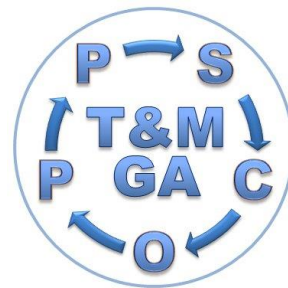


## Tempi e Metodi

Servizi di Controllo e di Organizzazione dei Processi Produttivi  
Iscrizione al Registro delle Imprese CCIAA di Verona REA 357269  
Partita Iva 03686020235 - Cod. Fisc. NDR GRG 52E20 C225W  
E.mail: [info@tempiemetodi.it](mailto:info@tempiemetodi.it) Web: [www.tempiemetodi.it](http://www.tempiemetodi.it)  
Castelnuovo del Garda (VR) Cell. +39.329.35.100.98

Giorgio Andreani responsabile unico



Castelnuovo del Garda, 19 giugno 2015



## LA FILOSOFIA DI DEMING

W. E. Deming (1900 – 1993).

Alcuni cenni tratti da documento di Paolo Senni

*... La produzione deve essere vista come un sistema che comprende tutti coloro che interagiscono nell'erogazione del servizio: operatori e utenti ...*

*Il cliente-utente è la parte più importante del processo di erogazione del servizio, che senza di lui non ha ragione di esistere.*

*Le organizzazioni devono instaurare rapporti di collaborazione sia con i clienti sia con i fornitori per il miglioramento continuo del servizio offerto e per la riduzione degli errori e degli insuccessi.*

*Qualsiasi processo può essere visto come un ciclo che ha quattro momenti:*

***plan** (progettare, pianificare),*

***do** (agire, realizzare),*

***check** (controllare) e*

***act** (stabilizzare o correggere e riavvio del ciclo di intervento).*

*L'idea di ciclo non è nuova e, come si sa, proviene dalla ricerca scientifica, che utilizza lo schema ipotesi-attuazione-verifica-nuova ipotesi e, come è altrettanto noto, è insito nella natura e nelle leggi che governano il mondo.*

*Deming costruì il ciclo che denominò “**ruota**”*

*partendo dalle fasi reali del processo industriale, inserendo, però alcune operazioni, che traducevano la logica della ricerca:*



1. progettazione del prodotto e prove di qualificazione,
2. produzione con prove in linea o in laboratorio,
3. introduzione nel mercato,
4. verifica del prodotto durante l'utilizzo, raccolta delle opinioni dei clienti, ricerca delle ragioni del mancato acquisto,
5. riprogettazione del prodotto sulla base delle reazioni del mercato (qualità, prestazioni, prezzo),
6. nuove prove di qualificazione.

*La novità della riflessione operativa di Deming consiste nell'aver applicato l'idea del ciclo (e della ricerca) unitamente a quella di sistema complesso alle organizzazioni, che vengono così considerate degli organismi individuali, soggetti di studio e di intervento.*

*Esistono molte elaborazioni e varianti della "ruota" di Deming.*

*Il giapponese Ishikawa ha elaborato una delle versioni più conosciute del ciclo PDCA2:*

- plan:** · determinare obiettivi e destinatari,  
· determinare metodi per raggiungere gli obiettivi,  
· impegnarsi nell'istruzione e nella formazione,
- do:** · svolgere il lavoro,
- check:** · controllare gli effetti,
- act:** · intraprendere azioni appropriate.

*Può essere utile illustrare le quattro fasi della versione di Ishikawa utilizzando la riflessione di un esperto, tenendo presente che il PDCA è una strategia operativa modulare, che, pertanto, può essere applicata all'organizzazione nel suo insieme, ma anche a qualsiasi suo processo, anche all'ambito di lavoro di una sola persona o gruppo3.*

### **Plan – Pianificare**

*a. Determinare gli obiettivi e i destinatari. Gli obiettivi risultano evidenti soltanto se l'alta direzione ha formulato la politica dell'organizzazione. Gli obiettivi devono essere indicati in modo concreto e dettagliato e occorre fornire a tutti gli operatori le informazioni necessarie. Gli obiettivi devono essere quantificati e devono riguardare problemi che l'organizzazione può risolvere con la collaborazione di tutte le funzioni. Sia le politiche che gli obiettivi devono essere calati nell'organizzazione senza limitazioni di livelli gerarchici. Quanto più l'organizzazione è orizzontale, e priva di frontiere, tanto più sarà facile coinvolgere il personale nel raggiungimento degli obiettivi;*

*b. Determinare i metodi per raggiungere gli obiettivi. Per raggiungere gli obiettivi occorre mettere a punto procedure razionali e facili da seguire. Secondo Ishikawa determinare un metodo significa standardizzarlo e renderlo utile e accessibile. Ishikawa dice anche però, che un metodo e una procedura non possono essere perfetti e che solo l'esperienza e l'abilità delle persone possono supplire all'inadeguatezza di standard e regole.*

### **Do**

*a. Svolgere il lavoro. Nessuna procedura basata su standard, ritenuti erroneamente perfetti, può garantire un'esecuzione priva di difetti. L'operatore applica quanto sa e ha appreso, tenendo*

*presenti gli standard, ma utilizzando la propria esperienza e abilità. Il singolo operatore può però applicare anche solo nel proprio ambito un ciclo PDCA contribuendo in modo determinante al miglioramento continuo dell'organizzazione;*

*b. Formazione e istruzione. La formazione del personale è indispensabile per la comprensione, applicazione e miglioramento degli standard di lavoro. La distribuzione e la delega di responsabilità, fattore insostituibile per la realizzazione di un sistema qualità, risulta possibile solo con operatori formati;*

#### ***Chech – Controllare gli effetti della realizzazione***

*Lo scopo del controllo è scoprire ciò che viene realizzato in modo non accettabile e contrario ai risultati attesi. Il problema, in questo caso, diventa come scoprire le non conformità. A questo scopo occorre “controllare le cause”, utilizzando il diagramma “cause/effetto” o “spina di pesce” di Ishikawa4;*

#### ***Act – Intraprendere azioni adeguate***

*L'essenziale non è trovare le cause delle negatività, quanto prendere le iniziative adeguate per eliminarle. Non è sufficiente apportare modifiche ai fattori casuali individuati, occorre eliminarli. Correggere e prevenire sono due azioni diverse e separate. Per eliminare le cause delle criticità è necessario risalire fino alla fonte stessa del problema e prendere le misure adeguate.*

*Giorgio Andreani*