

TQM

Storia e sviluppo/1

- Controllo statistico sulla produzione di massa → 1930-1945 US
- Dalla qualità del prodotto alla qualità del processo:
 - Campionamento in produzione (statistica)
 - Controllo del processo produttivo (ingegneria)



Dagli US al Giappone
da Deming a Ishikawa



William Edwards Deming 1909-1993



- Applicazione della statistica al controllo di produzione (ANOVA, test)
- Dagli US al Giappone → cultura orientale

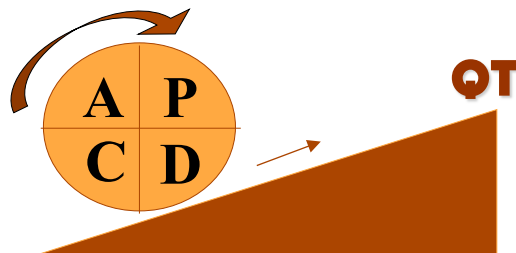
William Edwards Deming 1909-1993



- Dagli US al Giappone → cultura orientale
 - Ruota di Deming
 - Miglioramento continuo (Kaizen)
 - Miglioramento a grandi passi (Kairyo)

Ruota di DEMING

Plan, Do, Check, Act



Masaaki Imai

non smettere mai di migliorare

cambiamento (Kai) e meglio (Zen)

→ KAIZEN



- REGOLA 1: NON AFFIDARSI A SOLUZIONI COPIA E INCOLLA
- REGOLA 2: PARTIRE DAL TOP MANAGEMENT
- REGOLA 3: DARE RESPONSABILITÀ ALLA BASE
- REGOLA 4: FAR LEVA SULLA FLESSIBILITÀ
- REGOLA 5: MENO RISTRUTTURAZIONE FINANZIARIA, PIÙ RIORGANIZZAZIONE OPERATIVA

Joseph Moses Juran 1904 - 2008

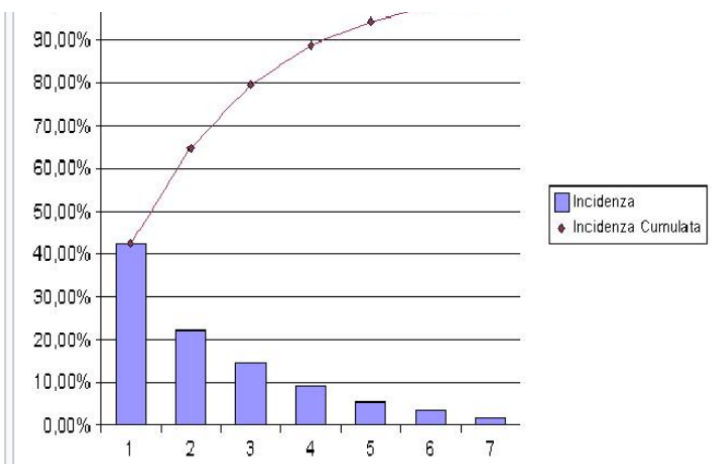


- Dagli US al Giappone → cultura orientale
 - Dimensione umana alla gestione del TQM
 - Influenza della cultura organizzativa (resistenza al cambiamento)
 - Diagramma di Pareto (strumento per la scelta delle criticità e delle soluzioni da adottare)

7 strumenti statistici

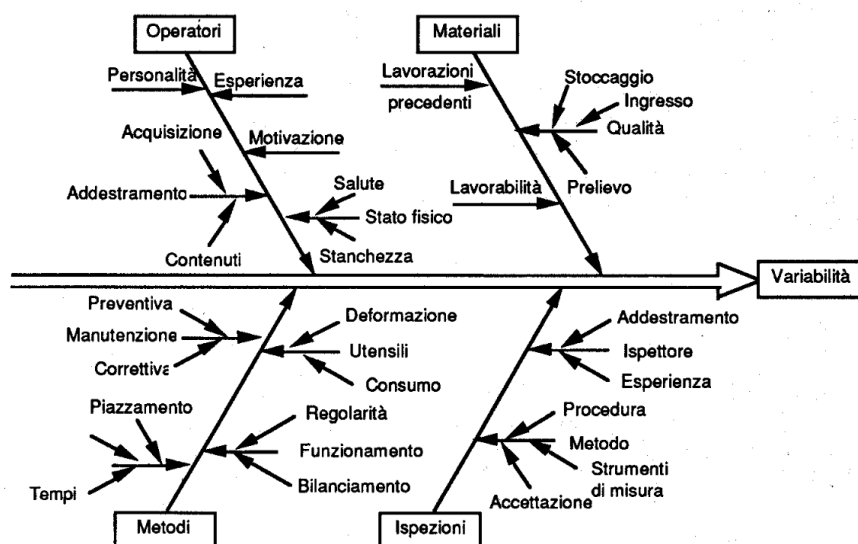
- Foglio di raccolta dati
- Istogramma
- Diagramma di Pareto
- Stratificazione dei dati
- Diagramma causa – effetto
- Carta di controllo
- Diagramma di correlazione

Il diagramma di Pareto: da dove parto?



Esempio di diagramma di Pareto: i primi tre fattori (ad

https://it.wikipedia.org/wiki/Diagramma_di_Pareto





Kaoru Ishikawa (1915-1989)

- Qualità come processo (non come controllo)
- Introduzione dei Circoli di Qualità (CQ)
- Diagramma di Ishikawa (spina di pesce) per l'analisi del problema

Il TQM è stato definito da molti un capriccio ma, se davvero lo è, è uno dei capricci più duraturi e significativi di sempre



Storia e sviluppo/2

- Negli anni 70 in Giappone – cultura del TQM (supporto governativo)
 - TQM è gestione per la qualità
 - Qualità dei processi e dell'organizzazione
 - Miglioramento continuo



Dal Giappone agli US
.. e al Regno Unito



Il TQM in Europa

dagli UK all'Europa (ISO e EFQM)

- Nel 1987 l'International Organization for Standardization adottò il codice britannico BS 5750 e pubblicò quella che ora è chiamata serie di norme ISO 9000
- Nel 1988 viene fondata la Fondazione EFQM che gestisce il premio europeo di Qualità

- Con la sigla **ISO 9000** si identifica una serie di normative e linee guida sviluppate dall'ISO (International Organization for Standardization), le quali definiscono i requisiti per la realizzazione, in una organizzazione, di un sistema di gestione della qualità, al fine di condurre i processi aziendali, migliorare l'efficacia e l'efficienza e nella realizzazione del prodotto e nell'erogazione del servizio, ottenere ed incrementare la soddisfazione del cliente.

La certificazione

- ISO 9000: vocabolario (principi TQM)
- ISO 9001:1994 requisiti di applicazione
- ISO 9001:2005: revisione per ampliamento aziende non produttive
- ISO 9001:2008 ampliamento tutte aree azienda
- ISO 9001:2015: riduzione manualistica

- ISO 14000: ambientale
- SA 8000: etica



Sara Cervai

"Il Total Quality Management è un approccio organizzativo, centrato sulla Qualità, che si basa sulla partecipazione di tutti i membri di un'organizzazione per ottenere un successo a lungo termine, basato sulla soddisfazione del cliente, e benefici per tutti i membri dell'organizzazione stessa e della società"

(Frase tratta dalla norma ISO 8402:1994)

UNI EN ISO 9001:2015

- 1 Scopo
- 2 Norme di riferimento
- 3 Termini e definizioni
- 4 Contesto dell'organizzazione
- 5 Leadership
- 6 Pianificazione
- 7 Supporto
- 8 Attività operative
- 9 Valutazione delle prestazioni
- 10 Miglioramento

Ridotta architettura documentale

Focus su risk management

Qualsiasi organizzazione

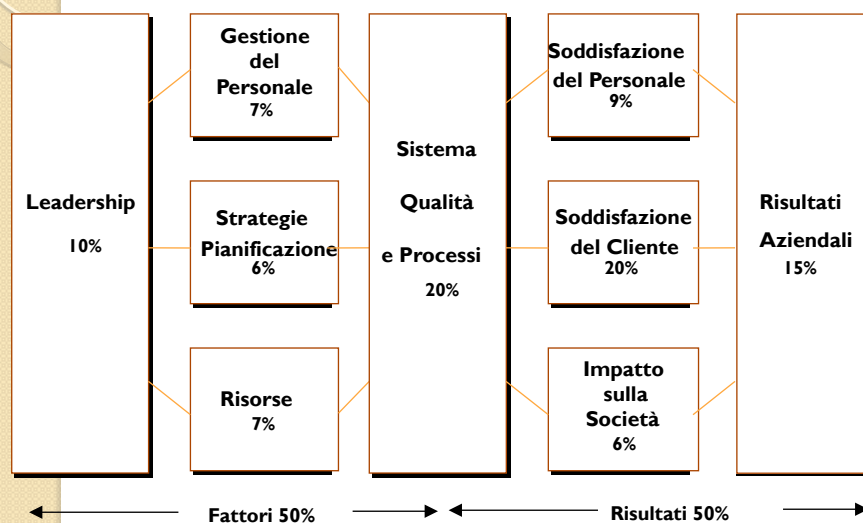
Certificazione e Premi Qualità

- **Certificazione**
 - Norme ISO, EN
- **Premio Qualità**
 - Modelli (EFQM – Baldrige - CAF...)

conformità

eccellenza

Modello EFQM



Cos'è il TQM?

Moltitudine di approcci con diverse applicazioni (BQA)...

Standard → Empowerment

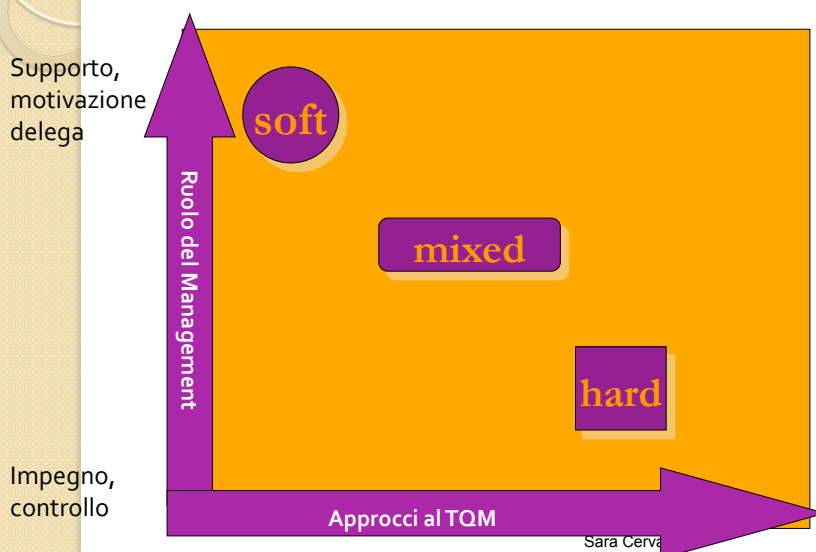
TQC

TQM

... un sistema di miglioramento continuo dell'organizzazione

Sara Cervai

Soft vs hard TQM (Kekale, 1999)

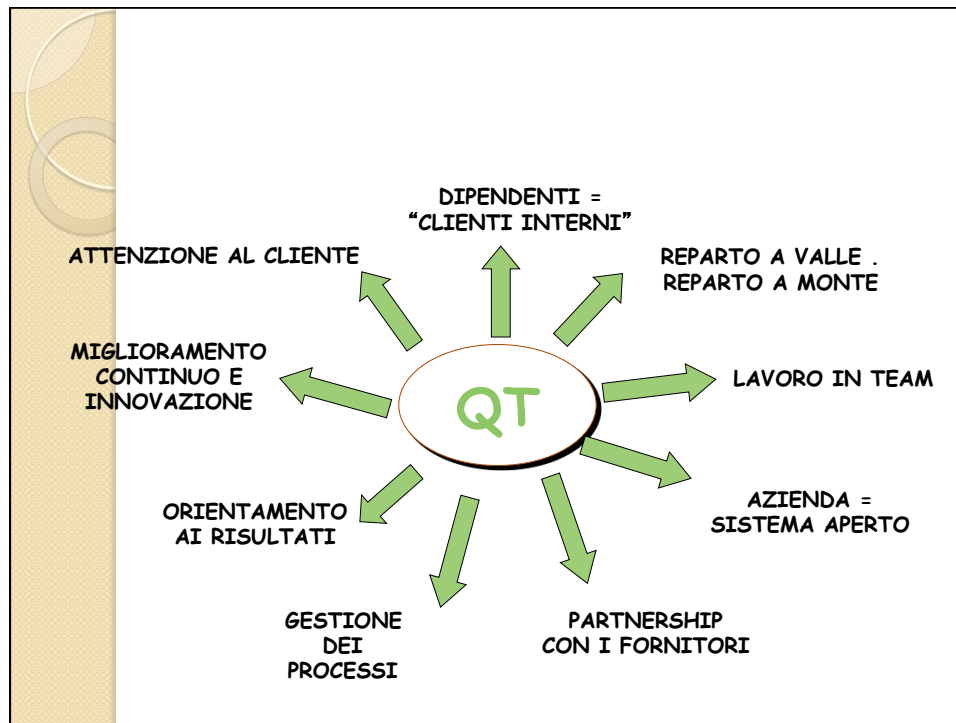


In generale:

- Gestione del cambiamento in team per un maggiore consenso e una cultura rivolta al cambiamento
- Rendere prioritaria la necessità di un miglioramento continuo
- Imparare a riconoscere la differenza tra un problema sistematico e un incidente
- Tendere al “far bene fin da subito” piuttosto che risolvere i problemi a posteriori
- Impegno del management nel perseguire il TQM
- Consapevolezza dei processi interni e delle relazioni tra clienti interni

TQM

- **TOTAL**
 - Riguarda tutto il personale
 - Copre tutte le aree dell'organizzazione
 - Considera tutte le parti come componenti di un unico sistema organizzativo
- **QUALITY**
 - Buoni risultati ora
 - Strutture, risorse e strategie che rendono possibile raggiungere buoni risultati in futuro
- **MANAGEMENT**
 - Qualcuno è responsabile e “vuole” il miglioramento
 - Le persone sono informate, motivate e empowered
 - La qualità dell'organizzazione non può prescindere dalle persone

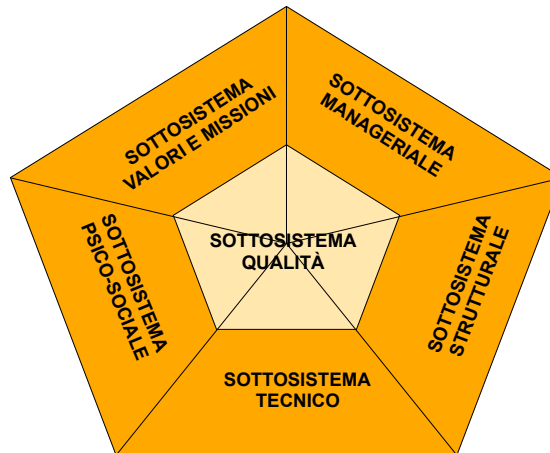


Sistema Qualità

Un sistema efficace di applicare il TQM
non prevede schemi rigidi, nè
preconfezionati....

Va basato sulla cultura organizzativa
esistente e orientato al miglioramento
dell'organizzazione

Sistema organizzativo



Sara Cervai

TEORIE ORGANIZZATIVE

- **OSL** - Taylor
- **HUMAN RELATIONS** - Mayo
- **DINAMICHE DI GRUPPO**
- **TEORIA SISTEMICA**
Von Bertalanffy
French e Bell
- **MOTIVAZIONALISTI**
Herzberg - (Maslow)
Argyris
Senge
- **LEADERSHIP PARTECIPATIVA TRASFORMAZIONALE**
Likert
Bass e Avolio

QUALITÀ TOTALE

Razionalizzazione risorse
Miglioramento efficacia e efficienza
OBW

Homo socialis
Bisogni sociali

Circoli di qualità
Gruppi Cedac
Project Teams

Azienda = sistema aperto
Sistema azienda = insieme di sottosistemi

Motivazione intrinseca
Arricchimento del lavoro
Soddisfazione dei bisogni dell'individuo
Crescita psicologica dell'individuo – learning organization

Leader orientato ai dipendenti
Coinvolgimento del personale
Responsabilizzazione e delega
Empowerment

