

Management e Certificazione della Qualità

Management e Certificazione della Qualità

Oggetto della lezione

- **Approccio sistemico alla gestione**
- **Miglioramento continuo**



I PRINCIPI DI GESTIONE DELLA QUALITÀ



I PRINCIPI DI GESTIONE DELLA QUALITÀ

1. Organizzazione orientata al cliente; il contatto con il cliente avviene in diverse fasi, dalla rilevazione dei bisogni alla comunicazione esterna fino alla misurazione della sua soddisfazione;
2. Leadership, con un impegno ed un coinvolgimento più forte della direzione;
3. Coinvolgimento delle persone, con una valorizzazione delle risorse umane;
4. Approccio basato sui processi, con la definizione di misure di efficacia del sistema;
5. Approccio sistemico alla gestione;
6. Miglioramento continuo;
7. Decisioni basate su dati oggettivi, attraverso l'uso di misurazioni che valutino l'efficacia del sistema qualità e il miglioramento continuo;
8. Rapporti di integrazione con i fornitori.

Approccio sistemico alla gestione

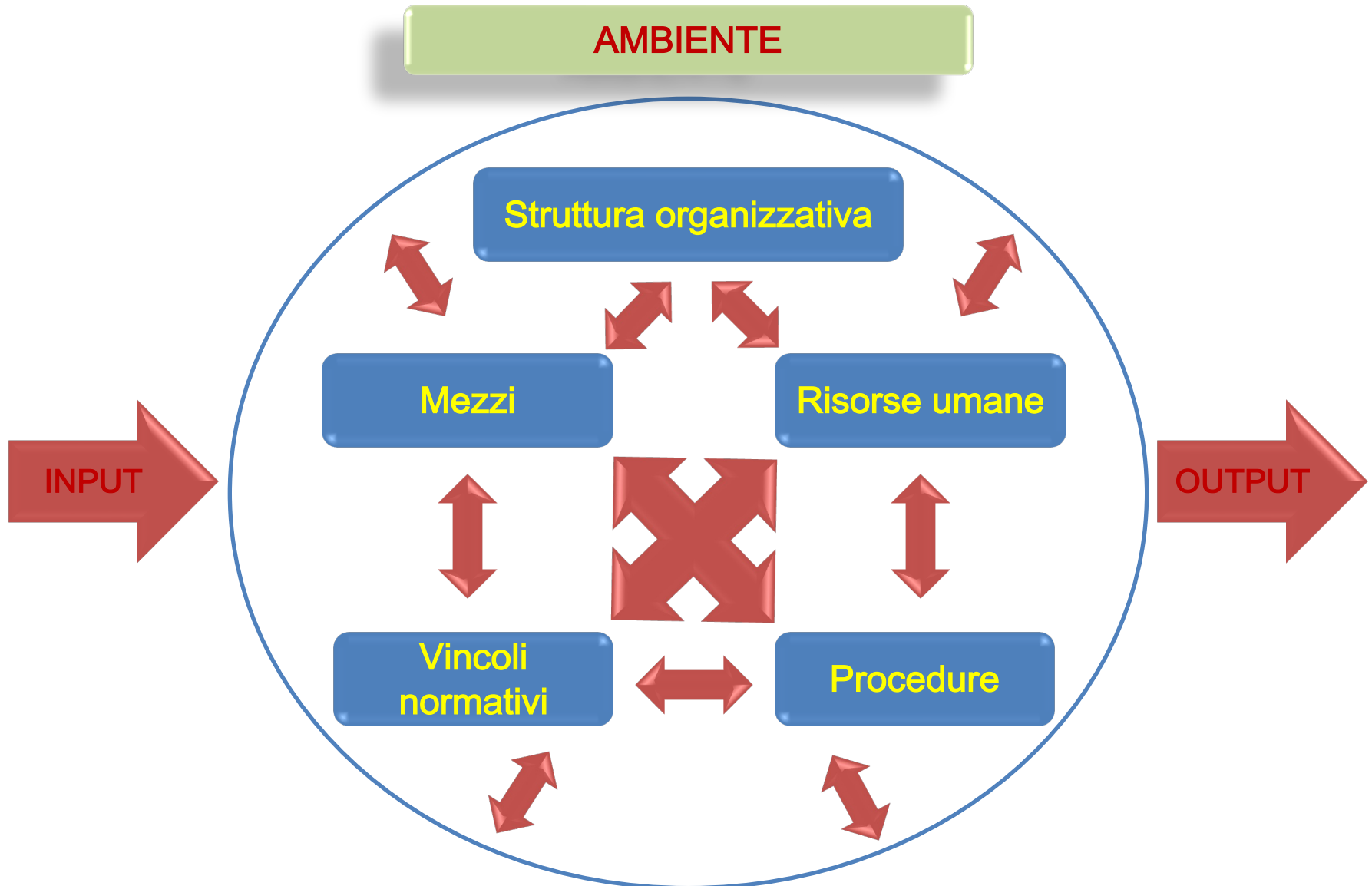
abbiamo visto che...

Parlare di processi porta inevitabilmente a tracciare una **visione sistemica** di tutta l'organizzazione, evidenziano tutte le interdipendenze tra le diverse attività e finalizzandone ognuna a uno specifico obiettivo.

La **visione sistemica e trasversale** dell'organizzazione vede l'azienda come insieme di processi e non come sommatoria di funzioni e/o divisioni da coordinare.

IDENTIFICARE, CAPIRE E GESTIRE (come fossero un sistema)
PROCESSI TRA LORO CORRELATI CONTRIBUISCE
ALL'EFFICACIA E ALL'EFFICIENZA DELL'ORGANIZZAZIONE NEL
CONSEGUIRE I PROPRI OBIETTIVI.

Approccio sistemico alla gestione



Approccio sistemico alla gestione

I processi devono essere compresi profondamente e gestiti usando le risorse disponibili efficientemente per assicurare che tutti i bisogni degli stakeholder (clienti, dipendenti, azionisti, etc.) siano soddisfatti.

ISO 9001: *“Identificare, capire e gestire (come fossero un sistema) processi tra loro correlati contribuisce all'efficacia e all'efficienza dell'organizzazione nel conseguire i propri obiettivi.”*

Approccio sistemico alla gestione

L'applicazione del principio porta a ...

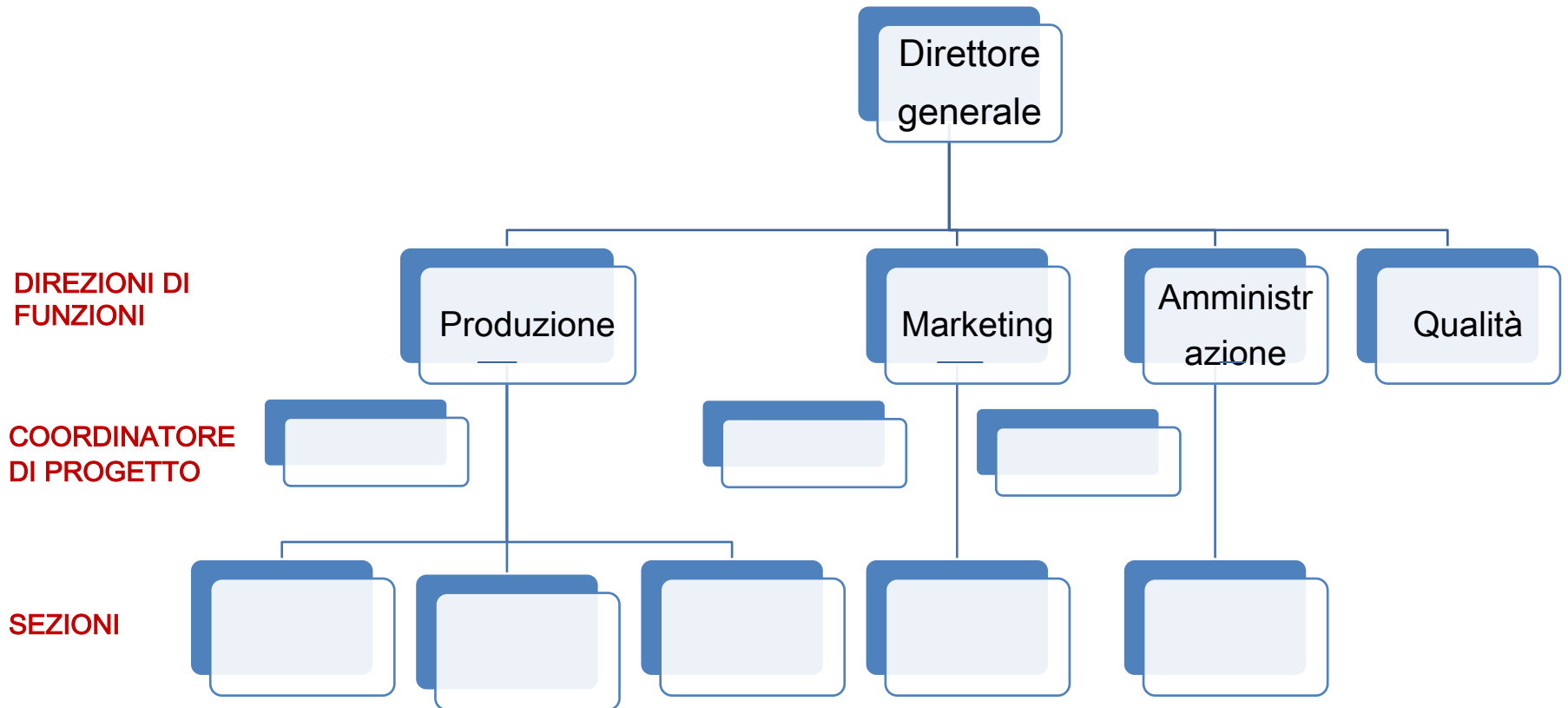
1. Definire il sistema identificando o sviluppando i processi che influenzano la qualità del prodotto;
2. Strutturare il sistema per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione nel modo più efficiente ed efficace;
3. Capire le interdipendenze tra i processi del sistema;
4. Strutturare approcci che armonizzino e integrino i processi.

Approccio sistemico alla gestione

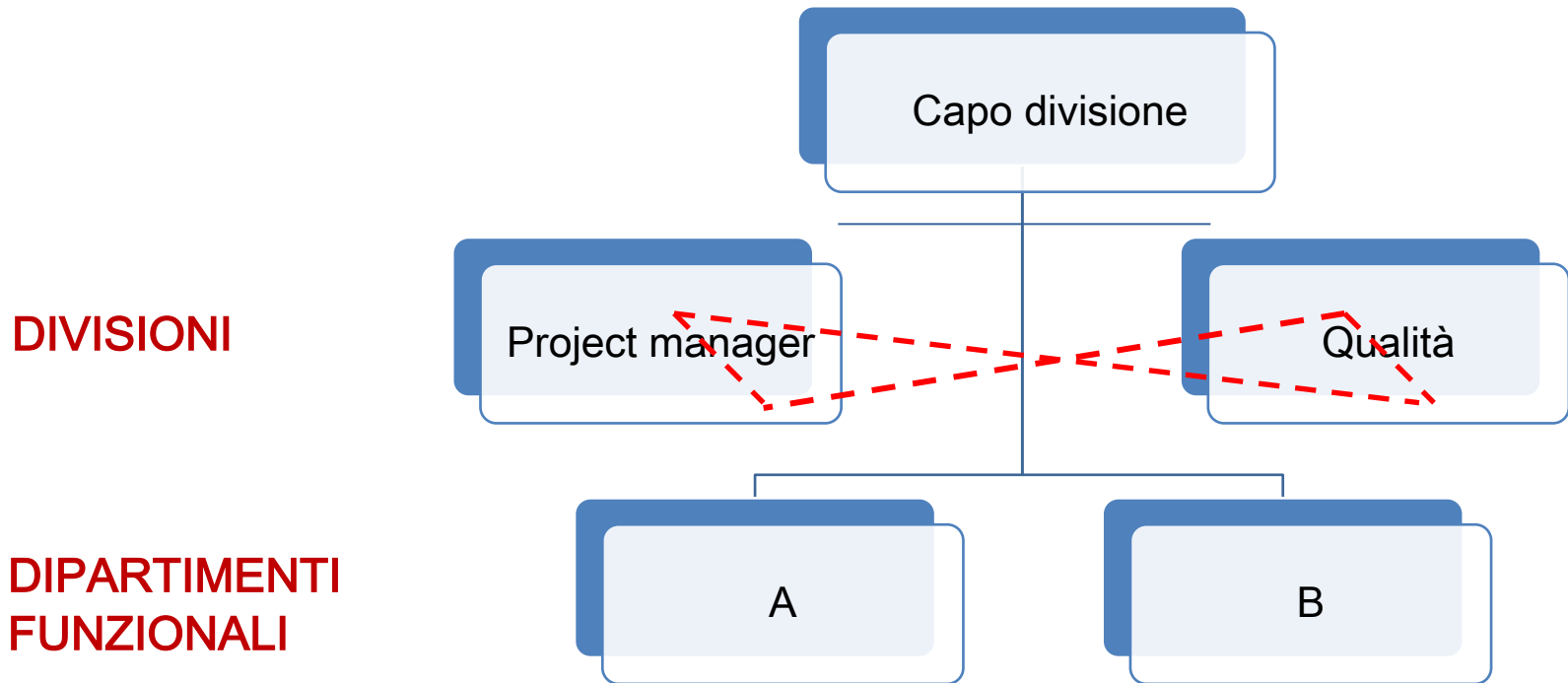
L'applicazione del principio porta a ...

5. Fornire una migliore comprensione dei ruoli e delle responsabilità per raggiungere gli obiettivi comuni, riducendo in questo modo le barriere tra le funzioni;
6. Capire le capacità dell'organizzazione e stabilire i limiti di risorse precedentemente all'azione
7. Identificare e definire come le singole attività all'interno del sistema devono operare;
8. Migliorare continuamente il sistema attraverso la misurazione e la valutazione.

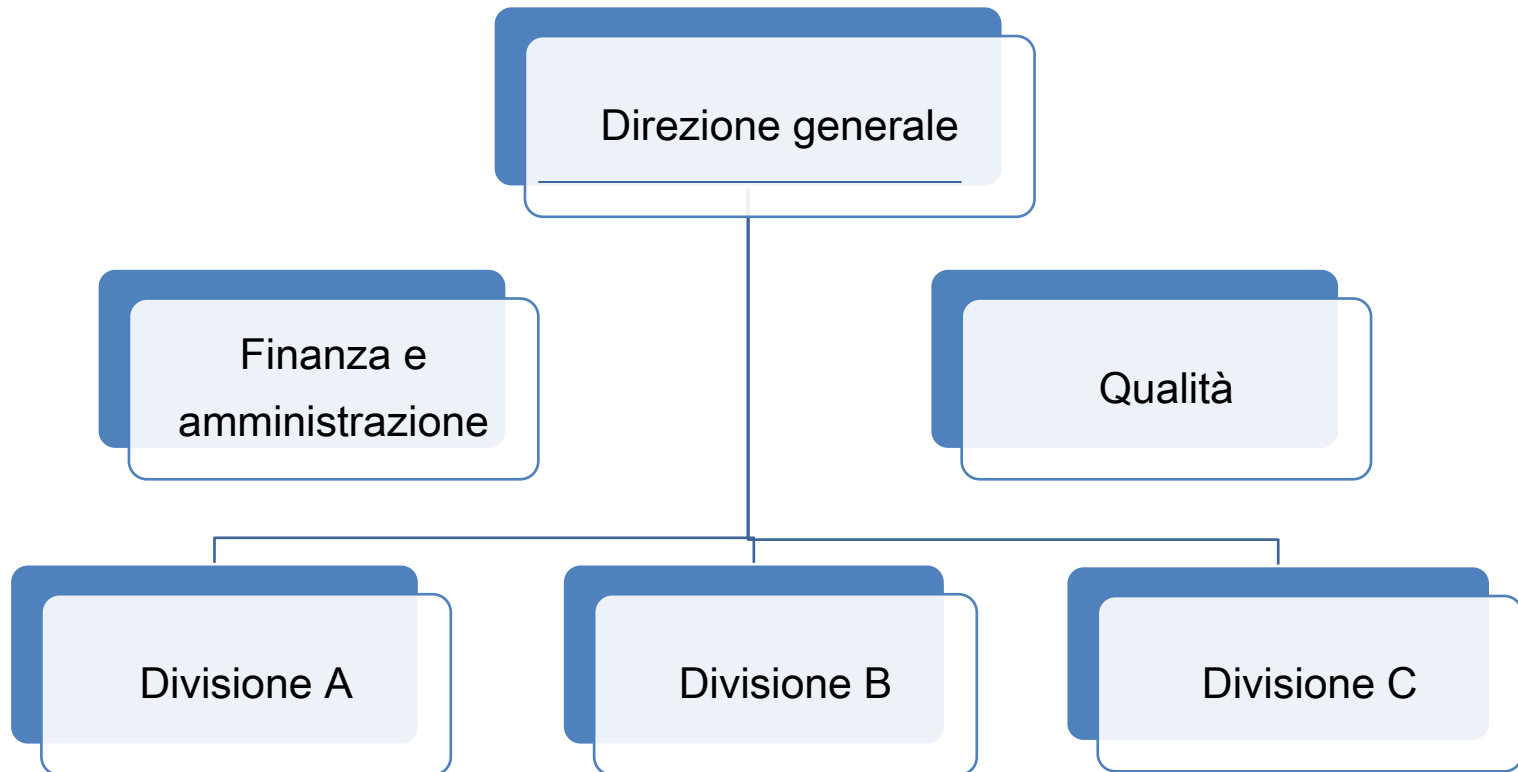
Modello line (funzionale)



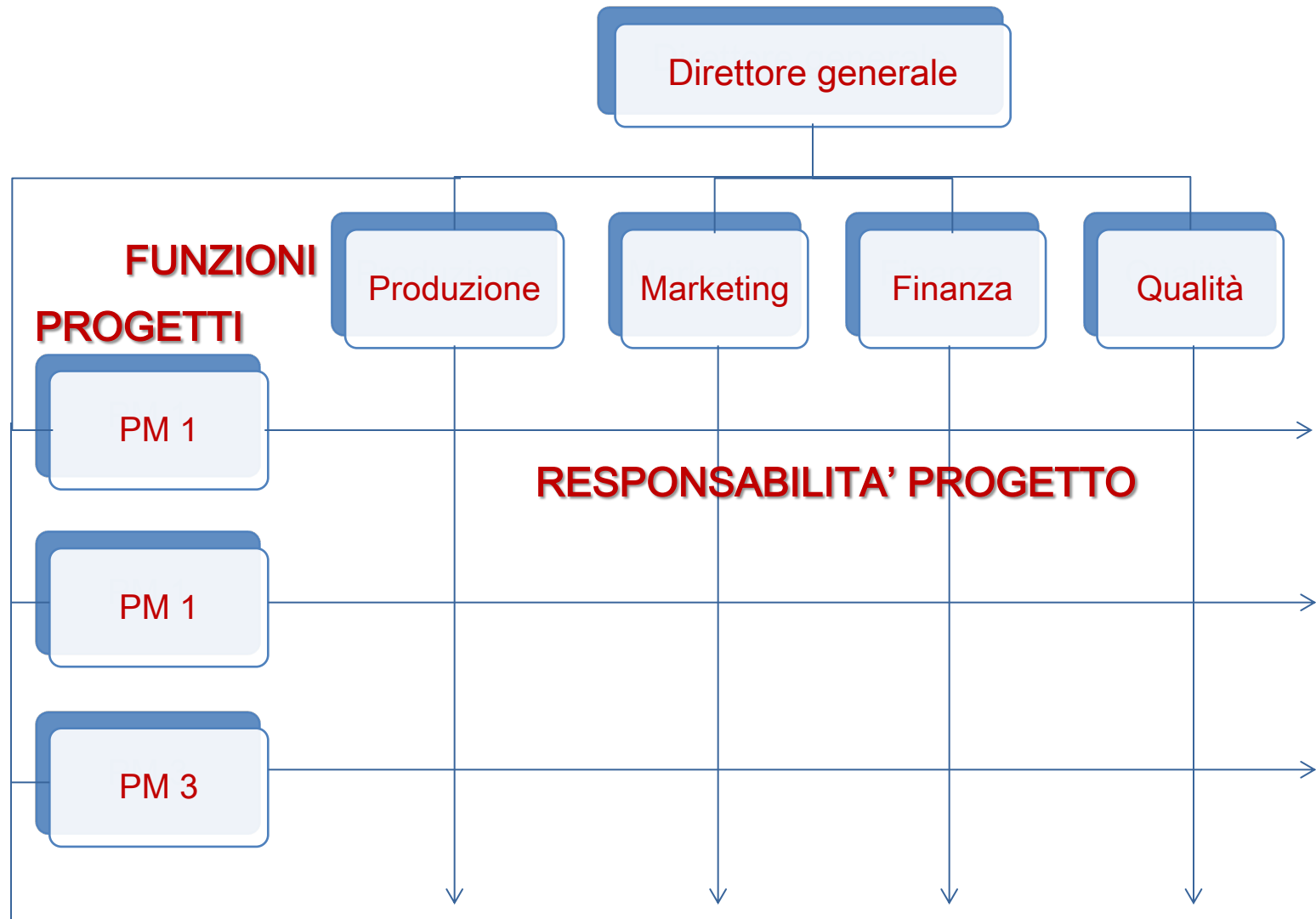
Modello line-staff (funzionale)



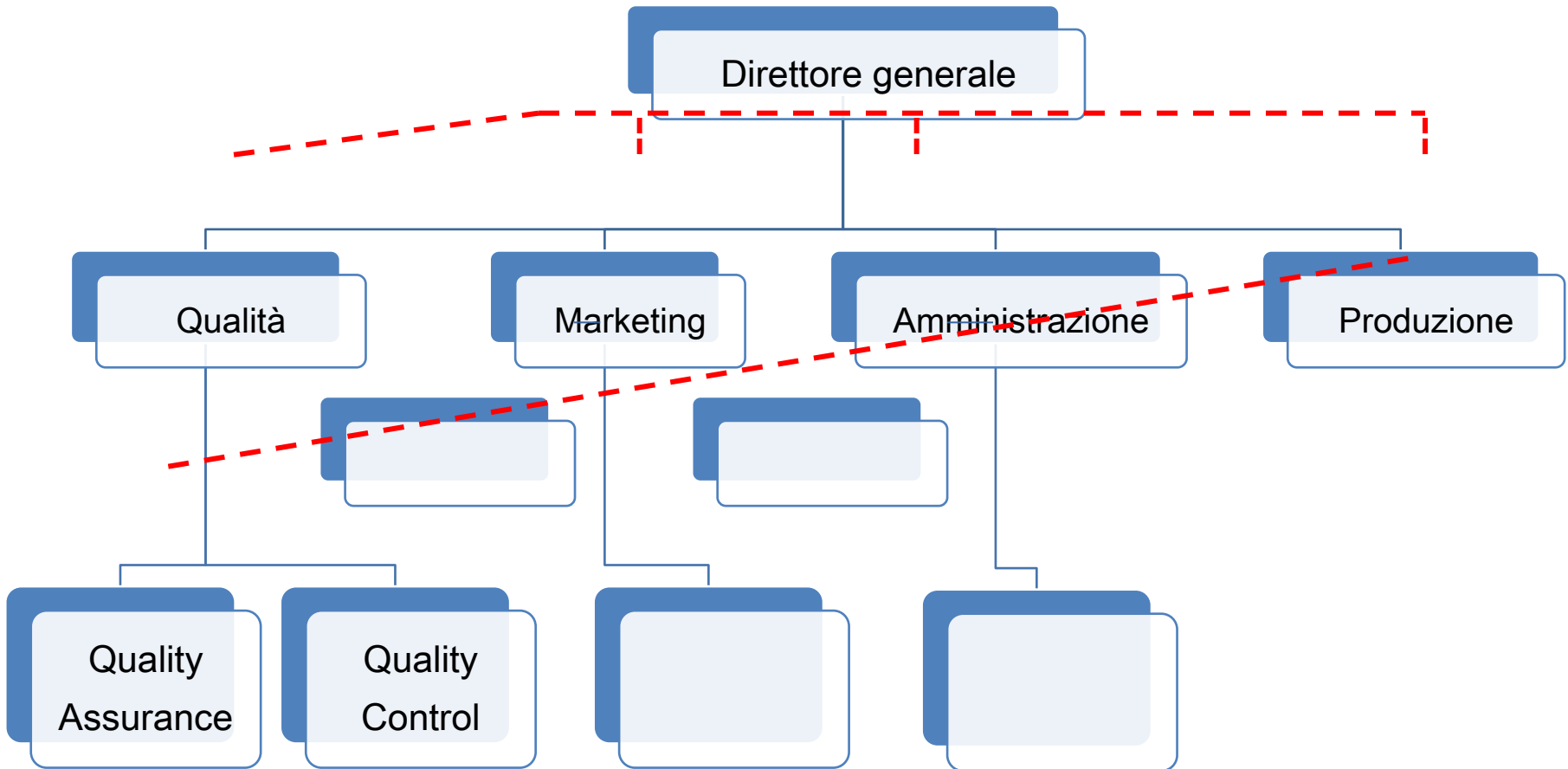
Modello divisionale



Modello a matrice



Modello line-staff per la qualità



Oggetto della lezione

- Approccio sistemico alla gestione
- **Miglioramento continuo**



I PRINCIPI DI GESTIONE DELLA QUALITÀ



I PRINCIPI DI GESTIONE DELLA QUALITÀ

1. Organizzazione orientata al cliente; il contatto con il cliente avviene in diverse fasi, dalla rilevazione dei bisogni alla comunicazione esterna fino alla misurazione della sua soddisfazione;
2. Leadership, con un impegno ed un coinvolgimento più forte della direzione;
3. Coinvolgimento delle persone, con una valorizzazione delle risorse umane;
4. Approccio basato sui processi, con la definizione di misure di efficacia del sistema;
5. Approccio sistemico alla gestione;
6. Miglioramento continuo;
7. Decisioni basate su dati oggettivi, attraverso l'uso di misurazioni che valutino l'efficacia del sistema qualità e il miglioramento continuo;
8. Rapporti di integrazione con i fornitori.

GESTIONE DEL PROCESSO E MIGLIORAMENTO CONTINUO

- La gestione del processo coinvolge la pianificazione e l'amministrazione delle attività necessarie per attivare un alto livello di performance in un processo ed identificare le opportunità per migliorare la qualità e la performance operativa.
- Ogni performance del processo fluttua intorno ad un certo livello medio. Condizioni anomale causano uno scostamento da questo standard. La rimozione delle cause di queste condizioni anomale è l'essenza del controllo. Il miglioramento significa portare la performance ad un nuovo livello .

MIGLIORAMENTO CONTINUO - KAIZEN

Toshiba nel 1946, Matsushita Electric nel 1950 e Toyota nel 1951 intrapresero per primi i programmi di miglioramento continuo.

In particolare, Toyota, pioniere del **just-in-time**, dimostrò che un'impresa può produrre efficientemente con **zero difetti**.

Con il JIT si introdusse in Giappone la filosofia del miglioramento, conosciuta come **kaizen**.

KAIZEN

- Il kaizen si focalizza su **piccoli, graduali e frequenti miglioramenti** nel lungo termine, con il minor investimento finanziario e la partecipazione di tutti nell'organizzazione.
- Il Kaizen è una **filosofia**, un modo di vita, che riassume tutte le attività aziendali.
- I miglioramenti riguardano tutte le aree aziendali e tutte le persone all'interno dell'organizzazione.
- Il primo e più importante concetto del Kaizen è il miglioramento della “qualità” delle persone.

KAIZEN

- Il successo di un programma di Kaizen è legato alle pratiche operative, al coinvolgimento totale ed alla formazione.
- La strategia del Kaizen è stata chiamata “*il singolo più importante concetto nel management giapponese, la chiave per il successo*”.
- Il Kaizen è differente dall'innovazione ed è concentrato su piccoli, frequenti miglioramenti.
- Il Kaizen richiede un cambiamento culturale da parte di tutti, dal dirigente al dipendente.

Atteggiamenti tipici di un ambiente rivolto al miglioramento continuo

- Prevenzione: agire non solo quando sorge il problema, essere proattivi
- Continuità dell'attività di miglioramento
- La partecipazione ed il coinvolgimento nei progetti di miglioramento sono diffusi
- Prevale la mentalità statistica
- Rapporti chiari con i fornitori, visti come partner
- Cultura del confronto
- Coinvolgimento di tutto il personale

PROBLEM SOLVING

- Il problema è una deviazione fra ciò che dovrebbe accadere e quello che accade.
- Il *problem solving* è l'attività associata al cambiamento dello stato da cosa accade attualmente a quello che dovrebbe accadere.
- I problemi possono essere strutturati, semistrutturati o destrutturati.

Un processo strutturato di *problem-solving* fornisce a tutti i dipendenti un linguaggio comune e una serie di strumenti per comunicare come membri di un team inter-funzionale.

PROBLEM SOLVING



PROBLEM SOLVING

STRUMENTI PER LA SOLUZIONE DEI PROBLEMI

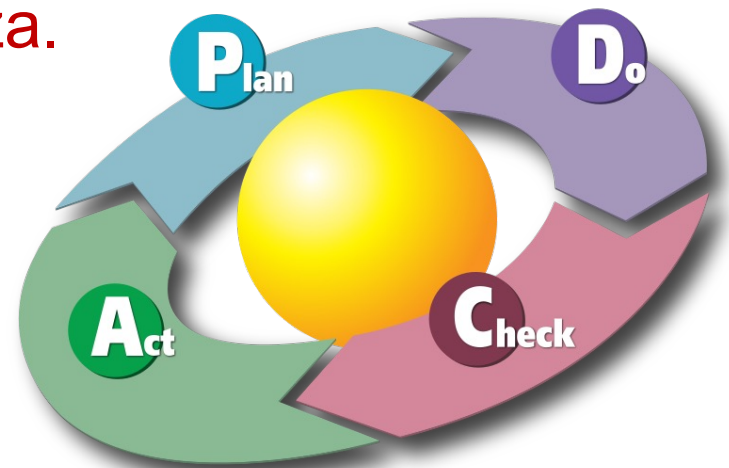
1. Ciclo P-D-C-A (Deming)
2. Programma di miglioramento di Juran
3. I 14 punti di Crosby

CICLO DI DEMING

- Semplice metodologia per il miglioramento promossa da E. Deming.
- E' composto da quattro fasi: PLAN, DO, STUDY (CHECK) e ACT.

IL CICLO DI DEMING

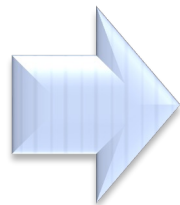
- Il ciclo di Deming si focalizza sui miglioramenti continui a breve termine che sull'apprendimento dell'organizzazione a lungo termine.
- È basato sulla premessa che il miglioramento proviene dall'applicazione della conoscenza.



CREATIVE PROBLEM SOLVING (CPS)

- Risolvere i problemi richiede molta **creatività**.
- La creatività aiuta a vedere le cose in modo nuovo ed originale.
- Anche se molte idee creative arrivano nei momenti di ispirazione, un **approccio sistematico** può raffinare il pensiero e aiuta a prepararsi a quei momenti.

Soikufu



- ✓ E' un concetto chiave della Toyota.
- ✓ Significa "pensiero creativo" o "idee originali".
- ✓ Comporta il trarre vantaggio dai suggerimenti dei lavoratori.

Il ciclo di Deming in un processo di miglioramento continuo

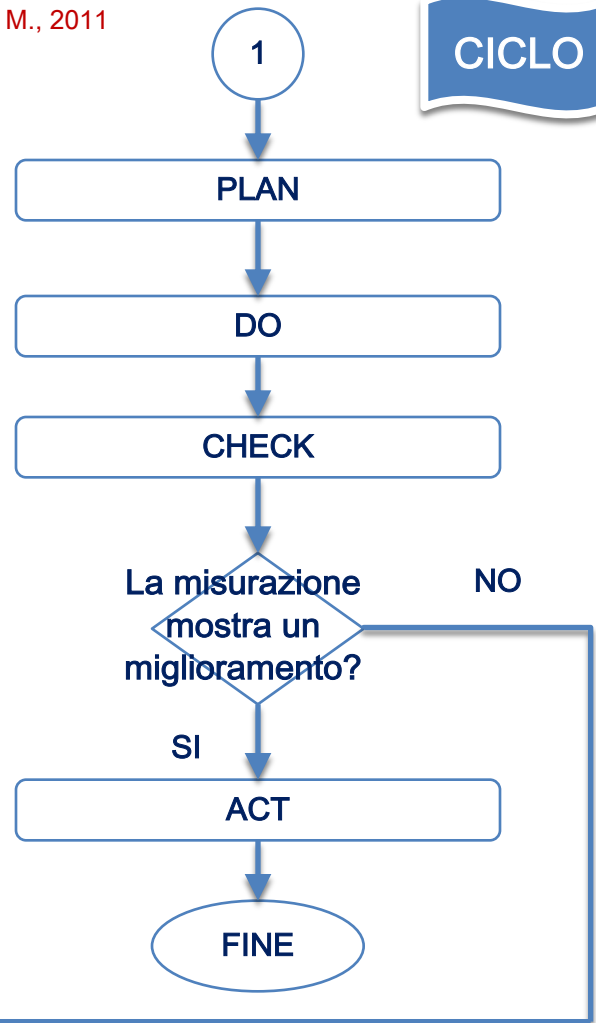
Esistono molte varianti del ciclo di Deming e dei processi di *problem-solving*. Alcune organizzazioni inseriscono il ciclo di Deming in una struttura più ampia.

CPS



Fonte: Evans J. R., Lindsay W. M., 2011

CICLO P-D-C-A



TEORIA DELLO “ZERO DIFETTI”

Significa ridurre i difetti e le rilavorazioni e porsi come obiettivo finale un numero di difetti pari a zero.

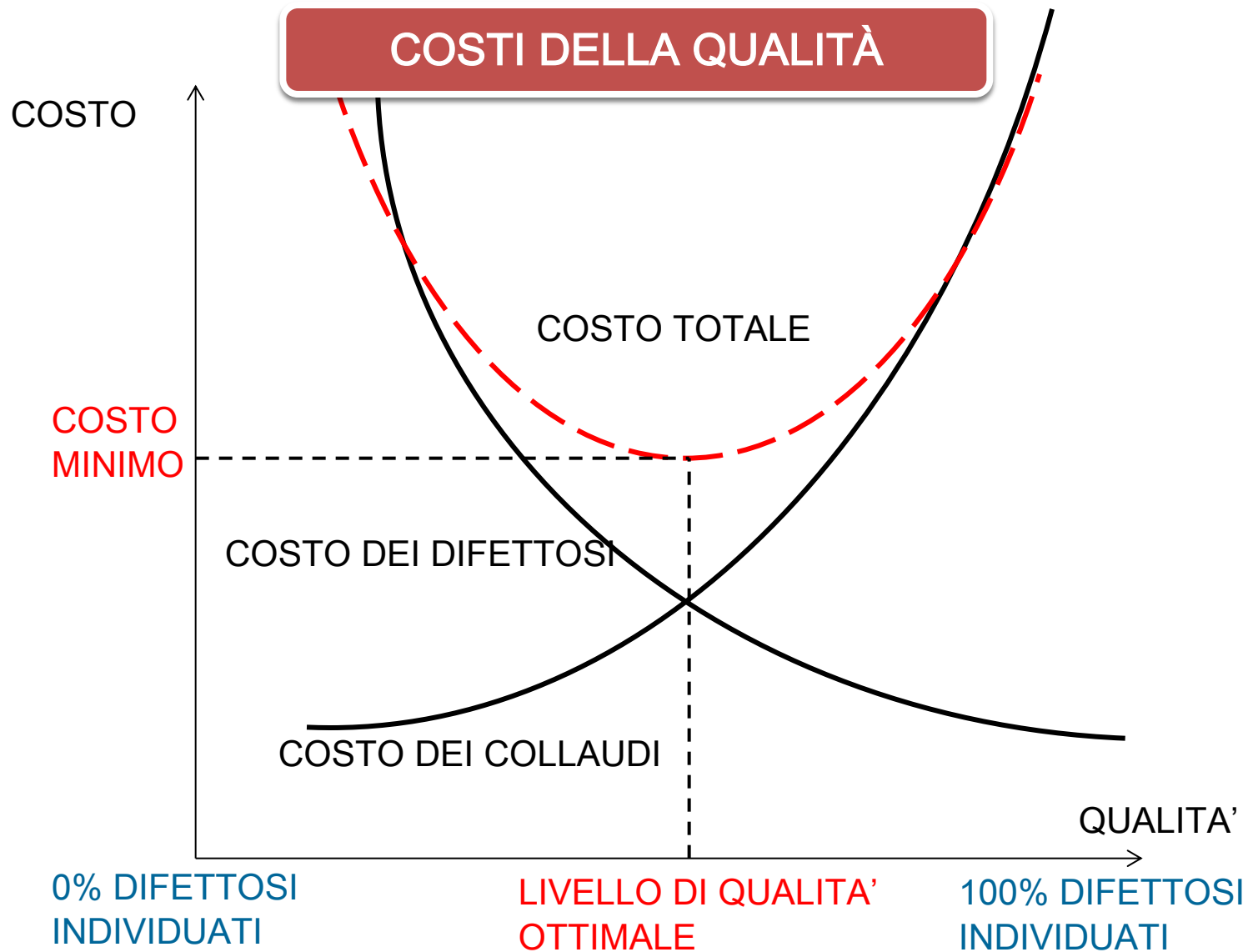
Costi della Qualità

1. Costi di controllo

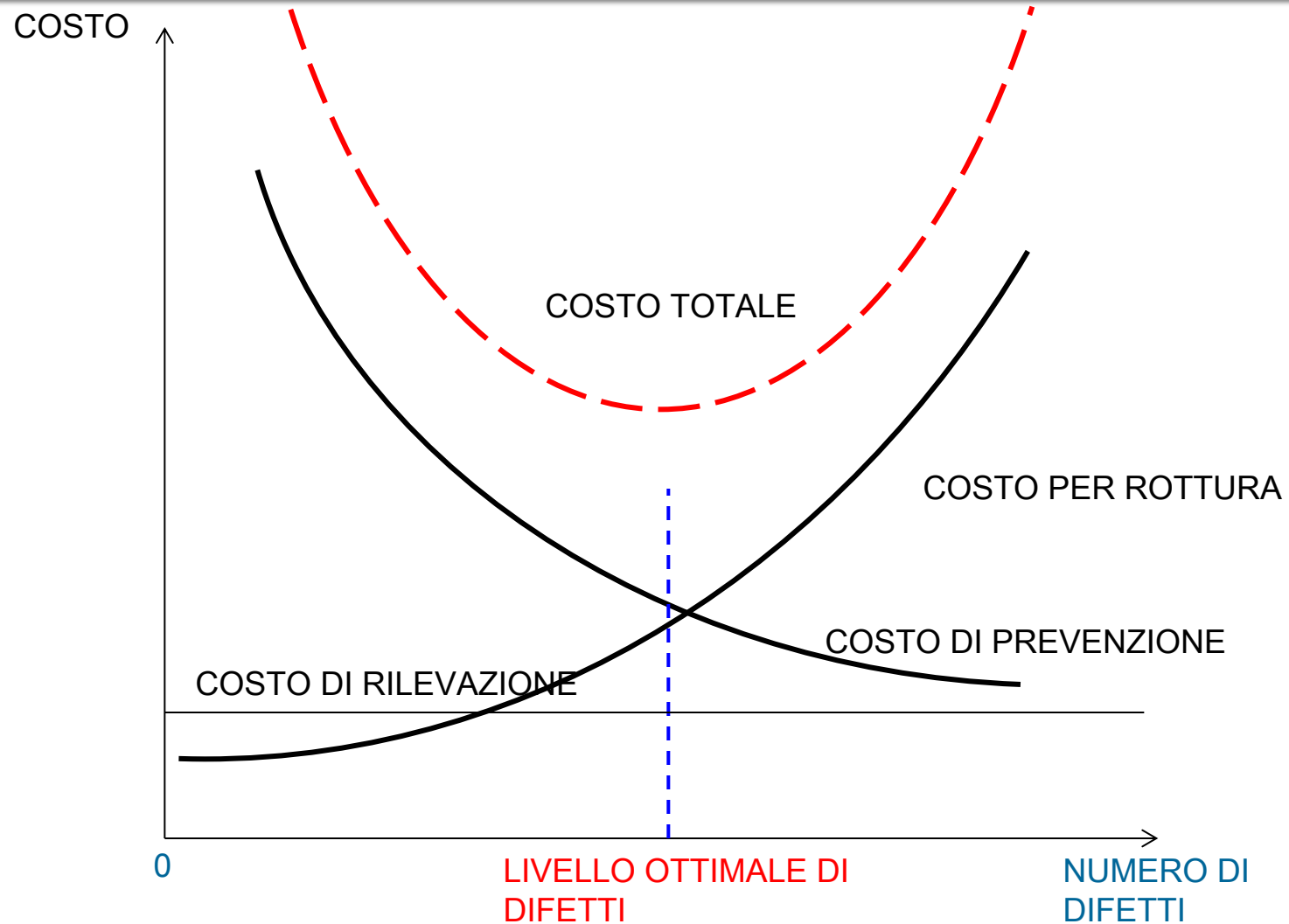
- Costi di ispezione e prevenzione

2. Costi per mancanza di controllo

- Costi della difettosità



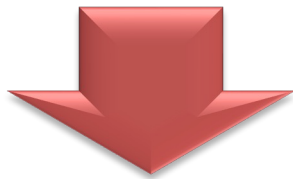
TEORIA DEL NUMERO OTTIMALE DI DIFETTI CONCEZIONE TRADIZIONALE



TEORIA DEL NUMERO OTTIMALE DI DIFETTI CONCEZIONE "ZERO DIFETTI"

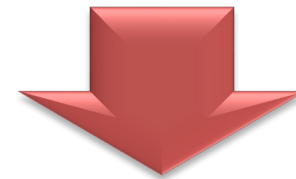


**APPROCCIO
OCCIDENTALE**



Livello ottimale di difetti

**APPROCCIO
GIAPPONESE**



Zero difetti

Il miglioramento continuo nella ISO 9000

Il miglioramento continuo delle prestazioni complessive dovrebbe essere un obiettivo permanente dell'organizzazione.



Il miglioramento continuo nella ISO 9000

Definizione

Attività ricorrente mirata ad accrescere la capacità di soddisfare i requisiti.

Scopo

Aumentare la probabilità di accrescere la soddisfazione dei clienti e degli altri *stakeholder*.



Il miglioramento continuo nella ISO 9000

Azioni per il miglioramento

- a) analisi e valutazione della situazione per individuare aree di miglioramento;
- b) individuazione degli obiettivi di miglioramento;
- c) ricerca di possibili soluzioni per perseguire questi obiettivi;
- d) valutazione di queste soluzioni e scelta;
- e) attuazione della soluzione prescelta;
- f) misurazione, verifica, analisi e valutazione dei risultati di tale attuazione per stabilire se gli obiettivi sono stati raggiunti;
- g) formalizzazione delle modifiche.

I risultati delle azioni di miglioramento devono essere poi riesaminati per individuare ulteriori opportunità

di miglioramento. In questo modo, il miglioramento diventa un'attività continua. Anche le

informazioni di ritorno dai clienti, le verifiche ispettive ed i riesami del sistema di gestione per la qualità, possono fornire spunti per individuare opportunità per il miglioramento.

Sintesi degli argomenti trattati

- **Gestione per processi**
 - Cosa è un processo?
 - Classificazione dei processi
 - Organizzazione e processi
 - Approccio per processi e Iso 9001
 - Cosa cambia con la gestione per processi?
- **Approccio sistemico alla gestione**
- **Miglioramento continuo**
 - Kaizen
 - Problem solving
 - Ciclo P-D-C-A
 - Teoria dello “zero difetti”
 - Il miglioramento continuo nella ISO 9000