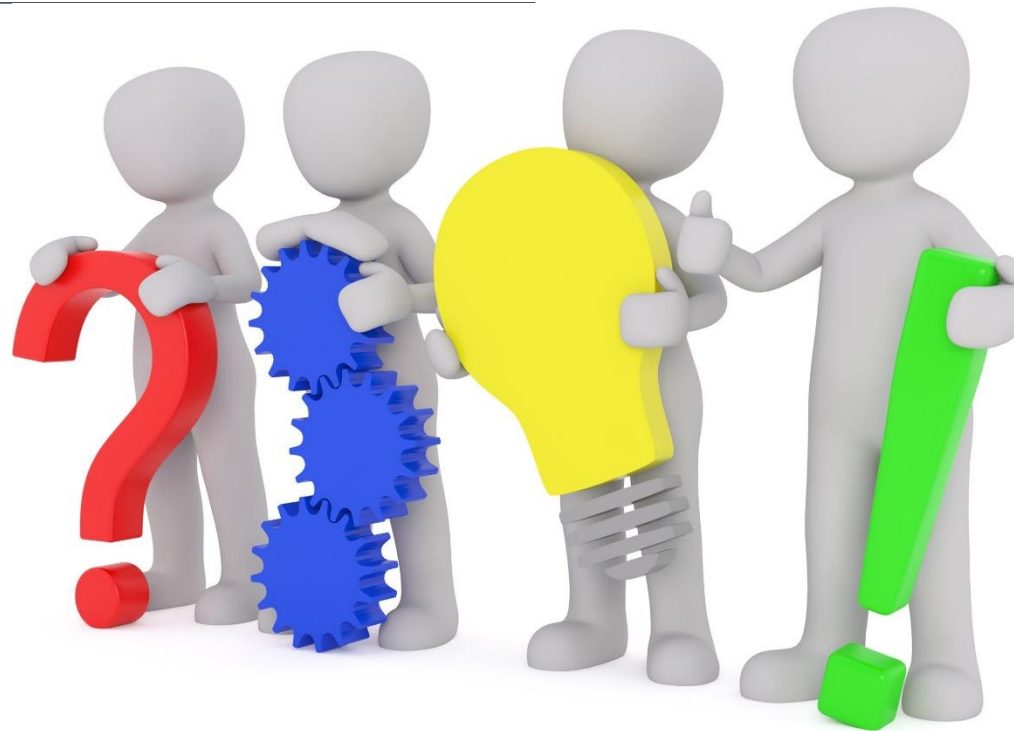


2. KUDEAKETA SISTEMA AURRERATURANTZ. NOLA INTEGRATU HIZKUNTZEN KUDEAKETA ERAKUNDEAREN KUDEAKETA SISTEMAN.

GIDA PRAKTIKOA



EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

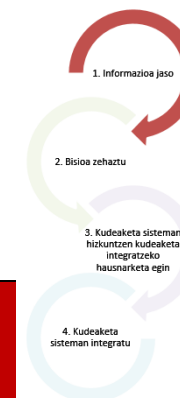
KULTURA ETA HIZKUNTZA
POLITIKA SAILA

DEPARTAMENTO DE CULTURA
Y POLÍTICA LINGÜÍSTICA

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA

1.pausoa: INFORMAZIOA JASO

Lehenengo fase honetan, erabakiak hartzeko informazioa jaso beharko dugu, bai erakundeari kanpotik eragiten dionaz, bai barrukoa, erakundearen errendimendu eta egoerarekin lotutakoa.



Interes taldeak	Hizkuntzekin lotutako beharrak
Bezeroak	
Pertsonak (erakundeko langileak)	
Hornitzaileak	
Aliatuak	
Jabetza	
Gizartea	
Administrazioa	
....	

Kanpoko informazio iturriak	Hizkuntzaren alderditik, iturri hauetan ba al dago erakundearen eragina izan dezakeenik?
Merkatuaren joerak	
Teknologiak	
Lehiakideen estrategiak	
Ingurune sozioekonomikoa	
Legeria	
...	

Barneko informazio iturriak	Erakundearen egoera. Nola gaude?
Langileen hizkuntza gaitasuna	
Langileen iritzia hizkuntzekiko	
Euskararen erabilera zerbitzu hizkuntzan: Erakundearen irudian, harreran eta ematen diren zerbitzu eta produktuetan	
Euskararen erabilera lan-hizkuntzan: ahoz eta idatzizko harremanak langileen artean, lan dokumentuak, softwarea, prestakuntza, kanpoko erakundeekin harremanak...	
...	

2.pausoa: BISIOA ZEHAZTU



Erakunde aurreratu batek argi izan behar du zein den bere eginkizuna (misioa), nora iritsi nahi duen (bisioa) eta zer landu behar duen bisio hori lortzeko (estrategia).

Hortaz, hizkuntzei buruzko informazioa jaso ondoren, erakundeak euskara eta beste hizkuntzekiko lortu nahi duen bisioa zehaztu behar da (nolako erakundea nahi den hainbat urte barru), baita bisio hori lortzeko jarraituko den hizkuntza politika ere. Fase honetan, hizkuntzek erakundean izango duten lekua zehaztuko da, alegia, erakundeak bere hizkuntza politika zehaztuko du.

Zein da **erakundearen bisioa hizkuntzekiko**? Definituta badago, gidan aipatzen direnak jasota dauden hausnartu eta beharrezkoa bada, bisioa birformulatu. Bestela, hausnarketa egin eta definitu.

3.pausoa: KUDEAKETA SISTEMAN HIZKUNTZEN KUDEAKETA INTEGRATZEKO HAUSNARKETA EGIN



Atal honetan, Kudeaketa Aurreratuaren ereduaren sei elementu eta azpielementuetan jasotzen dira hizkuntzaren kudeaketari lotutako alderdi garrantzitsuenak, hausnarketa bideratuko duten galdera nagusiekin. Horrela, euskara eta beste hizkuntzen bisioa lortzeko, erakundeak bere kudeaketa sistema sendotu, osatu eta garatu ahal izango du, hizkuntzen alderdia egokiro integratuz.

Elementuetan planteatzen diren galdera guztiak dira garrantzitsuak, baina oinarrizko galderak letra lodiz nabarmendu ditugu, hausnarketa hobeto bideratzeko. Galdera horiek erreferentzia gisa hartu behar dira, eta ez agindu edo betebehartzat, eta erakunde bakoitzak modu jakin batean erantzungo die galdera horiei. Nolanahi ere, lagungarria litzateke galdera bakoitzaren ondoan zer hobetu garrantzitsuenak jasotzea.

1. ELEMENTUA:	ESTRATEGIA
----------------------	-------------------

E.1 NOLA KUDEATZEN DA ESTRATEGIA ZEHAZTEKO BEHARREZKOA DEN INFORMAZIOA?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Identifikatu al dira erakundearen “interes-talde” garrantzitsuenen (jabetza, bezeroak, pertsonak, aliantzak, hornitzaileak, gizartea...) hizkuntza beharrak?, jasotzen al da haien gogobetetzea hizkuntzarenerabileraren eta kudeaketaren inguruan? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aztertu al dira informazio-iturri garrantzitsuenak (merkatuen joerak, teknologiak, lehiakideen estrategiak, erakunde hornitzaileak, legeria, ingurune sozioekonomikoa) hizkuntzaren ikuspegitik? 	

<ul style="list-style-type: none"> • Aztertu al dira hizkuntzen erabileran eta kudeaketan erakundeakdituen gaitasunak eta gabeziak, hala nola lortutako emaitzak? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hizkuntzaren inguruko informazio estrategikoa, gainerako informazio estrategikoa bezala lortzen, aztertzen, lehenesten eta komunikatzen alda? 	

E.2 NOLA HAUSNARTU ETA EZARTZEN DA ESTRATEGIA?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Bultzatzen al da, hausnarketa estrategikoaren prozesu edo metodoan, interes talde garrantzitsuenek parte hartzea? Eta haien barruan, ba ote dira hizkuntzekiko sentsibilizazio eta ezagutza berezia duten pertsonak? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Zehaztu al da erakundearen hizkuntzarekiko bisioa? Kontuan hartu dahorretarako aurreko ataletik lortutako informazioa? Argi dago zeintzuk diren hizkuntzen kudeaketa desegokiaren arriskuak? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Zehaztu al da bisioa lortzeko gauzatu beharreko hizkuntza politika?, organo nagusienetan onartu da?, langileen ekarpen eta iritziekin onartuda?, erakunde osoari eragiten dio? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Erakundearen elementu garrantzitsuenetan, koherentea al da hiz- kuntzek duten pisua izan beharrekoarekin (misioa, ikuspegia, balioak, printzipio etikoak, politikak, gobernantza eta abar)?, argi gelditzen al daelementu horietan hizkuntzen kudeaketaren garrantzia? 	

E.3 NOLA HEDATZEN DA ESTRATEGIA?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Erakundeak duen antolamendu eredua (sailka, prozesuka, proiektuka, taldeka, mini-konpainiaka, ikuspegi matrizialarekin...) hizkuntza politika modu egokian hedatzeko erabiltzen al da? Sail, organo, prozesu, proiektu... guztien kudeaketan integratu al da hizkuntzen kudeaketa? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ezarri al dira ekintza plan eta helburu zehatzak, hizkuntzen planteamendu orokorra gauzatzeko eta pertsonen jarduna gidatzeko? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aurrekonturik esleitu al zaie hizkuntza kudeaketak sorturiko gastuei (pertsonek dedikazioa, hizkuntza trebakuntza, hizkuntza lanabesak, itzulpena, etab.)? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Erakundeak hizkuntzen estrategia garatzeko ardurak banatu al ditu?, aginpideak eman eta baliabideak eskuratu al ditu (baliabide materialak, denbora, laguntza, etab.)? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ba al dago ekimen planifikatua garatzeko batzorde, segimendu taldeedo lan talderik? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hizkuntzen planteamendua garatu eta helburuak lortzeko, ezarri etakudeatzen al dira beste erakunde eta pertsonekin aliantzak? 	

E.4 NOLA KOMUNIKATU, BERRIKUSI ETA EGUNERATZEN DA ESTRATEGIA?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Komunikatzen al zaizkie eraginkortasunez hizkuntzei buruzko estra-tegiaren ezaugarriak (hizkuntza politika, irizpideak, emaitzak, ekimen bereziak...) interes talde garrantzitsuenei? 	

<ul style="list-style-type: none"> • Sistematikoki egiten al dira hizkuntzari lotutako estrategien aurrerapen mailaren jarraipena eta ebaluazioa?, ikertzen al da planen eta emaitzen arteko kausa-ondorio erlaziorik ote dagoen?,emaitzen joera positiboa den edo ez aztertzen al da? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hizkuntzen erabilerekin lotutako ebaluazio datuak biltzeko metodologia ezarri eta prestakuntza jaso al da? Jartzen al dira martxan hobekuntzaekintzak?, neurriak hartzen ote dira lortutako emaitzek atzera egin ez dezaten? 	

2. ELEMENTUA:	BEZEROAK
----------------------	-----------------

C.1 NOLA KUDEATZEN DIRA BEZEROEKIKO HARREMANAK?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Ba al du erakundeak bezeroen edo herritarren hizkuntza beharrianak (esplizitu eta implizituak, gaurkoak eta etorkizunekoak) identifikatzeko biderik?, kontuan izaten al dira ohiko komunikazioan? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ebaluatzen al dira hizkuntzaren erabilera eta egokitasunarekikogobetetzea eta beharren eta espektatiben betetze maila? Bezeroek badakite zein hizkuntzatan komunikatu ahal diren erakundekopertsonekin? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Bizkor eta modu egokian erantzuten al zaie bezeroen hizkuntza eskabide, iradokizun, kexa edo laguntza eskaerei? Informazio hau erakundearen egiteko moduak hobetzeko erabiltzen da? 	

C.2 NOLA DISEINATU, GARATU ETA MERKATURATZEN DIRA PRODUKTU ETA ZERBITZUAK?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Kontuan hartzen al da hizkuntza politika zerbitzu edo produktuberriak diseinatu edo sortzerakoan, erakundearen jardueren optimizazioan, pertsonalizazioan, zerbitzu osagarriak gehitzerakoan, etab.? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ezarrita al daude hizkuntza irizpideak erakundearen produktu eta zerbitzuak ezagutzera emateko, posizionatzeko eta saltzeko (zuzeneko salmenta, Internet, merkataritza sarea, sare sozialak, publizitatea...) eta marketin planak egiteko orduan?, betetze-maila ebaluatzen da? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ebaluatzen al da erakundeak duen hizkuntzekiko marka-irudia? 	

C.3 NOLA EKOIZTU ETA BANATZEN DIRA PRODUKTUAK ETANOLA ESKAINTZEN DIRA ZERBITZUAK?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Aztertu al da zerbitzu edo produktuen zorroan hizkuntzek duten pisua? Koherentea al da pisu hori erakundearen hizkuntza politikan zehaztutakoarekin? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Jasota al daude hizkuntza irizpideak produktu eta zerbitzuak gara-tu eta emateko era zehazten duten lan metodoetan (prozesu edota prozeduretan)? 	

C.4 NOLA KUDEATZEN DIRA HORNITZAILEAK?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Zehaztuta al daude hizkuntza irizpideak erakundeak hornitzaileekin dituen harremanetan eta harreman horiek kudeatzeko erabiltzen diren dokumentu eta tresnetan?, betetze-maila ebaluatzen da? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Erosketak egin, hornitzaileak hautatu eta hauen jarraipena egiterakoan, ezarrita al daude hizkuntza politika eta hari dagozkion irizpideak?, eta betetzen ote dira? Jarraipenik egiten al zaie? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Betetzen al dituzte erakundearen hizkuntza irizpideak momentu honetan erakundeak dituen hornitzaileek?, errazten al dute hizkuntza politika betetzea?, edo, aldiz, oztopo dira? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Koherentea al da hornitzaileen hizkuntza politika erakundearenarekiko? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hornitzaileei modu sistematikoan ematen al zaie hizkuntza politikaren berri? Erakundeak laguntzen al die hornitzaileei hizkuntzen kudeaketan aurrera egin dezaten? 	

3. ELEMENTUA:

PERTSONAK

P1 NOLA ERAKARTZEN, HAUTATZEN, ORDAINTZEN ETA ZAINTZEN DIRA PERTSONAK?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Identifikatu al da erakundeak hautatu behar dituen pertsonen hizkuntza gaitasuna? Kontuan hartzen al da hizkuntza politika langile berriak kontratatzerakoan eta lanpostuak barne promozioarenbidez betetzen direnean? 	

<ul style="list-style-type: none"> • Lehen momentutik azaltzen ote zaie zein izan behar den zerbitzu etalan hizkuntza?, langile berriei azaltzen al zaizkie hizkuntza politika eta bere lanari dagozkion irizpideak? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Erakundeko pertsonen asebetetzea neurtzeko inkesta, elkarrizketa, focus talde eta abarretan, egiten al dira hizkuntzei buruzko galderak ere? 	

P.2 NOLA ZAINTZEN ETA GARATZEN DIRA PERTSONENEZAGUTZA, KONPETENTZIAK ETA TALENTUA?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Ba al du erakundeak pertsonen hizkuntzen gaitasunaren erroldarik?, eguneratzen al da?, erakundeak eta pertsonak dituzten gabeziak identifikatzeko, alderatu al da erakundearen errealitatea haren helburuak betetzeko beharrezkoak diren hizkuntza gaitasunekin? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Uztartzen al dira pertsonen hizkuntza gaitasuna eta lanpostuen hizkuntza beharrak? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Pertsona bakoitzaren hizkuntza gaitasuna eta lanpostuaren hizkuntza beharrak bat etortzeko, eta hizkuntza hori lanean erabili ahal izateko, ezarri al da planik? Eskaintzen al da baliabiderik, ikas-keta-prozesurik edota tutoretzarik horretarako? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ebaluatzen da, aldizka, gaikuntza planen eraginkortasuna eta gaitasunaren egoera? Egiten al da ikaste prozesuetan ari diren langileen jarraipena?, ikastetik erabilerara salto egiteko urratsak egiten al dira?, konpromisorik hartzen al da? 	

P.3 NOLA BULTZATZEN DIRA PERTSONEN KONPROMISOA ETA MOTIBAZIOA?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Langileei hizkuntza politikaren berri eman al zaie? Guztiek ezagutzen al dute?, badakite hizkuntza irizpideek nola eragiten dioten bakoitzari? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Zehaztu al ditu erakundeak bere komunikaziorako bideetan etalan tresnetan erabili beharreko hizkuntza irizpideak (bileretarako, komunikazio tresnetarako, baliabide informatikoetarako, laneko dokumentaziorako...)? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Pertsoneri jakinarazten al zaie zein den hizkuntza politikaren alorrean lortzen ari diren emaitza (orokorrean, taldeka edo banaka)? Nabarmentzen al da norberaren lanak nola laguntzen duen emaitzaorokorrak lortzen? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ezagutzen al ditu erakundeak pertsonak hizkuntzen inguruan dituzten itxaropen eta aspirazioak? Kontuan hartzen al ditu erakundeak hizkuntza gaitasunak ardura eta rol banaketetan? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ebaluatzen al da langileek hizkuntza politikak ezarritakoa betetzenduten eta ze neurritan? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aintzat hartzen al dira hizkuntza politika errealitate bihurtzeko ahalegindu diren pertsonak eta taldeak? 	

P.4 NOLA AREAGOTZEN DA PERTSONEN LIDERGO GAITASUNA?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Liderren arduren eta egitekoen barruan dago hizkuntzen kudeaketa? Liderren rola hizkuntza politikarekin lerrokatuta al dago (gaitasunak, beha daitezkeen jokabideak, eta abar)? 	

<ul style="list-style-type: none"> • Lidergoa duten pertsonak eredugarriak al dira hizkuntzen ikuspegitik? Areagotu egiten al dituzte euren hizkuntzen ezagutza maila pertsonala eta erabilera maila? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Lidergoa duten pertsonak jakinarazten al diete hizkuntza politika zertandean erakundea osatzen duten pertsonen?, aintzat hartzen al dituzte ahalegindu diren pertsonak eta taldeak, eta bereziki aurrerapen nabarmenak lortu dituztenak? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderrek hizkuntza politika bultzatzeko batzorde, jarraipen talde edo antzekorik sustatzen al dute?, parte hartzen al dute horietan? 	

4. ELEMENTUA:	GIZARTEA
----------------------	-----------------

S.1 NOLA KUDEATZEN DA ERAKUNDEAREN GIZARTE INGURUNEAREKIKO KONPROMISOA?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Ebaluatu al da erakundeak (pertsonek eta jarduerak) inguruneanduten eragin linguistikoa? Eragina negatiboa baldin bada, ezarri alda neurri zuzentzaileak? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Gizarte ingurunearen lehentasuneko erronken artean, ba al dagohizkuntzeekin lotutakorik? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Erakundeak gizartearekin duen konpromisoari dagokionez, ba al du hizkuntzarekin lotutako helbururik? Abian jarri al da, behar besteko baliabideekin, helburu hori betetzeko plan, metodo eta ekintzarik? 	

• Beste erakunde publiko edo pribatuekin lankidetzan aritzen al da erakundea, gizarteari zuzenduriko hizkuntzen inguruko kanpaina edo ekintzetan, praktika onak partekatuz eta beste erakundeei gai honetan aurrera egiten lagunduz?	
• Inplikatzan al ditu erakundeak hizkuntzaren alorreko helburu eta planetan bezeroak, pertsonak, hornitzaileak, aliatuak eta gainerako interesaldeak?	
• Gizarteari komunikatzen al dizkio erakundeak bere hizkuntza politika edo hizkuntzen kudeaketan identifikatutako helburuak?	
• Aztertzen al du erakundeak hizkuntzen kudeaketari dagokionez gizartearen aurrean duen irudia?	

S.2 NOLA BULTZATZEN DA INGURUMENAREN IRAUNKORTASUNA?	HOBETZEKOAK
• Hizkuntzen kudeaketako irizpideak hartzen al dira kontuan erakundeak ingurumenaren iraunkortasunerako egiten dituenetan eta horretarako erabiltzen dituen euskarrietan?	

5. ELEMENTUA:	BERRIKUNTZA
----------------------	--------------------

I.1 NOLA ZEHAZTEN DIRA ERABERRITZE HELBURUAK ETA ESTRATEGIA?	HOBETZEKOAK
• Ezarri al da hizkuntzari lotutako erronka-helbururik, egitura eta ezarritako tresna edo ekimenak birplanteatzeko, ohituretatik aldentzeko eta pertsonen sormena eta berrikuntzarako joera pizteko?	

I.2 NOLA SORTZEN DA BERRIKUNTZARAKO BARNETESTUINGURUA?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Bultzatu al dira hizkuntzarekin lotutako erronka edo desafioak, erakundeko langileen artean sormena pizteko eta ideia berriak sortzeko? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Pertsonen erraztasunak eman al zaizkie beren lan denboraren zati bat hizkuntzen alorreko proposamen berritzaileak aztertu eta gogoetatzeko emateko, haiei buruzko ideiak ekarri eta lantzeko? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hizkuntzarekin lotutako helburuak betetzeko, sortu al dira lankidetzarako gune formalak eta informalak, pertsonen aukera izan dezaten elkar eragiteko eta ideiak, ezagutza eta gogoetak trukatzeko? 	

I.3 NOLA BALIATZEN DA ERAKUNDEAREN INGURUNEAREN AHALMENA, BERRIKUNTZA HELBURU?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Garatu al da “berrikuntza irekia” erraztuko duen mekanismoirik, hizkuntzen ikuspegitik ideien ekarpena eta trukea bultzatzeko bezeroekin, hornitzaileekin, ikerketa zentroekin, beste sektore batzuetako erakundeekin, adituekin, jendearekin oro har...? 	

I.4 NOLA KUDEATZEN DIRA IDEIA ETA PROIEKTU BERRITZAILEAK?	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Sistematikoki kudeatzen al dira hizkuntzarekin lotutako berrikuntza proiektuak talde espezifiko eta askotarikoekin, horretarako denbora, trebakuntza eta beste baliabide batzuk emanda? 	
<ul style="list-style-type: none"> • Partekatu al dira erakundeko pertsonen artean hizkuntzen erabilerabermentzeko eta kudeaketa egokia egiteko praktikarik onenak? 	

• Egindako proiektuetan ikasitakoak aztertu eta ondorioz atera al da, etorkizuneko proiektuen eraginkortasuna indartzeko?

6. ELEMENTUA:

EMAITZAK

<i>ESTRATEGIAREKIN LOTUTAKO EMAITZAK</i>	<i>HOBETZEKOAK</i>
• Zenbateraino gauzatu den hizkuntza politika, zehaztutako helburu etairizpideen betetze maila.	
• EMEko elementuetan lortutako hedadura eta sendotasuna, elementuetako garapen maila eta garapen maila orokorra.	
• Interes taldeekin ahozko eta idatzizko erabileraren ehunekoak (langileen artean, bezeroekin, kanpoko beste pertsona eta erakundeekin...).	
• Salmenta zenbateko orokorrak, bezero kopurua (merkatu bakoitzean eta produktu/zerbitzu tipologia bakoitzean), lortutako merkatu kuota, hizkuntzaren ikuspegitik segmentatuta.	
• Erakundearen jabe diren edota hura finantzatzen duten pertsonak edo entitateek hizkuntzen erabilera eta kudeaketaren inguruan duten gogobetetzea.	
• Hizkuntzarekin lotutako sari, aitortpen eta ziurtagiriak.	

• Interes taldeen pertzepzioa, hizkuntzen ikuspegitik erakundeak duenirudiari dagokionez.	
• Sortze hizkuntza. Adibidez: emailak, txostenak, publizitatea, etab. (zen-bat sortzen den hizkuntza bakoitzean, ehunekotan).	

BEZEROEKIN LOTUTAKO EMAITZAK	HOBETZEKOAK
• Bezeroen gogobetetzea erakundearen produktu edo zerbitzuekiko, hizkuntzen presentzia eta erabileraren inguruan.	
• Hizkuntza bakoitzean eskaintzen diren zerbitzu edo produktuenehunekoa.	
• Erakundearen bezeroen hizkuntza hautua (zenbatek egin duen, zenbatek ez duen oraindik egin, zenbatek hautatu duen hizkuntza bakoitza...).	
• Eskaintako zerbitzuak hizkuntzaren ikuspegitik jaso dituen gorabeherak, kexak , iradokizunak..	
• Hornitzaileen errendimenduaren eta haien kudeaketaren inguruko adierazleak: hizkuntza irizpideak jasotzen dituzten kontratuen ehunekoa, erakundearen hizkuntza irizpideen betetze maila hornitzaileen aldetik, hornitzaileen hizkuntza gaitasuna, hornitzaileekin izandako gorabeherak, arazoak...	

<i>PERTSONEN KUDEAKETARI LOTUTAKO EMAITZAK</i>	<i>HOBETZEKOAK</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Erakundeko langileen hizkuntza gaitasuna (dutena eta beharko luketena, eta aldea edo arrakala), zenbat ari diren gaitasun hori lantzen, pertsona bakoitzak izandako bilakaera... 	
<ul style="list-style-type: none"> • Kontratazioan, barne sustapenetan... hizkuntza eskakizunen betetze maila. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Pertsonen gogobetetzea, hizkuntza politikarekiko eta hizkuntzenerabilerarekiko. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hizkuntza politika, helburu eta irizpideak zein neurritan ezagutzen diren, adostasun maila, betetze maila... 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hizkuntzen erabileraren inguruko adierazleak: barne komunikaziorako hizkuntza zein den, bilerak eta elkarrizketak zein hizkuntzetan egiten diren, prestakuntza zein hizkuntzatan jasotzen den, baliabide informatikoak zein hizkuntzatan erabiltzen diren... 	

<i>EMAITZAK GIZARTEAN</i>	<i>HOBETZEKOAK</i>
<p>Gizarteak erakundearen irudiari buruz duen iritzia, hizkuntzen ikuspegitik.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Lotzen al ditu erakundeak beste erakunde eta pertsona batzuk (bezero, hornitzaile, aliatu...) berak hizkuntzekiko duen konpromisoan? Zenbat erakunde, zenbat pertsona, zenbat ekimen. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Erakundeak eta bertako pertsonak gizarte ingurunearekin duten inplikazio maila, hizkuntzekin lotutako jardueretan. 	
--	--

BERRIKUNTZARI LOTUTAKO EMAITZAK	HOBETZEKOAK
<ul style="list-style-type: none"> • Hizkuntzen kudeaketa eta erabilerarekin lotuta, erakundearen barruansortu diren ideia, ekarpen, iradokizun eta proiektu berritzaileen kopurua. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hizkuntzaren kudeaketan egindako inbertsioaren eta garatutako jardueraren adierazleak: merkatu ikerketak, I+G, metodologiak, teknologia edo digitalizazioa, proiektuetan emandako orduak, lankidetzak erakundearen ingurunearekin, ezagutza berria lortzea eta abar. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hizkuntzen kudeaketan egindako berrikuntzen ondorioz erakundea lortzen ari den emaitzak (batez ere, estrategikoak), adierazle hauen arabera, besteak beste: azken urteetan erakundeak garatu dituen produktu edo zerbitzuen bidez lortutako salmentak edo mozkinak; horiek erosi/erabiltzen dituzten bezeroen kopurua, produktuen edo zerbitzuen zorroa (osorik edo zati batean) berritzeko erakundeak ematen duen denbora; bezero berriekin edo merkatu berrietan egindako jarduera; interes taldeen gogo-betetzearen hobekuntza, eta abar. 	



4.pausoa: KUDEAKETA SISTEMAN INTEGRATU

Kudeaketa elementuei buruzko hausnarketaren ondoren, eta egoera zein den ikusita, lortu nahi den agertokira heltzeko estrategia garatzeko eta hobetu beharrekoiei aurre egiteko ekintza plana garatu beharko dugu.

EKINTZA	ARDURADUNA (pertsonek, taldeak...)	EPEMUGA	OHARRAK

