

ENTI PROMOTORI



IN COLLABORAZIONE CON



ORDINI PROFESSIONALI



Comitati Pari Opportunità Commercialisti dell'Emilia Romagna



UFFICIO DELLA CONSIGLIERA DI PARITÀ della Regione Emilia-Romagna



AMBITO OPERATIVO - APPUNTAMENTO 1

Prof.ssa Teresina TORRE



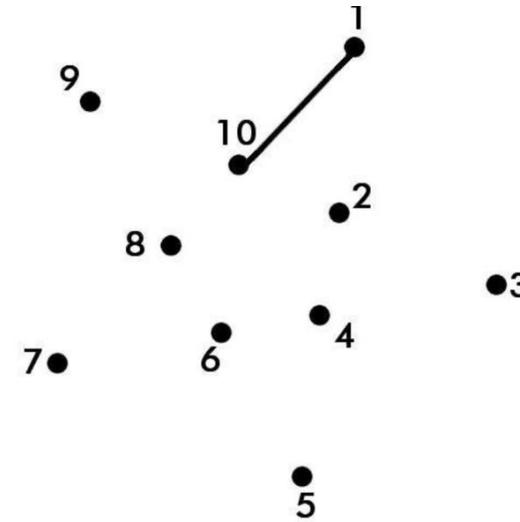
Università
di **Genova**

DIEC DIPARTIMENTO
DI ECONOMIA

Fil rouge



- Amministrare, o «fare management»
- Contesto organizzativo ADEGUATO
- La qualità come OBIETTIVO AZIENDALE
- Le tante QUALITA'
- La RISORSA della qualità, cioè le **persone**
- Organizzazione per la qualità, cioè **i sistemi di qualità**



management

di Paolo Gubitta - Dizionario di Economia e Finanza (2012)

Crea un ebook con questa voce | Scaricalo ora (0)

Condividi



Insieme delle attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione (attività direzionali) e delle persone preposte al loro compimento (dirigenti). Il m. è presente in qualsiasi entità organizzata privata o pubblica, con scopo di lucro o non profit, grande o piccola, attiva in qualunque settore.

*«Il management non è una scienza, né tantomeno una professione, ma **una pratica**, fortemente radicata nel contesto, che si apprende soprattutto per mezzo dell'esperienza»*

(H. Mintzberg, 1973)

Quindi...

- Latino *manus*
- Dall'inglese :
 - *amministrare con parsimonia, gestire con cura*
 - *saper trattare*
 - *continuare in un'azione con determinazione e insistenza*
 - *cavarsela, venire a capo di*

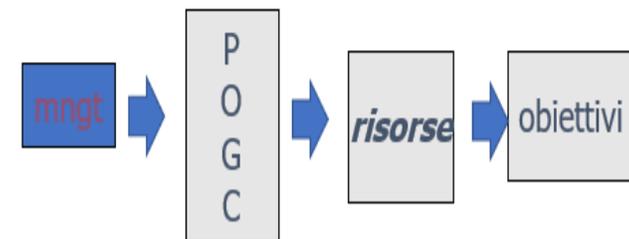


“gestire significa conseguire l’efficacia e l’efficienza presidiando lo svolgimento – accanto alle funzioni tecnica, commerciale, finanziaria ... - anche della **funzione direzionale**”

H. Fayol 1841-1925,



- Stabilire e conseguire gli *obiettivi* dell’organizzazione
- operare con le **risorse umane, fisiche e finanziarie** per raggiungere gli obiettivi organizzativi (definiti)
- si declina svolgendo le *funzioni* di
 - Pianificazione
 - **Organizzazione**
 - Guida /coordinare
 - Controllo



Un altro punto di vista utile

- ❖ **Il sistema organizzativo è un sistema cooperativo**, nel senso che si fonda sulla tendenza alla cooperazione propria degli individui  **Autorita'**
- ❖ *“L’organizzazione nasce quando ci sono persone in grado di comunicare tra di loro e che desiderano collaborare per raggiungere uno scopo comune: in questo senso l’organizzazione è intrinsecamente cooperativa”*
- ❖ **Nodi cruciali verso l’equilibrio (dinamico)**
 - ❖ *aspetti informali e formali*
 - ❖ *fini organizzativi e moventi personali*
 - ❖ *contributi-incentivi*



C. Barnard,
1886-1961

Assetto organizzativo: il quadro di riferimento

Art. 2555 del C.C.

Azienda: complesso dei *beni organizzati* dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa

Art. 2081

Gli organi delegati curano che **l'assetto organizzativo**, amministrativo e contabile sia adeguato a natura e dimensioni dell'impresa

Art.2082

è **imprenditore** chi esercita **professionalmente** un'attività **economica organizzata** al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi

Art. 2086

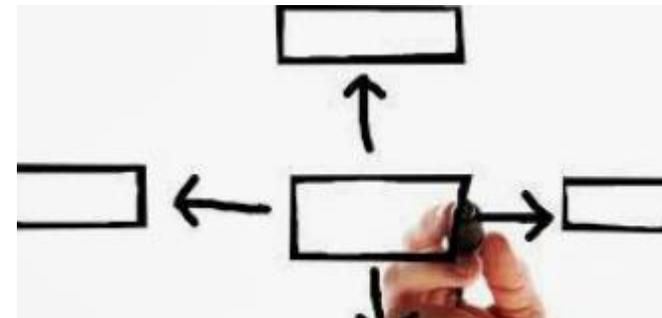
L'imprenditore ha il dovere di istituire un **ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE SIA ADEGUATO A NATURA E DIMENSIONI**

....

- **Modello di organizzazione, Gestione e Controllo (MOGC)** previsto dal D.Lgs 231/2001 che si occupa di responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e delle società.
- MOGC serve a ridurre il rischio di commissione di reati; è un insieme di protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni in relazione a questi reati
- Va integrato con i sistemi previsti a tutela di salute e sicurezza sul posto di lavoro, certificazioni ISO, OHSAS...

Inoltre: adeguato, cioè terreno discrezionale del management

- Linee Guida del CNDCEC «Assetto organizzativo è il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed esercitato ad un **appropriato livello di competenza e responsabilità** ... è adeguato quando è in grado di garantire lo **svolgimento delle funzioni aziendali...** presenta una **struttura compatibile con le dimensioni e con la complessità della società e del suo oggetto sociale**»
- Inoltre, va verificata la presenza di «Organigramma, manuali delle procedure operative, modello organizzativo ai sensi del D.Lgs 231/2001»...
- *Rischio: adeguatezza= massimizzazione della formalizzazione*



 **Adeguatezza implica qualità**

Il perseguimento della qualità

- *Presuppone una **specifica volontà***
- *Necessita che*
 - Si coinvolga la **direzione generale**
 - Si preveda una **specificità unità dedicata**
 - Pervada l'**intera macrostruttura**
- *Implica il ricorso a un sistema di qualità, cioè:*
 - la **struttura organizzativa** e le relative **posizioni di responsabilità**
 - i **sistemi operativi** e le relative **procedure**

“la Qualità è una vera e propria trasformazione del modo in cui facciamo le cose, del modo in cui pensiamo, del modo in cui lavoriamo insieme e dei nostri valori”

(Peter Senge, 2010)

- *Si avvale di*
 - Una molteplicità di supporti
 - Ad ampio raggio
 - Bene impostati e verificati
- *Si documenta con: l'assicurazione della qualità,*
- *comprende l'eventuale **certificazione** di qualità per*
 - **prodotti**
 - **sistemi**
 - **persone**

L'adattamento delle strutture organizzative

Il perseguimento della qualità è possibile attraverso modifiche strutturali

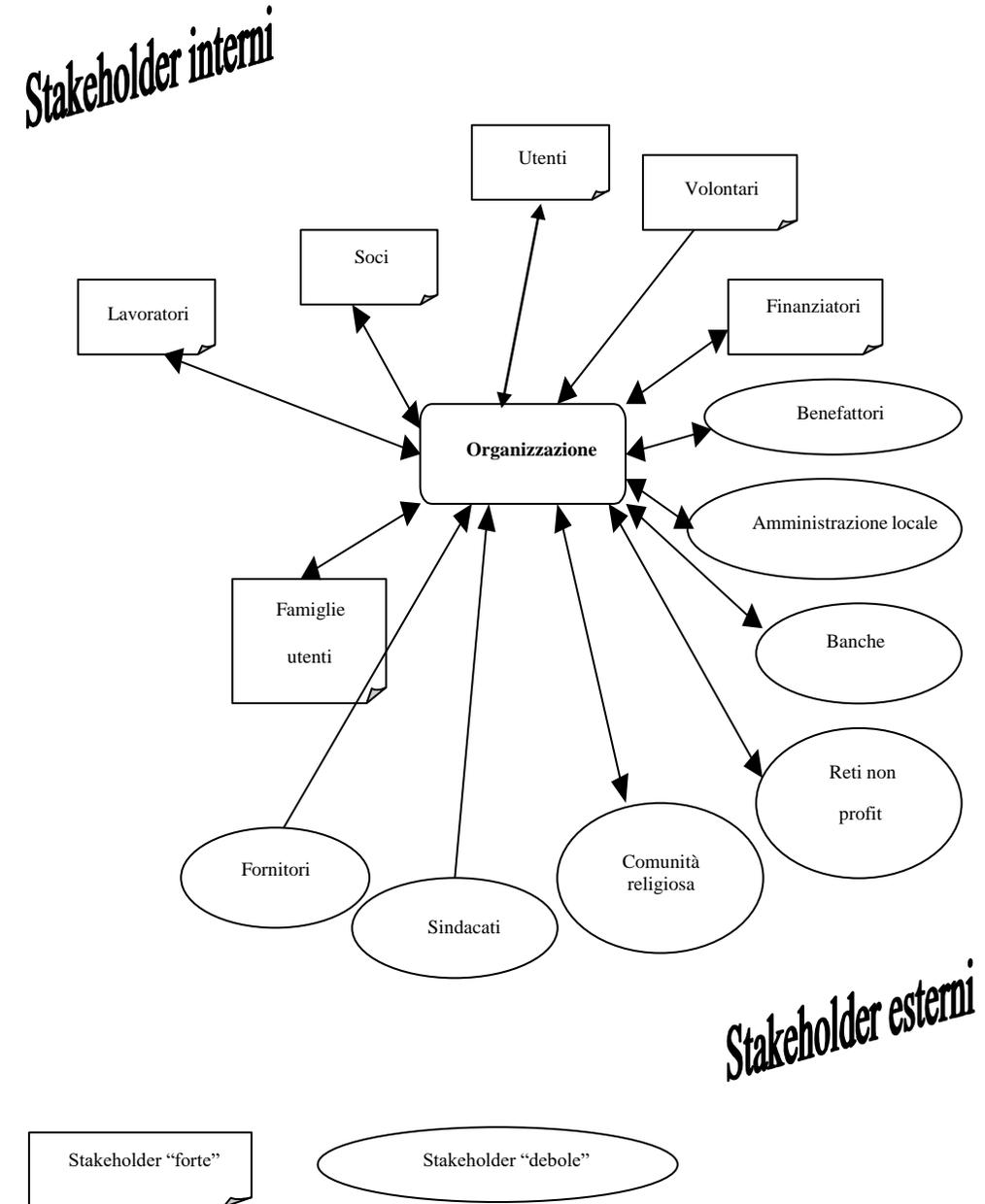
- a. L'accorciamento delle strutture
- b. Il rovesciamento della piramide
- c. L'organizzazione per processi
- d. Le strutture reticolari

Quali qualità?

- TUTTO è QUALITA'
- Si può allora parlare di:
 - *qualità sociale dell'organizzazione;*
 - *qualità ambientale dell'organizzazione;*
 - *qualità dell'ambiente di lavoro*
- *Responsabilità sociale come sintesi dell'attenzione ai molti bisogni dei diversi interlocutori*

La qualità e le qualità

- QUALITÀ COME SODDISFAZIONE DI **TUTTE LE PARTI** INTERESSATE ALL'AZIENDA
- *stakeholders*
 - tutti i soggetti strategicamente rilevanti per la sopravvivenza ed il successo dell'azienda
 - *stakeholders* tutti coloro che hanno una legittima attesa nei processi decisionali



Il sistema di gestione per la qualità è

“ il sistema di gestione aziendale comprendente

- struttura organizzativa,
- responsabilità,
- prassi,
- procedure,
- procedimenti e
- risorse

per la determinazione e l'attuazione della specifica politica aziendale ... “

- A fornire con regolarità i prodotti/servizi richiesti
- A capire quanto l'organizzazione adottata sia coerente con gli obiettivi
- A verificare a soddisfazione dei clienti (interni/esterni)

➤ *Esiste a prescindere dalla certificazione*

➤ *La certificazione costringe ad adottarne uno “regolamentato”*

(Vision, 2000)

Ciclo di Deming



Le norme ISO



LA QUALITA' DELLA PERSONA CHE LAVORA

PRESUPPOSTO ALLE (TANTE) QUALITA' DELL'IMPRESA

La qualità come modo per coinvolgere, cioè

- Il rapporto tra la persona e il suo lavoro
- Il rapporto tra le persone

*La Q induce ad una ricomposizione tra persona e lavoro
può rispondere cioè agli obiettivi dei motivazionalisti, della scuola
delle relazioni umane etc..*

Tutti coloro che si trovano a gestire delle risorse devono muoversi verso una management più partecipativo (Likert), che sia consono con la naturale evoluzione di tutti gli esseri umani (Argyris) tenendo bene presente che l'uomo se stimolato - e per far ciò non è solo sul denaro o sulla sicurezza del posto di lavoro ma sul contenuto intrinseco del lavoro che si deve puntare (Herzberg e Maslow) - partecipa e contribuisce in maniera attiva al processo di miglioramento, perché l'uomo per sua natura è incline al lavoro (Mc Gregor) e lo rifiuta solo se gli viene impedito di partecipare: queste sono le fondamenta sulle quali poggia la gestione delle persone con la Qualità Totale

La QUALITA' si costruisce attraverso

Gli interventi a supporto dei cambiamenti strutturali

- a) La formazione
- b) La valutazione
- c) Lo stile di direzione
- d) I “luoghi” della qualità

a) formazione

- *La qualità comincia con la formazione e finisce con la formazione*
- la qualità è un problema di tutti, cui tutti debbono essere sensibilizzati ed addestrati
- Ma addestrare implica....
 - formare i docenti,
 - trovare forme, canali, strumenti....



b) La valutazione

- Delle prestazioni erogate
- Quindi rispetto al conseguimento dei risultati

- Obiettivi specifici
 - Verifica del lavoro e delle condizioni
 - Incentivazione del team work, quindi
 - Condivisione della valutazione,
 - Premi di squadra collegati agli esiti

c) Lo stile di direzione

- Riguarda le modalità di comportamento della direzione nei confronti dei dipendenti.
- Stile X ed Y di Mc Gregor
- Versus logiche partecipative in contrapposizione a quelle impositivo/direttivo
- Teoria Z (o *Japanese Management*)

d) I “luoghi” della qualità

- Innanzitutto *luoghi visibili, incontrabili*

in cui prevalgano

- atteggiamenti creativi e responsabili
- idee innovative adeguate
- cura per il lavoro

I circoli della qualità:

un circolo della qualità è un **piccolo** gruppo di persone:

- dello stesso settore aziendale
- con attività simili

che si riunisce

periodicamente

- con regolarità e
- volontariamente
- con il proprio capo

per

- identificare problemi
- analizzarli
- trovare soluzioni
- proporle

Le nuove forme: le comunità di pratica

- Si tratta di gruppi spontanei, formati da persone che fanno lo stesso lavoro, ma all'interno di u.o. differenti (o di organizzazioni differenti) e che si scambiano le loro esperienze attraverso la rete
- Connotati caratterizzanti:
 - Campo di conoscenza condiviso
 - Logica di comunità
 - Prevalenza della «pratica» appresa

PUNTI DI FORZA

- condivisione della conoscenza
esperienziale acquisita per
accrescerla, risolvendo problemi
→ OTTENENDO QUALITA'
- La spontaneità dei rapporti,
paritari, volontari (senza
ricompense) → FAVORENDO
QUALITA'
- La gratificazione personale,
fondata sull'improvvisazione che
genera **soluzioni non canoniche**
e, quindi, soddisfacenti al di fuori
della gerarchia → PRODUCENDO
INNOVAZIONE E, QUINDI,
QUALITA'

La cultura come pre-condizione

- L'attenzione alla qualità non può prescindere dalla cultura, sia in quanto *variabile* organizzativa forte sia nelle sue *componenti*, che sono
 - Simboli: no spreco, no disordine
 - Valori: soddisfazione del cliente
 - Assunti: centralità effettiva del cliente

*“Questa è la storia di
quattro persone, chiamate:
OGNUNO, QUALCUNO,
CIASCUNO E NESSUNO.*

*C’era un lavoro importante
da fare e OGNUNO era
sicuro che QUALCUNO
l’avrebbe fatto. CIASCUNO
avrebbe potuto farlo, ma
NESSUNO lo fece.
CIASCUNO incolpò
QUALCUNO perché
NESSUNO fece ciò che
OGNUNO avrebbe potuto
fare”*

La Qualità del prodotto è:

“la totalità delle caratteristiche di un oggetto che determinano la sua capacità a soddisfare determinate necessità”

(UNI EN ISO 9004:2008)

Si definisce con riferimento a:

- Funzionalità (a cosa serve)
- Prestazione (se fa quello che serve)
- Affidabilità (quanto è garantito)
- Durata (la vita utile)
- Manutenibilità (facilità di riparare un guasto)

- Conformità (alle caratteristiche progettate)
- Livello qualità (reputazione dell'azienda)

Le *fasi* della qualità del prodotto

1. Prodotto rispetto ai suoi concorrenti
2. Progetto rispetto alla producibilità
3. Produzione rispetto al progetto
4. Servizi di supporto

Il processo produttivo

La qualità dipende da:

- Adeguatezza del sistema di produzione, in termini di
 - Livello tecnologico
 - Logistica
 - Flusso medio
- Adeguatezza delle postazioni di lavoro
 - Ergonomia
 - Padronanza delle operazioni

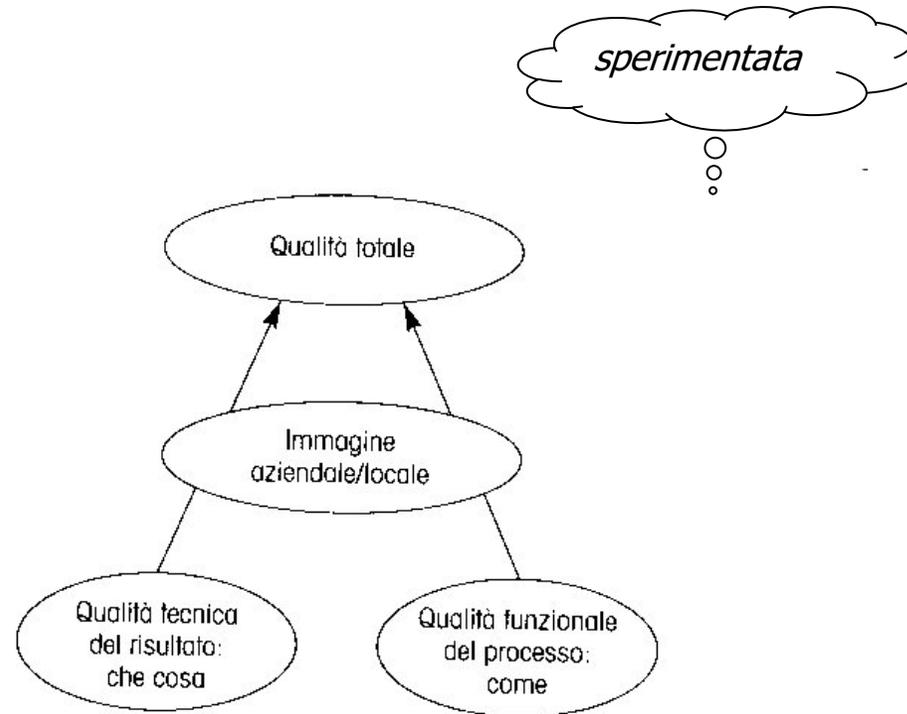
Gli strumenti per la qualità

- I Seven Tools
 - Strumenti di *problem solving*
 - Natura statistica
 - Lavorano su dati quantitativi
- I **nuovi** *Seven Tools*
 - Si tratta di strumenti di *problem finding*
 - Cioè: trovare i problemi giusti
 - informazioni anche qualitative

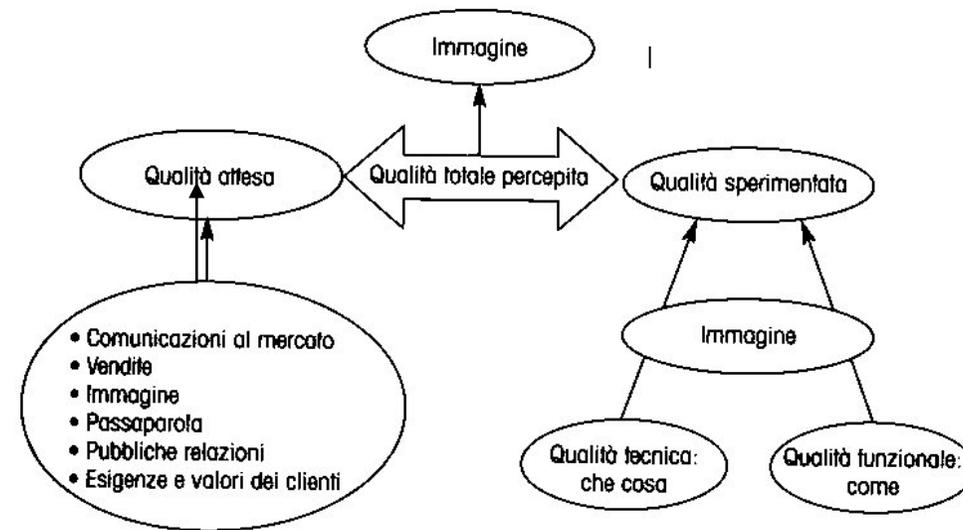
il concetto di servizio e pacchetto di servizi

- Il *servizio*
 - bene intangibile,
 - contemporaneità tra produzione ed erogazione
- *Pacchetto di servizi* è l'insieme organico dei vari **elementi** offerti al cliente, che sono di tre tipi
 - Beni che creano l'opportunità
 - Intangibili espliciti (vantaggi fisici)
 - Intangibili impliciti (vantaggi psicologici)

Le “tante” dimensioni della qualità



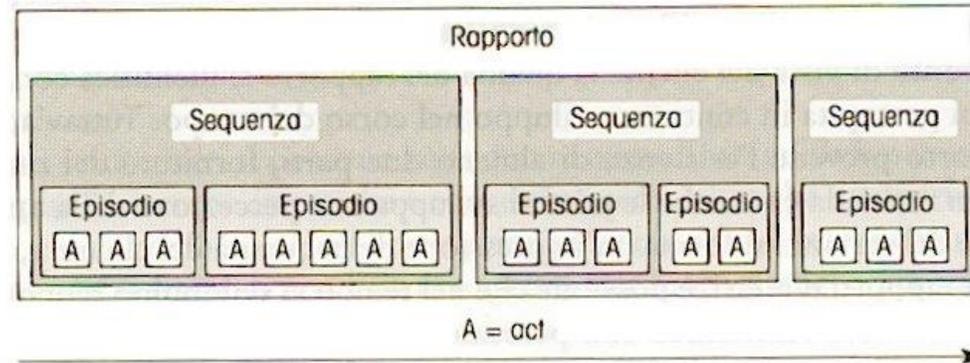
La “costruzione” della qualità percepita



La qualità è DINAMICA

- La percezione della qualità si sviluppa e cambia nel tempo,
 - Tanti singoli momenti
 - Che si influenzano
 - *Interattivamente*
- La percezione della qualità da parte dei clienti si sviluppa e subisce cambiamenti nel corso del tempo, a mano a mano che il rapporto si sviluppa.
 - la percezione della qualità da parte del cliente si sviluppa in modo dinamico nel corso del processo di interazione

La griglia del rapporto di interazione diversi livelli

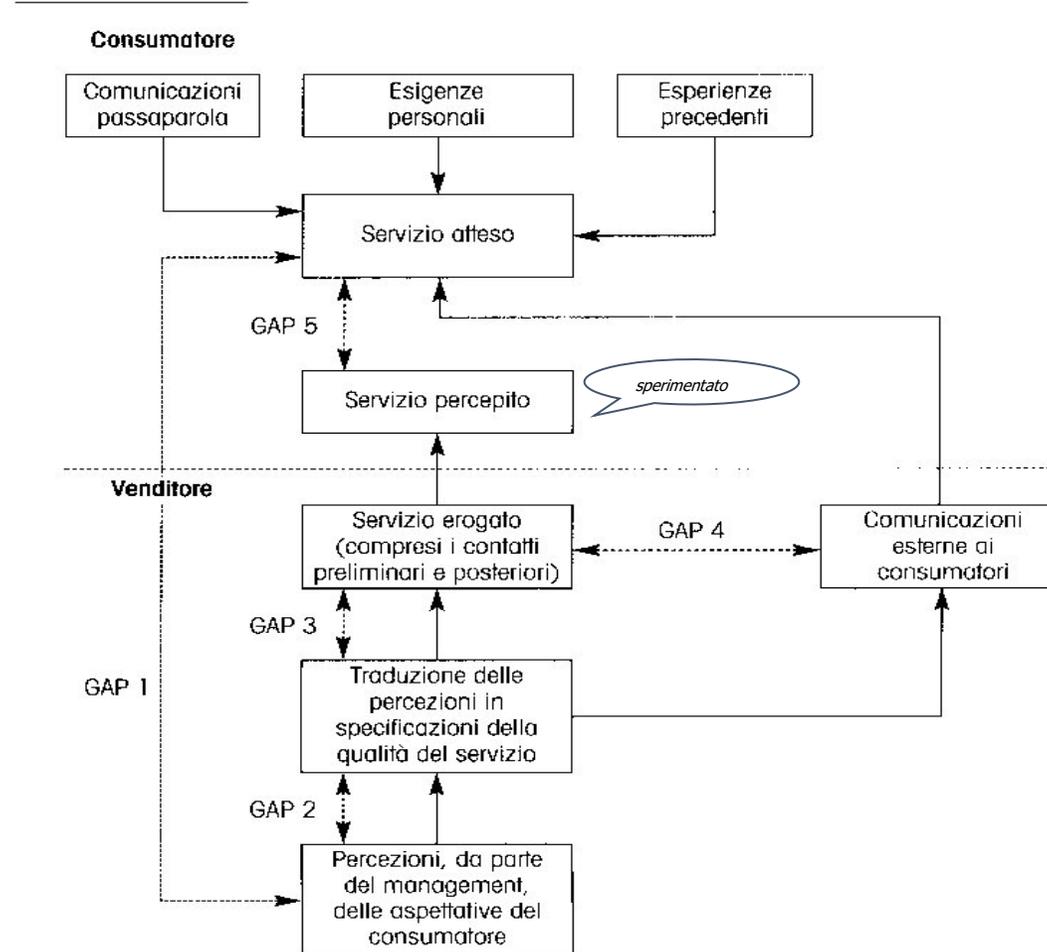


- rapporto è costituito da un flusso continuo di:
 - Atti
 - Episodi (Insieme di atti correlati)
 - Sequenze
- Più sequenze costituiscono un rapporto. Le sequenze possono susseguirsi, sovrapporsi o verificarsi a intervalli più o meno lunghi di tempo
- Questo modello consente di analizzare le interazioni tra fornitore del servizio e cliente.

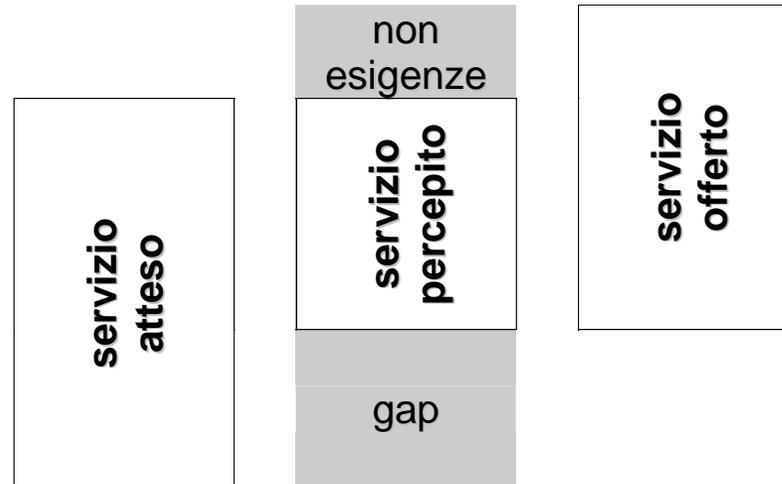
La dinamica delle aspettative

- ❑ Le aspettative influenzano la qualità percepita del servizio
- ❑ Quindi occorre comprendere come evolvono le aspettative
- ❑ tipi di aspettative:
 - ❑ **Aspettative indefinite:** il cliente non ha una chiara idea di cosa vuole
 - ❑ **Aspettative esplicite:** sono ben chiare nella mente del cliente; Possono essere *realistiche o non realistiche*.
 - ❑ **Aspettative implicite:** sono date per scontate; sono ovvie per il cliente.

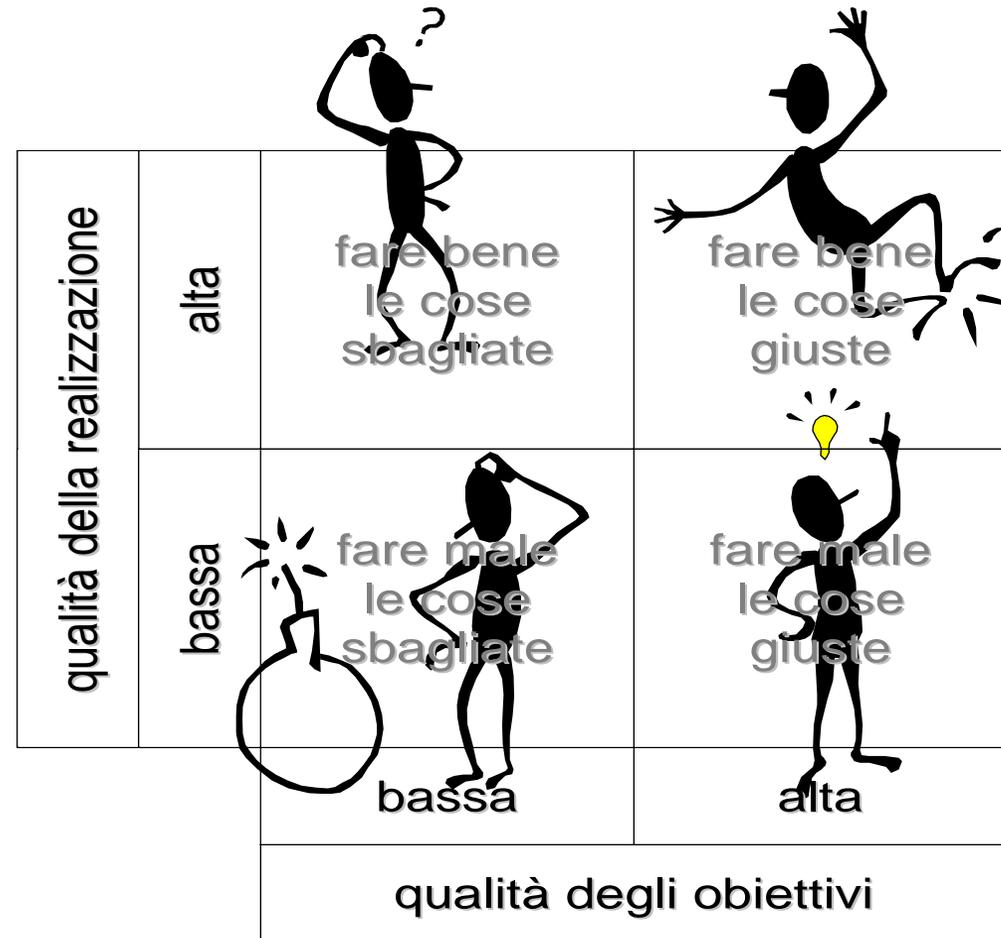
I gap della qualità



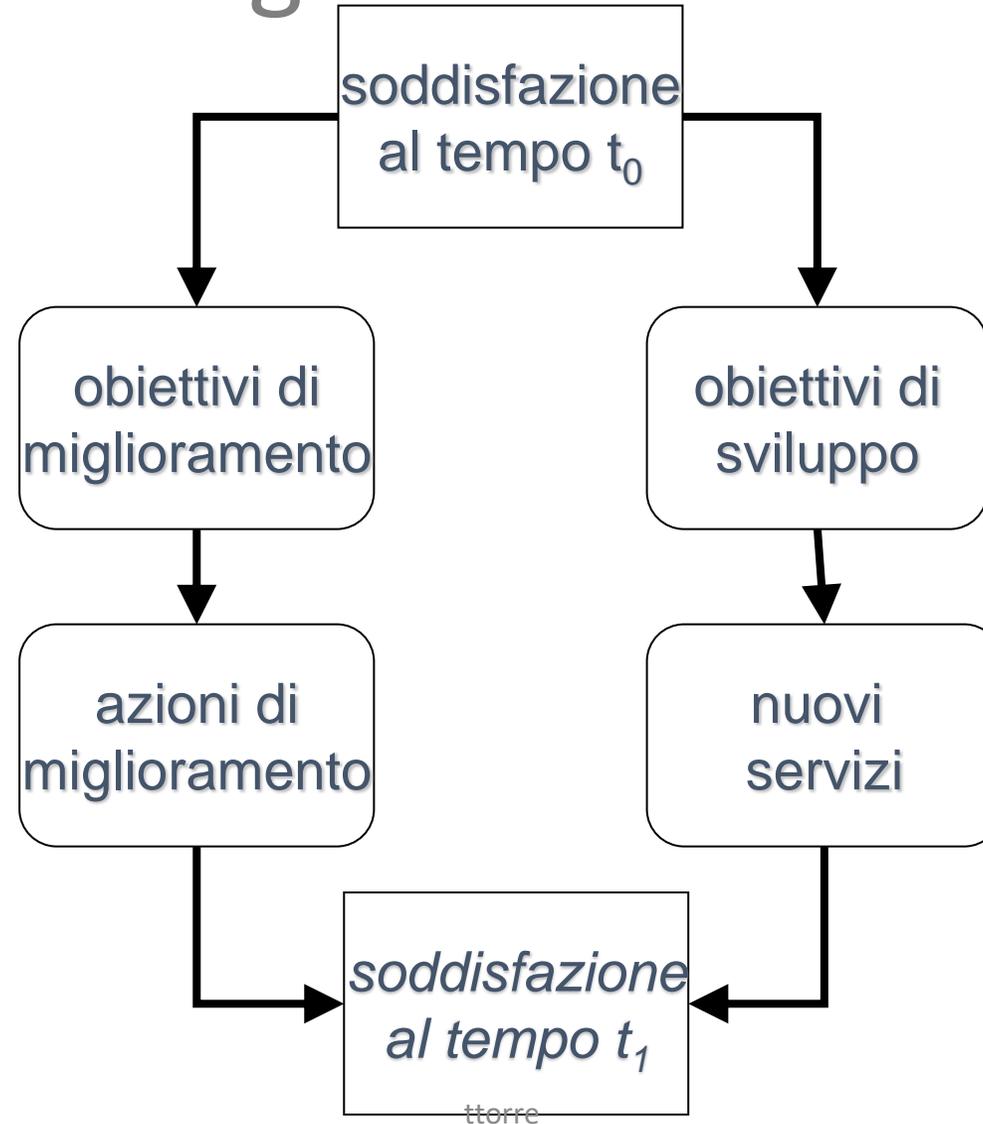
Disallineamento del servizio



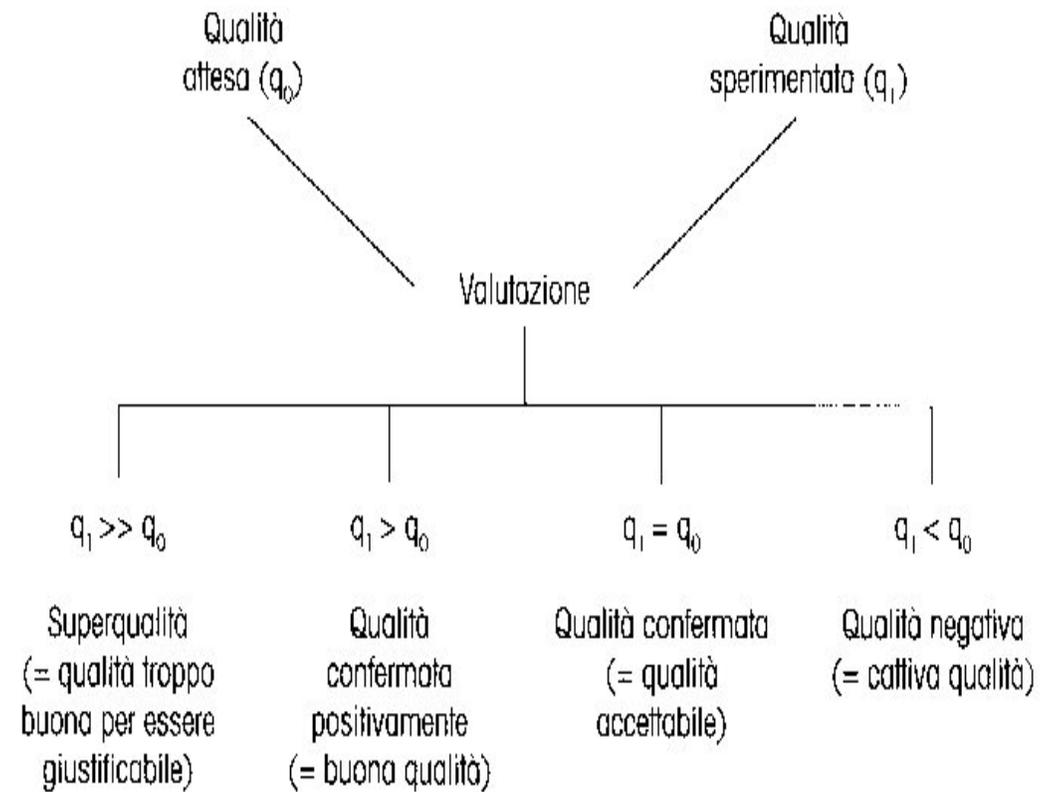
La mappa della qualità



Il processo del miglioramento



La valutazione della qualità



Una questione fondamentale: Sicurezza sul lavoro



crescendo di norme che va dagli anni 50 ai giorni nostri, che parte da ...

- ... un approccio di prevenzione **“tecnologico”**
- a cui ne è seguito uno che considerava la prevenzione **“partecipata”**
- ... per poi arrivare ad un approccio alla prevenzione **“organizzata”**

- Nella **Costituzione** del 1948, in particolare con gli artt. 32 e 41, 2° comma, si è affermato che la salute è tutelata
- L'art. 2087 del **Codice Civile** “tutela delle condizioni di lavoro”, costituisce la norma principale e chiave in materia di misure antinfortunistiche
- L'art. 9 dello **Statuto dei lavoratori** attribuisce alle rappresentanze dei lavoratori la tutela della salute e dell'integrità fisica dei lavoratori
- **La legge n. 51/55** delega il Governo ad emanare norme in materia di prevenzione degli infortuni sui luoghi di lavoro,
- **il D.Lgs. n. 626/94** recepisce una serie di direttive comunitarie.
- **TESTO UNICO SICUREZZA 81/08**



“Ciascun lavoratore deve prendersi **cura** della propria sicurezza e della propria salute e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro, su cui possono ricadere gli effetti delle sue azioni o omissioni, conformemente alla sua formazione ed alle istruzioni e ai mezzi forniti dal datore di lavoro”

*Art. 20 D.lgs.81/08: Obblighi dei Lavoratori e
Accordo Stato Regioni 2011 – **Formazione
Lavoratori, Preposti e Dirigenti***

CULTURA DELLA SICUREZZA: perché è importante?

- perché, a seconda di come interpreto i concetti di rischio, pericolo, danno, sicurezza ecc., io metterò in campo comportamenti che mi espongono più o meno ad un rischio ...
- perché la mia sicurezza dipende dal mio comportamento, ma anche da quello del mio collega “vicino”, che a sua volta, a seconda di come interpreta i concetti di rischio, pericolo, ...
- perché se la cultura della sicurezza è diffusa e condivisa essa è il nostro primo dispositivo di sicurezza, mentre se è scarsa è essa stessa fonte di rischio..
- perché la sicurezza è un sistema complesso, parallelo ed intrinseco a quello delle attività lavorative, e se non è presidiato in tutti i punti del sistema lavoro è come ...“una coperta corta”...
- **perché in Azienda la cultura della sicurezza è espressamente richiesta e promossa dalla Legge (Testo Unico 81/08).**

Come sviluppare una attenzione alla sicurezza?

- Agendo sui comportamenti
- Smontando le cattivi abitudini e favorendo le buone prassi
- Stimolando la MOTIVAZIONE alla partecipazione e la FIDUCIA nei propri interlocutori

Attraverso:

- Una FORMAZIONE partecipata e periodica, coerente nei messaggi e diffusa a TUTTI i LIVELLI
- Il BUON ESEMPIO dal punto di vista COMPORTAMENTALE, a PARTIRE DALL'AUTOREVOLEZZA dei RESPONSABILI/PREPOSTI
- Una comunicazione formale ed informale che siano coerenti fra loro

Cosa mette in pericolo il benessere?

l'ILO ha definito (già nel 1986) i rischi psicosociali in termini di non positiva interazione tra:

- contenuto del lavoro,
- gestione ed organizzazione del lavoro,
- condizioni ambientali e organizzative

E

- competenze dei lavoratori
- esigenze dei lavoratori

I rischi psicosociali principali sono:

- mobbing
- burn-out
- stress lavoro correlato

"La completa libertà dallo stress è la morte.
Contrariamente a quanto si pensa di solito, noi non
dobbiamo, e in realtà non possiamo, evitare lo
stress, ma possiamo farvi fronte in modo efficace e
trarne vantaggio imparando di più sui suoi meccanismi
ed adattando la nostra filosofia dell'esistenza ad esso"

H. Seyle "Stress without distress", 1974

*Accanto ad una tensione positiva, o **eustress** (dal greco eu = bene), ne esiste una negativa o **distress** (dal greco dis = suffisso che indica qualcosa di negativo e distruttivo) in quanto espressione di discrepanza negativa tra richieste e risorse individuali.*

“ Lo stato che si accompagna a malessere e disfunzioni fisiche, psicologiche o sociali ed che consegue dal fatto che le persone non si sentono in grado di superare i gap rispetto alle richieste o alle attese nei loro confronti”

**dall' ACCORDO EUROPEO SULLO STRESS
SUL LAVORO - 2004**

Grazie!!

Teresina Torre è professore ordinario di *Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane*, presso il Dipartimento di Economia e Business Studies - Università degli Studi di Genova, dove insegna *Gestione delle risorse umane e comportamento organizzativo*, nella Laurea Magistrale in Management, e *Organizzazione e gestione delle risorse umane nelle imprese marittimo-portuali*, nella Laurea Magistrale in Economia e management marittimo portuale. È coordinatore del dottorato in Management and Security, co-direttore scientifico della Rivista *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*. Dirige l'*MBA Internacional en Gestion Estrategica. Finanzas e Internacionalizacion de las Empresas* – Università degli Studi di Genova-Università *Catolica Sedes Sapientiae* di Lima (Perù). È componente del Consiglio direttivo dell'Accademica Italiana di Economia Aziendale; è stata Vicepresidente dell'Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale – ASSIOA. È componente del CDA dell'Università di Genova e delegata del Rettore per le relazioni sindacali. I suoi interessi di ricerca si focalizzano sui temi dell'innovazione e digitalizzazione nella gestione delle risorse umane e nell'organizzazione del lavoro, con particolare attenzione allo *smart working*; sul people management e lo *Human resources analytics*, sul *diversity management*, con particolare attenzione ai temi della disabilità e dell'*aging*.



Teresina.torre@economia.unige.it



**GRAZIE
PER L'ATTENZIONE**