

Enpresan zeharkako gaitasunak eta enpleguaren kalitatea hobetzeko gida praktikoa.

Sormena, Ekimena, Ikasten Ikastea.

«Gipuzkoako enpresetan zehar-konpetentziak indartuz enpleguaren kalitatea hobetzeko tresna gisa: aurrerapenak, tresnak eta orientabide praktikoak» proiektuaren baitan egindako gida, Gipuzkoako Foru Aldundiko Ekonomia Sustapen, Landa Ingurune eta Lurralde Oreko Departamentuaren «Talentua eta Ikaskuntza» programaren esparruan finantzatua.



> Lan eta Bizitza Baldintzak Hobetzeko **Europako Fundazioak** (Eurofound) alderdi- eta adierazle-multzo txiki bati erreparatzen dio, enpleguaren kalitatea neurtzeko. Hona hemen: ingurune fisikoa, lanaren intentsitatea, lan-ordutegien kalitatea, gizarte-ingurunea, gaitasunak eta eskumeneko ahalmena, ikuspegi profesionalak eta diru-sarrerak. Alderdi horiek hautatzeko, langileen osasunean eta ongizatean duten eragin frogatua (positiboa edo negatiboa) hartzen da oinarritzat.

> Gida honetan jasotzen den **Ikertalderen proiektuaren** ardatza enpleguaren kalitatea lantzea da, eta, horretarako, gaitasunak eta eskumeneko ahalmena aztertu eta sustatzen ditu. Zehatz-mehatz, langileen sormena, ekimenaren zentzua eta lanpostuan ikasten ikastea izan ditu ardatz. Cidec-ek gida hori egiten lagundu du (<http://cidec.net>).

> **Proiektuari buruzko informazio guztia** webgune ireki eta espezifikoa honetan irauli da: <http://ikertalde.com/onalan2/>. Bertan, enpresek enpleguaren kalitatearekin eta zeharkako gaitasunekin lotutako hainbat eduki dauzkate eskura: Gipuzkoako eta Europar Batasuneko enpresen egoeraren arteko alderaketa, Gipuzkoako langileen artean egindako ikerketa baten emaitzak eta abar.

Enpresan zeharkako gaitasunak eta enpleguaren kalitatea hobetzeko gida praktikoa.

Sormena, Ekimena, Ikasten Ikastea.

«Gipuzkoako enpresetan zehar-konpetentziak indartuz enpleguaren kalitatea hobetzeko tresna gisa: aurre-rapenak, tresnak eta orientabide praktikoak» proiektuaren baitan egindako gida, Gipuzkoako Foru Aldundiko Ekonomia Sustapen, Landa Ingurune eta Lurralde Oreko Departamentuaren «Talentua eta Ikaskuntza» programaren esparruan finantzatua.

Ibilbidea

Honako ibilbide hau egitea proposatzen dizuegu, langileen sormena, ekimena eta ikaskuntza balioesteko eta indartzeko, zuen erakundean enpleguaren kalitatea hobetzeko estrategia gisa.

> Hausnartu

Galdera batzuk egin nahi dizkizuegu gida honekin lanean hasi aurretik: Balioesten ditugu langileen sormena, ekimena eta ikaskuntza gure enpresan? Prestakuntza ematen diegu pertsonen gaitasun eta ahalmen horiek gara ditzaten? Gaitzen ditugu baterako sorkuntza pizten eta sustatzen duten guneak eta dinamikak?

> Diagnostikatu

Erabili autodiagnostikarako tresna bat, enpresa arlo hauetan zer egoeratan dagoen jakiteko: pertsonak hautatzeko prozesuan zeharkako gaitasunak txertatzen, etengabeko prestakuntzan, antolamendu-kulturan eta abarretan.

TRESNA

AUTODIAGNOSTIKOA

<http://ikertalde.com/onalan2/>

> Aztertu

Autodiagnostikoak enpresaren egungo egoera zein den jakiteko aukera ematen dizu. Kontrastatu alderdi eta prozesu guztietako balorazioak, eta aztertu egungo egoera sustatzeko eta/edo hobetzeko zer ekintza jar ditzakezun martxan.

> Ezarri

Gida praktikoa honetan, zenbait orientabide proposatzen dizkizuegu, zeharkako gaitasunak sustatzeko eta, azken batean, erakundean enpleguaren kalitatea hobetzeko. Pixkanakako prozesua izan daiteke, proposatzen diren ekintzak apurka-apurka ezarri eta nolako emaitzak lortzen diren ikusteko, horietako asko epe ertain eta luzera.

GIDA

GIDA PRAKTIKOA

<http://ikertalde.com/onalan2/gidapraktikoa/>

> Ebaluatu

Ezinbestekoa da ezartzen diren ekintzen jarraipena eta ebaluazioa egitea, zer eragin duten jakiteko eta, hala badagokio, neurri egokiak hartzen hasteko.

Trebetasunen eta gaitasunen garapena lanaren eta enpleguaren kalitatearen alderdi oso esanguratsua da, eta nabarmena da eragin positiboa duela langileengan, enpresetan eta gizartearen. Trebetasunen sustapena eta etengabeko ikaskuntza lehentasunak izan dira denbora luzez agenda politikoan, bai EB osoan bai herrialde bakoitzean.

Zeintzuk dira Gida honen helburuak?

- > Enpresei **orientabideak ematea**, langileen zeharkako gaitasunak sustatzeko, erakundeetan enpleguaren kalitatea hobetzeko bitarteko gisa.
- > Lanpostuan sormena, ekimenaren zentzua eta ikaskuntza garatzen dituzten ekimenak gauzatzearen garrantziaz **sentsibilizatzea**.
- > Erakundeetan zeharkako gaitasunak **baliioestea** eta haien aintzatespena **sustatzea**.

Zer gai jorratzen ditugu orientabideetan?

estrategiak hautaketa-prozesuetan
ikaskuntza eta prestakuntza garatzeko dinamikak
osagai bideratzaileak
baterako sorkuntzarako guneak eta baliabideak
parte-hartzea sustatzeko orientabideak
antolamendu-kultura
jarraipena eta ebaluazioa

Orientabide horiek
kontuan hartzea
gure enpresa
nabarmentzeko
e l e m e n t u
estrategikoa izan
daiteke.

Baloratu zeharkako gaitasunak pertsonen hautaketan

Helburua

Zeharkako gaitasunei buruz hausnartzen eta hautaketa-prozesuetan txertatzen eta baloratzen lagunduko duten estrategiak proposatzea.

Ideiak eta proposamenak

- > Langileak hautatzean gaitasun horiek baloratzen ote diren **hausnartzea**, bai eta kasu guztietan edo profil/arlo jakin batzuetarako soilik baloratzen ote diren eta, gaur egun baloratzen edo kontuan hartzen ez badira ere, epe ertainean interesgarriak diren.
- > Lanpostuetan zer **zeharkako gaitasun** eta zer garapen-maila beharko liratekeen aztertzea, edukiaren, erantzukizun-mailaren, arloaren, harremanen eta abarren arabera.
- > Hautagaiei eskatzen zaizkien **betekizunen** artean zeharkako gaitasunen garrantzia sartzeara.
- > Hautaketa-prozesuan hautagaien **sormena, ekimena eta ikaskuntza** berariaz ebaluatzea, lan-esperientziak eta prestakuntzaz gain.
- > Hautaketa-prozesuan **proba teorikoak eta praktikoak** konbinatzea, hautagaiek lanpostuaren arabera egokiak diren zeharkako gaitasunak badituzten jakiteko.
- > Prozesuan **askotariko teknika berritzaileak** aplikatzea, hala nola role play¹ elkarriketa, gamifikazioa, bideo-elkarriketa eta abar; izan ere, pertsonaren jarrera sortzaileari, arazoak konpontzeko ahalmenari eta abarri buruzko argibide gehiago lor ditzakegu haiei esker.
- > Emaitzetan oso positiboki **balioestea** langile berrien ezaugarri hauek:
 - Hainbat testuingurutan, lanpostuan eta erakundearen **ikasteko interesa**.
 - Ekimenaren zentzua**, erabakiak hartzeko gaitasuna, arazoak konpontzeko gaitasuna eta abar.
 - Sormena** eta ideia irudimentsuak (eta eraginkorrak) izatea prozesuak, produktuak, harremanak, ingurunea eta abar hobetzeko.
- > Langile berriak hautatzean **genero-ikuspegia aintzat hartzea** eta adinagatiko diskriminazioa saihesteko prozedurak erabiltzea (curriculumitsuak...).
- > **Role play**-an hautagaiek fikziozko egoera bat onartzen dute. Teknika hori erabiltzen da gatazka-egoera bat planteatzeko eta arazoak konpontzean nola erantzuten den ikusteko.

1. Role play elkarriketan, hautagaiek fikziozko egoera bati egin behar diote aurre. Gatazka-egoera bat proposatzeko erabiltzen da, eta arazoak konpontzean hautagaia nola moldatzen den ikusteko.



Informazio osagarria



Kontratazio-joerak¹

> Gizarte-trebetasunen edo soft skillen garrantzia

Kontratazio-prozesuan, gero eta arreta handiagoa jartzen da pertsonen gaitasunetan eta portaeraren alderdi potentzialetan; ez esperientzian eta gaitasun teknikoetan soilik. Hautaketan adituak direnek soft skill horiek identifikatzeko erronka berria izango dute; horretarako, hautagaiak ebaluatzeko metodo berrietara jo beharko dute. Hona hemen soft skillen adibideak: adimen emozionala, diziplina anitzeko lankidetzak, erresilientzia, malgutasuna, egokitze eta ikasteko gaitasuna, pentsamendu kritikoa, gatazkak konpontzeko gaitasuna eta enpatia.

> Gaitasunak ikastea

Aurreko puntuari lotuta, proba psikosometrikoen, gaitasunen araberrako elkarriketen, talde-dinamiken edo talde-lanaren bidezko ebaluazioak lagundu egiten du zeharkako gaitasunak edo gaitasun kognitiboak dituzten pertsonak hautematen; izan ere, curriculumari soilik erreparatuta, gaitasun horiek alde batera uzteko arriskua dago. Horrek bereziki funtzionatzen du lizentziatu berrieekin, soldata txikia duten langileekin edo beste sektore batzuetan esperientzia duten enplegatuekin. Gainera, enpresek kontuan hartu beharko lituzkete langileak enpresaren barruan dituen potentziala eta hazkundea, eta ez aurreko esperientzia, prestakuntza eta enpleguak soilik.



Zeharkako gaitasunak eta gaitasun sortzaileak indartzea hezkuntza-curriculumean²

> 2020rako Enpleguaren Euskal Estrategiak B5 jarraibidean adierazten duenez, honako hauek dira gaitasun horiek hobeto eskuratzeko gakoetako batzuk:

- Ikuskatutako praktika intentsiboen bidez ikastea, ahalik eta ingurunerik errealeanetan. Horretarako, «egiten ikasi» eta beste metodologia batzuk gomendatzen dira, ikaskuntza batez ere proiektuen eta erronken bidez lortzea helburu dutenak.
- Diziplinarteko irakaskuntza erabiltzea. Ikaskuntza batzuk beste batzuetan oinarritzen dira irakaskuntza-mota horretan, eta helburua da ikasleek berenganatutako ezagutzak erlazionatzeko gaitasuna garatzea.
- Taldeko jarduerak sustatzea.
- Ikasgeletan ahozko adierazpena sustatzea, ahozko komunikazio-trebetasunak garatzen laguntzeko elementu gisa.
- Zeharkako gaitasunak eta gaitasun sortzaileak lortzeko prozesuak indartzea, epe luzerako garapen pertsonaleko eta profesionaleko ikuspegi integralago batetik.

1. <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/cuales-son-las-ocho-tendencias-del-futuro-de-la-contratacion.html>

2. 2020rako Enpleguaren Euskal Estrategia. https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/eve2020/es_def/adjuntos/EVE2020.pdf

Sustatu zeharkako gaitasun horiekin lotutako ikaskuntza eta prestakuntza

Helburua

Langileen prestakuntzan zeharkako gaitasunek zer zeregin eta zer irismen duten aztertzea, eta ikaskuntza- eta prestakuntza-dinamika horiek langile guztientzat diren (kontratu mugagabea duten pertsonentzat, aldi baterako kontratua dutenentzat...) edo profil/arlo jakin batzuentzat soilik diren, noizean behin edo unean-unean antolatzen diren eta genero-ikuspegia kontuan hartzen den.

Ideiak eta proposamenak

- > Langileekin garatzeko **prestakuntza-ekintzak** (barnekoak edo kanpokoak) aldian behin sustatzea:

sormena

ekimenaren zentzua

gauza berrien ikaskuntza

- > Urtean aurreikusitako **prestakuntza-planak** edo prestakuntza-ekintzek (prestakuntza-planik ez badago) eduki-mota horiek berariaz edo zeharka txertatzen dituzten berrikustea.
- > Enpresan bertan **gaitasun horiek dituzten** eta praktikan jartzen dituzten **pertsonak** hautatzea, eredugarri izan daitezkeelako edo beste lanbide batzuei prestakuntza eman diezaieketelako.
- > Ingurune hurbileko ikastetxeak, garapen-agentziak eta/edo profesionalak **identifikatzea** eta haiekin **harremanetan jartzea**, zeharkako gaitasunei buruzko prestakuntza-ekintzak antolatzeko/ahabidetzeko.
- > Enpresan arazoak konpontzeko sormena eta ekimena sustatzen dituzten **elkarlaneko lan-dinamikak** proposatzea.
- > **Prestakuntza-ekintza** horietako partaidetza sustatzea, **berdintasunaren** (emakumeak eta gizonak) eta adinaren kudeaketaren **ikuspegitik** (adinez nagusienak diren langileen parte-hartzea ere sustatzeko neurriak hartuta, langile horientzat prestakuntza espezifikoa diseinatuta...).



Informazio osagarria

Langileen sormena pizteko 6 aholku¹

1 | Langileei autonomia handiagoa ematea. Epe luzera, negozio-eredu baten arrakasta beti pertsona beren mende badago, negozio-eredu horrek indarra galtzeko arriskua du. Gure negozioan ideia berriak sortzeko, beharrezkoa da erantzukizun sortzailea banatzea, horizontalki zein bertikalki.

2 | Lankidetzat sustatzea Talde-lana sustatzeko, arrakastaren adierazletzat jo behar da gaitasun hori, eta lankidetzat eta sormen-jarrerak aintzatetsi eta saritu behar dira.

3 | Aniztasuna sustatzea. Aniztasuna sormen-faktore bikaina da. Lantaldeak osatzean, haietan gizonak eta emakumeak sartzea gomendatzen da, bai eta, besteak beste, adinekoak eta gazteak, pertsona banerakoak eta kanporakoak, langile berriak eta enpresan denbora gehiago daramatenak ere. Nahasketa horri esker, arazo bera alderdi guztietatik aztertu ahal izango da, eta itenbide originalagoak lortu.

4 | Ideia sortzaileak garatzeko beharrezko denbora eta baliabideak ematea. Ideia sortzaileak ez dira berehalako batean sortzen. Hainbat fase dituen prozesua da: prestaketa (inspiratzeko eta konpondu beharreko arazoarekin lotutako ideiak bilatzeko denbora); sorrera; argialdia (konponbidea aurkitzen den unea); egiaztapena eta ebaluazioa. Garrantzitsua da etapa horietako bakoitzean beharrezko espazioa eta denbora errespetatzea.

5 | «Porrotaren kultura» ezartzea. Langileek eroso sentitu behar dute beren ideiak besteei azaltzen dizkietenean, porrot egiteko beldurrik gabe. Garrantzitsua da pertsonak ulertzea porrota prozesu baliagarria eta erabakigarria dela ideia berriak eta sortzaileak garatzeko. Beharrezkoa da pertsonak galderak egitera animatzea, ausartak izatera eta huts egitera.

6 | Proiektuaren atzean dagoen helburu zabalagoa aurkeztea. Beharrezkoa da langileei osotasun zabalago baten zati direla sentiaraztea, beren balioei lotutako xede baten aldeko ahaleginean ari direla parte hartzen. Nike enpresak ez ditu kirol-oinetakoak saltzen; beren burua gainditzeko laguntzen die atletei. Airbnb ez du apartamenturik alokatzen; benetako esperientziak bizitzeko aukera ematen dio bidaiariari. Plantilla osoarena den xede jakin horren berri emanez gero, motibazio handiagoa izango dute itenbide originalak bilatzeko.

Sormenaren oreka enpresan. Zer egin eta zer ez egin gure erakundea sortzailea izan dadin.

Zer egin

Produktu eta zerbitzu berrien soluzio berriak ikertzea.

Emaitzetan oinarritutako kudeaketa irekia, langile bakoitzaren eginkizunak garatzeko askatasuna emanez.

Maila anitzeko eta diziplina anitzeko eztabaidarako espazioak eta denborak sortzea.

Merkatu berrien etengabeko bilaketa.

I+G proiektuak egitea, beste erakunde batzuekin lankidetzan.

Egitura horizontalak, irekiak sortzea.

Erabakiak hartzeko sormen-teknikak erabiltzea.

Zer ez egin

Funtzionatzen duena dagoen bezala mantentzea.

Lan-prozedurak azken xehetasunera arte definitzea.

Erabakiak goitik eta sail bereizietan hartzea.

Merkatu ezagunak ustiatzea.

Metodologiak eta ezagutza gordetzea industria-sekretu gisa.

Egitura hierarkizatuak eta bertikalak mantentzea.

Erabakiak hartzeko prozedura zurrunk erabiltzea.

Iturria: CREA business idea. Enpresa-sormeneko eskuliburua.

1. <https://recognition.altrum.com/blog/6-conseils-stimuler-creativite-de-vos-employes/>

Sustatu laneko ustekabeko arazoetan erabakiak hartzeko eta konponbideak ezartzeko aukera

Helburua

Gure enpresak langileei erabakiak hartzeko, beren lanpostuan ustekabeko arazoak konpontzeko, lan konplexuak egiteko edo beren ideiak gauzatzeko aukera ematen ote dien ebaluatzea, eta norabide horretan doazen ideiak proposatzea. Lantaldeetako arduradunen zeregina funtsezkoa da orientabide hori aplikatzeko.

Ideiak eta proposamenak

- > Langileei **aukera ematea** ustekabeko arazoak (beren lanpostukoak, arlokoak) konpontzeko, beren lanean zeregin konplexuak egiteko, lanpostuan gauza berriak ikasteko edo beren ideiak lanean ezartzeko, ahal duten jardueretan.
- > Gaitasun horiek ezarri ez diren enpresetan (nahiz eta ezartzeko aukera izan) sortutako egoerak eta adibideak **identifikatzea**, **aztertzea** eta **ebaluatzea**, langileekin batera, eta zer kasutan ezar daitezkeen planteatzea, betiere finkatutako protokoloekin, segurtasunarekin eta bestelakoekin bat arituz.
- > Enpresaren **benetako egoerak** praktikan jartzea eta langileei **erabakiak hartzeko prozesua** ahalbidetzea:
 - * Taldeari arazoa edo lortu nahi dugun helburua azaltzea.
 - * Arazoa edo hartu beharreko erabakia aztertzea. Beharrezko informazioa biltzea.
 - * Dauden aukerak identifikatzea. Aukerarik onena (alde onak eta alde txarrak) taldearekin aztertzea.
 - * Behin betiko aukera hautatzea. Gure erabakiaren balizko ondorioak aztertzea. Hutsegiteak egon daitezkeela onartzea, eta etorkizunera begira ikasteko eta hobetzeko beste modu bat direla erakustea.
 - * Hartutako erabakia gauzatzea, emaitza ebaluatzea eta, beharrezkoa izanez gero (ezartzean egon daitezkeen hutsegiteak), neurri egokiak hartzea. Esperientziatik beharrezko irakaspenak ateratzea.
- > Eginkizun/prozesu jakin batzuetan, langileei aukera ematea egin beharreko **zereginen ordena**, abiadura edo lan-erritmoa eta lan-metodoak aukeratzeko edo aldatzeko:
 - * Langileek proposatzen dituzten aldaketak alde aurretik aztertzea, alde onak eta alde txarrak identifikatzeko.
 - * Hala badagokio, aldaketak ezartzea.
 - * Lortutako emaitzak ebaluatzea eta inplikaturako pertsonen ideiak/ekimenak aintzat hartzea.
- > **Zereginak, helburuak eta proiektuak taldean** proposatzea, eta estrategia hori langileen artean garatzea.



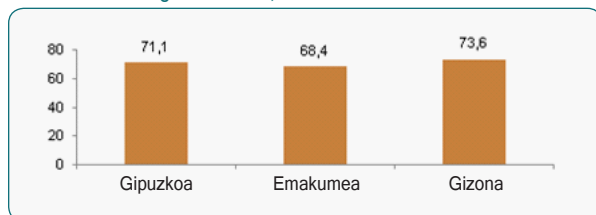
Informazio osagarria

Gipuzkoa versus¹ EBko herrialdeak

> Arazoak konpontzea

Gipuzkoako enpresetan, hobera egin du arazoak konpontzearen pertzepzioak. 2013an, pertsonen % 65,3k zuen pertzepzio hori, eta, 2016an, berriz, % 71,1ek. Edonola ere, oso urrun daude EB osoko balorazioetatik (batez beste, % 83), bai eta rankingaren buruan dauden herrialdeetatik ere, hala nola Suediatik (% 96) edo Danimarkatik (% 93). Arazoak konpontzeko gaitasun horri dagokionez, portzentajezko bost puntu baino gehiago daude emakumeen eta gizonen balorazioen artean. EBko herrialde askotan, oso antzeko desberdintasunak daude.

Lanean ustekabeko arazoak konpontzen dituztela uste duten Gipuzkoako langileen %-a, sexuaren arabera. 2016

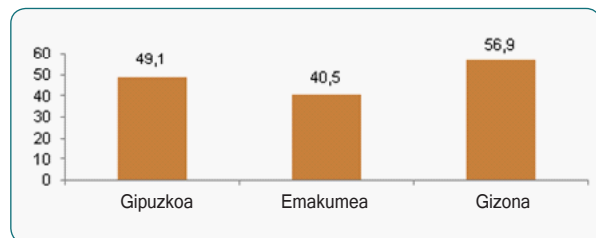


Iturria: LBI (2016)

> Zeregin konplexuak

EBko langileen % 63k uste du lan konplexuak egin behar dituela bere lanean. Ehunekorik handienak Austriak (% 80), Danimarkak (% 77), Bulgariak (% 76) eta Finlandiak (% 75) dituzte. Portzentajezko 14 puntuko aldea dago Gipuzkoako emaitzen (% 49) eta EBko batez besteko balorazioen artean. Emakumeen balorazioa (% 40) Gipuzkoako batezbestekoa (% 49) baino 10 puntu inguru txikiagoa da, eta ia portzentajezko 17 puntuko aldea dago Gipuzkoako gizonek gai horri emandako erantzunarekiko (% 57).

Lanean zeregin konplexuak egiten dituzten Gipuzkoako langileen %-a, sexuaren arabera. 2016



Iturria: LBI (2016)

Gaitu baterako sorkuntzarako guneak eta baliabideak

Helburua

Enpresan lankidetzat-lana eta ezagutza-trukea sustatzen dituzten guneak gaitzearen eta erronka horiei aurre egiteko ekipamendu egokia izatearen garrantziaz sentsibilizatzea.

Beharrezkoa izango da baliabide ekonomikoak esleitzea, baterako sorkuntza eragiten duten guneak sortzeko.

Ideiak eta proposamenak

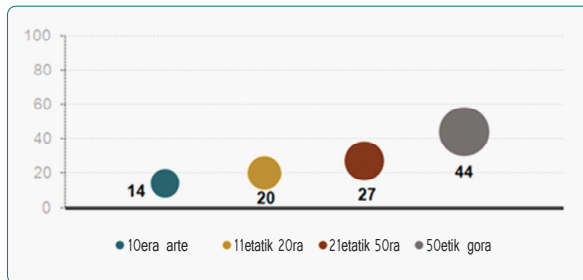
- > Gaur egun, **prestakuntza eta ezagutzaren transmisioa** hainbat testuinguru, egoera eta lekutan gara daiteke enpresetan. Askotan, kafea hartzeko lekua, officea edo beste gune batzuk (langileak modu naturalean biltzeko tokiak) elkartzeko eta hitz egiteko eremu interesgarri bihurtzen dira.
- > Jakina, enpresaren tamainak eta bertan **erabilgarri dagoen lekuak** zuzeneko eragina dute alderdi horretan. Dena den, gune egokiak gaitzeko hainbesteko aukerarik ez duten enpresetan, hau iradokitzen da:
 - * Gune mugikorak: enpresan beste jarduera batzuetarako erabiltzen diren guneak baliatzea eta unean-unean egokitzea, lan-tailer txikiak, ezagutza trukatzeko bilerak eta abar egiteko.
 - * Kanpoko guneak: hurbileko kanpoko guneak erabiltzea, ikastetxeek, garapen-agentziek, elkarte sektorialeak eta abarrek gure saioak egiteko utzi ahal dizkigutenak.
- > Aukera gehien dituzten enpresetan, garrantzitsua da **lankidetzat-guneak prestatzea**, prestakuntza-ekintzak egiteko, taldean ideiak eta ekarpenak trukatzeko lantegiak antolatzeko, berrikuntzako eta baterako sorkuntzako laborategiak antolatzeko, eta abar.
- > Gomendatzen da gune horiek soinu- eta argi-ezaugarri egokiak izatea, bai eta **saioak arintasunez egitea** bermatuko duten teknologia, altzariak eta konektibitatea ere.
- > **Beharrezkoa izango da** guneetan honako elementu hauek izatea, lan-dinamiketan erabiltzeko beste elementu batzuen artean: arbel interaktiboak (baita hormetan marrazteko eta idazteko aukera ere), bideokonferentzia, errotulazioa, oharretarako eranskailuak, koloretako errotuladoreak, kartoi meheak eta orriak. Hau da, inspiratzailea izan daitekeen edozein material.
- > Orientabide horiek guztiek komunikazioa eta sormena ahalbidetu ditzakete, baina nahitaezkoa izango da, halaber, enpresako langileen **dinamika sozialetan aldaketak sustatzea**, ezagutza-trukerako, elkarlanerako eta baterako sorkuntzarako ekimenak bultzatzeko eta indartzeko.
- > Enpresak ezagutza, ekarpenak, ideiak, ekimenak eta abar **zabaltzeko eta partekatzeko** aukera ematen duten teknologiak izan beharko ditu (online guneak, jardunbide egokien biltegiak eta abar).

Gune eta metodologia bideratzaileak

Egindako ikerketan, Gipuzkoako¹ enpresetako 300 langile inguruk hartu dute parte . Horrek agerian jartzen duenez, enpresen % 32k soilik erabiltzen ditu guneak, metodologiak, lan partekatuko lantegiak, online tresnak eta abar, langileek zeharkako gaitasunak bideratzeko eta bultzatzeko.

Bestalde, enpresa txikiagoek premia handiagoa dute gune bideratzaile horiek garatzeko. Noski, erakunderik txikienei baliabide, egitura eta langile gutxiago dituzte, besteak beste, gune eta ikuspegi horiek martxan jartzeko. 10 langileko edo gutxiagoko enpresen % 14k soilik ditu lankidetzak-guneak, eta 11 eta 20 langile bitarteko enpresen % 20k.

Gune eta metodologia bideratzaileak dituzten enpresak



1. <http://ikertalde.com/onalan2/>

Sustatu pertsonak erakundean parte hartzea

Helburua

Hausnarketa sustatzeko ideiak eta proposamenak azaltzea, eta zeharkako gaitasunen garapena antolamendu-kulturan pixkanaka txertatzea, langileen enpleguaren kalitatea indartzeko osagai gisa.

Ideiak eta proposamenak

- > Gomendatzen da langileen parte-hartzearen garapen-mailari buruzko **diagnostiko** labur bat egitea, hau aztertuta:
 - * Ea langileek parte hartzen duten ala ez, parte-hartzea nola sustatzen den, langile guztiek ala profil jakin batekoek soilik parte hartzeko aukera duten, besteak beste.
 - * Ea enpresak aukera ematen dien langileei beren departamentuko edo arloko antolamendua edo lan-prozesuak hobetzen parte hartzeko.
 - * Ea enpresak aukera ematen dien langileei beren lanerako garrantzitsuak diren erabakietan eragina izateko.
 - * Ea enpresak baliabideak dituen langileen iritzi eta proposamenak aztertzeko.
- > Enpresek oso estrategia desberdinak erabil ditzakete **partaidetza-prozesu** horri hasiera emateko, eta hainbat ibilbidetan egin dezakete aurrera. Bide guztiak ezin hobeak dira parte-hartzea sustatzeko.
- > Erakundeetan **parte hartzea bultzatu** behar da, hiru maila hauetan:



- > Gomendatzen da **parte hartzeko prozesu integralei** ekitea, parte-hartzea hiru maila horietan sustatuz.
- > Enpresak **kudeaketan parte hartzeko** aukera sustatzen has daitezke. Horretarako, langileek beren lanpostuaren alderdi zehatzei buruzko erabakiak hartzea bultzatu dezakete, eta erabaki-esparrua areagotu.
- > Interesgarritzat jotzen da **parte-hartzea pixkanaka zabaltzea**, langileek erabaki estrategikoetan ere parte hartu arte.
- > Parte-hartzeak **langileak ahalduntzea** dakar, haien konpromisoa eta inplikazioa areagotzen baitira. Langileek beren ongizate pertsonala hobetzen dute, bai ikuspegi ekonomikotik bai alderdi psikosozialetik. Eta parte-hartzeak lurraldea garatzen ere laguntzen du, lankidetzak sustatzeko guneak bultzatuz eta gizarte-kohesioa hobetuz¹.

1. <https://partaidetza.mondragon.edu/documents/846690/847379/partaidetza-liburua-es.pdf/43dcb03f-86b3-4944-98d7-83e17db74612>



Informazio osagarria

Gipuzkoa Europaren buruan dago langileek enpresan duten parte-hartzeari dagokionez¹. Mondragon Unibertsitateak Gipuzkoako Foru Aldundiarentzat egin duen eta Etorbizuna Eraikiz foru-programan txertatzen den azterketaren ondorioak:

- Enpresan parte hartzeak onurak dakartza langilearentzat, enpresarentzat eta lurraldearentzat. Garrantzitsuen ez da esparru horretan mugari zehatzak ezartzea, hiru partaidetza-mailak (jabetza, kudeaketa eta emaitzak) aintzat hartzen dituzten estrategia integralak apurka-apurka garatzea baizik.
- Emaitzetan parte hartzearekin batera, beste aldaketa batzuk egin behar dira eguneroko jardunean.
- Jabetzan parte hartzeak ez du beti bermatzen partaidetza integrala, kudeaketan aldaketak eragiten dituenak, alegia.
- Gipuzkoan langileek enpresen jabetzan duten partaidetza Europako herrialdeetan baino handiagoa da (aztertutako sektore guztietan, kapitalaren partaidetzaren emaitzak askoz handiagoak dira Europako batezbestekoa baino). Gipuzkoako enpresen berezko ezaugarri hori eta irabazietan parte hartzea (Gipuzkoa rankingaren erdian dago) lurraldearen bi berezitasun dira, eta eutsi beharreko indarguneetako batzuk ere bai.
- Kudeaketan parte hartzeari dagokionez, Europako batezbestekotik hurbil dago Gipuzkoa; hain zuzen, langileek beren enpresetan duten erabakitze-askatasunari dagokionez. Gipuzkoan, bereziki aipagarria da erakundeko zereginen ordena aukeratu edo aldatzearekin lotutako pertzepzioa, Europako batezbestekoa baino handiagoa baita. Izan ere, aldagai horretan emaitzarik onenak dituzten zazpi herrialdeen artean dago Gipuzkoa; lanaren antolamenduarekin lotutako erabakietan eragiteko gaitasunari dagokionez, berriz, azken postuetan dago.

Parte-hartzea sustatzea Gipuzkoako Foru Aldundiaren aldetik

Gipuzkoako Foru Aldundiak enpresen antolamendu-ereduen eraldaketa sustatzen du, pertsonen parte-hartzearen eta erantzukidetasunaren bidez; horretarako, enplegarritasuna, sormena, ekimenaren zentzua, ikaskuntza, jasagarritasuna eta lehiakortasuna uztartzen ditu, besteak beste.

Lantoki-eredu eraldatzaileen garapena bideratu nahi da (lanaren eta lan-bizitzaren antolamendua taxutzen eta zehazten duten parte-hartze sozialeko prozesuak dira, eta giza dimentsioa, antolamendukoa eta teknologikoa bateratzen dituzte). Parte hartzeko prozesu horiek aldi berean eragiten dute antolamendu-jarduna eta lan-bizitzaren kalitatea hobetzea. Horrenbestez, politika ekonomiko eta sozialen helburuen arteko benetako konbergentzia lortzen lagundu dezakete; elkarrizketa (langileei hitza ematean baterako lidergoa sortuz), esperimentazioa (langileek bultzatutako ikaskuntza eta proposamenak, eta antolamendu- eta eraldaketa-sistematika), konfiantza (enplegua eta pertsona-taldeak) eta baliabideen eskuragarritasuna (egiturak, kudeaketa eta prozedurak) erlazionatuz.

<https://www.gipuzkoa.eus/eu/web/ekonomia/programak-eta-laguntzak/partaidetza>

1. <https://www.tulankide.com/es/gipuzkoa-se-situa-a-la-cabeza-de-europa-en-la-participacion-de-los-trabajadores-en-los-beneficios-y-el-capital-de-la-empresa>

Sartu zeharkako gaitasunak antolamendu-kulturan

Helburua

Enpleguaren kalitatea hobetzeko ekimenak gure antolamendu-kulturan nola txertatzen diren aztertzea; enpresak bere estrategietan zeharkako gaitasunak zenbateraino eta zer sistematizazio-mailarekin kontuan hartzen dituen identifikatzea, eta zenbateraino balioesten eta aintzatesten dituen langileek beren lan-jardueretan ezartzen dituztenean. Zeharkako gaitasunak sustatzeko ideiak proposatzea.

Ideiak eta proposamenak

- > Enpresaren **dokumentu estrategikoak aztertzea**, zeharkako gaitasunak (baita enpleguaren kalitatea hobetzeko ekimenak ere) zuzenean edo zeharka txertatuta dauden jakiteko.
- > Zeharkako gaitasunak garatzeko ekimenak plan estrategikoan, kudeaketa-planean eta abarretan zer ildotan eta nola jaso ditzakegun **identifikatzea**, baita gaitasun horiek nola baloratu eta susta ditzakegun ere, erakundeko langileen enpleguaren kalitatea handitzeko:
 - * langileak hautatzeko prozesuetan
 - * pertsonen prestakuntzan
 - * erabakiak hartzeko prozesuan
 - * partaidetza-prozesuetan
 - * beste batzuetan
- > **Erreferentziako pertsona bat** (edo talde bat) **izendatzea**, erakundean zeharkako gaitasunak sustatzeko (pertsonen, berrikuntzaren, berdintasunaren eta abarren arduraduna), eta langileei izendapen horren berri ematea.
- > **Langileen ideia berriak**, emaitza onak, ekarpenak, ahaleginaren hobekuntza eta abar **aintzatesteko** ohiturak ezartzea.
- > Zeharkako gaitasunak (sormena, ekimena, gauza berriak ikastea eta abar) nolabait balioesten dituzten **prozesuak, sistemak edo tresnak martxan jartzen** jarraitzea.
- > Antolamendu-kulturan **sartutako ekimenen jarraipena eta ebaluazioa** egitea, aurrerapenak baloratzeko eta dagozkion hobekuntzak txertatzeko.



Informazio osagarria

EUSKALIT. Kudeaketa aurreratuaren 2018ko ¹ eredua

Nola sustatzen ditugun pertsonen konpromisoa eta motibazioa.

Horretarako, hau egin daiteke:

- > Pertsonen erakundearen estrategiaren berri eman, ikuspegi globala izan dezaten.
- > Maila guztietan (talde-lanean edo sareko lanean, zeharkako edo diziplina arteko proiektuetan eta abarretan) komunikazioa eta lankidetzaren eraginkortasuna eta arinak izateko mekanismoak ezarri eta mekanismo horien aniztasuna bermatu.
- > Denboran zehar orokorrean nahiz talde-mailan edo maila pertsonalean lortzen diren emaitzen berri eman pertsonen, eta agerian utzi pertsona bakoitzaren lana lagungarria dela emaitza orokorrak lortzeko.
- > Pertsonen balioak, interesak eta beharrak beren jardueraren erantzukizunekin eta erakundearen balioekin bat etortzea bideratu.
- > Partaidetzako gestio-sistema pluralak ezarri, pertsonak gai izan daitezen modu autonomoan moldatzeko, beren jardueren jarraipena egiteko, erabakiak hartzeko, talde-lanean aritzeko eta prozesuen eta lantaldeen eraginkortasuna eta efizientzia hobetzeko, langileek gestioan eta emaitzetan parte hartzea helburu duten ikuspegiak garatuz.
- > Pertsonen eta taldeen jardueraren ebaluatu, eta izandako jarrerak eta egindako ahaleginak zein lortutako emaitzak aintzatetsi.
- > Errespetuan eta konfiantzan oinarritutako harreman onak (formalak eta informalak) bultzatuko dituzten ikuspegiak eta metodologiak erabili.

1. <https://www.euskalit.net/buscador/doc/modelo2018.pdf>

Ezarri eta ebaluatu martxan jartzen diren ekintzak eta ekimenak

Helburua

Gida honetan aurkezten diren ekintzak pixkanaka ezartzea eta jarraipena eta ebaluazioa egitea, zer-nolako eragina duten jakiteko eta, hala badagokio, neurri egokiak hartzeko.

Ideiak eta proposamenak

- > Gida honetako orientabideak malgutasunez eta mailaz maila aplikatu daitezke. Gainera, haien artean lotura estua badago ere, ez da beharrezkoa gidako ordena berari jarraitzea; aitzitik, edozein ordenatan ezar daitezke, hori enpresaren egungo egoeraren, interesaren eta aurrerapen-mailaren araberakoa izango da. Horregatik gomendatzen da aldez aurretiko autodiagnostikoa egitea.
- > Dena den, ideiak eta proposamenak ezartzen laguntzeko, ezinbestekoa da zenbait elementu kontuan hartzea, **alderdi bakoitza eta egingo dugun ekintza bakoitza hobeto planifikatu eta antolatzeko**. Hona hemen elementu horietako batzuk:
 - * Arduraduna eta proposatu beharreko alderdian/ekintzan parte hartzen duten beste pertsona batzuk.
 - * Hobetu nahi dugun egungo egoera.
 - * Lortu nahi dugun helburua, eta aplikatuko diren ekintzak eta ekimenak.
 - * Egiteko epea, ekintzak diseinatzeko diren ekintzen jarraipena eta ebaluazioa burutzen diren arte.
 - * Aurkitutako zailtasunak eta aukeratutako konponbideak.
 - * Espero diren emaitzak.
 - * Lortutako emaitzak (eragina).
 - * Jarraipena eta ebaluazioa. Lortutako ikaskuntzak.
- > Adibide lagungarri gisa, taula bat dago jarraian. Elementu horiek jasotzen ditu taulak, eta alderdi jakin batean nola ezarri azaltzen du.



Informazio osagarria

Gidako orientabideen garapenaren eta ezarpenaren adibidea

Analisi-alderdia: PERTSONAK HAUTATZEKO PROZESUAK

Arduraduna	Pertsonak kudeatzeko arduraduna Inplikaturako beste pertsona batzuk: arloko arduraduna, lanean hasiko den pertsona berriaren tutorea
Egungo egoera (hobetu nahi duguna)	Zeharkako gaitasunak ez dira hautaketa-prozesuetan sartzen; ez dira inoiz kontuan hartu aurretiko eskakizun gisa.
Helburua eta ekintzak/Ez-erri beharreko ekimena	Helburua: sormenerako gaitasuna txertatzea pertsona berrien hautaketan. 1. ekintza: lanpostuan sormenerako gaitasuna identifikatzea. 2. ekintza: hautagaiei eskatzen zaizkien ezaugarrien artean zeharkako gaitasunen garrantzia sartzea. 3. ekintza: proba praktikoa bat ezartzea, hautagaia sortzailea den ala ez jakiteko.
Egiteko epea	Diseinua: 15 egun Hautaketa-prozesua: 15 egun Eragina: epe ertaina/luzea
Aurkitutako zailtasunak/Aukeratutako konponbideak	Zailtasuna: ez da aurkitu lanpostuarekin bat datorren sormenari buruzko eredu espezifikorik. Hautaketan ez dago sormena neurtzeko praktikarik. Konponbidea: lanpostuko tutorearen laguntzarekin, zenbait jarduera identifikatu dira, dagoeneko ezarritako protokoloak eragiten ez dieten alderdi berritzaileak aplikatzeko. Pertsona sortzaileak identifikatzen laguntzen duten hautaketa-praktikak aztertu dira.
Espero diren emaitzak	Prozesuetan eta produktuak ideia berriak ekar ditzaketen pertsona sortzaile berriak sartzea plantillan.
Lortutako emaitzak (eragina)	X prozesuan eta Y produktuan egindako hobekuntzak. Pertsonak eta taldeak izandako hobekuntzak aintzatestea. Lortutako hobekuntza sistematizatzea.
Jarraipena eta ebaluazioa	Pertsonaren jarraipena: iraunkorra Ebaluazioa: 3 hilera, 6 hilera