

PREMIE Bizkaiko Foru Aldundiaren Ekonomi Sustapen Sailaren programa da, eta enpresa txikientzako diseinatu da beren-beregi. Hain zuzen ere, kudeaketa hobetzeko metodologia bat eskaintzen du, erraza eta eraginkorra.

PREMIEk enpresa txikiak zuzentzen dituzten gizon eta emakumeentzat tresna erabilgarria izan nahi du.

PREMIEk: abiapuntutzat aurreoinarri batzuk ditu:

- Azken buruan, kudeaketaren kalitatea edozein erakunde edo antolamenduren etorkizuna erabakitzen duen funtsezko eragilea delako uste sendoa

- Honako uste hau: gure inguruan, EFQM bikaintasun eredu europarrak ondoen bereganatu dituela erabateko kalitatearen irizpideekin bat etengabeko hobekuntzan diharduen enpresa definitzen duten ezaugarriak, hau da:

- ✓ Enpresa bezeroari begira dago.
- ✓ Pertsonen parte hartzea.
- ✓ Aitzindaritza eta helburuei eustea.
- ✓ Prozesuen araberako kudeaketa.
- ✓ Erabakiak datuetan oinarrituta hartzea.

- Honelako eskemek edozein erakunderentzako balio dutelako ustea, neurria edo tamaina edozein dutela.

- Enpresa txikiek aplikazio errazak behar dituztelako konstatazioa; hau da, planteamendu teorikoei ihes egin behar zaiela, eta alde praktikoei lehentasuna eman.

- Enpresa txikientzako tresna baliagarrien erabilpena sustatzeko interesa; hau da, alor guztietan hobetzeko balio duten tresnak: emaitzen kontuan, bezero-karteran, ekoizpen-prozesuetan, pertsonen parte hartzean eta abar

Enpresa askok mezuak sumatzen ditu sarritan, hobetzeko **ZER** egin dezaketen iradokitzen dietenak; hala ere, enpresari ez zaio programarik eskuratzen **NOLA** edo **ZELAN** egin errazteko.

Programaren atariko



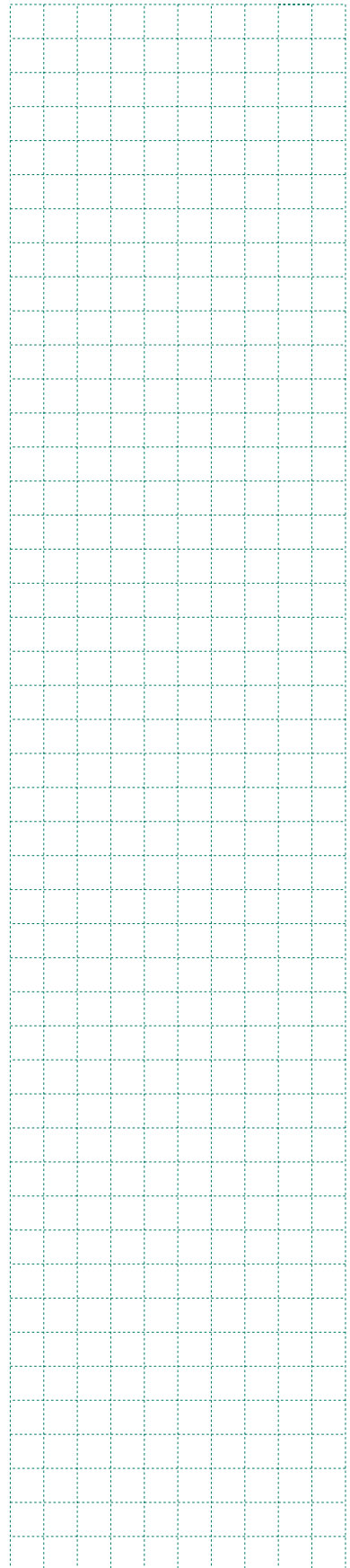
PREMIEk hutsune hori bete nahi du, eta enpresa txikien esku jarri lan-metodologia bat, zeinak kudeatzaileari bide emango baitio kudeaketa-alor guztien azterketa sakona egin eta ondoren hausnarketari ekin ahal izateko; alegia, gogoeta egiteko zelan egiten duen lan beraren enpresak, eta zer egin beharko lukeen etengabe eta sistematikoki hobetu ahal izateko.

PREMIE enpresa txiki askotan arrakastaz aplikatu da, eta horrek programaren balioa erakusten du, etengabeko hobekuntzarako prozesuen alde. Hala ere, kontu egin behar da arrakasta ez dagoela ziurtatuta. Enpresako kide bakoitzaren eta taldearen lan-ahaleginak behar dira; beraz, programa aplikatu eta emaitzak lortzea estu-estu lotuta joango da programa ezartzeko garaian zehar izan diren konpromiso eta asmoekin.

Hona hemen PREMIE erabili duten enpresek azpimarratzen dituzten lorpenik handienetako batzuk:

- Bezeroen beharrianak hobeto ezagutzeko bidea erraztu, eta bezero-kartera anitzagoa lortzeko aukera ematen du
- Langileen jarrera eta barne-antolamendua hobetu egiten dira.
- Lan talde bateratuagoak sortzeko aukera dago.
- Adierazleez baliatzen ikasten da, eta horrek erraztu egiten du enpresaren datu nagusien berri izatea benetako denboran, orobat erabakiak hartzea.
- Geroaz hausnartzeko eta plan zehatzak lantzeko lagungarri da.
- Lan prozesu eta prozedura nagusien fluxu-diagramak egitea ahalbideratzen du.
- Enpresaren ikuspegi oso eta bateratua eskaintzen du.
- Kudeaketa tresnak sistematikoki erabiltzearen ondorioz, hobekuntza prozesua sendotu egiten da, eta emaitzen kontua hobetu.

PREMIE aplikatu den lehenengo bost urteetan izandako eskarmentua edo esperientzia gogoan dalarik, programa bera sakon berraztertu da, eta aldi horretan ikasitakoak gehitu zaizkio.



Hona hemen PREMIEn berrazterketa edo berrikuspena egiteko giltzarritzat hartu direnak:

- Kudeatzailearen irudia indartzea, prozesuaren aitzindari eta enpresako gainerakoentzako eredu den aldetik; zuzendari-estiloa eta enpresa-kultura azpimarratu dira, hobekuntza prozesuari sinesgarritasuna emateko elementu diren aldetik.
- Enpresako pertsonen parte hartzea bultzatzea. Hurrengo aldeak azpimarratu dira: informazioa, komunikazioa, motibazioa eta aintzat hartzea edo ezagutza.
- Tresna berriak eskuratzea, enpresa bakoitzaren neurria egokitutako kudeaketa erraztearren, eta kudeaketari denboran zehar eutsi edo iraunaztearren.

Prozesua behar bezala garatu ahal izateko, hurrengoek emandako lankidetzak funtsezkoa izan da:

- PREMIE aplikatu duten enpresetako kudeatzaileak
- PREMIE enpresei laguntzen aritu diren begiraleak.
- Euskal Herriko Unibertsitateko eta Deustuko Unibertsitateko irakasleak.
- LABEIN Zentro Teknologikoaren kalitate unitateko adituek.

Era berean, Kalitatea Sustatzeko Euskal Fundazioa (EUSKALIT) ere lankidetzan aritu da dokumentazioa aztertzen eta hobetzen.

Ondoren aipatuko ditugu erabiliko diren metodologiaren ezaugarri nagusiak:

- **Elkarreraginezkoa edo interaktiboa**

Aldatu egin daitezke, ebaluazioaren emaitzak eta jarduerak nola burutzen diren ikusita.



Zer nolako metodologia erabiltzen da?

- **Bakoitzari egokitua**

Parte hartzen duen enpresa bakoitzari egoki dakiokete dokumentazioa.

- **Hizkuntza zuzena eta erraza**

Enpresa kontzeptu errazak erabiliko dira, estilo gozatsuan.

- **Prestakuntzazkoa**

Bakarkako lana eta kanpoko begiraleak dituen orduak hartuko dira kontuan.

- **Ekintzari begirakoa**

Moduluak ulertu ondoren, **Kudeaketa eskuliburua** osatuko duten formatuak lantzeari ekingo zaio, arazo jakin edo bakarrak konpontzen laguntzen duten ekintzen bitartez.

- **Zorrotza**

Zorrotz jokatu behar duzu zure buruarekin eta zure lankideekin programan hartutako konpromisoak betetzeko garaian: arrakasta izateko bide bakarra duzu.

- **Esperientziaren harrian joa**

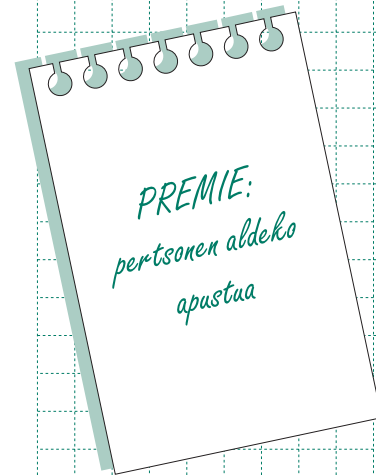
Ehundaka enpresa oso txikitan frogatu ahal izan dira programaren emaitza onak.

SARRERA honen helburu dugu, gainera, oinarri sendoak jartzea, Programak nahi bezalako arrakasta izan dezan zure enpresan.

Zuk, enpresaren aitzindari zaren horrek, aldaketaren bultzagile izan behar duzu, eta erantzukizun handi samarra hartu behar duzu. Zera esan nahi du horrek: zu zeu zarela zure enpresaren **Kudeaketa eskuliburua** prestatzeari buru-belarri lotu behar zaion lehena.

Lankideak programa abiarazten jarri baino lehen, sakon hausnartu zure erabakia. Atera ezazu kontu erabaki horrek zer ondorio eta eragin ekarriko dizkizun negozioa zuzentzeko garaian. Gogoan hartu, neurtu eta ulertu zure "zuzendari estiloa", dituen ahultasun eta indarguneekin. Horretarako, erabil dezakezu. **Zuzendari estiloa ebaluatzeko galdetegia.**

Proposatzen zaizkizun baloreekin bat egitea, hau da:



**Programa ezartzea.
Aurrekariak**

dagoela, non informazioa, ahaleginak eta emaitzak elkarbanatuko diren. Beraz, ez ahaztu eta gogoan hartu:

Informazio barik, ez dago jakiterik

Jakin barik, ezinezkoa da iritzia ematea.

Iritzi barik, ezinezkoa da bete-beteko atxikimendua edo bat egitea

Atxikimendu barik, konpromisoa ahul

Giro bat sortu behar da, non pertsona bakoitzak enpresaren martxaren eta bere lanaren emaitzen berri izango duen: horra jakitea lortzeko lehen urratsa. Eta jakiteak aukera ematen du enpresako martxan benetan parte hartu, enpresaren helburuekin bat etorri eta motibaturik egoteko.

Horrelako giroak mesede besterik ez dio ekarriko bai enpresari (pertsona motibatuak hobeto egiten du lan motibatugabeak baino) bai langileari (gustorago egongo da bere buruarekin erabakiak hartzeko aintzat hartzen dutela ikusten badu, eta ez bakarrik lan egiteko).

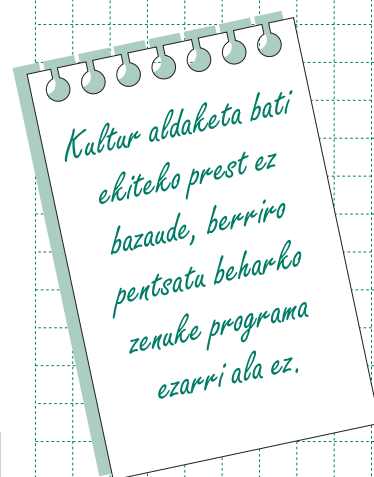
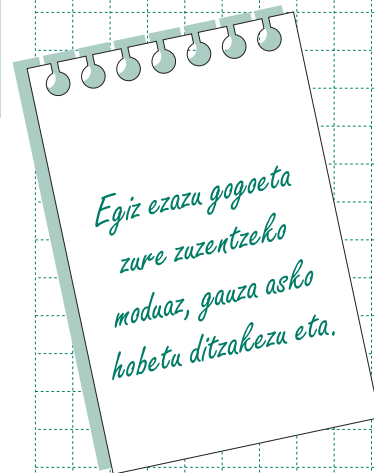
Erakundeko guztiek ildo beretik bideratuko dituzte ahaleginak, hau da, lortu nahi diren helburuak erdiesteko bide artezenetik.

Jakina, asmatu ere ezin liteke horra heltzerik, komunikazio eta parte-hartze sistema barik, pertsonak behar bezala motibatu eta enpresak jarri dituen helburuekin bat egitea erraztuko duen komunikazio sistema barik.

Egin beharko litzatekeena ikusi eta gero, azter ditzagun orain komunikaziorik ezak ekar ditzakeen ondorioak; zure enpresan halakorik jasan behar ez izatea espero dugu.

Komunikaziorik ezaren ondorioak:

- Zurrumurru, esames eta berri ilun edo ez hain argiak sortu eta zabaldu daitezke, errealitatearekin bat ez datozenak askotan.
- Alferlana egiteko arriskua dago, gaitasun-ezagatik baino ezjakintasun hutsagatik.
- Oso irudi ezkorra atera daiteke kanpora, enpresaren interesentzako zeharo kaltegarria



Pertsonen talde baten barruan egunero sortzen den komunikazio informalaz gain (eguneroko bilera labur horiek oso inportanteak dira egunean eguneko lanari aurreko egiteko), garrantzi handikoa da enpresak komunikazio bide formalak izatea, eta erakundeko kide guztiek bide formal horiek ezagutzea.

PREMIE ezartzeko bidea honela garatu ohi da:

Ebaluazio gida izeneko galdetegiaren bitartez azterraldi sakona egiten zaio enpresaren-kudeaketa mailari, abiapuntua zein den zehatz-mehatz jakiteko, eta PREMIE metodologia enpresaren beharrezanean egokitzeko. Ebaluazioaren emaitza zein den, horren arabera garatuko dira enpresari egokitutako moduluak programaren fase guztietan zehar.

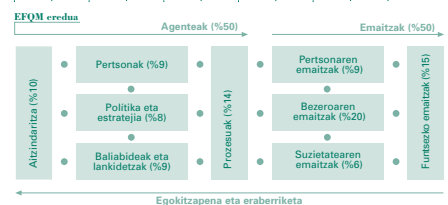
Ebaluazioa prozesuaren hasieran zein amaieran egiten da, zer hobekuntza-maila lortu den egiaztatu ahal izateko.

Enpresa zelan zuzentzen duzun hausnartzea: horra PREMIE programari ekiterakoan proposatzen zaizun lehen zereginetako bat. Ezin da kudeaketa-eredu hori arrakastaz ezarri, zure "zuzendari estiloa" berriz aztertu eta estilo hori hobetzeko ekintzak zehazten ez badituzu. Horretarako, **Zuzendari estiloa ebaluatzeko galdetegia eta enpresa kulturari** buruzkoa izango dituzu lagun.

Kudeaketa eredua kalitatea kudeatzeko europako fundazioak (EFQM) proposatzen duen EFQM bikaintasun ereduaren oinarritzen da. aipatu ereduaren arabera, hainbat eragile mesedegarri egoki kudeatuz gero, emaitza onak atera daitezke.

Eragileak eta emaitzak modulutan egituratuta daude, eta moduluok nortasun berezia dute. Aurrerago zehaztuko dugu moduluon edukia.

Ezartzeko bidea



Ondoren jarriko dugu muduluon izendapena:

- Eragileak:

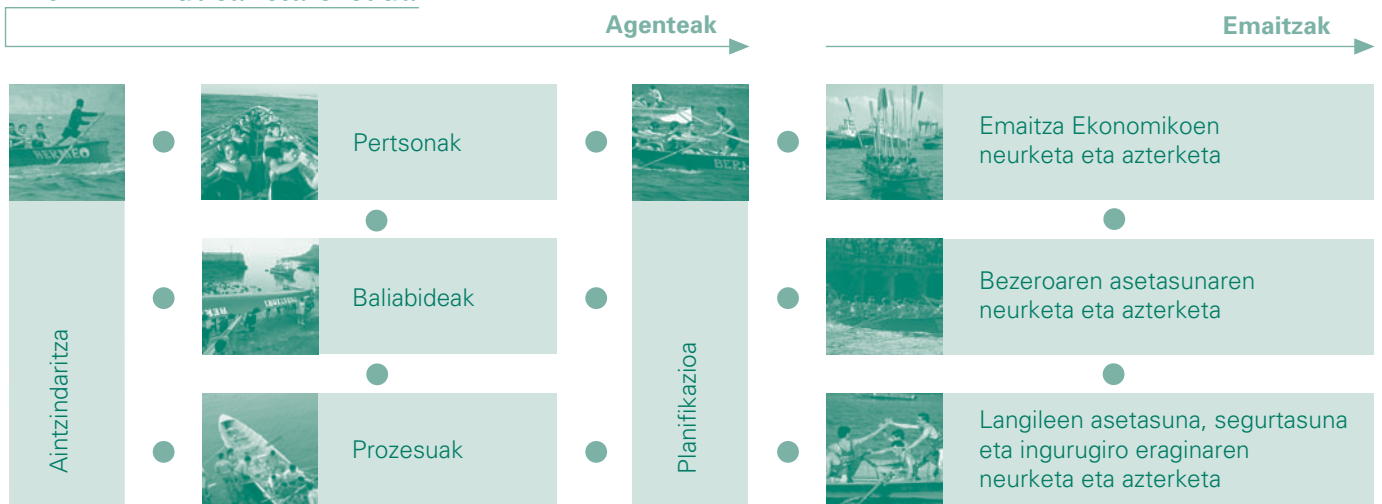
- Aitzindaritzea.
- Pertsonak.
- Baliabideak.
- Prozesuak.
- Planifikazioa.

- Emaidzak:

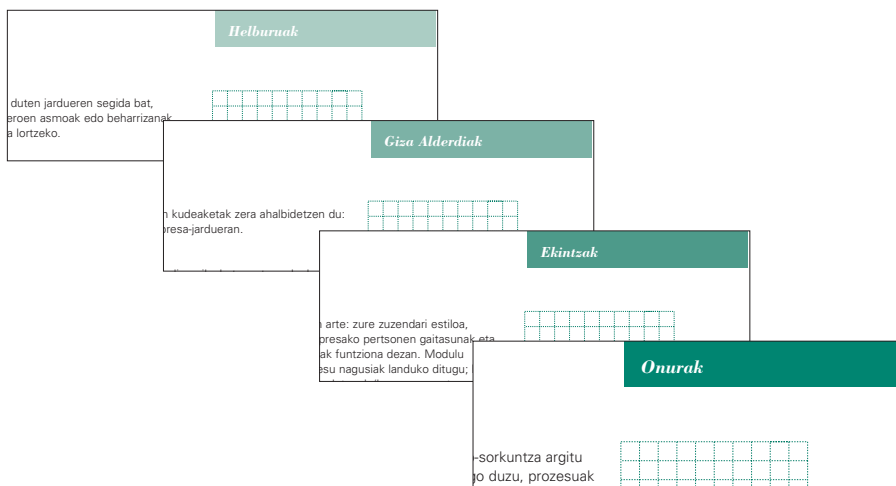
- Emaidza ekonomikoak neurtu eta aztertzea.
- Bezeroaren asetasuna neurtu eta aztertzea.
- Langileen asetasuna, segurtasuna eta ingurugiroaren gaineko eragina neurtu eta aztertzea.



PREMIE Kudeaketa eredua



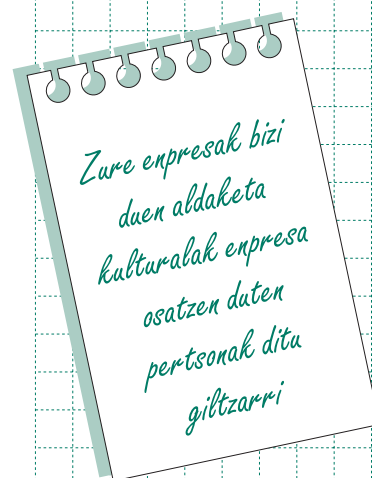
Kudeaketa ereduaren Modulu bakoitzak lau atal ditu:



Modulu bakoitzaren edukiak hainbat galdera erantzun eta hainbat ekintza proposatzen ditu; horien emaitzak, aldiz, **Kudeaketa eskuliburua** osatzen duten formatuetan gauzatzen dira, eskuliburua baita zure enpresa kudeatzeko oinarritzko dokumentua. Eskuliburu hori kudeaketa-tresna ere bada, eta horixe izango du aztergai programaren ezarpena bukatzean egingo zaizun Kanpo Auditoretzak.

PREMIEk proposatzen dizkizunak eginez gero, benetako onurak edo hobekuntzak izango dituzu zure enpresaren oinarri diren alor, sail edo prozesuetan. Izan ere, honako hauek egin ahal izango dituzu:

- Eginkizunak pertsona egokiei banatu eta izendatu.
- Lan egiteko metodologiak eta haien eraginkortasuna hobetu.
- Gauzak barrutik ordenatu, eta beraz, zehatzago aztertu.
- Langileek parte-hartzea eta inplikazioa lortu.
- Kudeaketa- eta kalitate-sistema antolatua lortu.
- Zure enpresa bezeroaren beharrikatuei begira jarri.



- Gastua hobetu kontrolatu.
- Enpresario jarduna profesionalizatu.
- Datuetan oinarritutako erabakiak hartu, datuok **Kudeaketa eskuliburuan** jasoko baitira.

Beraz, PREMIE ezarri eta erabiltzearen ondorioa **Kudeaketa eskuliburua** da; eskuliburu hori, halaber, Premie ezarri ahala beteko dituzun formatuok osatzen dute. Formatuok betetzen badituzu, oinarritzat baliatu ahal izango dituzu zure enpresaren iraupena erraztuko duten erabakiak hartzeko.

Funtsean, hiru dira Programa aurrera eramaten parte hartzen dutenak:

- Alde batetik, enpresaren **kudeatzailea**, programaren ezarpenaren bultzagilea baita.
- Beste alde batetik, kanpoko **begiralea**, aurretik trebatua eta industria arloko esperientzia handikoa. Kudeatzailearekin bilduko da, aldiro-aldiro.
- Eta, azkenik, enpresako **langileak**, beraiek izango dira-eta lan egiteko modu berria ezartzeko protagonista nagusiak.

Programak hainbat fase ditu, denboran zehar nahikoa luzatzen direnak, enpresa arazorik gabe egoki dakion lan egiteko modu berriari, aldaketa traumatikorik jasan beharrik izan gabe.

Hona faseok zeintzuk diren:

I. FASEA.

Ezartzea. Fase honetan **PREMIE** programaren modulu guzti-guztiak banan-banan aztertu, ekintza egokiak abiarazi eta Kudeaketa eskuliburua egiten da.

Nor parte hartzaile?

Zenbat fase ditu?












II. FASEA.

Sendotzea. Enpresak, Premie programaren aurreko fasea ondo bete ondoren, PREMIE Kudeaketa Ereduarekin sakonago aritu nahi badu, aurrerago ere joan daiteke, helburu zehatz eta guzti.

1go. irudian agertzen dira Programaren fase guztiak, horiei buruzko zehaztapentxo batekin; era berean, fase bakoitzean erabiltzen diren dokumentuak eta fase bakoitzari aurreikusi zaion iraupena ere jarri dira.

1. irudia

Duración	Acción	Descripción	Documentos aplicables
Fase I: implantación			
 1 día	Evaluación previa	Primera evaluación de la empresa respecto del Modelo de gestión.	
 1/2 día	Adhesión al programa	Se comunican los resultados de la evaluación previa. El gerente se implica con el programa.	
 40 semanas 26 reuniones con el monitor	Implantación del programa	<p>El gerente trabaja de forma individual: lee y comprende la Introducción y el Modelo de gestión y trabaja en el Manual de gestión.</p> <p>El gerente se reúne periódicamente con el monitor para tratar de aclarar sus dudas y ayudarle a trabajar con el Manual de gestión.</p> <p>El personal de la empresa forma equipos de trabajo para completar el Manual de gestión.</p>	 
Fase II: consolidación			
 12 meses	Consolidación	El monitor revisa de forma periódica el funcionamiento del sistema de gestión, una vez implantado en la empresa.	



I. FASEA. EZARTZEA

Fase honetan hurrengo ekintzak sartzen dira:

1a. Aurreko ebaluazioa eta atxikitzea

Kudeatzaileak Programarekiko interesa agertu du, eta, Begiraleak aplikatzen duen **Ebaluazio gidaren** bitartez, hauxe jakingo du: enpresa zer egoeratan dagoen, proposatu den **Kudeaketa Ereduarekin** konparatuta.

Aurreko ebaluazioaren emaitzen berri izan ondoren, kudeatzailea atxiki egiten zaio Programari, **“lotu”** egiten zaio.

Atxikitzeak edo lotzeak berarekin dakar zenbait gauza onartu beharra:

- Programarekiko atxikipena edo lotura onartzea, zehaztutako jarduketak esandako denboran bete ahal izateko.
- Enpresaren aldaketa sakonaren aitzindari izateak dakarren erantzukizunaz jabetzea; izan ere, programa ezartzeko garaian buru-belarri ahalegindu beharko du.
- Gogoan hartzea aldaketak berarekin dakarrela pentsatzeko eta jarduteko modu berria, zerorrendik hasita.
- Enpresa guztia proiektu berera biltzen saiatzea.
- Proposatzen diren jardueri zintzo eustea.

Ebaluazioaren emaitza zein den, begiraleak laguntza emango dizu **Kudeaketa eredu**a enpresaren beharrianetara egokitzen.

Modulu bakoitzaren ekintzak zure enpresaren arazo eta lehentasunen arabera aukeratu, ordenatu eta bideratuko dira.

Lanerako plana prestatuko da, posterrean eta *planningean* (Kudeaketa eskuliburuaren karpetan agertzen dira).



Ib. Ezartzea

Enpresako kideak, Kudeatzailearen zuzendaritza eta bultzadapean eta Begiraleak lagunduta, antolamenduaren barruan jarriko dute praktikan atarikoan eta **Kudeaketa eredu**an proposatua, **Kudeaketa eskuliburua** egiteko asmoz.

Aurrerago zehaztuko dugu fase hori nola garatzen den.

Begiraleak eta Kudeatzaileak tarteko ebaluazioa ere egin dezakete, baita azken ebaluazioa ere, zertarako-eta egindako aurrerapenak neurtu, enpresa **Kudeaketa ereduari** begira nola dagoen aztertu eta lortu nahi ditugun helburuak zehazteko.

Lorpenen berri izateko aukera emango dizu horrek, eta hobetu daitezkeen alorrei antzemateko, zure enpresan **Kudeaketa eredu** sendotuz joan dadin.

Ic. PREMIE Diploma

PREMIE Programako ebaluatzaile batek zure enpresako **kudeaketa eskuliburuaren** auditoretza egingo du. Auditoretzaren emaitza zein den, **PREMIE Diploma** eskuratzeko aukera izango duzu. Auditoretzak lagundu egingo dizu zure **Kudeaketa eskuliburuaren** ezarpenaren aitzinamendua baloratzen.

II. FASEA. SENDOTZEA

PREMIE diploma eskuratu ondoren, hala nahi izanez gero, hasitako ekintzak eta eragintzak sakondu eta kultura aldaketa sendotu dezake zure enpresak.

Fase honetan, Begiralea 12 hilabetez arduratuko da zure enpresaren jardueren jarraipenaz eta sakontzeaz. Aldiro-aldiri egiteko bisitak ere adostuko dira Begiralearekin, enpresak bere buruari ezarri dizkion hobekuntza-helburuen arabera. Hauxe lortu nahi da horrekin: **Kudeaketa eredu** berria sakondu eta denboran zehar iraungo duela ziurtatzea, baita aipatu ereduaren eraginkortasuna eta egokitasuna finkatzea ere.



Zure enpresak begiralea ez bezalako den **Kudeaketa eredia**, PREMIE programako ebaluatzailea sendotzeari ekin nahi badio, **Kudeaketa eskuliburuko eta beraren aplikazioko** auditoretza egingo du. Honen emaitzak **PREMIE ziurtagiria** eskuratzeko bidea emango dio.

Benetako ezarpenari ekin baino lehen, hauxe ziurtatu behar da: langileek ulertu, bereganatu, eztabaidatu, onartu eta, azkenean, aldeztu egingo dituztela metodologiak proposatzen dituen ekimenak eta jarduerak.

Bi bilera edo batzar egitea aholkatzen dizugu, funtzionamenduaren oinarriak ipintzeko:

- Lehen batzarrean kudeatzailea eta begiralea bilduko lirateke programaren orokortasunez hitz egiteko, eta atarikoan komentatzen dena erabiliko lukete bereziki. Batzarrak bi ordu inguru iraungo luke.

Aurrekoetz gain, enpresak bizi duen egoeraren berezitasunez ere hitz egin behar da, hau da, metodologia ezartzeari ahalik eta baldintzarik egokienetan ekiteko oztopo edo traba egin diezaioketen berezkotasunez.

Komunikazio erraza behar da 6artean, eskueran dauden baliabideak enpresaren beharrezanetara egokitu ahal izateko, dedikazioaren eta ahaleginaren aldetik, eta, hartara, sortzen diren arazoei irtenbiderik egokiena eman ahal izateko.

- Bigarren batzarrean, aldiz, tartean dauden alde guztiak batuko lirateke (kudeatzailea, begiralea eta langileak), eta kudeatzaileak, Begiralea lagun, hauxe azalduko lieke enpresako kideei:

- Enpresa zer egoeratik abiatzen den
- PREMIEren aldeko aukera egiteko arrazoiak.

Lanerako plana

- Programaren ildo nagusiak.
- Programaren faseak
- Etorkizuneko lan-dinamika.
- Lortu nahi diren helburuak.

Langileekin egiteko bilera hori Pertsonen moduluari ekin aurretik egitea litzateke onena (modulu horixe baita langileek parte hartuko duten lehena).

Gogoratu transparentzia edo gardenki batzuk ere badituzula metodologiaren oinarriak eskematikoki azaltzeko: bilera prestatzeko lagungarri izango zaizkizu.

Azter dezagun zehatz-mehatz **Kudeaketa ereduaren** modulu bakoitzak eskatzen duen dedikazioa, zure enpresaren **Kudeaketa eskuliburua** lantzeko denbora ere kontuan hartuta.

Horretarako, egoki da egin beharreko jarduera-motak bereiztea:

- **Kudeatzailearen bakar lana**

Kudeaketa ereduaren modulu bakoitza irakurri eta ulertu behar du kudeatzaileak. Era berean, ikasitakoak antolaketari edo antolamenduari aplikatu behar dizkio, eta **Kudeaketa eskuliburua** osatu. Zeregin honetan gutxienez astero bi ordu eman beharko direla aurreikusi da.

- **Begiralearekiko bilerak**

Kudeatzaileak begiralearen laguntza izango du, eta harekin bilduko da, ezarpen programari jarraituz, bi edo bost orduko batzarretan, aurreikusitako plangintzaren arabera.

Era berean, **Pertsonen moduluan**, lan egiteko modu bat proposatzen dizugu langileekiko bileretarako, metodo bat izan

Lan moduluak

dezazun enpresan antzemandako arazo edo gorabehereri aurre egin eta konponbidea emateko.

Prozesuen moduluan sakondu egingo dugu metodologia hori, talde-lana eskatzen duten arazo zailagoei konponbidea emateko diziplina hartzearen.

Prozesuen moduluan azalduko da lan-talde horien jarduteko modua; izan ere, langile guztiak sartu beharko dira talde horietan, kudeatzailearekin eta begiralearekin batera, noski: kudeatzaileak, batzarrak antolatu eta zuzenduko ditu; begiraleak, aldiz, beharrezko esperientzia eta jakinduria ekarri.

- Enpresako langileen talde lana

Lehenago esana dagoenez, kudeatzaileak ezin du **Kudeaketa eredu** hau berak bakarrik ezarri. Langileek ere parte hartu behar dute zeregin horretan; batez ere, modulu batzuei dagokien **Kudeaketa eskuliburua** osatzerakoan, taldeko bilerak eginez burutuko baita.

Ondoren agertuko diren taula edo laukietan modulu bakoitzaren aurkezpentxoak egingo da; bileretarako aurreikusitako denbora ere sartuko da, moduluak ezartzeko benetako denborarekin batera.

Aitzindaritza	Aurreikusitako dedikazioa					Benetako denbora
Aitzindariak hurrengoak hausnartu behar ditu: bere estiloa, jarrerak, eginkizunak eta berenbehar duen erantzunkizuna.	1.	2.	3.	4.	5.	Zenbatgarren astea
Lankideak zuzentzeko daukadan estiloa edo modu hori egokia da gaurko beharrerako?		5		2	3	Bilera orduak
Bezeroek zer espero dute gugandik?		●				kudeatzailea eta begiralea bilduko dira <input type="checkbox"/>
Zer saltzen dugu eta zergatik saltzen dugu?				●	●	

Pertsonak	Aurreikusitako dedikazioa										Benetako denbora	
	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	32.			
Lanpostuei egokitutako gizataldea, ordainketa sistema zuzena eta talde-lana: horra pertsonen gaitasuna eta lanarekiko atxikimendua indarrean jartzeko bidea.	2	5		2		5	5	2	5			Zenbatgarren astea
Ordenak eta garbitasunak zer hartzen dute barnean?	●	●										Bilera orduak
Taldea-lana noiz eta nola konponduko ditugu arazok?						●	●		●			<input type="checkbox"/> kudeatzailea eta begiralea bilduko dira
Badakigu enpresan lanean dihardutenek noraino eman dezaketen?				●			●	●				<input type="checkbox"/> kudeatzailea, begiralea eta langileak bilduko dira

Baliabideak	Aurreikusitako dedikazioa							Benetako denbora		
	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.			
Hornitzaileak eta barne-baliabideak enpresaren helburuetarantz kudeatzea, eraginkortasun handiz.			5		5		5			Zenbatgarren astea
Nolako harremana dugu gure hornitzaileekin?			●							Bilera orduak
Ba al dugu gastu-sarreraren berri?					●					<input type="checkbox"/> kudeatzailea eta begiralea bilduko dira
Altxortegia kontrolatzen al dugu?							●			

Prozesuak	Aurreikusitako dedikazioa																		Benetako denbora	
	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	Zenbatgarren astea	Bilera orduak
Prozesuak kudeatzea, emaitzei eutsi, emaitzak hobetu: guztion artean lan egin.																				
Nola ziurtatu prozesuak behar bezala definituko ditugula?	5																			
Zer da fluxu-diagrama bat?																				
Zer da adierazkari bat?																				
Nola kontrola dezakegu prozesu bat?																				
Zer lotura dute lanerako inguru fisikoak eta prozesuen kontrolak?																				
Nola hobeto dezakegu prozesu bat?																				

Planifikazioa	Aurreikusitako dedikazioa				Benetako denbora	
	33.	34.	35.	36.	Zenbatgarren astea	Bilera orduak
Oso garrantzizkoa da aldaketei aurre hartzea: enpresari etorriko zaiona aurreikusi, eta etorkizunean beharko diren ekintzak eta baliabideak planifikatzea.						
Non gaude?						
Nora joan nahi dugu?						
Nola irits gaitzke?						

- Ebaluazio gida

Tresna honek honetarako balio du: enpresa zer egoeratan dagoen jakiteko, proposatu den Kudeaketa ereduari buruz.

- Lanerako modulua

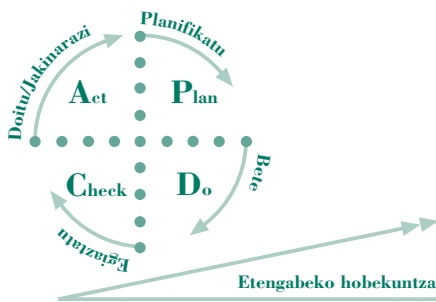
Kudeaketa ereduaren zati bakoitza, nortasun berezia duena.

- Atxikitzea

Kudeatzailea kudeaketa ereduaren aldaketari lotzea

- PDCA zikloa

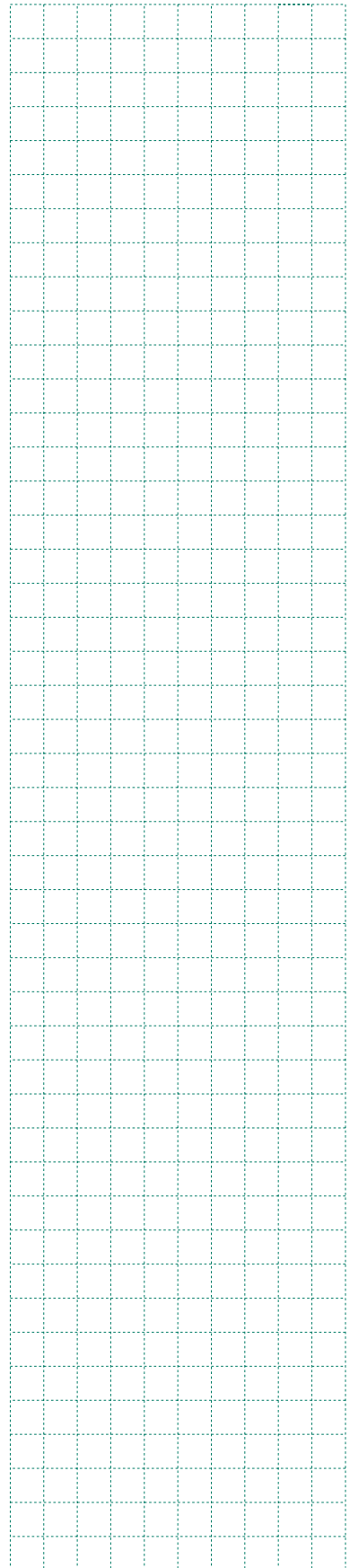
Etengabeko hobekuntzaren zikloa lau fase edo alditan banatzen da: PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Ziklo hori antolamenduaren jarduera guztiei aplikatzeko gai bagina, emaitzak nabarmen hobetuko lirateke denbora laburrean.



1. Jarduerak **planifikatu**, helburuak finkatu eta erabili beharreko adierazkarien definizioa egin (*Plan*).
2. Programatutako zereginak edo ekintzak **bete** (*Do*).
3. Jarduerak aurrera doazela **egiaztatu** eta emaitzak baieztatu, hau da, planifikatutakoa noraino bete den (*Check*).
4. **Doitu/Jakinarazi**, eta horretarako, lortutako emaitzak enpresa guztian erabili (*Act*).

- Lanerako prozedura

Lanerako prozedurak prestatu behar dira, eginkizun bakoitzarekin zerikusi zuzena duten pertsonen beharrezko argibideak izan ditzaten bezeroak produktuari ezarri dizkion betekizunak ziur eskuratu/lortu ahal izateko. Gainera, prozesuen aldagarritasuna kontrolatzeko aukera ere emango dute, pertsona berak egiten ez baditu ere.



- Arazoa

Arazoa, prozesu batean nahigabe sortutako emaitza da. Prozesu baten errendimendua edo emaitza neurtzen baditugu (adierazkariak), arazoa "bertako balio objektiboetatik kanpo dagoen edozein adierazkari" dela esan dezakegu.

- Laneko taldea

Pertsona talde txiki bat da, bertakoen arteko harremanek talde dinamika zehatz bat sortzen duela.

- Laneko talde batean gizabanako bakoitza berari dagokion eginkizunaren erantzule izaten da.
- Elkarren artean pertsona bakoitzari lana egiten lagunduko dizkion erabakiak hartzeko informazioa banatzen dute
- Ikuspuntua gizabanakoen helburu eta erantzukizunetan datza.

- Lantaldea

Lantaldea, elkarren artean gaitasun osagarriak izan eta asmo bakarraren inguruan elkartutako pertsona kopuru txiki batek osotzen du. Burutzeko parametroak eta egituratutako metodoak erabiltzen dituzte, eta batera dira burutzearen erantzule.

- Banakako eta elkarrenganako erantzukizuna eskatzen dute.
- Elkarri informazioa ematea eta praktika burutzeko eredu berdina izatea baino zerbait gehiago bilatzen dute.
- Taldeko kideen banakako ahaleginaren batuketa hutsa baino goragokoa izan ohi da jarduketa burutzeko duten betetze maila.

