verbi contenuti nella documentazione raccolta: verbi quali predisporre, approvare, richiedere il parere e così via, sono tutti indicativi di attività da svolgere all'interno del processo.
- *punti di decisione*: come si vedrà più in dettaglio quando nel seguito del capitolo si parlerà di modelli per la rappresentazione dei processi, una parte significativa degli stessi è data da quei momenti nel loro svolgimento in cui devono essere prese delle decisioni; tali decisioni possono portare a diverse strade nell'esecuzione delle attività

successive del processo, possono iniziare attività di negoziazione tra parti, possono portare a diversi tipi di terminazione del processo.

Cosa è il ruolo del personale?

Definiamo **Ruolo** il comportamento atteso da una persona che occupa una determinata posizione. Con il **Ruolo**, l'accento si sposta dal "**cosa**" una risorsa deve fare al "come" deve farlo e gli elementi che compongono il **ruolo**, i mattoncini elementare, **sono le** competenze.

Mansioni, ruoli, competenze ed obiettivi del personale, strumenti di valutazione delle Risorse Umane

La sola definizione di mansione non è sufficiente a valutare in modo adeguato le performance del personale. E' necessario valutare anche competenze ed obiettivi.

EBC Consulting ha creato un sistema semplice ed intuitivo - [Hr Book](#) - che agevola i processi di valutazione all'interno di aziende ed organizzazioni.

Il sistema di valutazione delle risorse umane di EBC Consulting si basa su un approccio derivante dalla teoria dell'organizzazione aziendale e da una moderna cultura organizzativa radicata ormai in moltissime imprese.

Dal mansionario alla performance, alcune definizioni

Ogni organizzazione o azienda definisce una Mission attraverso la quale raggiungere un determinato obiettivo; il mansionario definisce le attività utili al suo ottenimento. Di fatto la mansione è lo spazio organizzativo affidato ad una persona e si traduce in un insieme di compiti e attività che la risorsa umana andrà a svolgere. In una mansione gli elementi fondamentali, i mattoncini che la costituiscono, sono le attività.

La posizione è il posto occupato nell'organizzazione dal titolare di una mansione, e rappresenta la risorsa umana (lavoratore) all'interno dell'organigramma, con una mansione da svolgere per il raggiungimento dell'obiettivo aziendale.

Per raggiungere gli obiettivi aziendali il titolare di una mansione dovrà svolgere le attività affidate e non sarà sufficiente una mera esecuzione, poiché entra in gioco una componente comportamentale: **non solo il “cosa” ma anche il “come”**.

Mansioni e Posizioni

- L'Azienda deve raggiungere degli **obiettivi** secondo la sua mission;
- Per raggiungere questi obiettivi devono essere svolte numerose **attività**;
- Le attività vengono organizzate in **mansioni** affidate alle risorse.

Mansione

Spazio organizzativo affidato ad una persona, caratterizzato da un insieme di compiti da svolgere.

Posizione

Posto occupato in organizzazione dal titolare di una mansione.

Per poter descrivere questo aspetto del lavoro, bisogna introdurre il concetto di "Ruolo". Definiamo Ruolo il comportamento atteso da una persona che occupa una determinata posizione. Con il Ruolo, l'accento si sposta dal "**cosa**" una risorsa deve fare al "**come**" deve farlo e gli elementi che compongono il ruolo, i mattoncini elementare, sono le competenze. Possiamo definire **competenza** quel set di **capacità o qualità possedute da un individuo, che vengono utilizzate per far fronte ad una richiesta dell'ambiente.**

La competenza è un elemento chiave per valutare le risorse umane, tanto che permette di passare dal concetto di **mansionario** (insieme dei compiti affidati ad una risorsa) a quello di **profilo di ruolo** (insieme delle competenze per ricoprire in modo idoneo il ruolo).

Ruoli e Competenze

Di conseguenza:

- Vengono definiti degli **obiettivi** che ogni risorsa deve raggiungere nella gestione della posizione affidata;
- Gli obiettivi vengono raggiunti attuando determinati **comportamenti**;
- Per attuare i comportamenti richiesti la risorsa incaricata deve possedere determinate **competenze**.

Competenze

Conoscenze, capacità o qualità possedute dalla persona, utilizzate per far fronte alle richieste dell'ambiente (nello specifico dell'ambiente organizzativo alle richieste della posizione occupata).

All'interno dell'organizzazione responsabili e manager sono chiamati a condividere con i collaboratori degli obiettivi.

Un obiettivo deve rappresentare un risultato concreto, misurabile e da raggiungere in un determinato arco di tempo.

Perché un'organizzazione funzioni al meglio gli obiettivi, definiti e formalizzati devono essere:

- Condivisi;
- Verificabili e soggetti a verifica periodica;
- Sfidanti ma al tempo stesso raggiungibili.

Tra risorsa e responsabile ci sarà pertanto una dialettica fatta di stimoli, feedback e riflessioni utili a definire dove collocare gli obiettivi. La definizione degli obiettivi permette poi di verificare l'effettivo raggiungimento.