

BIBLIOTECA

Miglioramento continuo

Introduzione

Benvenuti.

In questa lezione parleremo del Miglioramento continuo, cioè di come giungere a ottimizzare le cose attraverso un processo graduale e continuo, che non porti a grossi stravolgimenti.

In particolare, evidenzieremo:

- come operare
- gli strumenti utili per conseguirlo
- le competenze trasversali connesse

Bene, non ci resta che cominciare...

Il Miglioramento continuo

Per capire cosa significhi operare attraverso un “miglioramento continuo” può essere utile riflettere su cosa non sia un miglioramento continuo.

L’opposto, infatti, di miglioramento continuo è fissare un obiettivo altissimo come, per esempio, saltare due metri e non dire “comincia da quello che sai fare e migliora poco a poco”. Il miglioramento continuo è l’opposto del “gli è tutto da rifare!”, come diceva Bartali, cioè la ricerca di un miglioramento attraverso uno stravolgimento totale del sistema.

All’opposto, miglioramento continuo significa considerare tutto quello che aiuta a saltare in alto: stile, velocità, pedana, ecc. e poi cercare di migliorare, di poco, ma continuamente, ogni fattore. In particolare l’obiettivo non deve essere “saltare due metri”, ma migliorare la propria prestazione lentamente, ma con costanza.

Il Miglioramento continuo (2)

Un altro esempio di miglioramento continuo viene dalla meccanica dove tradizionalmente i pezzi venivano classificati “buoni” o “scarti”. Nel miglioramento continuo i pezzi devono essere migliorati, anche se buoni: non basta produrre pezzi accettabili, bisogna produrre pezzi sempre migliori, senza fermarsi mai.

Per far questo non basta dare un ordine, ma si deve operare tutti assieme per migliorare continuamente.

Strumenti per il Miglioramento continuo

Ma come si può attuare il miglioramento continuo?

Ebbene, esistono numerosi strumenti utili. Tra questi, i più importanti sono:

- il metodo Toyota
- il lavoro di gruppo
- il metodo 6Sigma

Vediamo ciascuno di questi metodi in dettaglio...

Il metodo Toyota

Cominciamo dal metodo Toyota, che è in assoluto quello maggiormente conosciuto.

Storicamente si ritiene che il miglioramento continuo sia nato nell'industria giapponese e in particolare in Toyota.

Questo metodo è anche conosciuto con il termine Kai-zen, composto dalla parola giapponese:

- Kai = cambiamento, miglioramento
- e Zen = buono, migliore

La filosofia Kaizen si basa sul lavorare in modo graduale, con investimenti contenuti e coinvolgendo le persone che lavorano direttamente, cioè il team di progetto. Questa metodologia, dunque, garantisce il conseguimento di risultati attraverso l'effetto cumulato di una serie di miglioramenti sistematici, che portano a ridurre i costi e a migliorare i profitti ed il modo di lavorare.

Team di progetto

Come abbiamo visto, nel metodo Toyota è fondamentale la costituzione del team di progetto, nel quale il manager ha il ruolo del coach.

Le fasi salienti per la formazione del team di progetto sono:

- formare e sensibilizzare il team di progetto
- scegliere l'area d'intervento
- individuare, analizzare e quantificare i problemi e valutare i miglioramenti necessari
- trovare le soluzioni e le metodologie di implementazione
- implementare le soluzioni
- misurare e verificare i risultati
- standardizzare
- sostenere e rispettare gli standard nel tempo

Metodo 6Sigma

Passiamo adesso a considerare il metodo 6Sigma.

Questo termine indica un programma di gestione della qualità introdotto negli anni '80 in Motorola, ma diffuso anche in altre grandi compagnie. Il nome viene dalla statistica, visto che in statistica sigma indica lo scarto quadratico medio.

L'obiettivo del metodo 6Sigma è portare la qualità di un prodotto o di un servizio a un livello elevato, favorevole per il consumatore. In origine si trattava di raggiungere un tale controllo del processo da avere soltanto 3,4 pezzi difettosi ogni milione.

La metodologia, quindi, mira all'eliminazione dei difetti e degli sprechi piuttosto che al semplice miglioramento della prestazione media. E questo garantisce un impatto diretto sul cliente, inteso come fruitore del processo/prodotto.

Ciclo PDCA

Un ulteriore aiuto per operare il miglioramento continuo viene dal Metodo PDCA, che è uno dei principali strumenti della strategia della qualità totale conosciuto anche come ciclo di Deming dal nome del suo ideatore, W. Edwards Deming.

Secondo questo schema proposto dagli esperti di sistemi organizzativi, operare in miglioramento continuo comporta adottare un modello costituito da 4 fasi, ciclicamente ripetute, di:

- pianificazione (PLAN)
- attuazione (DO)
- verifica (CHECK)
- e miglioramento (ACT)

Il ciclo può essere applicato ai processi lavorativi, ai prodotti e servizi che ne derivano, ma anche alle persone stesse. Il PDCA aiuta, ad esempio, a migliorare il lavoro di squadra.

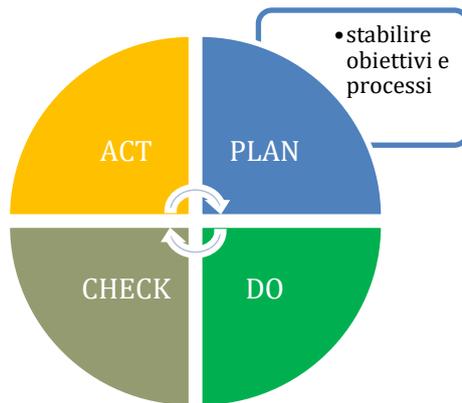


Ciclo PDCA: Plan

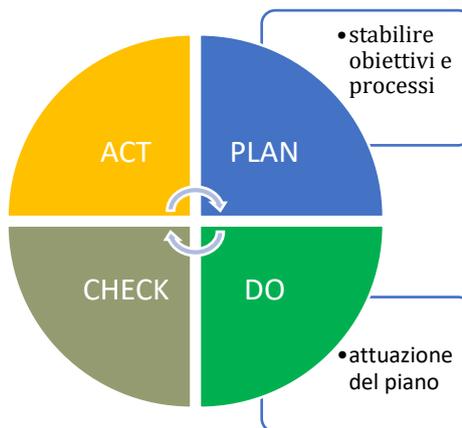
P = Plan (Pianificare)

In questa fase è importante stabilire gli obiettivi e i processi necessari per fornire risultati in accordo con i risultati attesi.

L'ideale sarebbe anche condurre qualche test preliminare, oppure avviare una produzione su piccola scala, per verificare i possibili effetti.

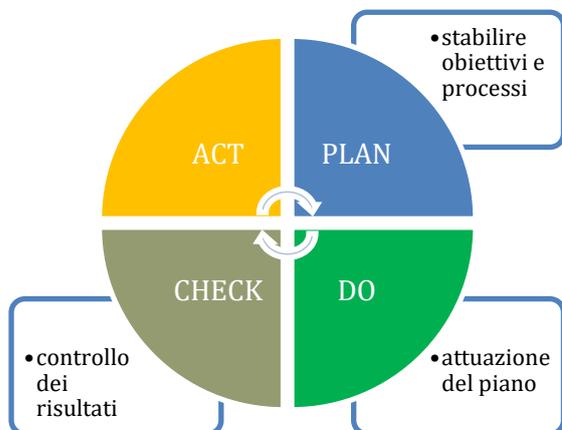
**Ciclo PDCA: Do****D = Do (Eeguire)**

In questa fase si procede ad attuare il piano, eseguire il processo, creare il prodotto. Dapprima si procede in contesti solo circoscritti. In questo modo si raccolgono i dati da analizzare nelle fasi successive.

**Ciclo PDCA: Check****C = Check (Verificare)**

In questa fase si controllano i risultati della fase precedente e si studiano, confrontandoli con i risultati

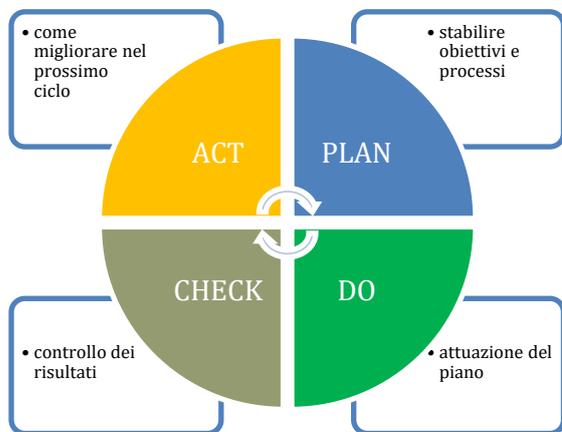
attesi e con gli obiettivi che ci si era prefissati in fase di Plan.



Ciclo PDCA: Act

A = Act (Azione)

In questa fase si agisce per rendere definitivo il miglioramento, valutando anche i possibili miglioramenti successivi.



Competenze trasversali utili al Miglioramento continuo

Naturalmente, per attuare il miglioramento continuo non si può non fare riferimento anche ad altre competenze trasversali che possono essere d'aiuto.

Tra queste bisogna senz'altro citare:

- il problem solving, cioè l'individuazione, definizione e soluzione di un problema
- e la gestione del team, insieme alla capacità di lavorare in team

Entrambi questi soft skill non andrebbero trascurati, ma dovrebbero essere coltivati ed allenati (ad esempio, per il problem solving, attraverso la risoluzione di specifici giochi e l'approfondimento delle varie

possibili tecniche di soluzione).

Lifelong Learning

Infine, parlando di miglioramento continuo non si può non accennare all'apprendimento continuo, o lifelong learning.

Con questo termine ci si riferisce all'educazione durante tutto l'arco della vita, cioè l'esigenza di imparare sempre, di aggiornare le proprie conoscenze e competenze, anche alla luce della veloce spinta innovativa (pensiamo ad esempio all'intelligenza artificiale), di imparare. In due parole, si tratta di “imparare ad imparare”.

Conclusioni

Bene, siamo giunti alla fine di questa lezione.

Vi ricordo che abbiamo parlato del miglioramento continuo nella filosofia Toyota e nel metodo 6sigma o della qualità totale. Inoltre, abbiamo introdotto la metodologia PDCA e abbiamo menzionato le competenze trasversali utili per questa filosofia.

Grazie per l'attenzione e per aver partecipato!