

Gipuzkoako enpresetan  
adinaren kudeaketa  
indartzeko eta ebaluatzeko  
orientabideak

# Enpresentzako gida

ekin  
adinari

“Gipuzkoako enpresetan adinaren kudeaketa eta ezagutzaren belaunaldien arteko transferentzia sustatzeko gailua”,

Gipuzkoako Foru Aldundiak lagunduta, Gipuzkoa Lab,  
Etorbizuna Eraikiz ekimenaren eremuan.

# Aurkibidea

Ekin Adinari proiektuaren aurkezpena	3
Zeintzuk dira gida honen helburuak?	4
Zer ulertzen dugu "Adinaren Kudeaketaz"?	5
Enpresak eta adina Gipuzkoan	5
Zeintzuk dira gida honetan aurkezten diren edukiak?	6
Nola erabiltzen da gida hau?	7
>> 1. Konpromisoa	8
>> 2. Pertsonen aukeraketa	9
>> 3. Enpresara sarbidea	10
>> 4. Garapen profesionala	11
>> 5. Formakuntza	12
>> 6. Ezagutzaren transferentzia	13
>> 7. Erakundetik irteera	14
>> 8. Komunikazioa	15
Nire enpresako autoebaluazioaren emaitzak	17
>> Nire enpresaren egoera barometroan	17
>> Nire enpresaren grafikoa	19
Ekintzara pasa	21
Baliabideak	23

**EKin Adinari,**  
Gipuzkoa  
Lab-ek lagundutako  
proiektua, Etorkizuna  
Eraikiz ekimenaren  
eremuan

e k i n  
a d i n a r i

**Gipuzkoako Foru Aldundiko Etorkizuna  
Eraikiz Gipuzkoa Lab 2017 programaren  
eremuan,** Ikertalde enpresak ([www.ikertalde.com](http://www.ikertalde.com)) Cidec Innovación y Desarrollo Social-ekin batera ([www.cidec.net](http://www.cidec.net)), "EKIN ADINARI" burutu dute. Gipuzkoako enpresetan adinaren kudeaketa eta ezagutzaren belaunaldien arteko transferentzia sustatzeko gailua" izeneko IKERKETA-EKINTZA burutu du. Ekin Adinari proiektuaren eremuan eta ekintzarako tresna gisa, lan-koaderEZ hau sortu da, Oinarrizko Gidaliburu gisa.

## Zeintzuk dira Gidaliburu honen helburuak?

### > ORIENTATZEA

- enpresei orientatzea adinaren kudeaketarako eta ezagutzaren transferentziarako neurriak ezartzeko edo indartzeko prozesuan.

### > ENPRESAK LAGUNTZEA

- adinaren kudeaketari buruzko ezagutzaren eta ezarpen mailaren azterketan, hainbat alderditan sakonduz, besteak beste: ezagutzaren belaunaldien arteko transferentziarekiko sentBAibilizazioa, transferentzia hori gauzatzeko ekimenak abiaraztea, xede hori betetzeko tekEZlogia erabiltzea, belaunaldien arteko ezagutza- eta adinaren kudeaketa-praktikei buruz egin ohi den balorazioa, etab.

### > HAUSNARTZEA

- antolakundeetan elkar bizi diren belaunaldi ezberdinen artean EZrabide anitzeko informazio- eta ezagutza-jarioa lagunduko duten truke-ereduei buruz hausnartzea, pertsonen bizitza profeBAionalean aukera hobekoak eskainiko dizkieten ekoizpen-inguruneak garatzen lagunduz, eta lan-bizitzaren iraupenaren luzapenari buruzko itxaropenei erantzunez.

### > TRESNA BAINPLEAK SORZTEA

- antolakundeetako pertsonen arduradunentzako baliagarriak diren tresna BAINpleak sorztea, langileen ezagutza eta eskarmentua kapitalizatzen lagunduko duten neurriak abiarazteko, adineko pertsonak kontuan hartuz. HaBAlerako test egitea, gai honi buruzko diagEZstiko osatuago eta sakonagoari ekin aurretik.

### > ENPRESA-EHUNA SENTBAIBILIZATZEA

- Gipuzkoako enpresa-ehuna sentBAibilizatzea antolakundeetan lehiakortasunaren hobekuntzarako adinaren kudeaketak duen garrantziarekiko, dauden lanpostuak bermatzen, etorkizuneko kontratazio berriak laguntzen eta antolakundearen ezagutza indartzen baitu.

## Zer ulertzen dugu “Adinaren kudeaketarekin”?

Asko dira antolakundeetan adinaren kudeaketari buruz zabaltzen diren hurbilketa eta definizioak.

Definizio guztietatik bitzta eta lan-baldintzen hobekuntzarako Europar Erakundeak proposatutakoa aukeratu dugu.

“La gestión de la edad hace referencia a todos aquellos aspectos en los cuales las personas que trabajan en la organización son gestionadas con un enfoque explícito en el envejecimiento en general, y en la gestión integral del envejecimiento de la mano de obra a través de políticas públicas o negociaciones colectivas. Tiene una orientación integral, intergeneracional y en términos de trayectoria vital”.

Guía para una buena práctica en la gestión de la edad.  
Fundación europea para la mejora de las condiciones de vida y laborales  
<https://www.eurofound.europa.eu/es>

Langileen zahartzeari arreta, enpresen iraunkortasunean eta lehiakortasunean duen eraginagatik antolakundeek dagokion interesa ipini behar dioten gaia bada, garrantzi hori areagotzen da ezgaitasunarekin lotzerakoan, aniztasunaren kudeaketaren beste funtsezko alderdia baita, antolakundeetako adinaren kudeaketa-prozesuetan ahaztu ezin duguna.

Baliabideen atalean, adinaren kudeaketari eta ezagutzaren transferentziari buruzko beste txosten eta erreferentzia proposatzen dizkizuegu.

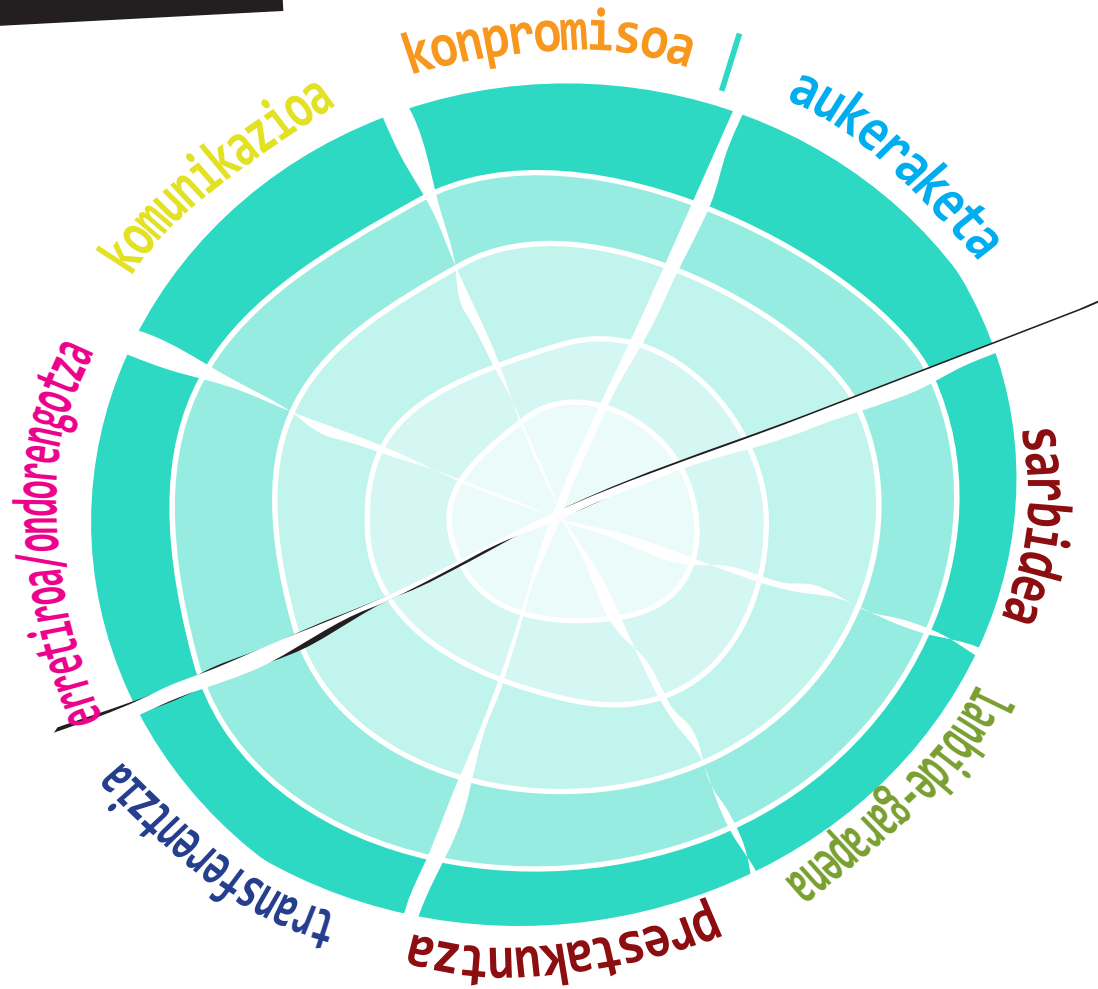
## Enpresak eta adina Gipuzkoan

Gipuzkoako enpresetan, persona okupatuen mailakako zahartzeari buruzko emaitzen azterketak, gai honi buruzko egoera eta joera kezkarriak erakusten ditu.

Lan-merkatuaren Zentsuaren datuen arabera (Eustat), 2015ean, Gipuzkoako enpresetako pertsona okupatuen % 33 50-64 adin tartean kokatzen ziren. 2010ean gizatalde horrek % 27 soilik hartzen zuen.

## Zeintzuk dira gida honetan aurkezten diren edukiak

Adinaren kudeaketarako eta ezagutzaren transferentziarako neurriak aplikatu nahiez gero antolakundeetan kontuan hartu beharreko 8 oinarrizko alderditan egituratzen da edukia. Alderdi horiek ondorengo armairama-grafikoan irudikatu ditugu. Alderdi bakoitzari kolore bat egokitu diogu.



## Zer proposatzen dizuegu?

ekin  
adinari

Antolakundearen egoera adinaren kudeaketarekiko eta ezagutzaren transferentziarekiko diagnostikatzeko/ baloratzeko balio duten 5 ORIENTABIDE identifikatu dira alderdi bakoitzerako.

### Egizu zure enpresaren balorazioa.

Gure proposamena da orientabide horiek arretaz irakur ditzazula eta identifika dezazula zure antolakundearen prozesu horiek hartzen al diren kontuan edo abiarazten al diren, adinaren kudeaketaren eta ezagutzaren transferentziaren ikuspegitik. Alderdi bakoitzaren amaieran BAI guztiak soilik batu itzazu eta emaitza dagokion laukian koka ezazu.

### Emaitzak.

> Lortutako balorazio guztiak batu itzazu.

*Lortutako balioaren arabera, kokatzen zaren maila ikuBAIko duzu.*

> Zure enpresaren armiarma-sarea irudika dezakezu eta, horrela, adinaren kudeaketa eta ezagutzaren transferentzia zein neurritan dagoen zure enpresan ezarrita ikus dezakezu.

1.

## ADINAREN KUDEAKETA ETA EZAGUTZAREN TRANSFERENTZiarekin KONPROMISOA ETA ERANTZUKIZUNA

**Zer da aztertu nahi duguna?**

Konpromisoa eta erantzukizuna: Adinaren kudeaketa eta ezagutzaren transferentzia erakundearen estrategian/kudeaketa eremuan txertatzea.

**Nola baloratu edo garatu dezakezu alderdi hau?**

zure enpresan egiten da?

ORIENTABIDEAK	BAI	EZ
* 1.1. Dokumentu estrategiko eta kudeaketa-dokumentu guztietan adinaren kudeaketa eta ezagutzaren transferentziarekiko konpromisoa esplizitu eginez (xedeak, ikuspegia, balioak, etab.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 1.2. Genero ikuspegitik eta aniztasun funtzionalaren dimentsioa ahaztu gabe, antolakundearen adinaren egoera eta adinaren kudeaketa-neurriak ezartzeko bideragarritasuna aztertzeko diagnostikoa eginez (adinaren kudeaketarekiko antolakundea zein mailatan kokatzen den identifikatzen duten check-list-en bitartez, etab.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 1.3. Maila korporatiboan, adinaren kudeaketaz eta ezagutzaren transferentziaz arduratzen den pertsona edo organoa ezarri (adibidez, pertsonen kudeaketaz edo zuzendaritzaz arduratzen den pertsona).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 1.4. Adinaren kudeaketa eta ezagutzaren transferentziari buruzko proiektuaren jarraipenaz eta komunikazioaz arduratuko den lan-taldea ezarri enpresako langileen artean. Talde hori mistoa izatea gomendatzen da, genero ikuspegia eremu horretan txertatuz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 1.5. Adinaren kudeaketari buruzko sentsibilizazio/prestakuntza ikastaroak garatuz, eremu horretan neurri eta estrategiak zabaltzen lagunduz (prestakuntza horietan belaunaldi desberdinetako pertsonen partaidetza errazten duten neurriak sustatuz).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Alderdiaren balorazioa (alderdi honetako BAI guztiak batu itzazu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 2.

# PERTSONAK AUKERATZEKO PROZESUA

**Zer da aztertu nahi duguna?**

Pertsonak aukeratzeko prozesua: antolakundearen adin askotariko langileak egon daitezkeen eta adinarekin lotutako arrazoiengatik bereizketarik egon ez dadin irizpideak aplikatzea.

**Nola baloratu edo garatu dezakezu alderdi hau?**

zure enpresan egiten da?

ORIENTABIDEAK	BAI	EZ
* 2.1. Adinaren arabera bereizketarik egiten ez duten aukeraketa-prozesuak eginez, estereotipoek kontratazioan eduki ditzaketen ondorio kaltegarriak murrizten dituzten prozeduretan oinarrituz; horrela, lanposturako gai diren pertsonak kontratatzea lagunduko da, adina, generoa, aniztasun funtzionala eta bestelako aldagaiak alde batera utziz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 2.2. Aukeraketa-prozesuan adinak ez duela eraginik izango bermatzen duten metodoak erabiliz (prozesua garatzen dutenak sentsibilizatuz, simulazioaren bidezko errekrutatzea, etab.). <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 2.3. Bete nahi duen lanposturako antolakundeak behar dituen ezagutzak, eskarmentua eta gaitasunak identifikatuz eta lanpostuaren deskribapenean profila gehituz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 2.4. Lanpostuaren deskribapenean, adinarekin lotutako arrazoiengatik inor ez dela alde batera utzi egiaztatuz (adinak eginkizun garrantzitsua jokatzen duenean salbu, adibidez, eskakizun fisiko adierazgarrien kasuan).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 2.5. bete gabe dagoen postuaren berri ematea egokituz, inor ez dela adinarengatik alde batera utziko zehaztuz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Alderdiaren balorazioa (alderdi honetako BAI guztiak batu itzazu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# 3.

## ANTOLAKUNDERA SARBIDEA: KONTRATAZIOA

**Zer da aztertu nahi duguna?**

Kontratazioa: antolakundearen kontratazio-politiketan adinaren ikuspegia txertatzea, hortaz, arrazoi horrengatik bereizketarik egon ez dadin.

**Nola baloratu edo garatu dezakezu alderdi hau?**

zure enpresan egiten da?

ORIENTABIDEAK	BAI	EZ
* 3.1. Kontratazio-prozesuak lanpostuen balorazioan eta eskatzen dituzten gaitasunetan oinarrituz, hori garatzeko kanpoko laguntza edukitzeko aukera izanez.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
* 3.2. Desarrollando estrategias de contratación que promuevan la diversidad de edad, de género y funcional en estos procesos.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
* 3.3. Antolakundeko langileen adina dibertsifikatuz, adin handiko langileen kontratazioaren bitartez	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
* 3.4. Adin gehiagoko pertsonen kontratazioa laguntzeko programei, esperientziei, ekimenei etab. buruzko informazioa emanaz	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
* 3.5. Antolakundearen berregituratze-testuinguruetan, non kontratazio-prozesuak aldi baterako eten baitaitezke, adineko langileen lanpostuak mantentzeko estrategiak aplikatuz; horretarako, antolakundeak egiten dituen jarduera ezberdinetan aukera berriak identifikatuz, adin handiko langileen lanaldi partziala eta lanaldi partzialeko ekintzaile bihurtzearekin konbinatuz, etab.	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
* Alderdiaren balorazioa (alderdi honetako BAI guztiak batu itzazu)		<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>

# 4.

## LANBIDE - GARAPENA

**Zer da aztertu nahi duguna?**

Lanbide-garapena: antolakundeko langileei eta bereziki adin handikoei haien lan-uneari egokitutako lanbide-garapena bermatzea, bai haien lanbide-asmoei bai baldintza fisikoei erantzungo dieten barne-igoerarako politikak abiaraziz.

**Nola baloratu edo garatu dezakezu alderdi hau?**

zure enpresan egiten da?

ORIENTABIDEAK	BAI	EZ
* 4.1. Antolakundean lanean ari diren langileen adinarekin lotutako estereotipoak ekidinez (gazteak erronka zehatz batzuk haien gain hartzeko gai ez direla edo adin handiko pertsonak eginkizun batzuk burutzeko gai ez direla uste duten horiek), eta baita sexismoarekin lotuta daudenak edo inklusiboak ez direnak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 4.2. Langile guztiei lanbide-karrera berraztertzeak aukera bermatuz, bai horren garapenarekin jarraitzeko, bai ibilbide berria hasteko, enpresaren interesei eta langileen interesei/motibazioei erantzunez. Horretarako, lanbide-karreraren berrikusteari buruzko elkarriketa egin daiteke ("karreraren ibilbidearen erdiko balantzea").	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 4.3. Langileek enpresaren lehiakortasunari egiten dizkieten ekarpenak optimizatuz. Erabilitako formula ezberdinen bidez ("karreraren ibilbidearen erdiko balantzea", igotzeko aukerak, ikaskuntza, tutorizazioa,...), langile guztien ahalmena maximizatu nahi da, baita adin handiko langileena ere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 4.4. Antolakunde osoaren osasunaren sustapen-politika egokia garatuz, prebentzioa osasunaren ikuspegi eta ikuspegi fisikotik hobetzeko asmoarekin eta adin handiko langileen lanpostuen arrisku- eta neketasun-egoeren ondorio kaltegarriak murrizteko asmoarekin, hori guztiak antolakundearen produktibitatean ondorio onuragarriak izango bailituzke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 4.5. Adineko pertsonen gaitasunaren galera murriztera bideratutako tresnak eta estrategiak aplikatuz (lan-inguruneak hobetzeko neurriak, bizimodu osasuntsuen sustapena, etab.); horrek eragina onuragarria du langileen produktibitatearen hobekuntzan, bajak murriztean eta langileen lan-bizitzaren luzapenean, eta beste ondorio onuragarri batzuk lortzen dira, besteak beste, motibazioaren hobekuntza, lan-giroaren hobekuntza, etab.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Alderdiaren balorazioa (alderdi honetako BAI guztiak batu itzazu)		

# 5.-

## PRESTAKUNTZA

**Zer da aztertu nahi duguna?**

Adinaren kudeaketaren ikuspegia antolakundearen prestakuntza-planetan txertatzea; prestakuntza-ekintzak adina kudeatzeko eta ezagutza belaunaldiz belaunaldi transferitzeko tresna gisa erabiltzea.

**Nola baloratu edo garatu dezakezu alderdi hau?**

zure enpresan egiten da?

ORIENTABIDEAK	BAI	EZ
* 5.1.. Prestakuntza-premien Diagnostikoan/indarrean dagoen Prestakuntza-plangintzan adinaren kudeaketa txertatuz, antolakundearen lanean ari diren pertsonen ahalmena optimizatzeko asmoarekin, haien generoa kontuan hartu gabe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 5.2. Adin handiko langileek prestakuntza-ekintzetan parte har dezatela sustatuz, hedapen proaktiboagoaren bitartez, non antolakundeak aldeko balorazioa adierazten baitu adin handiko langileek prestakuntzan duten partaidetzarekiko, edo, are gehiago, pertsona horiei prestakuntzan parte hartzeko lehentasuna ematen baitzaie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 5.3. Adin handikoentzako prestakuntza zehatza diseinatuz, bai edukien aldetik -adibidez, informazio eta komunikazio teknologia berriei buruz, e-learning jardueretan parte hartzeko oinarri gisa balio dezaketenak-, bai metodologiaren aldetik (parte-hartzaileagoak, eskarmentua ardatz hartzen dutenak,...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 5.4. Adin handiko langileen eskarmentu praktikoa prestakuntza emango duten edo tutoretza lana beteko duten enpresako pertsonen prestakuntza-prozesuan txertatuz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 5.5. Adin handiko langileen gaitasunen garapena eta kualifikazioa sustatuz, pertsona horien parte-hartze maila areagotzeko prestakuntza-ekintzetan eta, horrela, lan-merkatuan denbora luzeagoa egoteagatik sortarazi zaien gaitasunen eguneratze-premia asetzeko -teknologikoak, antolaketarekin lotutakoak,...-.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Alderdiaren balorazioa (alderdi honetako BAI guztiak batu itzazu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# 6.

## EZAGUTZAREN TRANSFERENTZIA

**Zer da aztertu nahi duguna?**

Eskarmentu handiena duten pertsonak, adin handikoak izan ohi direnak, antolakundetik ateratzen direnean gertatzen den ezagutzen galera ekiditeko neurriak eta estrategiak abiaraztea.

**Nola baloratu edo garatu dezakezu alderdi hau?**

zure enpresan egiten da?

ORIENTABIDEAK	BAI	EZ
* 6.1. Ezagutzaren belaunaldien arteko transferentzia-praktikak eginez, (adin handikoen eta gazteenen artean, berriki antolakundera etorri direnen artean, etab.), belaunaldien arteko informazio- eta ezagutza-trukea laguntzeko eta eskarmentu handiena duten pertsonak, hau da, adin handikoak antolakundetik ateratzen direnean gertatzen den ezagutzen galera ekiditeko.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 6.2. Adin handiko langileen eskarmentuaren erabilera balioan jarriz eta hobetuz, bai antolakundeko lanpostu zehatz batean hasten den pertsonari laguntza emateko, bai lanpostu horretara egokitzeko prozesuak hobetzeko..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 6.3. Adin mistoekin lan-taldeak sortuz, eskarmentua eta lanbide-ezagutza elkar baloratzen dutenak. Lan-talde horiek sortzerakoan genero ikuspegia kontuan har dadila gomendatzen da, hortaz, modu parekidean emakumez eta gizonez osatuta egon daitezten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 6.4. Adinarekin lotutako ezagutzaren kudeaketa-prozesua laguntzeko teknikak aplikatuz (ezagutzaren kudeaketa tazitua: ezagutzaren atzematea, elkarrizketak, istorioak kontatzea, parekoen arteko laguntza, ekintzen berrikuspena, lanpostuen txandaketa, etab.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 6.5. Ezagutzaren transmisioa modu eraginkorrean gerta dadin tresnak erabiliz: ezagutza-mapen garapena, mentoring,...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Alderdiaren balorazioa (alderdi honetako BAI guztiak batu itzazu)		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# 7.

## ANTOLAKUNDETIK IRTEERA: ERRETIROA / ONDORENGOTZA

**Zer da aztertu nahi duguna?**

antolakundetik erretiratzeko etapan dauden pertsonen lanbide-ibilbideen amaierak eta jardueraren eta erretiroaren/ondorengotzaren arteko iragatea egituratzeko estrategiak garatzea eta aplikatzea.

**Nola baloratu edo garatu dezakezu alderdi hau?**

zure enpresan egiten da?

ORIENTABIDEAK	BAI	EZ
* 7.1. Gazteen lan-merkaturatzea eta adin handiko langileak mailaka irtetea laguntzen duen belaunaldien arteko ikuspegi positiboa duten tresnak erabiltzea sustatuz, horrela, irteten denari alderdi txarrak murrizten zaizkio (soldataren murrizketa partziala, osasun egoera eta egoera pertsonal aldakorretara moldatzea) eta gazteenei lan-eskarmentua eskuratzen laguntzen zaie: txandakako kontratua, erretiro partzialak, hitzarmen kolektiboek ezarritako beste mekanismoak, etab.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 7.2. Antolakundeak baliotsutzat jotzen dituen langileak mantentzeko helburuarekin, lanaldiaren malgutasun- eta murrizketa-aukerak aplikatuz, bi alderdientzako onuragarriak diren akordioen bitartez (langile eta antolakundea): lanaldi partziala erraztuz, erretiro proiektuekin lotutako denbora-bankua ezarriz, adin handikoei jai egunetan lan egiteko edo txandak aukeratzeko lehenetsia edukitzea, etab.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 7.3. Erretiroaren aurretiko fasean daudenean enpresan jarraitzen duten pertsonen ezagutza/prestakuntza transferitu diezaietela sustatuz, lanean hasten direnengan eta langile gazteenengan arreta berezia jarriz, eta genero ikuspegia txertatuz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 7.4. Zuzendaritzako langileen ondorengotza prozesuetan, erretiratuko den pertsona eta ondorengotza eta erantzukizunak apurka hartuko duen pertsona elkar biziko diren prozesuaren faseak alde aurretik diseinatuz eta programatuz; hortaz, ezagutzaren transferentzia poliki eta era antolatuan egongo da.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 7.5. Antolakundetik alde egiten duten pertsonen eskarmentua mantentzeko helburuarekin, langile beterranoengandik gazteenengan egiten den ezagutzaren transferentzian oinarritutako mekanismoak abiaraziz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# 8.

## KOMUNIKAZIOA

**Zer da aztertu nahi duguna?**

Antolakundeak adina kudeatzeko bultzatzen dituen neurriak komunikatzea, bai enpresaren maila guztietan bai kanpora begira ere.

**Nola baloratu edo garatu dezakezu alderdi hau?**

**zure enpresan egiten da?**

BAI EZ

**ORIENTABIDEAK**

- \* 8.1. Enpresan abiarazitako adinaren kudeaketa- eta ezagutzaren transferentzia-neurriak zabaltzea lagunduko duen barne mailako dibulgazio-metodologia ezarriz, komunikazio-plangintza edo estrategia lantzea.
- \* 8.2. Ekintza eta mezu publikoetarako kanpo izaera duen dibulgazio-metodologia ezartzen duen komunikazio-plangintza edo -estrategia landuz.
- \* 8.3. Enpresako komunikazio osagarri guztietan, modu esplizitu edo inplizituan, adinaren kudeaketarekiko konpromisoa sartuz.
- \* 8.4. Antolakundeak osatzen duten pertsonen informazioa, mintegiak, training-ak eskainiz, horrela maila guztietan oso errealak ez den ikuspegi negatiboa eskaintzen duten adinaren estereotipoak ezabatzeko (zuzendaritza, exekutiboak, langileak).
- \* 8.5. Adinagatik, edo genero edo aniztasun funtzionalagatik inor baztertzen ez duen hizkuntzaren erabilera eginez.

\* Alderdiaren balorazioa (alderdi honetako BAI guztiak batu itzazu)

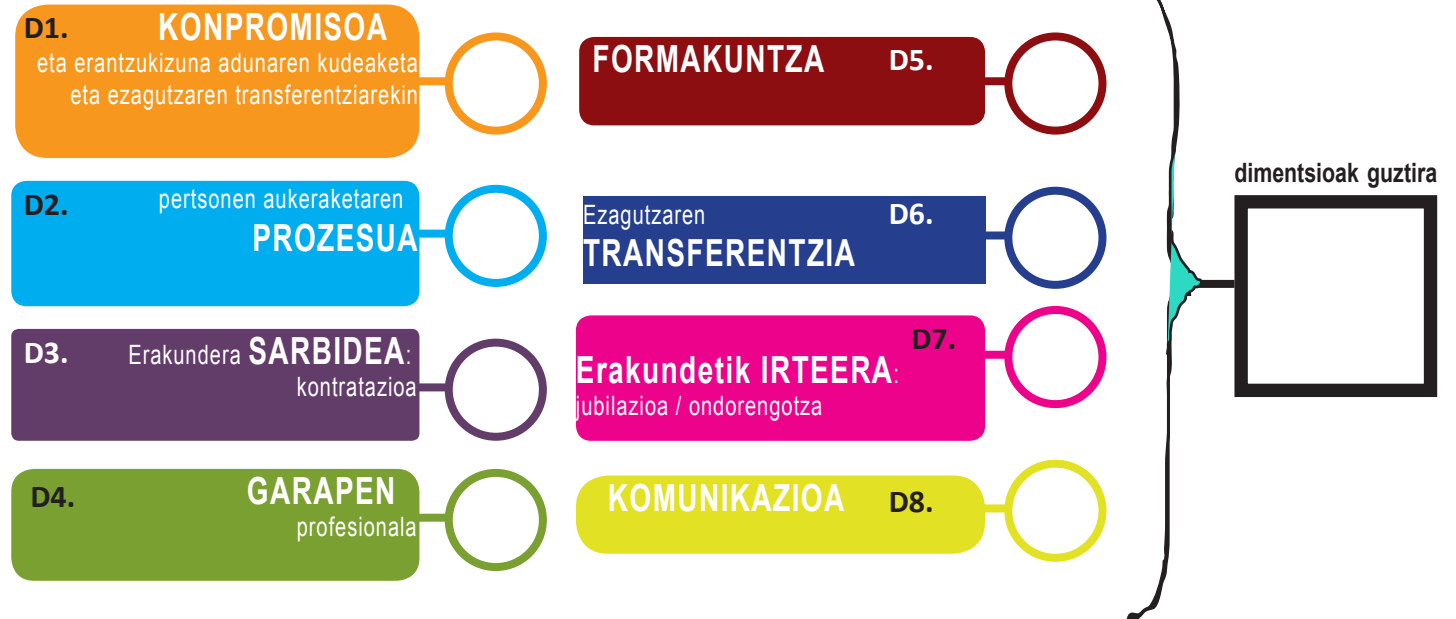
oharrak



## 5. - Nire enpresaren autoebalorazioaren emaitzak

### 5.1. Nire enpresa barometroan

Ondoren, alderdi bakoitzean lortutako puntuak batu itzazu:



adibideak

Koka ezazu zure burua barometroan:

barometroa

40

### ENPRESA KONPROMETITUA

Zorionak! Enpresan lan egiten duten belaunaldi desberdineko pertsonen arteko ezagutzaren transferentzia eta adinaren kudeaketa optimoa lortzeko bide egokian dabilta zuen antolakundea, horregatik, ildo honetatik jarraitzea animatzen zaituztegu; gidaliburu honek, hori lortzeko gako batzuk eskain diezazkizuke.

25

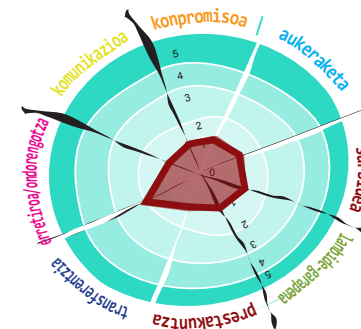
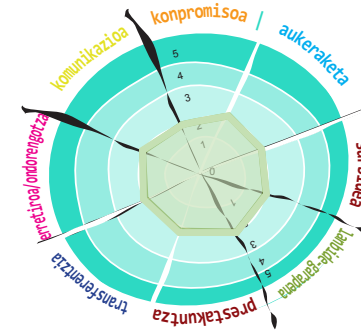
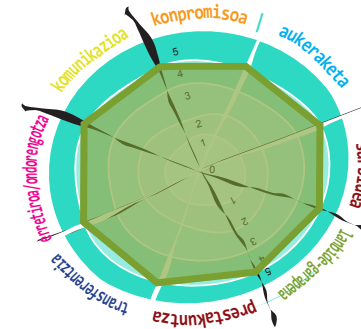
### ENPRESA SENSIBILIZATUA

Adinaren kudeaketan urrats batzuk eman dituzue norabide onean, baina oraindik badaude hasitako estrategia garatzera lagunduko duten neurriak abiarazteko eremuak; gidaliburu honen laguntzarekin identifikatutako alderdietan lan egitera jarraitzea animatzen zaituztegu.

10

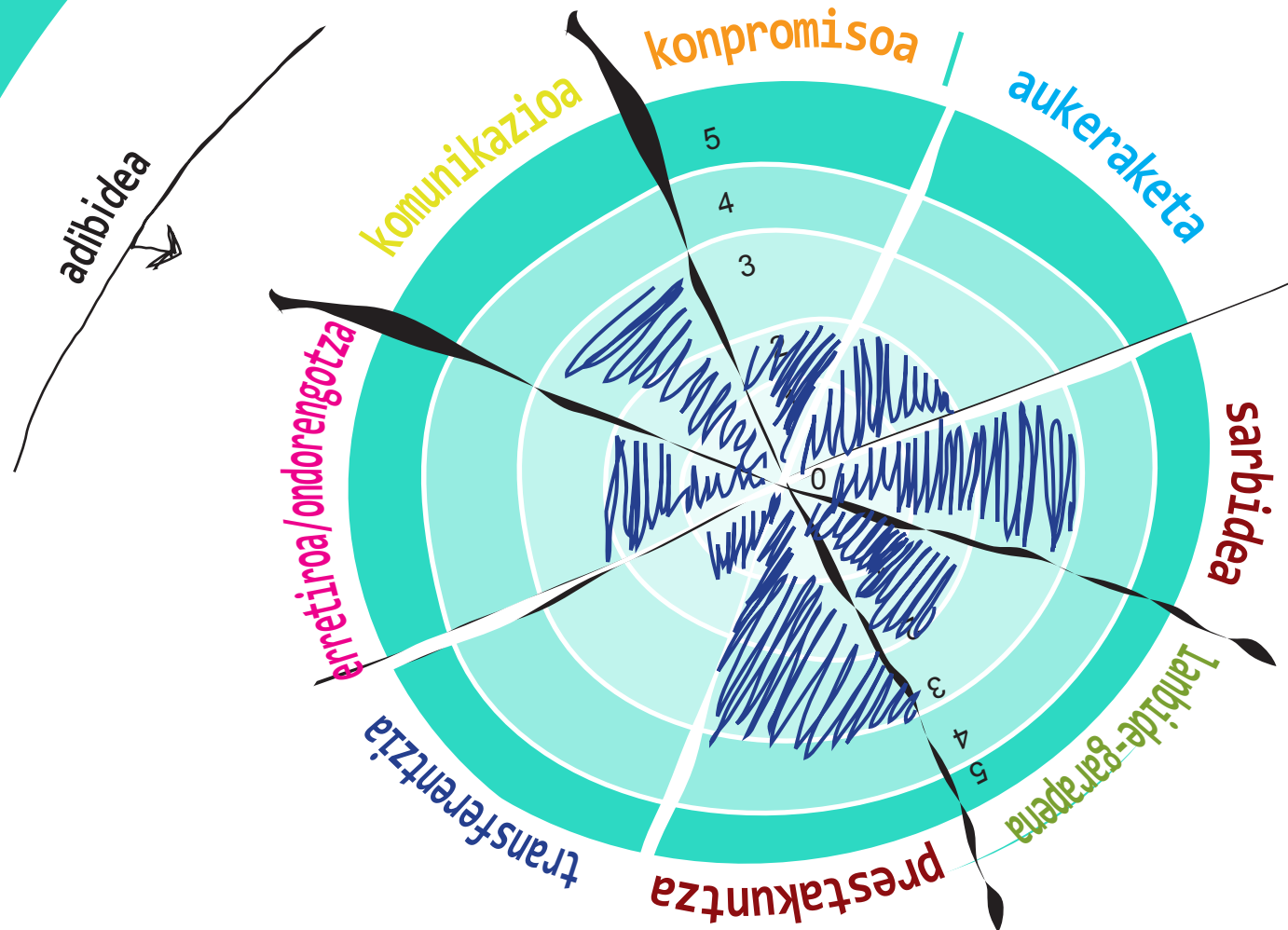
### ENPRESA INTERESATUA

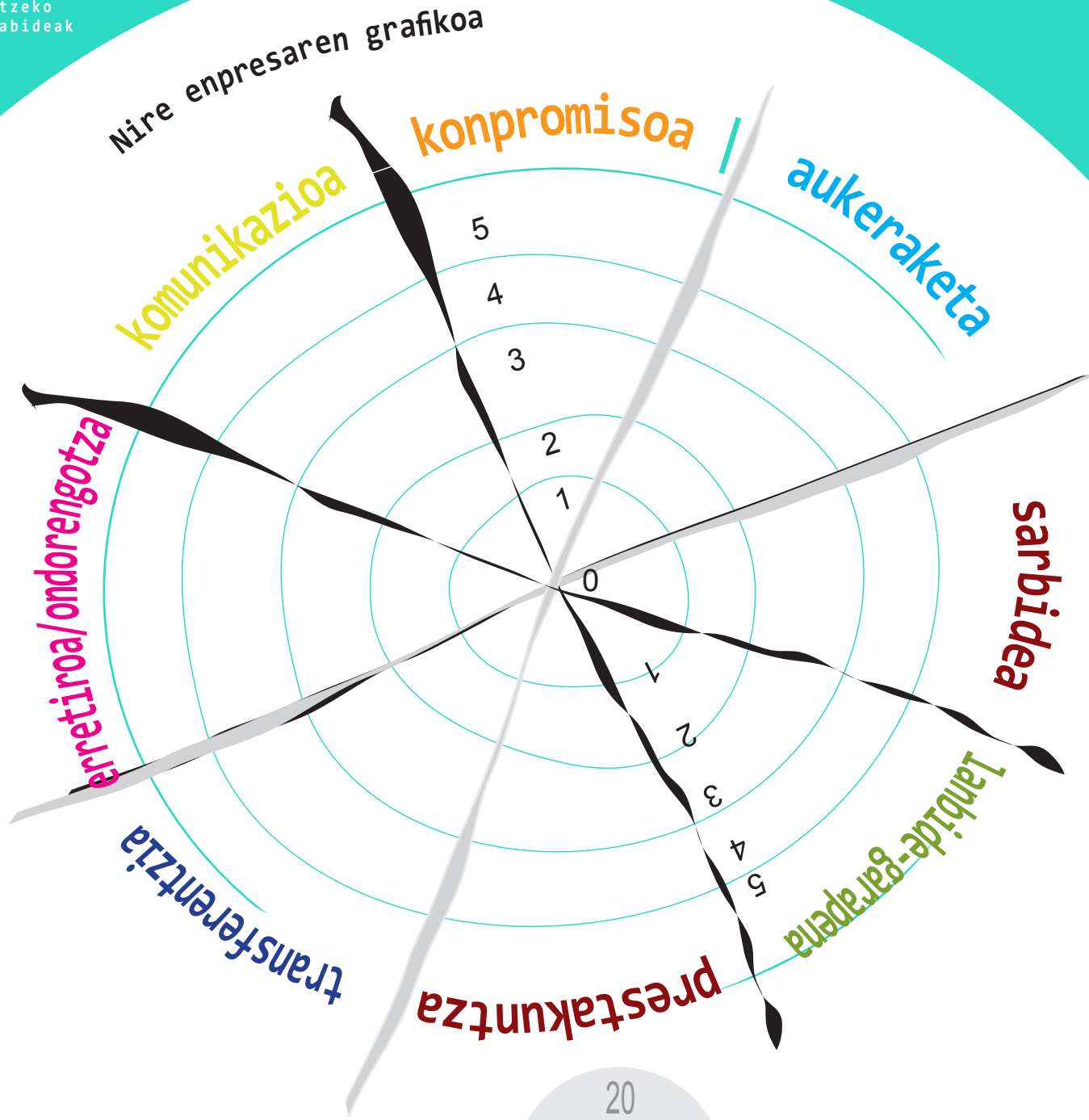
Adinaren kudeaketa eta ezagutzaren transferentzia politikak garatzeko zuen enpresak adierazten duen interesa hasierako etapan kokatzen da, baina hobekuntzarako eremu zabalak sumatzen dira. Horretarako, oraindik ekin ez diezuen alderdiak berriz irakurtzea eta zuen enpresa-estrategian txertatzeko neurriei buruz hausnartzea proposatzen dizuegu.



## > 2.- Nire enpresaren grafikoa

- Adinaren kudeaketa eta ezagutzaren transferentziari buruz gure enpresaren irudikapen grafikoa lortzeko, itzalez estali ezazu dimentsio bakoitzean eskuratutako puntuazioa. Grafikoaren neurria zenbat eta handiagoa izan, hobe izango da enpresaren egoera.
- A mayor dimensión del gráfico mejor situación de la empresa.





## Ekintzara pasatu

Zure enpresan lortutako emaitzen arabera, egungo egoera hobetuko duten estrategia eta ekintza zehatzak diseinatzen eta abiarazten joatea beharrezkoa izango da. Hobekuntza horiei bidea emateko hainbat idei proposatzen dizkizuegu.

### > 1.- Egungo egoera hobetzeko orientabideak

Indartu beharreko alderdia	Hobekuntzarako estrategien proposamena (lehentasuna eman)	Garatzeko ekintzak	Aurrerapenen ebaluazioa (sehilero/urtero)
<b>KONPROMISOA</b> eta erantzukizuna	1.- 2.- 3.-		
pertsonen aukeraketa <b>PROZESUA</b>	1.- 2.- 3.-		
Erakundera <b>SARBIDEA</b> : kontratazioa	1.- 2.- 3.-		
<b>GARAPEN</b> profesionala	1.- 2.- 3.-		
<b>FORMAKUNTZA</b>	1.- 2.- 3.-		
Ezagutzaren <b>TRANSFERENTZIA</b>	1.- 2.- 3.-		
Erakundetik <b>IRTEERA</b> : jubilazioa / ondorengotza	1.- 2.- 3.-		
<b>KOMUNIKAZIOA</b>	1.- 2.- 3.-		

## >2.- Ezagutzaren belaunaldi arteko transferentzia hobetzeko ekimenak

Enpresetan elkar bizi diren belaunaldi ezberdinen arteko ezagutzaren trukea indartzeko hainbat intereseko esperientzia proposatzen dizkizuegu. Hala edo nola, Gipuzkoako enpresetan abiarazten ari diren ekimenak dira.

### > TUTORETZA PRAKTIKAK

- Zertan datzate? Enpresan tutoretza- prozesuak (mentoring) era egituratuan/antolatuan garatzea, tutoreengandik enpresan hasten direnengan Ezagutza transferitzea ahalbidetzen duten sormenezko ikuspegitik.

### > ALDERANTZIZKO MENTORING

- Zertan datzate? Rolan aldaketa bultzatzen duten ekimenak, belaunaldi gazteenen ezagutzari eta trebetasunei balioa emanez. Eskarmentu handiko pertsonak gazteenengandik ikasten dute. Zuzendaritza-karguak dituzten pertsonak izango lirateke beste mailako langileak entzungo eta beraiengandik ikasiko luketenak. Ezagutza tekniko, profesional eta gizatiarren trukea da, antolakundea edo enpresa-proiektua osatzen duten pertsona guztientzat aberasgarria dena, belaunaldi berriek zuzendaritza-profesionalei eta seniorrei eman diezazkieketen ezagutza eta trebetasunei balioa emanez.

### > EZAGUTZA BIRTUALAREN BANKUA/ERREGISTROA (3.0)

- Zertan datzate? Antolakundean sortzen den ezagutza guzti horretatik abiatuta, urratsez urrats tresna bat prestatzean datza, enpresako pertsonen emandako informazio eta ezagutza nabarmena eskuratzeko aukera ematen duen biltegia.

### > BELAUNALDI ARTEKO ELKARLANEKO IKASKUNTZA-KOMUNITATEAK

- Zertan datzate? Ikaskuntza-komunitateak, non pertsona helduenek haien lanbide bizitza-istorioak gainerako langileekin parteka baititzakete; trukerako prozesua, non pertsona gazteenen esperientzia eta ezagutza lantzen baitira. Ikaskuntza-komunitatean, pertsona talde batek elkarrekin ikasten du, guztientzako diren tresnak ingurune berebetean erabiliz.

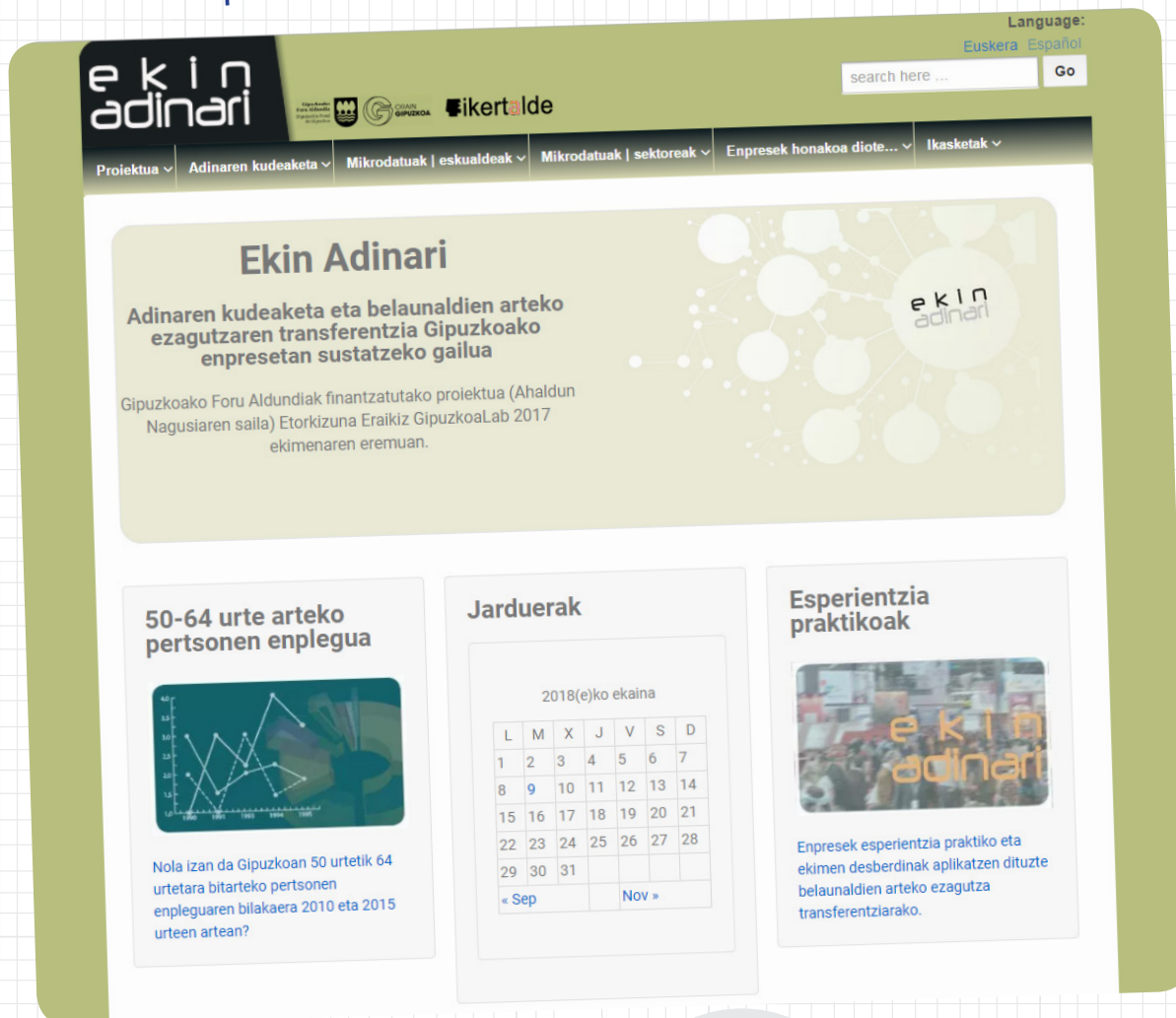
### > Belaunaldi arteko praktikak ardatz hartzen dituzten MASTER CLASS

- Zertan datzate? Lan-saioak enpresetan (edo proiektu zehatz baterako), non sektoreko eragile nabarmenak (kanpoko profesionala) hartzen baitu parte, haren jarduera profesioaletik zeharko ibilbidea eskainiz eta gai zehatz bati buruzko konponbideak eta porrotak azalduz.

- \* **ATOUTAGE**, Comment developper une action intergénérationnelle? Guide pratique à l'usage des professionnels des secteurs associatif, éducatif, culturel, privé et public. 2010  
<http://www.atoutage.be/comment-developper-une-action-intergenerationale-2/>
- \* **BC CARE PROVIDERS ASSOCIATION**, Creating care communities: A guide to establishing intergenerational programs for schools, care facilities and community groups. 2009  
<http://www.bccare.ca/wp-content/uploads/BCCPA-Intergenerational-Toolkit.pdf>
- \* **CIDEC/INNOBASQUE**. Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi. 2013  
<https://www.innobasque.eus/microsite/cultura-de-la-innovacion/publicaciones/publicacion-196/>
- DEBEGESA. Guía informativa. La gestión de la edad en las organizaciones. 2008  
[http://www.debegesa.eus/es/empresas/fast-gestion-de-la-edad/Guia\\_ES.pdf](http://www.debegesa.eus/es/empresas/fast-gestion-de-la-edad/Guia_ES.pdf)
- \* **EUROPEAN NETWORK FOR INTERGENERATIONAL LEARNING**, Libro Blanco – Report on Intergenerational Learning and Volunteering. ENIL. Education and Cultura DG. Lifelong learning Programme.  
[http://www.enilnet.eu/Dossier\\_ENIL\\_EN2.pdf](http://www.enilnet.eu/Dossier_ENIL_EN2.pdf)
- \* **FUNDACIÓN BETH JOHNSON**. ¿Cómo sabes que la Práctica Intergeneracional funciona? Una guía para iniciarse en la evaluación de la Práctica Intergeneracional. 2004  
<http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/bethjohnson-comosabes-01.pdf>
- \* **Fundación EMPRESAY SOCIEDAD**. 10 propuestas para la participación y liderazgo de las personas mayores en la sociedad. Año europeo del envejecimiento activo. 2012  
<http://www.madurezactiva.org/require/archivos/investigaciones/k73UiFcv7BF8l5V5XquyXnRNLYXze1j6L.pdf>
- \* **FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE VIDAY LABORALES**.
- \* >La gestión del «factor edad» en las empresas europeas.  
<http://www.iegd.org/links/pdf/16.La-gestion-del-factor-edad-en-las-empresas-europeas.pdf>
- \* > Guía para una buena práctica en la gestión de la edad.  
<https://www.eurofound.europa.eu/es>
- \* **IMSERSO**,  
\* >Libro blanco del envejecimiento activo. 2011  
[http://www.envejecimientoactivoeuropa.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/8088\\_8089libroblancoenv.pdf](http://www.envejecimientoactivoeuropa.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/8088_8089libroblancoenv.pdf)
- \* >Programas intergeneracionales. Guía introductoria. Mariano Sánchez Martínez, Matthew Kaplan y Juan Sáez Carreras, 2010  
[http://www.aepumayores.org/sites/default/files/Programas\\_Intergeneracionales\\_Coleccion\\_Manuales\\_Guias\\_IMSERSO\\_%202010.pdf](http://www.aepumayores.org/sites/default/files/Programas_Intergeneracionales_Coleccion_Manuales_Guias_IMSERSO_%202010.pdf)
- \* **MATES – MAINSTREAMING INTERGENERATIONAL SOLIDARITY**, Guía de ideas para la planificación y aplicación de proyectos intergeneracionales. 2009  
<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED507360.pdf>
- \* **OBRA SOCIAL "LA CAIXA"**, Guía para la dinamización del proyecto intergeneracional 2011  
[http://www.publicacionestecnicas.com/lacaixa/ebooks/guia\\_dinamizacion\\_2011/es.html](http://www.publicacionestecnicas.com/lacaixa/ebooks/guia_dinamizacion_2011/es.html)
- \* **THE PENNSYLVANIA STATE UNIVERSITY**, Developing an intergenerational program in your early childhood care and education center. 2003  
<http://extension.psu.edu/publications/agrs-089>
- \* **UNESCO**, Programas Intergeneracionales: Política Pública e Implicaciones de la Investigación. Una Perspectiva Internacional. Instituto de la UNESCO para la Educación. 2001  
<http://www.unesco.org/education/uie/pdf/intergenspa.pdf>
- \* **UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO/EUSKAL HERRIKO**

# + info

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



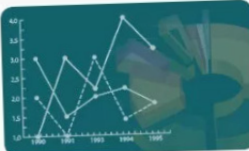
The screenshot shows the website's header with the 'ekinadinari' logo, navigation menus for 'Proiektua', 'Adinaren kudeaketa', 'Mikrodatuak | eskualdeak', 'Mikrodatuak | sektoreak', 'Enpresek honakoa diote...', and 'Ikasketak'. A search bar and language selector (Euskera/Español) are also present. The main content area features a large banner for 'Ekin Adinari' with a sub-header 'Adinaren kudeaketa eta belaunaldien arteko ezagutzaren transferentzia Gipuzkoako enpresetan sustatzeko gailua'. Below this are three smaller sections: '50-64 urte arteko pertsonen enplegua' with a line graph, 'Jarduerak' with a calendar for June 2018, and 'Esperientzia praktikoak' with a photo of a workshop.

## Ekin Adinari

Adinaren kudeaketa eta belaunaldien arteko ezagutzaren transferentzia Gipuzkoako enpresetan sustatzeko gailua

Gipuzkoako Foru Aldundiak finantzaturako proiektua (Ahaldun Nagusiaren saila) Etorbizuna Eraikiz GipuzkoaLab 2017 ekimenaren eremuan.

### 50-64 urte arteko pertsonen enplegua




Nola izan da Gipuzkoan 50 urtetik 64 urtetara bitarteko pertsonen enpleguaren bilakaera 2010 eta 2015 urteen artean?

### Jarduerak

2018(e)ko ekaina

L	M	X	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				
« Sep						Nov »

### Esperientzia praktikoak



Enpresek esperientzia praktiko eta ekimen desberdinak aplikatzen dituzte belaunaldien arteko ezagutza transferentziarako.