

Enpresen Kudeaketa II: Lanaren Antolakuntza eta Lan Metodoak

3. gaia: Laneko prozesuak eta hauen hobekuntzak

15/10/2014

Egileak:
Asier Rey
Dani Anton
Ivan Herrero
Xabi Veiga
eta
Markel Peña

Aurkibidea

1. Sarrera	5
2. Kontzeptua	5
2.1 Prozesu baten elementuak.....	5
2.2 Prozesuaren ezaugarriak	6
2.3 Prozesu motak	6
3. Prozesuetako diagramak.....	7
3.1 Prozesuetako diagramak	7
3.2 Diagrama motak	7
3.3 Abantailak eta desabantailak	8
4. Kudeaketa prozesua	9
4.1 Prozesu bidezko kudeaketaren helburuak.....	9
4.2 Prozesu bidezko kudeaketaren ezaugarriak	10
4.3 Kudeaketa prozesuaren elementuak.....	11
4.3.1 Premiazko/Klabeak diren prozesuen zehaztapena.....	12
4.3.2 Prozesuen kudeaketa sistematikoa	12
4.3.3 Prozesuetako helburuen berrikuspena	13
4.3.4 Prozesuen hobekuntzarako beharrezkoa den eraberritze eta kreatibitatea	13
4.3.5 Prozesuetan aldaketak egin eta hauek sortutako/eragindako onuren ebaluaketaren/ azterketa.....	14
4.4 Prozesu bidezko kudeaketaren abantailak	14
4.5 Gaizki egindako prozesu kudeaketaren desabantailak.....	15
4.6 Ondo bideratutako eta kudeatutako prozesu bidezko kudeaketaren ezaugarriak	15
4.7 Lean Manufacturing-a	16
5. Prozesuen hobekuntza	17
5.1 Enpresaren barneko aurretiazko diagnostikoa.....	17
5.1.1 Estiloa, jarrera eta zuzendaritza lidergoa	18
5.1.2 Enpresaren kultura	18

5.1.3 Antolaketaren egitura.....	19
5.1.4 Barneko komunikazioa	19
5.1.5 Formakuntza.....	19
5.1.6 Parte hartzea	20
5.2 Hobetu behar diren prozesuen aukeraketa eta ebaluaketa	21
5.3 Prozesuen hobekuntzaren kudeaketa	22
5.3.1 Prozesuak hobetzeko eta gaurkotzeko jarduera.....	22
6.Reingenieritza prozesudurak (BPR)	24
6.1 Sarrera	24
6.2 Reingenieritzaren definizioa.....	24
6.3 Reingenieritzaren printzipioak eta ezaugarriak.....	24
6.4 Prozesuen aldakuntza/moldaketa erradikalerako tresnak	25
6.5 Reingenieritza osatzen duten elementuak.....	26
6.6 Reingenieritza praktikan jartzeko momentua	26
6.7 Reingenieritzaren abantailak eta onurak	26
6.8 Reingenieritza ezartzeko faseak	27
6.9 Reingenieritza operatiboa	27
6.9.1 Reingenieritza dinamikoa	27
6.9.2 Momentu zehatz batetako Reingenieritza	28

1. Sarrera

XX. mendean, enpresetako zuzendariek enpresak antolatzerako orduan zituzten funtzioei erreparatzen zieten. Joera horren jatorria Taylorismoaren printzipio orokorretan oinarritzen da. Hori dela eta, antolaketa mota horretan bi langile mota bereiztu ditzakegu: batetik, lana antolatzen dutenek eta bestetik, aurretiaz ezarritako antolaketa martxan jartzen dutenek. Antolaketa mota honek super-espezializazioa dakar, non langile bakoitzaren funtzio konplexuak, funtzio errazago/sinpleago batzuetan zehazten/bihurtzen diren.

Gaur egun, ordea, lan antolaketa mota hori ez da ematen. Enpresa bateko departamendu guztiek prozesu ezberdinak erabilia azken produktu edota zerbitzua lortzeko, elkarrekin lan egiten dute. Gaur egun, enpresa bateko azken produktu edota zerbitzuak ez dira funtzioen araberrako departamentalizazioaren arabera sortzen, baizik eta prozesu interdepartamentalen bitartez.

2. Kontzeptua

Pérez-Fernández de Velasco (1996) egilearen arabera, “prozesua” honela definitu daiteke: Multzo/arlo bereko ekintzak, non produktuek berezko balio bat sortzen duten bezero edota erabiltzaileengan.

Zuzendaritza garapenerako eskuliburuaren 7. ataleko definizio kontutuan izanda, hurrengokoa esan genezake: jarduera batzuen jarraipen errepikatzailea non pertsonak, lehengaiak, energia eta ekipamenduak parte hartzen duten, beti ere modu logiko batetan antolaturik, nahi dugun emaitza eta planifikazioa lortu ahal izateko.

2.1 Prozesu baten elementuak

EUSKALIT-en arabera prozesu bat hainbat elementuz osaturik dago:

- a) *Lehengaiak (Inputak):* Prozesu baten lehengai moduan sartzen diren produktu edo/ta zerbitzuak.
- b) *Produktu bukatua (Outputak):* Prozesu baten emaitza.
- c) *Bezeroak:* Prozesu baten hartzaileak eta prozesu horren kalifikatzaileak.

- d) *Prozesuko parte-hartzaileak*: Pertsona bat edota pertsona taldeak, nortzuk jardueren prozesuan parte hartzen duten.
- e) *Prozesuaren prozedurak eta arauak*: Ekintza batzuk dira zeintzuk prozesuko parte hartzaileek bete behar dituzten prozesuaren garapen egokia mantentzeko.
- f) *Prozesuan erabilitako baliabideak*: Prozesuan erabilitako elementu materialak edo/ta informazioa produktu bukatuak sortu ahal izateko.
- g) *Prozesuko adierazleak*: Adierazleak, prozesuaren funtzionamendua neur-tzeaz arduratzen dira.

Bi motatako adierazleak aurki genitzake:

- Efikaziaren adierazleak: Adierazle hauek bezeroen itxaropenak produktuarengan bete diren ala ez, neurtzen dute.
- Efizientziaren adierazleak: Adierazle hauek prozesuan zehar kon-
sumitutako edota erabilitako baliabideak aztertzen dituzte.

2.2 Prozesuaren ezaugarriak

EUSKALIT-en arabera, prozesuaren ezaugarriak hurrengokoak izango lirateke:

a) Aldakortasuna

Prozesu baten errepikapenak hainbat aldaketa dakartza jarduera sekuentzia batetan. Horren ondorioz, emaitzetan zenbait aldaketa sor daitezke. Aldakortasun horrek, prozesuko hartzaileengan eragina izango du, bere nahiak maila batean ala beste batean asetuta geratuko direlarik.

b) Errepikapena

Prozesuek emaitza konkretu bat lortuko dute. Emaitza hori, desiratutako emaitza balitz, behin eta berriro errepikatuko da.

Prozesuen errepikapenak, prozesuan bertan lan egiteko eta hau hobetzeko aukera ematen du eta beraz, zenbat eta gehiago errepikatu, prozesuan dugun esperientzia aberatsagoa izango da eta ondorioz, emaitzak hobegoak izango dira.

2.3 Prozesu motak

Pérez-Fernández de Velascoren arabera prozesuak funtzioaren arabera sailka ditzakegu:

- Prozesuak bereganatzen duen esparrua/hedaduraren arabera, hiru prozesu mota aurkitu genitzake:
 - Unipertsonalak: langile bati dagozkionak.
 - Funtzionalak edo intradepartmentalak: departamentu bati dagozkionak.
 - Interfuntzionalak edo interdepartamentalak: departamentu batzuen artean ematen direnak.

- Produktuaren kalitateak duen eraginaren arabera:
 - Prozesu operatiboak: produktuaren edota zerbitzuaren kalitatean zuzeneko eragina duenean.
 - Prozesu enpresarialak edo kudeaketakoak: bere eragina zeharkakoa da. Prozesu honek produktibitatea handiagotzeko gaitasuna du iraganean ez zutelako behar den arreta jartzen prozesu honetan.

Beste prozesu mota batzuk ere bereiztu ditzakegu, lehen mailako prozesuak edota oinarritzko prozesuak (garrantzitsuenak) eta bigarren mailako prozesuak (edo lehenengo mailakoei laguntza ematen dieten prozesuak).

3. Prozesuetako diagramak

3.1 Prozesuetako diagramak

Prozesuan zehar, produktu batek jasaten duen jarduera ezberdinen garapena ordezkatzeko duen grafikoa da, hau da, lehengaiak produktu bukatuak bihurtzeko jasaten duten eraldaketa islatzen du.

Prozesuetako diagramak prozesuan parte hartzen duten elementu ezberdinen artean komunikazio estandarizatu bat mantentzea bermatzen du, horrela interpretazio/ulermen bakarra nagusituz. Interpretazio arazorik ez egoteko erabiliko diren ikurretan, ANSI araudia/arautegia erabiltzen da.

3.2 Diagrama motak

Enpresek normalean erabiltzen dituzten diagramak Pérez-Fernández de Velascoren arabera hauexek dira:

- a) *Blokeetako diagrama:* Jarduera nagusia edota azpiprosesu guztiak laukizuzenen bitartez adierazten dira. Diagrama honek, prozesu konplexuen ikuspegi argi, erraz eta arina ematen digu. Horretaz gain, prozesuen arduraduna identifikatzen du.
- b) *Fluxu soileko diagrama:* Diagrama honek, prozesu bateko jarduera zehatzak aurkezten digu beti ere, norainoko mugapen batekin, hau da, pertsona bakar bati edo multzo bati dagokion zehazten digu.
- c) *Fluxu funtzionaleko diagrama:* Diagrama honetan prozesu batetako jarduera guztiak aurkezten dira, horrekin batera, prozesu horretan parte hartzen duten departamentu guztiak aurkitzen dira.

Diagrama mota honetan bi zutabe jartzea garrantzitsua izango litzateke: batetik, prozesuaren denbora, hau da, zenbat denbora iraun dugun jarduera guztiak egiten. Bestetik, zikloaren denbora, hau da, jarduera bat hasi denetik beste jarduera hasi arte igarotzen den denbora.

- d) *Fluxu geografikoko diagrama:* Diagrama honetan epe luzeko prozesura begira, pertsonak, lehengaiak eta ekipamenduek jasaten duten aldeketa geografikoak azaltzen dira.
- e) *Enpresaren jardueraren diagrama:* Diagrama honek enpresako ekin-tzak edota prozesu operatiboak argitzen eta zehazten ditu.
- f) *Harremanetarako diagrama:* Diagrama fluxu honek, jarduerak, garapenaren zehar, zehazki deskribatzen dira. E eta F motak osagarriak direnez, enpresetan elkarrekin lan egiten dute edo erabiltzen dira maiz.

3.3 Abantailak eta desabantailak

Abantailak:

- Prozesua modu sakon, global eta zorrotz batean azter daiteke.
- Akatsak eta nahasteak saihesten dira. Horretaz gain, komunikazioa errazten da ez delako inolako informazio osagarririk eman behar.
- Jarduera desberdinak identifikatzen laguntzen dute, beti ere bezeroen balio erantsia kontutan izanda.

Desabantailak:

- Desabantailen artean, diagrama horiek ulertzeko eta ondo interpretatzeko erabiltzaileei formakuntza eman behar zaiola.

4. Kudeaketa prozesua

EUSKALIT-en arabera kudeaketa prozesua bezeroari begira zuzendu beharko da. Enpresak, bezeroekin erlazio estuago bat izatearen helburua izanik, honen fideltasun maila handitzea lortuko du.

Prozesuetan oinarritutako kudeaketa departamentuen zereginak antolatzen zuzenduta dago, enpresaren emaitza globalean laguntzea helburu duela. Kudeaketa honen erakargarritasuna hurrengo ideian oinarritzen da: prozesuak eraginkorrak diren heinean enpresak ere izango dira.

4.1 Prozesu bidezko kudeaketaren helburuak

Prozesu bidezko kudeaketaren helburu nagusienak, beraien prozesua kontrolatuta egotea, enpresa lehiakorra izatea, eta hobekuntzak era jarraitu batean ezartzea, (inguruneak sortu ditzakeen aldaketei aurre egin ahal izateko) izango lirateke.

Enpresaren helburu nagusia kudeaketari dagokionez, ahalik eta emaitza hoberenak ateratzea izango litzateke, horrekin batera, enpresa bakoitzaren bezeroen nahiak asetzuz. Horrekin bat etorritik, ondorengo azalpenei erreparatu behar zaie:

A) Prozesu bakoitzak bere xedea zehaztuta izan behar duela, enpresak dituen helburuekin bat etorritik.

B) Prozesu eta ekintza guztiek, produktu bukatu bat lortuko dute, zein, bezeroen nahietara egokituta egon behar den, eta horrekin batera, prozesuan zehar finkatutako helburuekin bat etortzen den.

C) Prozesuan parte hartzen duten langile guztiek, formakuntza eta trebakuntza maila egokia izan beharko dute, bere lana ganoraz egin ahal izateko.

Kasu gehienetan, eta Perez Fernandez De Velascoren arabera (1996), bezeroen nahiak betetzen diren heinean, enpresak, produktibitatea igotzeko aukera izango du eta beraz:

A) Beharrezkoak ez diren kostuak murriztuko dira, hau da, bezeroentzat baliorik ez duten jarduerak alde batera utziko dira.

B) Produktu/zerbitzua entregatzerako orduan, epeak murriztuko dira.

C) Bezeroengandik hautemandako kalitate eta baloreen hobekuntza emango da.

D) Produktua/zerbitzua eskaintzerako orduan, eta betiere bezeroen nahiak asetzeko, iharduera berriak barneratu ahal izango dira. Iharduera berri horien ideiak, normalean, bezeroengandik lortzen dira (iradokizunak...) eta prozesuaren parte izango dira, baldin eta enpresak, ideia edo aldaketa horiek suposatzen duten kostuari aurre egiteko ahalmena badauka.

4.2 Prozesu bidezko kudeaketaren ezaugarriak

Prozesuen bidezko kudeaketak, antolatzeko eredu tradizionala (departamentalizazio funtzionala) alde batera uzten du, non ekintza bereziak eta espezializatuak egiten diren, langileak lan zehatza eta monotonoa egiten duten, etab. Eredu tradizional horrek, ez ditu bezeroen beharrak kontuan hartzen eta beraz, enpresarentzat ez de onuragarria. Prozesuen bidezko kudeaketak, ordea, langilea, zuzenean kontrolatzeko beharra alde batera uzten du eta eta bezeroen beharretan oinarritzen da.

Perez Fernandez de Velascoren arabera, prozesu bidezko kudeaketaren ezaugarriak hurrengokoak izango lirateke:

A) Enpresak, antolaketa funtzional bertikalaren analisia egiten du, horrela lehiakortasun arloan hobekuntzak lortu ahal izateko.

B) Enpresak lehenik eta behin kanpoko bezeroen beharrak ezagutu beharko ditu eta horren ondoren enpresak bide bat edota beste bat aukeratu beharko du bezeroen nahiak asetzeko. Laneko jarduera kanporantz bideratuta egon beharko da, hau da, bezeroen nahietan erreparatu eta ez produktuaren inguruan zentratu, bestela, baliteke marketing miopia ematea.

C) Prozesu kritikoak (premiazkoenak) identifikatu behar dira, enpresari arrakasta edo abantaila konpetitiboa ematen diotenak. Enpresak martxan jartzen dituen ekintzak lagungarriak izango dira prozesua era egoki baten bideratzeko, horretaz gain, bezeroekin harreman egokia mantentzea bideratzeko balioko digu.

D) Ezberdintasunak prozesuaren amaieran aurkitzen dira, bi eratakoak izan daitezke: prozesuan zehar ematen diren hobekuntzak (zer egiten da eta norentzat dago zuzenduta) eta departamentuetara bideratzen direnak (nola egiten den).

E) Prozesu bakoitzean funtzionamendu adierazgarriak aurki daitezke. Helburuak eta hobekuntzak lortu ahal izateko, aurretiazko azterketa edo/ta ebaluaketa zehatza egin beharko da, ea prozesu horiek hobekuntza horietara moldatuko diren jakiteko.

F) Prozesu bidezko kudeaketak, ez du enpresa/langilea lan gehiago egitera behartzen (Taylorren ereduak egiten zuen moduan) baizik eta beste era batera lan egitera zuzentzen du.

G) Enpresako kideek, enpresak finkaturiko eta ortu nahi dituen emaitzekin konpromisoa izan behar dute, eta horretaz aparte, helburuak betetzeaz baino, NOLA betetzeaz arduratuko dira (MODUAK garrantzia jasotzen du → Efikazia Vs Efizientzia).

H) Kudeaketa mota honek, erakunde osoaren parte hartzea eta elkarlaguntza sustatzen du. Maila hierarkiko ezberdinetan banaturiko autoritate tradizionala eta erakunde funtzionalen kontrola, alde batera uzten ditu.

I) Prozesuan parte hartzen duten partaide guztiek, prozesuko zati baten erantzule

bihurtzen dira, eta bakoitzari dagokion zatiaren zuzendari bihurtzen dira.

Kudeaketa eredu hau eraginkortasunean eta efikazian oinarritzen da. Prozesu ezberdinetako bezeroen nahiak asetu ahal izateko, modu honen bidez lehiakortasuna maila altua lortzea du helburutzat.

Ondorengo taulan, bi antolaketa eredu mota ezberdintzen dira: antolaketaren eredu funtzionala, alde batetik eta beste aldetik, kudeaketa prozesuetan oinarritutako ereduak:

	Funtzioen arabera antolaketa ereduak	Antolaketa ereduak kudeaketa prozesuan oinarrituta
Prozesuak	Konplexuak	Sinpleak
Ekintzak/Iharduerak	Sinpleak	Konplexuak
Adierazle	Lan egiteko eran oinarrituta	Emaitzetan oinarrituta
Langileak	Kontrolatua	Kualifikatua
Zuzendariak	Kontrolatzailea	Liderra

4.3 Kudeaketa prozesuaren elementuak

Europar Erabateko Kalitatearen ereduaren arabera, prozesu bidezko kudeaketa era eraginkor batetan aurrera eramateko, beharrezko elementuak 5 dira:

1. *Premiazko/Klabeak diren prozesuen zehaztapena.*
2. *Prozesuen kudeaketa sistematikoa.*
3. *Prozesuetako helburuen berrikuspena.*
4. *Prozesuen hobekuntzarako beharrezkoak diren eraberritze eta kreatibitatearen bultzapena.*
5. *Prozesuetan aldaketak egin beharko dira eta aldaketa horiek sortzen dituzten ondorioak aztertu edota ebaluatu beharko dira.*

4.3.1 Premiazko/Klabeak diren prozesuen zehaztapena

Premiazko prozesua, enpresak dituen prozesuetatik, finkaturiko helburu globalak lortzeko garrantzia/eragin handiena suposatzen duena izango da.

Premiazko prozesuak planifikatu, kontrolatu eta hobetu behar dira, horrela, horregatik, enpresaren helburuak bete ahal izateko.

Prozesu hauek identifikatzeko erabiltzen diren irizpideak, kalitate osoari erreferentzia egiten diotenak, emaitzetan duten eraginarekin erlazionatuta daude sarritan.

Eragin hori, hainbat formatan lortu daiteke: bezeroen nahiak asetuz, negoziaketaren errendimenduan, motibazioan, langileen produktibitatean eta inpaktu sozialean.

Enpresetan agertzen diren premiazko prozesu orokorrak honako hauek izaten dira normalean:

A) Bezeroen poztasunari zuzendutako prozesuak, prezioengan eragin zuzena dutenak eta zeinen emaitzak merkatuak zuzenean identifikatzen dituen.

B) Enpresak dituen oinarrizko faktoreekin erlazio zuzena duten prozesuak izaten dira. Hori dela eta, prozesu horiek enpresaren lehiakortasuna mantentzean eragina izaten dute maiz. Prozesu mota hauen adibide gisa: ingeniariaritzak, marketing, edota ekoizpenarekin lotuta dauden prozesuak ditugu.

Behin enpresak, premiazkoak diren prozesuak identifikatzen dituenean, horietatik zein prozesu hobetu edo/ta aldatuko duen erabaki beharko da (gainerako prozesuak baztertuz).

4.3.2 Prozesuen kudeaketa sistematikoa

Behin prozesu garrantzitsuenak identifikatuta daudenean, enpresak, beraien kudeaketa sistematikoan barneratu beharko ditu. Horretarako, prozesu bakoitzak ondorengo atalak bete beharko ditu:

A) **Prozesuaren arduraduna.** Pertsona honek izango du erantzukizun osoa prozesuan zehar. Arduradun hau izango da prozesua ondo ala gaizki ateratzen denaren erantzule bakarra.

B) **Lan taldeek formakuntza eta gaitasun maila zehatza eduki beharko dute, horrela prozesua kontrolatzeko eta hobetzeko helburuarekin.** Prozesuetan parte hartzen duten taldeek prozesuan zehar parte hartzen duten taldekideekin harreman estuagoa izango dute, beti ere, konpromisu mailaren arabera.

C) **Prozesuaren diagrama.** Prozesuaren lan taldeak, diagrama marraztuko du, bertan lan egiterako orduan erabiliko diren datu guztiekin; materiala, langileak, ...

D) **Adierazleen beharra prozesuaren efizientzia neurtzeko.** Adierazle hauek lortuko duten informazioa partziala edo/eta globala izango da, kontrol zehatz bat eraman ahal izateko. Kontrol horrek prozesuaren emaitzan eragina izango du, noski.

Honekin batera honako elementu hauek beharko dira:

A) **Hobekuntza plan bat izatea:** espero diren emaitzak, helburuak, aurrekontuak... Hobekuntza plana osatu ahal izateko gogoeta egin beharko da eta erabakiak hartu beharko dira; helburuen kudeaketan, aktibitate kudeaketan, errekurtsio kudeaketan, etab.

B) **Batzar programaketa bat osatu beharko da** lan taldeak kontrolatzeko eta hobetzeko asmoarekin.

C) **Prozesuaren Diseinu bat** bermatu beharko da prozesua gaizki ez ateratzeko eta gaizki ateratzekotan, arazo bati aurre egiteko gaitasuna duenak konponbideak planteatu eta martxan jarri beharko ditu.

4.3.3 Prozesuetako helburuen berrikuspena

Denbora aurrera joan ahala, bezeroen beharrianak aldatzen joaten dira, gurari berriak agertzen dira eta enpresak elementu berriak barneratzen ditu bere prozesuetan. Horrexegatik kudeaketa izango da metodologia eta tresnarik hoberena inguruak sortu ditzakeen aldaketei aurre egin ahal izateko.

Horretarako, enpresak, informazioa bezeroengandik, langileengandik, lehiakideengandik eta arauengandik informazioa lortzea eta bereganatzea beharrezkoa du.

Benchmarkinga metodologia eraginkorra da enpresak gaur egun dituen helburuak estimulatzeko eta baita helburu handizaleagoak ezar ditzan. Sektore berdineko enpresen konparaketa egitean datza eta enpresa horien lehiakortasun maila handiaren zergatia zein den ezagutzeko erabiltzen den metodologia da.

Enpresako hobekuntza hau bi eratan eman daiteke (bien artean osagarriak direnak): *Kaizen eta Kairu.*

Kaizen: hobekuntzak bilatzen direnean jarraipen batekin, aldaketak egiten direnean konstante eta gradualki, enpresaren egitura osoaren parte hartzearekin.

Kairu: Prozesu hobekuntzak aktibitate espezifiko batean oinarritzen direnean.

4.3.4 Prozesuen hobekuntzarako beharrezkoa den eraberritze eta kreatibitatea

Sormena eta berrikuntzaren bitartez enpresak bezeroen nahiei azkar erantzuteko aukera

dauka.

Pertsonen sormen gaitasuna, formakuntza zehatz batekin osa daiteke. Mekanismo zehatz batzuen bitartez, helburua zehaztuta eta gero, gaitasuna duten pertsona horiek erakundea hobetzeko aukera emango dute. Motibazioa eta parte hartze jarrerarekin erraztu egiten da sormen gaitasuna.

4.3.5 Prozesuetan aldaketak egin eta hauek sortutako/eragindako onuren ebaluaketaren/ azterketa.

Erakunde bakoitzak, prozesu bidezko kudeaketa eredu propioa izango du eta hau martxan jartzeko politika ere, berezko politika izango da.

Enpresak, antolaketa aldaketa edo edozein aldaketa garrantzitsu eta erradikal bat burutzen duenean, langileen aldetik aldaketaren aurkako jarrera jaso dezake (normala denez). Jarrera horiek ekidatzeko, hurrengoko ekintzak aurrera eroatea gomendatzen da:

A) Barne Komunikazioa bultzatzea eta parte hartzea sustatzea:

Hasiera batetik, kideek erakundearen aldaketetan parte hartzea.

B) Indibiduoek aldaketen abantailak eta desabantailak aztertzeko denbora ematea eta haiekin eztabaida egiteko.

C) Beharrezko formakuntza ematea.

D) Aldaketaren aurrera eramatea, era progresibo baten gauzatzea.

E) Momentu egokia aukeratu.

Hobekuntza prozesua martxan jarri ondoren, zuzendaria eta prozesuaren lan taldeak jarraipen intentsibo bat eraman beharko dute aurrera, jakiteko ea lortutako emaitzak eta aurreikusitako emaitzak bat etortzen diren ala ez. Arazoren bat sortzen baldin bada, konponbideak edo/ta berbideraketak ezartzen saiatuko dira.

Gainera, erakundean dauden langile orok etekinen ebaluazioa ezagutu beharko du, zeren eta pizgarri moduan eragin bait dezake langileen artean.

4.4 Prozesu bidezko kudeaketaren abantailak

Prozesu bidezko kudeaketaren zenbait abantail honakoak izango litzateke:

- a. Funtzio bidezko kudeaketarako joera murrizten saiatzen da. Horretarako, prozesuan parte hartzen duten departamentu/sail ezberdinen elkarlana sustatuz.
- b. Enpresaren kudeaketari dagokionez, bezeroetan oinarrituko gara. Kudeaketa osoa bezeroaren nahiak asetzera bideratuko da.

- c. Enpresak, bezeroak balioztatzen duen zeregin bakoitzari gehitzen dion balio erantsia ezagutu ahal du.
- d. Bezeroak zehaztutako kalitatezko produktu estandarrak finkatu egiten dira.

4.5 Gaizki egindako prozesu kudeaketaren desabantailak

Enpresa batek ez duenean prozesuetan behar den kudeaketa eramaten, orduan, honako hutsegiteak egitea arrunta izaten da:

- a. Ez ditu bezeroen nahiak guztiz asetzen.
- b. Prozesu guztietan parte hartzen duten jardueren kostuak ez dira ezagutzen eta horren ondorioz, bezeroari eman beharreko balio erantsia ez da ezagutzen ere.
- c. Ez da lortzen baliabideak kontsumo minimorako doitzea, ezta bezeroari balio maximoa eskaintzea ere.
- d. Arazoak ditu merkatuaren beharretara moldatzeko.

4.6 Ondo bideratutako eta kudeatutako prozesu bidezko kudeaketaren ezaugarriak

Perez-Fernandez de Velasco-k (1996) prozesu bat ondo bideratzeko eta kudeatzeko ezaugarri hauek nabarmendu egiten ditu:

- a. Hornitzaileak eta bezeroak ezagutu behar dira, bezeroentzako garrantzitsua dena dagokion guztiei informatzeko.
- b. Zein izango den prozesuaren misioa zehazki ezagutzea.
- c. Bezeroen nahiak asetzeko helburu kualitatiboak eta kuantitatiboak izan behar dira eta baita adierazle osagarriak ere.
- d. Prozesuaren erantzulea, funtzionamenduan, emaitzetan, hobekuntzetan, eta lidergoan arduratuko dena “jabea” izan behar da.
- e. Hasierako eta amaierako muga zehatzak ezarri behar dira.
- f. Baliabide eraginkorren esleipena eta baliabide horiekin prozesua gauzatu ahal izatea.
- g. Kontrolatzeko sistema bat izatea, eraginkortasun eta malgutasun maila kontrolatu ahal izateko. Honen helburua langileen arreta lortzea eta hobekuntzarako erabakiak bilatzea izango da.

- i. Prozesua normalizatua eta dokumentatua egon behar da. Sortarazi daitezkeen arazoak ikusi ahal izateko, eta hobekuntzak sartu ahal izateko. Halaber, sistematika bat beharrezkoa da, pausu hauek burutu ahal izateko.
- j. Argi erakustea barneko beste prozesuekin eta bezeroekin dauden harremanak era argi batean jarritz.

k. Berezko lehiakortasuna duten prozesuak mantendu behar dira.

l. Eratzerako orduan erraztasuna bilatzen da eta honen ondorioz prozesuko pausuak eta langile kopurua baxuagoa izango da.

4.7 Lean Manufacturing-a

Prozesuen kudeaketarekin lotuta “Lean Manufacturing”-a aurki dezakegu. “Lean Manufacturing” hau, produktuetan eta zerbitzuetan balioa gehitzean oinarrituko da.

Konponbide bat bilatzeko helburuarekin, arazoak eta ondorioak identifikatzeaz oinarritzen da. Jokabide hau, praktika eta pentsamendu tradizionalaren aurkakoa da, zeren eta modu tradizional honek, arazoak eta ondorioak, hau da, puntu negatiboak ezkutatzean oinarritzen baita. Kudeaketa filosofia hau, ez da soilik ekoizpen sailera mugatzen, enpresa osoan aplikagarria izan daiteke.

“Lean Manufacturing”-ean oinarritzen den ekoizpen prozesu batean, alferrikako denborak eta iharduerak murrizten dira.

Lean Manufacturing-aren arabera, 6 hondakin/alferrikako iharduera (González, 2007) mota daude: Gainprodukzioa, itxaronaldi, inbentario, mugimenduak, beharrezkoak ez diren prozesuak, garraioak eta akatsak:

- a. **Gainprodukzioa:** behar dena baino gehiago ekoiztea. Baita beharrezkoa dena arinago ekoiztea ere. Hau, normalean, eskaria ez dagoenean gertatzen da. Hondakin honek beste hondakin bat sortzen du, Inbentarioak deiturikoa.
- b. **Itxaropena:** prozesu bat amaitzerakoan eta hurrengo prozesua hasteko ematen den denborari hondakin dela esaten zaio. Koordinazio falta, material falta, prestakuntza burutzeko ematen den gehiegizko denbora, langileen eta ikuskatzaileen ez egotea, baita makineria falta ere beharrezko ez den denbora falta sortzen dute.
- c. **Inbentarioak:** Prozesuan parte hartzen duten edozein elementu, beti ere bezeroaren nahiak asetzeko helburua dute. Lehengaien, produktu ez bukatuen

eta produktu bukatuen gehiegizko inbentarioa kostuen igoera eta eraginkortasun eza ekarriko lukete.

- d. **Beharrezkoak ez diren mugimenduak:** langilearen aparteko mugimenduak, hala nola, ibiltzea, jaikitzea, heltzea eta luzatzea. Honek sortu ditzake produktibitate baxu bat, baita neke fisikoa, gaixotasunak eta lan istripuak ere.
- e. **Gainprozedura:** bezeroen nahiak asetzeko beharrezkoak ez diren gehikuntzak sartzea produktuari. Horregatik, beharrezkoa da bezeroaren nahiak ezagutzea eta horren arabera produktua modu horretan gauzatzea.
- f. **Beharrezkoak ez diren garraioak:** Beharrezkoak ez diren mugimenduak edo garraioak egitea, hau da, beharrezkoak ez diren garraioak minimizatu edo ezabatzea.
- g. **Produktu hondatuak:** produktu bat konpontzea suposatzen du kostu handiago bat, berrikusketa berri bat eta denbora luzapen handiago bat.

5. Prozesuen hobekuntza

5.1 Enpresaren barneko aurretiazko diagnostikoa

Hobekuntza sistema bat ezarri aurretik eta horrekin batera plan bat diseinatu baino lehen, aurretiaz diagnostikoa egin behar da kontutuan izanda, honek denbora eta esfortzua eskatzen duela.

Enpresa barneko aurretiko diagnostikoak indartu ahal diren alde sendoak bilatzen laguntzen digu eta aspektu ahulak hobetzeko aukera ematen digu. Diagnostiko honek eta jarduera egokiak betetzeak arrakasta izateko aukera areagotzen du.

Beraz, aurretiko diagnostikoa egiteko helburuarekin, Perez-Fernandez de Velascoren ustez, enpresaren barneko zeintzuk faktore aztertu behar diren, hurrengoko zerrendan aurkituko ditugu:

- A) *Estiloa, jarrera eta zuzendaritza lidergoa*
- B) *Enpresaren kultura*
- C) *Antolaketaren egitura*
- D) *Barneko komunikazioa*
- E) *Formakuntza*
- F) *Langileen parte-hartzea*

5.1.1 Estiloa, jarrera eta zuzendaritza lidergoa

Prozesuak hobetu nahi direnean, negozioaren ikuspegi orokor bat izatea beharrezkoa da. Enpresa batetako prozesuan departamentu ezberdinek parte hartzen dutenean (interfuntzionala), jokabide berriak indartzeko beharra dago. Enpresako langileek portaera egoki bat eduki beharko dute, horretaz gain, goi zuzendaritzaren inplikazioa eta lidergoa beharrezkoa izango da. (Pérez-Fernández de Velasco, 1.996).

Aldaketa prozesuan parte hartzen duen goi zuzendaritzaren inplikazio eta lidergo egoki baten ezaugarriak, honako hauek dira:

- A) Trebea izan behar da aldaketa edo hobekuntza noiz egin behar den jakiteko.
- B) Helburu egokia finkatzeko gaitasuna.
- C) Tradizioarekin apurtzeko eta aldaketak zuzentzeko zuzendaritza gaitasuna.
- D) Zuzendarien konpromisu pertsonala proiektu sendo eta segurua ateratzeko.
- E) Kudeaketan eta enpresaren hobekuntza langile guztiak barneratuz.
- F) Ekintza hezigarrien inplikazioa eta sustapena.
- G) Eguneroko erabakiak delegatzea.
- H) Kalitatearen eta produktibitatearen igoera erakunde osoan, prozesuen egituraketan eta talde lanaren sustapenean adierazten da. Hori dela eta, balioa ez duten produktu edota zerbitzuak ezabatuko dira.
- I) Beti hobetzearen helburuarekin jardun, koherentziaz, motibatuz, indartuz eta sostengua emanaz, behar den tokian; era egokian informazioa emanaz eta edozein motatako diskriminazioak ezabatuz.

5.1.2 Enpresaren kultura

Enpresak ezarritako hobekuntza planei erreparatuta, kulturak langileen inplikazioan eta parte hartzean eragiten duela esan genezake.

Enpresari, prozesu berriak jarri aurretik jarrera horien analisia eta diagnostikoa egitea komeni da. Horrela, enpresak jakingo du ea langileek bat egiten duten ideia horiekin, edota hobetzeko beharrezkoak diren hobekuntzak ezarri behar diren.

Perez-Fernandez de Velasco-ren ustez (1.996), zenbait enpresetan hobekuntzetan oinarrituta, kulturaren beharrezkoak diren baloreak hurrengokoak izan daitezke:

- A) Kudeaketa irizpidearen eraginkortasuna.
- B) Estrategia zehatz bat izatea.

- C) Ekintza hezigarrien sustapena.
- D) Talde lanaren onartzea
- E) Aldaketetara orientatu, beharrak daudenean onartu.

5.1.3 Antolaketaren egitura

Hobekuntza planetan, Baliabideak/elementuak egituran zehar egokitzea beharrezkoa da. Horretarako, enpresak aztertu behar ditu hurrengo egiturazko baldintzak:

- A) Egituraren eragina hobekuntzaren ekintzan, hobekuntza baldintzatu beharrean sustatzen baldin badu.
- B) Langileen parte hartzea bideratu eta sustatu.
- C) Eragozpenen ezabatzea antolaketa formalean edo sistemen laguntzan eta kontrolean eragiten dituzten aldaketak antzemateko.

5.1.4 Barneko komunikazioa

Barneko komunikazioa mantentzeko langileek konpromisua eta parte hartzea edukitzea ezinbestekoa da.

Langileak berarengandik zer espero den, zer egiten ari den, zergatik eta zertarako egiten duen bere lana jakin behar du.

Enpresek langileentzat komunikazio formala sustatzeko beharrezkoak diren mekanismoak langileen eskura jarri behar dituzte. Horrela, langileek behar duten informazioa jaso ahal izango dute (Gutuna bidez, intranet, iragarki taula, nagusi-lankide arteko eguneroko kontaktua...).

Perez-Fernandez de Velasco-k (1.996) langileentzat hurrengo faseak eskematizatu egin zituen komunikazio formalari erreparatur:

- A) Proiektuaren hasieran, hobekuntza planarekin espero diren helburuetaz eta mozkinetaz informatzea.
- B) Proiektuaren aurrerapenaz informatu egingo da noizbehinka.
- C) Informazio bat emango da ezarri baino aurretik.

5.1.5 Formakuntza

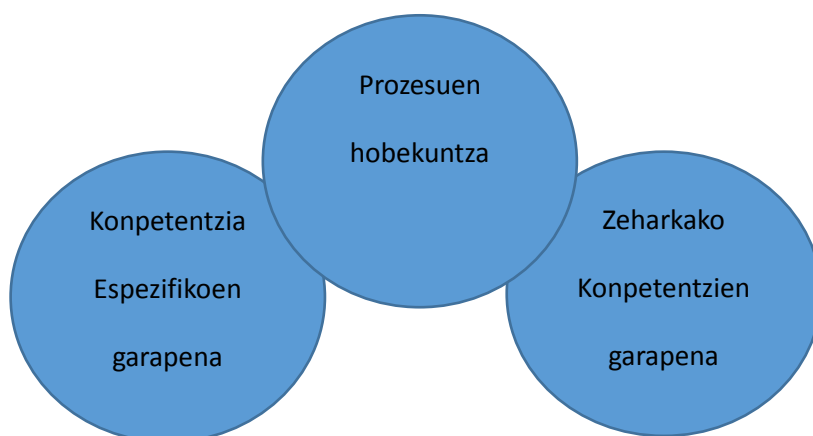
Langileei ematen zaien heziketaren kalitatea eta kantitatea oso garrantzitsua da hobekuntza planarentzat.

Lehenengo formakuntza jarduerak enpresaren goi mailako mailetara zuzenduta daude. Ondoren, heziketa plana ezarriko da helburu motibatzaileekin eta aldaketak sortarazteko ahalmenarekin. Honela, enpresako langileen aspektu hauek garatzea bilatuko da (Pérez-Fernández de Velasco, 1.996):

- A) Prozesu batzuetan zentratzeko beharra.
- B) Paradigma aldaketa: helburuekin edo prozesuen emaitzekin eginbeharrak betetzeko konpromisua.
- C) Prozesuak identifikatzea eta fluxuzko diagramak egiteko disziplina izatea.
- D) Langileen artean muga funtzionalak ezabatzeko komunikatzeko trebetasunak garatu.
- E) Enpresako ekintza eta kausetara bideratu eta efikazia lortu.
- F) Gaitasun espezifikokoak: talde-lanerako ezagutza eta trebetasunak, barneko ekintzen analisia, eta hauen erabiltzea prozesu ezberdinetan; eraginkortasuna, prozesuen hobekuntza gestionatzea...

Ekintza guztiak eta heziketa plan guztiak dimentsio hirukoitz batetik egin behar dira.

Ekintzen eta heziketa planen dimentsio hirukoitza:



5.1.6 Parte hartzea

Aurreko atalen aplikazio egokia motibazioa igotzen du eta langileen asetzea eta parte hartzea hobetzen du. Bilatzen dena da langileek inplikatuak egotea eta haiek hobetzea haien prozesuak.

5.2 Hobetu behar diren prozesuen aukeraketa eta ebaluaketa

Behin enpresako barneko faktoreen ebaluaketa eta diagnostikoa eginda, zein prozesu hobetu behar diren aukeratu behar dira.

Potentzial handiko prozesuak hobetzeko dagoen denbora eta baliabideak mugatuak dira. Beraz, enpresak aukeratu behar ditu zein prozesu hobetuko dituen eta zeintzuk ez. Perez-Fernandez de Velasco-k aukeraketa hori egiteko hurrengo irizpideak eskaintzen ditu:

- A) Bezeroa asetzea kalitatezko ekintzak betetzeagatik
- B) Plan estrategikoekin daukan erlazioa:
- C) Barneko baliabideen kontsumo altua edo balio erantsi eskasa bezeroarentzat.
- D) Iradokizun eta erreklamazio asko sortzen dituzten prozesuak lehentasuna eduki behar dute.
- E) Epe luzeko iraupena.
- F) Teknologia berriak badaude hobekuntzarako.
- G) Langileek erraz ulertu beharko dituzte aldaketak.
- H) Bere funtzionamendua bere urritasun mailagatik ezaguna da.
- I) Ikusi behar da prozesu egokia existitzen den ala ez (benchmarking).
- J) Prozesuen aukeraketa langileen artean egindako galdeketen emaitza da, horrela inplikaturako pertsonen onarpena, parte hartzea eta konpromesua erraztuz.

Behin zein prozesu hobetuko diren aukeratuta, zuzendaritzak aukeratuko ditu zein prozesu hobetu irizpide hauek kontuan izanik:

Barneko irizpideak:

-Hobekuntzaren kostu estimatua

-Hobekuntzaren potentziala, kostuen murrizketa, kalitatearen hobetzea...

-Aldaketen garrantzia eta hauek egin ahal izateko ea errekurtsorik, pertsonarik... dagoen enpresan.

-Enpresaren helburuen lorpenetan daukan eragina.

Kanpoko irizpideak:

- Bezeroaren asetzeari eragina izatea, enpresaren irudian...
- Enpresari eragiten dion abantaila konpetitibo mota eta tamaina.

5.3 Prozesuen hobekuntzaren kudeaketa

Enpresako prozesuen hobekuntzaren kudeaketa egiteko metodologia ezberdinak erabiltzen dira, prozesuen arriskua, prozesuek enpresan duten eragina eta hauek hobetzea suposatzen duen kostua kontuan izanik.

- A) Prozesuen hobekuntza “Business process improvement” (BPI), Gaur egungo prozesuetatik hartzen du abiapuntua eta hauen aldaketan edo/ta moldaketan datza.
- B) Prozesuen reingenieritza. “Business process re-engineering” (BPR), gaur egungo prozesuak erabat aldatzen ditu eta hobekuntza sendoak bilatzen ditu. Bi reingenieritza mota daude:

-Reingenieritza dinamikoa: Negozioen prozesuen berdiseinatzea eta honen erabilera helburu estrategikoak lortzeko (Morris y Brandon, 1.994). Enpresak, BPR mota honen aldeko apostua egingo balu, uneoro reingenieritza batean biziko da.

-Reingenieritza puntuala: negozioen funtsezko azterketa eta prozesuen berehalako berdiseinua ikaragarriko hobekuntzak lortzeko (Hammer y Champy, 1.994).

Hurrengo puntuetan metodologia bakoitzeko ezaugarriak eta hauen arteko ezberdintasunak aztertuko dira.

5.3.1 Prozesuak hobetzeko eta gaurkutzeko jarduera

Prozesuen hobekuntza, gaur egungo prozesuak aldatzean datza, beste prozesu eraginkor batzuen ordean aldatuz. Metodologia honen hasiera, momentu horretan jarrita dagoen prozesua da.

Hobekuntza eta berritze operatiboaren aurrepausuak hauek dira: enpresaren prozesuen egoeren aurre eta barneko diagnostikoa, hobetzeko hautagai diren prozesuen identifikazioa eta aukeraketa eta normalizazioaren ezarpen eta BPI-rako baldintzak konpromesua terminoetan. Zuzendaritza Nagusia hurreko baldintza guztia kontuan hartuta hasiko da hobekuntza proiektu osatzen, proiektuaren parte hartzaileentzako jarduera formatiboari hasiera emanez, hobekuntzaren taldea identifikatu eta...

Enpresak, aurrepausu hauek bete eta gero, hobekuntza operatibo egoki bat lortzeko etapa hauek garatuko ditu:

a) Gaur eguneko prozesua ikertuko da, non diagrama baten bidez, orain dauden urritasunen zergatiak analizatuko diren eta bezero eta hornitzaileen beharrak identifikatuko diren.

b) Prozesua gaurkotuko da hobekuntza jarraia ezarri baino lehen. Prozesuen hobekuntza emateko honako arlotan arituko da:

- Burokraziaren ezabapena.
- Bikoiztasunen ezabapena. Informazio iturri fidagarriak bilatu.
- Enpresarentzat zein bezeroarentzako balio erantsia analizatzea.
- Prozesuak sinplifikatu arrazionalizazio, etapen murrizpen, lan eta interdependentzia bidez.
- Prozesuaren zikloko denbora murriztea.
- Kontrol jardueren behaketa.
- Akats proba, jardueren huts egiteari zailtasunak jarriz.
- Eraginkortasuna baliabideen erabilpenean.
- Langile guztientzako hizkuntza sinple eta ulergarria.
- Normalizazioa: kalitate prozedimendu eta estandarrak eta hobekuntza prozesuen lehen pausu moduko funtzionamendua.
- Input-en egokitasuna errebisatu.
- Bezeroaren feed-back-a hobetzeko ideia iturri bezala.

c) Prozesu berriari buruzko funtzionamenduaren adierazleak ezarriko dira.

d) Berrikuntzaren bidez jarraitutako helburuak definitu.

e) Hobekuntza jarduerak planifikatu.

f) Antolakuntza aldaketa ezarri eta kudeatu.

g) Berrikuntzaren eragina neurtu lehen ezarritako helburuen lorpenarekin alderatuz.

h) Hobetutako prozesua normalizatu eta dokumentatu.

i) Hobekuntza industrializatu.

6.Reingenieritza prozesudurak (BPR)

6.1 Sarrera

Reingenieritza prozedurak, BPR (Business Process Reengineering) ere deitua, kudeaketarako tresna oso garrantzitsua da. 80. hamarkadako amaieran sortu zen autore hauen laguntzarekin: Michael Hammer eta James Champy. BPR delako hau, enpresen benetazko aldaketan izango duen erreakzio bat legez ulertu behar dugu. Enpresari malgutasuna ezarri nahi dio konponbideak emanaz eta horrela erronka enpresarialeei aurre egin ahal izateko (bezeroen nahiak aldatzea, kompetentzi modu berriak eratu,...).

6.2 Reingenieritzaren definizioa

Reingenieritza hitzaren etimologian zentratzen bagara, konturatzen gara beharrezkoa dela jatorri bat izatea. Enpresa bera eta bere egunean aukeratutako antolaketa izango dira jatorria: testuinguru jakin batean diseinatu zen horrela inguru zehatz batean lehiatzeko baliabide batzuk erabiliz.

Prozesuetan zentratu beharko gara. Gogoratu, prozesua: aktibitateen multzo bat dela non input bat edo gehiagok bezeroentzako baliozko produktu bat eratzen duen. Prozesu bakoitzaren barnean aktibitate bakarra edo gehiago egon ahal dira. Banakako aktibitate guztiak dira garrantzitsuak, baina bat ere ez da izango garrantzitsua bezeroarentzat prozesu globalak ez badu funtzionatzen.

Garai bateko prozesuak, nahiz eta emaitza onak ekarri, egoera aldatzen bada ez dute efektu berdina izango, beraz prozesuak ere egoera berrira moldatu egin beharko dira. Enpresa asko inguru nahasietan daude sartuta non aldaketak oso arin ematen diren eta zeintzuk ez diren hautemateko errazak. Horregatik, gerenteeek pentsa dezakete ordua dela prozesuak berritzeko gaur egungo egoerari aurre egiteko.

Prozesuan egindako berrikusketa funtsezkoa eta erradikala izan behar da, ez dira gain aldaketak egin behar baizik eta zaharturik dagoena bertan bera ustea eta berria eratzea. Rafoso eta Artiles diotenez *“Prozesuen reingenieritza ezinbesteko soluzio bat da non prozesuen asmakizunen berrikuntzak inplikatzaren diren eta ez hauen hobekuntza”*, hau da, ez du balio moldaketak egitea baizik eta hutsetik hasten diren idea berriak ezarri behar dira.

6.3 Reingenieritzaren printzipioak eta ezaugarriak

Hauek dira printzipio eta ezaugarri garrantzitsuenak:

- a) Beharrezkoa da gerentzien laguntza, haiek baitira prozesuari buruz azkeneko hitza dutenak.
- b) Helburua bezeroarentzat balioko zerbait aurkitzea da. Haien poztasun maila neurtzen saiatu behar da.
- c) Lan taldeak beharrezkoak dira, malgutasuna eta autonomia nahikoa izango dute aldaketak kudeatzeko.
- d) Reingenieritza programa bakoitza bakarra izango da, besteekin zer ikusirik izan gabe. Ideia bat, negozio eta inguru konkretu batentzako, baina gerta daiteke beste enpresa batentzat ideia horrek balio ez izatea.
- e) Prozesu honetan giza faktorea beharrezkoa da eta ez dugu ahaztu behar langileak ez dutela gogoko aldaketak eta honek porrota ekar dezake.
- f) BPR hau ez da enpresa barnean behin bakarrik egingo den prozesua baizik eta prozesu jarrai bat non erroka berriak planteatu behar diren. *“iraunkorra den gauza bakarra aldaketa da”*(Rafoso eta Artiles).
- g) Komunikazioa oso garrantzitsua izango da. Smithek dio %70a baino portzentai altuago batek reingenieritza prozesuetan porrot egiten dutela ulermen faltagatik.
- h) Beharrezkoak ez diren ikuskapenak ezabatu egingo dira ebaluazio eta aztertze baten bidez eta beharrezkoak diren zentzu ekonomikoko kontrolak besterik hautemango dira.
- i) Reingenieritza, enpresarentzako abantail lehiakorra duen iturri bat da.

6.4 Prozesuen aldakuntza/moldaketa erradikalerako tresnak

- a) **Infoteknologia:** Baliabide garrantzitsuena da zeren eta reingenieritza gehiengoa teknologiarekin lotuta baitago.
- b) **Prozesuen osatzea:** Helburu diren prozesuen diseinu bat izango da eta baliabide hau Barretek definitutakoa da. Prozesu bakoitzean kostuen aurreikuspena egin beharko da beti ere fase bakoitzaren denbora kontutan izanda.
- c) **Ikerkuntza operatiboa:** Ikerkuntza operatiboa metodologia bat da non oinarri enpirikoak ematen diren erabakiak hartu ahal izateko.
- d) **Aldaketaren kudeaketa:** Giza faktorea reingenieritza prozesurako oso garrantzitsua dela ondorioztatu genezake. Aldaketa nabarmena denez, aldaketa horiek txarto ateratzeko arriskua dago. Langileak ikusiko dute nola egun batetik bestera aldaketak jasango dituz-

ten. Orain arte egiten ari zirena ez duela balioko ulertarazi beharko zaie eta horrela mekanismo berriak erabiltzea sustatu.

- e) **Benchmarking-a:** Enpresa lehiakorretan arreta jartzean datza, ea zurekin lehiari dagoenak zer egiten duen. Prozesu operatiboen gehiengo informazioa lortzean datza, horrela gure enpresan egoera horiek ezarri ahal izateko.

6.5 Reingenieritza osatzen duten elementuak

Elementu garrantzitsuenak hauek dira:

- a) **Liderra:** Prozesua kudeatuko duena da eta berak erabakiko du nor izango den prozesuaren jabea. Lider guztiak bezala, karismatikoa izan behar da eta langileak konbentzitzeko duina du.
- b) **Prozesuaren jabea:** Liderak aukeratua eta besteengatik onartua izan behar da. Prozesuaren egunerokoa aztertzeaz arduratzen da.
- c) **Reingenieritza taldea:** Prozesu zehatz bat berriz diseinatzen diharduen lan talde bat da. Lan talde horretan beste bi azpi talde bereiztea komenigarria da, non talde batek prozesua ondo ezagutu behar duen eta beste taldeak ez, horrela prozesua zalantzan jar dezakete eta ideia berriak eman/proposatu.
- d) **Batzordea:** Aurrerapenak gainbegiratzeko dituzte. Gehienetan prozesuaren jabeak batzorde barruan izaten dira.
- e) **Reingenieritzaren “Zar”-a:** Reingenieritzarako teknika eta instrumentuak hedatzeko ardura du.

6.6 Reingenieritza praktikan jartzeko momentua

Ikusi dugun bezala, prozesu batek porrot egiten duenean bakarrik aplikatu beharko da. horregatik, beharrezana denean besterik aplikatu beharko da. Barne arazoak, bezeroen lehentasunak aldatzea... hainbat arrazoiengatik gerta daiteke reingenieritza prozesu hau.

Nahiz eta arriskutsua izan, egin beharreko ekintza bat denena, reingenieritza prozesu hau ezartzeko momentua zein den zehaztea, ekintza oso garrantzitsua da ere.

6.7 Reingenieritzaren abantailak eta onurak

Puntu hauek bereiz ditzakegu reingenieritzaren onurak eta mozkinak azaltzerakoan:

- a) **Kanpoko zein barneko bezeroei egoki zuzendutako jarduera kudeatzea suposatzen du.**

- | | |
|----|--|
| b) | Produktibitatea hobetzea eta baita zikloak ere suposatzen du. |
| c) | Lehengo eskema hierarki-koak hautsiko dira eta prozesu taldeak ezarriko dira. |
| d) | Aplikazio teknologiko ho-beagoak ezarriko dira erabaki arinagoak hartu ahal izateko. |
| e) | Langileak erabakiak har-tzeko aukera/hitza ere izango dute. |
| f) | Prozesuaren faseak orden natural batean egingo dira. |
| g) | Lana zentzuzko leku batean egingo da. |

6.8 Reingenieritza ezartzeko faseak

Lehenengo fasea: Aldaketarako prestakuntza.

Komunikazio on bat egon behar da eta prozesuan inplikaturik dauden guztiak konbentziturik eta prest egon behar dira. Nola egingo den, zeintzuk izango diren emaitzak... informazio guztiaren berri izan behar dute.

Bigarren fasea: Aldaketaren planifikazioa.

Zeintzuk izango diren planak jakin behar dira. Plan hauek kuantitatibo- kronologikoki ezarrita egongo dira eta normalean 3-5 urteko muga izango du.

Hirugarren fasea: Aldaketaren diseinua.

Lehenik, enpresaren orain arteko prozesuak identifikatuko dira, gero berriz, estrukturaturik diren prozesuen deskripzioa egingo da eta prozesu ideala asmatuko da, frogak eginez eta honen emaitzak aztertuz. Azkenik, honen arabera, planak garatuko dira.

Laugarren fasea: Aldaketaren ebaluazioa.

Aurrerapenak ebaluatuko dira, eta baita lorturiko hobekuntzak ere. Gero administrazio kontseiluari emaitzak aurkeztuko zaizkio horrela, arazoak konpondu ahal izateko.

6.9 Reingenieritza operatiboa

6.9.1 Reingenieritza dinamikoa

Reingenieritza estrategiak, enpresaren kudeaketan onurak ekarriko balituu, denbora pasatu ahala aldatzen joango da, horri Reingenieritza dinamikoa deritzo.

Reingenieritza mota hori, hurrengo faseetan banatu egiten da:

Enpresaren estrategia eta prozesua

Abantaila konpetitiboak identifikatu eta balioztatu egiten dira, gaur egungo kudeaketa maila ezberdinak ulergarriak egiten dira, eta baita berriro diseinatzeko prozesuaren aukeraketa egiten da ere. Guzti hau, Reingenieritzaren hedadura esparrua aurretiaz finkatuz.

Etorkizuneko prozesu berdiseinatuaren misio berria

Fase honetan: Misio bat gauzatu egiten da, lortu nahi den proiektuaren funtzionamendu helburuak finkatu egiten dira, bezeroaren nahien ikerketa egiten da ...

Momentuko prozesua ulertzea

Pauso honetan: Fluxuzko diagrama bat sortzen da, enpresaren kultura identifikatu egiten da, langileen euskarriak (baliabideak, informazioa ...) identifikatu egiten dira, misioa lortzeko neurriak hartzen dira, arazoaren zergatiak analizatu egiten dira eta reingenieritza prozesuaren bitartez aldaketa berretsi egiten da.

Prozesuaren berdiseinua

Atal honetan: Bezeroaren nahiak kontuan izaten dira, barnekoak zein kanpokoak. Analisiaren bitartez hainbat txandakatze sortzen dira, beharrezkoak diren azpiegiturak eraikitzen dira, sarrerak definitu eta beste prozesuekin dagoen erlazioa zehazten da eta azkenik, noski, arazoa konpontzeko ibilbidea bilatzen da.

Prozesu berriaren ezarpena

Azken fase honetan, lehenengoko frogak egiten dira, kudeaketan aldaketak ezartzen dira, momentuko prozesuaren eta prozesu berriaren kontrola eta helburuak analizatu eta baita neurtu ere, egiten dira.

6.9.2 Momentu zehatz batetako Reingenieritza

Enpresan dagoen oinarriaren eztabaida, eta enpresaren posizionamendu estrategikoa aldatzea lor dezake.

Nahiz eta reingenieritza dinamikoa eta puntuala bilatzen dituzten helburua berbera izan bezeroaren baloreari dagokionez, reingenieritza puntuala anbizio handiagoko prozesua da, konkretuki, mugarik gabeko prozesua. Honekin, konklusio bat ateratzen dugu, eztabaidatu egiten baitugulako zertarako sortu zen enpresa: zer egiten dugu? Zertarako? Eta zein den enpresaren helburu nagusia.

Momentu zehatz batetako Reingenieritzak, erabateko hobekuntza bat eman ahal izatea ahalbidetzen du. Horrexegatik kasu askotan, eta teknologia arloa kontutan izanda, enpresan hainbat aldaketa eta inbertsio egiten dira.

Azkenik, prozesu hau aurrera eramane baino lehen, arriskuaren neurketa eta analisisa egitea komenigarria izango zela, kontutan izan behar dugu.

Bibliografia

Ahumada, R., Albizu, E., Basterretxea, I., Betzuen, A., Catillo, J. eta Rekalde, I. (2014):
GESTIÓN DE EMPRESAS II ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS DE TRABAJO