

6.- AUTOEBALUAZIOA: NOLA ETA NOIZ EGIN

Erakunde baten autoebaluazioa bertako zuzendaritza-taldeak egin behar du.

Bikaintasunaren EFQM Eredua erakunde osoan aplikatu daiteke, eta beti pentsatzen da Autoebaluazioa erakunde osoan aplikatuko dutela. Hala ere autoebaluazioa erakundeko negozio edo unitate eragile batek has dezake.

Gaur egun Europan, eta Euskal Autonomia Erkidegoan bertan ere bai, kontu handiz frogatutako Autoebaluazioko hainbat ikuspegi erabiltzen ari dira. Bakoitzak bere ezaugarri eta mugak ditu. Beraz, ez dago autoebaluazioa egiteko modu bakar bat.

Autoebaluazioa hasten duten erakundeek euren ezaugarrietara ondoen egokitzen diren mekanismoak aukeratu eta garatu beharko lituzkete.

Edozein metodo erabilita ere, puntu nagusi bat izan behar da kontuan: Autoebaluazioa erakundea etengabe hobetzeko prozesuaren zatia da.

Autoebaluazioaren ondoriozko hobekuntza-ekintzak planifikatu eta ezartzea prozesuaren fase zailena da. Autoebaluazioa osatu ondoren, honako bost galdera hauei erantzun ahal izango zaie:

- Gorde eta ahalik eta ondoen aprobetxatzeko, zein puntu nagusi antzeman ditugu gure kudeaketan?
- Antzemandako zein puntu nagusi garatu behar dira oraindik gehiago?
- Identifikatutako zein hobekuntza-eremu antzeman arren ez ditugu lantzen, gure negozioarako funtsezkoak ez direlako?
- Identifikatutako eta jorrazteko oso garrantzitsuak diren zein hobekuntza-eremu antzeman ditugu?



Zenbaitetan, hobekuntza-eremuen gainean jardutea bezain garrantzitsua edo garrantzitsuagoa izan daiteke puntu nagusiak sendotu eta finkatzea.

Jarraian, autoebaluazio-ikuspegiak lau adibide aurkeztuko ditugu.

6.1.- MEMORIA IDATZI

Erakundeak Eragileetan eta hauen Emaitzetan nola jarduten duen azaltzeko memoria idatzi beharko du. Memoria hori zuzendaritza-taldeari banatuko zaio, eta behar bezala prestatutako talde honek ebaluatuko du REDER matrizea erabilita.

Ikuspegi honen abantailen artean daude: oso zorrotza izatea, eta autoebaluazioa kanpoko ebaluatzaileek egindako ebaluazioaren bitartez egiaztatzeko aukera ematea. Eragozpenen artean dago memoria zuzen idazteko ordu asko behar izatea.

Ikuspegi hau erabili beharko litzateke, beste edozein ikuspegi erabilia, hainbat autoebaluazio egin dituzten erakunde zaharretan. Kanpoko ebaluazioa eskatu aurreko pausoa litzateke.

6.2.- PROFORMA IKUSPEGIA

Aurrez zehaztutako zenbait dokumentu estandar edo “proforma” osatu behar dira. Hainbat dokumentu-mota daude.

Autoebaluazioa burutzeko prozesua izan daiteke:

1. Zuzendaritza-taldea EFQM Ereduan prestatzea.
2. Lan-taldeak sortzea eta irizpideak euren artean banatzea.
3. Zuzendari bakoitzaren lana, esleitutako pro forma dokumentuak betez.
4. Lan-taldeen mailan irizpide bakoitzerako adostasunera heltzeko bilera partzialak.
5. Proforma guztiak biltzea eta guztien kopiak zuzendaritza-taldeari banatzea.
6. Zuzendaritza-taldearen adostasuneko osoko bilera. Bertan, lan-taldean irizpide batekin parte hartu ez duten pertsonak nahi dituzten ekarpenak egin ditzakete.

Jarraian, pro forma dokumentuen bi adibide erantsi dituzte, bata sinplea eta bestea zehatzagoa. Eta horiekin batera dokumentuak osatzeko sistematika.

1. ADIBIDEA: Proforma-ikuspegi sinplea

<p>1. IRIZPIDEA: LIDERGOA:</p> <p>1a AZPIRIZPIDEA: liderrek misioa, bisioa, balioak eta printzipio etikoak garatzen dituzte, eta Bikaintasuneko kultura bateko erreferentzia-eredu gisa jarduten dute.</p> <p>Azpirizpide honetan, ondoren aipatuko ditugun kasuetarako erakundeak zer egiten duen sar daiteke:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erakundearen, misioa, bisioa eta kultura garatzea, erakundearen kultura babesten duten balore, printzipio etiko eta erantzukizun publikoen erreferentzia-eredu gisa jardunez. • Buruzagitza-arloan jokabide pertsonalen eraginkortasuna aztertu eta hobetzea. • Enplegatuek erantzukizunak eskuordetu eta euren gain hartzea bultzatzea, bai eta sormena eta berrikuntza ere; adibidez, erakundearen egitura aldatuta edo ikaskuntza eta hobekuntza finantzatzeko fondoak jarrita. • Ikaskuntzako jardueretatik ateratako ondorioetan oinarrituta, animatu, babestu eta ekintzak hastea. • Lehentasunak ezartzea hobekuntza-jardueren artean. • Erakundearen barnean lankidetzaren suspertu eta sustatzea. 	
<p><u>PUNTU NAGUSIAK:</u></p>	<p><u>HORI FROGATZEKO EBIDENTZIAK:</u></p>
<p><u>HOBEKUNTZA EREMUAK:</u></p>	

Formatu hau erabiltzean, puntu nagusiak telegrafikoki biltzen dira. Puntu bakoitzarekin batera, puntu nagusi gisa definitzeko ditugun ebidentzia zehatzak adierazten ditugu, eta ondoren, hobekuntza-eremuak jartzen ditugu.

Dokumentuko formatu hau, agenteak eta emaitzak ebaluatzeko erabil dezakegu. Modu sinplean, autoebaluazioaren sistematikan hasteko aukera dugu lan-ordu gutxi erabilita. Erakundea sendotzen doan neurrian, autoebaluazioa egin beharko da, ondoren ikusiko dugun 2. ADIBIDEKO formatuak erabilita.

2. ADIBIDEA: Proforma-ikuspegi zehaztua. Agenteak ebaluatzeko 1. orrialdea

<p>1 IRIZPIDEA: LIDERGOA:</p> <p>1d AZPIRIZPIDEA: Buruzagiek Bikaintasuneko kultura sendotzen dute erakundeko pertsonen artean. Azpirizpide honen barne sar daiteke, erakundeak ondoko kasu hauetarako egiten duena:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erakundearen misioa, bisioa, baloreak, politika eta estrategia, planak, helburuak eta jomugak, erakundea osatzen dutenei jakinaraztea pertsonalki. • Eskuragarri egotea, aktiboki entzutea eta erakundea osatzen duten pertsoneri erantzutea. • Pertsoneri planak, helburuak eta jomugak aurrera ateratzen laguntzea eta babesa ematea. • Pertsonak hobekuntza-jardueretan parte hartzeri motibatu eta aukera ematea. • Erakundeko maila guztietatik, gizabanako eta taldeen ahaleginak behar bezala aitortzea. • Aukera-berdintasuna eta aniztasuna sustatu eta bultzatzea.
<p>APLIKATZEKO EBIDENTZIAK</p>
<p>Ikuspegia:</p>
<p>Zabaltzea:</p>
<p>Ebaluazioa eta azterketa:</p>

2. ADIBIDEA: Proforma-ikuspegi zehaztua. Agenteak ebaluatzeko 2. orrialdea

PUNTU NAGUSIAK				HOBEKUNTZA EREMUAK																			
Elementuak	Ezaugarriak	Balorazioa	%0	%25			%50			%75			%100										
Ikuspegia	Oinarri sendoekin: - Ikuspegiak logika argia du - Ikuspegiak prozesuak definitu ditu - Ikuspegiak arreta, interes-taldeen premietan jartzen du	Ebidentzia gabe edo pasadizozkoa	Ebidentziaren bat	Ebidentzia			Ebidentzia argia			Erabateko ebidentzia													
	Integratua: - Ikuspegiak Politika eta Estrategia babesten ditu - Ikuspegia, bidezkoa denean, beste hainbat ikuspegiari lotzen zaie.	Ebidentzia gabe edo pasadizozkoa	Ebidentziaren bat	Ebidentzia			Ebidentzia argia			Erabateko ebidentzia													
Puntuazioa Ikuspegia			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Zabaltzea	Ezarria: • Ikuspegia ezarri dute	Ebidentzia gabe edo pasadizozkoa	Eremu garrantzitsuen ¼en inguruan ezarri dute	Eremu garrantzitsuen ½en inguruan ezarri dute			Eremu garrantzitsuen ¾en inguruan ezarri dute			Eremu garrantzitsu guztietan ezarri dute													
	Sistematikoa: • Ikuspegia egituratuta zabaldu da, zabaltzeko erabilitako metodoa modu koherentean planifikatu eta burutu ondoren.	Ebidentzia gabe edo pasadizozkoa	Ebidentziaren bat	Ebidentzia			Ebidentzia argia			Erabateko ebidentzia													
Puntuazioa Zabaltzea			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Ebaluazioa eta azterketa	Neurketa: - Ikuspegiaren eta zabaltzearen eraginkortasuna aldizka neurtzen da	Ebidentzia gabe edo pasadizozkoa	Ebidentziaren bat	Ebidentzia			Ebidentzia argia			Erabateko ebidentzia													
	Ikaskuntza: - Ikasteko jarduerak erabiltzen dira hobetzeko aukerak eta jardunbide onenak identifikatu eta partekatzeko.	Ebidentzia gabe edo pasadizozkoa	Ebidentziaren bat	Ebidentzia			Ebidentzia argia			Erabateko ebidentzia													
	Hobekuntza: - Neurketen eta ikaskuntzaren emaitza, identifikatzeko, lehentasunak ezartzeko, eta hobekuntzak planifikatu eta ezartzeko aztertu eta erabiltzen da.	Ebidentzia gabe edo pasadizozkoa	Ebidentziaren bat	Ebidentzia			Ebidentzia argia			Erabateko ebidentzia													
Puntuazioa Ebaluazioa eta Azterketa			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
GUZTIZKO BALORAZIOA			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

2. ADIBIDEA: Proforma-ikuspegi zehaztua. Emaitzak ebaluatzeko 2. orrialdea

PUNTU NAGUSIAK			HOBEKUNTZA EREMUAK																				
Elementuak	Ezaugarriak	Balorazioa	%0			%25			%50			%75			%100								
Emaitzak	Joerak: -Joerak positiboak dira eta/edo -errendimendua ona eta iraunkorra da	Emaitzarik gabe edo pasadizozko informazioarekin.	Joera positiboak eta/edo errendimendu egokia emaitzen 1/4en inguruan gutxienez 3 urtetan			Joera positiboak eta/edo errendimendu egokia emaitzen 1/2en inguruan gutxienez 3 urtetan			Joera positiboak eta/edo errendimendu egokia emaitzen 3/4en inguruan gutxienez 3 urtetan			Joera positiboak eta/edo errendimendu egokia emaitza guztietan gutxienez 3 urtetan											
	Helburuak: - Helburuak lortzen dituzte - Helburuak egokiak dira	Emaitzarik gabe edo pasadizozko informazioarekin.	Lortuak eta egokituak emaitzen 1/4en inguruan			Lortuak eta egokituak emaitzen 1/2en inguruan			Lortuak eta egokituak emaitzen 3/4en inguruan			Lortuak eta egokituak emaitza guztietan											
	Alderatzeak: -Beste hainbatekin alderatuta emaitzak onak dira eta/edo - Emaitzak onak dira "onena" gisa aitortutakoarekin alderatuta.	Emaitzarik gabe edo pasadizozko informazioarekin.	Aldeko alderatzeak emaitzen 1/4en inguruan			Aldeko alderatzeak emaitzen 1/2en inguruan			Aldeko alderatzeak emaitzen 3/4en inguruan			Aldeko alderatzeak emaitza guztietan.											
	Arrazoiak: - Emaitzak ikuspegiaren ondorio dira.	Emaitzarik gabe edo pasadizozko informazioarekin.	Zergati/ondorio erlazioa ikus daiteke emaitzen 1/4en inguruan			Zergati/ondorio erlazioa ikus daiteke emaitzen 1/2en inguruan			Zergati/ondorio erlazioa ikus daiteke emaitzen 3/4en inguruan			Zergati/ondorio erlazioa ikus daiteke emaitza guztietan											
Puntuazioa Emaitzak			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Aplikazio-esparrua: - Emaitzek eremu garrantzitsuak hartzen dituzte barne. - Emaitzak behar bezala banatzen dira			Emaitzarik gabe edo pasadizozko informazioarekin.	Emaitzek eremu eta jarduera garrantzitsuen 1/4a hartzen dute.			Emaitzek eremu eta jarduera garrantzitsuen 1/2a hartzen dute.			Emaitzek eremu eta jarduera garrantzitsuen 3/4a hartzen dute.			Emaitzek eremu eta jarduera garrantzitsu guztiak hartzen dituzte.										
Puntuazioa Aplikazio-esparrua			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

GUZTIZKO BALORAZIOA

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100

Agenteen azpirizpide bakoitzeko bi orrialde daude. Lehen orrialdeak dagokion azpirizpidean eragiten duten ebidentziak ordenan jasotzeko balio du, eta ikuspegia, zabaltzea edo ebaluazioa eta azterketaren arabera sailkatzen dira. Ebidentzia hauek ahalik eta modu gehienetan kuantifikatu behar dira (eskainitako orduak, bilera-kopurua, zabaltze bakoitzak eragina duen pertsonen %a,...). Bigarren orrialdeko goialdean honako elementu hauen zerrendak egin behar dira:

Puntu nagusiak.- Erakundearen gehien garatutako alderdiak.

Hobekuntza-eremuak.- Gure erakundearen kudeaketan hobetu daitezkeen alderdiak.

Bigarren orrialde bakoitzeko behealdean, sarrera bikoitzeko hiru matrize daude, bata IKUSPEGIRAKO, bestea ZABALTZEKO eta azkena EBALUAZIO ETA AZTERKETARAKO. Lehen orrialdean jasotako ebidentzien arabera bete behar dira.

Azkenik, jasotako informazioa eta aurretik deskribatutako matrizeen ondoriozko profila kontua izanda, azpirizpidearen zenbakizko ebaluazioa egiten da.

Emaitzen azpirizpide bakoitzeko ere, bi orrialde daude. Lehen orrialdea honela beteko da:

"ADIERAZLEAK" zutabea.- Eskura ditugun adierazle guztiak ipintzea, zehaztasun handiz definituta.

"IMP" (garrantzia) zutabea.- Adierazle bakoitzaren garrantzi erlatiboa haztatzea, azpirizpidearen testuinguru honetan. Modu sinplean egitea gomendatzen dute, adierazleak hiru mailatan sailkatuta: A, M eta B.

A = Garrantzi ALTUKO adierazlea
 M = Garrantzi ERTAINEKO adierazlea
 B = Garrantzi BAXUKO adierazlea

Halaber, metodo sofistikatuagoak erabil daitezke; adibidez, 1 eta 10 arteko puntuak ematea. Garrantzi "BAXUKO" gisa kalifikatutako adierazleetan, erakundearen erabakiak hartzeko erabilgarritasunarekin alderatuta, adierazle horiek eskuratzeko egin behar den ahaleginak merezi ote duen aztertu behar da.

Joera.- Adierazleen joera baloratu behar dugu. Adierazle hauek oso maila altuan badaude eta hobetzea zaila bada, joeraren ordean euren errendimendu eragilea baloratuko dugu, hau da, oso errendimendu-maila altua lortu eta mantentzen ote duten.

Helburuak.- Ezarritako helburuak zein neurritan egokiak ziren eta zenbateraino lortu ditugun baloratu behar dugu.

Alderatzeak.- Kanpoko erakundeekin alderatuta zein mailatan gauden baloratu behar dugu. Kanpoko erakunde horiek gurearen antzeko erakundeak edo bestelakoak izan daitezke;

zenbaitetan, beste sektoreetakoak ere izan daitezke. Halaber, “onena” gisa aitortu dutenarekin alderatu behar dugu.

Arrazoiak.- Adierazlean bildutako agenteen irizpideen alderdien eta adierazlearen arteko zergati-ondorio erlazioa ezagututa, alderdi horietan zehazki jarduteko zein gaitasun dugun baloratu behar dugu, nahi ditugun emaitzak lortzeko.

Bigarren orrialdean, alderdi nagusiak eta hobetu beharreko arloak adierazi beharko ditugu, gure erakundearen alderdi garrantzitsu guztiak betetzeko, erabili beharko genituzkeen bestelako adierazleen inguruan edo adierazle hauek aplikatu beharko genituzkeen beste hainbat eremuren inguruan gogoeta eginda. Amaitzeko, behaldekoko matrizearen arabera ebaluatu eta puntuatuko dugu.

6.3.- IKUSPEGI MATRIZIALA

Matrize espezifikoa sortzea eskatzen du. Euren erakundea hobetzeko bidean pauso zehatzak ematea nahi duten zenbait enpresa-talde edo konpainia handi erabiltzen ari dira. Ikuspegi honek prestakuntza fasean eta autoebaluazio-fasean aurrekoek baino dedikazio txikiagoa eskatzen du. Orokorrean, ez dituzte ebaluazioko REDER matrizea eta bertan jasotako kontzeptuak erabiltzen.

6.4.- GALDERA SORTEN IKUSPEGIA

Hainbat entitatek argitaratutako 50 eta 200 galdera bitarte biltzen dituzten zenbait galdera-sorta daude. Hauen bitartez, autoebaluazioa azkar egin daiteke eta hainbat hobekuntza-eremu identifika daitezke. Erraz erabiltzen dira eta oinarrizko diagnostikoa egiteko aukera ematen dute.

ONDORIOA

Ikuspegi matrizialarekin alderatuta, memoria idazteko ikuspegiak, berau proformatzen duen zuzendaritza-taldearen lan-ordu gehiago betetzea eta prestakuntza handiagoa eskatzen du, eta matrizialak berriz, galdera-sortak baino gehiago. Halaber, autoanalisiaren zorrotasunak eta aukerak identifikatzeak orden erlatibo bera jarraitzen du. Horrenbestez:

- Kudeaketa-praktika aurreratuak dituen erakunde batek bere lehen autoebaluazioa, 1. adibideko proforma-ikuspegiarekin egin dezake, hurrengo urtean 2. adibideko proformarekin. Metodo hau zenbait urtetan errepikatuko du, eta ondoren, bere memoria idatzi ahal izango du.
- Erakunde arrunt batek, 2 edo 3 urtetan, galdera-sortaren ikuspegia edo ikuspegi matriziala erabil dezake, eta ondoren, proformara pasatu eta aurreratuaren sekuentzia jarraitu.

FASES					
(1) Liderazgo	Fase I Orientada al producto	Fase II Orientada al proceso	Fase III Orientada al Sistema	Fase IV Orientada a la cadena de valor	Fase V Atención Total a la Calidad
a) Compromiso de la Dirección	La Dirección colabora activamente en la resolución de problemas relacionados con la calidad del producto.	- La dirección es abierta y escucha. - Transmite al personal la importancia de prestar atención a la calidad mediante declaraciones de principios, normas, conversaciones, etc.	- Todo el personal sabe que la calidad es un tema importante para la dirección. - La dirección está formada en gestión de la calidad.	- La dirección da ejemplo con sus declaraciones y con su conducta y los comportamientos negativos respecto a la calidad son sometidos a debate. - Se mantiene un contacto personal con proveedores y clientes.	- La dirección impulsa la mejora continua. - La dirección dedica tiempo a impulsar la cultura de Calidad Total - Excelencia fuera de su organización.
b) Desarrollo de la cultura de la calidad.	- Se hace hincapié en la realización de un trabajo "profesional".	- Existen indicadores coordinados que miden el rendimiento del proceso primario y en base a ellos se realizan correcciones en éste.	- Todo el personal está implicado en acciones de calidad. - Se rompen las barreras entre las secciones de la empresa.	- Proveedores y clientes son tratados como socios para alcanzar juntos los mejores resultados.	- El ambiente es: "Sólo lo mejor es suficiente". - Todos quieren cooperar de buen grado con la empresa y se sienten identificados con ella.
c) Reconocimientos y valoración.	- Sólo se preste atención al personal en caso de contratiempos o resultados indebidos.	- La valoración está basada en el control de los costes y en el cumplimiento de los compromisos de entrega.	- Las personas y equipos reciben reconocimiento por sus aportaciones a la mejora de la eficiencia y efectividad.	- Se valoran todas las aportaciones hechas a la empresa para la mejora de la calidad.	- Se valoran todas las actividades "bien realizadas" por el personal.
d) Recursos	- Se destina un presupuesto para mejorar la capacitación técnica del personal.	- Se destina un presupuesto para la adquisición de conocimientos sobre técnicas de calidad. - Existen uno o más expertos en calidad en la empresa.	- Se destina un presupuesto para la gestión de cambio: "De ser una organización orientada al interior se pasa a tener un enfoque al exterior".	- Se invierte en la mejora de la calidad en toda la cadena del valor.	- Se patrocinan actos sociales como enseñanza, arte, medio ambiente, Europa, etc., mediante aportaciones dinerarias y recursos humanos.

FASEAK					
(1) Lidergoa	I. Fasea Produktura orientatua	II. Fasea Prozesura orientatua	III. Fasea Sistemara orientatua	IV. Fasea Balore-katera orientatua	V. Fasea Kalitateari arreta osoa
a) Zuzendaritzaren konpromisoa	Zuzendaritzak laguntza aktiboa ematen du produktuaren kalitatearekin lotutako arazoak konpontzeko	Zuzendaritza irekia da eta entzun egiten du. Printzipio, arau, elkarrizketa eta abarren bitartez, kalitatean arreta jartzearen garrantzia transmititzen die langileei.	Langile guztiak dakite kalitatea gai garrantzitsua dela zuzendaritzarentzat. Zuzendaritzak kalitatearen kudeaketaren arloko prestakuntza jasotzen du.	Zuzendaritza bere adierazpen eta jarrekin eredugarria da, eta kalitatearekiko jokabide negatiboak eztabaidatu egiten ditu. Hornitzaile eta bezeroekin harreman pertsonala du.	Zuzendaritzak etengabeko hobekuntza sustatzen du. Zuzendaritzak, bere erakundetik kanpo, Erabateko Kalitatea – Bikaintasunaren kultura bultzatzen denbora ematen du.
b) Kalitatearen kulturaren garapena	Lan “profesionala” egin behar dela azpimarratzen dute.	Jatorrizko prozesuaren errendimendua neurtzen duten adierazle koordinatuak daude. Eta adierazle horietan oinarrituta, zuzenketak egiten dituzte prozesuan.	Langile guztiak kalitate-ekintzetan esku hartzen dute. Enpresako atalen arteko hesiak apurtzen dira.	Hornitzaileak eta bezeroak bazkide gisa tratatzen dituzte, elkarrekin emaitza onenak lortzeko.	Giroa honako hau da: “Onena bakarrik da nahikoa”. Guztiak enpresan lagundu nahi dute eta enpresarekin identifikatuak sentitzen dira.
c) Aitorpenak eta balorazioa	Ezustekoetan edo emaitzak okerrak direnean bakarrik eskaintzea arreta langileei.	Balorazioa, kostuen kontrollean eta entregatzeko konpromisoak betetzean oinarritzen da.	Pertsonak eta taldeek aitortpena jasotzen dute, eraginkortasunaren hobekuntzari egindako ekarpenengatik.	Kalitatea hobetzeko enpresari egindako ekarpen guztiak baloratzen dira.	Pertsonalak “ondo egindako” jardura guztiak baloratzen dituzte.
d) Baliabideak	Langileen gaitasun teknikoak hobetzeko aurrekontua dute.	Kalitateko teknikei buruzko ezagutzak eskuratzeko aurrekontua dute	Aldaketa kudeatzeko aurrekontua dute: “Barrualdera orientatutako erakundea izatetik, kanpora begira jartzera pasatzen dira”.	Balorearen kate osoan kalitatea hobetzen inbertitzen dute	Irakaskuntza, artea, ingurumena eta Europa bezalako gizarte-ekintzak babesten dituzte, dirua eta giza baliabideak eskainita.

6.5.- AUTOEBALUAZIOA ETA KUDEATZEKO URTEKO PLANA

Autoebaluazio-prozesuak, bere aldetik, ez du erakundea hobetzea lortzen.

Autoebaluazioak, “une zehatz batean” erakundearen egoeraren irudia eskaintzen du. Irudi hori, puntu nagusien, hobetzeko eremuen eta puntuazioaren bitartez eman ohi dute. Autoebaluazioa egiten duten erakundeek hobetzeko ehun eremu baino gehiago aurkitzen dituzte, erabakiak hartze estrategikoak exijitzen dutenetatik, “konponbide azkar” estrategikoak eskatzen dituztenak arte.

Erakundeek ez dituzte hobekuntza-aukera hauek guztiak aldi berean planteatzeko baliabideak, eta saiatzea ez litzateke errealia izango. Bestalde, erakundearen jardueren izaerak hobetzeko hainbat ekintza egokiak ote diren zehaztuko du.

Adibidez, “Eragina gizartean” izeneko irizpidean %10eko puntuazioa lortzen duen 30 laguneko aholkularitza-enpresa batek, 8. irizpidean aipatutakoak baino eremu garrantzitsuagoak daudela pentsa dezake. Aitzitik, produktu kimikoak fabrikatu eta

irizpide honetan %10eko puntuazioa lortzen duen erakunde batek hobetzeko funtsezko aukera gisa jo beharko du emaitza hori

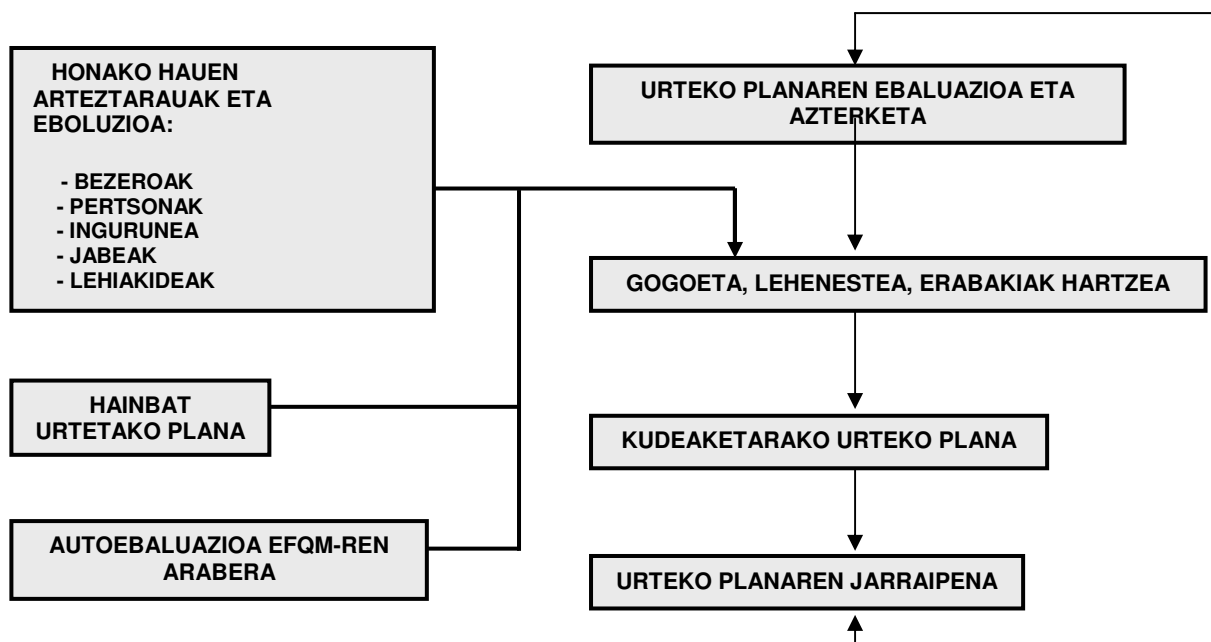
Horrenbestez, “funtsezko hobekuntza-eremu urriek” izan behar dute lehentasuna. Eremu horiek aplikatuko dituztela bermatzeko modurik egokiena erakundearen enpresa-plangintzako prozesuan sartzea da, hau da, gogoeta estrategikoko prozesuan edo Kudeaketako Urteko Planean.



Autoebaluazio-lanak gutxirako balio izango du, bertatik ateratako ondoriotan ez badizkiegu gure hobekuntza-eremuei lehentasuna ematen eta bertan ez baditugu hobekuntza-planak egiten, ahal izanez gero, plan horiek gure Urteko Kudeaketa Planean sartuta.

Horrenbestez, autoebaluazioa egin beharko litzateke gure Urteko Kudeaketa Plana landu aurretik, bertako emaitza, Urteko Plana lantzeko INPUT garrantzitsu bezala erabiltzeko eta, era horretan, autoebaluazioa gure urteko kudeaketa-zikloan sartzeko.

Azaroan gure Urteko Planaren inguruko gogoeta, lehentasun eta erabakiak hartzeko bilerak hasten baditugu, normalean autoebaluazioa urrian amaitu beharko dugu.



LEHENTASUNEZKO HOBEKUNTZA EREMUAK AUKERATZEKO PROZESUAREN ADIBIDEA

Autoebaluaizioa amaituta, honako lan hauek egingo dituzte:

- 1.- “Post-it” erabilia, “ideia-jasa” egin, taldeko kide bakoitzak, bere iritziz, hobetzeko lehentasuna duten eremuak zein diren idazteko.
- 2.- Bat datozen ideiak bildu eta ondoen definitzen dituen testua aukeratu.
- 3.- Ereduaren bederatzi irizpideen arabera antolatu eta “Hobekuntza-eremuen ebaluaizioa” inprimakian idatzi. Zein irizpidetan sartu ez dakiten eremuren bat badago, BESTELAKOAK atalean ipini.
- 4.- Taldeak, bat eginda, hobekuntza-eremu bakoitza ebaluatu, proposatutako aukeraketa-irizpideak kontuan hartuta,
 - Eragin positiboa bezeroengan
 - Eragin positiboa erakundearen beste hainbat arlotan
 - Bideragarritasuna (beharrezko baliabideak, legezko murrizteak,...)
 - Hobetzeko premia (lehiakideen egoera, abiapuntuko posizio baxua, erakundearen irudi-hobekuntza).

honako puntuazio-eskala hau kontuan hartuta:

5 puntu ALTUA 3 puntu ERTAINA puntu 1 BAXUA

- 5.- Eremu bakoitzaren puntuak ateratzea, lau irizpideetan lortutako puntuak batuta.
- 6.- Orain arte egindako gogoeta-prozesu hau guztia kontuan izanda, zuzendaritza-taldeak erabaki beharko du zein eremuk duten hobetzeko lehentasuna. Baliteke hasieran adierazitako zenbait izatea ala ez, gogoeta-prozesuan, ideia berriak sorraraz ditzaketen hasierako hobekuntza-eremuen artean erlazioak ikus daitezkeelako.

HOBEKUNTZA EREMUEEN EBALUAZIOA

IRIZPIDEA	HOBEKUNTZA EREMUAK	AUKERAKETA IRIZPIDEAK (1= BAXUA, 3= ERTAINA, 5= ALTUA)				PUNTUAK GUZTIRA
		ERAGINA BEZEROARENGAN	ERAGINA ERAKUNDEAN	BIDERAGARRITA SUNA	HOBETZEKO PREMIAK	
1.- LIDERGOA						
2.- POLITIKA ETA ESTRATEGIA						
3.- PERTSONEN KUDEAKETA						
4.- BALIABIDEAK						
5.- PROZESUAK						
6.- BEZEROEN ASHETETZEA						
7.- PERTSONEN ASEBETETZEA						
8.- ERAGINA GIZARTEAN						
9.- ERAKUNDEAREN EMAITZAK						

CALIDAD TOTAL: MODELO EFQM DE EXCELENCIA

BESTELAKOAK									
LEHENTASUNEZKO HOBEKUNTZA EREMUAK:	1.-.....	2.-.....	3.-.....	4.-.....	5.-.....				