

eman eta zabal zazu

*universidad
del país vasco*



*euskal herriko
unibertsitatea*

*Departamento de Economía Financiera II
Finantza Ekonomia II Saila*

ENPRESEN KUDEAKETA II

LANAREN ANTOLAKETAUNTZA ETA METODOAK

GAIA

2

Antolaketaren egitura

Egileak:

Aboitiz Cazalis, Maialen
Azpiazu Laca, Oihane
Lasa Iparragirre, Leire
Román Sánchez, Yaiza

Aurkibidea

1. SARRERA	3
2. ANTOLAKETA EGITURAREN GARAPENA	3
2.1.Garapen bertikala	4
2.2.Garapen horizontala	4
3. FUNTZIOAK, ORGANUAK ETA ANTOLAKETA UNITATEAK	4
4. ANTOLAKETA EGITURA MOTAK	6
4.1. Funtzio bidezko departamentalizazioa	10
4.2. Produktu/Zerbitzu bidezko departamentalizazioa	11
4.3. Eremu geografikoaren araberako departamentalizazioa	12
4.4. Bezeroen araberako departamentalizazioa	13
4.5. Prozesu bidezko departamentalizazioa.....	14
4.6. Proiektu bidezko departamentalizazioa.....	15
4.7. Bestelako irizpideen araberako departamentalizazioa	16
5. ANTOLAKETA UNITATEEN DIMENTSIOA	16
6. MAILA KOPURUA	17
7. STAFF - A ANTOLAKETA UNITATEAN	17
8. LANPOSTUEN DESKRIBAPEN ETA ANALISIA	18
9. ANTOLAKETAREN GIDALIBURUAK	19
10. ORGANIGRAMAK: ABANTAILAK ETA DESABANTAILAK	19
11. ORGANIGRAMEN DISEINUA	20
12. ORGANIGRAMA MOTAK	21
12.1. Bertikalak	21
12.2. Horizontalak	22
12.3. Zirkular edo radialak	23
12.4. Lineal edo grafikoak	24
13. BIBLIOGRAFIA	25

1.SARRERA

Enpresak, finkatutako helburuak lortzeko, finituak diren giza baliabide eta baliabide material ezberdinetaz baliatuko da. Antolaketa, berez, finkatutako helburu horiek lortzeko, enpresan ematen diren baliabide hauek eta euren arteko erlazio eta elkarrekiko menpekotasuna eta konbinaketa dugu. Kasu askotan, ordea, antolaketa, bera bakarrik, ez da nahikoa helburu horiek lortzeko, eta beraz, antolaketa horren egituraketa on bat beharrezkoa da.

Antolaketaren egitura, enpresak dituen langile eta baliabideen ezberdinen arabera izango da, beti ere, enpresaren beharrian espezifikoak eta helburuak zeintzuk diren finkatuta daudelarik. Horretarako, lehenik eta behin, baliabide ezberdinen erabilpen eta konbinaketarik egokiena zein den jakitea guztiz beharrezkoa da.

Zerilli-k antolaketaren egitura honela definitzen du: “Helburu zehatz batzuk lortzeko, enpresan aurkitu ahal dugun erlazio, komunikazio, erabakitze prozesu, prozedura eta sistemen eskema formala, pertsona, unitate, baliabide material eta funtzio ezberdin talde batean murgildurik aurkitzen garelarik.”

Enpresa bakoitzak bere helburu eta antolaketa konkretuak dituela kontutan izanik, bere antolaketaren egitura egokiena bilatu eta diseinatu beharko du finkatutako meta horiek bete daitezen.

2.ANTOLAETA EGITURAREN GARAPENA

Enpresa bakoitzak bere antolaketa egitura sortzeko, prozesu berezi edo konkretu bat jarraituko du. Zergatik? Enpresa bakoitzak bere baliabide konkretuak dituelako, hauek antolatzeko era berezia izango duelako eta bere egoera eta beharrak ere konkretuak izango direlako. Beraz, ez dago antolaketa egitura onik, ezta txarrik ere. Enpresa bakoitzak, berarentzat egokia den antolaketa egitura izango du.

Enpresa txikien kasuan, antolaketaren egiturak ez du buruhausterik suposatzen. Gehienetan, enpresa txikiek ez dute inolako egiturarik diseinatzen, izan ere, pertsona bakar batek zuzendaritza funtzioak, kudeaketa funtzioak, funtzio exekutiboak, etab. egitea ohikoena da. Jarduera zailagoa bihurtzen den heinean, pertsona bakar honi gero eta zailago egingo zaio funtzio hauek bere kabuz egitea eta bere burua beste norbaiti laguntza eskatzeko premiata ikusiko du. Ondorioz, enpresaren antolaketaren esleipena ezberdina izango da, alde batetik, zuzendaritzarekin erlazioa duten funtzioak enpresako nagusi edo zuzendariak aurrera eramango dituzte, eta beste alde batetik, funtzio exekutiboak (espezializatuak) zuzendariak ez diren beste pertsona batzuen menpe agertuko dira.

Enpresa handietan, berriz, antolaketaren egituraren prozesua askoz gehiago konplikatu egiten da eta batzuetan, funtzio exekutibo batzuk isolatu eta hauetan espezializaturik dagoen organo baten menpe agertuko dira.

Antolaketaren egitura, diseinu bertikal, horizontal edo bien arteko konbinaketa baten moduan ager daiteke. Bertikalki emandako banaketan/esleipenean, autoritatea goitik behera eta behetik gora banatuz joango da (erabakiak hartzeko autoritateari buruz

ari gara). Horizontalki egindako esleipenean, ordea, lan espezializatuen banaketa emango da.

2.1.GARAPEN BERTIKALA

Enpresaren tamaina handituz doanean, bertan existitzen diren lanpostuak beraien artean antolaturik eta erlazionaturik egon beharko dira hierarkikoki. Honela, autoritate maila era egoki baten esleitzea posible egiten da. Batzuek erabakiak hartzeko agintea izango dute eta beste langile batzuek, aurreko hauen aginpean agertuko zaizkigu.

Zuzendaritza funtzioak, egituraren maila guztietan agertuko dira, mailarik eta baxuena salbuespen bakarra izanik.

Organoak hiru talde ezberdinetan bereizten dira:

- Goi mailako zuzendaritza. Enpresaren zuzendaritza bezala ezagutzen dena da.
 - Zuzendaritza gorena: (Administrazio kontseilua, delegatuen kontseilua eta presidentea). Enpresaren helburu eta politika orokorrak ezartzean datza, baita finantzaketa arazo funtsezkoen kudeaketa, enpresaren egoeraren balioztapen eta emaitzen kontrola burutuko da.
 - Zuzendaritza orokorra: Enpresaren aurreikuspena, zuzendaritza, koordinazioa eta kontrola burutuko da, beti ere, zuzendaritza gorenak ezarritako muga eta helburuak jarraituz.
 - Erabakiak hartzen dituen zuzendaritza: Zuzendaritza orokorraren antzekoa da, baina kasu honetan, sailaren eremura mugaturik soilik.
- Erdi mailako zuzendaritza. Sekzio eta zuzendaritza sailak.
- Zuzendaritza exekutiboa. Sekzio eta zuzendaritza sailak.

2.2.GARAPEN HORIZONTALA

Lanpostu eta unitateak, aurretiaz finkaturiko irizpide jakin batengatik banaturik, banatuta geratuko dira. Adibidez: Eremu geografikoa, produktu/zerbitzua, aurrera eramandako funtzio ezberdinak, etab. kontuan harturik. Hori dela eta, enpresak, eta beti ere, aurretiaz finkaturik dituen helburuak lortzeko, euren artean koordinaturik lan egingo duten sail ezberdinak izango ditu.

Garapen horizontal eta bertikala bakarka edo era bateratu baten ager daiteke.

3.FUNTZIOAK, ORGANUAK ETA ANTOLAKETA UNITATEAK

Enpresetan, antzekoak diren ezaugarriak edo komunak diren iharduerak dituzten eginbeharrak agertuko zaizkigu, beraz, hauek elkartzeko aukera erraza da.

Funtzioak edo iharduerak, era desberdinetan antola daitezke irizpide ezberdinak kontuan izanik:

- a) Funtzio esplizitu eta inplizituak: Enpresaren barneko funtzio zehatza denean, esplizitua izango da. Enpresa barnean dagoen baiari garatzen ari den funtzioa denean ordea, inplizitua izango da.
- b) Funtzio nagusiak edo zuzenekoak eta osagarriak edo zeharkakoak: funtzioak, helburu estrategikoak lortzen zuzenki eragiten badu, funtzio nagusitzat hartuko da, bestalde, beste edozein kasutan, osagarritzat hartuko litzateke.
- c) Zuzendaritza funtzioak eta exekutiboak: bi dimentsio hauek edozein funtziotan agertuko dira. Zuzendaritza funtzioak helburuen finkapen, baliabideen koordinaketa, erantzukizunen esleipen, kontrola, etab. ekin. Exekutiboei buruz hitz egiten duenean emaitzak lortzeko ekintzen garapenei buruz ari gara.
- d) Funtzio orokorrak eta pertsonalak: funtzio orokorrak enpresa, bere osotasunean kontutan hartzen dute, pertsonalak, ordea, enpresaren atal jakin bati dagozkio.

Organoak, aldiz, enpresaren erabaki erdiguneak dira, pertsona bat edo gehiagok osatzea posible delarik. Kasu hauetan, **antolaketa unitateaz** arituko gara. Organoak, enpresaren funtzioen sinonimoak ez dira. Funtzio kontzeptua abstraktua da eta enpresa organorik existitu ezean ere iraun dezake. Funtzioak inoiz ere ez du aintzat hartzen organo edo pertsona jakin bat.

Enpresetan, funtzio antzekoa burutzen duten bi pertsona zuzendari berdin baten ikuskaritza pean egotea ohikoa da. Pertsona honek taldearengan autoritate hierarkiko bat ezartzen du, euren lanaren arduraduna da eta neuri batean, erabakiak hartzeko autonomia du. Hau ematen denean, antolaketa unitate bat osatzen da.

Antolaketa unitateak, bere baitan, pertsona gehiago edo gutxiago izan ditzake. Pertsona kopuruaren muga, taldearen eraginkortasunaren arabera izango da, hots, zuzendariak bere aginpean dagoen antolaketa unitatea gainbegiratzeko eta kontrolatzeko duen gaitasunaren mugaren arabera izango da.

Antolaketa unitateak irizpide ezberdinak jarraituz banatu daitezke:

- o Nagusiak edo primarioak eta menpekoak: nagusiak izango dira piramidearen goialdean daudenak, aldiz, menpekoak honen azpian daudenak. Menpekoen barnean sinpleak aurkitzen dira. Hauek, beren azpian beste antolaketa unitaterik edo bigarren mailakorik ez dutenak dira.
- o Deribatu zuzenak, zeharkakoak eta ez-deribatuak: Kasu honetan, bere helburu eta bere nagusia den antolaketa unitatearen helburuekiko erlazioa zein den begiratu dugu. Deribatu zuzenak, nagusiak dituen helburu berdinak izango ditu. Zeharkakoak, ordea, nagusiaren helburuen menpe agertuko dira. Hauen betetzeak, helburu nagusien

betetzea ekarriko du. Ez-deribatuen kasuan, helburuek zerikusirik ez dute euren artean,

- Operatiboak edo/ta zuzenki ekoizkorrak eta funtzionala edo/ta zeharkako ekoizkorrak: Enpresako funtzio printzipalak edo/ta nagusiak betetzen dituzten edo ez kontutan izango dugu.
- Osagarriak: Jarduera nagusien unitate laguntzaileak dira

4.-ANTOLAKETA EGITURA MOTAK

Gulick idazlearen arabera, enpresa baten espezializazioa bertikala edo horizontala izan daiteke.

Espezializazio bertikala: zuzendaritza eta ikuskaritza hobetzearekin loturik dago. Beraz, jatorria, erantzukizunean eta autoritatean dauka.

Horretarako, antolaketa egituraren barne dauden maila kopurua handitu egiten da, maila hierarkikoak gehituz doaz.

Grafikoki, espezializazio bertikalaren prozesua, hurrengokoa litzateke:

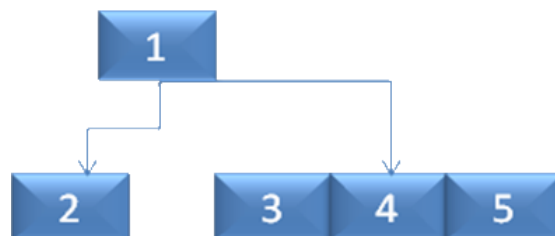
1. Irudia

Espezializazio bertikala

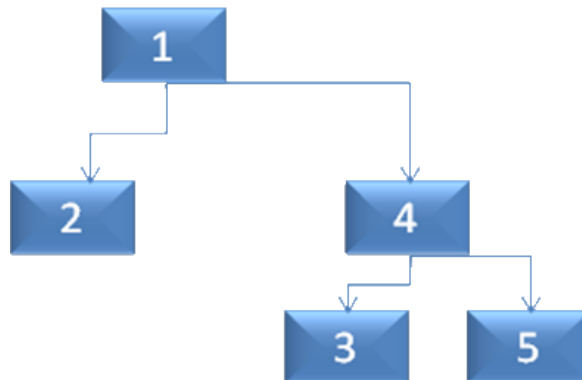
Lehenengo fasea:



Bigarren fasea:



Hirugarren fasea:



*Iturria: R.M. Ahumada, E.Albizu, I. Basterretxea, A.J. Betzuen, J.Castillo eta I. Rekalde (2014):
Enpresa kudeaketa II, Lanaren antolakuntza eta lan metodoak.*

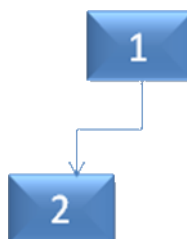
Espezializazio horizontala: Lanaren kalitate, eraginkortasun eta trebetasunak hobetzeko beharrezan dauka jatorria. Honek maila hierarkiko berdinen barruan, gai edo arlo jakin batean espezializatuak diren organoen sorrera suposatzen du. Sail desberdinetan banaketa egitearen ondorioz da ezaguna espezializazio horizontala.

Bere bilakaera, hurrengoko grafiketan ikus dezakegu:

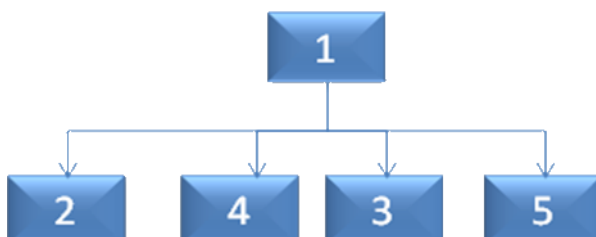
2.Irudia

Espezializazio horizontala

Lehengo fasea:



Bigarren fasea:



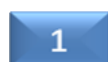
*Iturria: R.M. Ahumada, E.Albizu, I. Basterretxea, A.J. Betzuen, J.Castillo eta I. Rekalde (2014):
Enpresa kudeaketa II, Lanaren antolakuntza eta lan metodoak.*

Ohikoa izaten da bi espezializazio hauek elkarturik joatea, hori dela eta, beraien artean osagarriak direla esan dezakegu.

3.Irudia

Espezializazio bertikala eta horizontalaren konbinaketa

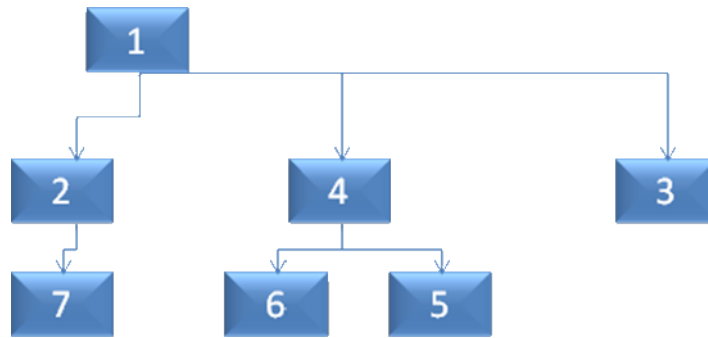
Lehenengo fasea:



Bigarren fasea:



Hirugarren fasea:



Iturria: R.M. Ahumada, E.Albizu, I. Basterretxea, A.J. Betzuen, J.Castillo eta I. Rekalde (2014): Enpresa kudeaketa II, Lanaren antolakuntza eta lan metodoak.

Enpresa sail desberdinetan banatzearen helburua, enpresaren eraginkortasuna hobetzeko jarduerak taldekatzea da. Enpresako edozein maila hierarkikotan egin daiteke, honekin lotuta banaketa dago, hau da, sail edo segmentu bakoitza administratzaile baten menpe dago eta sail hauetan jarduera espezifiko bat egiten da. Askotan sail ezberdinetan banatuta egoteak, maila hierarkikoak oso ongi definituta daudela ulertarazten digu.

Enpresa sail desberdinetan banatzearen oinarri bezala lanaren espezializazioa dauka, funtzio espezializatuak ongi banatu ezker eraginkortasuna hobetzea bilatuz. Enpresa zenbat eta handiagoa izan, orduan eta beharrezkoagoa izango da sail desberdinetan banatzea oso zaila baita administratzaile batentzat jarduera guztiak gainbegiratzea. Enpresak, sail bakoitzeko arduradun bat izendatu dezake.

Gulick-en lana jarraituz, enpresa, sail desberdinetan banatzeko aldagai/faktore erabilienak hauek dira:

- a) Helburu bidezko antolakuntza: zerbitzu edo produktuaren arabera.
- b) Prozesuaren arabeko antolakuntza: Lanaren funtzio edo motaren arabera.
- c) Bezeroen arabeko antolakuntza: Lana gauzatzen zaion pertsonen arabera.
- d) Ereku geografikoaren arabeko antolakuntza: Lana gauzatzen den lekuaren arabera.

4.1.- FUNTZIO BIDEZKO DEPARTAMENTALIZAZIOA

Enpresa baten oinarritzko funtzioak produkzioa, salmenta eta finantzaketa direla kontuan izanik, funtzio bakoitzak bere saila izatea da ohikoena. Enpresa guztiek normalean izen hauek erabiltzen dituzte sail hauek izenpetzeko, baina badaude salbuespenak (beste izen batzuk erabiltzen dituztenak) eta enpresaren jardueraren arabera sail batek garrantzi handiagoa edo txikiagoa izango du.

4.Irudia

Buena Onda supermerkatuak S.A. departamentalizazioa funtzionala



Iturria: R.M. Ahumada, E.Albizu, I. Basterretxea, A.J. Betzuen, J.Castillo eta I. Rekalde (2014): Enpresa kudeaketa II, Lanaren antolakuntza eta lan metodoak.

Chiavenatoren lana jarraituz, funtzioen arabeko departamentalizazioa hurrengoko abantaila eta desabantailak ditu:

Abantailak:

- Adituak zuzendaritza bakar baten menpe elkartzea bideratzen du.
- Pertsonen eguneratutako trebetasun teknikoen erabilera maximoa ziurtatzen du.
- Eskala ekonomia ahalbidetzen du pertsonen eta makinaren erabiltze integratuagatik eta handizkako produkzioagatik.*
- Pertsonak jarduera zehatz batera bideratzen ditu.
- Aldaketa gutxiko egoeretan eta eguneroko jardueretan egokia da.
- Produktu edo zerbitzu ezberdin gutxi dituzten enpresentzako egokia da, denboran zehar aldaketarik ez jasatea.

Desabantailak:

- Sailen artean harresiak sortzen ditu muturreko espezializazioaren ondorioz.
- Ez da egokia kanpoko teknologia eta ingurumena aldakorra denean eta aurretiaz somatu ezin denean.
- Egokitzea eta malgutasuna zailtzen du, kanpo aldaketak ia nabari ezinak baitira (enpresa barruan muturreko espezializazioagatik).

4.2.- PRODUKTU/ZERBITZUEN ARABERAKO DEPARTAMENTALIZAZIOA

Departamentalizazio mota honek, enpresaren produktu gama edo zerbitzuak oinarri moduan dauzka. Lanak/iharduerak, produktuaren edo zerbitzuen arabera elkartzen dira enpresako langileei produktuaren edo/ta makinariaren ezagutza errazten zaielarik. Ingurunea aldakorra denean oso egokia da, langileen koordinaketa ahalbidetzen baitu eta autonomia mantentzen duelako.

5.Irudia

Buena Onda supermerkatuak S.A. produktuagatiko departamentalizazioa



*Iturria: R.M. Ahumada, E.Albizu, I. Basterretxea, A.J. Betzuen, J.Castillo eta I. Rekalde (2014):
Enpresa kudeaketa II, Lanaren antolaketza eta lan metodoak.*

Abantailak:

- Sailen ardura produktu edo zerbitzu batean jartzen du.
- Sailen arteko koordinazioa errazten du.
- Berrikuntza errazten du, hainbat talderen arteko komunikazioa eta lankidetzak eskatzen du produktu edo zerbitzu berri bat sortzeko eta.
- Egokia da muturreko egoera aldakor eta ezegonkortasunetan.
- Malgutasuna ahalbidetzen du, unitate gehiago edo gutxiago izan ditzaketelako.

Desabantailak:

- Produktu ezberdinetara bideratutako departamentalizazioa denez, langileak produktuan eta ez funtzioan espezializatuko dira.
- Produktu gutxiko enpresei ez zaie gomendatzen gastu handia suposatzen baitu.
- Ezegonkortasun egoera baten, langileen artean tentsioak sortu daitezke. Langabezia edo garapen profesionalaren zailtasuna suposa dezake eta.
- Koordinazioa, espezializazioaren gainetik balioztatzen da.

4.3.- EREMU GEOGRAFIKOAREN ARABERAKO DEPARTAMENTALIZAZIOA

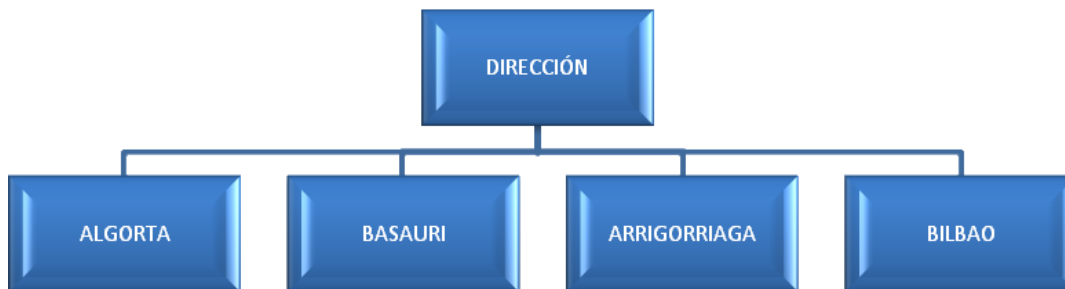
Departamentalizazio mota honen irizpidea, merkatua edo lana burutuko den lurraldean oinarritzen da. Jarduerak banatzerako orduan, enpresako lana non burutuko den eta ze merkatutan mugituko den kontuan izan behar da.

Enpresa handietan maiz erabiltzen da, enpresa hauek, merkatuari dagokionez, geografikoki eremu handia barneratzen baitute.

Ez da gomendagarria, aldiz, enpresako sail guztiak banatzeko. Adibidez, finantza saila ez da ongi moldatzen metodo honetara baina aldiz, produkzio, merkatal eta doikuntza arloak ongi moldatzen dira.

6.Irudia

Buena Onda supermerkatuak S.A. eremu geografikoa departamentalizazioa



Iturria: R.M. Ahumada, E.Albizu, I. Basterretxea, A.J. Betzuen, J.Castillo eta I. Rekalde (2014): Enpresa kudeaketa II, Lanaren antolakuntza eta lan metodoak.

Abantailak:

- Antolaketaren arrakasta ingurunera egokitzean oinarritzen denean, estrategia territoriala ezinbestekoa da.
- Enpresa, produktu eta zerbitzuen bidez sail desberdinetan banatzen denean bezala, etekinetan dago erantzukizuna eta arlo jakin batean egin daiteke lan, zona bakar batean.
- Zuzendariak, arrakasta territoriala lortzearekin motibatzea lortzen du.
- Funtzio batzuetan zentratu ezker, enpresa txikiei metodo hau erabiltzea gomendatzen zaie.
- Ezaugarri eta baldintzak aldatzen badira, antolaketa moldatu daiteke.

Desabantailak:

- a) Arlo geografikoko edo territorialari garrantzia ematean, antolaketaren plangintza, kontrola eta praktikara eramatea alde batera lagatzea gerta daiteke.
- b) Merkaturaketan eta produkzioan jartzen da interes handiagoa, enpresako beste arloak bigarren maila batean uzten direlarik.

4.4.- BEZEROEN ARABERAKO DEPARTAMENTALIZAZIOA

Departamentalizazio honen erdigunea, enpresako produktu edo zerbitzuaren bezeroa dugu. Departamentalizazio mota hau, bezeroaren sexu, adina, edo/ta maila ekonomikoaren arabera egiten da. Enpresaren kanpoaldera bideratuta dagoen ikuspuntua da, bezeroetan arduratzen da eta produktua bezeroarentzat egokitzeaz arduratzen da.

7.Irudia

Buena Onda supermerkatuak S.A. bezeroagatiko departamentalizazioa



*Iturria: R.M. Ahumada, E.Albizu, I. Basterretxea, A.J. Betzuen, J.Castillo eta I. Rekalde (2014):
Enpresa kudeaketa II, Lanaren antolaketza eta lan metodoak.*

Abantailak:

- a) Enpresarentzat garrantzitsuena bezeroa eta bere antolaketa da.
- b) Produktu eta zerbitzuak bezeroen behar izanak asetzeko antolatzen dira.
- c) Antolaketaren parte diren eta goi kargua duten langileen motibazioa ekartzen du, bezeroen behar eta nahiak asetzea lortuz.

Enpresari bezeroen behar desberdinetara moldatzeko aukera ematen dio.

Desabantailak:

- a) Enpresaren beste funtzioen antolaketak garrantzia galtzen du.
- b) Enpresaren helburuak, errentagarritasuna edo/ta , produktibitatea bigarren maila batean geratzen dira.

4.5.- PROZESUEN ARABERARAKO DEPARTAMENTALIZAZIOA

Jarduera handia duten enpresatan oso arrunta da, non produkzio prozesua leku fisiko eta denboraren arabera antolatzen den eta prozesuaren hasiera, amaiera, sarrera eta irteerak argi azalduz agertzen diren.

Teknologia eta enpresaren zerbitzuen eta produktuekin lotua dago, beraz, hauek egonkorrak direnean, departamentalizazio mota hau erabiltzea oso gomendagarria da.

8.Irudia

Buena Onda supermerkatuak S.A. prozesuen arabeko departamentalizazioa



*Iturria: R.M. Ahumada, E.Albizu, I. Basterretxea, A.J. Betzuen, J.Castillo eta I. Rekalde (2014):
Enpresa kudeaketa II, Lanaren antolakuntza eta lan metodoak.*

Abantailak:

Hauek ekipamendu eta teknologien irabazi ekonomikoetan agertzen dira. "Reingeneria" delako korrontea sortu zen. Korronte honek prozesu enpresarialak eraldatzen ditu. Informazioaren teknologia oinarri bezala hartuta.

Adibide esanguratsuenak:

- a) Produktu eta zerbitzuen garapena
- b) Bezeroen arreta
- c) Bezeroaren eskaera maila identifikatzea
- d) Fabrikazioa eta manufaktura
- e) Logistika
- f) Errekurtsoak antolatu eta banatzea
- g) Eskaeren administrazioa

Prozesuak eraldatzearen korrontek aldaketa batzuk eragin ditu:

- a) Funtzio bidezko departamentalizazioan, bezero eta prozeduretara bideratutako taldeak egiten dituzte.
- b) Antolaketaren egitura plana, horizontala, malgua eta moldagarria bihurtzen da.
- c) Betebeharrak, lantaldeetan egin behar diren arlo/esparru ezberdinetako lanetan oinarritzen dira talde erantzukizuna bultzatuz.
- d) Pertsonen beraien autonomia eta erantzukizuna erabiltzen dute.
- e) Pertsonen prestaketak heziketa oso bat suposatzen du, beraien trebetasunetan oinarrituz.

- f) Langileen ebaluaketak, lortu diren emaitzetan eta sortu den balioan oinarritzen da.
- g) Promozio bideek trebetasun eta potentziala neurtzeko balio dute eta etorkizuneko garapen eta aldaketetan zentratzen dira.
- h) Balore sozialak produktiboak izatera iristen dira eta bezeroengana bideratzen saiatzen dira, bai kanpokoak bai barnekoak.
- i) Zuzendariak prozesuengandik hurbilago geratzen dira.
- j) Gerenteak, hezitzaile bihurtzen dira.

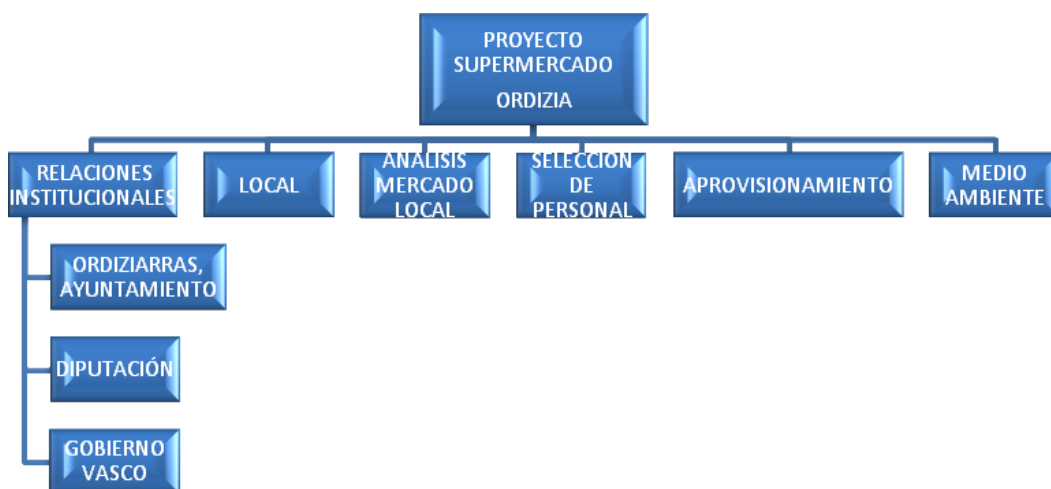
4.6.- PROIEKTU BIDEZKO DEPARTAMENTALIZAZIOA

Produktuak alde teknologiko oso altua duenean eta bere ekoizpenak denbora luze bat behar badu, enpresa barruko sail desberdinak ez dira produktuen bidez banatzen, proiektuen bidez baizik.

Modu honetan, epe luzean erabiltzen diren baliabideen kontzentrazioa ematen da. Denbora horretan proiektu bakoitzari baliabide kopuru jakin bat ematen baitzaio.

9.Irudia

Buena Onda supermerkatuak S.A. prozesuagatik departamentalizazioa



*Iturria: R.M. Ahumada, E.Albizu, I. Basterretxea, A.J. Betzuen, J.Castillo eta I. Rekalde (2014):
Enpresa kudeaketa II, Lanaren antolakuntza eta lan metodoak.*

Antolaketa egitura malgua eta aldagarria izan behar du, azkar egokitu ahal izateko eta inolako zailtasunik gabe proiektuak aldatzeko. Honek, sail parte-hartzaileen artean koordinazio handia eskatzen du eta proiektuan zentratzea ahalbidetzen du.

Abantailak:

Plan konplexu batean baliabideen kontzentrazio handia.

Desabantailak:

Proiektuak bakarrak direla kontuan izanda, baliteke proiektua amaitzean jende eta makina gehiago behar izatea eta ondorioz giro txarra sortu daiteke, langileen desmotibazioa ekar dezake.

4.7.- BESTELAKO IRIZPIDEEN ARABERAKO DEPARTAMENTALIZAZIOA

Baliteke, aurretiaz azaldutako departamentalizazio motak enpresarentzat baliogarriak ez izatea.

Enpresak erabiliko duen departamentalizazio mota, aurretiaz finkaturik dituen helburu eta metak lortzea ahalbidetu behar du eta hori bilatu eta aurkitzen saiatu behar da. Departamentalizazio mota ezberdinak konbinatu ahal izatea izan liteke, adibidez.

Edozein departamentalizazio motak, ihardueren sakabanaketa eta taldekatzea suposatzen duenez, koordinaketa arazoak sortzen ditu maiz.

Badira lau printzipio, departamentalizazioaren arazoak ekiditeko erabiltzen direnak, hau da, printzipio hauek jarraituz departamentalizazioa era erraz baten egin zitekeen:

- a) Gehien erabiltzearen printzipioa: Gehien erabiltzen duen sailak izan behar du eskumena.
- b) Interes handiena duenaren printzipioa: Interes handiena duen sailak gainbegiratzen du.
- c) Kontrolaren banaketaren printzipioa: Jardueren kontrolak autonomoak eta independenteak izan behar dute.
- d) Konpetentzia kentzearen printzipioa: Sailen arteko konpetentziak desegin behar dira, sail batean elkartzuz lan ezberdinak.

5.- ANTOLAKETA UNITATEEN DIMENTSIOA:

Antolaketa unitateen dimentsioa zuzendariaren menpe zuzenki lan egiten duten langile kopuruaren arabera ezberdina izango da.

Historian zehar, ikerketa ugari egin dira. Egin zen lehen ikerketa Ian Hamilton ingelesarena izan zen eta erakunde militar baten aplikatu zuen. Bere ustez, talde bat osatzean, taldea hiru- sei pertsonen osaturik egon behar zen, funtzio hierarkikoaren arabera: hierarkikoki zuzendariari gerturatzen zaion heinean hiru-lau pertsonako taldeak osatzea egokiena dela zioen, aldiz, taldeak seikoak izango dira hierarkikoki gero eta maila baxuago baten kokatzen garenean. Ikerketa honi Fayol-ek, talde hauek inoiz ez zirela sei pertsonakoak baino gehiagokoak izan behar gehituko dio.

Ikerketa berbera, Graicunas-ek aztertu zuen eta matematikoki, taldea ez zela zazpi pertsona baino gehiagokoa izan behar antolaketa unitate bat osatzerakoan frogatu zuen. Baina, Graicunas-ek matematikoki hori horrela zela frogatu zuen arren, bere ikerketan

hutsegite bat zegoela esan genezake, izan ere, honek ez ditu kanpo faktoreak, hau da, hornitzaileak, bezeroak etab. kontutan hartzen.

Beste alde batetik Soujanen-ek, aurreko ikerketa guztien akatsak identifikatu zituen, izan ere, bere ustetan, erakunde bat ez dago soilik pertsona isolatuen bidez osaturik, baizik eta talde sozialez. Hori dela eta, nagusiak taldea gainbegiratzen du eta aldi berean honekin koordinatzen du, beraz, bere funtzioa zabalagoa da. Gaur egun, badira ikerketa batzuk, enpresaren dimentsioak aurreko guztietan aztertu direnak baino zabalagoak direla frogatzen dutenak, berez, aldi berean, zuzendari mota ezberdin ugari daudela frogatu da, hau da, denek ez dute gaitasun eta ezaugarri berberak aurreko guztietan aurreikusi den bezala. Beraz, hau guzti hau aztertu ondoren, talde bat zenbat pertsonak osatu behar duten esatea matematikoki eta zehazki ezinezkoa dela, esan daiteke. Izan ere, hau lantaldean dabiltzan langileen eta hauen zuzendariaren ezaugarri, ezagutza, motibazio etab. - en arabera baita.

Nahiz eta taldea osatzen duten pertsona kopurua, faktore garrantzitsuena den burutzen den jardura eraginkorki egiteko, Zerilli-k, bestelako faktore hauek ere “kontrolaren hedadura”- n kontutan hartu behar direla dio:

- a) **Nagusia:** Unitatearen dimentsioa, berau zuzentzen duen pertsonaren lanerako gaitasunaren, aginterako gaitasunaren, osasunaren, desiren eta lehiakortasunaren arabera izango da.
- b) **Menpekoak:** Zenbat eta gaitasun, diziplina eta esperientzia gehiago izan, orduan eta zuzendariaren mende dauden langileek gero eta talde handiagoa osatu ahal izango dute eta beharko duten gainbegiraketa oso urria izango da.

6.- MAILA KOPURUA:

Antolaketa egitura bat diseinatzean, maila ezberdinetan mailakatzea beharrezkoa da. Hori dela eta, hierarkia piramide hau irudikatzerako orduan, zenbat eta kontrol gehiago ezartzen den, dimentsio/maila ezberdin gehiago egongo da. Esan bezala, zenbat eta hierarkia maila gehiago egon, kontrola eta ikuskaritza handitu egingo da, baina, aldi berean komunikazio arazoak agertzen hasiko dira, informazioa jasotzeko zailtasunak eta mezuen zabaltzea moteldu egiten baita.

Maila kopurua murrizteak, ordea, alderdi positiboak ditu. Besteak beste, enpresaren antolakuntza asko sinplifikatzen da. Baina hierarkia mailak murrizteak zuzendari bakoitzaren menpe langile gehiago izatea suposatzen du, hauek kontrolatzea zailtzen duelarik, beraz, hau aurrera eramateko beharrezko izango da langile bakoitzak bere lana bere kabuz egitea eta auto kontrolatzea.

Beraz, alde positibo eta negatibo guztiak aztertu ondoren, enpresa bakoitzak bere beharrianak hoberen asetzen duen maila hierarkikoen diseinua aurkitu beharko du.

7.-STAFF-A ANTOLAKETA UNITATEAN:

Enpresak kasu batzuetan gero eta espezializatuagoak dira, lan arlo zabalago bat dute, handiagoak dira, etab. Hori dela eta, erabakiak hartzea gero eta konplexuagoa da,

gehien bat espezializazioa eta erabili beharreko informazio kopuruagatik. Horren ondorioz, kasu batzuetan ezinezkoa da zuzendari batek beharrezko dituen ezagutza guztiak izatea. Arazo horri aurre egiteko, gero eta enpresa gehiago dira aholkularitzan Staff -a barneratzea erabakitzen dutenak. Staff-a enpresaren helburuak lortzera laguntzen duen organo bat da.

Staff -a pertsonala edo espezializatua izan daiteke. Lehenengo kasuaren betebeharra, gidari edo zuzendari bat bere lana burutzerakoan aholkatzean datza. . Beraz, kasu honetan Staff -a ez zaio maila hierarkiko bati atxikitzen, baizik eta pertsona bati.

Beste alde batetik, Staff espezializatuak, laguntza, aholkuak, eta zerbitzuak ematen dizkiete enpresako buruei. Beraz, honek ezagutza eta prestakuntza espezifikoak izan beharko du arlo ezberdinetan. Aginpide funtzionalaren kasuan instrukzioak emateko eta arazoak konpontzeko ezaugarri teknikoko erabakiak hartzeko aukera izango dute, azken hau, beti ere, pertsona edo unitate baten aurre eskaeraz eman daitekeelarik. Beraz, aurreko datu guztiak kontuan izanik Staff-aren autoritatea hierarkikoki enpresan existitzen den autoritatearekin egiten du lan.

8.- LANPOSTUEN DESKRIBAPEN ETA ANALISIA:

Enpresa baten antolaketaren egitura, grafikoki, organigrama bidez adierazten da. Baina honek ez ditu funtzioak erakusten eta ezta beharrak ere. Horretarako lanpostuen deskribapena beharrezkoa da. Lanpostuaren analisi eta deskribapena enpresa zuzentzeko erabiltzen den erreminta ohikoa da, enpresaren helburua, zenbat pertsonak egiten duten lan, hauen kalifikazioa, edo enpresaren maila teknologikoa zein den berdin ematen duelarik.

Zerrilli-ri jarraituz, funtzio eta betebeharren deskribapenak honako datu hauek biltzen ditu:

- a) Betetzen diren lan eta funtzioen deskripzioa.
- b) Jarraitzen diren helburuak.
- c) Autoritate eta autonomia maila.
- d) Jurisdikzio arloan: Pertsona batek egiten duen lanak zein beste lanposturi eragiten dion eta nola.
- e) Beharrezkoak zaizkion pertsona, lanpostu eta unitateak (menpekoak ez direnak) lanaren garapen egokia sustatzeko.
- f) Noren aurrean den erantzule.
- g) Hierarkiatik kanpoko erlazio mota edo/ta maiztasunak.
- h) Postu eta antolaketaren barnean dauden unitateak eta aldizkako kanpo erlazioak.
- i) Erabiltzen diren tresna, aparatu, ekipamendu eta makinak.
- j) Kontrolatzeko eta balioztatzeko bideen jarduerak.

Zereginen eta funtzioen deskribapenak abantaila ugari ditu, batez ere, lanpostuan diharduen langilearentzat, izan ere, zeintzuk diren bere funtzioak, bere lanaren helburuak,

nola egin behar den eta nola baloratuko den jakiteko gai izango baita. Gainera, lanpostuan dihardutenen formakuntza eta perfila zein den adierazten du eta baita informazio nahiko ematen du lanpostu oro konparatu ahal izateko eta bakoitzaren nibela zein den jakiteko ere. Honela, zer nolako soldata dagokion lan mota bakoitzari ezarri ahal izango da. Azkenik, antolaketa egitura eta antolatzeko oso erabilgarria da.

Bestalde, lanpostuen deskribapena, enpresaren arazo iturri bilakatu daiteke, lanposturen bat kanpo geratzen denean edo gaizki deskribatuta dagoenean. Gainera, informazioa eguneraturik izateko beharrezana dago, honek enpresari kostu handi bat suposatuz diezaiokelarik.

9. -ANTOLAKETAREN GIDALIBURUAK:

Enpresaren barneko jardueraren garapenak eta inguruarekin duen erlazioak, informazioa erabiltzera dakar, ahala nola, organigramak, lanpostuen eginbeharren deskripzioa, garatutako funtzioak eta prozeduraren deskripzioa. Hori dela eta, interesgarria da datu guzti hauek era txukun baten bidez biltzea, horrela beraien kontsulta era errazago baten egin ahal izateko. Premia hori asetzeko, antolaketa gidaliburua sortzen da.

Enpresa bakoitzak bere antolaketa gidaliburua dauka, bakoitzak bere helburuak eta honen xehetasun oro biltzen duelarik. Enpresa osorako edo sektoreka sor daiteke, eta benetan erabilgarria izateko eguneratua egon behar da.

10.- ORGANIGRAMAK: ABANTAILAK ETA DESABANTAILAK

Enpresen antolakuntza egituren adierazpen grafikoak dira organigramak. Funtzio desberdinen eta maila hierarkikoen ikuspegi azkar bat ematen dute. Enpresaren eraginkortasuna hobetzeko tresna erabilgarri eta zehatz bat izan behar da. Ez da gomendatzen beste enpresa batek duen organigrama kopiatzea.

Bi dimentsio izan ditzake: Estatikoa eta dinamikoa. Lehenengoak enpresaren antolaketa den bezala adierazten du eta bigarrena enpresaren antolaketa birmoldatu nahi bada eskuragarri duen tresna edo informazioa da.

Organigramen abantailak:

- a) Enpresako organo desberdinen arteko desberdintasunak argitzen ditu, gaizki ulertuak ekidituz.
- b) Organigrama sortzen dutenak behartuta daude enpresak duen antolaketaaren analisi sakon bat egitera, hobeto ulertzeko.
- c) Enpresaren puntu ahulak eta puntu indartsuak argitaratzen ditu organigrama batek.
- d) Administratzaile eta pertsonal berriarentzat orientazio bezala balio du.
- e) Promozio bideak argi azaltzen ditu, lanpostuen jarraipenerako aukera bultzatzen dute eta formakuntzarako behar diren ekintzak burutzen dituzte.

- f) Egokiak dira antolakuntzaren printzipioak funtziona dezaten.
- g) Enpresatik at dauden pertsonentzat enpresaren ikuspuntu orokor bat ematen du.

Organigramen desabantailak:

- a) Lanpostu desberdinen artean dagoen harreman konplexua era oso simple batean adierazten du, beraz, informazioa mugatua edo osatu gabea izan daiteke.
- b) Harreman hierarkikoetan oinarritzen da, beste harreman mota guztiei atentzio gutxi jarritz.
- c) Harreman informalei ez diete garrantzirik ematen, nahiz eta askotan garrantzitsuagoak izan harreman informalak, formalak baino.
- d) Ez da harremanen adierazpen zehatzik agertzen.
- e) Organigrama egiten den momentuan enpresan dagoen egoera islatzen da, beraz organigrama argitaratzen denean desberdintasunak aurkitu daitezke.
- f) Antolaketa dinamikoa izaterakoan etengabe berrikusi eta berritu behar da organigrama. Zenbat eta konplexuagoa izan organigrama, maiztasun handiagoz egin beharko dira berrikuspenak.
- g) Ez bada modu zehatz batean egiten benetako egoeraren ikuspuntu irreal bat emango da.
- h) Langileen artean giro txarra sortu dezake, argi agertzen delako bakoitzak betetzen duen lanpostua.
- i) Zuhurtasuna bermatzen du.
- j) Ez ditu lanpostu bakoitzeko zereginak zehazten
- k) Gastu handi bat suposatzen du organigrama bat egitea, berritze lanaren ondorioz.

11.-ORGANIGRAMEN DISEINUA

Organigrama bat diseinatzeko behar den proiektu materialari organigrafia deitzen zaio. Ez dago organigrama bat egiteko metodo zehatz bat. Ohikoena organigramaren puntu gorenena enpresako zuzendarien artean lanpostu garrantzitsuena duenarentzat izatea da. Beste lanpostuak ondorengo mailetan adierazita agertuko dira era horizontal, bertikal edo zirkular batean.

Lanpostu bakoitza forma geometriko batekin adierazten da eta forma horren barruan izena agertzen da. Forma geometrikoaren tamainak lanpostuaren garrantzia adieraz dezake. Forma geometrikoen arteko harremana lerroen bitartez adierazten da. Forma horien arteko lerroa etena bada, organigrama egin den momentuan lanpostu horiek bete gabe daudela eta etorkizunean betetzeko asmoa dagoela ulertu behar da.

Organigramaren helburua enpresako sail ezberdinen arteko harremana islatzea da. Enpresak beti irizpide berdina jarraitu beharko du organigrama bat egiterakoan eta

organigrama hau ezagutzean interesaturik egon daitezkeen pertsona guztiei eman behar zaie organigramaren berri. Enpresaren islapen fidela izan behar du organigramak.

12.- ORGANIGRAMA MOTAK

12.1.- BERTIKALAK

Hau da organigrama forma ezagunena. Lauki bakoitzak maila hierarkiko bati dagokionez, mailakako organigrama bezala ere ezaguna da mota hau. Lanpostu gorenena organigramaren goiko aldean agertuko litzateke eta beste guztiak onen azpian joango lirateke modu hierarkiko batean.

Garrantzitsuena garatzen diren funtzioak desberdindu ahal izatea da. Beraz, laukien kokapenak ez dauka beti zerikusia izan behar maila hierarkikoarekin edo lanpostuaren garrantziarekin.

10.Irudia

Buena Onda supermerkatuak S.A. ren organigrama bertikala



Iturria: R.M. Ahumada, E.Albizu, I. Basterretxea, A.J. Betzuen, J.Castillo eta I. Rekalde (2014): Enpresa kudeaketa II, Lanaren antolakuntza eta lan metodoak.

12.2.- HORIZONTALAK

Hauek ezkerretik eskubira garatzen dira. Zenbat eta ezkererago egon lanpostua garrantzitsuagoa izango da. Bertikaletan gertatzen den bezala, garrantzitsuena garatzen diren funtzioak desberdintzea da, beraz, ez du zertan maila hierarkikoarekin edo lanpostuaren garrantziarekin zerikusirik izan behar laukien kokapenak. Organigrama horizontalak erraz kontsultatzekoak eta argiagoak dira.

11.Irudia

Buena Onda supermerkatuak S.A. ren organigrama horizontala



*Iturria: R.M. Ahumada, E.Albizu, I. Basterretxea, A.J. Betzuen, J.Castillo eta I. Rekalde (2014):
Enpresa kudeaketa II, Lanaren antolakuntza eta lan metodoak.*

12.3.- ZIRKULAR EDO RADIALAK

Zirkularrek era ezberdin batean islatzen dute lanpostuen garrantzia. Kasu honetan, zuzendaritza postuak erdian kokatzen dira eta garrantzi gutxiago dutenak inguruan. Garrantzi berdineko lanpostuak erditik distantzia berdinerara kokatzen dira eta lanpostuak beraien artean lerro batez daude loturik.

Organigrama mota honek nagusi eta menpekoen erlazioa goraiatzea ekiditzen du. Pertsona batzuek organigrama mota hau ulertzeko dauzkaten arazo ondoz ondo kritikatu izan da.

12.Irudia

Buena Onda supermerkatuak S.A. ren organigrama zirkularra



Iturria: R.M. Ahumada, E.Albizu, I. Basterretxea, A.J. Betzuen, J.Castillo eta I. Rekalde (2014): Enpresa kudeaketa II, Lanaren antolakuntza eta lan metodoak.

12.4.- LINEALAK EDO GRAFIKOAK

Organigrama mota honek informazio osagarria dauka eta langileen harremanaz gain beste datu batzuk ematen dizkigu. Adibidez: zer egiten duen, norekin kontsultatzen duen, nolako lan karga daukan...

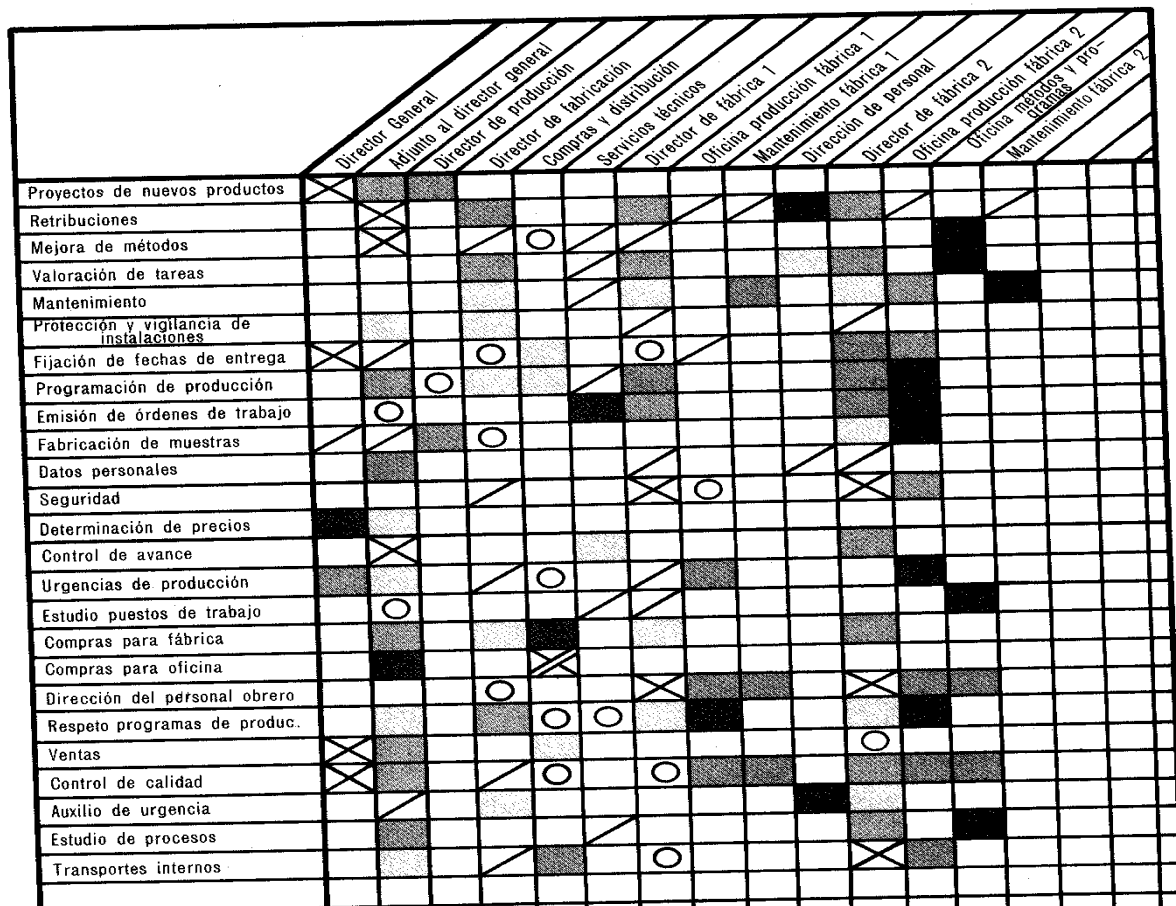
Grafikoaren goiko aldean lanpostu desberdinak agertzen dira eta ezker aldean bete behar diren funtzio eta lanak. Zutabe horizontaletan lan bakoitzeko erantzukizunak azpi-banatzen dira lehen esandako informazioa sortu ahal izateko. "Bidegurutzek" bakoitzean lana bakarrik, lagunduta edo gainbegirapenik eduki behar duen esaten da. Ez badago funtziorik edo erlazorik laukitxo zurian lagatzen da.

Enpresek bere jarduera helburu jakin batera bideratzen dute. Ditutzen baliabide kopurua, dugun azken helburuaren arabera aldatuko da. Enpresa antolatzeko garaian inguruak izugarritzko eragina dauka, organigrama hautatzeko garaian ere oso lagungarria delarik.

13.Irudia

Buena Onda supermerkatuak S.A. ren organigrama lineala

Gráfico lineal de responsabilidad



Iturria: R.M. Ahumada, E.Albizu, I. Basterretxea, A.J. Betzuen, J.Castillo eta I. Rekalde (2014): Enpresa kudeaketa II, Lanaren antolakuntza eta lan metodoak.

Bibliografia

Materialea:

R.M. Ahumada, E.Albizu, I. Basterretxea, A.J. Betzuen, J.Castillo eta I. Rekalde (2014):
Enpresa kudeaketa II, Lanaren antolakuntza eta lan metodoak, *Euskal Herriko*
unibertsitatea, Finantza Ekonomia II Saila.