



# PREMIE

## ENPRESEN KUDEAKETA HOBETZEKO PROGRAMA



Bizkaiko Foru  
Aldundia  
Diputación  
Foral de Bizkaia

Ekonomia  
Sustatzeko Saila  
Departamento de  
Promoción Económica



# Sarrera

<b>1.</b> Zer da PREMIE?	3
<b>2.</b> Zer eskaintzen du PREMIE-k?	5
<b>3.</b> Metodologia	6
3.1 PREMIE kudeaketa eredua	6
3.2 Ezartze prozesua	9
<b>4.</b> Dokumentazioa	12
4.1 Funtsezko galderak eta Ekintza proposamenak	12
4.2 Formatuak	13
<b>5.</b> Aurretiko galderak	14
<b>6.</b> Zer lortzen da PREMIE ezarriz?	16
<b>7.</b> Zer da PREMIE Diploma?	17

# 1. Zer da PREMIE??

PREMIE enpresa txiki eta ertainen kudeaketa hobetzeko programa da. Erabilgarria, erraza eta oso praktikoa izateko sortu zen, denbora laburrean emaitza nabariak lortu ahal izango direlakoan.

Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomia Sustatzeko Sailaren ekimen hau 1995. urtean sortu zen. Orduz geroztik istorio asko jazo dira. Gaur egun, enpresen errealitatea oso bestelakoa da, garai harekin alderatzen badugu.

- ▶ Merkatua gero eta zorrotzagoa eta konplexuagoa da. Horregatik, erakundeak egoera aldakorretara moldatu behar dira eta egoera horiei erantzutean euren lehiakortasuna, kalitatea eta berrikuntza **handitu** behar dituzte.
- ▶ Merkatuen eta ingurune globalaren **premiei aurea hartzea** funtsezko elementua da.
- ▶ Erakundeak beren abiapuntuko egoeraz **ohartu behar dira**. Modu horretan jardun ahal izango dute, eta gauzak aldatu, erabaki, etorkizuneko erronkei aurre egin, gaur egungo merkatuak eskaini ahal dizkien aukerak detektatu, etab.

Programaren funtsezko proposamena, hasieratik, hau izan da (eta hala da gaur egun ere): erakundeek, eta bereziki erakundeok kudeatzen dituzten pertsonak, eta beren laguntzailerik zuzenenek, **denbora eta lekua izatea gogoeta egiteko** beren kudeaketa-sistemaren arlo batzuei eta besteei buruz, falta denaz edo soberan dagoenaz hobeto ohartzeko, hala kudeaketan eraginkorragoak izatea lortzen delako. Eta batez ere, **ekiten hasteko**.

Oro har, PREMIE programak egiten dituen proposamenak hauek dira:

- ▶ Erakundearen **kudeaketa-sistemaren berrikuspen osoa** egiteko aukera ematea. Hala aztertu ahal izango da zein modutan hobetu ahal den, sistemaren zati batzuen eta besteen arteko integrazio hobea bideratuz
- ▶ Erakundearen ORAINGO egoeraz ohartzea eta nahi den ETORKIZUNA zein den imajinatzea, etorkizun hori apurka taxutzeko
- ▶ **Bezeroa** (bere arazo, beharrian eta iguripenak) **xede duen kultura** baten alde egitea, bezeroari baliorik handieneko konponbideak emateko
- ▶ Enpresan pertsonen komunikazioa, integrazioa, partaidetza eta autonomia bideratuko dituen lidergoa indartzea
- ▶ **Gogoeta-ekintza** ziklo etengabeak sustatzea, esperientziatik ikasteko eta erabakiak hartzeko, jazotzen ari diren gertakarietan nahiz lortu nahi diren egoeretan oinarrituta
- ▶ Etorkizunerako aurreikuspenak egitea, helburuen lorpena bideratuko duten ekintza-planak ezarri ahal izateko. Kontuan hartu behar da faktore anitzen sedimentazio-prozesua dela beti emaitza eta, beraz, ekintza-planen definizio hori beti etengabe berrikusi behar dela
- ▶ **Erabakiak hartzean gertaerak eta datuak oinarri har daitezela** erraztea, erakundearen emaitzarik esanguratsuenak neurtuko dituzten adierazleen multzo bat definituz, bereziki bezero diren enpresetan, erakundeko pertsonetan, prozesuen bilakaeran, etab., erabaki hobeak hartzek



Programaren esperientzian egiaztatzen denez, aurreko puntu horiek edozein erakunde motatan landu ahal dira, edozein dela ere bere tamaina edo sektorea. Eta gainera, jarduteko proposamen **errazak eta oso praktikoak** dira.

Urte hauetan PREMIE ezarri duten erakundeek programa ezartzeko erabakia hartu dute hainbat arrazoiengatik aldatzea beharrezkoa zela ohartu direnean.

Aldatzeko beharrianari buruz ohartzean norberaren errealitatea bera auzitan jartzen da, baita errealitate hori interpretatzen dugun modua ere, eta hala aldaketa-prozesuari ekiten zaio, aldi berean **mugimendu hirukoitza** eginez:

- ▶ Baliotsuak izaten jarraitzen duten gauza guztiak mantendu
- ▶ Inertziaz mantentzen ziren arren benetan zaharkituta zeuden eta balio nahikoa ekartzen ez zuten kudeaketako jardunbide guztiak desagerraraztea
- ▶ Gauzak egiteko modu berriak txertatzea, erritmo diferenteak, kudeaketa-sistema baten atalak osotasun gisa integratzeko modu desberdinak

Ekintza horietako bakoitza bereiztea ez da gauza erraza. Horregatik ia beti beharrezkoa izaten da ohiko kudeaketa-modutik aldentzea geure estilo propioa IKUSI ahal izateko, nola ikusten gaituzten ikusteko eta batez ere, askotan ikusteko gai ez garena ikusteko, ikusmolde berri batekin edo beste leku batzuetatik begiratzen hasten garen arte.

Eta hori da hain zuzen ere PREMIE berrikustean egin dena: erakundeei zer eskaintzen ari zitzaaien ohartu gara, metodologia eta ezartzeko modua auzitan jarri dira, eta gogoeta egin da ekimen osoa eratzen duten elementuei buruz; hala, erabaki hau hartu da: baliotsuak izaten jarraitzen duten puntuak mantendu, beste batzuk sinplifikatu, baliorik ekartzen ez zuten beste puntu batzuk kendu eta Ekonomia Sustatzeko Sailaren ustez baliotsuenak diren jardunbide berri batzuk txertatu.

## 2. Zer eskaintzen du PREMIEk?

PREMIE programak funtsean ekarpen hauek egiten ditu::

- ▶ Bizkaian beren kudeaketa-sistema hobetzeko bide propioa apurka taxutu duten 1.000tik gora erakunderen esperientzia biltzen duen **metodologia**, erakunde bakoitzaren beharrian zehatzei egokituta. PREMIE programak eskaintzen dituen elementurik baliotsuenetako bat da. **PREMIE kudeaketa-ereduaz** eta **Ezarpen Prozesuaz** ari gara. Hauek dira horien ezaugarriak:
  - **Pertsonalizatua**: horrek esan nahi du erakundeak metodologia bere beharrianetara eta oraingo egoerara egokitu ahal eta behar duela
  - **Erraza**: enpresa arloko kontzeptu ulergarriak erabiltzen ditu, estilo atseginarekin
  - **Trebatzailea**: erakundeko pertsonen eskura dauden materialak eta dokumentazioa irakurtzeaz gain (banakako lana), aholkulariaren laguntza egoten da ezarpen prozesuan
  - **Zorrotza**: emaitza onak lortu nahi badira, beharrezkoa da zorrotza izatea, eta proposatzen diren jardunbide guztiak modu sakonean egitea ere bai
  - **Gogoeta-ekintza da xedea: Funtsezko gaiak** eta **Jarduteko proposamenak** planteatzen dira, kudeaketa-jardunbideen oinarrian dauden kontzeptu guztiak sakontzeko. Garrantzitsua da galdera eta dinamika horiek irekitzen duten eremua
- ▶ Metodologian trebatuta dauden **aholkulariak**, enpresetako ezarpen-prozesuetan laguntza ematen dutenak, eta prozesuan hainbat zeregin betetzen dutenak: kontzeptuak argitu, funtsezko galderak egin, metodologia erakundearen beharrianetara egokitu, taldeak dinamizatu, etab. Gertatzen ari denaren lekuko izan eta erabakiak hartzeko bidea eman, prozesua arina izan dadin.
- ▶ Antzeko ezaugarri asko (eta batez ere hobetzeko antzeko asmoa) dauzkaten **beste erakunde batzuekin esperientziak konpartitzeko gune bat**, garrantzitsua dena ardatz hartzen eta gure energia funtsezkoak diren gauzetara bideratzen laguntzen digun kudeaketa-sistema dela medio. Bizkaiko Foru Aldundiko Ekonomia Sustatzeko Sailak eskaintzen ditu topaketa-guneak, gai horiek lantzen dituzten erakundeentzat.



## 3. Metodología

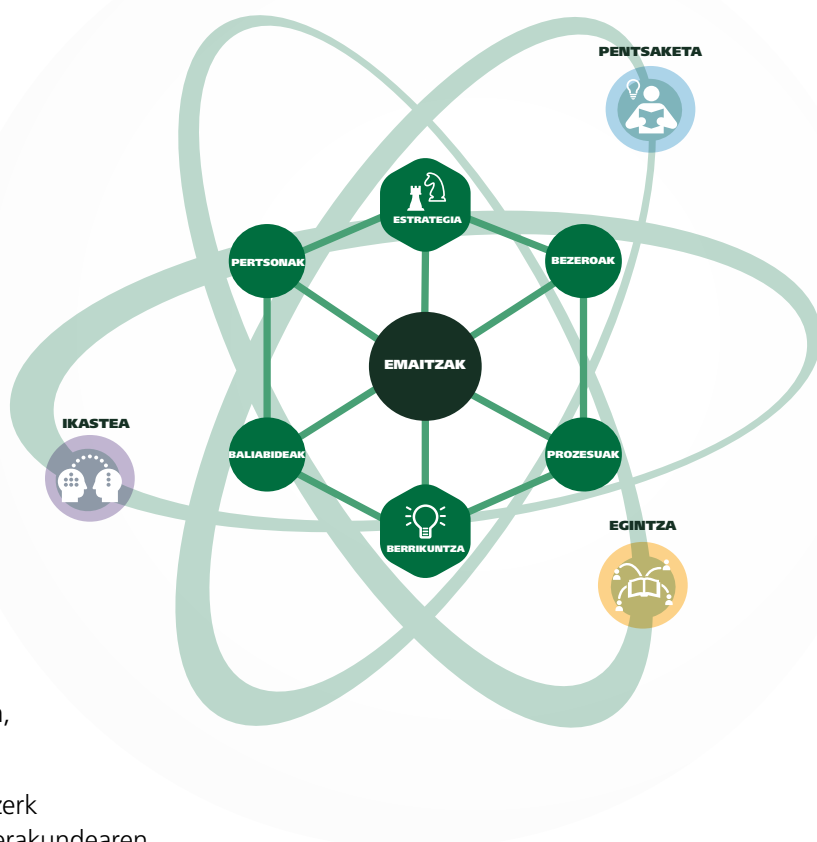
### 3.1 PREMIE kudeaketa-eredua

Erakundeek erabakitzen dute nola garatu beren produktuak edo nola eman beren zerbitzuak, zein barne-harreman eduki pertsonekin, eta zein kanpo-harreman bezeroekin, nola aprobetxatu beren baliabideak eta nola garatu beren ahalmena, nola izan beren inguruan gertatzen ari denaren berri, etab. Eta zertarako? Funtsean, lortu nahi dituzten **emaitzak** lortzeko.

Nolakoen multzo horri **kudeaketa-sistema** deitzen diogu. Erakunde batzuek EFQM Eredua bezalako erreferentzia-ereduak aukeratzen dituzte, beste batzuek pertsonak protagonista diren kudeaketa-sistemen aldeko apustua egiten dute, beste batzuek nazioarteko arauetan oinarritutako kudeaketa-sistemak (ISO 9001), etab. PREMIEn proposamena hau da: erakundeak **bere kudeaketa-sistema propioa taxutzea**. Erakundea gidatzeko, zera proposatzen du: erakundeek urte hauetako esperientziaren ostean kudeaketaren arloan jauzi kualitatiboa egiteko baliotsutzat eta ezinbestekotzat jo dituzten KONTZERTUAK aziztan jarri, landu eta sakontzea, kontzeptu horiei esker ikasi, antolatu, sistematizatu ahal izan baitute eguneroko jardueraz eta premiez harago lehenatasunez kudeatu beharreko guztia, baita kudeatu beharreko horren guztiaren ikuspegi orokorra hartu ere.

Hona hemen kontzeptu horiek: Bezeroak, Pertsonak, Baliabideak, Prozesuak, Estrategia eta Berrikuntza eta Emaitzak; eta kontzeptu horietako bakoitzerako zera iradokitzen da:

- ▶ **Bezeroak:** beren beharrianen, arazoan, iguripenen bilakaera zein den jakin, baita erakundeak zer eskaintzen dien (balio-proposamena), erakundeak haiekin zer nolako eta zein mailatako harremana daukan ere,... azken batean, bezeroa xede duen kultura, bezeroari baliorik handieneko konponbideak eskaintzeko.
- ▶ **Pertsonak:** erakundearen erabiltzen den lidergo motaz ohartzea, baita pertsonen barne-harremanez ere, konfiantzako eta partaidetzako testinguruak nola sortzen diren, emaitzak lortzeko egitura egokia zein den,...
- ▶ **Baliabideak:** erakundea diferente eta bakar zerk bihurtzen duen ikertu (gaitasun nuklearrak), erakundearen baliabide eta ahalmenen etekinik handiena nola lortu,...



- ▶ **Prozesuak:** zein jarduera diren funtsezkoak, prozesuak nola kudeatzen diren, prozesuak nola aztertzen diren, apurka sortzen diren beharrizan eta aukera berrietara doitzeko, nola laguntzen duten estrategia gauzatzen,...
- ▶ **Estrategia eta berrikuntza:** erakundeari lehiakorra izaten jarraitzen lagunduko dion etorkizuna diseinatu,...
- ▶ **Emaitzak:** emaitza onak sortzen lortu, ez soilik epe laburrean, baizik eta etorkizunean iraunkortasuna bilatzen,...

PREMIEk kontzeptu horietako bakoitza lantzeko abiapuntu gisa Funtsezko gai batzuk proposatzen ditu, garatu aurretik gogoeta sorrarazteko (gogoeta – ekintza). Hauek dira:

## Bezeroak

**BEZ-1** Zer saltzen dugu? Zergatik saltzen dugu hori?

**BEZ-2** Nortzuk dira gure bezeroak? Zergatik erosten digute?

**BEZ-3** Nola jartzen gara harremanetan gure bezeroekin?

## Pertsonak

**PER-1** Nola ikasten dut lider hobe izaten?

**PER-2** Nola indartzen ditugu komunikazioa eta parte-hartzea?

**PER-3** Nola egin bilera eraginkorrak?

**PER-4** Nola garatzen dugu proiektu bat taldean lan eginez?

**PER-5** Nola kudeatzen eta konpontzen ditugu arazoak?

**PER-6** Nola hobetzen dugu lanaren ingurune fisikoa?

**PER-7** Nola antolatzen dugu gure burua?

**PER-8** Nola erabili sormen-tresnak?





## Baliabideak

**BAL-1** Zeintzuk dira gure funtsezko ahalmen eta baliabideak?

**BAL-2** Zein da negozioaren egoera ekonomikoa?

## Prozesuak

**PRO-1** Zeintzuk dira erakundearen funtsezko prozesu eta jarduerak?

**PRO-2** Nola aztertzen dugu prozesu bat?

**PRO-3** Nola kudeatzen dugu prozesu bat?

## Estrategia eta Berrikuntza

**EST-1** Zein ingurunetan gaude?

**EST-2** Zein izango da erakundearen estrategia?

## Emaitzak

**EMA-1** Zein kudeaketa-adierazle hartu behar ditugu kontuan?

**EMA-2** Zeintzuk dira erakundearen emaitzak?

Gainera, PREMIE kudeaketa-ereduak **Jarduteko proposamen** batzuk planteatzen ditu, gai horiek lantzeko..

- ▶ Baina kontuz! Horixe bestetik ez dira: Jarduteko proposamenak. Erakunde bakoitzak ikertu egin behar du zein modu den komenigarria berarentzat, kontzeptu horiek bere kudeaketan kontuan hartzeko. PREMIEk aztarnak ematen dizkie proposamen horien bitartez, gogoeta bat bideratzeko, ekintza batzuk sorrarazteko eta ikasketa elikatzeke.
- ▶ Proposamenak ez dira independenteak elkarren artean. Aitzitik, lotuta daude, erakundearen bertan dauden konexioak bezala.
- ▶ Kalitatea Kudeatzeko Europako Fundazioak proposatzen duen Bikaintasunerako EFQM eredia hartzen dute erreferentzia gisa. Alde horretatik, erakundeak animatzen dituzte alderdi esanguratsuak lantzeko, adibidez, lehiakortasuna mantendu eta hobetze aldera bezeroei balioa eransteko beharrez, epe luzean etorkizun iraunkorra sortzea, beren jardueraren erakundeetan egiten duten pertsonen ahalmenak balioestea, gogoeta egitean berrikuntza kontuan hartzea, kudeaketa arina egitea sortu ahal diren aukerei erantzuteko gai izateko, etab.

Jarduteko proposamen batzuen eta besteen emaitza **Formatu** batzuetan geratzen da dokumentatuta. Formatu horiek erakundearen Kudeaketa eskuliburua osatzen dute.



## 3.2 Ezarpen-prozesua

PREMIEk planteatzen du nola landu ahal dituen apurka erakunde batek kontzeptuak eta Jarduteko proposamenak, aholkulariaren laguntzarekin.

PREMIE ezartzeko prozesu hori batik bat urte hauetan programa ezarri duten erakundeen esperientzien azterketaren emaitza da, baita aholkua eman dieten aholkularien iritzi eta oharren emaitza ere.

Zehazki, **hainbat puntu sendotu dira**, erakundeek honako hau errazago egin ahal izan dezaten:

- ▶ **Gogoeta – ekintza – ikasketa** zikloan denbora inbertitzea
- ▶ Kudeaketaren hobekuntza beren erronka eta estrategiekin **konektatzea**
- ▶ Epe laburrean emaitza nabariak lortzea
- ▶ Lehenengo unetik ikustea zer den eta zertan datzan PREMIE
- ▶ Jarduteko proposamen bakoitzaren **zertarakoa** ulertzea
- ▶ **Formatuak beren beharrian eta ezaugarrietara egokitzen** lan egin dezatela
- ▶ Talde-laneko esperientzia bat gutxienez izatea

Emaitza hobezinak lortzeko, erakundeak bere abiapuntuko egoera berrikusi behar du, etorkizunean (etorkizun hurbilean) zer egin nahi duenari buruzko estrategia ezarri, bere jarduerak gaur egun egiteko modua auzitan jarri (*Jardueren xedea estrategia hori al da? Jarduera baliotsuak dira? Jardueraren bat baztertu ahal dugu?*), eta hala oinarritzko kontzeptuak landu ahal izango ditu, jarduteko proposamenak bere errealitatera egokituta, eta erakundeari lehiakortasunaren aldetik hazteko aukera emango dioten “nola” horiek guztiak sorrar.

Ezarpena **2 fasetan** egituratzen da. Fase horiek behar beste denbora irauten dute; hala, enpresa arazorik gabe egokituko da lan egiteko modu berrira, aldaketa traumatikorik jasan gabe. **12 hilabeteko iraupena kalkulatu da.**



### ABIAPUNTUA: HASIERAKO EBALUAZIOA

PREMIE ezartzeko prozesua galdetegi batekin hasten da. **Ebaluazio-gida** izena duen galdetegi horrek helburu hirukoitza dauka:

- ▶ PREMIEk barnean zer hartzen duen ulertu: landuko diren funtsezko gai eta jarduteko proposamen guztiak ikusi, eta nola landuko diren ikusi
- ▶ Erakundearen kudeaketa-mailari buruzko lehenengo hurbilketa (aholkularia – gerentzia)
- ▶ Lehenengo gogoeta bat sorraraztea: zer lortu nahi den PREMIE ezarriz, zer gauden prest egiteko, emaitza ona lortuko badugu, **gutariko nork hartuko duen parte**, etab. Aholkulariak zalantzak argitzea



Une horretan, gerentziak **konpromisoa** hartu du programarekin, eta ohartu egin da erantzukizun bat hartu duela erakundearen aldaketa bat bultzatzean, eta ahalegina egin behar dela dedikazio aldetik, ezarpen prozesu.

## 1. FASEA - ORAINARI BURUZKO GOGOETA EGITEN DUGU ETA ETORKIZUNA DISEINATZEN DUGU

Egon daitezkeen zalantza guztiak argitu eta prozesuko partaideak nortzuk izango diren erabaki ondoren, PREMIE Kudeaketa-eredua ezartzen hasten da, eta hala, Jarduteko proposamenak lantzen hasten da. Proposamen horien bidez erakundeak datu objektiboak izango ditu bere oraingo egoerari buruz (ORAINA), kontzeptu guztiak barnean direla (Bezeroak, Pertsonak, Baliabideak, Prozesuak, Estrategia eta Berrikuntza eta Emaizak).

Zehazki, hauek proposatzen dira aztertzeko: bezero-zorroa, enpresaren jardueraren ildoak, negozioaren egoera ekonomikoa, funtsezkoak diren prozesu eta jarduerak, nolakoak diren komunikazioa eta partaidetza erakundearen, nolakoa bere egitura, etab. Kontua hainbat gairi buruzko **gogoeta** egitea da, ideiak eta ondorioak lortzea, estrategia diseinatzeko (Nola hobetzen dugu gure posizioa lehiakortasun aldetik?), eta ekintza zehatz batzuk ezartzeko (“Ekintzarako konpromisoak”), hain zuzen ere ezarpen prozesuan zehar landuko diren ekintzak.

Gerentziak banaka egin ahal du lan aholkulariarekin, baina asmoa prozesuan pertsona gehiago sartzea da; izan ere, Jarduteko proposamenak ezartzen zenbat eta pertsona gehiagok parte hartu, hainbat eta balio handiagoa izango dute gogoetek, azterketek, ateratzen diren ondorioek, kontuan hartzen direlako ikuspuntu, ezagutza, esperientzia, etab. diferenteak.

Eta horrek gutxi gorabehera 6 hilabete irauten du. Horrela, denbora-tarte horretan, datu nahikoak edukiko dira erabakiak hartzen hasteko eta erakundearen etorkizuna diseinatzeko: *Nola bultzatu ahal dugu negozioa? Nora joan nahi dugu? Zeintzuk dira gure LEHENTASUNAK?* Helburua, **kudeaketaren hobekuntza eta ezartzen diren erronka, estrategia eta lehentasunak KONEKTATZEA da**. Modu horretan PREMIE Kudeaketa-eredua osatzen duten Jarduteko proposamen bakoitzaren balioa eta esangura handitzen da.

## 2. FASEA - KUDEAKETA HOBETZEN DUGU ETA ETORKIZUNA TAXUTZEN DUGU

Iraupen luzeagoa duen eta dedikazio handiagoa eskatzen duen fase honetan, erakundea aldi berean epe laburrean eta epe ertainean lan egitera animatzen da: kudeaketa hobetzea, eta aldi berean ETORKIZUNAREKIN lotutako ekintza zehatzak lantzea (erronkak, proiektuak, etab.)

Gutxienez **lantalde bat sortzea proposatzen da**, definitutako estrategian **lehenetsitako proiekturen bat lantzeko**. Funtsezkoa da proiektu hau taldean egitea, hainbat ikuspuntu kontuan hartzeko eta kide izatearen sentipena areagotzeko.

Eta aldi berean, apurka ezarriko dira bai aurreko fasean definitutako “Jarduteko konpromisoak” bai PREMIE Kudeaketa-ereduko gainerako Jarduteko proposamenak: pertsonen gaitasunen azterketa, prozesuen kudeaketa, bezeroen gogobetetasunaren neurria, etab.

**Labur esanda:**

PREMIE Kudeaketa-eredua ezartzeko prozesuan hainbat galdera planteatzen dira, hainbat ekintza egitea proposatzen da eta horren guztiaren emaitzak **Kudeaketako eskuliburu**a osatzen duten formatuetan gauzatzen dira. Eskuliburu hori, enpresaren kudeaketa ageri den dokumentua izango da. Horretarako, Jarduteko proposamenak ezartzeko, hau da beharrezkoa:

- ▶ Gerentziaren banakako lana: agiriak irakurri, azpian dauden funtsezko elementuak identifikatu, etab.
- ▶ Aholkulariak gerentziarekin eta pertsona-taldearekin egindako lana, erakundean PREMIE Kudeaketa-eredua nola hedatuko den zehazteko, eta Jarduteko proposamen bakoitza garatzeko

Gainera, **gogoeta-ekintza-ikasketa** zikloari eustea gomendatzen da. Esperientziatik ikastea da asmoa, bai eta ekintzaren bitartez emaitza gisa sortu ahal diren egoerak imajinatzea; apurka egokitzea, gehitzea, kentzea, balioa eranstea, lortzen ari garen ikasketen arabera. "Nola"koak ez dira estatikoak denbora aldetik; aitzitik, erakundearen norabideari egokitu behar zaizkio apurka.



## 4. Documentazioa

### 4.1 Funtsezko gaiak eta Jarduteko proposamenak

Aurreko puntuan azaldu den bezala, PREMIE Kudeaketa-ereduak Jarduteko proposamen batzuk planteatzen ditu funtsezko gai batzuei eta besteei erantzuna emateko. Proposamen horiek biltzen dituzten agiriak egitura berbera daukate. Horrela, errazago irakurtzen eta ulertzen dira:

- ▶ Izenburu gisa, **Funtsezko gaia**, gogoeta – ekintza prozesua irekitzen duena da. Nortzuk dira gure bezeroak? Zergatik erosten digute? Nola indartzen ditugu komunikazioa eta parte-hartzea? Zein izango da erakundearen estrategia?
- ▶ **Jarduteko proposamenak**: Galderari lotuta (**ZER**) erakundearen garatzeko proposatzen diren ekintzen laburpena
- ▶ **Aldez aurreko galderak**: gogoeta egitera animatzeko galderak egitea, ekintzak garatzen hasi aurretik, erakundea kokatzeko. Nola ari gara kontzeptu hau lantzen gaur egun? Hori egiten dugu, baina ez modu sistematikoan? Hobetu ahal dugu?
- ▶ **Gogoeta – Ekintza**: Jarduteko proposamenak lantzeko moduaren azalpena. Hau da, **ZER** proposatzeaz gain, **NOLA** ere planteatzen da.
- ▶ **Eta berrikuntza?**: gogoeta bat **berrikuntzaren ikuspegitik** txertatzera animatzen da, hau da, gauzak egiteko dugun moduan zer gaua berri txertatu ahal ditugun
- ▶ **Sistematika**: jarduteko proposamen bakoitza erakundearen kudeaketan txertatzea proposatzen da. Hau da, Jarduteko proposamenak ez dira PREMIE ezartzeko prozesuan lantzen diren eta gero berriro egiten ez diren (edo are gehiago, ahaztu egiten diren) ekintza isolatu hutsak. Aitzitik, proposatzen dena da ekintza horiek erakundearen kudeaketan apurka txertatzea, modu sistematikoan egiteko. Horretarako, arduraduna, aldizkakotasuna, etab. definituko dira.
- ▶ **PREMIE formatuak**: ekintzen emaitza dokumentatzeko edo erregistratzeko moduaren ADIBIDEA dira.
- ▶ **Inspirazioa hartzeko esaldiak**.

## 4.2 Formatuak

Azaldu dugun bezala, ekintzen emaitza FORMATUen multzo batean geratuko da dokumentatuta.

Funtsezko gai bakoitzak gutxienez **orientabiderako adibide-formatu** bat dauka esleituta. Erakundeak formatu horiek egokitu ahal izango ditu. Garrantzitsua da erakundeak denbora inbertitzea FORMATUA DISEINATZEN. Horren ondorioz zera egin behar da:

- ▶ PREMIEk proposatzen duen formatua bistaratu
- ▶ Gehitzen duen informazioaz gain, gogoeta egitea gehitu ahal diren beste datu interesgarri batzuei buruz, erakundearentzat garrantzitsutzat jotzen direlako

PREMIE Kudeaketa-ereduak 2 motatako formatuak eskaintzen ditu:

- ▶ **Gogoeta/ekintza** xede dutenak. Horien diseinuak gogoia pizten du azterketa egiteko eta hobetzeko ekintza zehatzak ezartzeko ("Jarduteko konpromisoak"). PREMIE Kudeaketa-eredua ezartzen hastean (1. fasea) landu daitezela gomendatzen da, estrategia diseinatzeaz batera, baina erakundeak erabakiko du (aholkulariarekin batera) horiei noiz ekin. Garrantzitsuenak dira, gogoeta sakonagoa egiteko aukera ematen dutelako, eta orokorrean, erabiltzeko urteroko aldizkakotasuna dutelako.
- ▶ Beste batzuk, **kudeaketarako lagungarriak direnak**. Mota horretako formatuak erakundeari bere kudeaketa-sistemaren jarduera batzuetan eta besteetan laguntzeko diseinatuta daude. Hau gomendatzen da: 2. fasean landu daitezela eta formatu hauek erabiltzean ezarritako jarduteko konpromisoak nahiz strategiaren garapena kontuan har daitezela.

"FORMATUen zerrenda" eranskinean ageri dira, eta gogoeta/ekintzakoak edo kudeaketarako lagungarriak diren identifikatzen da, eta funtsezko gaiarekin lotzen dira.



## 5. Aurretiazko gogoetak

Proposatzen den prozesu honetan aurretiazko hainbat gogoeta hartu behar da kontuan; hori garrantzitsua da PREMIEn bilakaera eta ezarpena emaitza nabarmenekin bermatzeko.

### 😊 Gerentziaren konpromisoa eta inplikazioa

Gerentziak (eta jabeak) prozesu honekin daukaten benetako konpromiso eta inplikazio gradua, programa honen arrakastarako faktore kritikoetako bat izango da.

Kudeaketa hobetzeko prozesuei ekin behar diegula formulatzen badugu, erabaki hori **modu koherentean** frogatu beharko dugu. Gertakariak erakutsiko dute proiektu honek enpresaren bilakaeran izatera estrategikoa daukan (ala ez).

### 😊 Pertsonen parte-hartzea

Erakundeke pertsonak programa ezartzen ari den bitartean duten partaidetza eta inplikazio maila, programaren arrakastan esku hartzen duten faktoreetako bat da. PREMIE erakundeke pertsona gehiagorengana hedatzen denean (hau da, zuzendaritza-taldera mugatzen ez denean), gogoetak **aberasten dira**, formulatzen diren galderen erantzunak aberatsago eta askotarikoagoak izaten dira, ikuspegi diferenteak dauzkaten pertsonengandik etortzen direlako, PREMIEn proposatzen diren jarduteko proposamenak erakundearen beharizanetara hobetu egokitzen dira, etab. Beraz, programaren fase bakoitzean zerikusirik zuzenena daukaten pertsonak kontuan hartzeko gogoeta piztu nahi da.

### 😊 Gogoeta

PREMIE ezartzeko, gogoeta eta azterketa oso beharrezkoak dira. Horregatik, ezarpenaren zero minututik aurrera eta aholkulariaren laguntzarekin, erakundeak lortu nahi dituen helburuei buruzko lehenengo gogoeta sakon bat egitea proposatzen da. *Zein da PREMIE ezarriz lortu nahi dugun funtsezko jautzia?*

### 😊 Aldatzeko prozesuaren aldeko apustu erreala

Aldatzeko prozesu horiei aurre egiteko, hasieratik gauza hauek argi eduki behar dira:

- ▶ Esku-hartze prozesua, egiazkoa izateko, errealitateki abiatu behar da, unearen aukerak atzitu behar ditu eta apurka sortzen diren aukerak aprobetxatu ere bai
- ▶ Gogoeta-ekintza dinamika etengabea barneratu behar dela azpimarratzen da. Hau da, energiaren xedetzat gauzen joan-etorria jartzea, gertatzen ari dena, hala jarduteko malgutasun handiagoa izango delakoan. Horrek zera eskatzen du: ingurunearekiko konexioak areagotzea eta talde anitzak sortzea, merkatuaren seinaleak eta erakundearen beraren barruan gertatzen ari denaren seinaleak modu joriagoan atzitzeko
- ▶ Kudeatzeak konfiantzazko testuinguruak sortzearekin du zerikusia. Testuinguru horietan komunikazioa arina da, eta hala ezagutza sortzeko eta ezagutza hedatzeko gai diren taldeak sortzen dira
- ▶ Lidergoa ez da oinarritzen tekniketan, baizik eta taldearen esanetara egoteko gaitasunean. Alde horretatik, lidergo ona jendea jarduera-mailari handienetarako motibatzean eta horretarako aukerak eskaintzean datza; erronka suspergarriak planteatzean, pertsonak eta taldeek konponbide egokiak aurkitzen jakingo dutelakoan, gure konponbidez bestelakoak izan arren

- ▶ Denbora errealean gertatzen ari denaren mamia atzitzea xede duten adierazleen sistemak diseinatzea proposatzen da, informazio hori konpartitu ahal izateko, eta hala erabaki gehiago eta hobeak hartu ahal izateko

Eta hala, inoiz ere amaitzen ez den zerrenda egiten jarraitu ahal dugu. Baina PREMIE programaren oinarrian benetan dagoena gonbit hau da:

- ▶ Gogoeta egiteko denbora geure buruari oparitzea
- ▶ Erakunde gisa aurkitzen dugun bidegurutze bakoitzaz ohartzea, gure ikusmoldera gehiago hurbiltzeko lagungarriak zaizkigun ibilbideak aukeratu ahal izateko
- ▶ Gauzak egiteko modu berriak sortzeko eta nahi dugun etorkizuna taxutzeko gai izatea. Horretarako, erakundearen gaitasun nuklearrak bereziki balioestea proposatzen da, horrek bihurtzen gaitu-eta diferente eta paregabe
- ▶ Eragiteko gaitasuna izatea, gauzak gure asmoen arabera gerta daitezten. Ez analisiagatiko paralisia, ezta "denak balio du" ere. Garrantzitsuena une egokian jardutea da, gainbegiratzearen eta kontrolaren beharrezana apurka murrizteko modua ikustea
- ▶ Arazoei aurre egitea, hasierako egoera gainditzen duten konponbideak bilatzeko. Horretarako, gauzak adosten nahiz alderatzen ikastea beharrezkoa da. Norberaren erantzukizuna aintzat hartzen ausartu behar gara. Gure eragin-eremua azpimarratzea iradokitzen da, jarduteko gaitasun handiagoa lortuko delakoan
- ▶ Gaudenak gara, eta garenak gaude. Horregatik oinarritzkoa da denbora ematea harreman-testuinguruak taxutzeko, hala harremanen kalitate eta kantitatea konfiantzan oinarritutako antolaketa-testuingurua taxutzeko oinarria izango baitira



## 6. Zer lortzen da PREMIE ezarriz?

PREMIE Kudeaketa-eredua osatzen duten Jarduteko proposamenak ezarriz, erakundeak **bere kudeaketa-sistema osorik berraztertu ahal du, eta aldi berean bere estrategiarekin lotutako ekintza zehatzak landu ere bai.**

Zehaztasunez, hau lortu nahi da:

- 😊 Bezeroek benetan behar dutena zer den jakitea
- 😊 Eskaintzen diren produktu eta/edo zerbitzuekin bezeroen iguripenak betetzen ari diren ala ez jakitea
- 😊 Etorkizunerako erabakiak hartzea, identifikatutako datu objektibo eta erronken datu-basean oinarrituta
- 😊 Erakundeko pertsonen gaitasunak hobetzea eta erronkak eta erantzukizunak argitzea
- 😊 Laneko giroa hobetzea
- 😊 Ekonomia- eta finantza-egoera ezagutzea eta egoera horri buruz gogoeta egitea
- 😊 Diruzaintza planifikatzea, eta hala, likidezia-arazoak saihestea
- 😊 Erakundearen funtsezko prozesuak kudeatzea, arreta garrantzitsuenak diren gauzetan jartzeko
- 😊 Erakundearen indarguneak eta ahulguneak kontuan hartzea, eta ahal dela, indarguneak ustiatzea eta ahulguneak hobetzea
- 😊 Estrategia proaktiboa ezartzea

## 7. Zer da PREMIE Diploma?

PREMIE Kudeaketa-eredua ezartzen amaitzean, auditore talde batek, erakundeari aholkua eman dion aholkulariarekin zerikusirik ez duenak, ateratzen den kudeaketa-sistemaren auditoria egingo du.

Auditoria horren emaitzari esker **PREMIE Diploma** eskuratuko da. Diploma horrek 3 urteko balio-epea dauka, eta epe hori amaitzean beste auditoria bat eskatu ahal da, diploma berritzeko.