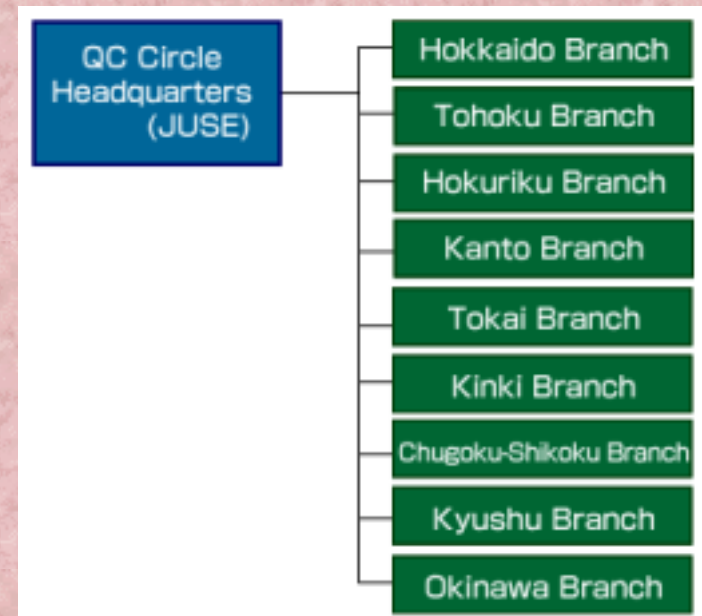


“ Le implicazioni della gestione per competenze”,  
  
cambiamento organizzativo  
  
ed esigenze di ritorno degli investimenti sulle risorse umane.

## About QC Circle

It was April 1962, when we began QC Circle Activities in Japan. Then the activities spread over rapidly in subsequent years. In Japan, the activities have been practiced more throughout industry from manufacturing to services, and in the world more than 70 countries and territories have introduced and promoted QC Circles.

The QC Circle Headquarters of Japan is located within Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE), and there are 9 branch offices throughout Japan to facilitate and assist QC Circle activities as follows.



## Conferences sponsored by JUSE 2004 QC Circle Conference (National)

### QC Circle Conference (National)

- Sapporo Conference July 22-23, 2004
- Takayama Conference September 16-17, 2004
- Okinawa Conference December 9-10, 2004
- Fukuoka Conference February 17-18, 2005

All Japan QC Circle Conference

Tokyo November 10, 2004

Un esempio tra i tanti....

## THE COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)

### CRITERIO 4 : PARTNERSHIP E RISORSE

IL CAF è offerto come strumento per assistere le organizzazioni pubbliche

Nell'utilizzo di tecniche di Quality Management.

Il CAF fornisce uno schema facile da utilizzare adatto per

L'autovalutazione delle organizzazioni pubbliche

Criterio 4.0: Partnership e risorse  
4.3: Gestisca la conoscenza

In che modo l'organizzazione pianifica e gestisce le proprie partnership e **le proprie risorse interne** al fine di sostenere le proprie politiche e strategie ed assicurare un'efficacia operatività dei propri processi

## La risorsa base di una impresa è la **CONOSCENZA**

- Essa incorpora ed utilizza le conoscenze dei suoi membri
- Incorpora ed utilizza le conoscenze dei soggetti esterni
- Aumenta il grado di competenza dei soggetti che operano all'interno
- Può produrre decisioni sulla base di quanto e come si conosce l'ambiente
- Viene impiegata per produrre beni e servizi ed acquisire mezzi, uomini e mezzi finanziari

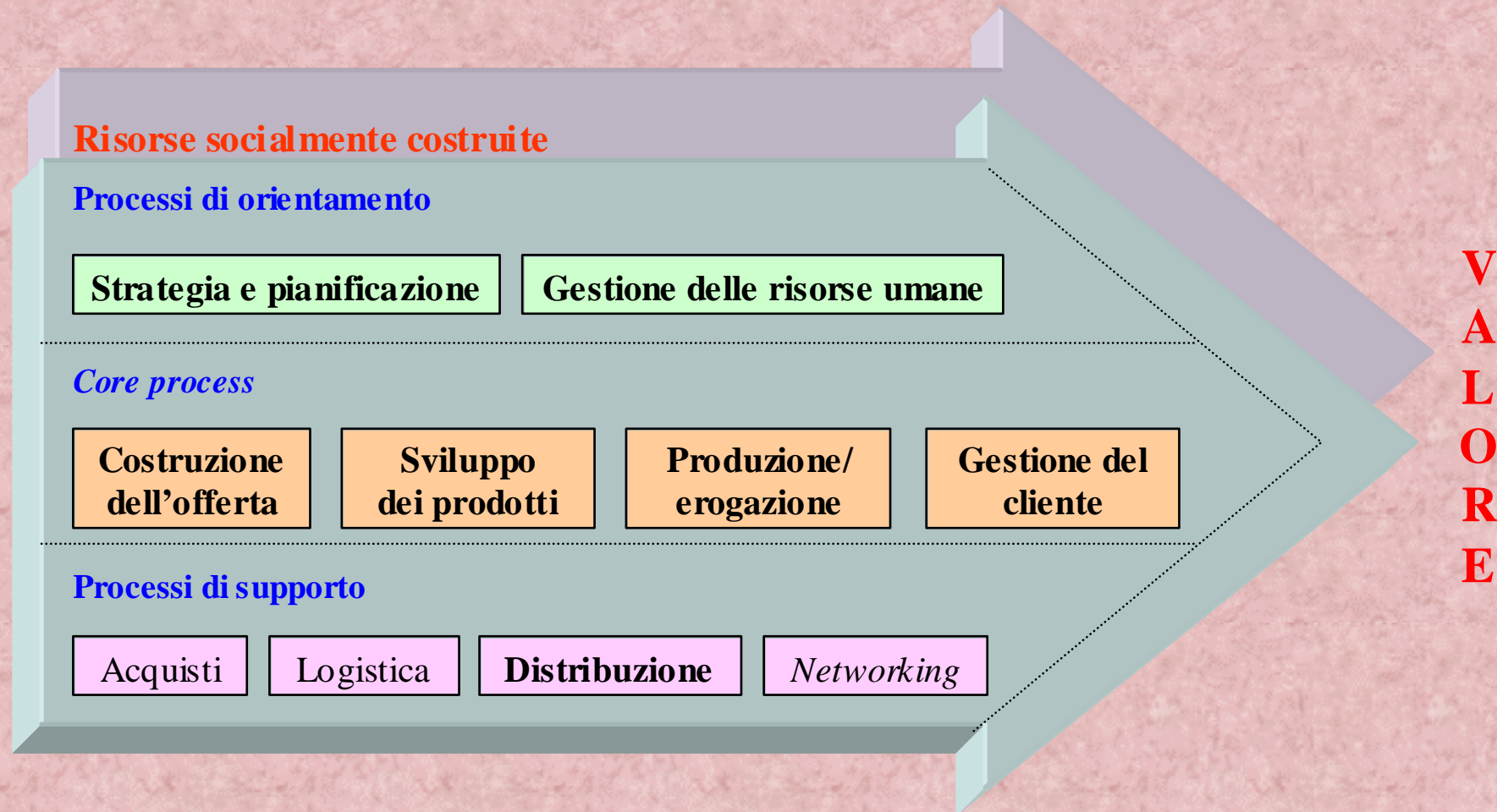
*In sintesi*

*l'impresa produce ed utilizza conoscenza per generare  
valore economico*

## 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'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.



Un'organizzazione sopravvive se la velocità con cui apprende è  
almeno pari a quella con cui muta il suo ambiente competitivo

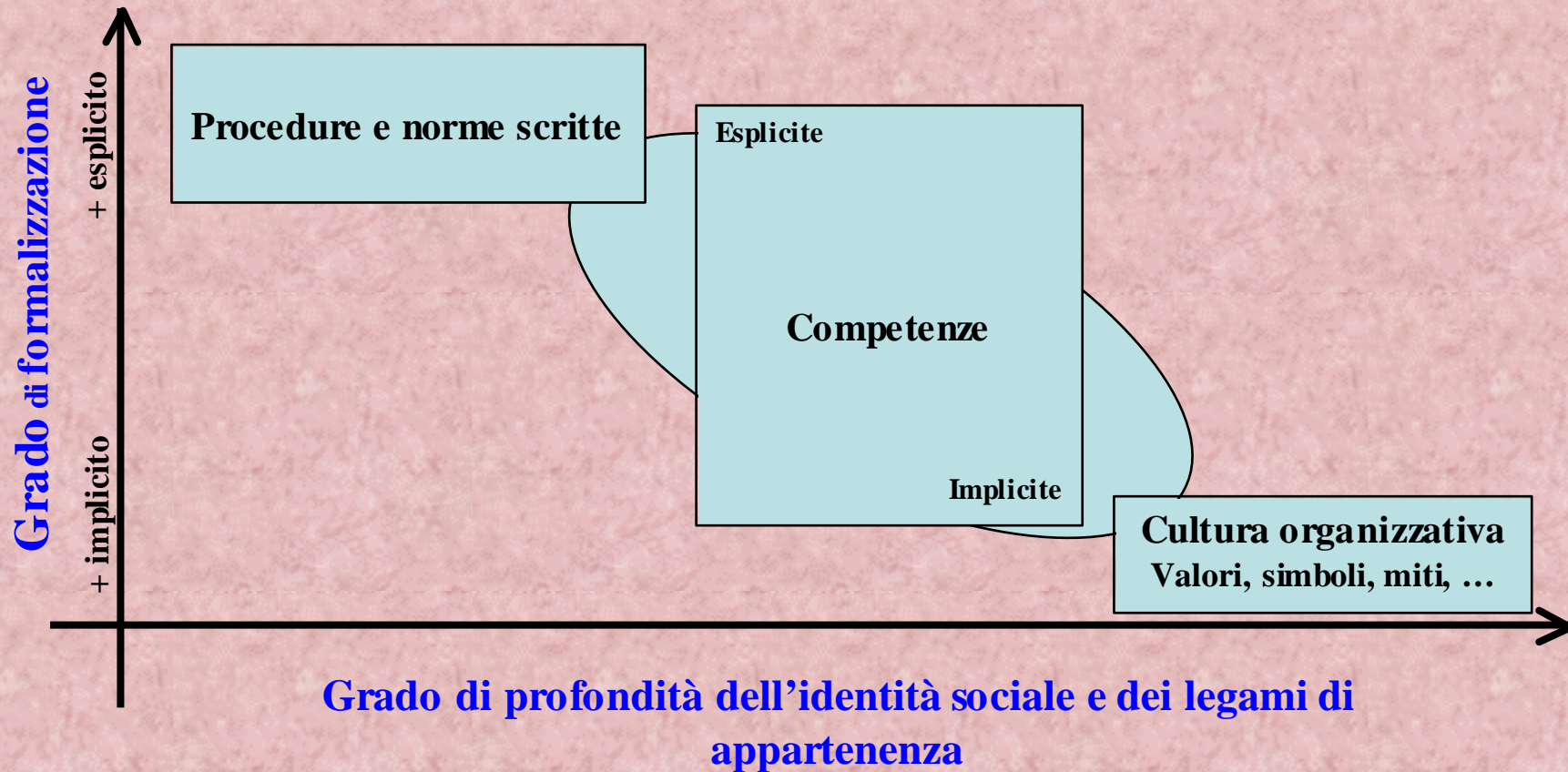
Le risorse socialmente costruite contengono tre fattori:

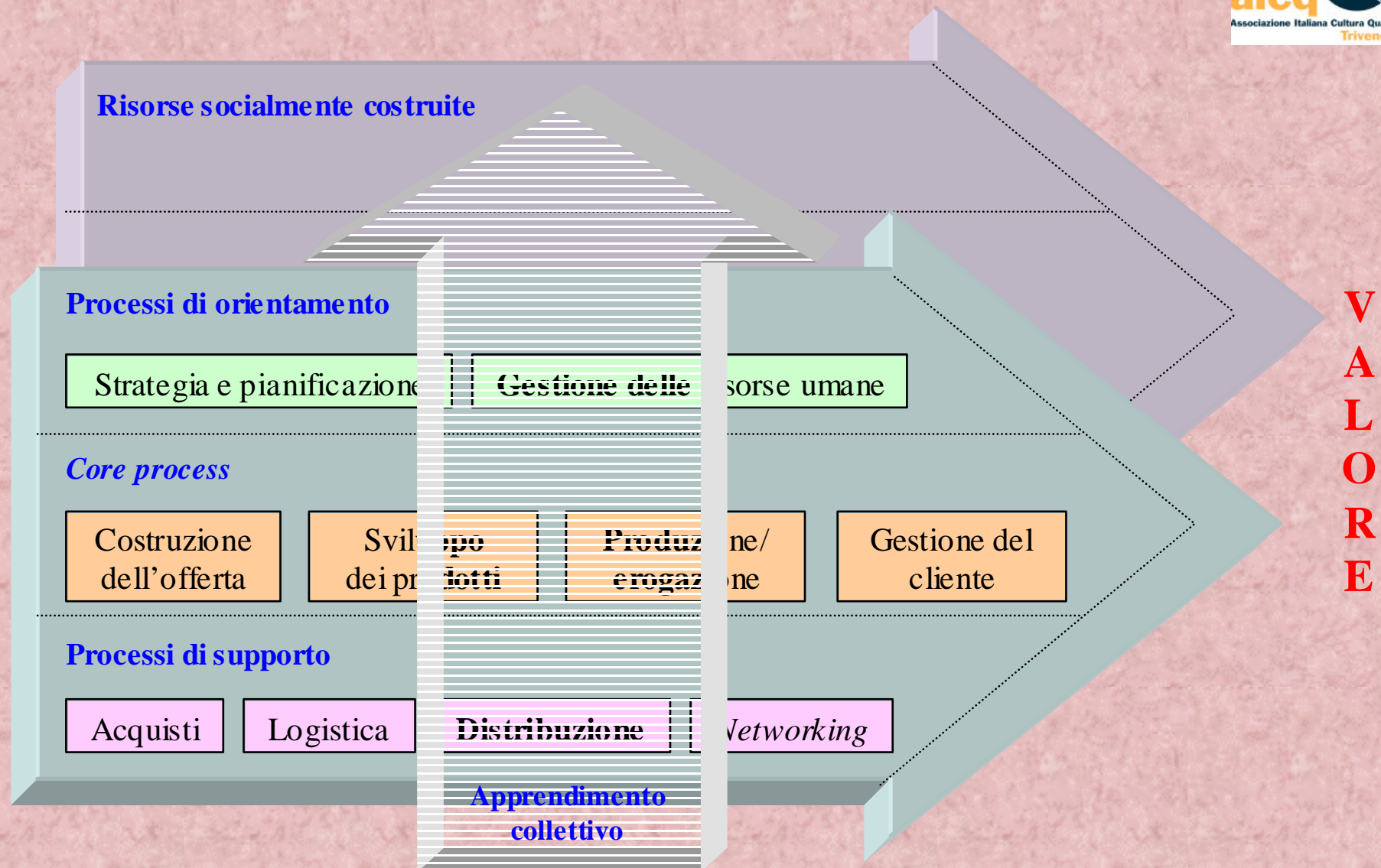
**le procedure scritte** per esprimere in forma codificata come si fa una cosa, la procedura è l'esplicitazione di un sapere tacito in modo che altri abbiano un costo minore di apprendimento (Knowledge management). Indicano come fare

**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





## DEFINIZIONE DI COMPETENZA

**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*