

# Adinaren kudeaketa Euskadiko erakundeetan gidaliburua

*Hamabi ezartze-proposamen erakundeetarako eta  
hiru gomendio administrazioetarako*





## “Adinaren kudeaketa Euskadiko erakundeetan” gidaliburua

Hamabi ezartze-proposamen erakundeetan eta hiru gomendio administrazioetarako

Argitaratzailea: Innobasque - 2013  
Berrikuntzako Euskal Agentzia  
Bizkaiko Teknologia Parkea  
Laida Bidea 203, 48170 Zamudio

**innobasque**  
berrikuntzaren euskal agentzia    agencia vasca de la innovación

Lege-gordailua: B1-86/2013



Liburu honetako edukiak, argitalpen honetan, honako baimen honekin eginak daude:  
Aitortza–Ez komertziala–Obra eratorri gabeekin 3.0 España de Creative Commons  
(argibide gehiago [http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es\\_CO](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_CO))

Maketatzailea: @txusurkijo

Inprimatzailea: Tecnigraf

## Aurkibidea

**1. ATALA Gidaliburuaren Aurkezpena**

<b>1. Gidaliburu honen egokiera eta helburuak</b>	<b>6</b>
<b>2. Adinaren kudeaketaren oinarriko auzi batzuk: jokoan dagoena</b>	<b>10</b>
<b>3. Gidaliburuaren egitura eta edukiak</b>	<b>14</b>

**2. ATALA Erakundeentzako proposamenak eta lanabes-kaxa**

<b>4. Erakundeetan adinaren kudeaketa garatzeko ibilbidea</b>	<b>20</b>
4.1. Diagnosia: abiapuntua ezagutu	21
4.2. Kontratazioa	25
4.3. Lanbide-karreraren bilakaera eta gaitasunen garapen	29
4.4. Ezagutzaren transferentzia/ezagutzaren kudeaketa enpresan	33
4.5. Lan-postuak egokitzea eta arrisku/nekagarritasuneko egoeren prebentzioa	37
4.6. Lanbide-karreraren amaierak egituratzea eta jarduera/erretiroaren arteko trantsizioan	42
4.7. Adinaren kudeaketa egoera berezietan (berregituratzea eta berrantolatzea)	46

**3. ATALA Laguntza instituzionala**

<b>5. Oinarrizko hiru gomendio administrazioentzat</b>	<b>50</b>
--	-----------

**ERANSKINA 2. ATALA Lanabes-kaxa**

	<b>62</b>
--	-----------



## 1. ATALA

### Gidaliburuaren aurkezpena

## 1. Gidaliburu honen egokiera eta helburuak



## Testuingurua

Azken urteetan ekimen ugari garatu dira adinarekin eta enpleguarekin zerikusia dutenak, ikuspegi desberdinetatik eta helburu desberdinekin landuta. Bilakaera demografikoak eta haren ondorioak –lan-merkatuan sartzen diren gazteen kopurua murriztea, pentsio-sistemen gaineko presioa...– ekimen horietako askoren oinarrian izan dira, neurri handia batean Europako Batasunak bultzaturik.

Prozesu honetan, zeinetan jokalarien interesek konbergentzia halako bat aurkezten baitzuten (ehun produktiboaren eskakizunetarako behar adinako lan-eskua mantendu beharra, pentsio-sistemei eustea, diru-sarrera handiagoak adin gehiagoko langileentzat...), 2007-2008an krisialdi bortitz bat hasiko da, gazteenak indar handiagoz zigortzen dituen eta adin gehiagoko pertsonen enplegua mantentzera bideratutako jardueren egokiera auzitan jartzen duela dirudiena.

Joera demografikoek, hala ere, gainditu egin dute gaurko abagune-egoera, funtsezko aldagai bat eratuz, zeinek berresten baitu adinaren kudeaketa planteatze-beharra enpleguan lehentasuneko jardun-eremu bat bezala testuinguru ekonomiko horretan ere.

## Euskadiko Egoera

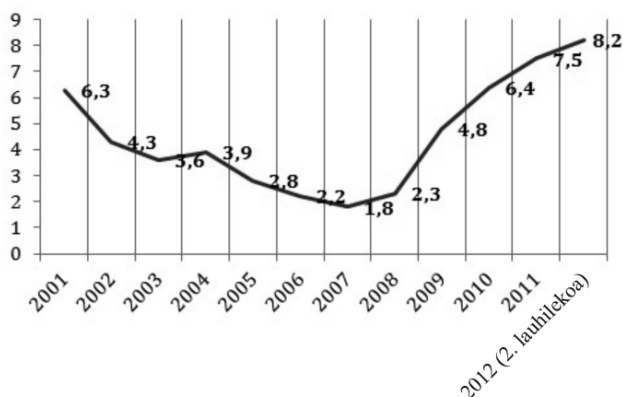
Nahiz eta gazteen langabezia-tasa nabarmen handiagoa izan beste adin-talde batzuenaren aldean, 45 urte baino gehiago dituzten langabetuen guztizko kopuruak bikoiztu egiten zuen 2011n egoera horretan zeuden 25 urte baino gutxiagoko kopurua, eta fenomeno hori, 2012ko urriko JHB datuen arabera, mantendu egiten da gaur egun, 45 urte baino gehiagoko **34.700 langabetu identifikatzen direlarik**.

Hartara, nahiz eta gazteen langabezia-tasak laukoiztu egiten dituen adin gehiagoko langabetuek dutena, azken horien hazkuntza-tasa lasterragoa izan da 2007tik, eta horren ondorio gisara, adin gehiagoko langabetuen guztizko kopurua goraka doan kolektibo bat da, pertsona langabetuen gero eta kopuru handiagoa osatzen duena.

## Langabezia-tasaren bilakaera adin-segmentuka Euskadin

Langabezia-tasa	Guztira	Adina		
		16-24 urte	25-44 urte	45 eta + urte
2001	11,1	25,5	11,1	6,3
2002	8,3	19,5	8,6	4,3
2003	8,6	22,2	9,2	3,6
2004	7,8	20,4	8,1	3,9
2005	5,7	13,5	6,4	2,8
2006	4,1	8,2	4,7	2,2
2007	3,3	7,6	3,7	1,8
2008	3,8	9,9	4,1	2,3
2009	8,1	23,0	8,9	4,8
2010	9,2	25,1	9,6	6,4
2011	10,8	24,0	12,1	7,5
2012 (2. lauhilekoa)	11,9	30,7	13,0	8,2

## 45 urte baino gehiagokoen langabezia-tasa



Iturriak: EUSTAT. Biztanleria  
Jardueraren Arabera Sailkatzeko  
Inkesta. 2012

Euskadiren kasuan, herrialde gehienen agenda politikoan adinaren kudeaketa europar-mailan kokatu duten korranteak areagotu egin dira, honako arrazoi hauengatik:

- euskal biztanleriaren zahartze-maila berezia –europar batez bestekoa baino handiagoa dena–, zeinek oraindik beharrezkoago egiten baitu ezagutza-transferentzia egoki bat garatzea belaunaldien artean eta adin handiagoko pertsonen enplegatze-gaitasunaren alde egitea;
- enpresa txikien nagusitasun argi eta garbia, pertsonen kudeatze-funtzioetan espezializatze txikiagoarekin, eta zailtasun gehigarriekin kudeaketaren ondorengotzari dagokionez tamaina txikiagoko enpresen biziraupen-arazo bezala;
- industria-sektorearen garrantzia, non lan-postuen egokitze-beharrek gehitzera jotzen baitute langile seniorrentzat.

## Helburuak

Horregatik guztiarengatik, bereziki garrantzitsutzat jotzen da eremu horretan estrategien eta politiken fokua kokatzea, eta ildo horretatik doa Gidaliburu honen lanketa, zeinen helburua honako estrategiak, neurriak eta ekimenak bermatzea baita:

- erakundeen lehiakortasuna bermatu dezaten, hartara dauden enpleguak bermatuz, eta etorkizuneko kontratazioen alde eginez;
- langile guztien ezagutza eta esperientzia kapitaliza ditzaten, adin handienekoak bertan sartuz;
- belaunaldien arteko informazio- eta ezagutza-trukearen alde eginez;
- ingurune produktiboenen garapen paraleloa bideratu dezaten, zeinek eskainiko baitizkiete pertsoneri aukera hobek beren lanbide-bizitzan, era berean lan-bizitzaren iraupena gehitzeko itxaropeneri kontu eginez.

*Lan tekniko hau Cidec Berrikuntza eta Garapen Sozialak egina da, Innobasqueko Enplegu eta Zahartzearen b-Taldeetako debate, ekarpen eta gogoeten emaitza bezala, zeinetan parte hartu baitute honako erakunde hauek:*

*AGNEVER XXI, APTES, ARIZMENDI IKASTOLA, ASLE, AURMAN, CIDEC, CONFEBASK, EUSKADIKO LL.KK.EN KONFEDERAKUNDE SINDIKALA, LAN HARREMANEN KONTSEILUA, EUSKADIKO KOOPERATIBEN GOREN KONTSEILUA, ARABAKO FORU ALDUNDIA, GIPUZKOAKO FORU ALDUNDIA, ELKARKIDETZA, EMANKOR SAREA, ETXEKIDE, EUDEL, EUSKADIKO GIZARTE EMENDIOTARAKO BORONDATEZKO ERAKUNDEEN BATERAKUNDEA, FERRUJEL & VELASCO, LANTEGI BATUAK FUNDAZIOA, GARAPEN, GEROKON, EUSKO JAURLARITZA, MATIA TALDEA, IGUALATORIO MÉDICO QUIRÚRGICO, LAGUN-ARTEA INDUSTRIAK, INGURALDE, KONFEKOOP, KUTXA BANK, LARES EUSKADI, MIL-TEK ESPAÑA NORTE, MUTUALIA, OSALAN, SARTU, SERVICIOS SOCIALES INTEGRADOS, SIIS, SOCIEDAD FINANCIERA Y MINERA, TECNALIA, TEMPS MULTIWORK, DEUSTUKO UNIBERTSITATEA, EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA, VALVOSPAIN eta VERBAX.*

**2. Adinaren kudeaketaren oinarriko auzi batzuk:  
jokoan dagoena**

Azken urteetan, zahartze aktiboa, bizitzan zeharreko ikaskuntza, kudeaketa eta ezagutza-transferentzia... gisako kontzeptuak garatuz joan dira nola enpresa-erakundeetan hala gizartean oro har ardaztutako estrategia eta ekintza sail baten inguruan garatuz joan dira.

Garapen horiek harreman estua dute herrialde aurreratuenetako biztanleriaren bilakaerarekin: bizi-itxaropena haziz joan da eta bitartean jaiotze-indizeak murriztuz; eta aldakuntza demografiko horiek zuzeneko eragina dute biztanleria aktiboaren batez besteko adina, erretiratze-adina, pentsio-sistemen gaineko presioa eta abarreko auzietan.

Hala bada, erakundetako adinaren kudeaketa (enpresak, administrazioak, hirugarren sektoreko erakundeak...) harreman estuan dago beste estrategia eta politika batzuekin, nola gizartearen eta hala norbanakoenetan. Erakundetako adinaren kudeaketaren garapenaren oinarrian aurkitzen diren auzi nagusiak honako puntu hauetan laburbil daitezke:

### **Enplegu-estrategiak**

Azken hamarkadetan Europak planteatu dituen enplegu-estrategiek biztanleria aktibo eta okupatuaren oinarria zabaltzea bilatzen zuten, Ongizate Estatua mantentzeko oinarritzko zutabe bezala zahartzearen eta biztanleria-hazkuntza mugatze-testuinguru batean.

Europa 2020<sup>k1</sup> datorren hamarkadarako Europako Batasunaren hazkuntza-estrategia honela definitzen du: bost helburu nagusi planteatuz enpleguaren, hezkuntzaren, ikerkuntza eta berrikuntzaren, integrazte soziala eta pobrezia murriztearen, eta klima-aldaketa eta energiaren barrutietan.

1. [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_es.htm)

Helburu horietan aurkitzen da 2020 baino lehen 20tik 64ko emakumezko eta gizonezkoentzat % 75eko enplegu-tasa iristea, biztanleria-talde desberdinen eranste handiagoa lortuz, horien artean daudelarik adineko pertsonak.

### **Pentsio-sistemak**

Bilakaera demografikoak tentsio garrantzitsua eragin du pentsio-sistemetan, izan ere bizi-itxaropen laburragoetarako diseinatuak izan ziren, eta egoera hori larriagotu egin da erretiratze aurreratuen strategiak ugaltu direlako, sektoreak berregituratzearen edo ekoizpenaren kanporatze-politikak hirugarren herrialdeetan garatzearen ildotik.

Eremu horretan berriki garatutako aldakuntza-prozesuak direla-eta, zaila gertatzen da zehazki jakitea noiz eta zer neurritan erretiratze-adina atzeratzeak eragingo dien gaur egun aktibo dauden langileei. Europako batasunak berak burututako balioespen baten berri eman badaiteke ere, zeinek nabarmentzen baitu haiek garatzearen aurka attergabe dei egiten den arren, gaur egun erretiro

aurreratuak sasoian betean daudela, eta badirudi argi dagoela instantzia politiko guztietan ematen ari diren pausok gero eta adineko langile (senior deituak) gehiago lan-merkatuan denbora luzeagoz irautera eramango dutela

### **Pertsonen erabakiak**

Adin gehiagoko langileak lan-merkatuara irtetea pertsona bakoitzarengan desberdinak diren faktore batzuen konbinaketak erazten du, nahiz eta joera batzuk nabari diren, hala nola enpleguaren irteera goiztiarragoa **emakumeen kasuan**<sup>2</sup>, bai eta desberdintasunak **prestakuntza- eta jarduera-sektorearen mailaren arabera**, halako moldez non prestakuntza-maila garaienek berekin eramaten duten lan-merkatuan iraupen-denbora handiago bat, edo eta hirugarren sektoreko jarduerak bere langileen lan-bizitzaren iraupen handiagoaren alde egiteko joera duten industriako edo eraikuntzako aurrez aurre.

Behaturiko desberdintasun horien azpian osasun-baldintzak, familiakoak eta errentakoak egon ohi dira nagusiki, zeinetan lan-merkatuak eskaintzen dituen aukerak –enplegu-baldintzak, soldata-maila...–, bai eta erretiro aurreratu baterako ahalbideek –eta baldintzek– determinatuko baitituzte neurri handi batean pertsonen erabaki banakoak.

### **Adinaren kudeaketa erakundeetan**

Adinaren kudeaketarekiko enpresen ikuspegia ez dago biztanleria aktiboaren zahartze-erronkei era abstraktuan loturik, baizik eta haietan lan egiten duten pertsonen kudeaketaren barrutian elkarri aurre egiten dioten erronkei erantzuten die.

Erakundeetako adinaren kudeaketa-politikak<sup>3</sup>, era zabalagoan, “aniztasunaren kudeaketa” (erlijioa, hizkuntzak, kulturak, sexua, aniztasun funtzionala...) deitu izan denaren kudeatze-esparruan sartzan dira eta haietatik eratortzen diren onura sorta baten aurrean planteatzen dira.

- Langileen ekarpenen optimizazioa enpresaren lehiakortasunera. Erabilitako formula desberdinen bitartez (“karrera erdiko balantzea”, sustapen-aukerak, ikaskuntza, tutorizatzea...), langile guztien ahalmena maximizatzea bilatzen da, bai eta adin handienekoena ere.
- Adineko langileen talentua mantentzea adinaren kudeaketarako lanabes desberdinen bitartez.
- Lehiakortasuna, iraupena eta ezagutza-transmisioa gehitzea.
- Gazteenak egokitzearen hobekuntza, eta modu orokorrean, lan-giroarena.
- Kasu/herrialde batzuetan, indarreko araudia betetzea (neurri jakin batzuetako enpresentzat).

Erakundeetako adinaren eraketari atxikitako faktore positibo horien aurrean, bada baldintza sorta bat enpresa asko erretiro aurreratua bezalako tresnak

2. Eta horrek zenbait herrialdetan ekimenak aurkeztera eraman du, zeinak adineko emakumeentzako bakarrik ez izanik, haiengan zentratu dira bereziki. (Finlandia – Enpleguan Txandatzeko Baimena – <http://www.finlex.fi/>)

3. Azterlan batzuetan, Bizitza eta Laneko Baldintzak Hobetzeko Europar Fundazioak garatutako batzuetan jasota dagoenez. <http://www.eurofound.europa.eu/research/0296.htm>

erabiltzera eramaten dituen adineko pertsonen enplegua murrizteko beren erakundeetan. Haien artean bi nagusitzen dira:

- Adina gehitzean lan-gaitasunaren gutxitze potentziala: estereotipo hedatuenetako bat honako hau da: adinak berekin lan-gaitasuna galtzea dakarrelakoa. Azterlan batek baino gehiagok adierazten duenez<sup>4</sup>, lan berezien ezaugarriek determinatzen dituzte produktibitate-desberdintasunak adinaren arabera. Hau da, nahiz eta aitortzen den urteak igaro ahala nolabaiteko mugapen funtzional batzuk gertatzen direla, gutxitze hori alderdi jakin batzuetara mugatzen dela. Edozein kasutan, egiten den lan mota da erabakigarria, zeinek izan baititzake mugapen horiek islatzen diren jarduerak edo ez, kontuan izanik gainera lanaren antolakuntza egokiagoak desagerrarazi egin ditzakeela zahartzetik eratorritako ondorio negatibo asko.
- Soldata-kostua: nahiz eta adinari buruzko azterlanetan oso urri landutako auzia izan, pertzepzio zabaldu samarra dago haren garrantziaz enpresetan adin gehiagoko langileria ordeztzerakoan<sup>5</sup>. Enpleguari buruzko legeria berriaren testuinguruan (fakturatzea edo etekinak urrituz gero kalte-ordaina murriztea, soldatak murriztearen aukera orokortua, mugikortasun funtzionala gehitzea...), langileen segmentu horren bilakaera zein den behatu beharko da krisiaren aurrean.

Erakunde bakoitzaren egoera bereziei kontu eginez, enpresek alderdi desberdinen eragina balioestera joko dute beren langileriaren adina kudeatzerakoan, nahiz eta kontuan izan behar den, kasu askotan, adineko pertsonen buruzko aurreiritziak daudela senior langileen lan-bizitza erasan dezaketen erabaki askoren oinarrian (VIII. Randstad txostena. Adina Kudeatzea Ezagutzaren Gizartean).

4. Besteak beste, VIII. Randstad Txostena, <http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/informes/VIII-Gestionar-la-edad-en-la-sociedad-del-conocimiento.pdf>

5. Lerro hauetan identifikatutako erreferentzia urriek adierazten dute, adibidez, estatu-mailan eta 2012rako, 55 urtez gorako langileek batez bestekoak baino soldataren %24 gehiago kobratzen dutela, eta bikoiztu egiten dutela 20 eta 25 arteko gazteen soldata.

### 3. Gidaliburuaren egitura eta edukiak

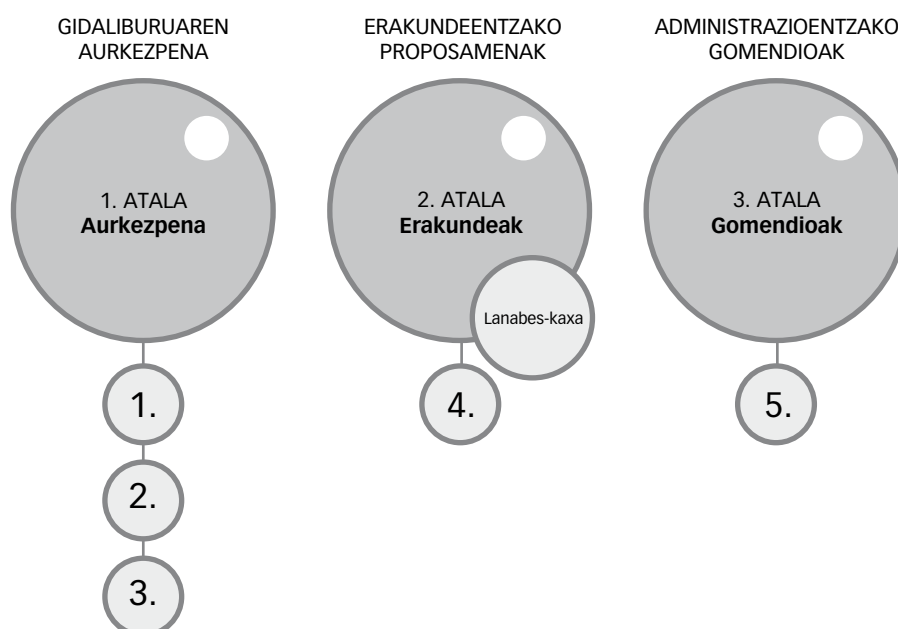


Gidaliburu honek, lehenik, ibilbide-orri bat eratu nahi du adina kudeatzeko erakundeetan, bertara pertsona sartzen denetik irtengo den arte, eta eremu horretan aldez aurretik garatutako esperientzien oinarritik egiten du hori, gomendio horiek kasu batzuetan beste erakunde batzuetan arrakasta izandako ekimenekin argituz.

Fokatze praktiko eta erabilerraza bilatuz, era laburtuan aurkezten dira barruti horretan enpresek garatu dituzten proposamenak eta planen ezaugarri berezianak. Halaber, web gune eta argitalpenetarako loturak sartzen dira eta haietan aurkeztutako informazioa sakondu egiten da. “Lanabes-kaxa” eranskinak proposamen horietako batzuen ezarpena bideratzeko tresna batzuk ditu bere baitan.

Gainera, **Administrazio Publikoentzako gomendioak ere baditu**, adinaren kudeaketa inplementatzen lagunduko dutenak, adineko pertsonen lanaren balioespenaren kultura sozial bat sortuz eta belaunaldien arteko fokatze positiboa sustatuz.

Horrela bada, Gidaliburua hiru ataletan egituraturik dago:



Gidaliburuaren ezarpenean, bi auzi izan behar dira kontuan nagusiki proposamen desberdinen bideragarritasunari edo interesari dagokienez: erakundearen tamaina eta jarduera-sektorea.

#### Tamaina/ erakunde-sistema faktorea

Nahiz eta erabateko irizpidea ez izan, honako hipotesi hau da abiapuntua: enpresaren tamainak, eredu konplexuagoak garatzeko baliabideen

eskuragarritasunak eragin nabaria duela erakundeko langileriaren kudeaketan... Tamaina txikiagoko enpresen kasuan, egindako proposamen batzuek gainditu egin ditzakete erakundeen ahalbideak.

Hala ere, proposamenen azpian dauden ideiak, sinpletu eta gero, tamaina txikiagoko enpresetan adinaren kudeaketari ekiteko erabil daitezke. Era berean, kasu batzuetan, Administrazio Publikoen laguntza eska dezakete, eta alderdi hori Gidaliburuaren azken atalean burutzen diren gomendioetan lantzen da.

### **Sektorea/ enplegu motak faktorea**

Tamainari parte batez atxikirik, baina bai eta sektoreari eta garatutako jarduerari ere, proposamenetako batzuen ezarpen-bideragarritasuna aurkitzen da. Bereziki, eraikuntza eta industria-jarduera (garraioa bezalako jarduerekin batera) izango dira batez ere lanpostu astunenen ergonomia edo erakundearen malgutasuna txanda, ordutegi... moduan hobetzera bideratutako jardueren hartzaileak, nahiz eta gailu sinpletuagoak ere erabil daitezkeen beste jarduera mota batzuetan.

Gaitasun-kudeaketaren adibide batzuk enpresa txikietan.

*Aztertutako agiri-iturri desberdinetan identifikatutako kasu-analisiak enpresa handiei, multinazionalei buruzkoak dira sarritan... adibideetako asko 50 enplegu baino gehiagoko erakundeetan lortuak dira (bai eta Administrazio Publikoetan ere). Errealitate hori gorabehera, enpresa txikiagoetan ere identifikatu dira praktika onen adibide batzuk, zeinen neurriak irismen kuantitatibo murriztukoak ere badiren.*

*Adibide bat ematearren, Frantzia 8 enplegatuko enpresa batek “senior” bat kontratatu zuen adinaren kudeaketako bere politika berrikustearren esparruan, zeinek heldutasuna, esperientziaren ekarpena egin baitzuen, bereziki balioetsiz, beste hautagai posible batzuen aurrean, era independentean lan egiteko zuen gaitasuna, eta horrek onura gehigarria sortu zuen enpresarentzat.*

*(Reprolac. Rodano-Alpeak Erregioa). [www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE\\_Avril2011.pdf](http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE_Avril2011.pdf)*

*Beste enpresa txiki batek (Karl-Heinz Efke Mann Sanitär), Alemanian, sistema sanitarioak, berokuntzakoak eta iturgintzakoak instalatzen espezializatua, bere enplegatuen lanbide-garapena kudeatzeko gaitasunen eta adinaren kudeaketara bideratutako fokatzeko jarraitu du, bere langileak enplegetan ahal den denbora guztian eduki ahal izateko asmoarekin. Hiru jarduera-eremu desberdintzen dituzte – eraikuntza berria, birgaitzea eta bezeroaren arreta – eta horietatik azkenak eskatzen ditu gaitasun integralenak: arlo horretako atazak adin eta esperientzia gehiagoko langileei bakarrik esleitzen zaizkie, gainera ahalegin fisiko txikiagoa eskatzen duten jarduerak direnak.*

Baldin eta planteatzen diren proposamen guztiak, lehen batean, edozein erakunde motarentzat interes potentzialekoak izan, irakurketa errazteko asmoz,

haietako bakoitzarekin batera, bereziki baliagarriak izan daitezkeen erakundeen ezaugarrien lehen hurbilpen bat sartu zaio.

**Zerbitzu-sektorea**

Ezagutza eta esperientzia garrantzi handikoak dituzten jardueren nagusitasuna

**Industria-sektorea**

Eraikuntza edo nekagarritasun-baldintzako zerbitzuak

**Erakunde txikiak**

Erakunde-garapen urria

**Tamaina apur bateko erakundeak**

Kudeaketa-sistema garatuagoak

Funtzioen eta lan-postuen aniztasuna



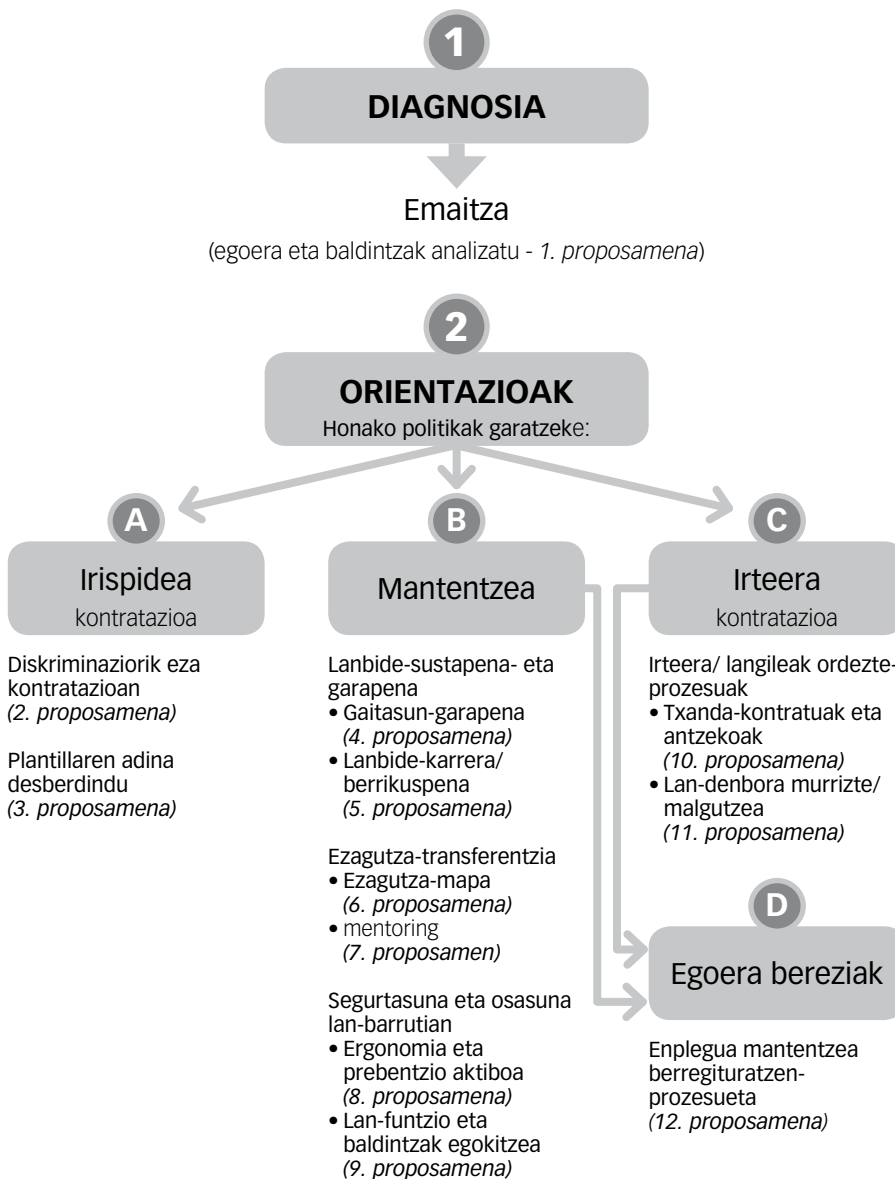
## 2. ATALA

Erakundeentzako proposamenak eta lanabes-kaxa

#### **4. Erakundearen adinaren kudeaketa garatzeko ibilbidea**

Adinaren kudeaketa garatzeko ibilbideari bagagozkio, bi atal desberdinu bereiz daitezke: lehenean, erakundearen egoerari buruzko barne-berrikuspeneko ariketa bat proposatzen da, auto-diagnosi modura, erakunde bakoitza zer puntutan aurkitzen den jakiteko.

Bigarrean, proposamen-ibilbide bat proposatzen da pertsona erakundera sartzen denetik haren irteera arte adinaren kudeaketa bat egiteko, haren lanbide-garapenaren optimizazioa barne dela. Proposamenek bi alderdi lantzen dituzte:



#### 4.1. Diagnostika: abiapuntua ezagutu

Baldin eta zure erakunde dagoeneko egin bada gogoeta bat langileriaren adinari buruz, ildo horretatik lanabesen batzuk garatzen badira, gaitasunetarako kudeaketa-gailu batzuk baditu... seguru asko auto-diagnosi burutzeak ez dizu

informazio oso garrantzitsurik emango, zeren eta Gidaliburu honetan analisirako oinarritzko lerroak proposatzen baitira.

Hala ere, orain arte auzi hauek ez badituzu era sistematikoan planteatu, diagnosi hau egiteak erraztu egingo dizu zeure erakundeko pertsonen adina arazo edo aukera bezala kokatzea, auzi gutxi-asko lehentasuneko bezala zeure erakundean... eta aldi berean gogoeta batzuk sarraraziko dituzu gerora estrategiak garatzea erraztuko dutenak.

Gidaliburuko gomendio berezi batzuk erabiltzeko ahalbidez harago, bertan planteatzen diren jardueren erabilera sistematikoagoak zera eskatzen du: erakundeak pentsaturik izan dezatela zer gaitasun dituzten eta zer postuk eratzten dituzten, gaitasun terminoa edo gutxi-asko parekoak izan daitezkeen beste batzuk erabiliz.

Erakundeetako adinaren kudeaketa, logikoa denez, auzi orokorraren parte da, horregatik zer prestakuntza, esperientzia, ezagutzak, gaitasunak... behar dituzten lan-postu desberdinek (eta era orokorrago batean, erakundeak bere osotasunean) gisako auziak planteatu ez dituen ingurune batean, nekez garatu ahal izango dira adinaren kudeaketarako lanabesak (horrek erakundearen berrikuspen globalari bulkada emateko balio ez badu behintzat)..



**1. PROPOSAMENA**

ADINAREN EGOERA ANALIZATU ERAKUNDEAN ETA KUDEAKETA NEURRIAK INPLEMENTATZEKO BIDERAGARRITASUNA BARRUTI HORRETAN

Lehentasuna *industria*  
*zerbitzuak*  
*erakunde txikiak*  
*erakunde handiak*

**Helburua**

Ezagutu zer punturaino adina aldagai garrantzitsua den zeure erakunde, egitura guztian edo arlo, jarduera eta postu jakinetan, eremu horretan neurriak hartzearen lehentasuna identifikatzeko asmoarekin, bai eta oinarria finkatzeko ere, zeinen gainean haren ezaugarrietara hobekien egokitzen diren neurriak definitzeko.

Analisi horren oinarriaren gainean, diagnosiak bere baitan izan behar du era berean gutxieneko baldintza batzuk betetzearen egiaztapena ere erakunde proposatutako neurriak garatzeko.

**Lanabesak eta prozesuak**

Bat baino gehiago dira erakundeko adinaren egoera diagnostikatzeko fokatzeko posibleak, eta dagoeneko garatu dira zenbait lanabes ildo horretatik. Haietako batzuk erakunde batek adinaren inguruan egin beharreko gogoetetan zentratu daude, eta check-listen bitartez, enpresa zer mailatan dagoen identifikatzen dute adina kudeatzeari dagokionez.

Erakunde motaren arabera, prozesu horiek gutxi-asko konplexuak izan daitezke eta pertsona kopuru aldakorra izan dezake beren baitan, kudeaketa edo giza baliabideen pertsona arduradunak egindako analitiko abiatu eta lan-taldeetan, elkarriketetan... langilearen parte-hartzearen prozesuen garapeneraino, erakunde konplexuagoetan izaera kualitatiboko auzi batzuk balioesterakoan.

Diagnosi honen edukiak<sup>6</sup>, gutxienez, analisi bat izango du bere baitan departamentu, kategoria/postu eta adin-taldeko honako auzietan:

***Postuaren eskakizunak alde aurreko esperientziari dagokionez (funtzio jakin batzuetako esperientzia-urteak...) Kontratazio eta/edo barne-sustapeneko zailtasuna (postu bakoitza ordeztzeko espero den zailtasun-maila). Bajak, lan-ezbeharrak...***

Erakunde adinarekiko ezaugarritu eta gero, **egoera desberdinak identifikatu daitezke:**

1. Lanpostu-zerrendako adinaren banaketa orekatua du enpresak, ez dago adin gehiagoko langileen kontzentrazioarik ezagutza/esperientzia handiagoa behar

<sup>6</sup> Gidaliburu honetako „Lanabes-kaxa“ sailean diagnosi horiek egiteko formatu arruntenetako batzuk aurkezten dira.

duten postuetan, eta ez da aurreikusten etorkizun hurbilean izango denik ere, ez da nabari produktibitate gutxiagoko edo lan-arriskuko egoerarik adin gehiagoko langileei atxikirik...

2. Adin gehiagoko langileen kontzentrazioa gertatzen da –orokorra edo jardueretan edo postu jakinetan–, baina lehen batean ez da nabari errendimendu-arazorik ez ezbehar gehiago edo bajarik langile senior horien artean, eta ez dirudi zaila denik adin gehiagoko langile horien enpleguak ordeztea ere.
3. Adineko langileen kontzentrazioa dago erakundeetan/ eta/edo gainera honako hau nabari da:
  - ✓ postu horietako ordezekoak kontratatzeko zailtasunak.
  - ✓ baja, ezbehar... arazo gehiago adin gehiagoko langileen postuetan.

Lehen bi kasuetan, adinaren kudeaketa ez da arazo bat bezala planteatzen erakundeetan, une honetan bederen, baina interesekoa izan daiteke langileen kudeaketako bere politika orokorrak berrikustea Gidaliburu honetan eskaintzen diren orientabideen argitan, bere langileriaren kudeaketa optimizatzen laguntzeko.

Hirugarren hipotesian, arazo nagusiak non dauden ikusita, Gidaliburuak planteatzen dituen jardueretako batzuk lehenetsi ahal izango dira (ezagutza-transferentziakoak, prebentzioari eta osasunari atxikitako jardueretakoak...) edo fokatze integral bat garatu.

Bere erakundeak adinaren kudeaketarekiko duen interesa egiaztatu ondoren, proposatutako neurrien bideragarritasuna aztertu beharko du arakasta-bermearekin prozesu bat abiarazteko gutxieneko baldintzak betetzen dituen. Erakundeen abiapuntuko egoeraren arabera, Gidaliburuan aurkeztutako proposamenetakoren bat ezartzeak garrantzizko aldakuntza bat ekar dezake erakundearen kulturara. Horregatik, gutxieneko honako baldintza hauek planteatzen dira, zeinen oinarriak era berean ezargarriak baitira erakundeetan beste aldakuntza garrantzitsu batzuk sartzeko.

- ✓ Adinaren kudeaketarekiko erakundearen interesak argi eta garbi formulaturik egon behar du Zuzendaritzatik.
- ✓ Prozesuari buruzko informazioak erabat gardena izan behar du eta interes-talde guztiei kontsultatu behar zaie.
- ✓ Beharrezkoa izan ohi da lan garrantzitsu bat egitea dauden adinari buruzko estereotipoak indargabetzeko, askotan tazituak, eta langile senior berek onartuak ere bai.
- ✓ Langileak prestatzearen alderdia oso garrantzitsua da proposamen gehienetan: erakundearen prestakuntza-estrategia egoki bat garrantzizko baldintza da arrakastarako.
- ✓ Langile guztien lanbide-garapenarekiko eta erakundearen interesak bertan lanean ari direnen interesak uztartzearekiko ardura, guztiek irabazten duten fokatze batean adinaren kudeaketaren proposamenen oinarrian aurkitzen da. Erakundearen kultura ez bada fokatze horretan oinarritzen, aldatze-lan handia egin beharko da, adinaren kudeaketa gainditu eta beste aldagai asko erasango dituen.

- ✓ Irizpide horiek betetzen ez badira, baldin eta proposatutako neurriak arrotz gertatzen bazaizkio erakunde-kulturari edo prozesu garden bat garatuko ez bada, seguru asko inplementatzeko neurriek gaitzespena eragingo dute eta haiek ezarrita konpondu nahi diren baino arazo gehiago eragin ditzakete. Kudeaketako politika orokorrak berrikustea komeniko litzateke mota horretako prozesu bati ekin aurretik..

#### 4.2. Kontratazioa

Tradiziozko formula, zeinean enpresek beren kontratazio-politikak planteatu dituzten pertsona gazteak eranstea oinarritu izan da, eta haiengandik beren lanbide-karrera enpresan garatzea espero izaten da: erakundeen ezaugarri eta beharretara egokitze potentziala gehiago balioestera jotzen da, kasu jakin batzuk salbuetsirik, alde aurretik esperientzia zabala izatea baino (nahiz eta postuarekin zerikusia duen esperientzia jakin bat balio erantsia izaten den). Hori hala izaten da bereziki zehaztugabe bezala planteatzen diren lan-postuetarako. Adineko langileek, esperientzia handikoek zailtasun gehiago izango dutela ingurune berri batera egokitzeko auresuposatzen da, agian eskakizun berriak izango dituztelako...

Europa mailan egindako azterlanek honako hau identifikatu dute: Espainia dela estereotipoak presentean dauden herrialdeetako bat kontratazioan, eta **adin faktoreak negatiboki erasaten duela hautespen-prozesuetan** kasuen ia %65ean. Euskadin, auzi honetarako hurbilpen batzuek (Vitoria-Gasteizko enpresak, Append-ek 2006an egindako azterlana) zera erakusten dute, eta era esplizituan ez den jotzen adina faktore funtsezkotzat langile hautatzerakoan, praktikak erakusten du izatez oso kontratazio murrizta dagoela 45 urte baino gehiagoko langileena (%13 ingurukoa).

#### Hura inplementatzean kontuan hartzeko auzi garrantzitsuak

- Kontratazio-prozesuak postuen eta gaitasunen balioespenean oinarritu behar dira, hura garatzeko kanpotik laguntza eska daitekeelarik.
- Adin handiagoko langileak kontratatzen badira komenigarria izango da alde aurretik langile guztiei erakundearentzat oro har zer onura lortzea espero den jakinaraztea, halako moldez non ez dadin lagapen bezala interpreta ez eta beste postu batzuk arriskuan jar ditzakeen gaitasun bezala ere.

## 2. PROPOSAMENA

### ADINARENGATIK DISKRIMINATZAILEAK EZ DIREN HAUTESPEN ETA KONTRATAZIO PROZESUAK BURUTZEA

Lehentasuna *zerbitzuak*

#### Helburua

Hautespren-prozesuetan adinarenatik ez diskriminatzeko araudia betetzeaz gainera, estereotipoen ondorioak gutxitzen dituzten prozedurak kontratazioan erabiltzeak posturako pertsona egokienak kontratatzearen alde egiten du, ez adin-arrazoiengatik soilik, baizik eta beste faktore batzuegatik ere bai.

#### Lanabesak eta prozesuak

Izaera laburbilduarekin, **orientabide orokor** batzuk proposatzen dira hautespren- eta kontratazio-prozesu ez-diskriminatzaile bat definitzeko:

- ✓ Erakundeak estali nahi duen postuak behar dituen ezagutzak, esperientzia eta gaitasunak identifikatu.
- ✓ Lan-postuaren deskribapenean, soslai sartu.
- ✓ Postuaren deskribapenean inor ez dela adinarenatik baztertzen egiaztatu (adinak paper garrantzitsua izan dezakeenean izan ezik – adibidez, eskakizun fisiko ohargarriak...–)
- ✓ Betetzeko postuaren komunikazioa egokitu, halako moldez non inor ez dela adinarenatik baztertzen zehazten den.
- ✓ Metodoak erabili hautespren-prozesua adin faktorearen eraginpean ez dela aurkitzen bermatzeko (prozesua garatzen dutenen sentsibilizazioa, simulazio bidezko errekrutatzea).

Simulazio bidezko errekrutatze-prozesuaren oinarritzko ezaugarri batzuk:

- ✓ Gisa honetako prozesuetan, CVa bigarren mailako izaerarekin, erreferentziazkoarekin erabiltzen da, baina ez da era bakar batean ebaluatzen. Postura iristeko aski da motibaturik egotea eta behar diren gaitasun tekniko eta gizatiarren jabe izatea. Hautagaiaren gaitasunak neurtzeko, hark 20 bat itemeko on-line galde-zerrenda bati erantzun behar dio, non ez baitira ebaluatzen adina, sexua ez eta diplomak ere.
- ✓ Hautagaiak ahalmena badu hurrengo urratsera pasatzen da, ebaluazio batzuk egiten zaizkio eta zio-elkarrizketa bat postua nola irudikatzen duen eta bertan zer egitea gustatuko litzaiokeen jakiteko. Errekrutatze-mota honen puntu gakoetako bat simulazio-proba da, non postu-eskatzaileak ataza jakin batzuk egin beharko dituen postuari lotuak baldintza errealean antzekoetan. Bere burua antolatzeke era eta erabaki egokiak hartzen dituen izan behar da kontuan.
- ✓ Azkenik, errekrutatze-elkarrizketa bat egiten da. Hautagaia kontratatzen bada, enpresaren beraren aldetik prestakuntza har dezake haren gaitasuna hobetu dadin eta postuko atazak oraindik era egokiagoan garatu ditzan. Simulazio bidezko errekrutatzea praktikan jartzeak aukera

ematen du lehen unean, haien CVa begiratze hutsez, baztertuak izango liratekeen hautagai askok, hautespen-prozesuaren parte izateko aukera izan dezaten.

<http://www.talenttools.es/noticias/reclutamiento-por-simulacion>

#### Praktika onen adibideak kontratazioan

*Domestic & General enpresak, Erresuma Batuko etxetresna elektrikoek bermea zabaltze-zerbitzuak hornitzen lider denak bere kontratazio-kostuak murriztea lortu zuen adinarekiko kontratazio-politika positibo bat hartzean. Herralde horretan bertan, Natural Gas Services-ek (gas-instalazio eta zerbitzuko enpresa) abantaila nabariak lortu ditu adinarengatik diskriminatzen ez duten kontratazio-praktika batzuetatik. Hartara, 50 urte baino gehiagoko enplegatu berri bat kalitatea segurtatzeko sistema berri baten lider bihurtu da aurreko enpleguetan lortutako esperientzia baliatuz.*

*[http://www.dwp.gov.uk/docs/AP\\_Recruitment\\_Guide.pdf](http://www.dwp.gov.uk/docs/AP_Recruitment_Guide.pdf)*

### 3. PROPOSAMENA

BERE ERAKUNDEAREN ADINA DESBERDINDU -BEHAR IZANEZ GERO-,  
ADIN HANDIAGOKO LANGILEAK ERANTSIZ

Lehentasuna *zerbitzuak*

#### Helburua

Adin-oreka handiagoko langileria bat lortzeaz edo kontratatze-praktika diskriminatzaileak saihesteaz gainera, adin handiagoko pertsonak kontratatzeak balio erantsi bat suposa dezake enpresentzat, adineko pertsonentzako produktu edo zerbitzu berezien garapenaren alde jokatzuz, haiei buruzko ezagutza handiago baten ekarpena eginez bezero diren heinean etab. Kasuren batean adin handiagoko langileak kontratatu izan dira errotazio oso handiko langileriari egonkortasuna emateko.

#### Lanabesak eta prozesuak

Honako auziei buruz gogoeta egin eta gero, honako ondorio honetara irits daiteke: adin gehiagoko langileren bat kontratatzeko hautespren-prozesu bat irekitzea interesatzen zaiola. Kasu horretan, gomendioa ez litzateke soilik betetzeko lan-postua iragartzea ezaugarri horiek zehaztuz, baizik eta, komenigarria bada, ezaugarri horiek dituzten pertsonekin kontaktatzea gertakorragoa den iturrietan bilatzea (hala nola elkarte eta lanbide-elkargoak lan-esperientzia garrantzitsua denean, iragarkiak ezarritik helmuga diren kolektiboetatik hurbilen dauden medioetan, etab.).

#### Funtsezko auziak adin handiagoko langileak kontratatzeko erakundeak duen interesa identifikatzeko

- ✓ Erakundeak ba al du gaitasunen eta esperientziaren konbinazio egokia merkatuaren eta jardueraren betebeharrak asetzeko?
- ✓ Anitza al da helmuga duen merkatua?, zer neurritan du eragina adin faktoreak aniztasun horretan- bizimodu-estiloaren, teknologiaren aldaketak?
- ✓ Eraginik ba al du adinak helmuga duen merkatuko portaera/beharretan...?
- ✓ Erakundea erantzuten ari al zaie eskari potentzial horiei?
- ✓ Aurkitzen al du adinari atxikiak egon daitekeen kontratazio-zailtasunik? (gazteenen interes urria enpleguaren ezaugarriak direla-eta...)?

Adin handiagoko langileak bereziki kontratatzearen adibideak

*Finantza-zerbitzuen britainiar enpresa batek (Nationwide Building Society) adin handieneko langileak kanporatze-politika bat jarraitu ondoren, gazteenak ez zirela eraginkorragoak identifikatu zuen aholkulari finantzario gisara, eta langileen adina berrerekatze kontratazio-praktikak abiarazi zituen, seniorrak kontratatzearen eta barne-sustapeneko politika berrikustearen bitartez, arrakasta nabaria izan duen bere bezeroentzako marketing-politika bat burutuz. B&Q*

*enpresa enplegu-eskatzaileen jaiotze-data ezabatzera iritsi da enplegu-eskarrietatik.*  
[http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3053\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3053_en.pdf)

*Danimarkako supermerkatu-kate batek (Netto) supermerkatu espezializatu batzuk sortu ditu (Seniors supermarket) zeinetan langileek kateko beste dendetan baino batez besteko adina nabarmenki garaiago duten: nahiz eta kostu batzuk zertxobait igo diren denbora partziala gehitu delako eta lan-denboraren kudeaketako gailu bereziak erabiltzen direlako, jaitsi egin dira gaixotasun-kostuak, eta bezeroen gogobetetasuna handia da, balioetsi egiten baitute adin bereko langileek artatzea. Ezaugarri horiekin sortutako hiru dendak kateko emaitza hoberenak lortzen dituztenen artean daude.*

*[http://www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs\\_PDF/travaux\\_reflexions/benchmarking/seniors.pdf](http://www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs_PDF/travaux_reflexions/benchmarking/seniors.pdf)*

#### 4.3. Lanbide-karreraren bilakaera eta gaitasunen garapena

Barruti horretan adinaren kudeaketarako diseinatutako jarduteak senior langileen potentziala optimizatzearen inguruan aritzen dira, bi auzi nagusiri kontu eginez:

- Adin handiagoko langileria ere gaitasunen garapenera iristearen alde egitea, haien gaitze eta prestakuntzarako irispidea sustatuz.
- Langile guztiei bermatu beren lanbide-karreraren berrikuspen baterako irispidea, zeinek ahalbidetuko baitu, bai haren garapena jarraitzea, bai ibilbide berri bat hastea, nola enpresaren beharrei hala langileen interes eta zioei kontu eginez.

##### **Haien inplementazioan kontuan hartu beharreko auzi garrantzitsuak**

- ✓ Esku-hartze gehienetan oinarrizko elementu bezala, adin gehiagoko langileen lanbide-garapenak gaurko eta geroko lan-postuen beharrezko gaitasunen ezagutza eskatzen du.
- ✓ Barne-mugikortasuneko aukerak definitzea ere beharrezkoa da era berean.
- ✓ Prozesua erakundearen politika orokorretan ezarri beharko da barne-prestakuntza, soldata-politika eta abarri buruzkoetan.
- ✓ Halaber komenigarria izaten da informazio-sistema egokien jabe izatea ere.
- ✓ Neurri prestatzaile posibleak erakunde bakoitzeko modalitate egokienetara moldatu beharko dira (banakoarentzako eskaintza, postuko prestakuntza...), nahiz eta neurri batzuk, hala nola errotazioa bereziki baliagarriak izan era orokorrean, ez enplegu seniorrerako soilik.

#### 4. PROPOSAMENA

#### GAITASUNEN GARAPENA ETA ADIN HANDIENeko LANGILEEN KUALIFIKAZIOA SUSTATU

Lehentasuna *industria*  
zerbitzuak

#### Helburuak

Neurri horiek garatzeko zioak bitarikoak izan ohi dira. Ohikoena, adin handieneko langileen prestakuntzan partaidetza-tasa txikiago bati aurre egitea, auziari buruzko azterlan batek baino gehiagok berresten duten bezala (eta horrek, usadioz, 45 urte baino gehiago dituztenak lehentasuneko kolektibo izatera eramaten ditu prestakuntza jarraituko ekintzatan). Bigarrena, ezagutzen zaharkitze lasterra da aldakuntza-erritmo bortitzarengatik –teknologian, antolakuntzan...– zeinek egiten baitu lan-merkatuan denbora gehien daramaten pertsonak, oro har, beren gaitasunen eguneratze-behar handiagoa izatea.

#### Lanabesak eta prozesuak

Erakundeak aztertu egin beharko du zer mailatan parte hatu behar duten adin handiagoko langileek enpresa garatu ohi den prestakuntzan (orokorra, sailkakoa, lan-postuetakoa...). Partaidetza txikiago bat identifikatzen den kasuetan, arrazoiak ezagutu beharko dira, eta ikusi egin beharko da zer neurritaraino dauden lanbide-karrera baten amaieraren pertzepzio gutxi-asko orokortu bati adin jakin batean.

Abiapuntuko egoeraren arabera, beharrezkoa izan daiteke adin gehiagoko langileen segmentuan prestakuntza edo ikaskuntzaren sustapen handiago batera, lanabes desberdinen bitartez.

- ✓ 45 urte baino gehiagoko langileen partaidetza sustatu enpresako prestakuntza orokorrean, hedatze proaktiboago baten bitartez, zeinek islatuko baitu erakundearen balioespen positiboago bat langile seniorren partaidetzarantz prestakuntzan... edo langileen hartarako irispidea lehenetsiz ere bai.
- ✓ Langile horientzako prestakuntza berezi bat diseinatu, bai edukiei dagokienez, adibidez, informazio eta komunikazioko teknologia berrietarako irispidekoena..., zeinek oinarri-balioa izan baitezakete e-learning-ean parte hartzea faboratzeko... –edo metodologiei dagokienez (parte-hartzaileagoak<sup>7</sup>, esperientzian zentratuak...). Ildo horretatik, dagoeneko beren ofizioan gaituak diren pertsonentzako prestatze-eskaintza halako baten gabezia identifikatu da, eta beste prestakuntza mota bat beharko luketenena (mugikortasun horizontala edo bertikala).

<sup>7</sup> Esperientzia desberdinek adierazten dute adineko langileek prestakuntza arbuiazen dutelako ustea ez dela zuzena: prestakuntza „eskolakoagoaren“ arbuioz areago gertatuko litzateke eta lanarekin zerikusia duten praktika zehatzekiko hobespena.



## Praktika onen adibide batzuk

Ildo honetako adibide bat, enpresa multinazional batean (Total), gidari seniorrei zuzenduriko prestakuntza bereziko programa bat abiaraztea da, kolektibo horrentzako prestakuntza-gabezia identifikatzearen emaitza bezala. Lehenago programak ahalmen handiko gazteei eta etorkizuneko koadro gidariei zuzentzen zitzaizkien, baina ez zegoen ezer aurreikusita 50 urte edo gehiagoko gidarientzat. “Esperientzia kudeatzen” programak denbora gehiago eman zion esperientzien trukaketari, enpresako erronka berriei hobeki ekiteko beren esperientzien ikaskuntzak era partekatuan sendotzeko asmoarekin. Kolektibo horrentzat egokitu egin ziren metodo pedagogikoak, eta arrakastaz amaitu zirelarik praktika horiek 49 urtez gorako arduradun guztiei hedatzea planteatzen ari dira.

Frantzian, **telebistaren barrutiarekin zerikusia** duten zenbait erakunderen esperientzia batek, adinaren **kudeaketan zentratu**rik, honako aukera hauek definitzera eramán zuen:

- Urrutiko multimedia-prestakuntza (lantegi bat sortu 50 urte baino gehiagoko langileekin interneten laguntzarekin gai berezi bat lantzen dutelarik, barne-adituak baliatuz).
- Urrutiko prestakuntza ofimatikan (lanbide-jarduerei atxikitako prestakuntza, bakoitzak bere erritmora ikasiz).
- Administrazio-arloko emakumeentzako multimedia-laguntzak sortzea.
- Esperientzian eskuratutako gaitasunak baliozkotzea idazkaritza eta kudeaketaren barrutian.
- Langile seniorren kudeaketari buruzko sentsibilizazioa.

**Paperaren Zentro Tekniko eta Industrialak (PZT)**, Grenoblen kokatua enplegu eta gaitasunen kudeaketa aurreratzearen enpresa-logikan txertatzen da. Plantillak 140 langile ditu. “Seniorrei” zuzenduriko enpresa-proiektua 2009ko irailean konprometitu zen eta 2010eko otsailean izenpetu zen. Enpresak 50 urtez gorako langileen enplegatze-gaitasuna hobetzea erabaki zuen, eta urreko bost urteetan prestakuntza-ikastaroetan parte hartu ez zuten soldatapekoak identifikatu egin zuen hori. Bestalde, ezagutza-transferentzia sariak eskainiz abiarazi zuen aurretiaz enpresatik irteteko asmoa zutela aitortzen zutenei enpresaren barruko ezagutza-transferentzia ere aurreratzeko asmoz. PZTak uste du urtebete epe ideala dela aipaturiko transferentzia burutzeko, are gehiago kontuan hartzen bada hori Prestakuntza Plan baten esparruan kokatu zela. Enpresa pribatuak gaitasun hauen kudeaketaz lehen balantze bat egitea aurreikusten zuen 2011ko ekainean.

## 5. PROPOSAMENA

### LANBIDE-KARRERA BERRIKUSTEKO ELKARRIZKETA/ORIENTABIDE BAT BURUTZEA

Lehentasuna    *industria*  
                       *zerbitzuak*  
                       *erakundeak*

#### **Helburua**

Ebaluatze- eta orientatze-elkarrizketa (edo “bide erdi” balantzea), azken urteetan orokortu diren tresnak dira erakundeetan adina kudeatzeko. Elkarrizketa horren bitartez, oro har, jarduera, lanbide-ibilbide, erretiratze... eta abar gaietan langileen nahi eta itxaropenei buruz informazioa trukatu nahi izaten da, aurkezten zaizkion lanbide-garapeneko aukerak bertan sartuz, bai eta enpresaren beharrak eta daukan enplegu mota kontuan hartuz.

#### **Lanabesak eta prozesuak**

Enpresaren ezaugarriek (tamaina, lan-postu eta jardueren barietatea... eta kudeaketa-sistemak) orientazioko “elkarrizketa” horien emaitza bezala eskainiko diren garapen-, prestakuntza-aukerak logikoki desberdinak izatea eragingo dute.

Elkarrizketetan parte hartzen duten langileen lanbide-ibilbidearen aukerak garatzeko erabilitako lanabes sarrienen artean honako hauek daude:

- ✓ 45 urte baino gehiagoko langileen irispidea bideratzea kudeaketako lanabes dinamikoetara (prestakuntza-baimena, lanbide-karreraren bigarren atalaren kudeaketa).
- ✓ Lanbide-proiektu baten eraikuntza garatzea –gaitasun-balantze batetik abiatuta.
- ✓ Lortutako esperientziaren baliozkotze-prozesu baterako irispidea bideratzea (prozesu horien ziurtapen ofiziala oraindik lehen urratsetan dago Euskadin, nahiz eta beste herrialde batzuetan dagoeneko aukera bat izan).
- ✓ Prestakuntza-ekintzatarako irispidea (aurreko proposamenean adierazitako lerroan – prestakuntza-planak, ekintza puntualak...).

Lanabes horren ondorioak erabili dituzten pertsonen lanbide-mugikortasunean nabarmenduko dira (horizontala edo bertikala), eta ondorio horien analisia izango da haren eraginkortasuna eta lorpen potentzialak erabakiko dituen.

### “Lanbide-balantzearen” adibideak

*Telebistaren barrutiko enpresa frantsesek, lanbide-ibilbidearekin zerikusia duten ekimen desberdinen artean honako hauek garatu dituzte:*

- *Gidariengana mugatzen zen “lanbide-karreraren kudeaketarako” lanabes orokorturik ez izatean 37 eta 43 urte bitarteko langileentzat “karrera-elkarrizketa” batzuk, zeinetan pertsonak balantze bat egiten duten hiru egunetan zehar kanpo-aholkulari batekin ekintza-plan bat finkatzeko.*
- *“Atazarik ez duten pertsonentzat halakoak bilatzeaz arduratzen den “espazio-mugikortasun” deritzon zelula bat sortzea.*
- *Hurbiltasuneko prestakuntza: langile bakoitzak proposatzen du gaitasun bat edo gehiago beste langileen eskura ezartzen dituenak. Gaitasun-transferentzia gurutzatu bat da.*

*Mobalpa, 1.000 bat soldatapeko dituen enpresa ehun urtetik gorako sozietate familiako bat. Adin-piramidea orekatua da: 42 urte batez beste, langileen %35 45 urtez gorakoak dira eta batez beste 13 urteko antzinatasuna dute. 2009aren azkenetan Rhône-Alpeetako Erregioan baliozkotutako lehen ekintza-plan seniorrak hedatu zituen erretirorako irispide-adina atzeratzeko asmoarekin, dagoeneko egia bihurtzen ari delarik. 2008an, erretiroaren batez besteko adina, 59 urte eta 6 hilabetetan zegoen, eta 2012aren azkenetan 60an egotera igaroko da (2 hilabete urteko, 2010 eta 2012 bitartean mailakatuak). Hori lortzeko enpresak 2010ean 45 urtez gorako bere langileen lanbide-karreraren aurreikuspen bat garatu zuen.*

[www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE\\_Avril2011.pdf](http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE_Avril2011.pdf)

#### 4.4. Ezagutza-transferentzia/ ezagutza-kudeaketa enpresan

Adinaren kudeaketaren barrutian ezagutza-transferentzia neurri handi batean (baina ez era bakarrean) esperientzia handieneko pertsonak, adin handieneko langileak erakundeetatik irteetan gertatzen den ezagutza-galera saihestearekin lotzen da.

Testuinguru orokor batean, ezagutzaren transferentzia era naturalean gertatzen da erakundeetan<sup>8</sup>. Transferentzia-era natural hori, hala ere, puntuala eta zatikatua izan ohi da. Transmisioa modu eraginkorrean gerta dadin, erakundeetara egokitzen diren prozesuak garatu behar dira. Ezagutza-kudeaketaren prozesua bermatzeko dauden teknika desberdinetatik, adinaren kudeaketarekin harreman estuena dutenak pertsonengan, ezagutza tazituaren kudeaketan zentratutakoak dira. Horien artean daude honako hauek:

- ezagutzak atzematea
- elkarrizketak
- historiak kontatzea
- berdinen arteko laguntza
- ekintza-berrikusketa

<sup>8</sup> Ezagutzaren kultura eraikiz pertsonengan eta erakundeetan (Cidec) [www.cidec.net](http://www.cidec.net)

9 Bereziki, KIMET proiektua, Metalaren Bizkaiko Federakundearen laguntzarekin garatua, Lanbide Prestakuntzako Leonardo da Vinci programaren esparruan, zeinek ezarpen interesgarri bat aurkezten baitu ezagutza-transferentzian sektoreko enpresetan eta erabilitako lanabes desberdinen, haiek erabiltzeko zailtasunen... zehaztapen-maila handia.

- postu-errotazioa
- ...

Zenbait argitalpen<sup>9</sup> eta eskuliburuk barruti horretan erailtzen diren lanabesen argibide zehatzagoak ematen dituzte, nahiz eta Gidaliburu honetan ezagutza-mapen garapena eta mentoring-a bakarrik proposatuko diren oinarritzko elementu gisara (“Lanabes-kaxa” sailean hura erabiltzeko argibide gehigarrietarako irispidera irits zaitezke).

### **Ikaskuntza eta erakundeari buruzko gogoeta bat**

*“... baldin eta ikastea etorkizunean berrerabilgarria den esperientzia metatzea bada, orduan pertsonak era automatikoan egikaritzen dituzten oinarritzko 2 eragiketa daude: “*

- 1. Bizi dituzten esperientziak beren burmuinean biltegiratu eta ondoren erabiltzeko haiek etiketatzea.*
- 2. Aurrerago eta behar direnean aipaturiko esperientziak berreskuratzea edozein ataza burutzeko.*

*Arrazoi horregatik gogoratzea ikaskuntza-prozesuaren osagaia da, zeren eta, unea iritsirik, bere garaian bazenekien hura gogoratzeko gai ez bazara, orduan horrek ez zenuela ikasi esan nahi baitu. Zorionez, pertsonak bi eragiketok era natural eta inkontzientean burutzen dituzte, baina erakundeak ez dira hain trebeak pertsonen eratuak izan arren...”*

*Javier Martínez Aldanondo.*

*Catenaria*

*<http://www.americlearningmedia.com/component/content/article/114-opinion/678-las-organizaciones-no-tienen-memoria-no-saben-aprender>*

## 6. PROPOSAMENA

### EZAGUTZA MAPEN GARAPENA

Lehentasuna *industria*  
*zerbitzuak*  
*erakunde txikiak*  
*erakunde handiak*

#### Helburua

Gogo-mapek honako hau erakusten dute: zer ezagutza dagoen erakundeetan eta zein pertsona edo lekutara jo behar den haren bila. Beste ezarpen batzuk baditu ere, adinaren kudeaketaren kasu zehatzean zer aukera ematen du adin handieneko langileak irtetetik eratorritako adimen-kapitalaren galerak duen garrantzia aurreikusteko, bai eta ezagutza-transferentzia egokituago bat bideratzen duten estrategiak lantzea ere.

*“Gaur egun pertsonak erakundeak uzten dituztenean, etorkizuneko negozioarako ezagutza kritikoak direnak eramaten dituzte potentzialki berekin” (David DeLong). Bai bezeroekiko harreman gako bat... edo besterik gabe, enpresan artxibo jakin batzuk gordeta dauden tokiari buruzko ezagutza, ezein eskuliburutan agertzen ez diren eta prestakuntza-bideo batean grabaturik ez dauden informazioa eta “egiten jakitea” metatu dituzte negozio guztiek.”*

#### Lanabesak eta prozesuak

Ezagutza-transferentziaren alde jokatzeko aukeretako bat da<sup>10</sup>. Hura eraikitzekeo prozesuak irekia eta parte-hartzailea izan behar du, erakundeak dakiena badakiela bere baitan hartzeko, baina bai eta ez dakiena ez dakiela ere.

Prozesua honetan honako honetan datza: erakundearen ezagutzaren ikustezko irudikapena jasotzen duen mapa bat lantzen, honako hauek identifikatuz:

- ✓ Erakunde-ezagutzaren iturriak
- ✓ Erakunde-ezagutzaren aktiboak
- ✓ Ezagutza-prozesuak
- ✓ Kultura eta ezagutza-ingurunea

#### Gaitasun-Maparen adibidea

*Jadanik 1995ean Microsoftek proiektu pilotu bat (SPUD) garatu zuen garapeneko langileriaren ezagutza-mapa bat eraikitzekeo. Bost urratsetan inplementatua eta honako hauek suposatzen zituena: ezagutza-gaitasunaren mota eta mailen egitura bat finkatzea; postu bakoitzean behar zen ezagutza definitzea; pertsona bakoitza/postuaren egitekoaren eta ezagutza-gaitasunen arteko harremana neurtzea; eredu on-line sistema batean inplementatzea eta sistema prestakuntza-programekin lotzea. Finkatutako lau gaitasun-mailak honako hauek izan ziren: oinarrizkoak – beharrezkoak enpresan lan egiteko-, bereziak –lan jakin bat garatzeko–, globalak –beharrezkoak funtzio bat burutzeko– eta unibertsalak –konpainiari buruzkoak, denentzat derrigorrezkoak –.*

<sup>10</sup> Web gune honetan: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADK308.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADK308.pdf), Ezagutza kudeatzeko oinarrizko gidaritza baterako irispidea dago eta bertan dago erakundeetako ezagutza-mapen garapena.

## 7. PROPOSAMENA

### MENTORING ESTRATEGIAK INPLEMENTATZEA

**Lehentasuna** *industria*  
*zerbitzuak*  
*erakunde txikiak*  
*erakunde handiak*

#### **Helburua**

Adin handieneko langileen esperientziaren erabilera balorean jartzea eta hobetzea bilatzen da, bai langile berriari laguntzeko enpresan txertatzen edo lanpostu jakin batean edo hartara egokitzeko prozesuak hobetuz.

#### **Lanabesak eta prozesuak**

Mentoring-eko lanabesak askotarikoak izan daitezke: eztabaida, aholkularitza, coaching, prestakuntza... Benetan estrategiatzat hartzeko prozedurak, denborak, ordutegiak... finkatu beharko dira funtzio hori garatzeko. Hau da, planifikatu egin beharko da, eta ez espero izan era berezkoan gertatuko dela hartarako baldintza egokiak bideratu gabe.

Estrategia hori inplementatzera zuzenduriko ekintza batzuk arrakastaz garatu dira erakunde batean eta bestean:

- ✓ Adin mistoetako lan-ekipoak eratu, esperientzia eta lanbide-ezagutza balioesten dutenak.
- ✓ Tutorego-funtzioetan irispide-lehentasunak definitu 50 urte baino gehiagoko langileentzat, beharrezko baldintzak betetzen dituztela egiaztatzen badute.
- ✓ Enpresaren tutore-funtzioa balorean jarri, horretarako orduak ezarri, eta funtzio hori kontuan izan soldatak kalkulatzeko.
- ✓ Adin handiagoko langileen esperientzia praktikoa sartu prestatzaileen edo enpresako tutoreen prestakuntza-prozesuan.

#### **Frantses-enpresen adibideak**

*50 urte baino gehiagoko bere langileei emandako aukerak:*

- *“Aitabitxi” bihurtu: enplegatu berrien integrazioari harrera egin eta hura bideratzeko.*
- *Tutore/erreferente bihurtu: gazteei edo beste langile batzuei harrera egin tutorea aditu den gai jakin baten inguruan.*
- *Prestatzaile bihurtu: barne-izaerarekin, kanpo-izaerarekin edo elkarte humanitarioetan prestakuntza emateko.*

*Ezagutza-transferentziarako lanabes batzuk (Kimet proiektua)*

- *Tutelajea (esperientziak: lan-zama murrizteko fasekako erretiro-programa, denbora izan beren ezagutzak enpresan transferitzeko –eskuliburu bat landu eta “tutoretza formal” bat haren gaitasun ukiezinenetako batzuk beharko dituzten enplegatuentzat).*
- *Postu-txandatzea (prestakuntza bereziko konbinazioa langilearentzat enplegatu berriak erantsiz, zeinek ordeztuko baitute prestakuntzako pertsona denboraldi batean).*
- *Ekintza-berrikuspena (EEBBetako armadak erabilia 70. urteen erdi aldera).*
- *Kasu jakin baten ikasgaia (industria-inguruneetan bereziki erabilia –Toyota, ArcelorMittal...–).*

*Rapid’ Bleus. Frantzia. Garraio publikoko enpresa, zeinean 2010eko otsailean 70 pertsona lanean ari baitziren; haietako 48 45 urtez gorakoak, hau da, langileriaren bi heren baino gehiago. Bere langileriaren adinaren kudeaketaren gaian enpresak egin zuen lehen hautapena hiru urtez 50 urte baino gehiago hiru pertsona kontratatzea izan zen (“garraioetan, ile zuriak lasaitu egiten dituzte bezeroak”, baieztatzen du enpresako zuzendariak). Bigarrena, lanbide-karrearen “bigarren atala” iraurarazi/mantentzea, zeinek sendi-izaerako enpresa batean gaitasunak transferitzea bideratzen baitu. Beste alderdi garrantzitsu bat, urte betez, gazteak prestatuko dituzten lineako gidari eskarmentudunek burututako tutoretza saritzea da (txandakako prestakuntza); esperientzia duten langileek enpresan sartu berriak direnen gidaritzaren ikuskatzea egiten dute.*

*[http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE\\_Avril2011.pdf](http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE_Avril2011.pdf)*

*Alcatel Lucent-ek ere mentoring-a erabiltzen du ekimenaren oinarritzko lanabes bezala: “Générations & Talents”. [http://www.alcatel-lucent.com/csr/csr-report/Corporate\\_Responsibility\\_Report\\_2010\\_Alcatel-Lucent\\_BD.pdf](http://www.alcatel-lucent.com/csr/csr-report/Corporate_Responsibility_Report_2010_Alcatel-Lucent_BD.pdf)*

#### **4.5. Lan-postuak egokitzea eta arrisku-/nekagarritasun-egoeren prebentzioa**

Azken urteetan ikerkuntza bat baino gehiago egin dira jakiteko ea zer neurritan produktibitate-galera adinarekiko harremanean estereotipo bat den edo oinarri erreal eta egiaztagarriak dituen. Nahiz eta ikerkuntza bakoitzak emaitza desberdinak ematen dituen, badirudi badagoela konbergentzia halako bat malda funtzional izendatzen direnei dagokienez. Horiek alderdi berezietan zentratzen dira, esaterako artikulazioen mugimenduan, erreflexuen lastertasunean, erabakiak hartzeko lastertasunean... aldiz beste jarduera batzuk ez leudeke erasanak eta, kasu batzuetan, korrelazio positiboa era izan lezakete adinarekin.

Barruti horren inguruko proposamenak bi multzotan taldekatzen dira: ikuspegi fisiko eta osasuneko batetik prebentzioa hobetzeko neurriak lan-postu jakin batzuetatik abiatuak, eta adin handieneko langileen enpleguetako arrisku-eta nekagarritasun-egoeren ondorioak murriztera zuzenduriko neurriak, nahiz eta kasu askotan era konbinatuan inplementatzen diren.

**Haien implementazioan kontuan hartu beharreko auzi garrantzitsuak**

- ✓ Osasuna sustatzeko politika zuzena garatzeko arriskuen analisi sistematiko eta profesional bat behar da, eta barrutiko adituekin kontsultatu.
- ✓ Osasuna sustatzeko politika horiek, ez dira mugatu behar adin handieneko langileetara, baizik erakunde guztia erasan behar dute, eta produktibitateko lanabes garrantzitsu bat bezala balioetsi behar dira. Halaber, langileen ekarpenak izan behar dituzte (batez ere esperientzia handiena dutenek eman dezakete informazio garrantzitsuena)
- ✓ Txanda, ordutegi,... eta abarrekin zerikusia duten neurriek bereziki adostuak izan behar dute langile guztien ordezkariekin, eta prozesuek bereziki gardenak izan behar dute, izan ere errezelo ugari samar sorrarazteko joera baitute.



**8. PROSAMENA****PREBENTZIO ESTRATEGIA AKTIBOENAK SUSTATZEA: ERGONOMIA  
ETA OSASUNA**

Lehentasuna *industria*  
*zerbitzuak*  
*erakunde txikiak*  
*erakunde handiak*

**Helburua**

Adin handieneko langileen osasuna hobetzea faboratzen duten neurrien helburua –ariketa fisikoak, banakako atsedeen-hartzeak, aldizkako mediku-azterketak... burutzea– prebentzio-erakundeekiko elkarlan handiagoarekin batera (ergonomia) adineko pertsonen gaitasunaren galera murriztea da, motibazioa, lan-giroa eta abar hobetzea bezalako beste ondorio positibo batzuk lortuz era berean.

**Lanabesak eta prozesuak**

Oro har prozesu horiek prebentzio eta ergonomia arloko adituek garatuko dituzte, zeinak tamaina handieneko enpresetan bakarrik izango baitira erakundearen osagai, kasu askotan elkarlan-harremanak ezarriz lan-erakundeekin.

“Ergonomia prebenitzailea” bereziki sarria da ingurune industrialenetan. Honako hau identifikatu da: ergonomiako adituek parte-hartzea prebentzioko teknikariekin batera, zeinek aldi berean kontuan izango dituzten zama fisiko, zama mental eta posturaletako irizpideak, eta instalazioak egokitzea, prebentzio-gidaliburu berriak lantzea eta abar beren baitan dauzkaten gailuak diseinatuko dituzten, hobekuntza suposatu ohi du langileen produktibitatean, bajak murriztea eta langileen lan-bizitza gehitzea.

Sarrien erabilitako lanabesen artean honako hauek daude:

- ✓ Teknologia berriak eranstea jarduera astunenak garatzeko.
- ✓ “Nekagarritasuneko” bezala kalifikaturiko postuen analisia eta egitea bideragarria den postuetan egokitzea.
- ✓ Osasun- eta prebentzio-neurri desberdinen konbinazioa: mantentze fisikoko programa –prestatzaileen partaidetzarekin...–, nutrizio-adituek landutako menua... eta prestakuntza eta/edo sentsibilizazioko ikastaroak ematea langileei eta gaueko txandako langileei estres-, lokartze- eta gogo-zorroztasuna hobetze-gaian.
- ✓ Prebentzio- eta ergonomia-gaiko prestakuntza.

### Arrakastadun adibide batzuk

*Polyfelt Geo-synthetics, Austriako enpresa batek, bere txanda-sistema berrantolatu zuen adineko langile ongi balioetsiak, usadioz lana 55 urte baino lehen uzten zuten hobeki integratzeko. Sarrarazitako bi neurri nagusiak txandak eraberritzea eta Osasunaren Astea izan dira, non eskaintzen baita entrenatze fisikoa eta elikatzea eta erlaxatzeari buruzko orientabideak. Gailuaren ebaluazioak emaitza positibo batzuk ezagutzeko aukera eman du, zeinen artean dauden, besteak beste, loaren kalitatea hobetzea, bizitzaren eta lanaren balantze orekatuagoa, lan-gaitasunaren egonkortasun handiago bat eta absentismo-tasak murriztea gaixotasunarengatik.*

*Wilkhaln-en, alemaniar enpresan, absentismo-tasak %10etik %4ra erori ziren lan-gainkargaren analisi bat egin eta zegozkion neurriak ezarri ondoren. Continental AG-n antzeko emaitzak lortu ziren hobetze ergonomikoen bitartez.*

*Employment initiatives for an ageing workforce in the UE15.*

*<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/39/en/1/ef0639en.pdf>*

*Gjøvik Trevare, egurra lantzen duen norvegiar enpresa batek, adinaren kudeaketako beste programa batzuen artean (esaterako, prestakuntza formalak eskuratzeko langile seniorrentzako eskaintza), bere baitan ditu lan-inguruneak hobetzeko neurriak eta bizimodu osasungarriko estiloei buruzko auziei ere ekiten die. Lehen fokatzea ergonomian zentratzen da – “postuan oinarritutako ekintzak”, aldiz bigarrena portaera pertsonalean zentratzen da (nahiz eta biak elkarlotura estuan dauden). Ekintza horiek lantokietan prestakuntza eta mintegien bitartez lantzen dira, eta bizimodu osasungarriko estiloetan eta haiek lan-ingurunearekin eta arrisku-faktoreekin duten elkarlotura berezian zentratzen dira. Adibideetako bat honako aholkularitza da: zer garrantzi duen erretzeari uzteak biriketako gaixotasunaren arriskua igoaraz dezaketen material jakin batzuekin lan egiten denean, gai arriskutsuen mende egotea murrizteko.*

*<http://www.enwhp.org/enwhp-initiatives/5th-initiative-healthy-work-in-an-ageing-europe.html>*

**9. PROPOSAMENA**

ADIN HANDIENeko LANGILEENTZAKO ARRISKU ETA  
NEKAGARRITASUNEZKO EGOERAK MURRIZTEA: FUNTZIOAK ETA  
LAN-BALDINTZAK EGOKITZEA

Lehentasuna *industria*  
*zerbitzuak*  
*erakunde handiak*

**Helburua**

Neurri honen helburua adin handieneko langileak enpresan iraunaraztea da, ataza astunegiei edo arriskukoei aurre egin behar izangatik haien osasunaren hondatze potentziala ere berean saihestuz, bai eta ezbeharrak, bajak... eta abar ere.

**Lanabesak eta prozesuak**

Nekagarritasun-egoerak murriztea aurretiazko analisi batetik abiatzen da logikoki, ez bakarrik adin handiagoko langileak dituzten lan-postuen gaur eguneko egoeratik eta haien balioespenetik, baizik eta erakundeari bere osotasunean eskain diezazkiokeen aldaketa-aukeretatik ere bai.

Hartara enpresa batzuek zerbitzu-postuetara transferitu dituzte muntaketa-kateetako adin handiagoko langileak, edo ekoizpen-funtzioetan mantendu dituzte baina erritmo egokituagoan. Ahalbideak ugari dira, erakunde bakoitzaren baldintzen eta jardueraren arabera, eta honako hauek hartzen dituzte barnean:

- ✓ Adin handiagoko langileei txanda laburragoak edo atsedeen gehiagokoak, ibilbide laburragoak –garraioa – edo ordutegia hautatzeko aukera... esleitzea osasun-arrazoiengatik.
- ✓ “Profesionalizazio”-aldietarako lehentasun-irispidea –lanbidea berrorientatzea erakundearen funtzioak aldatzeko– nekagarritasuneko bezala kalifikatutako postuetan denbora gehiagoz lanean ari izan diren langileentzat.
- ✓ Adin handiagoko langileak gazteek ordeztzea lan astunenetan, ikuskatze-postuak haiek hartuz, non hobeki baliatzen baitira haien ezagutzak eta esperientzia.

Zenbait adibide

*Westbury Home Erresuma Batuko eraikuntza-enpresa bat da eta 50 urte baino gehiagoko langileak bertako plantillaren %25 osatzen dute, erakundeko maila guztietan aurkitzen daudelarik. Langileen osasunaren eta ongizatearen tratamendua oinarri banako batean burutzen da, langile bakoitzaren arrisku-ebaluazioaren analisi bat garatuz, eta hartatik lanaren diseinuan aldaketak edo doiketa ergonomikoak bezalako jokaerak eratoritzen dira, zeinek langileen eskariei erantzuten baitiete, adina kontuan izan gabe. Ongizate psikologikoa sustatu eta mantentzea sistema baten bitartez egiten da, zeinean erretiro-adinera hurbiltzen ari diren obra-buruzagiak*

*coaching eta mentoring postuetara transferitzen dituzten laguntza eta ezagutzak emateko obra-buruzagi gazteagoei. Horrek enplegatu seniorren autoestimua hobetzeko ere balio du.*

*<http://www.enwhp.org/enwhp-initiatives/5th-initiative-healthy-work-in-an-ageing-europe.html>*

*Volvo- Torslanverken suediar enpresa 90 urteen amaieran 50 urte baino gehiagoko muntaketa-kateko langile kopuru garrantzitsu batekin aurkitzen da, zeinek zailtasunak baitituzte kateko ekoizpen-erritmoa jarraitzeko osasun-arrazoiengatik. Hartara langile horientzat bi departamentu berezi sortzea erabakiko du: bezeroen erreklamazioentzat arreta-zerbitzu bat eta ekoizpen-funtzio batzuk erritmo egokituago batean. Esku-hartzearen azken balantzea positiboa da, eta hasiera batena langile gazteagoek ataza haiek balio gutxikotzat jo bazituzten ere, azkenerako hauteman zuten jarduera haien baliagarritasuna, lan-giroa hobetuz, eta aldi berean murriztu egin ziren gaixotasunarengatikko bajak eta erretiro aurreratuak.*

*[http://www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs\\_PDF/travaux\\_reflexions/benchmarking/seniors.pdf](http://www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs_PDF/travaux_reflexions/benchmarking/seniors.pdf)*

#### **4.6. Lanbide-karreraren amaieren egituratzea eta jarduera/erretiro arteko trantsizioa**

Langileen lan-bizitza luzatze-sustapenaren, lan egindako orduko bakoitzeko produktibitatearen optimizazioaren eta erakundeetatik ateratzen direnen ezagutza-transferentzia bideratzeko tresnen eta gazteenak eranstearen edo lanbide-garapenaren arteko erdibidean, badira lanabes batzuk lanbide-karreraren amaierak eta jarduera eta erretiroaren arteko trantsizioa egituratzeko.

##### **Haien implementazioan kontuan hartzeko auzi garrantzitsuak**

- ✓ Lege-esparruak definituko ditu, neurri handi batean, barruti horren garatzeko ahalbideak: erretiro partzialak, txanda-kontratuak...
- ✓ Hitzarmen kolektiboek ere ezartzen dituzte joko-arauak, eta horregatik diseinatutako neurriek baldintza horietara doitu behar dute.

**10. PROSAMENA****TXANDA-KONTRATUAK ETA ANTZEKO FIGURAK SUSTATU  
BELAUNALDIEN ARTEKO FOKATZE BAT BARNE-HARTZEN DUTENAK**

Lehentasuna *industria*  
*zerbitzuak*  
*erakunde txikiak*  
*erakunde handiak*

**Helburua**

Tresna hauek, belaunaldien arteko fokatze positibo batekin, gazteak lan-merkatura iristea eta adin handiagoko langileen irteera mailakatu bideratzea bilatzen dute, irtetera doanarentzako alderdi negatiboak minimizatuz (soldataren zati bat murriztea, osasun- edo pertsona-inguruabar aldakorretara egokitzea...) eta gazteenek lanbide-esperientzia eskuratzea faboratuz.

Erakundeentzat formula ona izan daiteke belaunaldien txanda-hartzea (kostua, lan-giroa...) bideratzeko.

**Lanabesak eta prozesuak**

61 urte baino gehiagoko langilearen lanaldia murriztea kontratazio berriekin konbinatzen duten txanda-kontratuak, nahiz eta gaur egun beren ezarpena murriztua dakusatela dirudien Euskadin, lan-denbora malgutu eta antolatzeko estrategiekin lerrotatzen diren tresnak dira, enpresek Europa osoan darabiltzatenak erakundeetan adinaren kudeaketa hobetzeko.

Erakundetik irtete-fasean dagoen langilearen tutorizatze-funtzioekin konbinatzen direnean, tresna hori teilakatu egiten da erakundeetan ezagutza mantentzeko neurriekin bai eta postu batzuen nekagarritasuna gutxitzeko ere (tutorizatze-orduak erabiltzea lan-karga murrizteko baldintza astunetan). Kasu horietan aurreko proposamenetan adierazitako kontsiderazioak ezarri behar dira.

**Praktika onen adibideak**

*Marks and Spencer britaniar biltegi handiek erretiro partzialeko plan bat eskaintzen dute, zeinek aukera ematen baitie adin handiagoko langileei beren pentsioak eskuratzea denbora partziaz lanean jarraitzen duten bitartean. Programa horren bitartez, enpresak bikoiztu egin du 65 urte baino gehiagoko langileen kopurua bere nominan. Gainera, Marks & Spencer-ek ekimen berritzaileak garatu ditu osasuna sustatzeko, eta horien artean dago atari interaktibo bat osasunari buruzko informazio integrala eskaintzen duena, debateak, sail oso ezagun bat, zeinean parte hartzen dutenek "osasun-konpromisoak" ezartzen baitituzte, etab.*

*Daikin Industries, aire girotuko sistemen enpresa manufakturaile japoniarrak, lanbide-garapeneko beste aukera batzuen artean, lan malguko aukera ugari eskaintzen ditu beste pertsona batzuk zaintzen erantzukizunak dituzten enplegatuentzat, senideen zaintzarako baimen handituak barne. Era berean, lanean*

*jarraitu nahi duten langile guztiak kontratatzen ditu berriz ere erretirorako lege-adina bete eta gero, eta kontratuak lanaldi osokoak, partzialak edo egunetakoak izan daitezke.*

*<http://taen.org.uk/uploads/resources/AARPBESTPRACTICESUMMARIES2011.PDF>*

*HERO Espainia elikadura-taldearen adar bat den enpresak langileriaren garapenean oinarritutako giza baliabideen politika bat hartu du. Enpresak onartu egiten du 60 urte baino gehiagokoen erretiro partziala, beren lanaldia murriztu nahi badute, denbora hori estaliko duen beste pertsona bat kontratatuz eta langile seniorrari egokitzea eta erretiroa prestatzea bideratuz. Neurri hori, adinaren kudeaketarekin zerikusia duten beste batzuekin, hala nola kontratazio ez-diskriminatzaileak –irizpide objektiboetan oinarritua– eta ez diskriminatzaileak diren langileriaren beste kudeaketa-neurri batzuek eragin positiboa izan dute barne-arrazoiengatik lan-gatazkak eta grebak ez izatean haren inplementaziotik.*

*<http://www.enwhp.org/enwhp-initiatives/5th-initiative-healthy-work-in-an-ageing-europe.html>*

**11. PROPOSAMENA****LAN DENBORA MURRIZTU ETA MALGUTZEKO AUKERAK EZARRI**

**Lehentasuna** *industria*  
*zerbitzuak*  
*erakunde txikiak*  
*erakunde handiak*

**Helburua**

Adin gehiagoko langileek badituzte baldintza batzuk –batez ere pertsonalak (osasunarekin zerikusia dutenak) eta familiakoak (mendeko pertsonen, adingabeen edo adinekoen zaintza) –bereziki sentiberak izatera daramatzatenak lan-denboraren antolakuntza malguago batekiko.

Neurri horren helburua erakundeak baliotsutzat dauzkan langileak mantentzea da, bi aldeentzat (langilea eta erakundea) abantailazkoak diren akordioen bitartez.

**Lanabesak eta prozesuak**

Eremu horretan, ekimenak askotarikoak dira, eta ezarritako konponbideak hain dira anitzak nola diren ezartzen dituzten erakundeen abiapuntuko egoerak.

- ✓ Adin apur bateko langileen lan-denboraren doiketa, denbora partzialeko lanera igarotzea bideratuz (soldata murrizteko akordioekin denbora murriztearen parekoa dena, baina kotizazio sozialak murriztu gabe, etab).
- ✓ 55 urtera iristean erretiratze-proiektuak diseinatzea –erretiratze-proiektuei atxikiriko denbora-bankuak ezartzea.
- ✓ Lan-denboraren murrizte mugatua langile seniorrentzako lansaria galdu gabe (2 ordu/aste, 34 orduko lan-asteak...)
- ✓ Txandekiko eta jaiegunetako lana duten enpresetan, adin gehiagoko langileek lana aukeratzea lehenestea.

**Praktika onen adibide batzuk**

*Frantziako Bayer Taldeko enpresa batek, produktu fitosanitarioak formulatzen eta baldintzatzen aritzen denak 330 enplegatu ditu eta horietatik 150k 45 urte baino gehiagokoak dira (eta 90k 50 urte baino gehiago dituzte). Lana egunekoak zein gauekoak da.*

*Enpresa-adarrak 2007an enplegu eta gaitasunen behin behineko kudeaketako bi akordio izenpetu zituen: Bata Frantziako Bayer Taldearen mailakoa eta bestea CropScience sektore agrokimikorako. Langileek aukera egin dezakete, 55 urtetik aurrera, txandaka lan egitea 2 x 8 (goiz eta arratsalde) 3 x 8 (goiz, arratsalde eta gau) egin beharrean era mailakatuan 60 urte arte, edo eguneko txanda aldatu hurrengo urteetan soldataren beheranzko ordaintze batekin. Gailu hori indartu egin du lan-postuen banakako antolakuntzak.*

*Enpresak ere berean indartu egiten du lanbide-garapenaren eta gaitasun-transferentziaren logika bat esperientzia kreditatzea orokortzearekin, gaitasunen balantzeekin eta lanbide-karreraren “bigarren atalaren” berrikuste edo kudeatzearekin.*  
[http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE\\_Avril2011.pdf](http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE_Avril2011.pdf)

*“Garraio publikoko gidarien lan-egoeraren hobekuntza” programa VAG, Alemanian errotutako sektore-entresak burutuak neurri batzuk garatzea ahalbidetu zuen, eta horietatik eraginkorrena “gidarien talde berezi bat” –txanda berak egiten dituzten gidariak– abian jartzea izan zen. Gidari horiek asteko txanda batez liberatu zituzten (goizeko txanda laburra) ordainsaria ukitu gabe.*

*A guide to good practice in age management.*

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/39/en/1/ef0639en.pdf>

#### **4.7. Adinaren kudeaketa egoera berezietan (berregituratzea eta berrantolatzea)**

Nahiz eta gutxiago orokortuak, beren izaera salbuespenekoarengatik hain zuzen, baina egungotasun handiarekin, adina kudeatze-irizpideak bere baitan dituen berregituratze-egoerei emandako erantzunak daude. Eremu horretako esperientzia ohikoena erretiro aurreratuak dira, baina haien ohiko parametroetan erabiliak, diskriminazio potentzialeko egoeratzat areago kontsideratzen dira, eta ez adinaren kudeaketa bezala.



**12. PROPOSAMENA****ADIN HANDIENEN LANGILEEN ENPLEGUA MANTENTZEAREN  
LAGUNTZA BERREGITURATZE -EGOERATAN**

Lehentasuna *industria erakunde txikiak*  
*zerbitzuak erakunde handiak*

**Helburua**

Jarduera mota honen xedea enpresaren ikuspegitik –lehen batean aldekoa ez den egoeran – prozesuaren eragin negatiboa minimizatzea da, termino ekonomikoetan kalte-ordainetan...– baina sarritan lan-girokoa, erantzukizun soziala erakustea, etab.

**Lanabesak eta prozesuak**

Adin handieneko langileen enplegua mantentzeko proposatzen diren jardueretan honako hauek daude:

- ✓ Erakundeko jarduera desberdinen ahalmenaren sakoneko analisia, aukera berriak identifikatzeko xedearekin, ez bakarrik adin handieneko pertsonak, baizik enplegua oro har mantentzeko.
- ✓ Berregituratzen ari den enpresaren jarduera kanporatuen garapena adin handieneko langileen ezagutza eta esperientzia baliatuz (talde mistoak ezartzeko ahalbidea), enpresa matrizearekin eksklusibotasun-erregimenean edo merkatu irekian.
- ✓ Jardute berritzaileak, nahiz eta gutxiago kontrastaturiko emaitzekin izan, proiektu pilotuekin garatuak, hala nola erakunde bateko adin handieneko langileen denbora partzialeko lan baten konbinazioa haiek denbora partzialeko ekintzaile bihurtzearekin, adar edo lurralde bereko zenbait enpresaren ekimena taldekatuz.

Barruti horretako zenbait adibide

*Arcelor Mittal: Lan-denbora murrizteko neurriak ezarri zituen karrera-amaierari atxikita, denbora osoko baldintzak iraunaraziz, berregituratze-prozesuko establezimenduetan.*

*Zerbitzu Informatikoetako Sozietatea Aroztegi Metalikoko enpresentzako Makina-erremintaren kudeaketa-programak eta parametrizazioa sortzen aritzen dena kanporako proiektio nabariarekin. Enpresak, soldatapeko bat zuen hasieratik eta altxortegi-arazoak izatera pasatu zen kontratazio gehigarri baten ondoren. Diagnostika egin ondoren, enpresara helarazitako proposamena honako hau izan zen: 4 exekutibo informatiko “senior” bat kontratatzea (50 urte baino gehiagokoa). Langile “seniorra”, 2009 urtearen azkenetan enpresatik alde egin zuena erretiro aurreratuagatik enplegua uzteko azken planetako batez baliatu zen. ADAT-BTP enpresarentzat langile “senior” batek, bere karrera amaitutzat emana zuenak, bere ezagutza teknikoek gainera kalitatearen ekarpena egin zion lan-giroari soldata zertxobait apalagoa jasotzearen truke.*

*[http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE\\_Avril2011.pdf](http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE_Avril2011.pdf)*



### 3. ATALA

#### Laguntza instituzionala

## 5. Oinarrizko hiru gomendio administrazioentzat

Adinaren kudeaketak galdu egin du bulkada politikoaren parte bat azken hamarkadan hartu izan zuena egoera ekonomikoa zela-eta. Hala ere, 2020rako europar-mailan enpleguaren aurreikuspen arestikoenek honako hau adierazten dute: data horretarako sortuko diren hamar aukeretatik, bederatzi inguru lan-merkatutik irtetearengatiko ordezipenak izango direla. Era berean, pentsioei buruzko araudia aldatzeko joera lan-merkatuan adin handieneko langileak mantentzea sustatzeko badirudi tinkotzen ari dela gure ingurunean.

Orain arte Gidaliburuan planteatu diren orientabideek erakundeetan (publiko eta pribatuetan) lan egiten duten pertsonen aipamena egiten dute. Badira, hala ere, orain arte ekin ez zaien beste arlo batzuk, kudeaketaren barrutiko adinaren gehitzea esaterako, batez ere mikro-enpresen kasuan, zeren eta jarduerak ixtea ekar baitezake etorkizun hurbilean.

Gidaliburu hau lantzearen esparruan egindako analisiak, nazioarteko eta Europako iturri eta azterlan askoren kontsultarekin honako hau berresten du: tamaina jakin bateko enpresak direla neurri handienean ezarri dituztenak adina kudeatzeko sistemak. Frantzia<sup>11</sup>, egoera hori konpontzen ahalegintzeko, araudiz ezarri da 50 enplegu baino gehiagoko enpresek gutxienez hiru aukera ditzatela eremu horretan sei ekimen posibleren sortatik. Nahiz eta ez den baztertzeko era baliagarri bat izan daitekeela erakundeetan adinaren kudeaketa bultzatzeko, badirudi beste esku-hartze batzuk, proposatze-izaera areago dutenak zigortzailea baino, inplementatzen errazagoak izan daitezkeela gaurko aldiunean.

Txanda-kontratuez eta kontziliazio-neurri batzuez gainera –batez ere mendeko pertsonen zaintzari dagozkionak –, horiek dira 45 urtez gorako langileen prestakuntza faboratzera zuzenduriko jarduera ohikoenak (diruz lagunduriko prestakuntzaren lehentasunezko kolektibo gisara) gure ingurunean.

Beste esku-hartze batzuek ere badute zerikusia adineko langileen lanbide-garapena berrorientatu edo bultzatzeko jarduerekin (nahiz eta derrigor 45 urtez gorakoek izan beharrik ez duten) esperientzia kreditatzera zuzenduriko jarduerak dira, oraindik Euskadin ernamuinetan dagoen prozesua bada ere, langileentzako gaitasun-balantzeak bezala. Zinez neurri horiek interes handikoak badira ere aukera kopuru handiago bat hornitzeko erakundeetan adinaren kudeaketako neurriak inplementatzean, ez dira barruti horretara mugatzen eta ez dirudi egokia denik haien erakunde-garapena planteatzea adinaren kudeaketarako lanabes berezi bezala.

Kontsiderazio horiek kontuan izanik, planteatzen diren gomendioak erakundeetako adinaren kudeaketarako esparru berriaren garapena bermatzeko eta erakusteko<sup>12</sup> barrutira mugatzen dira. Pertzepzio sozialen eta pertsonen beren adin desberdinetan egiten dituzten ekarpenen balioespeneko aldaketa batekin parez pare.

11 <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi-des-seniors,599/1242,1242/dossiers,1243/guide-pratique-exemples-d-actions,8651.html> Lan, Enplegu, Lanbide Prestakuntza eta Elkarriketa Sozialeko Ministerioa. Frantzia.

12 Erretiroei buruzko eskumen-esparruak Euskadiko lurraldea gainditzeko duenez gero, bai eta horren debateak duen konplexutasuna ere, ildo horretako gomendiorik ez da lantzen Gidaliburu honetan, nahiz eta artearen egoerari buruzko ezagutza sakondu daitekeen horrekin zerikusia duten nazio-mailako argitalpen desberdinetan (adibidez, in <http://www.seg-social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/143941.pdf>, bai eta nazioarte-mailan ([http://www.wiwiss.fu-berlin.de/forschung/veranstaltungen/rse/Papers\\_Winter\\_12\\_13/Toft.pdf](http://www.wiwiss.fu-berlin.de/forschung/veranstaltungen/rse/Papers_Winter_12_13/Toft.pdf), <http://www.fedee.com/human-resources/european-human-resource-trends/>)

## 1. GOMENDIOA

### ADINAREN KUDEAKETAREN EGOERA AZTERTU EUSKAL HERRIAN ETA BARRUTI HORRETAKO ONURAK ETA PRAKTIKA ONAK EZAGUTARAZI

Orain arte Euskal Herrian egin diren analisiak puntualak eta barruti jakinetan kokatuak (sektorekoetan eta lurraldekoetan) izan dira. Azterlan partzial horiek eskaintzen duten irudiak badirudi adinaren kudeaketa ez dela aurkitzen orain arte enpresen lehentasunezko arduren artean, erakunde eta okupazio jakinetan izan ezik, zeinetan aurreikusten baita epe oso laburrean gaitasun-galera bat gerta daitekeela funtsezko ezagutza dituzten pertsonak lan-merkatuak irtengo direlako.

Garapen-agentziak, **Garapenen bitartez, eremu horretan lan egin dute, lehen gidaritza bat eskainiz euskal enpresak diagnostikatu eta sentiberatzeko adinaren kudeaketari buruz.** Hori edo beste lanabes batzuk, hala nola Gidaliburu honen lehen atalean planteatzen den diagnosiarena, modu aski errazean finka daitezke on-line sistemetan, halako moldez non euskal enpresen egoera askoz argiagoa lortu ahal izango litzatekeen, fenomenoaren tamaina kokatzen lagunduko lukeena eta sentsibilizaziorako lehen urrats izango litzatekeena.

Era berean, adin handiagoko langileei buruzko estereotipoei aurka egin behar zaie, izan ere imajinario sozialean errealtate konplexu baten ikusmolde bihurtitu eta sinpletua eratzen baitute. Gizartean barneratutako “egia” horietako batzuk ezeztatzen zuzenduriko jarduera batzuk, hala nola txakur zaharrak ez du trikimailu berririk ikasten, adineko pertsonak beti beren osasunetik zintzilik daude edo adinekoen ezagutzak defasaturik daude... horiek gezurtatzen dituzten lan-errealitateak identifikatuz pertzepzio hori aldatzen lagundu dezakete eta zahartze aktiboaren nozioetarantz aurrera egiten lagundu, eta bermatu ez bakarrik adinaren kudeaketako politiken garapen eraginkorrago bat erakundeetan, baizik eta langileengan beraiengan jarrera-aldaketa bat ere bai.

Gomendio honen garatze-aukera baten ahalbide zehatz bat **web gune berezi bat sortzearen bidezkoa izango litzateke**, zeinean Gidaliburu hau –beste material batzuekin batera, adinaren kudeaketari buruzko ezagutza-banku baten moduan– lehen urrats bat izango bailitzateke esperientzien elkartruckerako. Haren eraldaketa gidaritza interaktibo bat da, Euskal Herriko enpresen eta administrazioen jarduera garatuz aberastu ahal izango litzatekeena, zeinean sartuko liratekeen bere praktika onak hedatzeko, sentsibilizazio eta bermatze-helburuak estaltzea ahalbidetuko luke, bere kasuan burubideak eta ad hoc aholkularitza inplementaziorako barnean izango litzatekeena.

Aukera horietako batzuk, esaterako informazioa trukatzearen aldeko jardueragarapena bermatzea, enpresa txikien aholkularitza sustatzea... administrazio desberdinek europar-mailan garatu dituzte, honako adibideetan erakusten denez.

“Capital seniors” en adibidea - Frantzia

2007an, **Lyon, Grenoble eta Saint Etienneko Merkataritza eta Industriako Ganberek** “capital senior” proiektuan abiarazi zuten, erregioko gaitasunen galera saihesteari buruz gogoeta bat egin eta gero. Haien helburua enpresa mikro eta txikiei laguntzea da adinaren dimentsioa integratzen bere langileriaren kudeaketan.

Ekimen hori doako aurre-diagnosi batzuk burutzea izan da, 10 enpresaren partaidetza lortuz, eta horretatik sentsibilizazio- eta mobilizazio-lan bat abiarazi da ibilbide bat diseinatzea onartzen duten enpresa batzuekin

<http://www.ccifformationpro.fr/index.php/cms/2676/Capital-Seniors-Entreprise>

**5º Europa Ekimena “Lan-ingurune osasungarrien sustapena”:** Lan Osasungarria zahartzen ari den European.

Europar Sareak abiarazitako 5º Ekimenak lan-ingurune osasungarriak sustatzeko (2004-2006), lehen aldiz langile-talde berezi batean zentratu zen: adin handienekoa. Europako Batasuneko herrialde desberdinetako egoeraren agiri laburtzailean honako hauek daude: araudia, helburu politikoak, zerbitzu publikoek garatutako proposamenak, segurantzaren sozialeko institutuak, interes-talde desberdinen ordezkariak..., herrialde bakoitzeko adin handieneko langileen segurtasun eta osasunarekin zerikusia duten nazio-proiektuak. Herrialdeetako lerro estrategikoak eta politikak identifikatzeaz gainera, kasu askotan enpresa jakinen adibideak eta praktika onak adierazten dituzte, herrialde eta erakundeen arteko ezagutza-elkartrukea bideratuz.

<http://www.enwhp.org/enwhp-initiatives/5th-initiative-healthy-work-in-an-ageing-europe.html>

## 2. GOMENDIOA

### PROIEKTU PILOTUAK BERMATU EDO EKIMENAK INPLEMENTATU EDO KUDEAKETAREN GARAPENA BIDERATU GAITASUNKA

Barruti honetan proposa daitezkeen aukera ugarien artean, interesekotzat jotzen diren alderdi zehatzak fokatzen dituzten estrategiak inplementatzeko sarrien erabilitako batzuk jakinarazten dira ondoren.

- Gazteak/adinekoak ekintzailletza
- Erakundeetan adina kudeatzen duten enpresen aitortza
- Adinaren kudeaketako irizpideak erabiltzea berregituratze-prozesuetan.

#### ✓ *Ekintzailletzako proiektu pilotuak sustatzea gazteen eta adinekoen baterako lana bideratuko dutenak*

Dagoeneko badira ekintzaileen proiektuen tutorizatze-ekimen batzuk aditu seniorren aldetik. Kasu horretan, proiektuei laguntzea proposatzen da, zeinetan seniorren inplikazioa ez baita soilik tutorizatze mailakoa izango, baizik eta dedikazio partzial bat ere esploratu ahal izango duten, eta ez enpresa-proiektuaren zuzendaritzan bakarrik, baizik eta haren alderdi zehatzetan, maila teknikoan edo ekoizpenekoan ere bai, kapital txiki baten ekarpenarekin...

*GEM (Global Entrepreneurship Monitor) nazioarte-mailan urteroko izaerarekin landutako txostenak 2011n agerian jartzen du jarduera ekintzaile orokor baten hazkuntza Euskadin eta 45 urte baino gehiagoko ekintzaileen portaera aktiboago bat. Orkestrak landutako txostenaren arabera, 2011n euskal ekintzaileek batez beste 45 urteko adina dute, eta enpresa berrien %30 inguru 45urte baino gehiagoko pertsonak abiarazitakoak dira.*

*[http://www.orkestra.deusto.es/index.php?option=com\\_fabrik&c=form&view=details&Itemid=265&fabrik=12&tableid=12&rowid=19](http://www.orkestra.deusto.es/index.php?option=com_fabrik&c=form&view=details&Itemid=265&fabrik=12&tableid=12&rowid=19)*

#### ✓ *Erakundeetan adian kudeatze duten enpresen kreditatzea sustatu eta neurriak erabili mikro-enpresei eta tamaina txikiagoko enpresei bereziki laguntzeko.*

Administrazioen sustapen- eta laguntza-rol horretan, eremu horretan garatzen diren ekimenen esparruan adinaren kudeaketaren alderdia susta daiteke bereziki, adina egoki kudeatzen duten enpresak identifikatuko dituen label batekin (agian aniztasunaren kudeaketa bermatzeko ekimenen esparruan, –adina, sexua, jatorria...–).

Sustapen hori emango zaion laguntza maila askotarikoa izan daiteke: egiaztapenerako erakunde homologatuak ezartzetik, enpresetan prozesuak finantzatzea, erakunde kreditatuetan sariak edo hedatze-jarduerak abiaraztea...



✓ **Adinaren kudeaketako irizpideak erabiltzea bermatzea berregituratze-prozesuetan.**

Gomendio horren oinarria batez ere honako honetan dago: adin handieneko langileen esperientzia erabiltzeko ahalbideetan berregituratze-prozesuen eragin negatiboa minimizatuko duten ekimenak abian jartzeko. Laguntza hori helburu positiboak lortzeari atxikitako finantzazioaren bitartez burutu daiteke (enpleguak mantentzea, erretiro aurreratuen erabilera mugatzea...), adin handieneko langileen gaitasunak eta esperientziaren optimizazioa faboratuko duten aholkularitza-prozesuak burutzearen bitartez, analisi berezietatik abiatuta hautabideak bilatuz..

Ekintzaitzaren barrutiko zenbait adibide

*Nazio-mailan, Ekintzaile Seniorrentzako Programa Bereziak (Kudeatzaile eta Ekintzaile Sozialen Eskola) haien partaidetza aktiboa biderazten du maila desberdinetan:*

- *Ekintzaile gazteen proiektuen tutore bezala.*
- *Proiektu kolektiboen partaide aktibo bezala.*
- *Norberaren proiektuen ekintzaile bezala.*

*Autonomia Erkidegoetan ere badira adibide bat baino gehiago<sup>13</sup>.*

*Euskadin<sup>14</sup>, Debegesa eskualde-garapeneko sozietateak Mentoring programa garatu du, pertsona beterano bat kontaktuan jartzen duena, alde zurretik mentorizatze-tekniketan prestatu dena, ekintzaile batekin eta hari iraupen jakinik gabeko prozesu baten bitartez laguntzen dio. <http://www.diariovasco.com/v/20121230/bajo-deba/mayores-pero-sobradamente-preparados-20121230.html>*

13 <http://programaimpulso.elnortedecastilla.es/noticias/una-bolsa-de-empresas-facilitara-la-sucesion-de-los-negocios-autonomos-14062012.html> <http://www.escuelaegesocial.es/index.php/formacion/programa-especial-para-emprendedores-seniors>

14 Euskadin ere bai. [www.secot.org](http://www.secot.org) (Bizkaia eta Gipuzkoa) [http://www.saladeprensa.deusto.es/servlet/Satellite/Noticia/1337689769441/\\_cast/231116925809289%231116925809312%231337689769441/c0/cx/UniversidadDeusto/Noticia/NoticiaConImagenTemplate?tipoColeccion=Page](http://www.saladeprensa.deusto.es/servlet/Satellite/Noticia/1337689769441/_cast/231116925809289%231116925809312%231337689769441/c0/cx/UniversidadDeusto/Noticia/NoticiaConImagenTemplate?tipoColeccion=Page)

### 3. GOMENDIOA

#### ADINAREN KUDEAKETA-POLITIKAK EZARTZEA ERAKUNDEETAKO PERTSONEN KUDEAKETA HOBETZEKO EKIMEN OROKORRETAN

Azken gomendio honek proiektu pilotuen izaera berezia jaso egin nahi du adinaren kudeaketa integratuz erakundeetako pertsonen kudeaketa-sistemak sendotzearen bitartez, zeinek eskariei hobeki erantzungo dieten, nola lehiakortasunarenei hala langileei beraienei.

Hartara prozesuak bermatzea gomendatzen da, zeinetan adina aldagai bat gehiago baita, bereziki garrantzitsu bihurtzen dena une honetara arte eskaini zaion arreta urriarengatik, bai eta bilakaera demografikotik eratorritako gero eta eragin handiagoarengatik ere.

Zaila da adinaren kudeaketa zuzen bat, adin handiagoko langileek gazteak tutorizatzearen lanabesa ezartzearengatik, edo adin jakin batetik aurrera lanbide-karreraren berrikuspenarengatik... gertatu ahal izatea pertsonen kudeaketako beste alderdi batzuekiko sentiberak ez diren inguruetan.

Laguntza-lerroak ezartzea, zeinek batez ere tamaina txikiagoko enpresetan, kudeaketa hobetze-prozesuak garatuko dituzten enpresen eta haien enpleguen jasangarritasuna faboratuko dutenak, eta zeinetan adinaren kudeaketa modu naturalean txertatuko den, guztiz bidezkoa dela ematen du, are gehiago gaurko egoera ekonomikoan.

Erakunde bateko pertsonen kudeaketan landu beharreko alderdi potentzialen adibidea

- **Partaidetza eta lana ekipoa:** horizontaltasuna, erabaki estrategiko eta enpresa-etikan parte-hartzea, gatazkak konpontzea, garapen-ekipoan, etab.
- **Prestakuntza eta garapena:** hautespen-politikak, enpresa-adimena –barne-ekintzaileak–, erakundearen aldaketarako prestakuntza, etab.
- **Ezagutza sortu eta transferitzea:** barneko eta kanpoko komunikazio-kanalak, laguntzako teknologia berriak eranstea, pertsonen garapenean zentraturiko teknikak, ezagutzen kanpo-transferentzia...
- **Aniztasuna/ aukera-berdintasuna:** plantilla-azterketa adina, sexua, jatorria... eta abarren arabera, aniztasuna kudeatzeko sustapen-ekintzak –errekrutatzea, karrera-garapena, ordainketa, kontziliazioa...
- **Inplikazio soziala eta erantzukizun sozial korporatiboa:** ospe korporatiboko plan zuzendariak izatea, etika eta gardentasuneko printzipioak ezartzea, komunitate-proiektuetan parte-hartzea, etab.
- **Erakunde- eta ingurune-klima:** gogobetetasuna –langileak, gidariak, bezeroak, akziodunak– motibazioa, segurtasuna eta higiena postuan, etab.

### **Azken ondorio gisara: Finlandiako adibidea**

Dagoeneko jakinarazi da adinaren kudeaketak Euskadin sortzen duen interesa funtsean partzial eta noizean behingoa izan dela, eta esku-hartze puntualak egin direla. Hala ere, lan-indarraren zahartzea gure gizartean iraungo duen sakoneko joera bat da, eta horregatik interesgarria da ikasgaiak ateratzea politika horien garapenetik bide horretatik aurrera egin duten gure inguruneko herrialdeetan.

Bereziki, Finlandiako kasuak prozesu bat eskaintzen du etapa desberdinetan argitu eta aztarnak eskain ditzakeena zahartzearekin eta enpleguarekin zerikusia duen politika integral bat garatzeko.

### **Nazio-politika bat sortzen den testuingurua langile seniorrentzat**

1999ean Finlandiak Sobietar Batasunaren kolapsoaren ondorioz izan zuen atzeraldi bortitzak eragin ekonomiko larriak izan zituen, eta haien artean langabezia gehitzea (batez ere adin handieneko pertsonen artean), diru-bilketaren murrizte batekin konbinaturik (Ongizatearen Estatuari eusteko zailtasunekin). Hala ere, 90. urteen azken aldian errotiko aldaketa bat gertatu zen ekonomian “ekonomia berria” deitu zenaren, gaitasun eta kualifikatze berriak eskatzen zituen hazkuntza errekor batekin. Aldi berean, lan-merkatuan sartzen zen gazteen kopurua gutxituz zihoan, eta horrek adin handiagoko langileak enpleguan mantentzea beharrezko egiten zuen.

Azken urteetan egindako ikerkuntzek agerian jartzen zuten, zahartzearekin, aldi bereko bi egoera gertatzen zirela: adinak nola ondorio positiboak hala negatiboak zituen langileen errendimenduan, ahalmen eskergea bat identifikatuz adin handiagoko langileek prozesu ekonomikoetan ekarpenak egiten jarrai zezaten.

Hartara “Lan Ahalmenaren Sustapena eta Mantentzea” (PMWA), paradigma berri bat sortu zen, zeinen adierazleak hiru arlotan finkatu baitziren:

- ✓ Ingurumenekoa: lan-ingurune seguru eta osasungarria, ahalegin fisiko txikia eskatzen duena.
- ✓ Antolakuntzakoa: malgutasuna, argi eta garbi definituriko rolak, ikuskatzaileen laguntza, lagunekiko komunikazioa.
- ✓ Banakoarena: gaitasun-maila handia, osasun fisiko ona, enpleguarekiko gogobetetasuna.

Paradigma berri hori izan zen abiapuntua programa desberdin berezien garapenerako, hiru aldeko ahalegin batek bermaturik (governua –erakunde ikertzaile bat bere baitan zuena–, enpresaburuak eta enpleguatuak). Programak honako hauek izan ziren:

- ✓ Adinekoenganako errespetua (respect the ageing): Laneko Osasunaren Institutuak (1990-1995) garatutako programa hau adin handiagoko

langileei buruzko iritzi orokorra aldatzera zuzendu zen. Une hartako iritzi orokortua honakoa hau zen: agin handiagoko langileek murriztuak ikusten zituztela beren gaitasun fisikoak eta mentalak. Hala ere, azterlan batek baino gehiagok erakutsi zuten adineko langileek mantentzea zezaketela produktibitatea eta gaitasun berriak ikasi, beharrezko aldaketak eginez gero.

- ✓ Adin handiagoko langileentzako nazio-programa (FINPAW): 1997an programa hori abiarazi zen zenbait erakunde eta antolaearekiko elkarlanean, 45 urte baino gehiagorekin nola enpleguan zeudenei hala langabetuei zuzendua. Horren ondorioz, 40 proiektu abiarazi ziren eta honelako alderdiak hartzen zituzten:
  - Adiaren kudeaketako prestakuntza gidari, erdi mailako arduradun eta lantegi-buruentzat.
  - Prestatzaileen prestakuntza eta sarea egitea.
  - Jarraipen-inkesta egindako aurrerapenak ezagutzeko.
  - Informazio/sentsibilizazio-kanpainak kanal nagusiak erabiliz.

Programa horiek abian jartzeak eragin positiboak izan ditu eragile desberdinengan:

- ✓ Enpresentzat, Programako jarduerak Finlandiako enpleguaren %80 ordezkatzen zuten erakunde askotan inplementatu dira. Jardueri ekin dieten ia guztiek –laneko gidarien, enplegatuen eta prebentzioko langileria %90– eragin positiboa adierazi dute adin handiagoko enplegatuen langaitasunetan eta enplegatze-gaitasunaren ikuspegian. Programek lagundu egin dute langileen ongizatearekin zerikusia duten auzietan sentsibilizatzen, ez bakarrik adin handiagoko langileei dagokienez, baizik eta langile guztiei dagokienez. Halaber, hobetu egin dira adin handiagoko langileenganako jarrerak, pertzepzio negatiboak urrituz, eta produktibitatearen gehitze-zeinu batzuekin<sup>15</sup>. Programako jardueren onura ekonomikoak irismen luzeko bezala agertu ziren.
- ✓ Adin handiagoko langileentzat, onura askotarikoak izan dira, haien ongizate psikikoan (autoestimua hobetzea...) gizarteari egiten dioten ekarpenaren aitortza handiagorengatik, eta fisikoa (gaixotasunak urritzea...), errenta-maila handiagoak eskuragarri eta inplikazio sozial handiagoa oro har.
- ✓ Gizarteak oro har, kanpo-erakunde batek burututako ebaluazio baten arabera, programaren pertzepzio positiboa erakutsi du, enplegua eta laneko ongizatea indartzeko haren ahalmena balioetsiz.

15 Dahlbo Company enpresak 55.000 milioi euro inguru inbertitu zituen urtero bere PMWA programa garatzeko, hamarrez biderkaturiko itzulkina lortuz, gaixotasunarengatik bajak, lanerako ezgaitasuna eta pentsio-kostua murriztearen bitartez, bai eta produktibitatean izandako gehitzez ere.

2002an garatutako ebaluazioak, Programa abian jarri eta handik zenbait urtera, haren ondorioak balioesteko aukera eman du helburu batzuei buruz, jarreraren aldaketan eta emaitza zehatzetan zentratuz, zeinek baitute zerikusia adin handiagoko langileen enplegu-tasa, erretiratze-adina, erretiro partzialak erabiltzea edo ikaskuntza-programetako langile seniorren partaidetza-tasa bezalako gaitan.

Programaz ebaluazioan egiten den balioespen global positiboak, hala ere, argi eta garbi uzten ditu hobetzeko guneak, eta ekimen horietan aurrera egiten jarraitzeko beharra. Ustea da praktika onen adibideak identifikatzea lortu dela eta

erakunde inplikatuena kopuru bat dagoela, masa kritiko nahikoa den bat eratzeko duena etorkizunean aurrera egiten jarraitzeko.

Finlandian garatutako politikaren bereizgarri batzuk

*Finlandia lan-gaitasunak mantentzean zentratu da eta horiek lau faktore garrantzirik daude:*

- Laneko baldintzak hobetzea eta atazak aberastea, zeinek gehitzen baitute lan-gaitasunak mantentzeko probabilitatea.
- Esperientzia balorean ezartzea.
- Norbanakoen osasun ona (jarduera fisiko eta artistikoak sustatzea lan-gaitasunak gehitzeko modu bezala)
- Lanbide-prestakuntza bizitzan zehar.

*Eragile sozialen lankidetzaren estuaz gainera, estatu-mailan:*

- Finantziarioz bermatzen da ariketa-praktika enpresetan (enpresek jasandako kostuaren %50).
- Aholkularitza espezializatuaren laguntza ematen da, ETEen ingurunean.
- Adinaren kudeaketako mintegiak eskaintzen dira Lan Ministerioak antolatuta.
- Finantziarioki zigortzen da erretiro aurreratuko gailuak erabiltzea.

*[http://www.eurofound.europa.eu/emcc/publications/2004/ef0479en\\_2.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/emcc/publications/2004/ef0479en_2.pdf) [http://pre20031103.stm.fi/english/tao/publicat/age\\_evaluation/age\\_evaluation.pdf](http://pre20031103.stm.fi/english/tao/publicat/age_evaluation/age_evaluation.pdf)*



**ERANSKINA 2. ATALA**

**Lanabes-kaxa**

**Eranskina. Lanabes-kaxa adinaren  
kudeaketa-proposamen batzuk garatzeko**

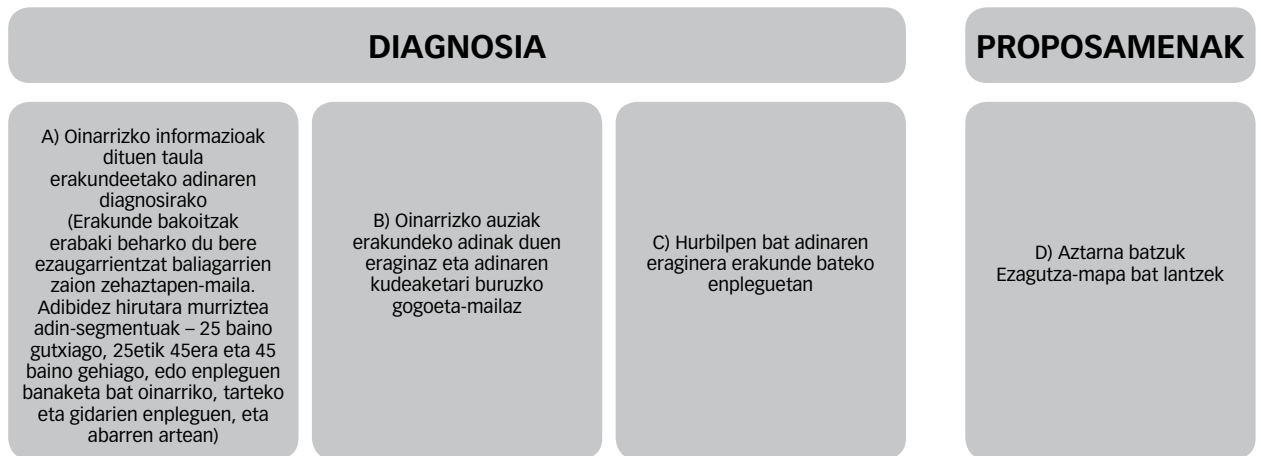


## Edukia

Sail honetan lanabes batzuk sartzen dira Gidaliburuan proposatutako neurriak inplementatzea bideratzeko. Erakundeak hain askotarikoak direlarik, lanabes orokorrak dira, erakunde bakoitzaren egoera berezietara egokitu daitezkeenak.

On-line bertsioan, lanabes hauek osatuz joateko asmoa dago euskal erakundeetan adinaren kudeaketaren garapenerako era berean baliagarritzat joko diren beste batzuekin.

Gaur egun Gidaliburuan eskuragarri dauden lanabesak, diagnosi-faseari da-gozkio batik bat, nahiz eta ezagutzaren kudeaketarekin zerikusia duenen bat ere planteatzen den:



A) OINARRIZKO INFORMAZIOAK DITUEN TAULA ERAKUNDEEN AUTO-DIAGNOSIRAKO

Guztira langileria	55 baino gehiago (K eta %)	46tik 55era (K eta %)	20tik 45era (K eta %)	20 baino gutxiago (K eta %)
<p><b>Kontratu motak:</b> Finkoak Aldi baterakoak</p>				
<p><b>Prestakuntza-mail:</b> Lehen Mailakoak edo DBH Bigarren mailakoak Goi-mailakoak Lanbide Hezkuntza EM Lanbide Hezkuntza GM Unibertsarioa Beste batzuk</p>				
<p><b>Lanbide-kategoria:</b> Gidariak Teknikariak eta laguntzarako profesionalak Erdi-mailako arduradunak Enplegatu administratiboak Langile kualifikatuak Langile ez-kualifikatuak</p>				
<p><b>Erakundearen sartzea (lehen kontratua)</b></p>				
<p><b>Erakundetik irtetea (arrazoiak)</b></p>				

16 Beste adibide batzuen artean Adinaren Kudeaketarako Gidaliburua dago nazioz gaindiko europar proiektu baten esparruan Garapenek diseinatua.<http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/62/68/6268.pdf>

B) OINARRIZKO AUZIAK<sup>16</sup> ERAKUNDEKO ADINAREN ERAGINAZ ETA ADINAREN KUDEAKETARI BURUZKO GOGOETA MAILAZ

### ***Adinaren eraginaz “arazo” bezala***

OINARRIZKO AUZI BATZUK

Zaila gertatzen al zaizu zeure enpresarako langileria kontratatzea?

Arazoak aurkitzen al dituzu adin handieneko profesionalak ordezteko?

ERANTZUN POSITIBOAK

Zeure erakundearen arreta berezia eskaini behar diezu ezagutza-transferentziari, kontratazio berrien tutorizatzeari buruzko proposamenei...

ERANTZUN NEGATIBOAK

Pentsa ezazu arazo falta hau puntuala den (langileria gaztea, iritsi berria... duen enpresa) eta etorkizun hurbilean aldatzea gerta ote daitekeen.

OINARRIZKO AUZI BATZUK

Nabaritu al duzu zeure langileen adin handia produktibitatearen murrizketa eragiten ari denik? Adin handiagoarekin zerikusia duten ezbeharrak edo bajak nabari al dira? Eta gazteagoekin?

ERANTZUN POSITIBOAK

Produktibitatearen murrizketa bat nabari baduzu adin handiagoari edo baja gehiago atxikia... izaera ergonomikoa, osasunaren laguntza eta ordutegi-malgutasuna... duten neurriak planteatu beharko zenituzke. Kasua gertatuz gero, prestakuntza indartzeko neurriak ere eska ditzakezu. Gazteenek ezbeharrak gehiago badituzte... tutorizatzeko-prozesuak sendotu beharko dituzu...

ERANTZUN NEGATIBOAK

Erantzunak negatiboak badira, zure erakundeak oraingoz badirudi ez duela adinarekin zerikusia duen arazo garrantzitsurik produktibitatean. Agian komeniko litzaizuke, edozein kasutan, egoera hobetu dezakezun aztertzea.

### ***Eremu horretan zure erakundeak egin beharreko gogoetaz***

OINARRIZKO AUZI BATZUK

Planteatu al duzu segurtasun- eta higiene-baldintzak hobetzea adin handiagoko langileei egokitzeko?

ERANTZUN POSITIBOAK

Zure erakundea dagoeneko sentsibilizaturik dago osasun- eta ergonomia-azietan, interesa dakizkizuke planteatutako adibide batzuk, bai eta beste arlo batzuetan aurrera egitea ere.

#### ERANTZUN NEGATIBOAK

Baldin eta langileria gaztea edo arrisku/nekagarritasun urriko jardueretan ari dena izan ezik, auzi hori birplanteatzea interesatzen zaizu. Badira hurbileko esperientziak eta haiek garatzeko laguntza lortzeko aukera.

#### OINARRIZKO AUZI BATZUK

Egin al duzu ahaleginen bat adin handiagoko langileek etengabeko prestakuntzarako irispidea izan dezaten? Plan antolatu batean, ekintza puntualekikoan...? Eta langileriaren gainerakoa?

#### ERANTZUN POSITIBOAK

Adin handiagoko langileentzako ekintzak planifikatuak badira eta langileria guztiarekin batera badoaz... erakunde sentsibilizatua da bere langileen lanbide-garapenarekiko. Puntuala den heinean, politika hori berrikustea komeniko litzateke Gidaliburuko orientabideen arabera.

#### ERANTZUN NEGATIBOAK

Zure erakunde behar bada aukera garrantzitsuak galtzen ari da bere lehiakortasuna hobetzeko. Azter itzazu Gidaliburuko proposamenak eta ezagutu itzazu beste enpresa batzuek lortu dituzten abantailak adinaren kudeaketarekin.

#### OINARRIZKO AUZI BATZUK

Ba al du zure erakundeak irizpide zehazturik erretiratze-adina erabakitzeko?

#### ERANTZUN POSITIBOAK

Hau da lehen urratsa adinaren kudeaketa-politika bat definitzeko: hura ikusgai bihurtu eta informazio hori erakundearen transferitzetik, auzi batzuk planteatu daitezke: hala nola lanbide-karrerak berrikustea, langileen mugikortasun horizontal eta bertikala, hartara gaitasunak eta motibazioa optimizatzeko, etab.

#### ERANTZUN NEGATIBOAK

Langileriak orain daukan adinaren banaketaren arabera, neurri hori planteatzea premiazotasun gehiagoko edo gutxiagoko auzia izan daiteke, baina epe luzera komenigarria izango zaizu hori egitea..

17 Lan-postuen edukiak adin handiagoko langileentzat egokitzea.

Ie + EBak ko-finantzaturako azterlana. [http://www.confesal.es/home/images/stories/pdf/conclusiones\\_iemas.pdf](http://www.confesal.es/home/images/stories/pdf/conclusiones_iemas.pdf)

C) ENPLEGU MOTEN ETA ATAZEN ANALISIA ETA ADINAREKIN DUTEN ZERIKUSIARENA<sup>17</sup>

Atazaren kategoria eta ezaugarriak	Atazak gairidituriko oinarritzko gaitasunak	Esperientzia egikaritzearen hobetzailea	Adinarekin espero den harremana
<p><b>A. Jarduerak, zeinetan adimak desabantailak dakartzan</b> Zama fisiko handia, informazio-prozesatze etengabe eta lasterra</p>	Bai	Ez	Negatiboa
<p><b>B. Adinaren arazoei kontra egiten dieten jarduera</b> Eskari kognitiboak edo esku-trebetasunak dituzten lanak</p>	Bai	Bai	Neutrala
<p><b>C. Jarduerak, zeinetan adina neutrala den</b> Eskari handirik gabeko lanak, sinpleak</p>	Ez	Ez	Neutrala
<p><b>D. Jarduerak, zeinetan adina abantaila den</b> Ezagutzatan oinarrituriko erabakiak hartzeko lanak, denbora-presiorik gabeak, pertsona arteko trebetasunekin</p>	Bai	Ez	Positibo

D) EZAGUTZA-MAPA BAT LANTZEKO AZTARNA BATZUK<sup>18</sup>

18 Knowledge Mapping 101  
-USAID- The United States Agency  
for International Development  
dokumentuaren itzulpen partziala

### 1. Definizioak

#### Zer dira ezagutza-mapak?

- **Erakunde batean norbanakoek eta taldeek dituzten informazio, ezagutza eta gaitasunekiko erlazioak ikertze-, ebaluatze- eta finkatze-prozesu bat**  
(Dr. Ann HyltonKekma – Training 2002)
- **Etengabeko bilaketa erakunde batean (haren hornitzaile- eta bezero-kateak barne direla) honetarako:**
  - Ezagutzako "artefaktuen" lokalizazioa, jabetza, balioa eta erabilera aurkitzen laguntzea.
  - Pertsonen rolak eta expertisea ikastea.
  - Ezagutzaren fluxuarentzako oztopoak identifikatzea.
  - Aukerak argitzea dagoen ezagutza finkatzeko.
- **Argitu edo "mapeatu" ezagutza nola jariatzen den erakundearen zehar**  
(Dr. Grey, 2002 Smith Weaver Smith Inc.)

### 2. Prozesua

Ezagutza-mapa bat burutzeko prozesua enpresa-prozesu edo -metodo bat analizatzean oinarritzen da honako hauek identifikatzeko:

- Erabakien elementu nagusiak edo mugarriak [non behar den ezagutza]
- Ezagutzaren eskakizunak [zer ezagutza behar den]
- Ezagutzara iritsi eta hura berreskuratzeko ibilbideak [pertsonen eta teknologiaren bitartez]
- Behar diren gaitasunen eta gaue eguneko gaitasunen arteko desfaseak

Zer jakin behar duzu? Nondik dator ezagutza? Nork du?

Zer ezagutza, lanabes eta plantilla daude gaur egun? Zer ezagutza, lanabes eta plantilla sortu beharko lirateke? Zer hesi edo arazo daude?

### 3. Pauso taktikoak

Irismena hautatu

Ezagutza-mapa burutzearen zereginerako balore gakoak identifikatzea, nork erabiliko du?

Mapa burutzeko prozesuak:

- Ataza errutinazkoak eta ez-errutinazkoak erabaki.
- Erabakigune gakoak erabaki
- Balore handiko prozesuak gidatzen dituzten edo haietan inplikaturik daudenak lokalizatu.
- Elkarrizketatu –ezagutzaren bideak jarraitu erakundearen zehar
- Erabilitakoak eta beharrezkoak diren ezagutza mota inbentariatu
- Informazioko desfaseak, konexio-gabeziak eta gaitasunak identifikatu
- Plan bat garatu ezagutza eta informazioa jaso, berrikusi, baliozkotu, biltegiratu eta partekatzeko

#### 4. Prozesuen ezagutzaren mapa bat egizu honako matrize hau erabiliz



#### 5. Ezagutza-mapak egiteko etapak

