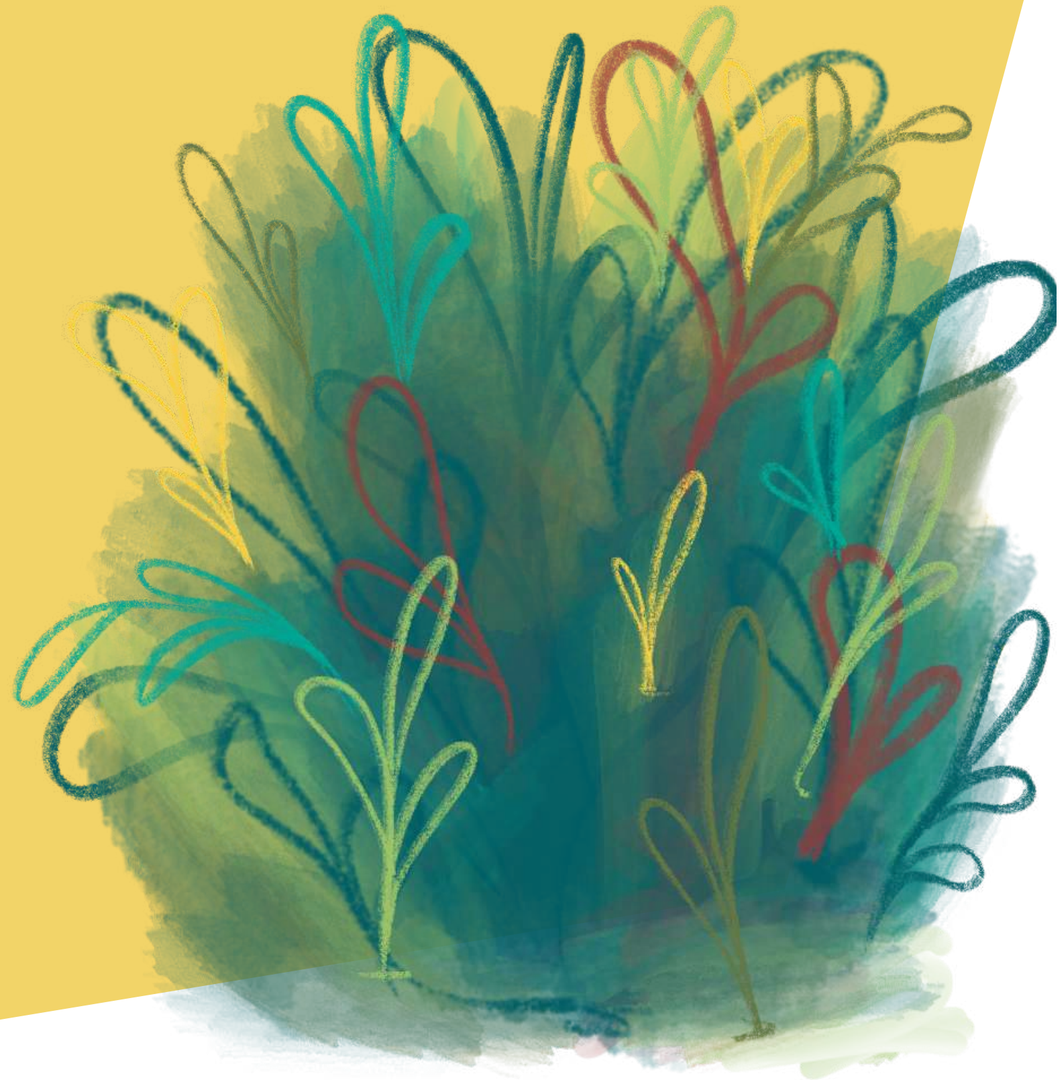
Eraldalan Plus +

GIPUZKOAKO ENPRESAK ETA ERAKUNDEAK
PARTAIDETZA-MODU BERRIETARA
ERALDATUZ ETA KONEKTATUZ



Honako hauen eskutik:

mercatec | IMPACT HUB Donostia | Gipuzkoako Foru Aldundia Ekonomia Sustapeneko, Landa Inguruneko eta Lurralde Orekako Departamentua | Diputación Foral de Gipuzkoa Departamento de Promoción Económica, Medio Rural y Equilibrio Territorial

Aurkibidea

01 Sarrera

Ekoizpen-eredu berriak 4
Eraldalan 5

02 OATS Eredua

Ereduaren inspirazioa 7
Ereduaren kategoriak 8
Online antolaketa-autodiagnostikoa 9
Adierazle sintetikoak 9

03 Azterlanaren metodologia

Unibertsoaren deskribapena 12
Eremu ikerketa 12
Langinaren deskribapena 13

04 Azterketaren emaitzak

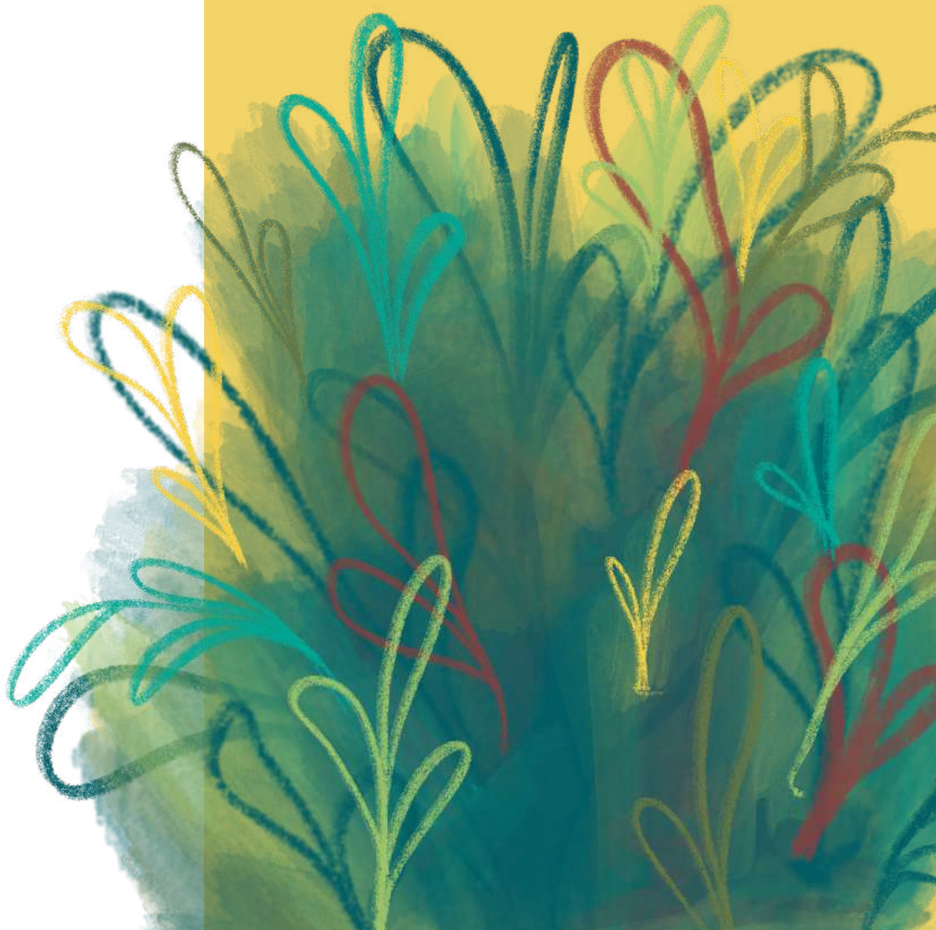
Enpresen globalari buruz 15
Hobekien aztertutako alderdiak 16
Okerren aztertutako alderdiak 16
Asmoa eta balioak 17
Zaintza 19
Lidergo bideratzailea 21
Autonomia 23
Egokitzapena 25
Komunikazioa 27
Ñabardurak sailkapen-aldagaiei dagokienez 29

05 Kategorien laburpena 31

06 Ondoriak 34

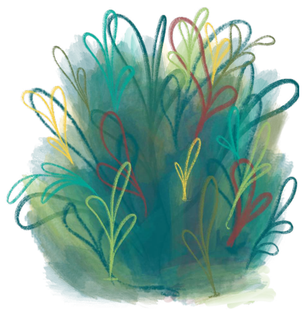
TXOSTENA 2022

Eraldalan Plus +



Txostena 2022

Eraldalan Plus +



01 Sarrera

Ekoizpen-eredu berriak

Gaur egungo osasun eta ekonomia-krisiak erakusten digu hain sustatuta dagoen globalizazioak ez zuela azaltzen dizkigun mehatxuekin bat datorren tresnarik, eta beharrezkoa dela globalizazio horrek berekin dakartzan ondorioak berriz ebaluatzea. Badirudi ziurtasun bakarra etorkizun hurbilean ziurgabetasuna ezartzen dela.

Sistemaren krisi sakon horrek bizkortu egin ditzake jada iragartzen ari ziren aldaketak, baina ez enpresetan ez gizartean ezarri berriak. Zientzian aipatzen diren ekoizpen eta kontsumo ereduaren mugak aukera bat izan daitezke gure gizarte eta ekonomia antolaketako moduetan aldaketak egiteko, bizitzeko eta lan egiteko moduei aurre egin beharko diegun egokitzapenei baldintza hobetan aurre egin ahal izateko.

Krisi sistemikoaren eta ziurgabetasun handiko egoeren testuinguru honetan, egokia da lan eta produkzio antolakundeak eta egiturak birpentsatzea eta berregokitzea, gure lurraldeko sistema ekonomikoan eta sozialean aldaketak eragiteko duten zeregina kontuan hartuta.

Enpresen eta erakundeen erresilientziak abiadura handian aldatzen den mundu bati egokitutako erantzun azkarrak eskatzen ditu. Hori lortzeko, eztabaida zientifikotik erakunde erresilienteak eta osasungarriak bilatzen dituzten mugimendu berriak aurkitu ditugu.

Cubbin eta Geroski (1987), Sullivan (2000), Bollinger eta Smith (2001) eta Frederic Laloux (2014) autoreek, besteak beste, adierazten digute gaur egun elementu ukigarriak ez direla erakundeen elementu bereizgarri nagusiak, baizik eta baliabide ukiezinak direla denboran lehiakortasun-abantaila iraunkorrak izatera iristeko beharrezko baldintzak hobekien betetzen dituztenak.

Bestalde, New Work mugimenduko erreferenteek antolatzeko eta lan egiteko modu berriak proposatzen dizkigute. Besteak beste, **Fritjof Bergmann** (New Work), Frederic Laloux (**Erakunde Tealak**), **Koldo Saratxaga** (Harreman estilo berria), Bettina Rollow eta Joana Breidenbach (**The Future of Work Needs Inner Work**), Richar Semler eta Brian Robertson (**Holokrazia**).

Proposamen horien guztien arabera, lantaldeen autokudeaketan, pertsonen osotasunean eta enpresaren estrategiaren bilakaeran oinarritutako praktikak egin behar dira; horretarako, pertsona bakoitzak erantzukizun handiagoa duen erakundeak sortu behar dira, hierarkia arinekin eta gaitasunetan oinarrituta. Horretarako, inplikatutako lantalde guztien prestasun handia behar da, parte-hartze handiagoa, erantzukizun handiagoa eta etengabeko prestakuntza, maila pertsonalean eta profesionalean garatzea eta ikastea ekarriko duena. Emaitza helburu batekin lerrokatutako erakundea da, eta bizkorra da inguratzen duen ekosistemarekin elkarreragiteko prozesuan.

Zalantzarik gabe, enpresek eta erakundeek 2030 agendan ezarritako helburuak lortzeko alderdi soziala txertatu beharko dute beren erakundeetan. Eta beren jardueraren erantzukizun sozialaz gain, eta neurri handiagoan, erakundearen eraldaketan inbertitu beharko dute. Izan ere, etorkizuneko erronkei aurre egiteko, teknologia aurreratuak behar izateaz gain, egungo erronkei eta etortzeke daudenei aurre egiteko behar besteko autonomia duten helburu bera duten pertsonak behar dira.

Enpresetan eta erakundeetan gobernantza-modu berriak egokitzeko beste arrazoi bat da argi dagoela eskumenek goi-karguetan kontzentratuta egoteari utzi diotela eta gaur egun enpresa osatzen duten pertsona bakoitzarengan daudela.

Pertsonen potentziala aktibatzeko, beharrezkoa da enpresaren helburuarekin identifikatzea eta haien norabidea zehazteko orduan aukera eta erantzukizuna izatea.

> ***Hurrengo iraultza ez da teknologikoa izango, bertan bizi diren eta garatzen diren erakundeen eta pertsonen kontzientziaren bilakaerak markatuko baitu.***

Horregatik guztiagatik, Gipuzkoako enpresa eta erakundeentzat garrantzi handikoa da langileen benetako parte-hartzerantz lan egiteko modu berrietan inspiratzea eta ibiltzea. Enpresen lehiakortasuna handitzea, antolaketa-eredu berrien berrikuntzaren bidez.

Eraldalan

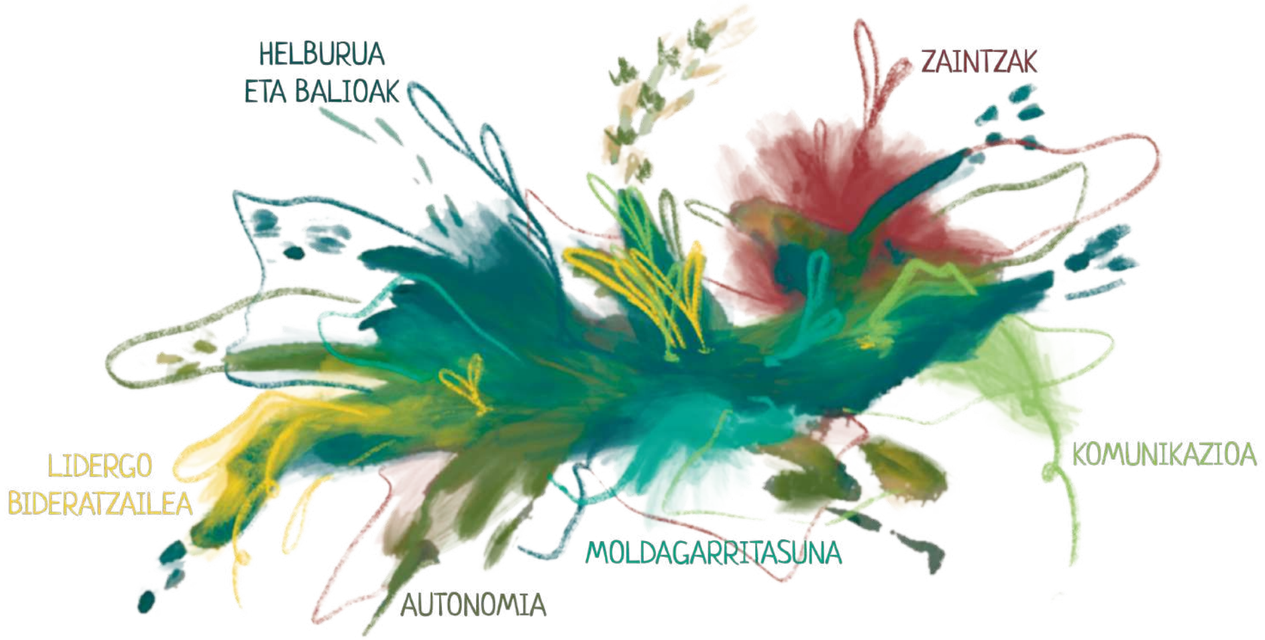
ERALDALAN proiektua Gipuzkoako enpresa-sarean eta ekosistema sozio-ekonomikoan enpleguaren kalitatea sustatzeko programaren barruan dago. ERALDALAN + ERALDALAN proiektua sendotzea da, Ekonomia Sustatzeko Sailak finantzatua, eta dagoeneko 25 erakunde baino gehiago konektatu ditu eraldaketa-prozesuan, hainbat ekitaldiren bidez. Eraldalanen egindako lehen urrats hori Eraldalan.eu plataforman jaso da, Gipuzkoako enpresa eta erakunde parte-hartzaileen jardunbide egokiak ikusaraziz.

Proiektuaren egoera honetan, lurralde barruko enpresetan parte hartzeko eredu berrien inguruko ikaskuntza-komunitatea finkatzeaz gain, modu esponentzialean zabaldu nahi du pertsonek Gipuzkoako enpresa-sarean parte hartzeko duten sentsibilizazioan duen eragina.

Proiektu honen bidez, alde batetik, praktika-komunitate hori indartu nahi da, 2022an lurraldeko 100 erakunde eta enpresa baino gehiagotara iritsiz, eta, bestetik, autodiagnostiko digitalerako tresna bat eskaini nahi zaie, beren enpresetan eraldaketa-aukerak identifikatu ahal izateko. Tresna hori Eraldalan.eu plataforman sartu da, eta kode irekian dago eskuragarri Gipuzkoako enpresa-sare osorako.

Eraldalan antolaketa-eraldaketari buruzko hizkuntza sinplifikatzen duen proiektu bat da, enpresa-publiko zabalagoarentzat eskuragarri egiten duena, aldaketa-prozesu batean inplikatutako erakundeen sare-belaunaldi bat eskaintzen duena, eta, azken batean, Gipuzkoan garatzen ari diren beste proposamen batzuen osagarri da, hala nola eredu kooperatiboa, K2K eredua, Fabrika eredua edo El Camino del Elder, proiektu honetan kolaboratzailea, erakundeak sistema bizitzat hartzea.

ERALDALAN EREDUA

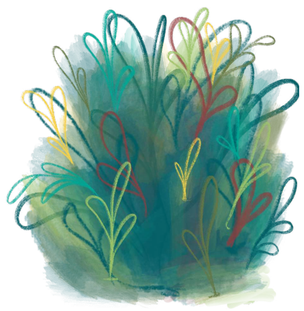


PARTE-HARTZAILEAK

ERALDALAN eraldalan.eu · IMPACT HUB Donostia · EKOGRAS · DAITEKE consultoría social gizarte aholkularitza · Amebi smart systems · lanki · APTES · arteman KOMUNIKAZIOAREN ARTISAUAK · MATIA FUNDAZIOA · SURFRIDER FOUNDATION EUROPE · Hettich · CYBER SURGERY · MTA MONDRAGON TEAM ACADEMY · FARAPI KOOP. · GUREAK · EROSKI viajes · GOIMEN · GEZKI · IHRE HIDRAULIC

TXOSTENA 2022

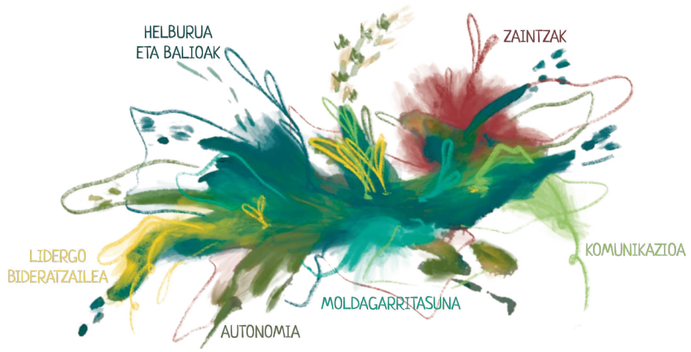
Eraldalan Plus +



02
OATS Eredua

Ereduaren inspirazioa

Impact Hub Donostiak, Eraldalan proiektuaren barruan, antolaketa-eraldaketako eredu bat garatu du, OATS eredua, **«Gizarte Eraldaketarako Antolaketa Egokituaren Eredua».**



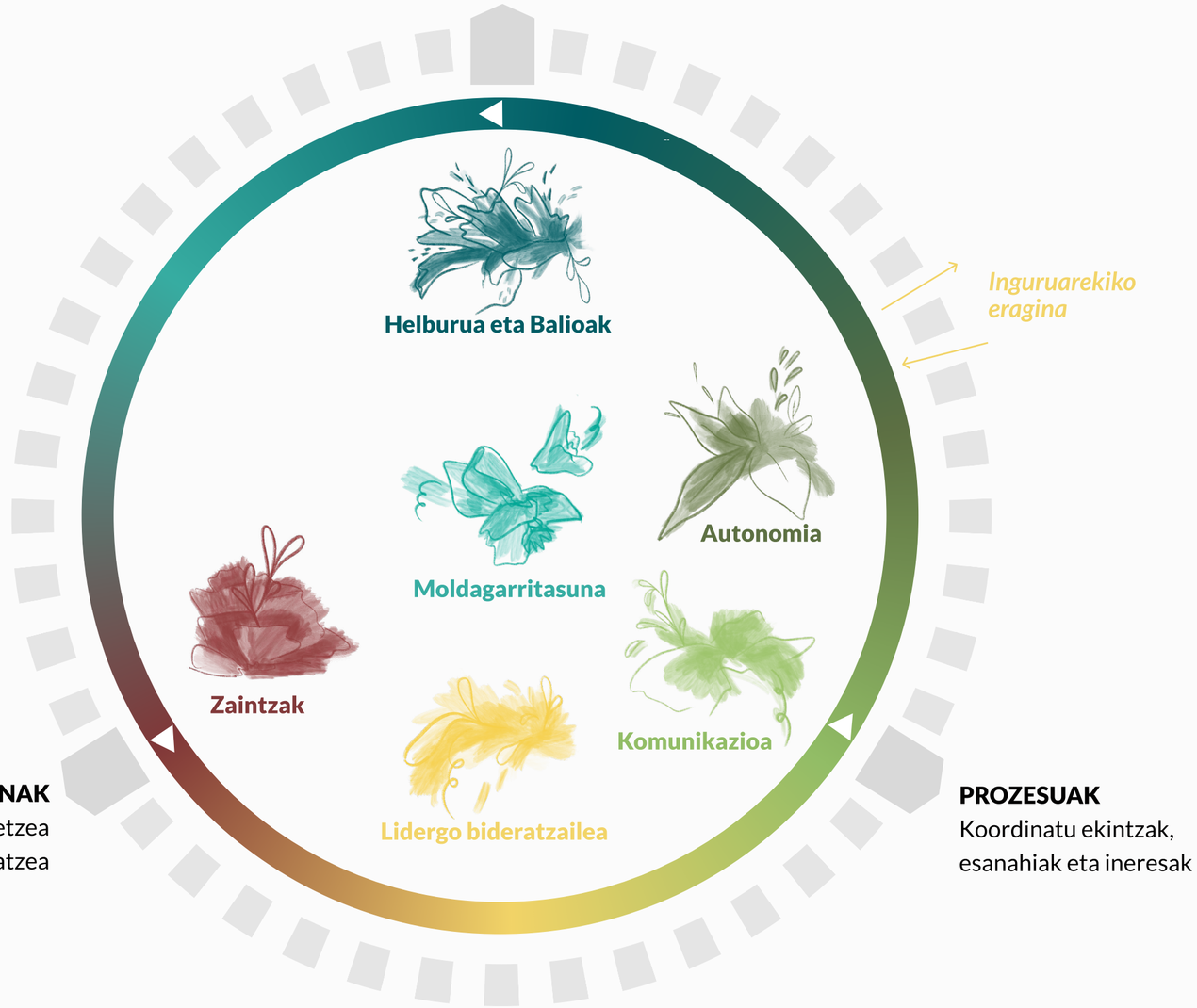
Eredu hori etxebizitzen teoriaren eraginkortasun-ereduan oinarritzen da:

Talde, ekipo edo erajunde guztiek, Sistema Bizi gisa ulertuta, hiru nagusi dituzte:

1. Bere helburuarekin bat datozen **emaitzak** lortzea.
2. Osatzen duten **pertsonen** behar garrantzitsuak asetzea.
3. Sistema betea bezala mantentzea **funtzionamendu-prozesu** optimoen bidez.

OATS KATEGORIAK ETA SISTEMA BIZIETAKO ERAGINKORTASUN EREDUAREN ARTEKO ERLAZIOA

EMAITZAK
Urrutsak lortu
Helbururantz aurrera agitea

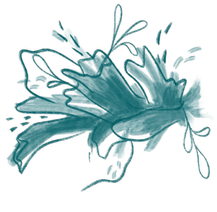


PERTSONAK
Beharrak asetzea
Gaitasunak garatzea

PROZESUAK
Koordinatu ekintzak, esanahiak eta ineresak

Ereduaren kategoriak

OATS ereduak aukera ematen du Gipuzkoako erakundeen beharrak aztertzeko eta identifikatzeko, **6 kategoriari** dagokienez: helburua eta balioak, zaintzak, lidergo bideratzailea, autonomia, moldagarritasuna eta komunikazioa.



Helburua eta balioak

Elkarrizketak eta erabakiak hartzeko prozesua inspiratzen eta gidatzen duen energia da. OATS ereduaren kasuan, helburuak gizarte ekitatiboago eta iraunkorrago baterantz bideratzen gaitu, pertsonen duintasuna ardatz gisa hartuta.



Zaintzak

Praktika multzo bat dira, langileei gune seguru batean bizi direla sentitzeko aukera ematen dietenak, zeinetan beren beharrak garrantzitsuak diren eta, hein handi batean, asebeteak diren. Pertsonen ongizatea funtsezko elementua da erakundeak bere helbururantz aurrera egin dezan.

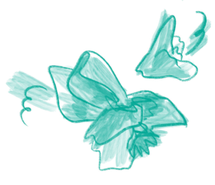
Lidergo bideratzailea

Lider formalen eta informalen gaitasunak elkarri lotzen dituen egitura dinamikoa da, pertsonen zaintzari eta erakundearen helbururantz aurrera egiteari mesede egiten dioten praktikak eta prozesuak errazteko.



Autonomia

Sistema batek bere burua erregulatzeko duen gaitasuna da, sistema zeharkatzen duen informazio- eta energia-fluxua nola kudeatu erabakitzen duena. Atal bakoitzak (pertsonak, taldeak) autonomia du bere esparrua eta maila erregulatzeko, baldintza bakar batekin: erakundea osatzen duten gainerako mailen autorregulazioa errespetatzea.



Moldagarritsuna

Sistema batek (pertsonak, taldeak, erakundeak) bere barne dinamika (arau estrategikoak, antolakuntzakoak eta operatiboak) ingurune aldakor baten eskaeretara egokitzeko duen gaitasuna da.



Komunikazioa

Prozesu horren bidez, pertsona bakoitzak norberak eta besteek bere lana egiteko behar duten informazioa jasotzen edo ematen du. Komunikazio eraginkorra lortzen da informazioa modu asertiboan transmititzen denean, edukia eta pertsonak zainduz. Gardentasuna funtsezko balioa da prozesu hontan.

Online antolaketa-autodianostikoa

Hemen, enpresa baten antolamendu-eraldaketaren maila zergatik neurtu nahi dugun planteatzen da. Hizpide dugun motibazio nagusia enpresa-ereduaren aldaketaren engranajea hobeto ezagutzea da, haren bilakaera monitorizatuz, gutxien aurreratuta dauden eremuak zein diren ikusteko eta aukera-eremu horiek ikusarazteko.

Autodiagnostikorako online tresna bat eskaini nahi da, enpresak erabakiak hartu ahal izan ditzan eta bere erakundearen barruan eraldaketa-prozesu bat ezartzeko prozesuan izan duen bilakaera monitorizatu ahal izan dezan.

Inprimakia bete bezain laster, autodiagnostikoaren emaitzak lortzen dira, baita aztertutako arlo bakoitzerako gomendio batzuk ere, eta bi dokumentuak deskargatzeko modukoak dira.

Tresna bat eragina sortzen duen errealitate batera aplikatu, inplementatu eta itzuli ahal izateko, lurraldeko enpresen artean jakinarazi, bultzatu eta sustatu behar da. Horregatik, lurraldeko 1.350 enpresarekin baino gehiagorekin harremanetan jarri gara.

Hainbat erakunde inplementatzearen ondorioz, lurraldeko enpresen antolamendu-eraldaketaren maila azter daiteke, eta, beraz, enpresa-sare osoarentzako aukera-eremuak hauteman.

Adierazle sintetikoak

Adierazle batek egindako ekintzen eta lortutako aldaketen arteko lotura praktikan egiaztatzeko edo frogatzeko aukera ematen du. Funtsezko lehen araua da ezartzen den edozein adierazle, emaitza edo inpaktu bat islatzeko, **SMART izan behar dela,** ingelesezko sigletan:

- **Specific.** Espezifikoa, zehatza, gertaera bati buruzko ideia argia ematen duena.
- **Measurable.** Neurgarria, neurketa-unitate bat duena.
- **Achievable.** Posiblea lortzeko, erraza kalkulatzeko.
- **Realistic.** Errealista, errealitatearekin bat datorrena.
- **Time-bound.** Denbora-tarte jakin batean kokatuta, kasu honetan denbora-horizontean.

Enpresa baten errealitatea konplexua eta sistemikoa da, eta, beraz, autodiagnostikorako tresna nahikoa zabala izan behar da bere ekintza-eremu guztiaz arduratzeko, nahiz eta, aldi berean, azkarra eta sintetikoa izan behar duen haren erabilera praktikoa errazteko.

Horregatik, online galdetegi erraz eta lagunkoi bat diseinatu da, OATS ereduko 6 kategorietan antolatutako 43 adierazlerekin. Adierazle horiek El Camino del Elder-aren adituen laguntzarekin egin dira.

Galdesorta hori ahalik eta errazena izan dadin, galdera guztiek eskema bera jarraitzen dute, eta baiezko baieztapenekin formulatuta daude. Baieztapen horiei ERABAKIA eskala bat erabiliz erantzuten zaie, erakundearen errealitatearekin bat datozenen arabera:

1. Ezadostasuna
2. Adostasun gutxi
3. Nahiko adoz
4. Erabat ados

Eraldalan.eu orrialdean eskuragarri dagoen galdetegia, enpresa parte-hartzaile berrietara sartzeko eta enpresa beraren ondorengo ebaluazioak egiteko.

Aztertutako alderdiak

ASMOA ETA BALIOAK | Enpresari zentzua ematen dion balioaren ekarpena

Erakundearen asmoa edo misioa...
1.1. ... enpresaren pertsona guztiek ezagutzen dute eta argia da.
1.2. ... langileen artean adostua eta partekatua izan da.
1.3. ... pertsonen eta ingurumenaren aldekoa da.
1.4. ... enpresaren erabakietan kontutan hartzen da.

Enpresaren balioak...
1.5. ... pertsona guztiek ezagutzen dituzte eta argiak dira.
1.6. ... errespetatzen dira eta erakundean erabiltzen dira.
1.7. ... interes talde guztietan kontutan hartzen dira (bezeroak, hornitzaileak, gizartea...).
1.8. ... pertsonen hautaketa prozesuetan kontutan hartzen dira.

ZAINZA | Erakundea osatzen duten pertsonen ongizatearen inguruko arreta

Arlo profesionalean, baldintzek...
2.1. ... legeak zehazturiko minimoak baino hobeak dira.
2.2. ... enpresen kexak eta ondoeza ekiditen dituzte.
2.3. ... barne sustapenerako garapen profesionala errazten dute.
2.4. ... pertsona guztien berdintasuna eta aniztasuna sustatzera begira ezartzen dira.

Arlo pertsonalean, enpresa(k)...
2.5. ... langileen egoera partikularraren inguruan kezkatzen da.
2.6. ... kontziliaziorako tresnak ditu.
2.7. ... krisi pertsonalei zuzenduriko baliabideak eskaintzen ditu.
2.8. ... ertsonen beharren araberako abantail eta laguntza sozialak eskaintzen ditu.

Inguruari dagokionez, enpresa(k)...
2.9. ... interes talde ezberdinen beharrak kontutan hartzen ditu eta horiek gainditzeko baliabideak eskaintzen ditu.
2.10. ... ingurumenaren beharrak kontutan hartzen ditu eta horiek gainditzeko baliabideak eskaintzen ditu.

LIDERGOTZA BIDERATZAILEA | Konfiantzan oinarritutako elkarrizketa-espazioak sortzeko eta horiei eusteko gaitasuna

Taldeak lideratzen dituztenek...
3.1. ... taldearen ongizatearen inguruan kezkatzen dira.
3.2. ... emozionalki konplexuak diren egoerak kudeatzeko trebetasuna dute.
3.3. ... erabakiak hartzeko orduan adostasuna bilatzen eta errazten dute.
3.4. ... bi noranzkoko (lidergotza eta taldearen artean) feedback-a errazten dute.
3.5. ... etorkizunean lidergoa hartuko duten pertsonak gidatu, motibatu eta hezten dituzte.
3.6. ... taldearen ekarpenak kontutan hartzen dituzte eta aurkezten dituzte.
3.7. ... taldearen arrakasta eta lorpenak ospatzen dituzte.

AUTONOMIA | Adostutako arlo batean erabakiak hartzeko eta ekiteko gaitasuna eta proaktibotasuna

Erakundea(k)...
4.1. ... pertsona bakoitza kontuan hartzen du bere lanpostuari eta lan-arloari eragiten dioten erabakietan.
4.2. ... erakunde osoari eragiten dioten erabakiak hartzeko langile guztiak hartzen ditu kontuan.
4.3. ... pertsonek haientzat garrantzitsuak eta interesgarriak diren hobekuntzak (eta proiektuak) egin ahal izatea errazten du.
4.4. ... ondo definituta dauka sailen eta arloen ekintza-eremua eta harreman-eremua.
4.5. ... pertsonen eta taldeen ekintza- eta erabaki-eremua ondo definituta ditu eta ezagutzen ditu
4.6. ... erakundearen barruan pertsonen autonomia balioesten edo saritzen du.
4.7. ... langileen jarduna ebaluatzeko adierazleen barruan autonomia jasotzen du.

EGOKITZAPENA | Aldaketei egokituriko erantzunak emateko gaitasuna

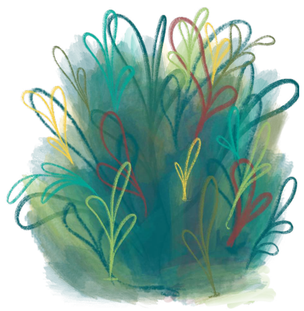
Erakundea(k)...
5.1. ... prozedurak eta praktikak maiz berrikusten ditu, beharrezko aldaketak ezartzeko.
5.2. ... bere inguruaz elikatzen da (interes taldeak barne) ikasteko eta egokitzeko.
5.3. ... ikasketa kolektiboa partekatzeko espazioak ditu.
5.4. ... aldaketa prozesuetan taldeak eta pertsonak laguntzen ditu.
5.5. ... hautaketa prozesuetan pertsonen malgutasuna, egokitzeko eta ikasteko gaitasuna kontutan hartzen ditu.

KOMUNIKAZIOA | Informazio fluxu eraginkorra eta afektiboa

Erakundea(k)...
6.1. ... interes talde guztiekin partekatzen du enpresaren egoera eta etorkizunerako planak.
6.2. ... langile guztiei euren lanerako beharrezkoa den informazio aukera eta irisgarritasuna errazten ditu.
6.3. ... helburuak lortzeko beharrezkoa den informazio fluxua bermatuko duten kanal formal irisgarriak ditu.
6.4. ... langileen ekarpenak jasotzea bermatuko duten espazio eta kanal formalak ditu.
6.5. ... komunikazio asertiboaren alde egiten du, entzuketa aktiboa eta enpatikoan oinarritutakoa.
6.6. ... langile orori zuzenduriko entzuketa espazio seguruak ditu.

TXOSTENA 2022

Eraldalan Plus +



03 Metodologia

Unibertsoaren deskribapena

Azterlaneko enpresen unibertsoa gutxienez 20 langile dituzten jarduera eta forma juridikoko edozein sektoretako enpresek osatzen dute, uste baitute pertsonak kudeatzeko tresnak eta praktikak egokiagoak direla nolabaiteko dimentsioa duten erakundeetan.

2021ean Gipuzkoan 20 langile edo gehiagoko **1.736 enpresa** zeuden erroldatuta,

Eustaten Jarduera Ekonomikoen Direktorioa (DirAE). Unibertsoko **1.358 enpresarekin datu-base** bat egin da, hau da, unibertsoaren % 78arekin. Datu-base horrek kontuak erregistroan uzten dituzten enpresak biltzen ditu, eta, beraz, kudeaketa-tresnak txertatzeko harkorrenak ere izan daitezkeela uste dugu.



1.736

20 langile baino gehiago dituzten enpresak

1.358

enpresak datu-baseetan

850

kontaktatutako enpresak

Eremu ikerketa

Eremu ikerketa bat egin da 2022ko maiatzean eta ekainean, informazioa biltzeko teknika hauekin:

- **Erakundearen barruko pertsonen arduradunaren izena eta helbide elektronikoa eskatzeko telefono bidezko harremana.** Datu-baseko 1.358 enpresekin harremanetan jartzen saiatu gara, eta 850 enpresaren informazio praktikoa lortu dugu.
- **Arduradunei emailinga bidaltzea.** Azterlanean parte hartzeko hainbat gonbidapen bidali dira azterlanerako prestatu den datu-basera, telefono bidezko jarraipen egokiarekin batera. Jarraipen horrek autodiagnostikorako online tresna erabiltzea azaltzen eta bultzatzen zuen.

Laginaren deskribapena

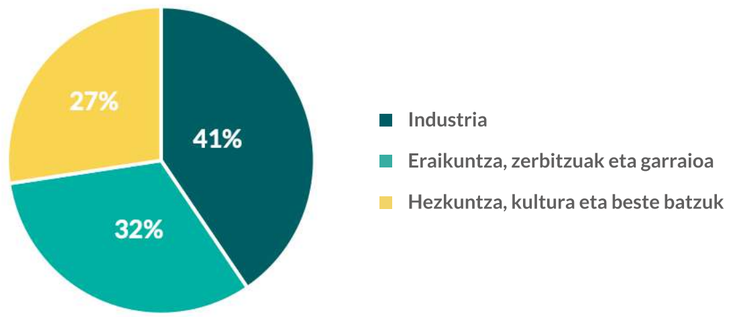
Autodiagnostikoan parte hartzen duten 100 enpresaren lagin-oinarria lortu da. Enpresa horiek, ordezkaritza zabala ez badute ere, erreferentzia ona eskaintzen dute Gipuzkoako erakundeen bilakaera-egoerari buruz.

Enpresen unibertsoan oinarritutako jarraipen-ekintzetan, erakundearen osasun- eta ongizate-ikuspegi horri buruzko ezagutza eta sentsibilitate falta identifikatu da, eta horrek erakusten du lurraldeko enpresa-ehunaren aurrerapen orokorraren egoera.

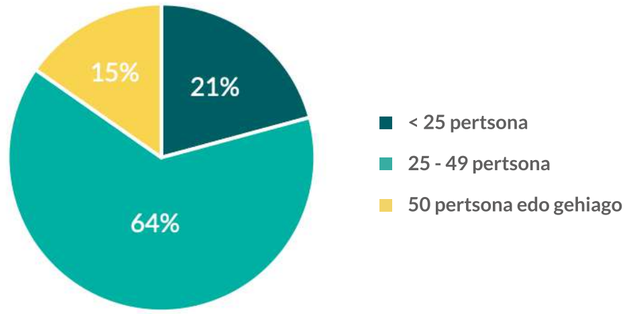
Taula 1. Laginaren deskribapena

Sektorea	Industria	41%
	Eraikuntza, zerbitzuak eta garraioa	32%
	Hezkuntza, kultura eta beste batzuk	27%
Erakunderaren tamaina	< 25 pertsona	21%
	25-49 pertsona	64%
	50 pertsona edo gehiago	15%
Forma jurídikoa	S.L.	57%
	S.A.	32%
	KOOP. S.	8%
	BESTELAKOAK	2%

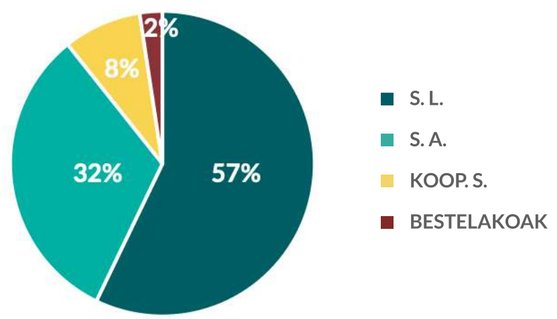
Grafikoa 1.-Laginaren banaketa, sektorearen arabera



Grafikoa 2.-Laginaren banaketa, erakundearen tamainaren arabera

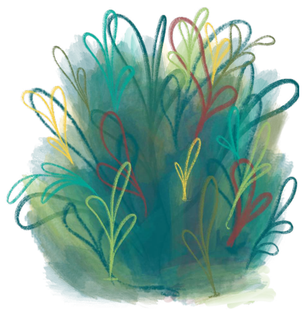


Grafikoa 3.-Laginaren banaketa forma juridikoaren arabera

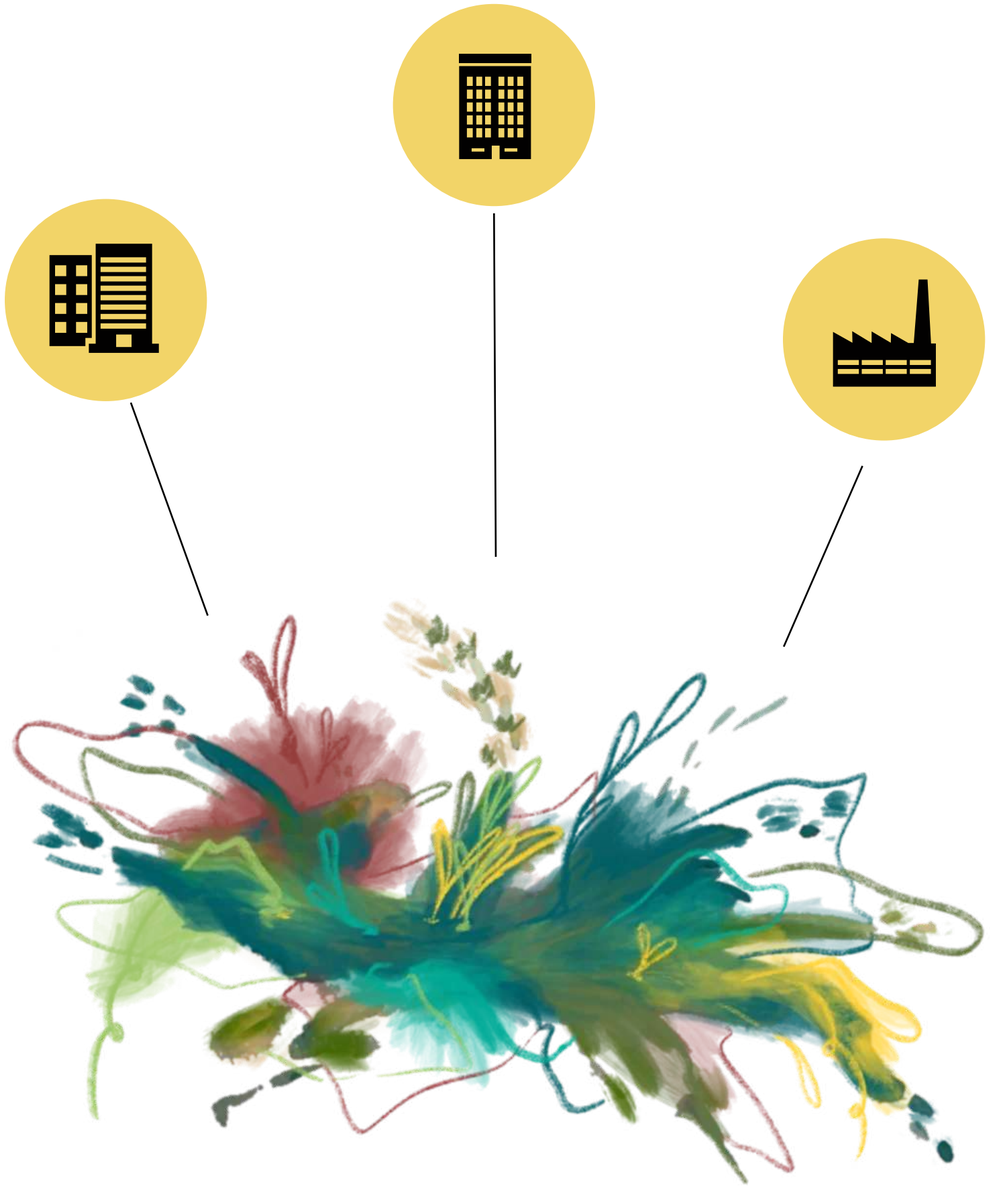


TXOSTENA 2022

Eraldalan Plus +



04 Emaitzak



Enpresen globalari buruz

20 langile baino gehiagoko enpresa gipuzkoarra pertsonen arloko antolaketa-eredu aurreratutik urrun dago. Landa-lan garestiak hala erakutsi du, eta jarraipen-deietan ere egiaztatu da parte hartzeko gonbitari erantzuten ez zioten erakunde gehienak beren erakundean horrelako gaiak jorratzen ez zirelako zirela.

Horregatik, esan dezakegu lagin-oinarria osatzen duten 100 erakundeak multzoa baino aurreratuagoak daudela eta ez dutela Gipuzkoako unibertso globala ordezkatzen.

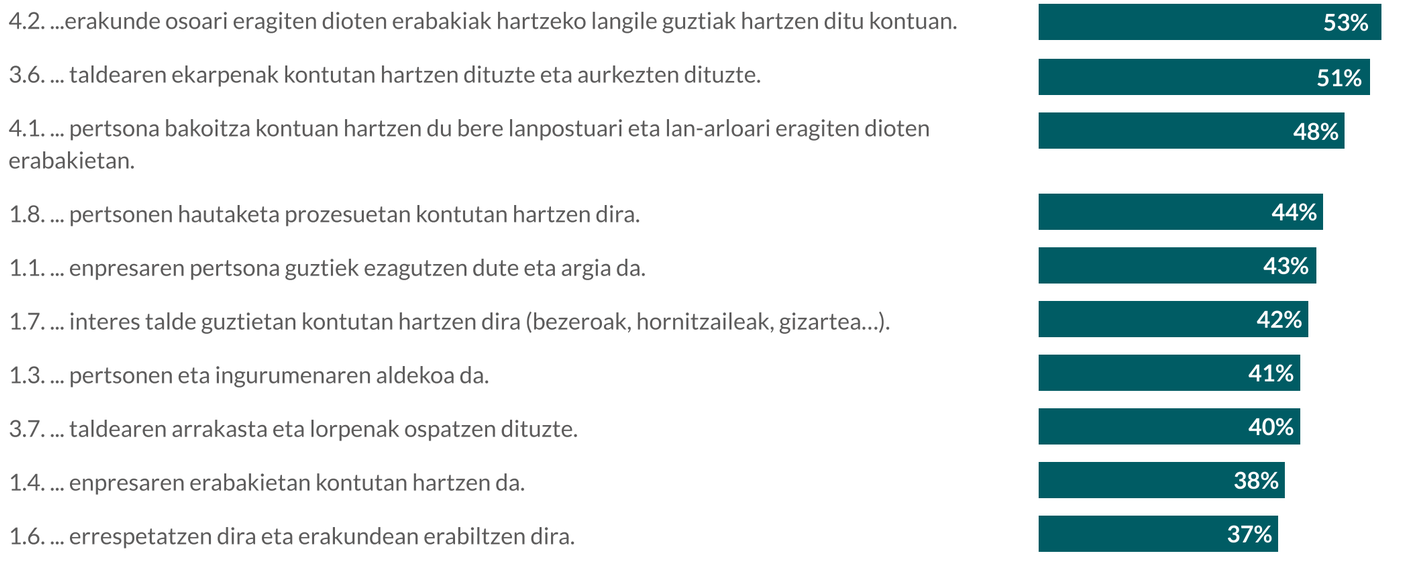
Hala eta guztiz ere, lagin hau erreferentzia ona da enpresa-multzo argigarri baten praktikei buruz ikasteko eta bai puntak bai hobetzeko arloak identifikatu ahal izateko.

Hobekien aztertutako alderdiak

Kontsultatutako erakundeen laginean emaitza onenak ematen dituzten 10 alderdietatik, 6 ***Propositoa eta Balioak*** kategoriakoak dira, eta horrek esan nahi du erakunde osasungarri bat eraikitzeko abiapuntu ona dagoela.

Gainera, zerrendaburu dira ***Autonomia eta Lidergo bideratzailearekin*** zerikusia duten alderdiak ere. Alderdi horiek, helburuari eta balioei dagozkienekin batera, erakundearentzat sendotasun-esparrua finkatzen dute.

Grafikoa 4 - 10 alderdirik onenak (organizazioari buruzko baieztapen bakoitzarekin erabat ados daudela adierazten duten pertsonen %)

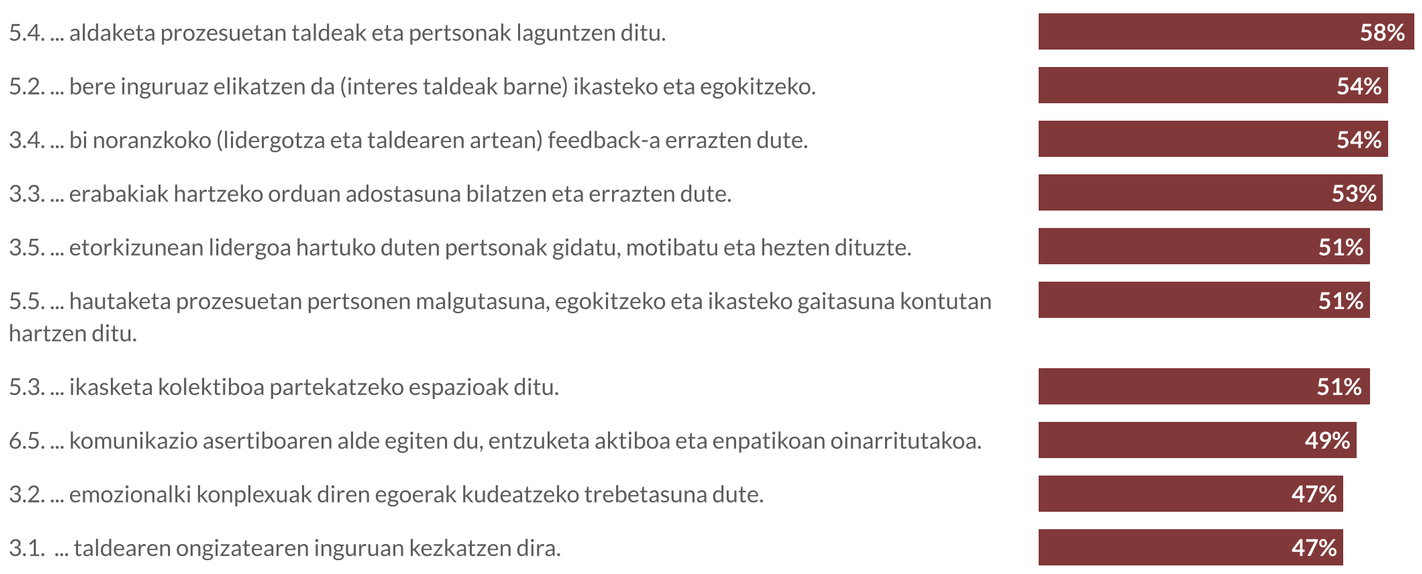


Okerren aztertutako akderdiak

Alderantzizko ariketa eginez; hau da, kontsultatutako erakundeen laginean emaitza txarrenak ematen dituzten 10 alderdiak zerrendatuz, horietako 9 bi kategoriatakoak dira soilik:***Lidergo bideratzailea*** (5 alderdi) eta ***Egokitasuna*** (4 alderdi).

Gainerako alderdia ***Komunikazioaren*** kategoriari dagokio, eta erakundeak entzute aktibo eta enpatikoan oinarritutako komunikazio-estilo asertiboa sustatzeari egiten dio erreferentzia.

Grafikoa 5 - 10 alderdirik okerrenak (zeure erakundeari buruzko baieztapen bakoitzarekin ados ez daudela diotenen %)

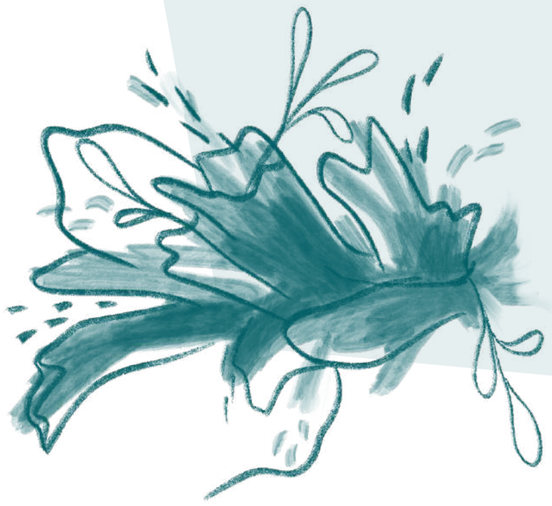


Kategoriak: 1. Proposamena eta balioak, 2. Zainketak, 3. Lidergo bideratzailea, 4. Autonomia, 5. Moldagarritasuna eta 6. Komunikazioa.

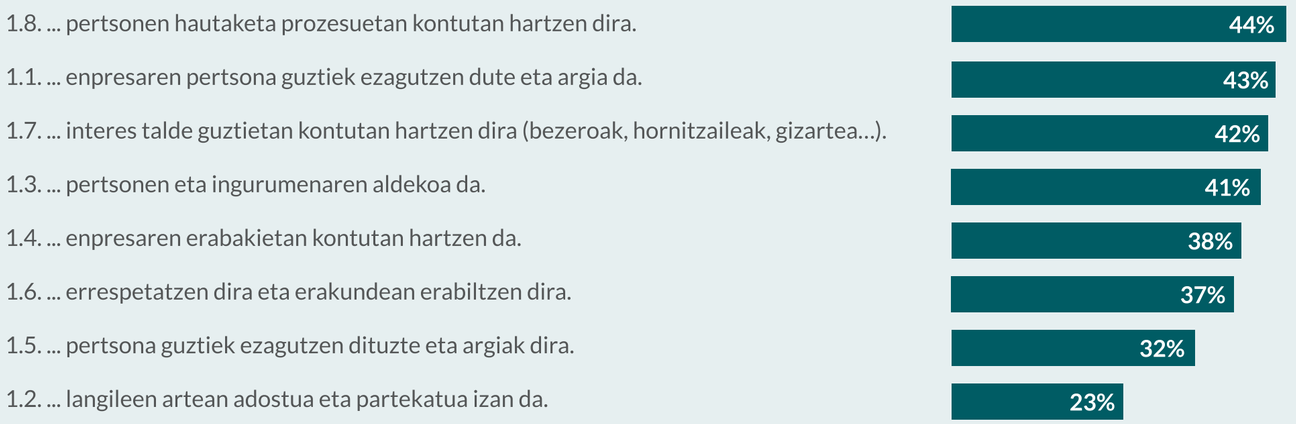
Asmoa eta balioak

Oro har aztertutako kategoria guztien azterketa orokorrean ikus daitekeenez, erakunde baten helburua eta balioak dira erakunde osasungarri bat eraikitzeko *oinarria eta zutabeak* markatzen dituzten gakoetako bat. Horrela, hobekien baloratutako alderdien rankingean zein gutxien baloratutakoen rankingean nabarmentzen dira.

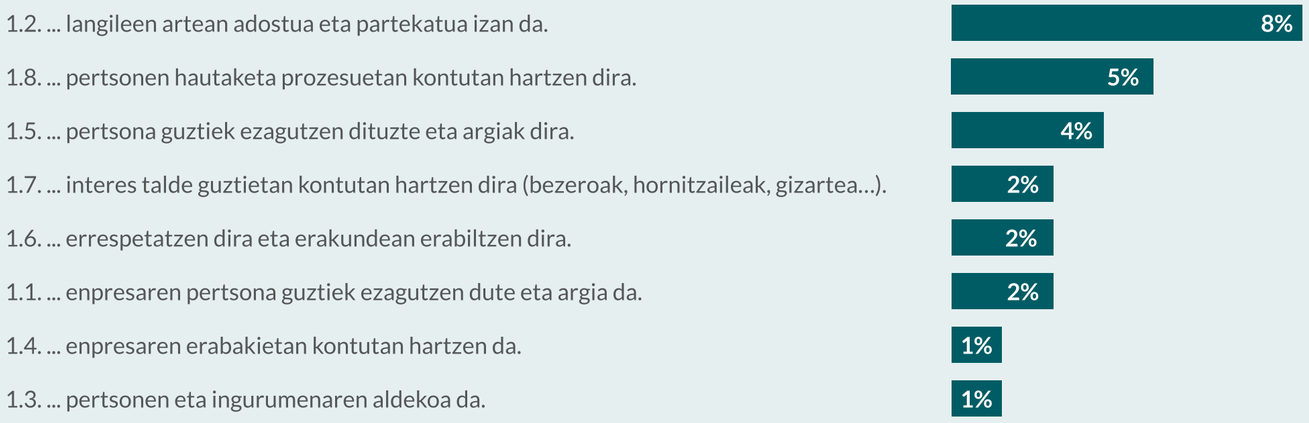
Kategoria garrantzitsu honetan aztertutako alderdien xehetasunetan sartuz gero, ikus dezakegu, azken biak izan ezik, gainerakoek oso ados daudela dioten pertsonen % altuak direla. Okerrena da *langileek adostu eta partekatu dutela proposamena*. Era berean, analisian kokapen okerragoa izateagatik, azpimarratzekoa da balioak argiak direla eta erakundeko pertsona guztiek ezagutzen dituztela.



Grafikoa 6 – Helburua eta balioak, hobekien baloratutako alderdiak (beren erakundearekiko baieztapen bakoitzarekin erabat ados daudela dioten pertsonen %)

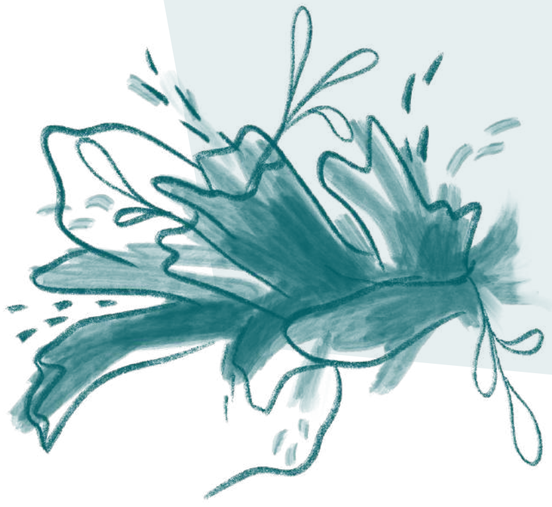


Grafikoa 7 – Helburua eta balioak, okerren baloratutako alderdiak (beren erakundearekiko baieztapen bakoitzarekin bat ez datozela dioten pertsonen %)



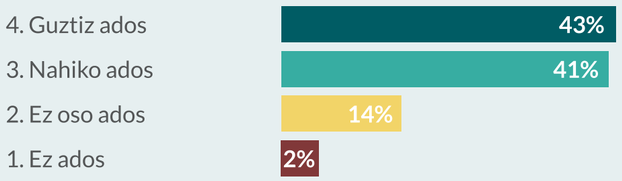
Gainera, jarraian, alderdi bakoitzaren emaitzak zehazten dira, 4 adostasun-mailekin:

1. **Ez ados**
2. **Ez oso ados**
3. **Nahiko ados**
4. **Guztiz ados**

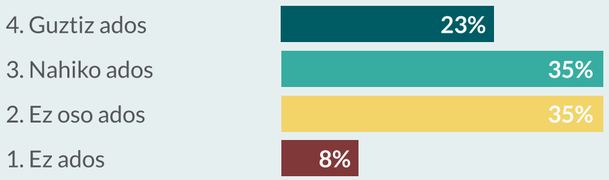


Erakundearen asmoa edo misioa...

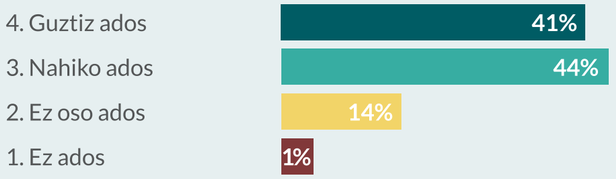
Grafikoa 8 –1.1 Enpresaren pertsona guztiek ezagutzen dute eta argia da (pertsonen %)



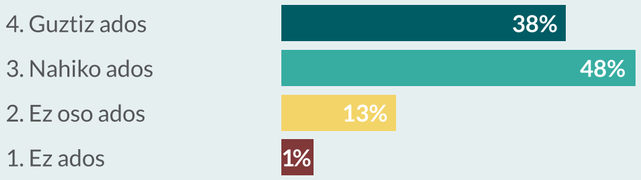
Grafikoa 9 – 1.2 Langileen artean adostua eta partekatua izan da (pertsonen %)



Grafikoa 10 – 1.3 Pertsonen eta ingurumenaren aldekoa da (pertsonen %)

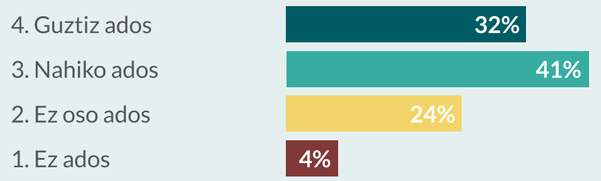


Grafikoa 11 – 1.4 Enpresaren erabakietan kontutan hartzen da (pertsonen %)

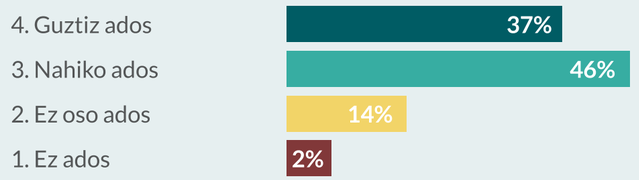


Enpresaren balioak...

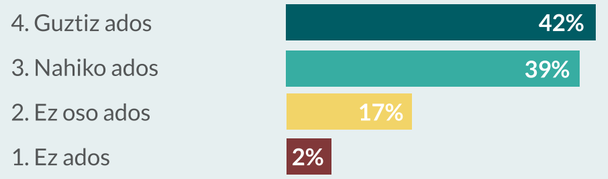
Grafikoa 12 – 1.5 Pertsona guztiek ezagutzen dituzte eta argiak dira (pertsonen %)



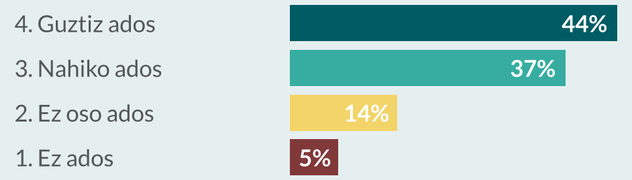
Grafikoa 13 – 1.6 Errespetatzen dira eta erakundean erabiltzen dira (pertsonen %)



Grafikoa 14 – 1.7 Interes talde guztietan kontutan hartzen dira (bezeroak, hornitzaileak, gizartea...) (pertsonen %)



Grafikoa 15 – 1.8 Pertsonen hautaketa prozesuetan kontutan hartzen dira (pertsonen %)



Zaintza

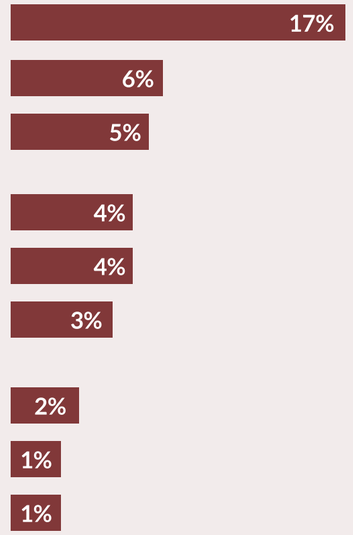
Oro har aztertutako kategoria guztien azterketa orokorrean, ez ziren bereziki nabarmentzen zainketekin lotutako alderdiak, ez erlatiboki hobeto kokatuta dauden alderdien rankingean, ezta okerrenen rankingean ere. Kontuan hartuta bi ranking horiek egiteko Erabateko adostasunaren eta Ez-adostasunaren maila muturrekoenak erabili direla, harridura sortzen da zainketa-kategoria hori aztertzean, oso balio txikiak baititu adostasun-maila handienean, eta nahiko altuak desadostasun-maila handienean.

Gainera, kategoria honetan sartzen diren alderdien xehetasunetan sakontzen badugu, ikusiko dugu alderdi batek bakarrik eragiten diela pertsonen % 17ri Oso ondo, kasu honetan pertsonen premien arabera onurak eta gizarte-laguntzak eskaintzen dituela dioen baieztapenarekin bat etorriz.

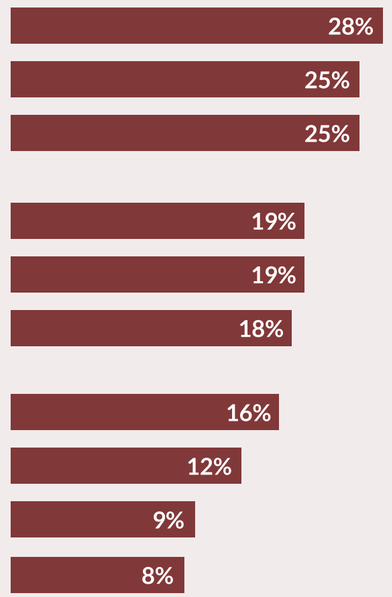
Bestalde, kategoriaren alderdirik okerrena 2.7 da. Krisi pertsonaletako garaiei aurre egiteko baliabideak erabiltzen ditu, eta pertsonen % 28k dio ez dagoela ados. Era berean, analisian nahiko posizio okerragoa izateagatik nabarmentzen dira 2.3 alderdiak Barne-sustapenerako garapen profesionala errazten dute eta 2.10 Ingurumena zaintzeko baliabideak kontuan hartzen eta bideratzen ditu pertsonen % 25ekin Ez dago ados bi baieztapenekin.



Grafikoa 16 –Zaintzak, hobekien baloratutako alderdiak (antolaketari buruzko baieztapen bakoitzarekin erabat ados daudela dioten pertsonen %)



Grafikoa 17 – Zaintzak, okerren baloratutako alderdiak (beren antolamenduari buruzko baieztapen bakoitzarekin ados ez daudela dioten pertsonen %)

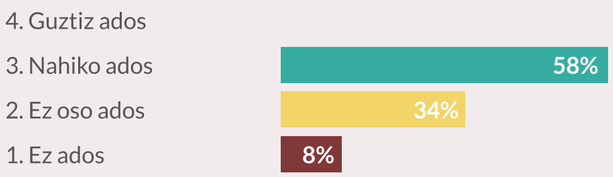


Gainera, jarraian, alderdi bakoitzaren emaitzak zehazten dira, 4 adostasun-mailekin:

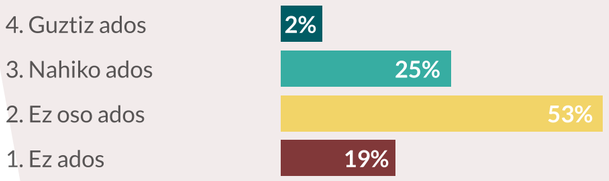
1. **Ez ados**
2. **Ez oso ados**
3. **Nahiko ados**
4. **Guztiz ados**

Lanbide-eremurako, baldintzak (soldatak, ordutegiak, ingurumen-baldintzak)...

Grafikoa 18 – 2.1 Legeak zehazturiko minimoak baino hobeak dira (pertsonen %)

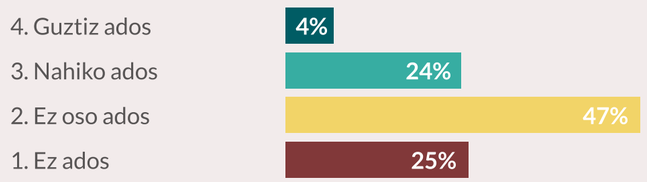


Grafikoa 19 – 2.2 Enpresen kexak eta ondoeza ekiditen dituzte (pertsonen %)

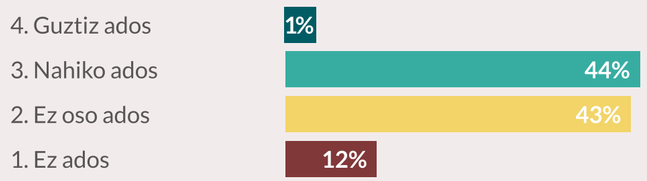




Grafikoa 20 – 2.3 Barne sustapenerako garapen profesionala errazten dute (pertsonen %)

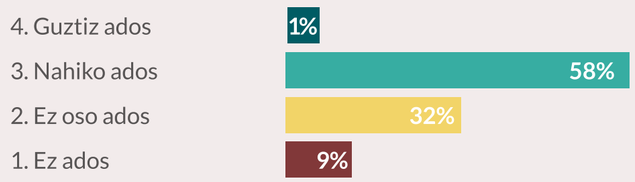


Grafikoa 21 –2.4 Pertsona guztien berdintasuna eta aniztasuna sustatzera begira ezartzen dira (pertsonen %)

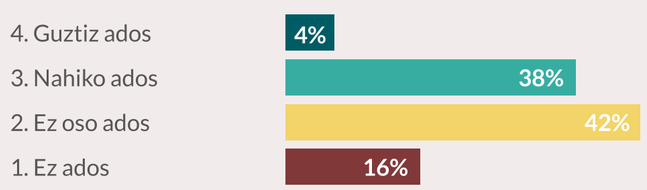


Arlo pertsonalean, enpresa(k)...

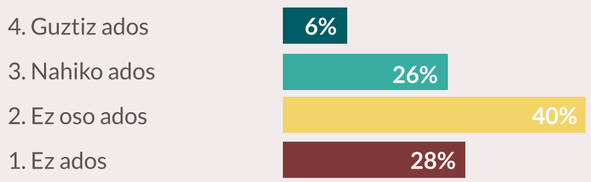
Grafikoa 22 – 2.5 Langileen egoera partikularraren inguruan kezkatzen da (pertsonen %)



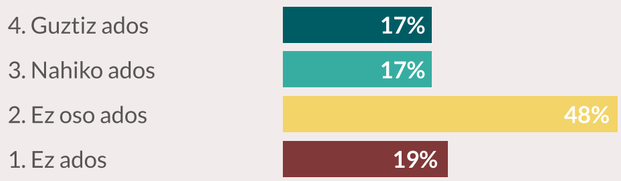
Grafikoa 23 – 2.6 Kontziliaziorako tresnak ditu (pertsonen %)



Grafikoa 24 – 2.7 Krisi pertsonalei zuzenduriko baliabideak eskaintzen ditu (pertsonen %)

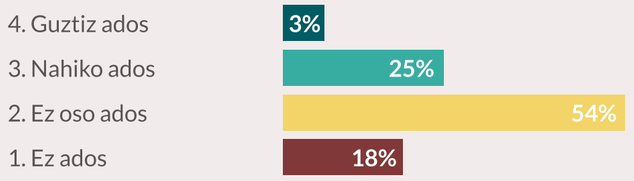


Grafikoa 25 – 2.8 Pertsonen beharren arabera abantail eta laguntza sozialak eskaintzen ditu (pertsonen %)

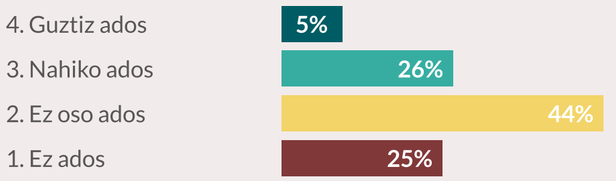


Inguruari dagokionez, enpresa(k)...

Grafikoa 26 –2.9 Interes talde ezberdinen beharrak kontutan hartzen ditu eta horiek gainditzeko baliabideak eskaintzen ditu (pertsonen %)



Grafikoa 27 – 2.10 Ingurumenaren beharrak kontutan hartzen ditu eta horiek gainditzeko baliabideak eskaintzen ditu (pertsonen %)

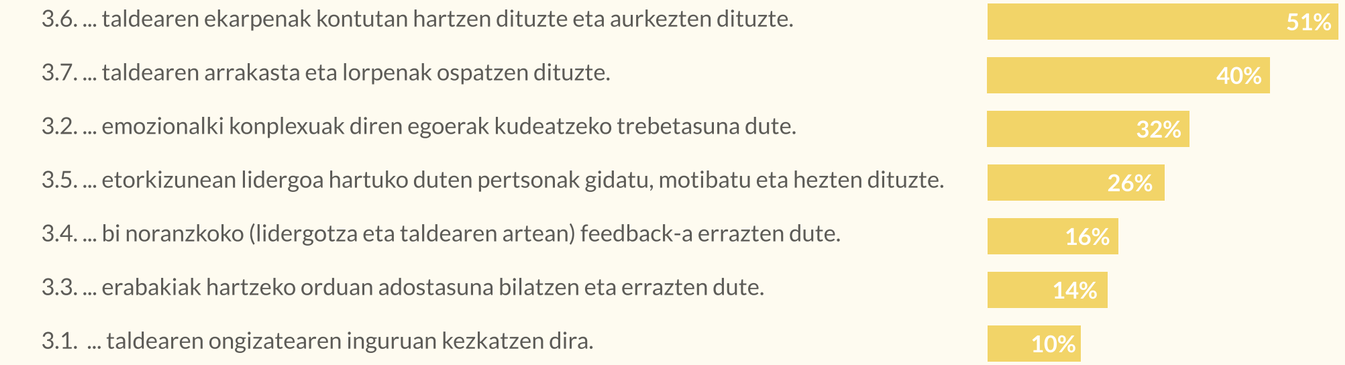


Lidergo bideratzailea

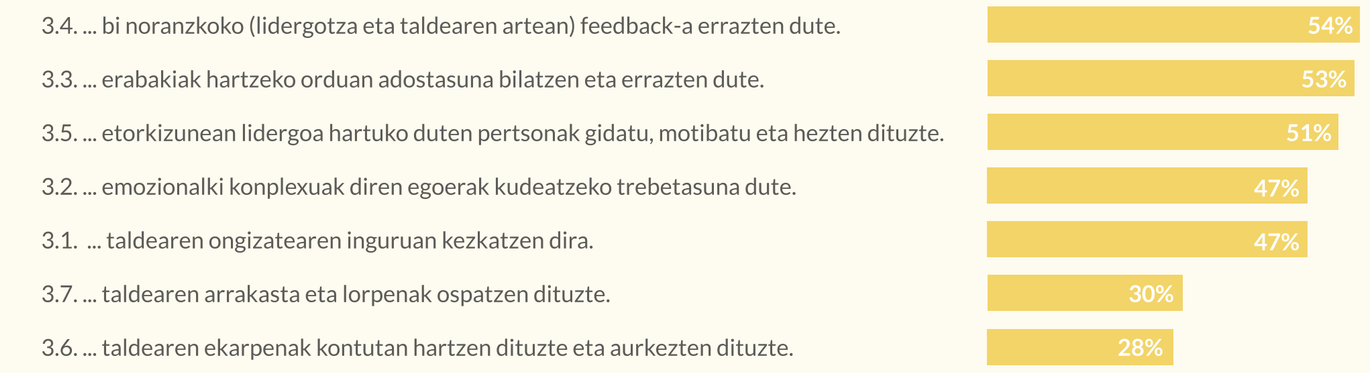
Esan daiteke Lidergo bideratzailearen kategoriak posizio positiboak edo negatiboak sortzen dituela, eta alderdi horietan pertsona asko daudela ados, eta, aldi berean, beste batzuekin ados ez dauden pertsonen % handia.

Pertsonen % 51 erabat ados dago 3.6rekin Liderrek taldeko pertsonen ekarpenak aintzat hartu eta ikusarazten dituzte. Era berean, kontsultatutako pertsonen erdiak baino gehiago ez daude ados honako hauekin: 3.4k bi noranzkoko feedbacka errazten dute (liderren eta taldearen artean), 3.3 erabakiak hartzean adostasuna bilatzea bultzatzen dute eta 3.5ek etorkizuneko liderren garapenerako laguntza, motibazioa eta prestakuntza ematen dute.

Grafikoa 28 – Lidergo bideratzailea, hobekien baloratutako alderdiak (beren erakundearekiko baieztapen bakoitzarekin erabat ados daudela dioten pertsonen %)



Grafikoa 29 – Lidergo bideratzailea, okerren baloratutako alderdiak (beren erakundearekiko baieztapen bakoitzarekin bat ez datozela dioten pertsonen %)

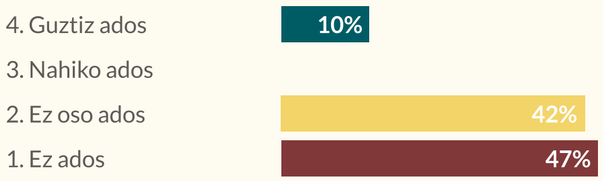


Jarraian, alderdi bakoitzaren emaitzak zehazten dira, 4 adostasun-mailekin:

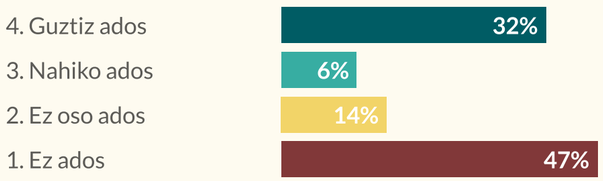
1. **Ez ados**
2. **Ez oso ados**
3. **Nahiko ados**
4. **Guztiz ados**

Taldeak lideratzen dituztenek ...

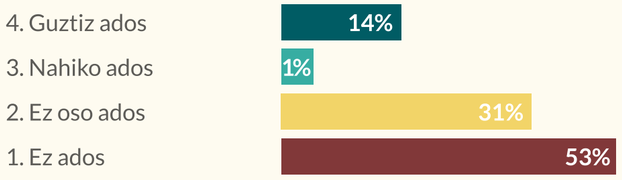
Grafikoa 30 – 3.1 Taldearen ongizatearen inguruan kezkatzen dira (pertsonen %)



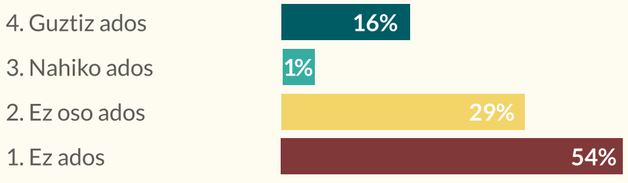
Grafikoa 31 – 3.2 Emozionalki konplexuak diren egoerak kudeatzeko trebetasuna dute (pertsonen %)



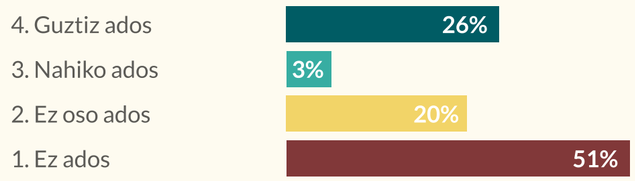
Grafikoa 32 – 3.3 Erabakiak hartzeko orduan adostasuna bilatzen eta errazten dute (pertsonen %)



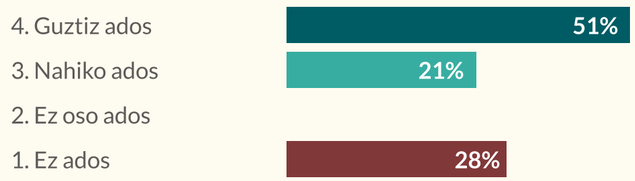
Grafikoa 33 – 3.4 Bi noranzkoko (lidergotza eta taldearen artean) feedback-a errazten dute (pertsonen %)



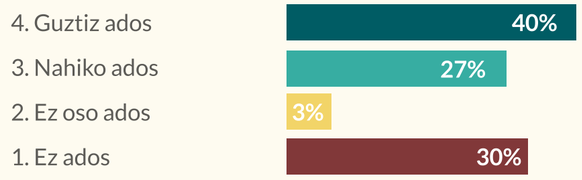
Grafikoa 34 – 3.5 Etorkizunean lidergoa hartuko duten pertsonak gidatu, motibatu eta hezten dituzte (pertsonen %)



Grafikoa 35 – 3.6 Taldearen ekarpenak kontutan hartzen dituzte eta aurkezten dituzte (pertsonen %)



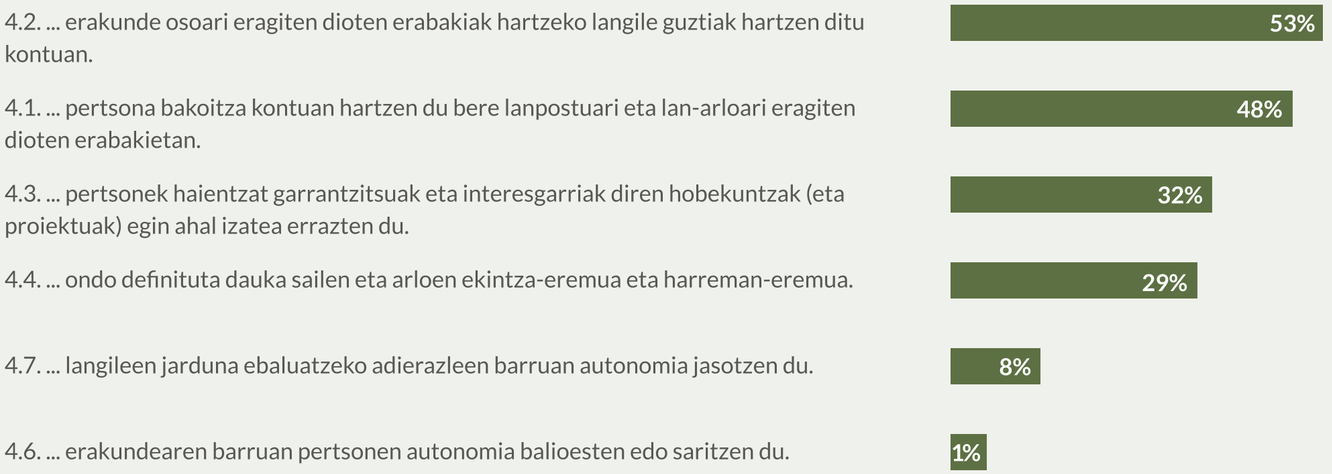
Grafikoa 36 – 3.7 Taldearen arrakasta eta lorpenak ospatzen dituzte (pertsonen %)



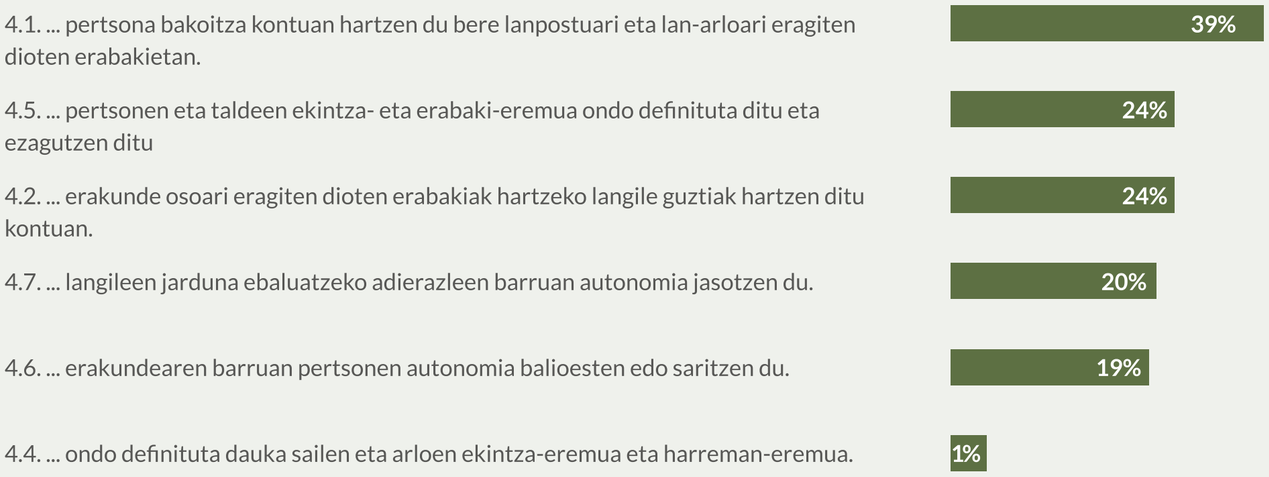
Autonomia

Lidergo bideratzailearen aurreko kategorian gertatzen zen bezala, autonomiak bere alderdiren batean jarrera positiboak edo negatiboak sortzen ditu. Hori gertatzen da hainbat eremutan eragiten dieten erabakietan pertsonak kontuan hartzeko bi alderdi horietan: *4.1 Pertsona bakoitza kontuan hartzen du bere lanpostuari eta lan-arloari eragiten dieten erabakietan, eta 4.2 Langile guztiak hartzen ditu kontuan erakunde osoari eragiten dioten erabakiak hartzeko.*

Grafikoa 37 – Autonomia, hobekien baloratutako alderdiak (beren erakundearekiko baieztapen bakoitzarekin erabat ados daudela dioten pertsonen %)



Grafikoa 38 – Autonomia, okerren baloratutako alderdiak (beren erakundearekiko baieztapen bakoitzarekin ados ez daudela dioten pertsonen %)



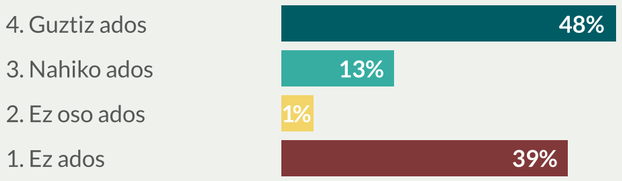


Hona hemen alderdi bakoitzaren emaitzak, 4 adostasun-mailekin:

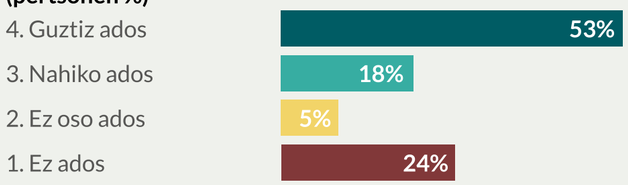
1. **Ez ados**
2. **Ez oso ados**
3. **Nahiko ados**
4. **Guztiz ados**

Erakundea(k)...

Grafikoa 39 – 4.1 Pertsona bakoitza kontuan hartzen du bere lanpostuari eta lan-arloari eragiten dioten erabakietan (pertsonen %)



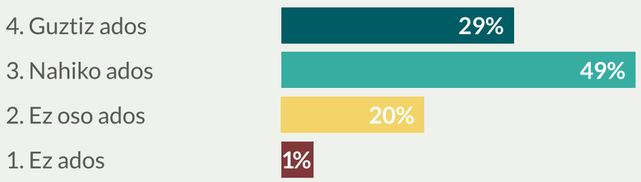
Grafikoa 40 – 4.2 Erakunde osoari eragiten dioten erabakiak hartzeko langile guztiak hartzen ditu kontuan (pertsonen %)



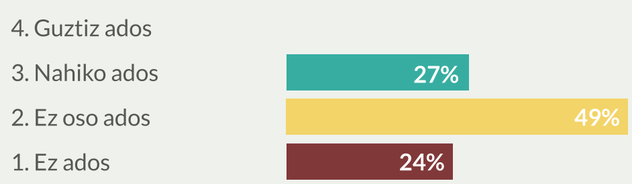
Grafikoa 41 – 4.3 Pertsonek haientzat garrantzitsuak eta interesgarriak diren hobekuntzak (eta proiektuak) egin ahal izatea errazten du (pertsonen %)



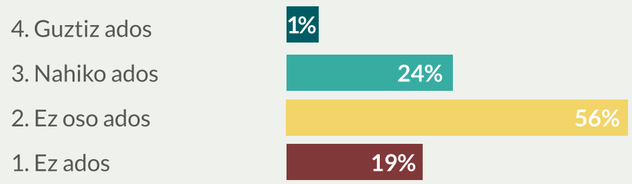
Grafikoa 42 – 4.4 Ondo definituta dauka sailen eta arloen ekintza-eremua eta harreman-eremua (pertsonen %)



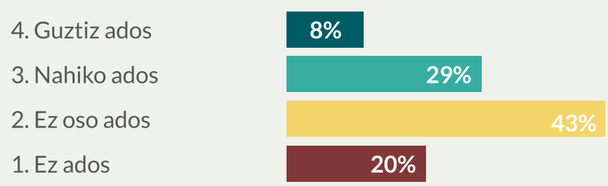
Grafikoa 43 – 4.5 Pertsonen eta taldeen ekintza- eta erabaki-eremua ondo definituta ditu eta ezagutzen ditu (pertsonen %)



Grafikoa 44 – 4.6 Erakundearen barruan pertsonen autonomia balioesten edo saritzen du (pertsonen %)



Grafikoa 45 – 4.7 Langileen jarduna ebaluatzeko adierazleen barruan autonomia jasotzen du (pertsonen %)



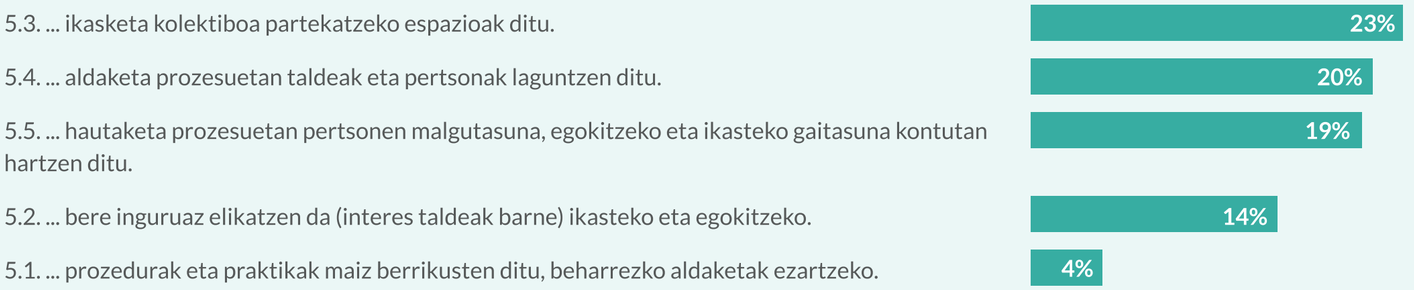


Egokitzapena

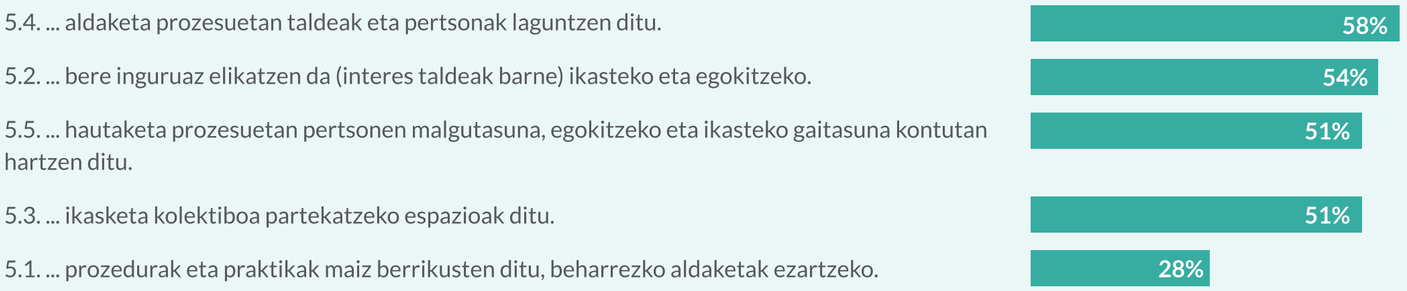
Esan daiteke Egokitasuna dela emaitzarik txarrena duen kategorietako bat, eta ados ez dauden pertsonen kontrako mailan kokatzen diren pertsonen ia % erdiaren baieztapen positiboekin guztiz ados daudela adierazten duten pertsonen ehunekoa da.

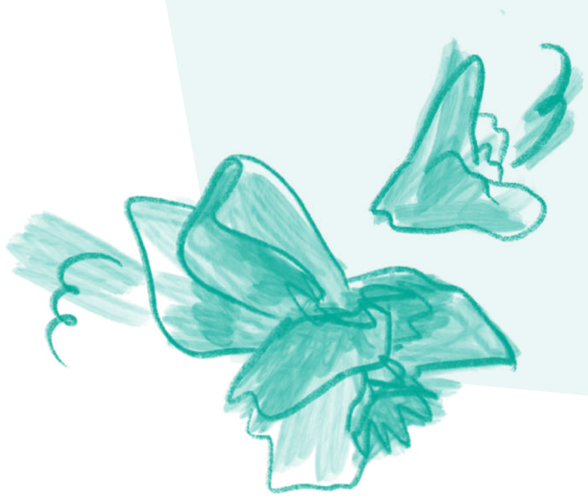
Balorazio txarrena jaso duen alderdia 5.4 izan da, hau da, aldaketa-prozesuetan bere taldeei eta pertsonei laguntzen die, baieztapenarekin bat ez datozenen % 58 batuta. Gainerako alderdiak 5.1 izan ezik Beharrezko aldaketak ezartzeko prozedurak eta praktikak maiz berrikusten ditu, laginaren erdia baino gehiago ez dago ados.

Grafikoa 46 – Moldagarritasuna, hobekien baloratutako alderdiak (beren erakundearekiko baieztapen bakoitzarekin erabat ados daudela dioten pertsonen %)



Grafikoa 47 – Okerren baloratutako alderdien moldagarritasuna (beren erakundearekiko baieztapen bakoitzarekin ados ez daudela dioten pertsonen %)



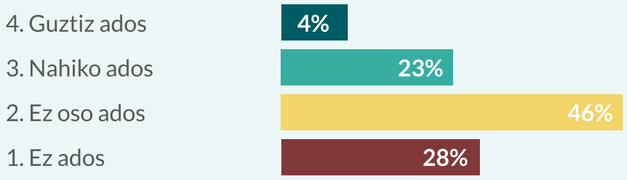


Hona hemen alderdi bakoitzaren emaitzak, 4 adostasun-mailekin:

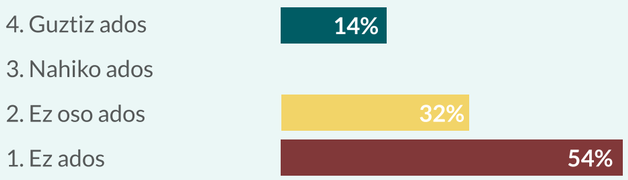
1. **Ez ados**
2. **Ez oso ados**
3. **Nahiko ados**
4. **Guztiz ados**

Erakundea(k)...

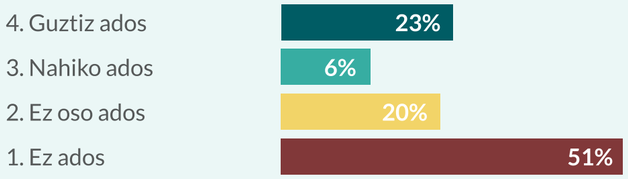
Grafikoa 48 – 5.1 Prozedurak eta praktikak maiz berrikusten ditu, beharrezko aldaketak ezartzeko (pertsonen %)



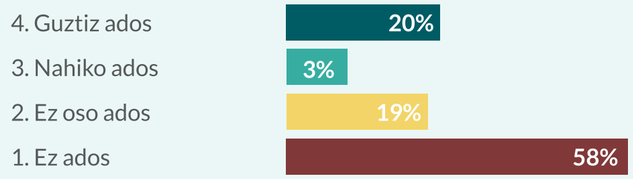
Grafikoa 49 – 5.2 Bere inguruaz elikatzen da (interes taldeak barne) ikasteko eta egokitzeko (pertsonen %)



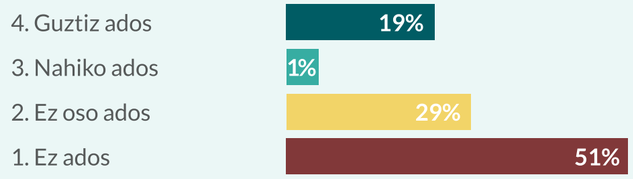
Grafikoa 50 – 5.3 Ikasketa kolektiboa partekatzeko espazioak ditu (pertsonen %)

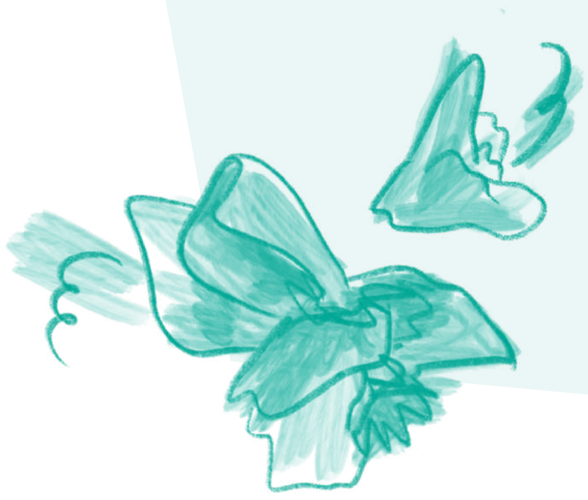


Grafikoa 51 – 5.4 Aldaketa prozesuetan taldeak eta pertsonak laguntzen ditu (pertsonen %)



Grafikoa 52 – 5.5 Hautaketa prozesuetan pertsonen malgutasuna, egokitzeko eta ikasteko gaitasuna kontutan hartzen ditu (pertsonen %)



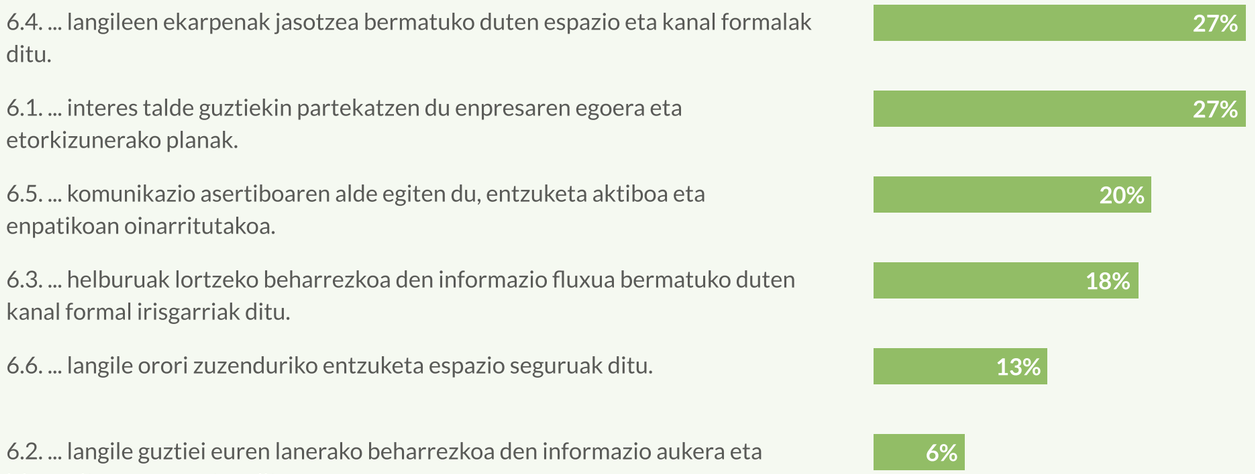


Komunikazioa

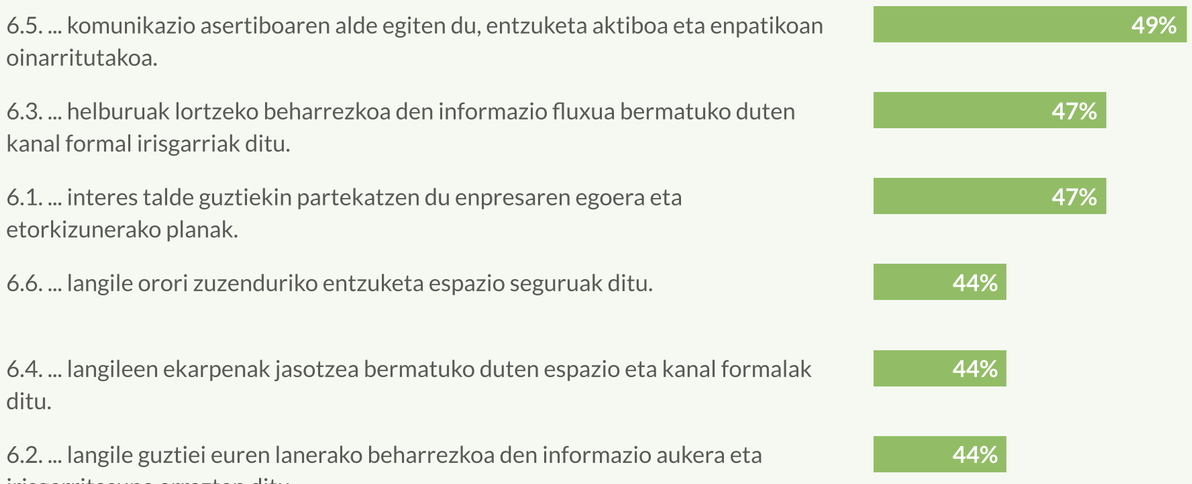
Komunikazioak ere ez du emaitza onik izan; Egokigarritasuna bezala, emaitza txarrenak dituen beste kategoria bat da, laginaren ia erdia ez baitago batere ados kategoria horri buruzko baieztapen positiboekin, eta laginaren % 27 eskasa da hobekien kokatuta dauden alderdien kasuan.

Balorazio txarrena jaso duen alderdia 6.5 da. Komunikazio-estilo asertiboa sustatzen du, entzute aktibo eta enpatikoan oinarritua, baieztapenarekin bat ez datozenen % 49 biltzen dituena. Beste bi alderdi ere balio horretara hurbiltzen dira (laginaren ia erdia, % 47), ez datoz bat alderdiekin: 6.3 Helburuak lortzeko beharrezkoa den informazio-fluxua bermatzen duten kanal formal irisgarriak ditu, eta 6.1 Enpresaren egoera eta etorkizuneko planak partekatzen ditu interes-talde guztiekin.

Grafikoa 53 –Komunikazioa, hobekien baloratutako alderdiak (beren erakundeari buruzko baieztapen bakoitzarekin erabat ados daudela dioten pertsonen %)



Grafikoa 54 – Gaizki baloratutako alderdien komunikazioa (beren erakundeari buruzko baieztapen bakoitzarekin ados ez daudela dioten pertsonen %)

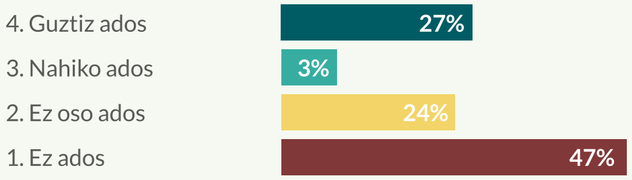


Hona hemen kategoriaren alderdi bakoitzaren emaitzak, 4 adostasun-mailekin:

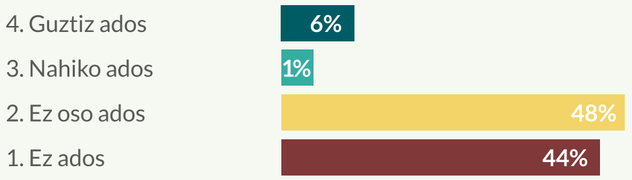
1. **Ez ados**
2. **Ez oso ados**
3. **Nahiko ados**
4. **Guztiz ados**

Erakundea(k)...

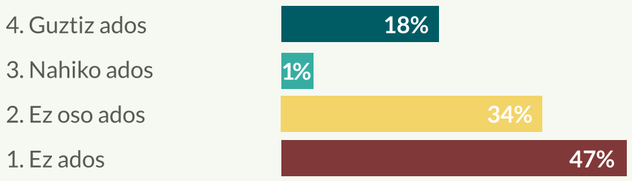
Grafikoa 55 – 6.1 Interes talde guztiekin partekatzen du enpresaren egoera eta etorkizunerako planak (pertsonen %)



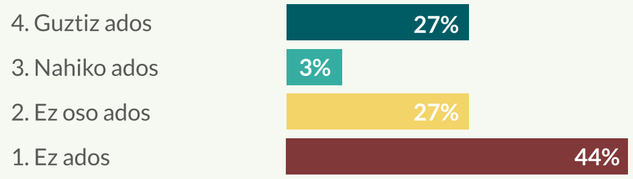
Grafikoa 56 – 6.2 Langile guztiei euren lanerako beharrezkoa den informazio aukera eta irisgarritasuna errazten ditu (pertsonen %)



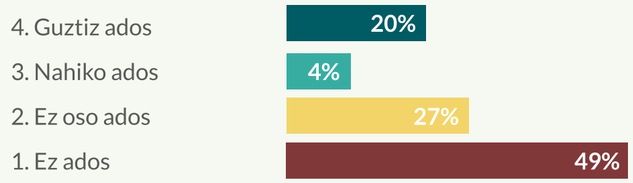
Grafikoa 57 – 6.3 Helburuak lortzeko beharrezkoa den informazio fluxua bermatuko duten kanal formal irisgarriak ditu (pertsonen %)



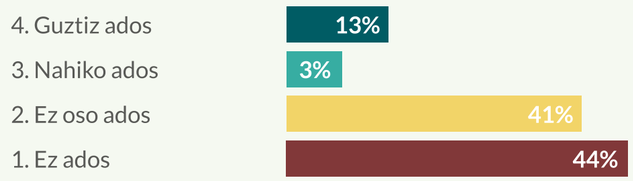
Grafikoa 58 – 6.4 Langileen ekarpenak jasotzea bermatuko duten espazio eta kanal formalak ditu (pertsonen %)

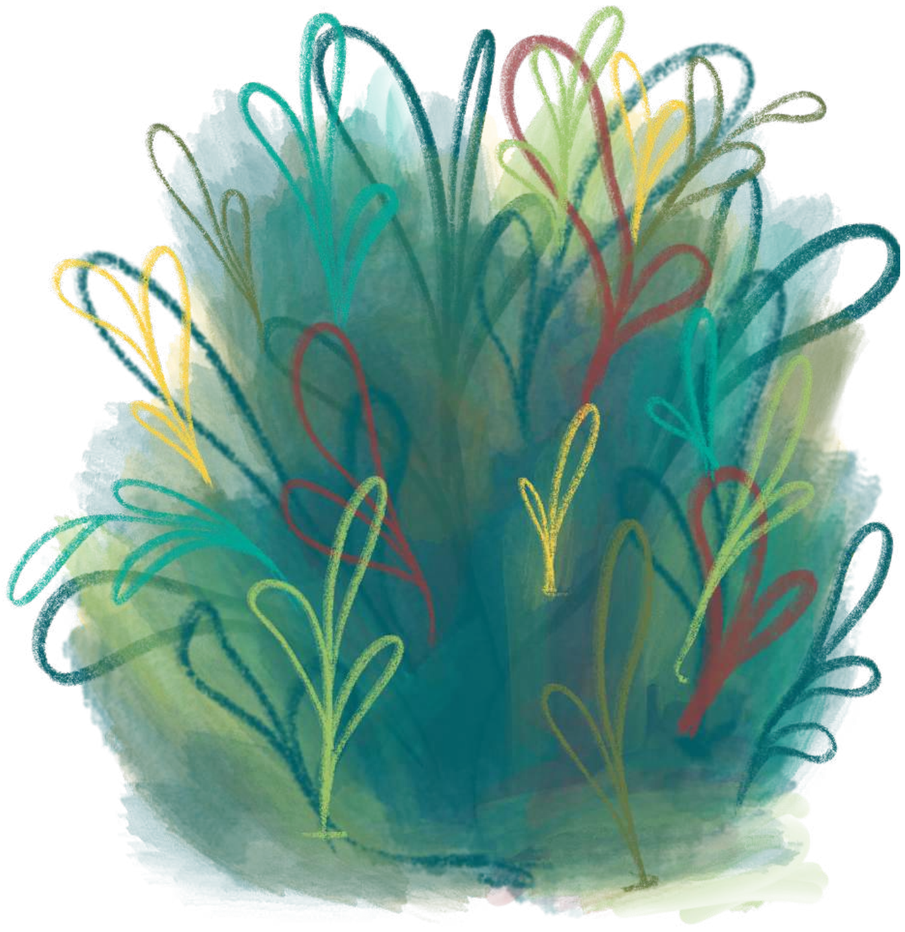


Grafikoa 59 – 6.5 Komunikazio asertiboaren alde egiten du, entzuketa aktiboa eta enpatikoan oinarritutakoa (pertsonen %)



Grafikoa 60 – 6.6 Langile orori zuzenduriko entzuketa espazio seguruak ditu (pertsonen %)





Ñabardurak sailkapen-aldagaiei dagokienez

Datuak gurutzatu dira, hiru sailkapen-aldagairi dagokienez. Aldagai horiek garrantzitsuak izan daitezke alor horretako aurrerapen-mailari dagokionez: enpresaren tamaina, pertsona-kopurua, jarduera-sektorea eta forma juridikoa

Interesgarria da azpimarratzea jarduera-sektoreak eta forma juridikoak ez dutela alde esanguratsurik adierazten segmentu desberdinetan, eta erakundearen tamainak, berriz, 43 alderdietatik 3tan bakarrik markatzen dituela aldeak.

Honako hauek dira alderdiak: zainketen kategoriakoak:

- **Zainketen kategoriakoak:** 2.7. Krisi pertsonaletako garaiei aurre egiteko baliabideak erabiltzen ditu, eta 2.10. Ingurumena zaintzeko baliabideak kontuan hartzen eta bideratzen ditu.
- **Eta lidergo bideratzailearena:** 3.3 Erabakiak hartzean adostasuna bilatzea bultzatzen dute.

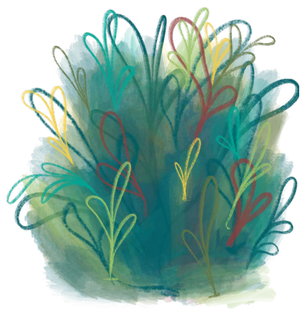
2.7. alderdiari dagokionez, krisi pertsonaletako garaiei aurre egiteko baliabideak erabiltzen ditu, eta batez besteko segmentuko enpresak dira (25-49 pertsona), beste bi segmentuen aldean balio onenak dituztenak. Alderdi batzuetan, esaterako, tamaina jakin bat behar da baliabideak bideratu ahal izateko; beste neurri handiago batera iristen garenean, berriz, baliteke foku pertsonala galtzea.

2.10 alderdiari dagokionez, ingurumena zaintzeko baliabideak kontuan hartzen eta bideratzen ditu, eta enpresa handienak dira (50 pertsona baino gehiago) erabat ados dauden pertsonen ehunekoarekiko posizio onena dutenak. Hori logikoa da, kontuan hartuta enpresa handienei eskatzen zaizkiela gehien ingurumena zaintzeko neurriak, dagokien inpaktu handiena kontuan hartuta.

Azkenik, lidergoari dagokionez, 3.3 erabakiak hartzerakoan adostasuna bilatzea bultzatzen dute; enpresa txikienak dira erabat ados dauden pertsonen % aren balio onenak dituztenak, beste bi segmentuen aldean.

TXOSTENA 2022

Eraldalan Plus +



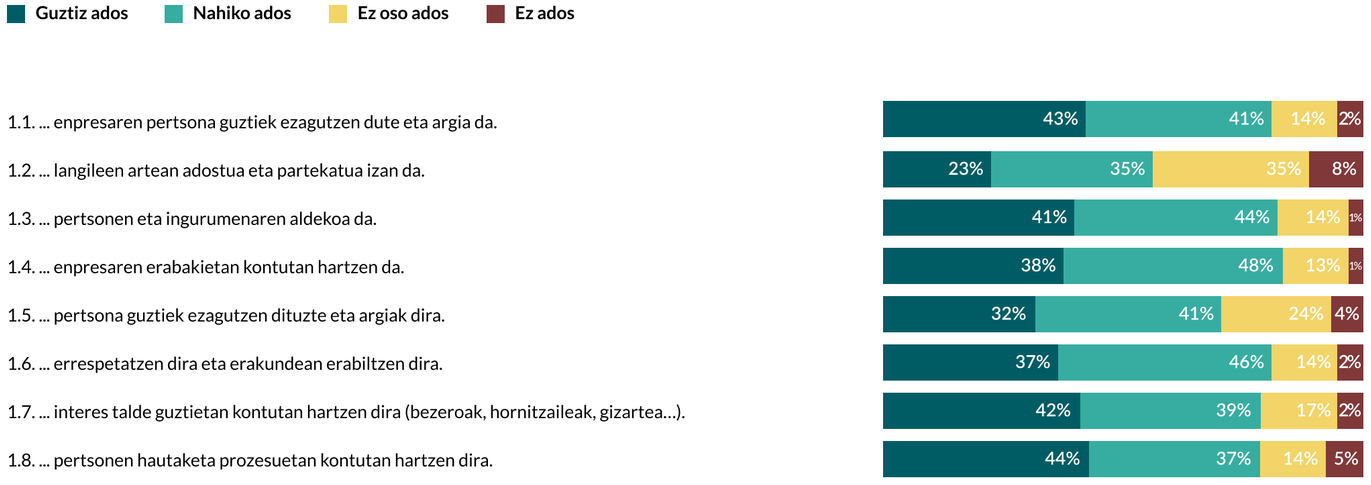
05 Laburpena

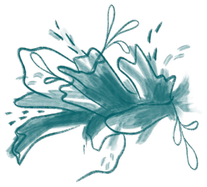
Kategorien laburpena

Laburpen gisa, jarraian, 6 kategorien barruan aztertutako 43 kategorietarako erregistratutako balioak zehazten dira, kontsultatutako pertsonen laginean dauden posizionamenduak modu orokorrean ikusteko.

Argi eta garbi nabarmentzen da Akordioaren % handiena duen Proposamena eta Balioak kategoria. Begi hutsez egiazta daiteke, halaber, zainketa-kategoriak eta komunikazio-kategoriak direla erabateko adostasun-maila txikiena dutenak pertsonen laginean. Gainerako kategorietan beste batzuk baino adostasun handiagoa duten alderdiak daude, alde handiekin.

Grafikoa 61 –6 kategorien laburpena (erabat ados dauden pertsonen %)





Helburua eta balioak

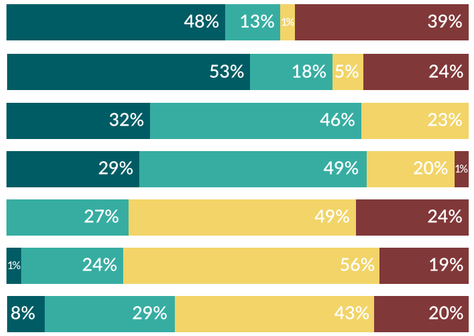


Zaintzak

Lidergo bideratzailea

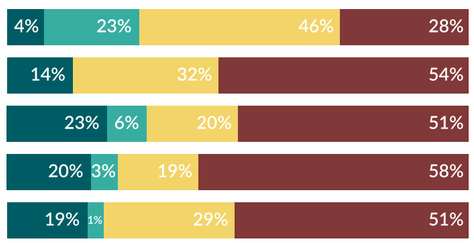
Grafikoa 61 –6 kategorien laburpena (erabat ados dauden pertsonen %)

Guztiz ados | Nahiko ados | Ez oso ados | Ez ados



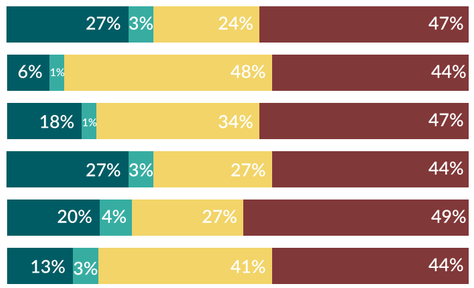


Autonomia





Moldagarritasuna

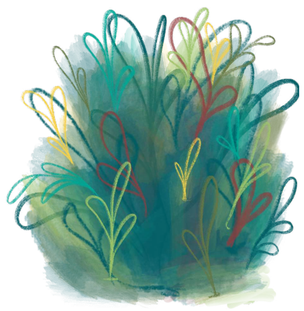




Komunikazioa

TXOSTENA 2022

Eraldalan Plus +



06 Ondoriak

Ondoriak

Azterketan lortutako emaitzak, ondorio itxiak eman beharrean, hemen aipatzen diren honako gai hauek irekitzen ditu:

Gipuzkoako enpresaren enpresa-kultura produktibitatera bideratuago dagoela dirudi, pertsonei baino.

Analisiaren datuek agerian uzten dute hala dela, batez ere azterlanean egindako landa-lanagatik. Lurraldeko enpresa-tradizioak oraindik garrantzia du batez ere produkzio-prozesuetara bideratuta dauden erakundeen kulturan, pertsonen ikuspegia bigarren mailan utziz.

Ez dirudi pertsonengan ikuspegi aurreratua duten enpresen tipologia espezifikorik dagoenik.

Erakunde osasungarrien gaiekiko sentsibilitateak edo aurrerapen-mailak ez du zerikusirik enpresen sektorearekin edo forma juridikoarekin. Emaitzek hala adierazten dute, eta, gainera, ekitaldietan partekatutako hausnarketetan ikusi ahal izan da ez dagoela enpresa aurreratuarentzako patroirik gai horietan, pertsonen profilaren eta enpresan dagoen antolaketa-kulturaren araberakoa baita.

Zenbait ñabardura ikusi dira erakundearen tamainari dagokionez, nahiz eta alderdi gutxik erakusten dituzten ñabardura txikiak tamaina jakin batekin lotzen direnak.

Zatikatua baino gehiago, ikuspegi sistemiko bat da.

Aurreratuenak eta sentsibilizatuenak diren eta azterketan lagundu duten enpresek nolabaiteko oreka dute neurtutako 6 kategorien artean, ia ez dago alderik haien arteko aurrerapen-mailari dagokionez. Kategoriatan bereiztea ilusio bat da, aztertutako 6 kategorietako bakoitzak lotura estua baitu besteekin modu sistemikoan, eta horrek eragotzi egiten baitu hobekuntza- eta aurrerapen-prozesu horiei modu zatikatuan ekitea. Hala ere, aldeak ikusten dira maila orokorrean aztertutako kategoria bakoitzean lortutako aurrerapen-mailan; izan ere, gutxien aurreratutako enpresak alderdi zehatz batzuetan soilik kokatzen dira modu aurreratuan.

Kategoriek emaitza asimetrikoak dituzte berrienen eta klasikoenen artean.

Hobekien baloratutako kategoria Proiektua eta Balioak da, eta gutxien baloratutako lanpostuari dagokionez, Komunikazioaren eta Egokitasunaren arteko lehia dago, kategoria horietan jasotako ia alderdi guztiekin bat ez datozela dioten pertsonen ehuneko handiak dituena.

Autonomiak alde handiak ditu hainbat alderditan; beraz, alderdi batzuk enpresetan gertatzen direla dirudien arren, beste batzuk ez, batez ere dimentsio hori pertsonen kudeaketan modu formalean sartzeari buruzkoak. Esan daiteke Autonomia eta Egokitasuna ez direla hain landuak pertsonen kudeaketaren ikuspegi tradizionalean, komunikazioarekin edo zainketekin alderatuta, batez ere lanbide-arlokoekin. Hain zuzen ere, Zainketen kategoriak emaitza epelagoak lortzen ditu, ehuneko handirik gabe, erabat ados edo batere ados ez.

Bestalde, Lidergo bideratzailea arrakastekin zerikusia duten zenbait itemetan baino ez da ondo baloratzen, eta gainerakoak okerren baloratzen dira. Lidergo baten erretratua da, antzinako erara egindakoa, erraztailea baino gehiago.



Amaitzeko, egindako azterketak erakusten du aurrerapen-maila ertaina dela, eta asimetria handiak dituela kategorien arabera:

zimendu onak, hala nola, Helburua eta balioak, Iraganeko irakasgaiak, hala nola Komunikazioa eta Zainketak, ikasgai berritzaileak Autonomiaren eta Egokitasunaren arloan lantzeko eta behar den bisagra egiterik ez duten liderrekin

Pertsona edozein erakunde osasungarriren erdigunean jartzen duen enpresa-kulturaren paradigma berri hau integratzeko.

Eraldalan Plus +

Honako hauen eskutik:

mercatec

IMPACT HUB Donostia

Gipuzkoako Foru Aldundia
Ekonomia Sustapeneko, Landa Inguruneko eta Lurralde Orekako Departamentua

Diputación Foral de Gipuzkoa
Departamento de Promoción Económica, Medio Rural y Equilibrio Territorial

