

## II Sistema Qualità come modello organizzativo per valorizzare e gestire le Risorse Umane

Gli elementi che caratterizzano il Sistema Qualità e promuovono ed influenzano le politiche di gestione delle risorse umane

### Dalla Conformità al Sistema di Gestione

La certificazione dei Sistemi Qualità aziendali ha contribuito, con l'introduzione della norma Iso 9001:2000, ad influenzare i modelli organizzativi soprattutto in relazione alla gestione della risorsa umana.

Il Sistema Qualità rappresenta l'insieme delle attività che un'organizzazione svolge per assicurare che un prodotto o un servizio corrisponda agli obiettivi prefissati, rispettando le caratteristiche di economia, sicurezza, disponibilità ed affidabilità, necessarie per raggiungere la piena soddisfazione del cliente. La Certificazione del Sistema Qualità rappresenta così per le organizzazioni una delle più concrete opportunità di migliorare i prodotti e i servizi offerti ai propri clienti, oltre ad un'occasione per valorizzare le proprie "qualità" organizzative.

L'azienda che adotta un Sistema Qualità è, infatti, un'organizzazione in cui: al centro è posta la soddisfazione del cliente; la persona è il principale protagonista dei processi; le attività sono pianificate e soggette a controllo e revisione; si definiscono obiettivi e si misurano i risultati ottenuti; si fa miglioramento continuo.

**Tab. 1** La certificazione del Sistema Qualità aziendale in un'organizzazione:

<b>COMPOR TA</b>	La rintracciabilità dei prodotti, delle varie fasi delle attività lavorative (i processi) e delle <b>persone</b> coinvolte L'enfasi sulla prevenzione L'importanza della pianificazione
<b>PRODU CE</b>	La diminuzione delle cause di errore, spreco, costo L'analisi dei processi tipici di ciascuna organizzazione La riproducibilità ed il miglioramento delle attività lavorative tipiche Un maggiore <i>coinvolgimento</i> delle <b>persone</b> rispetto alla "vita" organizzativa
<b>INTRODU CE</b>	La registrazione, l'analisi e l'archiviazione di dati e fatti Le verifiche ispettive interne come momento di <i>confronto</i> tra le <b>persone</b> ed opportunità di miglioramento L'introduzione di indicatori di processo e di prestazione La rilevazione del livello di soddisfazione del cliente Il riesame periodico del sistema di gestione
<b>SUGGERI SCE</b>	Un comportamento lavorativo proattivo basato sulla collaborazione, il <i>confronto</i> e lo <i>scambio</i> tra le <b>persone</b> Le modalità di lavoro di gruppo come fondamentale strumento Relazioni fondate sul rapporto cliente/fornitore all'interno e all'esterno dell'organizzazione L'utilizzo esclusivo di dati e fatti Un approccio di lavoro orientato al cliente ed all'analisi delle sue aspettative

Le norme hanno sempre rappresentato il riferimento rispetto al quale le imprese costruivano o ripensavano i loro modelli organizzativi per razionalizzare la struttura aziendale, chiarire i livelli di responsabilità, descrivere le modalità di controllo e produzione di beni e/o erogazione di servizi.

Di fatto l'introduzione del Sistema Qualità in una azienda rappresentava un "evento" organizzativo attraverso cui si definivano gli "standard" rispetto ai quali la struttura agiva i suoi processi produttivi.

In passato i sistemi di gestione producevano una rigorosa descrizione dei processi lavorativi, dei loro criteri e dei loro parametri. La norma ISO 9001:2000 assume, nel suo modello di riferimento, i principi della Qualità Totale:

- Soddisfazione del cliente;
- Priorità alla qualità;
- Miglioramento continuativo;
- Coinvolgimento organizzativo;
- Formazione permanente.

Si sposta così l'attenzione a favore degli **aspetti organizzativi** ponendo enfasi al concetto di **prevenzione**, superando il tradizionale approccio fondato unicamente sulla *conformità* ed il *controllo*; introducendo una logica di tipo "**sistemico**" in cui tutti i fattori (organizzativi, economici, produttivi, sociali) sono elementi distintivi e parti del sistema di gestione.

La norma Iso 9001:2000 evolve verso un modello che aiuta le organizzazioni a gestire il Sistema Qualità, a migliorare il rapporto con clienti-fornitori (interni ed esterni), ad utilizzare in maniera diffusa dati ed indicatori, ad attuare il miglioramento basato sui dati raccolti, ad agire un modello gestionale pianificato, controllato e migliorabile strettamente legato alle scelte imprenditoriali interne ed a quelle imposte dal mercato.

L'enfasi sulla gestione del Sistema Qualità aziendale e l'orientamento alla Qualità Totale, come modello gestionale di riferimento, trova conferma nei principi fondamentali che sono alla base della norma stessa:

- ❖ Organizzazione mirata al cliente
- ❖ Direzione come leadership
- ❖ Coinvolgimento attivo del personale
- ❖ L'approccio per processi
- ❖ Approccio al sistema per la gestione
- ❖ Miglioramento continuativo
- ❖ Decisioni basate sui dati e fatti (gestione efficace)
- ❖ Relazione fornitore/cliente (vantaggiosa per entrambi).

### **La ricerca delle finalità: la Direzione per obiettivi**

L'Alta Direzione, nelle indicazioni della norma, ha l'obbligo di ricercare le finalità rispetto alle quali l'organizzazione si mette in movimento. In questa ricerca, che caratterizza la gestione, è importante porre al centro del sistema di obiettivi, da una parte il **cliente** per:

- individuare tutti gli interessati (stakeholder o co-interessati) e le principali tipologie di clienti (esterni ed interni);
- capire ed interpretare tutti i requisiti e le esigenze dei clienti (sia espressi che non espressi e/o derivati da leggi, norme, ecc.);

- elaborare i requisiti in modo che siano chiari i traguardi da raggiungere e siano inseriti negli obiettivi aziendali;
- verificare che i requisiti e gli obiettivi siano altrettanto chiari a tutti i collaboratori;

dall'altra la **persona**, parte integrante dell'organizzazione, per:

- individuare le finalità dell'organizzazione, la Mission (perché esistiamo);
- individuare le prospettive future, la Vision (dove siamo diretti);
- individuare le caratteristiche delle persone (le competenze);
- rilevare i bisogni e le aspettative;
- rilevare ed analizzare l'ambiente di lavoro (il clima).

Sulla base di queste analisi l'Alta Direzione elabora il sistema di obiettivi strategici ed operativi su cui si sviluppa la gestione, tenendo conto delle esigenze della funzione Qualità, impegnata a diffondere i principi e la cultura della qualità, e quelle della funzione Personale, orientata a gestire le problematiche riferite al personale, a promuovere politiche di sviluppo e di integrazione delle persone nell'organizzazione.

### **Il metodo: l'approccio per processi**

Una delle caratteristiche della normativa è l'approccio per processi che consente di studiare, rappresentare, analizzare e migliorare le attività aziendali attraverso l'individuazione dei suoi processi tipici: imprenditoriali, gestionali, operativi e produttivi. Questo approccio rende possibile l'introduzione di un Sistema Qualità più coerente con il modello organizzativo riconosciuto e praticato dalle organizzazioni di qualsiasi tipo o forma, operanti nei mercati più diversi.

Dall'impiego di questo approccio deriva la modalità di gestione per processi. La gestione per processi si realizza con l'individuazione dei processi prioritari su cui determinare gli obiettivi, concentrare gli sforzi di miglioramento, determinare le risorse da impiegare, individuare azioni di sviluppo dell'organizzazione.

Questa modalità di gestione consente di individuare i processi chiave (strategici) all'interno di ciascuna organizzazione e di valorizzare le attività collegate, eliminando quelle che non aggiungono valore.

L'organizzazione per processi, una volta impostata, offre alle *persone* un'idea più chiara delle attività nelle quali sono coinvolte, delle integrazioni con il resto dei processi aziendali, del valore che le loro attività offrono a tutta l'organizzazione.

La gestione per processi aiuta a superare la concezione di un'organizzazione formata da unità separate tra di loro con confini ben definiti, per identificare i flussi operativi e di informazioni collegati tra loro e trasversali all'organizzazione che si orientano nei punti di contatto con i clienti.

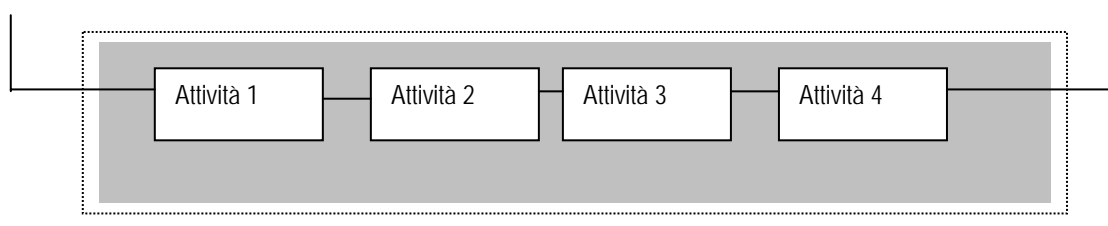
L'approccio per processi rende necessario, all'interno di ciascuna organizzazione, uno studio dei processi tipici che a sua volta richiede una collaborazione tra i gestori delle attività e le persone coinvolte negli stessi processi.

Il Responsabile della Qualità, in stretta collaborazione con il Responsabile del Personale, è in grado di realizzare una mappatura dei processi aziendali ed una loro rappresentazione ricorrendo all'utilizzo di diagrammi di flusso e/o tabelle di sintesi che raccolgono tutte le principali informazioni.

L'analisi dei processi mette in evidenza: le attività svolte e già note, le attività svolte ma non ancora codificate, le relazioni tra le attività, l'ordine di priorità delle attività, le responsabilità ed i livelli di coinvolgimento delle persone, i tempi di realizzazione e le risorse necessarie.

**Fig .1**

In-put dal fornitore esterno o interno



Esempio di processo: **progettazione di un servizio**

Out-put al cliente interno o esterno

Attività 1- acquisizione dei bisogni del cliente

Attività 2- definizione delle caratteristiche del servizio richiesto

Attività 3- erogazione del servizio

Attività 4- analisi e miglioramento delle caratteristiche del servizio offerto

Fare l'analisi dei processi richiede uno studio approfondito di tutti gli aspetti caratteristici (vedi tabella 2) attraverso la realizzazione di interviste dirette ai principali attori coinvolti, la raccolta di materiale documentale impiegato nella realizzazione delle attività (istruzioni di lavoro, documenti contrattuali, documenti forniti dal cliente, modulistica, note informali, leggi, etc..), l'osservazione diretta, la ricostruzione dei principali flussi.

**Tab. 2** L'analisi dei processi

<b>CHE COSA</b>	Quali risultati/effetti produce. Di che cosa ha bisogno per essere attuato
<b>QUANDO</b>	Come si colloca temporalmente rispetto agli altri processi e quanto tempo richiede
<b>COME</b>	Quali strumenti, metodi, conoscenze, competenze, abilità sarebbero necessarie e quali sono impiegate
<b>CHI</b>	Chi è il PROCESS OWNER. Quali sono le persone che hanno responsabilità in quel processo
<b>PERCHE'</b>	Quali sono le finalità (economiche, produttive, organizzative)

Nella rilevazione delle caratteristiche tipiche dei processi è centrale la rilevazione dei ruoli ricoperti dalle persone. Non è raro che questa attività di studio e rappresentazione dei processi possa portare a definire nuovi livelli di responsabilità sia all'interno del processo: l'individuazione del PROCESS OWNER (il responsabile del processo che può essere anche una figura operativa) sia rispetto all'organizzazione: revisione o costruzione del nuovo

organigramma in cui siano evidenti i processi caratteristici e le persone coinvolte a diversi livelli (responsabili, coinvolti, informati).

Attraverso l'analisi dei processi è possibile anche influenzare l'individuazione degli obiettivi strategici e l'azione imprenditoriale. I processi chiave, infatti, sono quelli sui quali l'Alta Direzione costruisce i piani di sviluppo, definisce gli investimenti, determina le risorse necessarie, individua le competenze necessarie, sperimenta nuove modalità di lavoro.

Visto da un altro punto di vista, una volta individuate le politiche di sviluppo aziendali, produttive ed organizzative l'Alta Direzione è in grado di ri-progettare i processi chiave che costituiscono l'essenza dell'organizzazione avviando così un percorso di sviluppo organizzativo che coinvolge persone, processi, risorse, metodi di lavoro, etc.. e che richiede una forte integrazione con le politiche di gestione del personale.

Ri-progettare vorrà significare anche adottare un modello organizzativo in cui siano resi evidenti i processi chiave per definire su questi: responsabilità, ruoli, livelli di operatività e autonomia.

E' il modello in cui si supera di fatto l'identificazione delle funzioni aziendali a beneficio di una struttura a "matrice" in cui le persone sono direttamente legate ai processi.

### **La modalità: la gestione per progetti**

La gestione dei progetti o Project Management consente di individuare e gestire nuove attività o di svilupparne altre; offre la possibilità di organizzare il proprio lavoro e quello dei collaboratori sulla base di: obiettivi condivisi, risorse definite, competenze possedute.

Il progetto rappresenta la principale modalità di lavoro suggerita dalla norma, da svolgersi individualmente o tramite gruppi di persone che hanno lo scopo di mettere a punto nuovi prodotti, nuovi servizi, nuove attività, modifiche importanti all'operatività, ricerche. In questo gruppo di attività rientrano anche i progetti di miglioramento ed i progetti volti alla soluzione di problemi (problem solving), fatti da gruppi di lavoro ad hoc con metodologie specifiche.

Questa modalità di lavoro, ormai diffusa nelle organizzazioni, può essere promossa ulteriormente da Responsabile Qualità e Responsabile del personale all'interno dell'organizzazione attraverso: programmi di formazione, gruppi di lavoro e di progetto su temi di comune interesse, riunioni informative, etc..

### **Lo stile guida nel lavoro: il miglioramento continuo**

Fare del miglioramento continuo significa cambiare in continuazione, senza ritornare indietro (cioè senza rilassamenti o regressioni), confrontandosi con se stessi (dati/prestazioni precedenti) e con la concorrenza (prestazioni degli altri).

Il miglioramento è uno dei capisaldi della gestione: infatti il ciclo di miglioramento continuo viene gestito dalla Direzione, partendo dai dati dell'anno precedente, arricchiti ed integrati con altre informazioni ed analisi,

fissando obiettivi di miglioramento, supportati da piani di attività e verificati periodicamente in termini gestionali.

Migliorare continuamente è anche un modo di approcciarsi al lavoro superando la concezione di un modalità di operare uguale a se stessa per orientarsi alla ricerca anche di piccole modifiche che agiscono in maniera innovativa e richiedono di individuare nuovi strumenti, mezzi, tempi, azioni, etc. Il miglioramento continuo può essere identificato come un requisito delle persone e, in questo senso, può richiedere la definizione di competenze che sono legate alla sua realizzazione pratica.

### **Le persone come risorsa dell'organizzazione**

La norma ISO 9001:2000 richiede un modo nuovo di intendere le organizzazioni in cui sia centrale la "risorsa uomo".

In particolare si afferma come le persone, a tutti i livelli, costituiscano l'essenza dell'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell'organizzazione stessa.

Da qui deriva anche l'importanza di individuare le competenze, la consapevolezza (intesa come coinvolgimento e partecipazione ai risultati aziendali), l'addestramento e la formazione continua più adeguati all'organizzazione.

Tutti questi aspetti rientrano negli impegni richiesti alla Direzione, sviluppati e resi evidenti in alcuni documenti: Politica della Qualità, Piani Strategici e di Sviluppo, Piani di formazione e Addestramento che sono periodicamente sottoposti a riesame all'interno di riunioni di Direzione.

La norma, rispetto alla risorsa umana, richiede di definire le competenze legate ai processi interni, identificare e pianificare le azioni formative legate alle esigenze di sviluppo, rendere il personale consapevole della rilevanza e dell'importanza delle proprie attività e di come queste contribuiscano al raggiungimento di obiettivi per la qualità, definiti in precedenza dalla Direzione.

In questo senso il Responsabile della Qualità è chiamato a collaborare con la Direzione del personale per: definire le competenze collegate ai processi aziendali, sviluppare politiche del personale coerenti, individuare azioni formative adeguate agli obiettivi, promuovere azioni orientate a creare consapevolezza (riunioni, colloqui, documenti informativi, meeting, etc..).

In particolare è sulle competenze che si realizza il contributo più valido per i sistemi qualità e gestione del personale.

Rilevare ed individuare in una organizzazione le competenze (possedute e necessarie) vorrà significare avere nuove modalità per:

- **identificare** le caratteristiche e le capacità delle persone adeguate a fronteggiare il contesto lavorativo e di mercato, sempre più complesso e dinamico;
- **pianificare** l'organizzazione e le sue risorse umane in modo da soddisfare sia le richieste e le necessità dell'impresa che quelle delle stesse persone;
- **adottare** sistemi di gestione e sviluppo che consentano di valutare e premiare, in modo coerente, coloro che contribuiscono a realizzare gli obiettivi aziendali.

L'analisi delle competenze permette di realizzare una rilevazione completa dell'insieme di: conoscenze, capacità, esperienze, "qualità", necessarie all'organizzazione allo scopo di identificare gli strumenti per la selezione, incentivazione, motivazione e promozione del personale.

La rilevazione delle "competenze chiave" per ciascuna figura professionale, inoltre, è utile alla gestione complessiva dei processi nei quali le persone sono coinvolte.

## **Il Sistema Qualità verso l'organizzazione e il mercato**

Il Sistema Qualità aziendale inteso come sistema di regole "organizzative", come descrizione delle modalità di lavoro e modello per favorire il miglioramento e l'attenzione alla prevenzione ed alla pianificazione, è anche uno strumento di cambiamento.

La sua stessa introduzione come insieme di regole, nuove attività, nuove modalità di organizzazione del lavoro, definizione delle responsabilità di "processo", incide sulle condizioni ambientali di un'organizzazione.

Il cambiamento va nella direzione di migliorare i comportamenti, le relazioni, gli scambi e le dinamiche di lavoro e, più alla lunga, la cultura e i valori aziendali.

In questa prospettiva il progetto di implementazione del Sistema Qualità aziendale può essere inteso come parte di un più ampio percorso di Sviluppo Organizzativo o esso stesso l'avvio di un piano che si pone l'obiettivo di valorizzare e ottimizzare il Sistema Organizzativo per renderlo omogeneo con l'ambiente interno ed esterno.

Il Responsabile Qualità in questo caso deve essere inteso come una figura che promuove il cambiamento; per questa ragione deve collaborare strettamente con il Responsabile del personale per:

- individuare **azioni formative** a sostegno del processo di cambiamento, di definizione e chiarimento dei ruoli e delle posizioni; per promuovere la cultura della qualità, del miglioramento e del lavoro di gruppo;
- individuare **azioni di comunicazione interna** (riunioni, colloqui di orientamento e verifica, news letter, mezzi e strumenti per la comunicazione, etc..);
- ri-progettare il modello organizzativo;
- individuare **azioni e modalità per incentivare** il miglioramento (sistema premiante, etc..).

## **La relazione tra la funzione Qualità e la funzione Personale nell'organizzazione**

La collaborazione tra l'ufficio Qualità e l'ufficio del Personale di un'azienda nelle fasi di introduzione del Sistema Qualità aziendale e del suo miglioramento è stretta e continua.

Come già detto l'introduzione del SQ è un evento organizzativo caratterizzato da attività di **analisi**: mappatura e studio dei processi, rilevazione delle competenze, individuazione e analisi di rilevatori di prestazione, rilevazione ed analisi della soddisfazione del cliente esterno (customer satisfaction) e del cliente interno (people satisfaction); attività di

**pianificazione:** individuazione degli obiettivi (aziendali, di processo, di prodotto/servizio), delle risorse (materiali ed immateriali), dei tempi di lavorazione, delle azioni formative; attività di **controllo:** realizzazione di controlli di processo, di prodotto, delle verifiche ispettive interne; attività di **miglioramento:** sviluppo di piani: Piano strategico, Piano Commerciale, Piano di Sviluppo Organizzativo, Piano di formazione, etc..

In tutte queste occasioni le collaborazioni tra i Responsabili Qualità e Personale diventano continue, strette e le azioni svolte ed i risultati ottenuti possono essere utilizzati per lo sviluppo di programmi comuni ma anche di progetti dei quali ognuno è responsabile; in ogni caso saranno coerenti con la Mission aziendale ed andranno a realizzare la Vision che la Direzione ha descritto e gli obiettivi strategici che ha definito.

**Tab. 3**

Attività	Modalità	Responsabile Personale	Responsabile Qualità
Mappatura dei processi	Interviste, raccolta documentale, osservazione diretta	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Individuazione delle caratteristiche delle persone	Rilevazione e descrizione delle principali competenze, conoscenze, capacità, esperienze e qualità	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selezione del personale	Job Profiling e processo di selezione	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Descrizione di percorsi di carriera e sistema premiante	Documenti di Sviluppo delle Risorse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Misurazione delle "prestazioni"	Rilevazione e rappresentazione di indicatori di prestazione	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Definizione di percorsi formativi adeguati	Piano di formazione aziendale	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rilevazione dei livelli di soddisfazione interna ed analisi della motivazione del personale	Analisi di clima	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizzazione verifiche ispettive	Interviste individuali e di gruppo, analisi documentale, osservazione diretta	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

■ Responsabile □ Coinvolto

**Giovanni Volpe**  
 Amministratore Unico di COMITES srl  
[volpe@comites.mi.it](mailto:volpe@comites.mi.it)