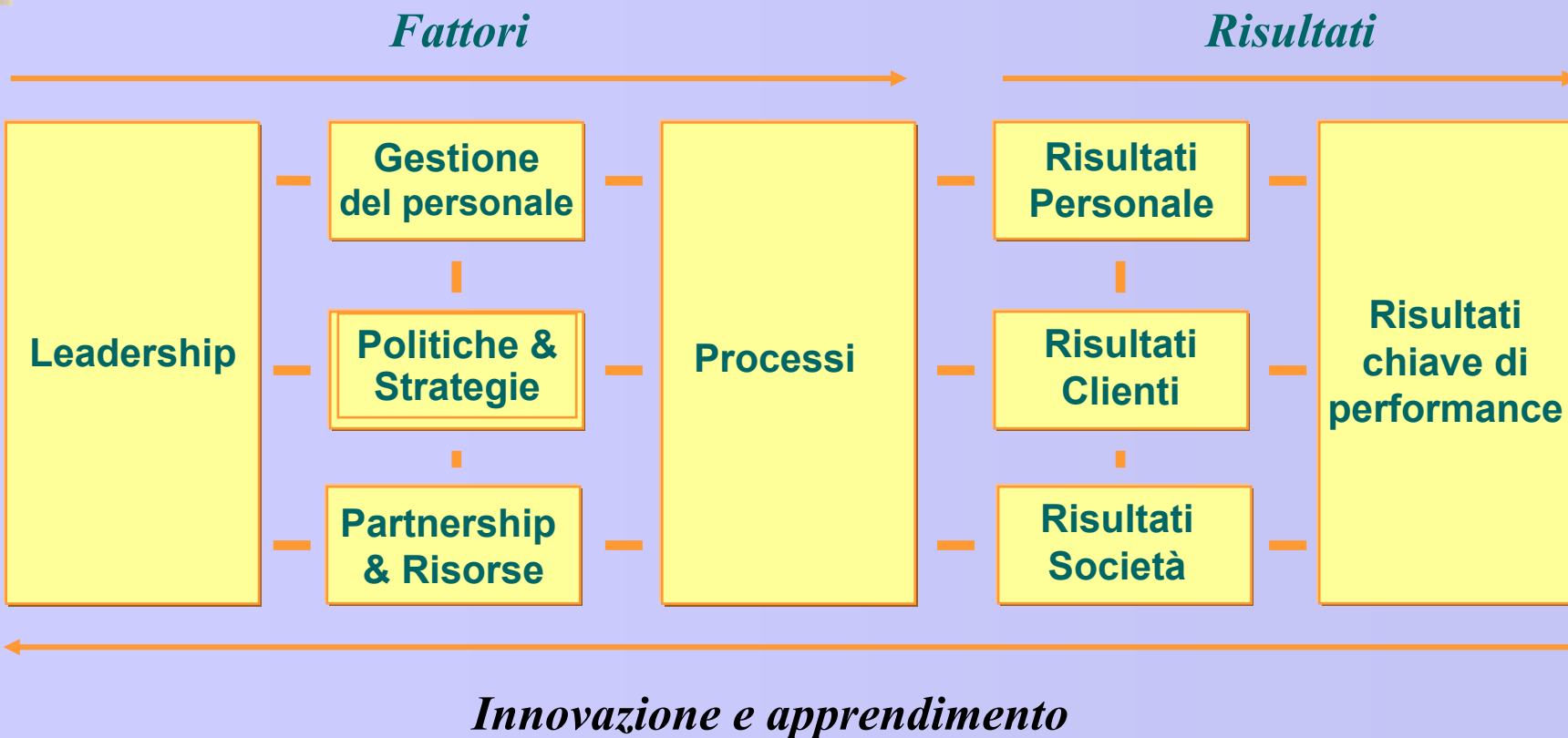


Iso 9000-2000

Miglioramento continuo del sistema di gestione per la qualità



Il Modello EFQM per l'Eccellenza Il Premio Qualità Italia



Il valore della conoscenza nelle organizzazioni

Il successo dell'impresa o di una organizzazione si gioca sulla sua capacità di tesaurizzare e dinamicizzare la propria base di conoscenze. Ovvero, sulla sua capacità di prefigurarsi come ambiente di apprendimento e di crescita che integra e valorizza consapevolmente individui, gruppi e relazioni interne ed esterne(e quindi processi produttivi ed organizzativi) secondo una logica comune: quella dello **sviluppo e dell'applicazione di conoscenza utile per creare valore**

L'accesso al vero vantaggio competitivo si trova oggi nella creazione interna di intelligenza, nella produzione interna di idee e nella capacità di metterle in atto velocemente.

Il vantaggio costruito sulla **creazione interna di conoscenza** e sull'intelligenza diffusa è difficilmente imitabile, è più duraturo e persistente di quelli tecnologici o finanziari, è più stabile nel tempo, costruisce un potente fattore di adattamento all'ambiente economico ed alle sue fluttuazioni

Produzione di **conoscenza** significa, in quest'ottica produzione di valore (perlomeno potenziale).

L'organizzazione è un sistema che fonda la propria esistenza ed il proprio operare sulla propria conoscenza che è in grado di alimentare attraverso continui processi apprenditivi che creano nuove conoscenze e competenze a partire dalla base esistente, in un processo ricorsivo che si autoalimenta.

L'impresa può essere considerata come un sistema di competenze, come un repertorio di capacità e di conoscenze individuali e collettive che ne orientano il comportamento e l'evoluzione. **L'apprendimento** è il processo attraverso il quale tale repertorio viene modificato, arricchito, talvolta rivoluzionato.

Sistemi di gestione per la qualità *UNI EN ISO 9004*

Linee guida per il miglioramento delle prestazioni

Gestione delle Risorse 6

Personale 6.2

Coinvolgimento del personale 6.2.1

La direzione dovrebbe migliorare l'efficacia e l'efficienza della organizzazione, incluso il sistema di gestione per la qualità, attraverso il coinvolgimento del personale.

Come aiuto al raggiungimento degli obiettivi di miglioramento delle prestazioni, l'organizzazione dovrebbe incoraggiare il coinvolgimento e lo sviluppo del personale

Coinvolgimento del personale 6.2.1

- provvedendo alla sua formazione continua ed alla pianificazione delle carriere
- definendo responsabilità ed autorità
- fissando obiettivi, individuali e di gruppo, gestendo le prestazioni dei processi e valutandone i risultati,
- facilitando il coinvolgimento nell'individuazione degli obiettivi e nelle scelte decisionali, fornendo riconoscimenti e incentivi,
- facilitando l'aperto scambio di informazioni, nei due sensi,
- riesaminando in continuità le esigenze del personale,
- creando condizioni che incoraggino l'innovazione,
- assicurando un efficace lavoro di gruppo,
- proponendo suggerimenti ed opinioni,
- misurando la soddisfazione del personale,
- investigando i motivi per cui le persone entrano o lasciano l'organizzazione

ISO 9001:2000, Sistemi di gestione per la qualità-Requisiti

6.2 Risorse Umane

6.2.1 Generalità

Il personale che esegue attività che influenzano la qualità del prodotto deve essere competente sulla base di un adeguato grado di istruzione, addestramento, abilità ed esperienza

6.2.2 Competenza, consapevolezza ed addestramento

6.2.2.1 Competenza

La direzione dovrebbe assicurare che siano disponibili le competenze necessarie per un funzionamento efficace ed efficiente della organizzazione. Essa dovrebbe anche tener conto delle analisi sulle competenze necessarie, presenti e future, in rapporto alle competenze già esistenti nell'organizzazione.

Nel valutare le competenze necessarie, utili indicazioni possono provenire da fonti quali:

- esigenze future, collegate ai piani ed agli obiettivi strategici e operativi
- esigenze di ricambio dei responsabili e della forza lavoro,
- cambiamenti nei processi, nelle attrezzature e nelle apparecchiature dell'organizzazione,
- valutazione della competenze dei singoli individui ad eseguire determinate attività
- requisiti di tipo cogente e norme che gravano sull'organizzazione e sulle parti interessate

6.2.2.2. Consapevolezza ed addestramento

La pianificazione delle esigenze di formazione e di addestramento dovrebbe tener conto della natura delle modifiche apportate ai processi dell'organizzazione, del livello di sviluppo del personale e della cultura dell'organizzazione.

L'obiettivo è quello di dotare il personale delle conoscenze e dell'abilità, che, unitamente all'esperienza, ne migliorano la competenza.

La formazione e l'addestramento dovrebbero enfatizzare l'importanza di soddisfare i requisiti ed anche le esigenze e le aspettative dei clienti e delle parti interessate. esse dovrebbero anche rendere il personale consapevole delle conseguenze, per l'organizzazione e per il personale stesso, di una mancata ottemperanza ai requisiti

Per sostenere il conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione e lo sviluppo del personale, la pianificazione per la formazione e l'addestramento dovrebbe prendere in esame :

- l'esperienza del personale
- le conoscenze tacite ed esplicite,
- le abilità di leadership e di gestione,
- gli strumenti per la pianificazione ed il miglioramento,
- la creazione di gruppi di lavoro,
- la risoluzione dei problemi,
- le comunicative
- il comportamento sociale e culturale,
- la conoscenza dei mercati e delle esigenze ed aspettative dei clienti e delle parti interessate,
- la creatività e l'innovazione

Per facilitare il coinvolgimento del personale, l'istruzione e l'addestramento
Dovrebbero comprendere:

- la visione del futuro dell'organizzazione,
- le politiche e gli obiettivi dell'organizzazione,
- il cambiamento e lo sviluppo organizzativo,
- l'avvio e l'attuazione dei processi di miglioramento,
- i benefici derivanti dalla creatività e dall'innovazione,
- l'impatto dell'organizzazione sulla società,
- i programmi per l'inserimento di nuovo personale,
- i programmi di aggiornamento periodico per il personale già addestrato

I piani di addestramento dovrebbero comprendere:

- gli obiettivi,
- i programmi e le metodologie,
- le risorse necessarie,
- l'individuazione dei necessari supporti interni,
- la valutazione del miglioramento delle competenze del personale,
- la misura dell'efficacia e dell'impatto sull'organizzazione

La formazione e l'addestramento forniti dovrebbero essere valutati in termini di aspettativa e di impatto sull'efficacia ed efficienza dell'organizzazione e come mezzo di miglioramento dei futuri piani di addestramento.

ISO 9001:2000, Sistemi di gestione per la qualità-Requisiti

6.2.2 **Competenza, consapevolezza e addestramento**

- a) **definire la competenza necessaria per il personale che svolge attività che influenzano la qualità del prodotto**
- b) **fornire addestramento o intraprendere altre azioni per soddisfare queste esigenze,**
- c) **valutare l'efficacia delle azioni intraprese,**
- d) **assicurare che il suo personale sia consapevole della rilevanza e della importanza delle proprie attività e di come esse contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi per la qualità,**
- e) **conservare appropriate registrazioni sul grado di istruzione, sull'addestramento sull'abilità e sull'esperienza del personale**

Risorse socialmente costruite

Processi di orientamento

Strategia e pianificazione

Gestione delle risorse umane

Core process

Costruzione
dell'offerta

Sviluppo
dei prodotti

Produzione/
erogazione

Gestione del
cliente

Processi di supporto

Acquisti

Logistica

Distribuzione

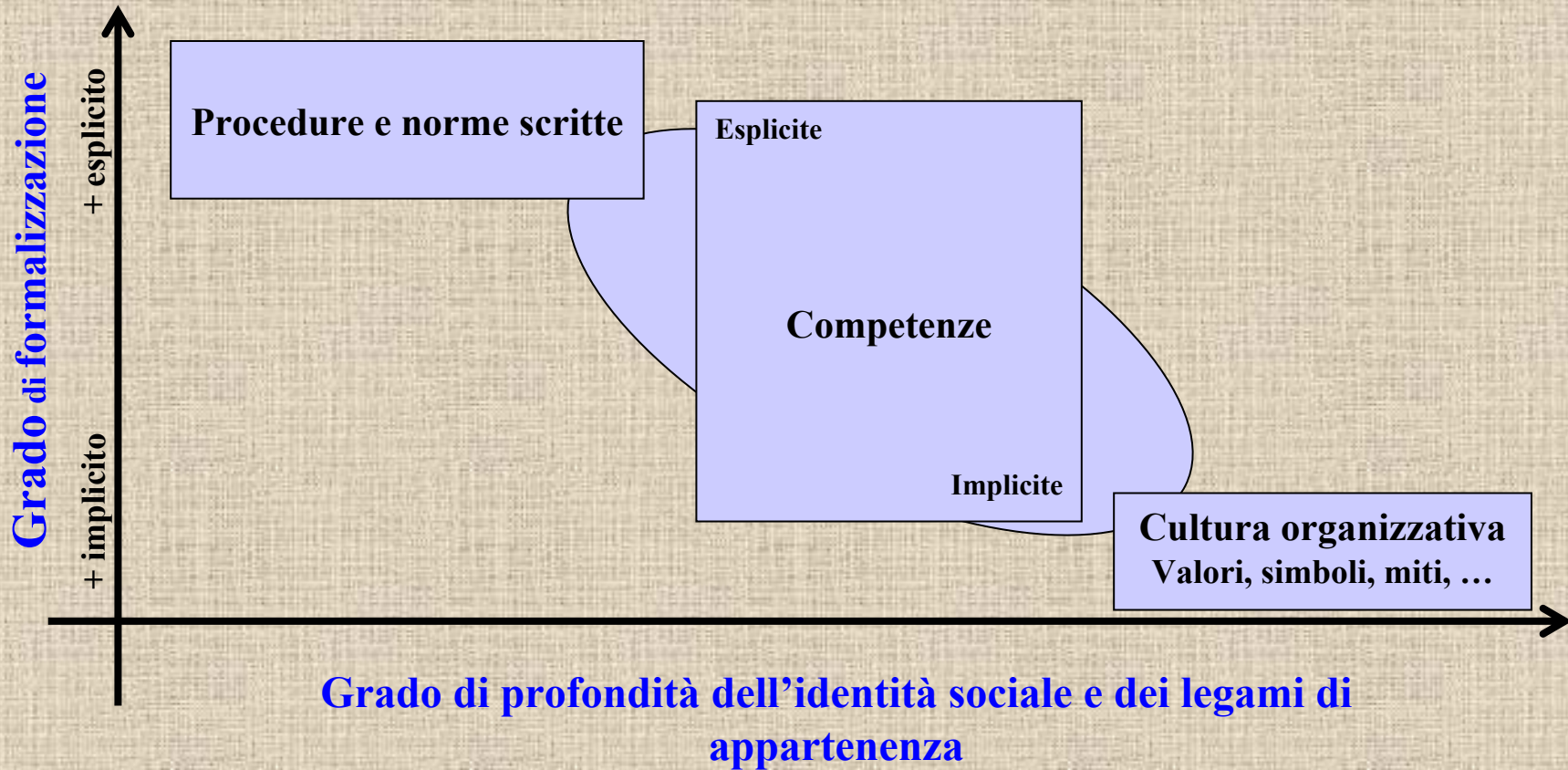
Networking

V
A
L
O
R
E

Le risorse socialmente costruite contengono tre fattori:

- ❖ **le procedure scritte** per esprimere in forma codificata come si fa una cosa, la procedura è l'esplicitazione di un sapere tacito in modo che altri abbiano un costo minore di apprendimento (Knowledge management). Indicano come fare
- ❖ **le competenze** la possibilità di fare (cosa l'azienda sa fare) possono essere implicite o esplicite
- ❖ **I valori** sono ciò che determina il comportamento, nei valori risiede la vera capacità competitiva di un'azienda, un comportamento previsto da una procedura non viene messo in atto se è contrario ai valori dell'organizzazione, si crea una resistenza sociale.

RISORSE SOCIALMENTE COSTRUITE



PRIMO PRINCIPIO DI PRODUZIONE DI VALORE

**PER PRODURRE VALORE, UN'IMPRESA DEVE GARANTIRE IL
PRESIDIO CONTINUATIVO DI TUTTI I PROPRI PROCESSI,
ALMENO AL LIVELLO DI SOGLIA DEFINITO DAL PROPRIO
SISTEMA COMPETITIVO**

SECONDO PRINCIPIO DI PRODUZIONE DI VALORE

IL LIVELLO DI PRESIDIO DI UN PROCESSO E' DATO DAL LIVELLO DI POSSESSO DA PARTE DELL'IMPRESA DELLE RISORSE SOCIALMENTE COSTRUITE AD ESSO CORRISPONDENTI. LA CONDIZIONE DI SOPRAVVIVENZA E' DATA DAL POSSESSO DI RISORSE ALMENO A LIVELLO DI SOGLIA. LA CONDIZIONE DI COMPETITIVITA' E' DATA DAL POSSESSO DI RISORSE SOCIALMENTE COSTRUITE DISTINTIVE

TERZO PRINCIPIO DI PRODUZIONE DI VALORE

**LO STATO DELLE RISORSE COSTRUITE E' FUNZIONE
DELL'INTENSITA' DEL REINVESTIMENTO DEL VALORE
PRODOTTO IN PROCESSI DI APPRENDIMENTO
ORGANIZZATIVO, FINALIZZATO ALLA CONSERVAZIONE ED
INNOVAZIONE DELLE RISORSE STESSE**

Risorse socialmente costruite

Processi di orientamento

Strategia e pianificazione

Gestione delle risorse umane

Core process

Costruzione dell'offerta

Sviluppo dei prodotti

Produzione/erogazione

Gestione del cliente

Processi di supporto

Acquisti

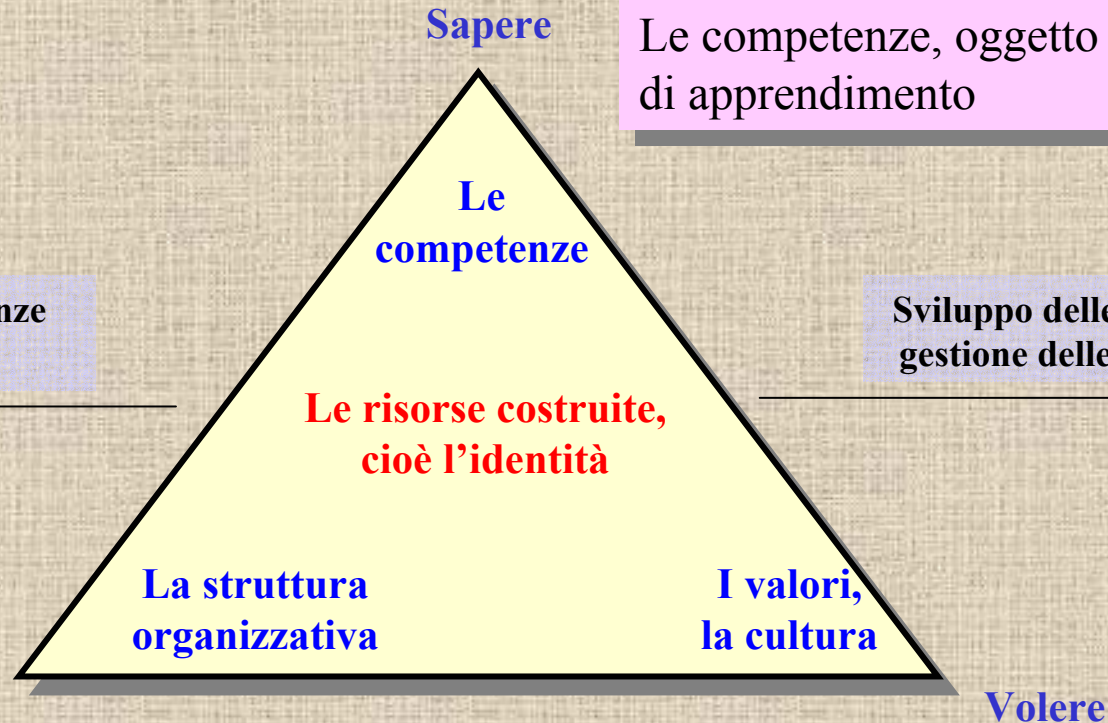
Logistica

Distribuzione

Networking

Apprendimento collettivo

La realizzazione efficace di un processo implica la compresenza di Tre condizioni: un sapere, una possibilità, una volontà



Le competenze, oggetto ed agente di apprendimento

Sviluppo delle competenze organizzative

Sviluppo delle competenze di gestione delle risorse umane

Le condizioni organizzative formali (struttura, procedure) che consentono o inibiscono i processi di apprendimento

I valori culturali di base dell'identità condivisa, che determinano la percezione del mondo, il grado di apertura, i processi decisionali

DEFINIZIONE CENTRATA SULL'INDIVIDUO

LE COMPETENZE SONO COSTITUITE DALL'ATTITUDINE INDIVIDUALE E, AL LIMITE SOGGETTIVA, DI UTILIZZARE LE PROPRIE QUALIFICAZIONI, IL PROPRIO SAPER FARE E LE PROPRIE CONOSCENZE AL FINE DI RAGGIUNGERE UN RISULTATO. INFATTI, NON ESISTONO COMPETENZE "OGGETTIVE", TALI DA POTER ESSERE DEFINITE INDIPENDENTEMENTE DAGLI INDIVIDUI NEI QUALI ESSE SI INCARNANO.

Gaby Fragnière, 1996

DEFINIZIONE CENTRATA SULL'ORGANIZZAZIONE

LE COMPETENZE SONO UNA COMBINAZIONE DI CONOSCENZE PROFESSIONALI, CAPACITA', ORIENTAMENTI GESTIONALI RICHIESTI DAL BUSINESS, DAI SUOI PROCESSI E FATTORI CHIAVE DI PROCESSO

Boccalari, 1995

DEFINIZIONE ADOTTATA NEL PROGETTO CASTALIA

LE COMPETENZE SONO IL PRODOTTO DELLA MEDIAZIONE TRA RAZIONALITA' TECNICA E RAZIONALITA' SOCIALE, CHE ESPRIME TANTO LA DISPONIBILITA' DI CHI POSSIEDE IL SAPERE AD AGIRLO EFFETTIVAMENTE IN UN CONTESTO, QUANTO QUELLA DEGLI ALTRI ATTORI INTERESSATI A RICONOSCERE IL VALORE DI TALE ATTO.

Ruffino, 2001

LA NUOVA DEFINIZIONE DI COMPETENZE NON E' NEUTRA; PORTA AD UNA NUOVA DEFINIZIONE DEL RAPPORTO:

VALORE D'USO

cosa il singolo sa fare



VALORE DI SCAMBIO

cosa gli altri sono disposti a riconoscergli

COMPETENZA E' ...

...nell'individuo

...nel contesto

...nella legittimazione (nella relazione con gli altri)

