

La qualità nel sistema di incentivazione aziendale

Renzo Serra *

Nella gestione delle risorse umane sta emergendo la tendenza alla reingegnerizzazione secondo le competenze. La strategia aziendale della qualità deve fare perno sul fattore umano e quindi è necessaria una sintesi tra il contributo personale al sistema di qualità e la retribuzione.

Reingegnerizzazione e incentivazione

Il sistema di incentivazione è un tema aziendale delicato, in quanto incide direttamente sulla *motivazione* del personale e quindi sulle *prestazioni* aziendali in termini di redditività.

In Italia già nel decennio scorso si sono cercate diverse strade per collegare i risultati aziendali con le retribuzioni, ma non sembra si sia ancora raggiunto un punto di arrivo soddisfacente, o comunque generalmente accettato.

Dopo i tentativi più o meno riusciti di collegare la retribuzione con alcuni parametri dell'attività aziendale come il *profitto* (come margine operativo o prima delle tasse?), l'*efficienza*, l'*efficacia*, si sta profilando la possibilità di utilizzare i parametri di *qualità* come elementi di riferimento per l'incentivazione.

L'occasione può essere creata dai progetti di *reingegnerizzazione delle risorse umane* che si stanno orientando al recupero della *competenza* come requisito di base per la collocazione organizzativa e gerarchica, per lo sviluppo di carriera e quindi per la determinazione della retribuzione.

In effetti la *corrispondenza tra capacità e retribuzione* sembra essere il criterio più idoneo sia dal punto di vista operativo sia dal punto di vista etico per collegare l'interesse aziendale con la posizione del dipendente, creando un presupposto per l'impegno personale che si deve accompagnare alla competenza.

Alcune recenti teorie di organizzazione aziendale, inoltre, sostengono che sia la *competenza* il fattore preminente per la determinazione del *fatturato* e quindi per il ritorno economico che può essere parzialmente ribaltato sul personale.

Quando si cerca di definire la competenza bisogna considerare le seguenti *capacità*:

- conoscenze
- abilità
- attitudini
- comportamenti

Le ultime due capacità citate di solito sono difficilmente rilevabili in fase di selezione del personale e sono anche difficilmente sviluppabili con la formazione.

Da qui è nata una scuola che sviluppa un metodo di *selezione* esterna o interna tendente a rilevare queste capacità con metodi mirati e di nuova concezione.

Un approccio alternativo per la misura delle capacità e quindi per la reingegnerizzazione delle risorse umane può essere ricercato nella *gestione del sistema qualità*.

È stato da tempo teorizzato che la qualità trova nel fattore umano il fulcro su cui fare leva per la sua realizzazione sostanziale e operativa, con le corrispondenti conseguenze in termini di redditività.

Esaminando le quattro capacità sopra citate risulta evidente che le prestazioni personali relative alla qualità dipendono immediatamente dalle *conoscenze* e dalle *abilità* che si posseggono nella mansione svolta.

Così come l'*attitudine* personale al recepimento delle filosofie, delle metodologie e delle procedure di qualità rappresenta un altro fattore diretto per l'affermazione del sistema qualità stesso che, specialmente se spinto verso la qualità totale, sicuramente ha effetti positivi sui costi e sui ricavi aziendali.

Altrettanto i *comportamenti* individuali condizionano direttamente il successo del sistema qualità e quindi ancora contribuiscono in modo molto significativo alle prestazioni economiche dell'azienda.

Da queste considerazioni discende l'opportunità di collegare il contributo del personale al livello di qualità aziendale con l'incentivazione individuale e di gruppo.

*consulente

In altri termini, se si riesce a *misurare* la qualità è conveniente utilizzare questa misura per determinare l'incentivazione.

Questa affermazione si fonda sulle esperienze acquisite nei sistemi di incentivazione basati sull'efficienza e sull'efficacia che apparentemente collegano la retribuzione con le prestazioni aziendali, ma in effetti introducono meccanismi di insoddisfazione nei lavoratori per effetto delle interrelazioni tra le persone all'interno dei gruppi e tra i gruppi stessi all'interno dell'azienda e quindi, nel medio periodo, possono risultare controproducenti.

Infatti la competizione può diventare eccessivamente diretta e scoperta, con la possibilità di forti squilibri introdotti dal sistema di misura dei parametri di efficienza e di efficacia, dovuti alla disomogeneità delle mansioni. Inoltre non è infrequente il conflitto di interessi tra diversi gruppi di lavoro oggetto di incentivazione, fino alle azioni "sleali" verso i colleghi.

Viceversa il sistema qualità aziendale definisce chiaramente i compiti tra le funzioni aziendali e quindi risulta molto più semplice introdurre i metodi di misura.

Per molte funzioni addirittura il sistema qualità produce già gli elementi metrici della qualità e quindi della economicità delle attività, come viene illustrato più avanti.

La metrica

La misura della qualità è un elemento strategico per l'azienda e può essere inserita nel "cruscotto" delle prestazioni aziendali che è opportuno monitorare continuamente. Pertanto introdurre un sistema di misura della qualità realizza sia l'obiettivo di controllare il livello di competitività, sia l'obiettivo di incentivare il personale secondo un metodo oggettivo, quindi equo e generalmente condiviso.

Tra i vari metodi utilizzabili per la misura della qualità delle prestazioni proponiamo un sistema basato su tre indici:

le = indice di **efficienza** della qualità: misura la quantità di risorse spese rispetto al lavoro svolto;

la = indice di **efficacia** della qualità: misura i risultati e le prestazioni del lavoro svolto;

lm = indice di **miglioramento** della qualità: misura l'impegno nel miglioramento aziendale nel settore della qualità, della sicurezza e dell'ambiente.

La determinazione di ciascun indice comporta innanzi tutto la definizione dei seguenti elementi:

- le aree di lavoro aziendale
- le singole attività pertinenti a ciascuna area e afferenti alla qualità.

In base alla tipologia degli indici, alle aree di lavoro, ai settori di servizio e alle attività si possono elaborare degli indici così composti:

l - t - aa - ss - nn - f

dove la composizione può avere i seguenti significati:

t	tipologia	e = efficienza a = efficacia m = miglioramento
aa	area di lavoro	ru = risorse umane gq = garanzia qualità cg = commerciale e gestione pg = progettazione lg = logistica pr = produzione cq = collaudi ac = assistenza clienti
ss	settore di lavoro	es. per ru se = selezione fo = formazione
nn	attività	numero progressivo nel settore di lavoro

f	funzione	t = target m = misurata
----------	-----------------	--

Vengono di seguito proposte delle possibili scelte per questi elementi. Più avanti verrà indicato il metodo di calcolo degli indici e dei parametri di incentivazione.

INDICE DI EFFICIENZA = <i>le</i>

Vediamo alcune attività afferenti alla qualità che possono essere utilizzate per misurare l'indice di efficienza nelle diverse aree di lavoro aziendali.

ru Risorse umane	
<i>se</i> - Selezione	01 - quantità di selezioni rispetto agli addetti 02 - percentuale di successo delle selezioni
<i>fo</i> - Formazione	01 - quantità di attività formative pianificate
<i>or</i> - Organizzazione	01 - quantità di disposizioni organizzative emesse 02 - quantità di organigrammi e/o funzionigrammi emessi
gq - Garanzia qualità	
<i>pr</i> - Politica, mezzi e risorse	01 - quantità di piani di formazione delle risorse emessi 02 - quantità di corsi di formazione tenuti all'interno e numerosità dei partecipanti 03 - quantità di corsi di formazione organizzati all'esterno
<i>vi</i> - Verifiche ispettive	01 - quantità di piani di verifiche ispettive emessi 02 - quantità di verifiche effettuate 03 - quantità di proposte di miglioramento e di azioni correttive emesse 04 - quantità di non conformità evidenziate nel riesame del sistema qualità
<i>ac</i> - Azioni correttive	01 - quantità aperte/chiuso 02 - costi previsti/spesi 03 - rapporto AC aperte da GQ e da altre funzioni
<i>sf</i> - Sorveglianza fornitori	01 - quantità di piani di sorveglianza emessi e/o aggiornati 02 - quantità dei fornitori sorvegliati e delle visite eseguite 03 - quantità delle proposte di miglioramento e delle azioni correttive aperte 04 - quantità delle non conformità in produzione emesse
<i>mt</i> - Metrologia	01 - quantità dei piani di taratura emessi e/o aggiornati 02 - quantità degli strumenti tarati 03 - riduzione dei costi di metrologia
<i>st</i> - Tecniche statistiche	01 - quantità delle tecniche introdotte 02 - quantità dei parametri statisticati 03 - quantità delle commesse con parametri statisticati
<i>ak</i> - Archiviazione	01 - quantità di documenti archiviati 02 - percentuale dei documenti archiviati/emessi

cg - Commerciale e gestione commessa	
<i>of - Emissione d'offerta</i>	01 - quantità di offerte emesse
<i>or - Acquisizione dell'ordine -</i>	01 - rapporto offerte/ordini
<i>rc - Riesame del contratto</i>	01 - quantità di riesami eseguiti 02 quantità di varianti economiche accettate dal cliente
<i>gc - Gestione commessa</i>	01 - quantità di commesse gestite 02 - quantità di programmi emessi 03 - quantità di controlli costi emessi 04 - quantità di report di commessa emessi 05 - quantità dei claims dei clienti gestiti
pg - Progettazione	
<i>ec - Emissione e Controllo</i>	01 - quantità di documenti emessi 02 - quantità di documenti controllati e approvati
<i>ri - Risultati</i>	01 - quantità di produzione avanzata a seguito della progettazione 02 - rapporto tempi di sviluppo previsti/consuntivati
<i>vr - Verifica</i>	01 - quantità di prodotti qualificati 02 - quantità dei prototipi eseguiti 03 - quantità di prove di qualificazione
<i>md - Modifiche -</i>	01 - quantità di modifiche realizzate 02 - quantità di documenti modificati, controllati, verificati e approvati
lg - Logistica	
<i>qf - Qualificazione fornitori -</i>	01 - quantità di fornitori qualificati 02 - quantità di visite ispettive presso i fornitori 03 - quantità di fornitori a cui sono stati trasmessi gli indici di qualità
<i>eo - Emissione ordine</i>	01 - quantità di ordini emeseo 02 - quantità di fornitori contattati
<i>mg - Magazzino</i>	01 - quantità di pezzi ricevuti 02 - quantità di pezzi immagazzinati dopo l'accettazione 03 - quantità di pezzi prelevati
<i>rt - Rintracciabilità</i>	01 - quantità di documenti di rintracciabilità emessi
<i>cl - Materiali in conto lavoro</i>	01 - quantità di materiali gestiti
pr - Produzione	
<i>pf - Pianificazione</i>	01 - quantità di Piani di Fabbricazione e controllo emessi 02 - quantità di Piani di Fabbricazione e controllo utilizzati in produzione 03 - quantità di Piani di Produzione emessi
<i>ps - Processi speciali</i>	01 - quantità di Processi Speciali qualificati 02 - quantità di addetti qualificati per i Processi Speciali
cq - Collaudi	
<i>ca - Accettazione</i>	01 - quantità di pezzi collaudati 02 - tempi di collaudo- quantità di Piani di Produzione emessi
<i>ci - Intermedi</i>	01 - quantità di assiemi collaudati 02 - tempi di collaudo
<i>cf - Finali -</i>	01 - quantità di prodotti finiti collaudati 02 - tempi di collaudo
<i>nc - Gestione non conformità</i>	01 - quantità di non conformità aperte 02 - quantità di non conformità chiuse

ac - Assistenza	
<i>ms - Messa in servizio</i>	01 - quantità di prodotti finiti messi in servizio 02 - tempi e costi previsti/consuntivati
<i>nc - Non conformità</i>	01 - quantità registrate (positivo per il reparto, negativo per Messa in servizio 02 e Collaudi) 03 - quantità risolte dall'Assistenza 04 - tempi e costi di soluzione
<i>gr - Garanzia</i>	01 - quantità dei prodotti finiti gestiti in garanzia 02 - tempi e costi previsti/consuntivati 03 - quantità di claims del cliente gestiti

INDICE DI EFFICACIA = Ia

Vediamo alcune attività afferenti alla qualità che possono essere utilizzate per misurare l'indice di efficacia nelle diverse aree di lavoro aziendali.

ru Risorse umane	
<i>se - Selezione</i>	01 - percentuale di dimissioni in varie fasce di tempo 02 - percorso di carriera espresso in livelli gerarchici e/o retributivi 03 - valutazioni nel tempo degli interessati ad opera dei superiori
<i>fo - Formazione</i>	01 - valutazione degli interessati sulle attività svolte 02 - efficacia della formazione valutata dai superiori 03 - percorso di carriera espresso in livelli gerarchici e/o retributivi
<i>or - Organizzazione</i>	01 - semplicità/applicabilità degli schemi organizzativi proposti 02 - durata degli schemi organizzativi realizzati 03 - raggiungimento degli obiettivi prefissi 04 - efficacia degli schemi
gq - Garanzia qualità	
<i>pr - Politica, mezzi e risorse</i>	01 - definizione e rispetto delle politiche aziendali 02 - disponibilità dei mezzi e delle risorse umane previsti 03 - formazione delle risorse 04 - tempi e costi della certificazione 05 - osservazioni dell'ente certificatore
<i>vi - Verifiche ispettive</i>	01 - esistenza e aggiornamento della pianificazione 02 - rispetto della pianificazione 03 - proposte di miglioramento e azioni correttive 04 - non conformità evidenziate nel riesame del sistema qualità
<i>ac - Azioni correttive</i>	01 - tempi di chiusura previsti e rispettati 02 - risultati previsti/raggiunti 03 - percentuale di nuove azioni correttive necessarie per chiudere le precedenti
<i>sf - Sorveglianza fornitori</i>	01 - esistenza e aggiornamento della pianificazione 02 - rispetto della pianificazione 03 - miglioramento degli indici di qualità dei fornitori
<i>mt - Metrologia</i>	01 - esistenza e aggiornamento della pianificazione 02 - rispetto della pianificazione 03 - copertura della pianificazione rispetto al parco strumenti aggiornato 04 - ottimizzazione della pianificazione sui risultati storici

<i>st - Tecniche statistiche</i>	01 - esistenza e applicazione delle tecniche 02 - miglioramento delle tecniche 03 - risparmi dovuti alle tecniche
<i>ak - Archiviazione</i>	01 - aggiornamento degli archivi 02 - tempi di accesso ai documenti 03 - sicurezza degli archivi 04 - tecniche e durata della archiviazione 05 - tempi tra l'emissione e l'approvazione
cg - Commerciale e gestione commessa	
<i>of - Emissione d'offerta</i>	01 - tempi di emissione 02 - modifiche successive all'emissione
<i>or - Acquisizione dell'ordine -</i>	01 - tempi rispetto all'offerta 02 - varianti rispetto all'offerta
<i>rc - Riesame del contratto</i>	01 - tempo di esecuzione dall'acquisizione dell'ordine 02 - varianti economiche positive/negative rispetto all'offerta accettate dal cliente
<i>gc - Gestione commessa</i>	01 - rispetto del budget 02 - rispetto delle consegne 03 - onere dei claims dei clienti
pg - Progettazione	
<i>ec - Emissione e Controllo</i>	01 - percentuale di documenti emessi rispetto ai verificati, approvati, archiviati e distribuiti correttamente
<i>ri - Risultati</i>	01 - rapporto documenti emessi/documenti utilizzati in produzione 02 - rapporto date di sviluppo previste/consuntivate 03 - rapporto costi di prodotto previsti/consuntivati
<i>vr - Verifica</i>	01 - rapporto documenti emessi/documenti utilizzati in produzione 02 - tempi e costi dei prototipi 03 - quantità di modifiche in qualificazione 04 - quantità di modifiche in omologazione
<i>md - Modifiche -</i>	01 - rapporto documenti emessi/documenti utilizzati in produzione 02 - quantità di osservazione di GQ 03 - quantità di osservazione di PRODUZIONE 04 - quantità di osservazione di COLLAUDI 05 - quantità di osservazione del cliente 06 - tempi di esecuzione delle modifiche e ritardi di produzione
lg - Logistica	
<i>qf - Qualificazione fornitori -</i>	01 - aggiornamento del data base fornitori qualificati 02 - media dei fornitori alternativi 03 - indice di qualità medio dei fornitori qualificati
<i>eo - Emissione ordine</i>	01 - rapporto prezzo offerto/ordinato 02 - rapporto termini di pagamento offerti/ordinati 03 - quantità di modifiche nelle conferme d'ordine 04 - quantità di modifiche nelle revisioni di contratto
<i>mg - Magazzino</i>	01 - tempi arrivo/accettazione/stoccaggio 02 - tempi richiesta/esecuzione prelievi 03 - quantità di difettosità materiali accettati registrate in produzione
<i>rt - Rintracciabilità</i>	01 - tempi di rintracciabilità 02 - quantità di non rintracciabilità registrate

<i>cl - Materiali in conto lavoro</i>	01 - quantità di identificazione e rintracciabilità non conformi 02 - quantità di scarti rilevati in produzione
pr - Produzione	
<i>pf - Pianificazione</i>	01 - quantità di modifiche ai Piani di Fabbricazione e controllo 02 - scostamenti e ritardi rispetto ai Piani di Produzione (consegne)
<i>ps - Processi speciali</i>	01 - quantità di non conformità registrate nella manutenzione dei Processi Speciali 02 - quantità di non conformità registrate nella produzione dei Processi Speciali
cq - Collaudi	
<i>ca - Accettazione</i>	01 - quantità di collaudi coperti da Istruzioni 02 - quantità di non conformità registrate (positivo per il reparto, negativo per il fornitore)
<i>ci - Intermedi</i>	01 - quantità di collaudi coperti da Istruzioni 02 - quantità di non conformità registrate (positivo per il reparto, negativo per la produzione e l'accettazione) 03 - indice di qualità dei processi (positivo per il reparto, per la produzione e per l'accettazione)
<i>cf - Finali -</i>	01 - quantità di collaudi coperti da Istruzioni 02 - quantità di non conformità registrate (positivo per il reparto, negativo per la produzione) 03 - indice di qualità dei processi (positivo per il reparto, per la produzione e per i collaudi intermedi)
<i>nc - Gestione non conformità</i>	01 - quantità risolte con rilavorazione o riparazione 02 - quantità accettate - tempi di soluzione
ac - Assistenza	
<i>ms - Messa in servizio</i>	01 - esistenza e rispetto della pianificazione
<i>nc - Non conformità</i>	01 - rapporto non conformità aziendali/fornitori 02 - trasmissione delle non conformità agli enti aziendali interessati
<i>gr - Garanzia</i>	01 - rispetto della durata contrattuale 02 - quantità di claims del cliente

INDICI DI MIGLIORAMENTO = Im

Ai parametri indicati che si riferiscono alle aree di lavoro aziendali si possono affiancare altri parametri che attraversano trasversalmente l'organizzazione in quanto interessano tutti i lavoratori. Questi parametri possono essere definiti:

<i>pq <u>Proposte di qualità</u></i>	01 - quantità di proposte inoltrate e volte al miglioramento del sistema qualità e dei processi di produzione; 02 - quantità di proposte accettate; 03 - valorizzazione del riflesso economico nell'azienda in termini produttivi.
<i>ps <u>Proposte di sicurezza</u></i>	01 - rapporto non conformità aziendali/fornitori 02 - quantità di proposte inoltrate e volte al miglioramento della sicurezza del lavoro; 03 - quantità di proposte accettate; 04 - valorizzazione del riflesso economico nell'azienda in termini di riduzione del rischio. 05 - trasmissione delle non conformità agli enti aziendali interessati

<u>pa</u> <u>Proposte di salvaguardia ambientale</u>	01 - quantità di proposte inoltrate e volte al miglioramento dell'impatto ambientale dell'attività produttiva; 02 - quantità di proposte accettate; 03 - valorizzazione del riflesso economico nell'azienda in termini di migliore compatibilità con il sistema normativo vigente.
--	--

Con questa possibilità offerta ai lavoratori si mobilitano le *competenze* e le *risorse intellettuali* dell'azienda in un processo di miglioramento continuo e di coinvolgimento progressivo dell'interesse personale sia sul piano professionale che economico.

Il metodo

Con l'insieme di questi ed eventuali altri parametri di misura delle prestazioni dei vari enti aziendali è possibile costruire un sistema di incentivazione che può essere impostato sia sui *gruppi di lavoro* con attività omogenee, sia sui *singoli* lavoratori.

Quest'ultima alternativa è di più difficile gestione, perché comporta un sistema di misura evoluto e sofisticato che consideri le prestazioni individuali rispetto alle singole condizioni di lavoro, mentre la metodologia del gruppo consente di mediare e quindi di assorbire più facilmente gli errori di misura.

Certamente un sistema di incentivazione individualizzato è di gran lunga più efficace e può essere perseguito in seconda battuta, dopo aver mandato a regime il sistema di gruppo.

Un possibile *schema di incentivazione* può essere impostato secondo la seguente metodologia.

1) definizione degli **indici** per ogni area organizzativa;

I t a a s s n n f

2) definizione e quantizzazione dei **parametri** relativi ai diversi indici:

K t a a s s n n

es.: per K t $K_e = 40\%$
 $K_a = 50\%$
 $K_m = 10\%$

es.: per K a a $K_{ru} = 10\%$
 $K_{gq} = 15\%$
 $K_{cg} = 10\%$
 $K_{pg} = 15\%$
 $K_{lg} = 10\%$
 $K_{pr} = 15\%$
 $K_{cq} = 15\%$
 $K_{ac} = 10\%$

es.: per K r u $K_{se} = 40\%$
 $K_{fo} = 35\%$
 $K_{or} = 25\%$

es.: per K s e $K_{\text{quantità di selezioni rispetto agli addetti}} = 30\%$
 $K_{\text{percentuale di successo delle selezioni}} = 70\%$

3) definizione delle **formule di calcolo** delle prestazioni

Vanno prima definiti:

P = premio in denaro disponibile

PG a a s s = premio del gruppo [t a a s s]

Poi deve essere stabilito il valore di **P**, quindi si possono proporre le seguenti formule:

$T_{aa\ ss} = \sum_{t=e,a,m; nn=1,n} (I_{t\ aa\ ss\ nn\ t} * K_{t\ aa\ ss\ nn}) = \text{prestazione target}$

$M_{aa\ ss} = \sum_{m=e,a,m; nn=1,n} (I_{t\ aa\ ss\ nn\ m} * K_{t\ aa\ ss\ nn}) = \text{prestazione misurate}$

$PG_{aa\ ss} = P * K_{aa\ ss} * (M_{aa\ ss} - T_{aa\ ss}) / T_{aa\ ss}$

con i limiti $T < M < 2T$

4) **revisione** periodica (annuale) dei target delle prestazioni e degli incentivi associati:
 $I_{t\ aa\ ss\ nn\ t} * K_{t\ aa\ ss\ nn}$, P, $PG_{aa\ ss}$.

Conclusioni

Attraverso una proposta di metrica dei parametri di misura della qualità e dello schema di calcolo del premio si è voluto dimostrare come sia possibile introdurre un metodo di incentivazione basato sulla qualità.

Importante è diffondere la sensazione che il sistema sia il più possibile "oggettivo", ossia privo di *valutazioni personali* dei capi che danno quasi sempre luogo a *contestazioni* più o meno palesate che comunque inducono difficoltà nei rapporti aziendali e calo di impegno degli esclusi.

Un sistema di incentivazione basato su metodi *deterministici* di misura delle prestazioni risponde alla richiesta di oggettività e consente l'applicazione di un giusto criterio *meritocratico*.

Va ribadita anche l'importanza del *coinvolgimento* del personale nel miglioramento aziendale attraverso uno strumento "tangibile" come il denaro.

Nella reingegnerizzazione dei processi aziendali è così possibile introdurre anche questo metodo della incentivazione basato sull'applicazione del sistema qualità.