



HIZNET

Hizkuntza Plangintza ikastaroa. Internet bidezko gradu-ondokoa

Ikaslea: Amaia Lariz Irazabal
Emun Koop. E.

SAKONTZE-EGITASMOA (2007ko irailean)

**Zuzeneko langileen eguneroko lanean euskararen erabilera gehitzea,
euren eguneroko lanean eraginez eta euren parte-hartzea bultzatuz.**

Tutorea: J. Inazio Marko Juanikorena

1. AURKIBIDEA

1. Aurkezpena	3
2. Sarrera. Testuinguruaren azalpena	3
3. Aurrekariak. Atzemandako problematika	8
4. Proiektuaren helburua	11
5. Metodologia. Eskuhartzeko era	13
6. Diseinua	18
6.1. Egoera	18
6.2. Aurrekariak	18
6.3. Helburuak	18
6.4. Esparrua	18
6.5. Kronograma (epeak)	19
6.6. Arduradunak eta horien funtzioak	19
6.7. Komunikazio plana	22
6.8. Adierazleak	23
6.9. Ebaluazioa	24
7. Garapena	26
8. Ebaluazioa	30
9. Ondorioak	34
10. Aurrera begirako urratsak	36
11. Eranskinak	37
12. Bibliografia	41

1. AURKEZPENA

Proiektu honen gai nagusia eguneroko lanean euskararen erabilera gehitzeko langileen parte-hartzeak duen garrantzia da. Konkretuki, zuzeneko langileen parte-hartzea landu dugu.

Proiektuaren txostenak honako atal hauek ditu: sarrera edo testuinguruaren azalpena, aurrekariak edo atzemandako problematika, proiektuaren helburu nagusia, proiektua garatzeko metodologia, proiektuaren diseinua, garapena, ebaluazioa, ondorioak eta aurrera begirako urratsak.

2. SARRERA: TESTUINGURUAREN AZALPENA

Proiektu honen diseinua Fagor Electrodomésticos Kooperatiba Taldeko 3 negoziotan abiarazi da modu independentean, baina ondoko orrialdeetan garatu den esperientzia eta atera diren ondorioak Egosketa Negoziokoak dira. Proiektuaren nondik norakoak hobeto ulertzeko, testuingurua azalduko dugu sarrera honetan: kooperatiba taldearen jarduna eta osaketa, taldeko euskara planen sorrera-garaia eta Egosketa Negoziorearen deskribapen laburra.

2.1. Fagor Electrodomésticos Kooperatiba Taldearen jarduna eta osaketa:

Fagor Electrodomésticos Kooperatiba Taldea (hemendik aurrera Fagor Etxetresna Elektriokoak Kooperatiba Taldea) Mondragón Corporación Cooperativa barruan dagoen taldea da. 2006an 50 urte bete ditu eta gaur egun 1.800 milioi euro balio duten produktuak eta zerbitzuak saltzen ditu. 11 marka komertzial ditu, 16 produkzio-planta sei herrialdetan, 100 herrialdetan baino gehiagotan dago presente, 8 milioi etxetresna elektriko ekoizten ditu urtean eta 10.500 pertsonari baino gehiagori ematen die lana.

Produktu-eskaintza zabala egiten du Fagor Etxetresna Elektriokoak (FEE) kooperatiba taldeak: labeak, plakak, kanpaiak, mikrouhin-labeak, sukaldeak, harraskak, txorrotak, zutabeak, konpaktuak, hozkailuak, izozkailuak, garbigailuak, lehorgailuak, drirona, ontzi-garbigailuak, galdarak, berogailuak, termoak, aire girotua, metagailuak, sukaldeko altzariak, tresneria, etxetresna elektriko txikiak, domotika, eguzki-instalazio termikoak eta fotovoltaiakoak eta etxerako sistema aurreratuak.

Fagor Etxetresna Elektriokoak Kooperatiba Taldea 3 unitate estrategikotan banatzen da: Fagor Etxetresna Elektriokoak (Euskal Herria), Fagor Brandt (Frantzia) eta Fagor Mastercook (Polonia).

Euskal Herriko unitate estrategikoan honako 8 negozioak ari dira lanean:

1. Garbiketa Negozioa (Arrasateko Garagartzako plantan)
2. Ontzi-garbigailuen Negozioa (Arrasateko Garagartzako plantan)
3. Egosketa Negozioa (Arrasateko Garagartzako plantan)
4. Hotzaren Negozioa (Arrasateko San Andreseko plantan)
5. Etxetresna Txikien Negozioa (Eskoriatzako plantan)
6. Sukaldeko altzarien Negozioa (Oñatin)
7. Ur berogailu elektrikoen eta galdaren Negozioa (Basaurin)
8. Gasezko ur berogailuen Negozioa (Bergaran)

8 negozio horiez gain, horientzako piezak egiten dituen Estanpazio Zentroa Arrasateko Garagartzako plantan dago. Zerbitzu Zentralak Arrasateko San Andres auzoan daude, eta produktu guztien biltegia Gasteizen dago.

2.2. Taldeko euskara planen sorrera-garaia (1970 hamarkada)

Euskal Herriko negozio eta zerbitzu horietan guztietan euskara plana dago abian gaur egun, eta plan horien sorrera ezagutzeko, 1970eko hamarkadara jo behar dugu (in Unanue, eta Intxausti, 43-63 orr)

Garai horretan Arrasaten euskararen aldeko giroa bizi zen, eta hainbat ekimen abiatu ziren euskararen alde. **Danok** elkarteak sortu zen 1968an euskal kultura indartzeko asmoz, eta jaialdiak, bertso saioak, literatura lehiaketak...antolatzen zituzten. Horrez gain, gau-eskolak ere antolatzen hasi ziren, eta garai hartako giroaren adierazgarri da 1976-1977. ikasturtean 1.090 ikasle euskara ikasten aritu izana Leintz bailaran. Urte hartan eman zen lanean ere gau-eskolak antolatzeko pausoa, gau-eskoletan lanean zebilen talde txiki batek euskara eskolak kooperatibetara eramateko ahalegina egitea pentsatu zuenean. Ikasle gehienak langileak zirenez, egokiago eta eraginkorrago jo zen eskolak lantegian bertan antolatzea, eta horiek izan ziren langileak euskalduntzeko lehen bitartekoak. Arrasate euskararen aldeko erreferente bihurtu zen Euskal Herri osoan.

Euskal Herrian hedatzen ari zen euskararen aldeko giro horretan kokatu behar ditugu FEEko lehen euskara eskolak eta lehen Euskara Batzordea. Euskara Batzordearen lehen helburua euskara eskolen antolaketa izan zen, eta hortik aurrera azpiegitura

arazoei aurre egitea, inizatibak sortzea (hitzaldiak, filmak, kanpainak, Euskalan aldizkaria...) eta informazioa bideratzea. Aipatu beharra dago FEEko Euskara Batzordea aitzindaria izan zela, eta geroago sortu zirela Arrasate, Copreci, Fagor Ederlan, Fagor Electronica eta Fagor Industrialeko euskara batzordeak ere. Batzorde horietako ordezkariekin Fagor Taldeko Euskara Batzorde zentrala eratu zen.

Aipatzekoa da 1980. hamarkadan euskararen aldeko mugimendua moteldu egin zela, mundu mailako krisi ekonomikoak eraginda eta baita egoera soziopolitikoak eraginda ere. Krisialdi ekonomikoak eraginda epe motzera errentagarritasun ekonomikorik ematen ez zuten lanak egiteari utzi zitzaion, zeharkako lanak egiten zituzten langile asko zuzeneko lanak egitera pasa ziren eta garai horretan sortu ziren lanerako txandak. Horren guztiaren ondorioz, euskara eskolak antolatzea zaildu egin zen eta euskara batzordeek ere elkartzeari utzi zioten.

1983an sortu zen Arrasaten **Arrasate Euskaldun Dezagun** (AED) elkarte, euskara eta euskal kulturaren normalizazioa lortzeko helburuarekin, eta hala, Arrasateko euskalgintza bateratuko zuen elkarte sortu zen. AED elkartearen baitan sortu zen **Euskalan** taldea, laneko barne eta kanpo harremanetan euskararen erabilera bultzatzeko, eta horretan dihardu gaur egun ere.

1991tik aurrera, AEDren baitan Euskalan taldea indartzea erabaki eta langile euskaltzaleak maiztasun handiagoz eta finakoago biltzen hasi ziren. Euskalaneek hamarkada hasiera honetan bailaran egindako sentsibilizazio-kanpaina indartsuaren ondorioz eta langile talde euskaltzale baten eskariz sortu zen berriro Euskara Batzordea FEEen. Euskara Batzordea afariak, lehiaketak eta abar antolatzen hasi zen eta 1994an sortu zuen gaur egun ere hileroko laneko gaiak euskaraz ematen dituen Geurean aldizkaria.

1997an **EMUN Kooperatiba Elkarte**a sortu zen lan mundua euskalduntzeko zerbitzuak emateko, eta Fagor Taldeak Emunekin hitzarmena sinatu zuen, Fagor Taldeko kooperatibetan euskara eguneroko komunikazio hizkuntza izateko helburuarekin.

FEEk 1997ko urrian erabaki zuen Emun kooperatiba kontratatzea, euskara plana abian jartzeko zeuden aukerak aztertzeko eta aurre-azterketa egiteko.

Aipatu bezala, EMUN Kooperatiba Elkarte 1997an sortu genuen, euskararen normalizazio prozesuan eraginkortasunez, kalitatez eta errentagarritasunez jarduteko. Gaur egun 90 profesional baino gehiago ari gara lanean.

Gure xedean diogun bezala, euskara normalizatzeko prozesuaren barnean, edozein motatako enpresatan, administrazioan nahiz bestelako erakundeetan,

lana eta euskara uztartu nahi ditugu, lan mundua euskaraz garatzeko, bezeroen asebetetzea lortuta. Helburu horiek lortzeko, hizkuntza zerbitzuak eskaintzen dizkiegu Euskal Herri osoko bezeroei, inguru enpresarial edo instituzional bakoitzak, dagoen egoeratik abiatuta, urrats eraginkorrak egin ditzan euskararen normalizaziora iristeko bidean. Gure bezeroak industria arlokoak, zerbitzu arlokoak eta erakunde publikoak dira.

Emunen egoitza Arrasateko Uriburu kalean dago (Erguin auzoa) eta bulegoak Andoaingo Martin Ugalde Kultur Parkean eta Berriozarreko Galtzapalea kalean.

Emunek Fagor Etxetresna Elektrokoak-ek eskatutako aurre-azterketa egin zuen 1997an eta aurre-azterketa horren emaitzen ondorioz erabaki zen diseinua honako guneetan egitea:

- Gerente guztiak biltzen dituen Batzorde Exekutiboan
- FEEko negozio guztien zerbitzu den Giza Baliabideetan
- Egosketa Negozioan

Diseinua 1998ko irailean bukatu zen eta urrian euskara plana inplementatzen hasi zen aipatutako hiru guneetan.

Harrezkero, negozio eta zerbitzu gehiagotan ezarri da euskara plana, eta gaur egun kooperatiba elkarteko negozio eta zerbitzu guztietan dago abian. Emun kooperatibako 7 teknikari ari gara lanean FEErako eta FEEko negozio eta zerbitzuetan koordinatzaile bana dago euskara planen ordezkari lanak egiten eta Euskara Batzorde bana dago euskara planerako proposamenak egiten eta jarraipen lana egiten. Horrez gain, FEEko euskara planen koordinatzaile orokorra arduratzen da plan guztien koordinazioaz.

Fagor Etxetresna Elektrokoak-ek **2004-2007ko plan estrategikoan** euskara planarekin nora iritsi nahi zuen zehaztu zuen, eta honakoa da adostutako **helburu nagusia**: “langileok, kooperatibaren arlo guztietan, gure lana euskaraz zein erdaraz komunikatuz egin ahal izateko behar ditugun baldintzak lortzea. Horretarako, hizkuntzen errespetuan eta gure inguruarekiko konpromisoan oinarrituta, euskararen erabilera garatuko dugu sistematikoki, bai barne eta bai kanpo harremanetan ere”.

2.3. Egosketa Negozioari buruzko hainbat datu:

Orrialde hauetan FEEko Egosketan garatutako proiektua azalduko dugu. Egosketa Negozioan labeak, plakak eta aginte-panelak ekoizten dira eta ke-kanpaiak, mikrouhin

labeak, harraskak eta txorrotak komertzializatu. 402 langile ari dira gaur egun lanean, bazkide eta behin-behinekoak barne. Horietatik, **340 langile (%82) produktuaren fabrikazioan ari dira zuzenean lanean** eta 62k (%18) zeharkako lanak egiten dituzte. Kontuan izanda zuzeneko langileak zeharkakoak baino askoz gehiago direla kopuruz, euskara planean ere euren eskaini beharreko arreta handia da.

2006ko datuen arabera, 402 langile horietatik %56k daki ondo euskaraz eta %19k erdizka; beraz, **%75ek du ulermen maila euskaraz**. Euskara planarekiko **jarrera ona** da oro har. Enpresaren kanpo nahiz barne jardunean ahoz, idatziz zein informatikoki egiten den **euskararen erabilera orokorra %33koa** da eta barruko ahozko harreman informaletako euskararen erabilera %35ekoa (1998an, plana abian jarri zenean, %12koa).

3. AURREKARIAK: ATZEMANDAKO PROBLEMATIKA

FEEko euskara planaren sorrera Euskal Herrian bizi zen euskararen aldeko giroak eta konkretuki langile euskaltzale talde batek egindako eskariak bultzatu zuen. Eskaera soziala faktore gakoa izan da kooperatiba gehienetan euskara plana abian jartzeko garaian.

Planaren bilakaerari dagokionez, eskaera soziala mantentzen den guneetan (langileek euskaraz lan egin ahal izateko eskaera eta nahia adierazten duten guneetan) organoek ausartago jokatzeko eta planera baliabide gehiago bideratzeko aukera handiagoa izaten dute.

Egosketan ere euskararen erabilera handitzeko langileen hizkuntza kontzientzia piztea eta eskaera soziala bultzatzea garrantzitsua da, eta langileen %82 zuzeneko langileak direnez, horien lana eta inplikazioa behar-beharrezkoa da eginbehar horretan.

Eskaera soziala landu, bultzatu eta mantentzeko parte-hartze guneak behar dira, eta Egosketan euskara planaren sorreratik bertatik sortu ziren **erabilera taldeak**.

Erabilera taldeak euskal hiztunez osatutako taldeak dira. Helburu nagusia euskararen erabilera bultzatzea da, guneko harremanetan hizkuntza ohiturak aldatzen laguntzea, horretarako taldea motibatuz.

Euskararen inguruko eskaria sortzeko gune ere badira, baita ohitura aldaketa gauzatzeko eta helburuak betetzeko beharrezko hizkuntza gaitasuna lortzeko eta trebatzeko gune.

Beraz, euskara planaren informazioa trukatzeko, trebatzeko eta helburuak lantzeko sortu ziren erabilera taldeak.

Parte-hartzea borondatezkoa da.

Egosketako euskara planaren diseinua egin zenean, langile euskal hiztunei talde horietan parte hartzeko prest zeuden galdetu zitzaienten, eta baiezkoa esan zutenekin taldeak antolatu ziren lan-jardunaren arabera. Zeharkako langileez osatutako 4 talde osatu ziren eta zuzeneko langileez osatutako 3 talde. Guztira 70 langile gutxi gorabehera. Zeharkako langileek lan ordu barruan egiten zituzten bilerak eta zuzenekoak txanda bukatu ostean elkartzen ziren, baina erabilera taldeko ordua lan ordu zen hasiera batean (gero azalduko den bezala, gaur egun lan orduz kanpoko orduak dira). Zeharkako langileen taldeek

ordutik lanean dihardute, eta zuzeneko langileen taldeek 2003ra arte jarraitu zuten lanean, hamabostean behin elkartzuz.

Zuzeneko erabilera taldeak bertan behera gelditzeko arrazoi ezberdinak egon ziren, eta horiek ulertzeko kontuan izan behar da zuzeneko eta zeharkako lan-egoera ezberdina: Hona hemen lan-egoeraren konparatiba:

Zuzeneko langileak	Zeharkako langileak
Zuzeneko langile askok euren artean ez dute harremanik.	Zeharkako langileek euren artean harreman handia dute.
Taldeak batzeko zailtasunak, lan baldintzengatik: autonomia gutxi, tarterik ezin hartu, autobusa hartu behar, txanda ezberdinak, txanda-aldaketak, produkzioari oso lotuak.	Bilerak egiteko erraztasuna, ordutegi malgua dute-eta.
Baliabiderik ez: ordenagailurik ez, denborarik ez...	Beharrezko baliabideak dituzte.
Bileretan parte hartzeko ohitura gutxi.	Bileretan parte-hartzera ohituta.
Lan jarduna dela-eta, euskarazko helburu gutxiago jartzeko aukera . Esaterako, idatzizko helburu oso gutxi jarri ahal dituzte, oso gutxi idazten dutelako.	Helburu gehiago jartzeko aukera: idatzizkoak, ahozkoak, informatika...

Taldeak bertan behera gelditzearen beste arrazoi bat 2003an erabilera taldeetarako kooperatiba-baldintzak aldatu izana da: FEEk erabilera taldeetako orduak lan orduz kanpoko ordu izango zirela erabaki zuen, langileak jarri beharreko ordu. Zeharkako langileek ordutegi malgua dute, eta errazago egiten zaie bilera egitea, baina, zuzeneko langileek txandaka lan egiten dute, askok autobusa hartzen dute lan jardunaren ostean eta oro har zailago egiten zaie lan orduz kanpo beste ordu batez fabrikari geratzea.

Beste arrazoi bat erabilera taldeetan lantzen diren helburuen ingurukoa da: hasiera batean zuzeneko langileek laguntza behar zuten adostutako helburuak betetzeko, eta horretarako gune egokiak ziren erabilera taldeak, bai trebatzen zirelako eta baita taldekideen artean euskarazko hizkuntza ohiturak errotzen hasi zirelako ere.

Baina, planak aurrera egin ahala eta erabilera taldeetan landutakoa eguneroko lan jardunean aplikatzeko garaian, mugak azaldu ziren. Batetik, taldekideak ez zirenez lan

talde berekoak eta erabilera taldetik kanpo ez zutenez elkarrekin hitz egiten, taldekideen artean errotzen ari ziren euskarazko hizkuntza ohiturek ez zuten islarik negoziotan . Bestetik, zuzenekoek idatzizko helburu oso gutxi dituztenez, idatzizko helburuen lanketa epe jakin batean bukatu egin zen.

Hori guztia ikusirik, negoziotak honako **ondorioa** atera zuen: erabilera taldeak gune eta sail ezberdinetako lankideez osatutako taldeak direnez, horien eragina mugatua da. Hau da, eskaera soziala lantzeko, euskaraz trebatzeko eta komunikaziorako gune baliagarriak dira, baina zuzeneko langile horien eguneroko lanean eragiteko zailtasunak sortzen dira talde horietan.

Hala, laneko hizkuntza ohiturak aldatu nahi baditugu eta erdal hiztunak ere euskara planean inplikatu nahi baditugu, aparteko taldeak sortu beharrean, **euren inguru hurbilean eta naturalean eragin beharra dugu**, eta hori da hain zuzen ere proiektu honen abiapuntua eta zergatia.

4. PROIEKTUAREN HELBURUA

Proiektu honen **helburua zuzenekoan eguneroko lanean euskararen erabilera gehitzea da, euren eguneroko lanean eraginez eta euren parte-hartzea bultzatuz**. Helburua zehazteko, zuzenekoan egunerokoa nola antolatzen den eta zein eratan lan egiten duten ezagutu behar dugu.

Zuzeneko langileek hobekuntza taldeetan lan egiten dute Egoketa Negozioan, eta hori da euren lan gune naturala. Hona hemen hobekuntza taldeen funtzionamenduaren eta filosofiaren ideia nagusiak (in Ugarte, 2004:127-259)

Hobekuntza taldeak jakintza alor ezberdinetako taldekidez osatutako taldeak dira eta euren euren buruari ezarritako helburu nagusia betetzeko autogestionatzen dira. Beraz, kalitatearen etengabeko hobekuntza lortzeko eta lan jarduna hobetzeko arloak identifikatzeko, aztertzeko eta hobetzeko ardura dute.

Talde horien arrakastarako gakoa pertsonak eta taldeko **balioak** dira. Talde horiek ondo funtziona dezaten beharrezkoa da taldekideen arteko komunikazioa, koherentzia, erantzukizuna eta askatasuna.

- Komunikazioa: taldeko helburuak partekatzeko komunikazioa ezinbestekoa da. Komunikazioaren bidez, gure asmoak eta sentimenduak partekatzen ditugu, eta baita gure ezagutza ere. Taldeak komunikazioaren bidez adostasunera iristeko gaitasuna izan behar du. Komunikazioa inbertsioa da.
- Koherentzia: pentsatzen dugunaren, esaten dugunaren eta egiten dugunaren artean koherentzia izatea. Era horretan lortu daiteke gure lana sinesgarri izatea.
- Erantzukizuna: egiten duguna gure ardura delako kontzeptua ezagutarazi behar da taldean eta norberaren buruari eta taldeari arduratsu jokatzeko exijitu behar zaio.
- Askatasuna: pertsonenganako konfiantzan oinarrituta, pertsona bakoitzaren askatasunean oinarritzen dira hobekuntza taldeak. Askatasuna pentsatzeko eta lan egiteko. Pertsona bakoitzaren askatasunetik lortu dezakegu pertsonak euren iritzia ematea, pertsonak parte-hartzea eta ideia berriak azalera.

Hobekuntza talde ezberdinak daude, baina guztien lana erlazionatuta dago eta guztien artean kate bat osatzen da. Azken batean, talde guztiak talde handiagoaren parte dira, bakoitzak egiten duenak bestearengan eragina duelako. Beste hitz batzuekin esateko, talde horietako bakoitza negozioko beste talde baten hornitzaile da, eta beste talde baten bezero. Beraz, prozesu luze eta jarraituaren parte da hobekuntza talde bakoitza.

Hortaz, zuzeneko eguneroko lanean euskararen erabilera handitzea nahi badugu, euskara helburuak hobekuntza taldeen sisteman txertatu behar ditugu.

Hurrengo atalean azalduko dugu helburu hori lortzeko zer urrats jarraitu dugun eta zein balio izan ditugun gure lanaren ardatz.

5. METODOLOGIA: ESKUHARTZEKO ERA

Edozein prozesu produktibok jarraitzen dituen urratsak jarraitu ditugu honako proiektua gauzatzekoan. PDCA zikloa jarraitu dugu (Plan, Do, Check, Act):

Plan

1. Egoera ezagutzea: zuzeneko langileen euskararen ezagutza, hizkuntza ohiturak, euskararekiko eta euskara planarekiko jarrerak eta euskararen erabilera esparru ezberdinetan (irudia, dokumentazioa, harreman informalak, bilerak, idatzizko erabilera...).
2. Aurrekariak jasotzea: zuzeneko langileek euskara planean izan duten parte-hartzea aztertzea (erabilera taldeetan parte hartu duten, zein esperientzia izan duten...)
3. Helburu posibleak zehaztea: zuzenekoek egiten duten lanaren eta dituzten ohituren arabera hizkuntza helburu posibleak zehaztea (lan bonoak euskaraz betetzea, bileretan galderak edo ekarpenak euskaraz egitea...)
4. Esparrua: eragingo den gunea zehaztea: hobekuntza talde pilotuak aukeratzea, ondoren egitasmoa negoziara eta FEEra zabaltzeko.
5. Kronograma edo ekintza-programazioa: helburuak eta horiek betetzeko ekintzak zehaztea eta epeak planifikatzea.
6. Arduradunak eta funtzioak: proiektuan parte hartu beharreko langileen funtzioak zehaztea.
7. Komunikazio-plana: proiektuaren aurkezpena eta onarpena, helburu-adostea eta helburuen jarraipena nola egingo den zehaztea.
8. Adierazleak: helburua bete den edo ez neurtzeko adierazleak zehaztea.
9. Ebaluazioa: zer ebaluatuko den eta nola ebaluatuko den zehaztea (ebaluazio kuantitatiboa, kualitatiboa edo biak egingo diren eta zer ebaluatuko dugun bakoitzean).
10. Gestio planean euskara helburuak zehaztea: hobekuntza talde pilotuetan urterako helburuen barruan euskara helburuak zehaztea eta adostea.

Do

1. Abian jartzea: aurreikusitako proiektua abian jartzea.
2. Prozesua dokumentatzea: helburuen txantiloia eta balorazio inkestak sortzea.

Check

1. Helburuen balorazio kuantitatibo eta kualitatiboa: batetik, hileroko jarraipenaren bitartez, helburuen betetze-maila zenbatekoa den jasotzea eta egitasmoarekiko langileen jarrera edo gogobetetzea nolakoa den jasotzea; eta bestetik, urte erdian, hau da, egitasmoa abian jarri eta 6 hilabetetara balorazio kuantitatibo metatua eta balorazio kualitatibo sakonagoa egitea.
2. Balorazioak idatziz jasotzea.

Act

1. Ekintza zuzentzaileak: egindako balorazioen arabera, hobetzekoak identifikatzea eta horietarako ekintza zuzentzaileak zehaztea eta planifikatzea.
2. Abian jartzea: zehaztutako ekintza zuzentzaileak abian jartzea eta prozesua errepikatzea, etengabeko hobekuntza lortuz.



Proiektuan gidatu gaituzten **balioak** hobekuntza taldeetan garatzen diren balioak izan dira.

1. **Komunikazioa** : talde lana elkartrukea da, kontrastea, ezaugarri ezberdinen gehikuntza, parte-hartzea eta ikasketa partekatua.

Komunikazioak ahalbidetzen du guztion beharrak eta nahiak ezagutzea eta hala, lana hobeto bideratzea eta behar errealetara hobeto egokitutako lana egitea.

Aurrerago azalduko dugun bezala, helburuak adosteko, helburuen jarraipena egiteko, langileen euskararekiko motibazioa bultzatzeko, zailtasunetaz hitz egiteko, ekarpenak jasotzeko... hobekuntza taldeetako bilerak baliatu ditugu hileroko.

2. **Koherentzia**. Talde dinamika aktibatze eta langileen motibazioa bultzatzeko sen ona erabiliko duten eragileak behar ditugu (*Diseinua* atalean zehaztuko ditugu arduradunak eta horien funtzioak). Sen onaren bitartez egiten ari garena zergatik egiten ari garen galdetzen eta erantzuten diogu geure buruari, eta pentsamendua eta ekintza bateratzen ditugu: pentsatzen duguna egiten dugu eta egiten duguna pentsatzen dugu. Sen onak koherentzia eta sinesgarritasuna ematen dio erakundeari, eta langileak motibatu egiten ditu parte-hartzen ari diren egitasmoarekiko.

Sen ona eta esfortzuekin euskararen inguruan eta adostutako helburuen inguruan sortzen diren arazoak, ilusioak, nahiak, aurrerapausoak... aztertu, horien dimentsioa neurtu, lehentasunak zehaztu, pertsonen gaitasunak kontuan hartuz aipatutako gaiak bideratu eta behar diren baliabideen erabilera egokiena ziurtatu daiteke. Esan bezala, hileroko bilerak izan dira hori guztia lantzeko gune.

Esperientzia ere garrantzitsua da koherentziarako bidean. Esperientziaren bitartez oinarri teorikoak praktikan jartzen ditugu eta koherentzia lortzen dugu pentsatzen eta egiten dugunaren artean. Ekintzak abian jartzean ikusten dira benetan emaitzak eta egindako akatsak, eta horietatik ikasten da gehien.

Zuzenekoek erabilera taldeetan parte hartu zutenean atera genuen ondorioa izan zen erabilera taldeen funtzionamenduekin zaila zela zuzenekoek eguneroko lanean eragitea. Hala, zuzenekoek eguneroko lanean eragiteko bidea euren gune naturaletan eragitea zela ondorioztatu genuen. Esperientziatik abiatuta atera genuen ondorioa.

Eta esperientziatik hobekuntza dator. Hori da enpresen oinarria eta iparra. Egiten dugunetik ondorioak atera, hobetzekoak identifikatu, ekintza zuzentzaileak zehaztu, abian jarri, eta prozesua berriro abiarazi (azaldutako PDCA zikloa).

3. Erantzukizuna: adostu duguna edo hitz eman duguna betetzeko ardura dugu, koherentziaz jokatu nahi badugu. Hobekuntza taldeetan adostutako helburuak betetzeko ardura du taldeak, eta norbanakoak hartu dituen konpromiso pertsonalak betetzeko ardura.

4. Askatasuna: arestian esan bezala, pertsonen gaitasunak garatu daitezten, askatasuna behar da bai pentsatzeko eta bai lan egiteko. Hobekuntza taldeetako euskara helburuak adosteko prozesua parte-hartzailea izatea garrantzitsua da, bertan adostuko direlako hurrengo hiletarako helburuak eta guztiongan eragina izango dutelako. Parte-hartzea bultzatzeko, taldean askatasunez jokatzeko askatasuna landu behar da iritzi, ekarpen eta lan modu guztiak kontuan hartuz eta integratuz.

Prozesua abiarazten denean ere langileen lan egiteko modu ezberdinak bultzatu behar dira, norberak bere gaitasunak garatu ditzan.

Ebaluazio-prozesuan ere kideek benetan pentsatzen dutena esatea garrantzitsua da, eta horretarako, iritzi eta ekarpen guztiak kontuan hartu behar dira.

6. DISEINUA (Plan)

Proiektua abian jarri aurretik proiektuaren arlo nagusiak zehaztu genituen: egoera, aurrekariak, helburuak, esparrua, kronograma, arduradunak eta horien funtzioak, komunikazio plana, adierazleak eta ebaluazioa.

6.1. Egoera

Zuzeneko lan egoera ezagutzeaz gain, zuzeneko euskararen ezagutza, hizkuntza ohiturak, euskararekiko eta euskara planarekiko jarrerak eta euskararen erabilera zenbatekoa den jakin behar dugu esparru ezberdinetan.

6.2. Aurrekariak

Zuzeneko langileek erabilera taldeetan izan duten esperientzia jasotzea beharrezkoa da, erabilera taldeetan izandako hutsuneak ez errepikatzeko.

6.3. Helburuak

Zuzeneko eta hobekuntza taldeko lanen zerrendatik abiatuta, hizkuntzari dagozkion helburu posible guztien zerrenda egin behar da: bilerak, prestakuntza saioak, errotulazioa, dokumentazioa, informatika, komunikazioa, motibazioa, terminologia, ahozko informala eta jarraipena.

Txantiloia batean jaso eta hobekuntza taldeetan aurkeztu, talde bakoitzak horietako helburu batzuk edo eurek proposatutako beste batzuk adostu ditzaten epe jakin baterako.

Eranskinetan txertatu dugu helburuen txantiloia (1. eranskina)

6.4. Esparrua

Proiektua negozioko **2 hobekuntza taldeetan** gauzatzea proposatu genuen, horietatik ondorioak atera eta ekimena negozio osora nola hedatu eta nola egokitu erabakitzeko.

2 taldeak **aukeratzeko irizpideak** proposatu genituen: euskararen ezagutza eta euskararekiko motibazioa. Euskararen ezagutza eta motibazio handiena duten taldeak aukeratzeko proposamena egin genuen, eta bereziki talde arduradunaren motibazioa kontuan hartzekoa. Talde horien eredu besteentzat baliagarri izan zedin nahi genuen. Hona hemen taldeak aukeratzeko irizpide horien araberako matrizea:

Motibazioa			
Ezagutza		-	+
	-	3	2
	+	2	1 (lehentasun handia)

6.5. Kronograma

Urratsak	2006				2007												
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Proposamena negozioren aurkeztu eta onarpena lortu																	
Talde pilotuak aukeratu																	
Talde pilotuei proposamena aurkeztu eta helburuak adostu																	
Gestio Plana abian jarri																	
Balorazioa egin																	
Hobekuntza-proposamenak jaso																	
Zabalkundea prestatu eta antolatu																	

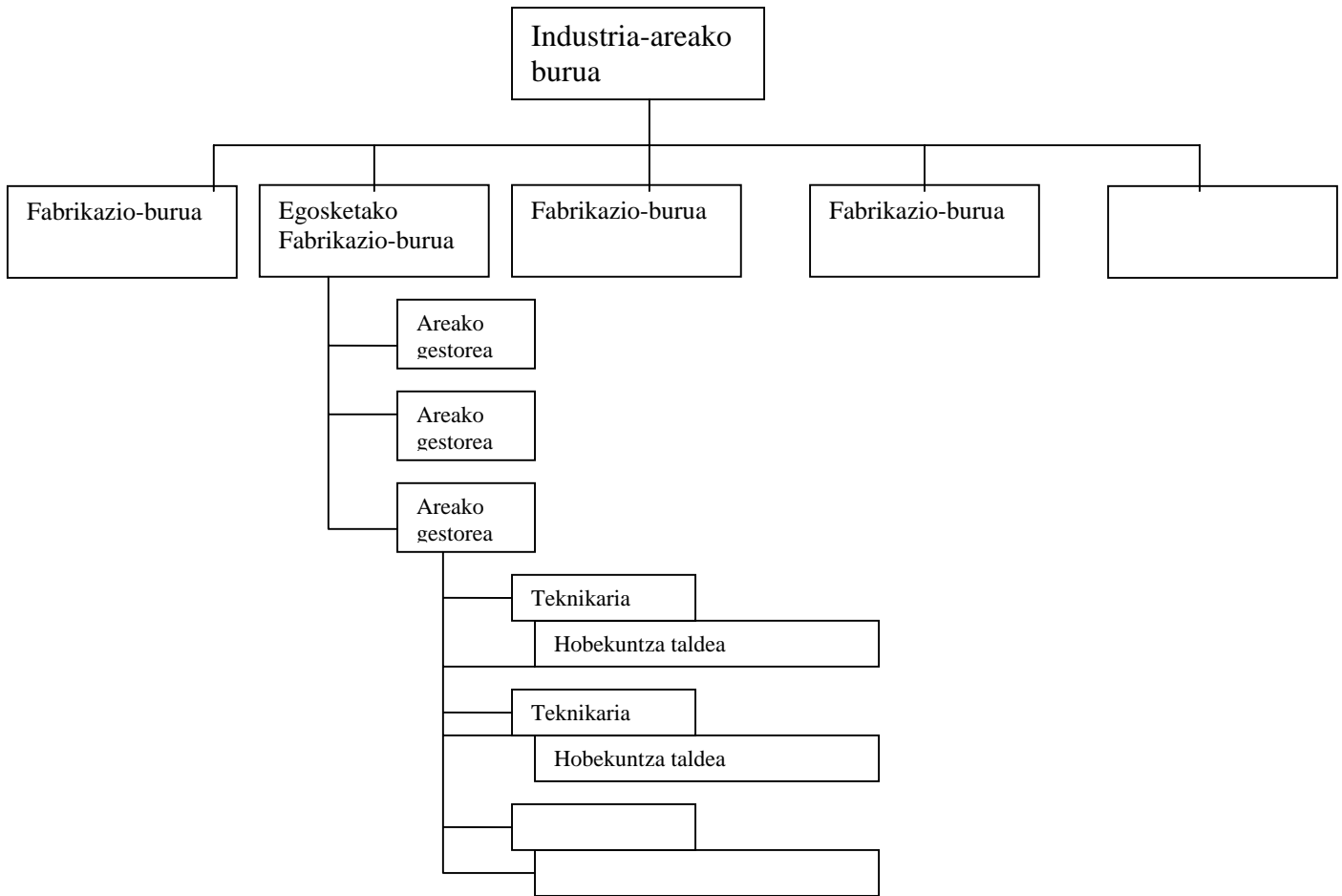
6.6. Arduradunak eta funtzioak

Ondorengo lankide hauen inplikazioarekin bakarrik lortu daiteke euskara plana enpresan errotzea eta euskara plana enpresarena izatea. Langile horien lanpostuaren deskribapena eta egitasmo konkretu honetan bete beharreko funtzio zehatzak definitu genituen:

	Deskribapena	Funtzioak
Industria-areako burua	FEEko zuzendaritza industrialeko arduraduna da, negozioetako fabrikazio guneen arduraduna.	- Proposamena Zuzendaritza Industrialean aurkeztu eta inplementatzeko kronograma adostu fabrikazio-buruekin. - Fabrikazioko helburu orokorrekin batera, Hobekuntza Taldeetako euskara helburuen jarraipena egin maiztasun finko batekin Zuzendaritza Industrialeko bileran.

<p>Fabrikazio-burua</p>	<p>Fabrikazio departamentuaz arduratzen da, eta fabrikazioko eguneroko bilera operatiboan eta hileroko laguntzaile bileran elkartzen ditu bere laguntzaile.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proposamena Negozio Batzordean eta fabrikazioko laguntzaile bileran aurkeztu (teknikari/koordinatzailearekin) - Proposamena aurkeztu talde pilotuetako arduradunei eta areako gestoreei lehenik, eta arduradun eta areako gestore guztiei geroago (Euskara Batzordeko ordezkariarekin) - Talde pilotuen proposamena landu, fabrikazio sailean aurkeztu aurretik (teknikariarekin eta Euskara Batzordeko ordezkariarekin) - Egitasmoa aurrera eramateko baliabideak ziurtatu - Fabrikazioko helburuekin batera, hobekuntza taldeetako euskara helburuen jarraipena egin maiztasun finko batekin Negozio Batzordean, fabrikazioko laguntzaile bileran eta Zuzendaritza Industrialeko bileran (Euskara Batzordeko ordezkariarekin)
<p>Areako gestoreak</p>	<p>Areako arduradunak dira, eta hobekuntza taldeen filosofia abian jartzearen ardura dute. Taldeen arrakastarako aholkularitza emateko ardura dute. Guneko osasun eta segurtasunaren arduradun ere badira.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Helburuak, baliabideak, epeak, arduradunak...adostu (hobekuntza taldearekin+ arduradunarekin batera) - Talde pilotuen helburuen jarraipena egin (hobekuntza taldearekin+arduradunarekin batera)
<p>Hobekuntza taldeetako arduradunak</p>	<p>Hobekuntza taldeetako lider eta ordezkari dira. Taldearen misioa lortzeko, lanak, bilerak eta formazio-beharrak gestionatzen ditu. Taldearen lan administratiboa egitea ere bere ardura da.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hobekuntza taldean helburuen txantiloia aurkeztu (teknikariarekin eta Euskara Batzordeko ordezkariarekin) - Taldeko helburuak, epeak, baliabideak, arduradunak, etab adostu (taldearekin eta teknikariarekin). - Euskara helburuen jarraipen zehatza egin hileroko dagokion hobekuntza taldean eta laguntzaile bileran. - Helburuen betetze-mailaren berri eman hileroko Euskara Batzordeko ordezkariari.
<p>Hobekuntza taldeak (HT)</p>	<p>Talde horiek kalitatearen etengabeko hobekuntzarako egiten dute lan, eta talde horien misioa da lan jardunean hobetzeko arloak identifikatzea, aztertzea eta hobetzea.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Helburu lorgarriak eta egingarriak zehaztu - Hobekuntza taldeko helburuak, epeak, baliabideak, arduradunak adostu - Euskara helburuen jarraipen zehatza egin hileroko.

Hona hemen aipatutako lanpostuen organigrama:



Euskara Batzordearen lana ere ezinbestekoa da, eta hona hemen egitasmo honetan inplikazio zuzena duten Euskara Batzordeko lanpostuen deskribapena eta egitasmo konkretu honetan bete beharreko funtzio zehatza.

<p>Euskara Batzordea (fabrikazioko ordezkaria)</p>	<p>Negozioko euskara helburuak negozioko organo erabakitzaileetan proposatu, gauzatzeko laguntza eskaini eta helburuen jarraipena eta balorazioa egiten duen organoa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proposamen orokorra aurkeztu fabrikazioko laguntzaile bileran (fabrikazio-buruarekin) - Talde pilotuetako arduradunei eta areako gestoreei lehenik, eta geroago arduradun eta areako gestore guztiei proposamena aurkeztu fabrikazioko laguntzaile bileran (fabrikazio-buruarekin batera) - Fabrikazioko helburuekin batera, hobekuntza taldeetako euskara helburuen jarraipena egin maiztasun finko batekin fabrikazioko laguntzaile bileran (fabrikazio-buruarekin batera) - Helburuen betetze-mailaren berri eman Euskara Batzordean eta fabrikazioko laguntzaile bileran.
---	---	--

Euskara koordinatzailea	FEEko koordinatzaile orokorraz gain, negozioko koordinatzailea dago. Euskara Planaren erreferentzia nagusia da negozioan.	<ul style="list-style-type: none"> - Talde pilotuen lana gainbegiratu: helburuak, epeak, baliabideak... - Helburuen betetze mailaren jarraipen zehatza egin
Euskara teknikaria	Euskara Batzordean eta negozioko sailetan aholkularitza tekniko emateko ardura du; eta horrez gain, sortzen diren lan, arazo eta egitasmoetan laguntza tekniko emateko ardura.	<ul style="list-style-type: none"> - Helburuen txantiloia prestatu - Jarraipen fitxak egin - Zuzenketak edo itzulpenak egiteko laguntza tekniko eman - Honako lanetan laguntza eskaini: talde pilotuen aukeraketan, proposamenen aurkezpenetan, helburuen jarraipenean eta ekintza zuzentzaileak zehazterakoan.

6.7. Komunikazio plana

Egitasmo honetan negozioko organoekiko eta hobekuntza taldeekiko 3 komunikazio-urrats nagusi planteatu genituen: onarpen-zabalkundea, helburu-adostea eta jarraipena.

6.7.1. Onarpen-zabalkundea:

HT

Urratsa		Non	Nork
1	Egitasmoa aurkeztu	<ul style="list-style-type: none"> - Zuzendaritza industrialeko bileran. - Negozioko departamentu buruen bileran 	- Euskara Batzordeak
2	Egitasmoa onartu	<ul style="list-style-type: none"> - Fabrikazioko laguntzaile bileran 	<ul style="list-style-type: none"> - Zuzendaritza Industrialak - Negozioko departamentu buruek - Fabrikazio Sailak
3	Egitasmoa aurkeztu	Hobekuntza talde guztietan	<ul style="list-style-type: none"> - Fabrikazio-buruak - Euskara Batzordeko fabrikazio-ordezkariek - Euskara teknikariak

Egitasmoaren onarpena lortzeko, negozioko organo erabakitzaileetan aurkeztea proposatu zen, gainontzeko gaiekin egiten den bezala.

6.7.2. Helburu-adostea:

Urratsa		Non	Nork
1	Helburu-adostea	Hobekuntza talde pilotuetan	- Fabrikazio-buruak - Euskara Batzordeko fabrikazio-ordezkariek - Euskara teknikariak

Egitasmoa abian jartzeko eta helburuak adosteko egitasmoa bera eta helburu txantiloia eragingo den gunean bertan aurkeztea pentsatu genuen.

6.7.3. Jarraipena:

Urratsa		Non	Nork
1	Helburuen hileroko jarraipena	Hobekuntza talde pilotuen hileroko laguntzaile bileran	- Hobekuntza taldeko arduradunak
2	Helburuen balorazioa hiru hiletik behin	Departamentu buruen bileran Fabrikazioko laguntzaile bileran Euskara Batzordean	- Fabrikazio-buruak

Adostutako helburuen jarraipena gainontzeko helburuen jarraipena egiten denean egitea planteatu genuen, jarraipena sistematizatzeko eta hobekuntza taldeen funtzionamenduan txertatzeko.

6.8. Adierazleak

Proiektu honen helburua zuzeneko eguneroko lanean euskararen erabilera gehitzea da, euren eguneroko lanean eraginez eta euren parte-hartzea bultzatuz.

Helburu hori betetzen den edo ez baloratu ahal izateko, adierazle hauek zehaztu genituen:

- Erabilera: erabilera-helburuen betetze-maila (balorazio kuantitatiboa)
- Erakundetzea: euskara helburuak hobekuntza taldeen helburuen sisteman txertatuta izatea. Hau da, euskara helburuak hobekuntza taldeko helburuekin batera jasota izatea, horiekin batera jarraipena

egitea, eta gainontzeko helburuekin jarraitzen den lan metodologia jarraitzea.

- Helburuen egokitasuna: adostutako helburuak lorgarriak eta egokiak diren ala lortezinak diren (balorazio kualitatiboa)
- Baliabideen nahikotasuna: adostutako helburuak lortzeko nahikoa baliabide dugun ala ez (balorazio kualitatiboa)
- Komunikazioa: taldearen parte-hartzea helburuak adoste-prozesuan, helburuak gauzatzean eta jarraipena egitean; hau da, langileek parte-hartze aktiboa edo pasiboa izan duten egitasmoan (balorazio kualitatiboa)
- Motibazioa: taldekideen jarrera euskara planari buruz eta konkretuki euren gunean abiatutako helburuen garapenari buruz, hau da, taldekideen egitasmoarekiko gogobetetzea zenbatekoa den jasotzea (balorazio kualitatiboa)

6.9. Ebaluazioa

Hileroko eta urte erdiko ebaluazioa egitea proposatu genuen. Hileroko jarraipena helburuen betetze-maila kalkulatzeko eta taldekideen egitasmoarekiko motibazioa eta gogobetetzea ezagutzeko. Urte erdian, hau da, egitasmoa abian jarri eta 6 hilabetetara balorazio kuantitatibo eta kualitatibo sakonagoa egitea proposatu genuen.

Ebaluazio kuantitatiboa proposatu genuen zehaztutako ekintzen betetze-maila ezagutzeko, zein ekintza bete den eta zein ez den bete ezagutzeko, eta bete ez direnak betetzeko zein zailtasun izan dituzten identifikatzeko. Hobekuntza taldeko arduradunen ardura da lan hori.

Balorazio kualitatiboa lehenik hobekuntza taldeetan egitea pentsatu genuen, ondoren ebaluazio hori Euskara Batzordean aurkeztu eta osatzeko. Balorazio kualitatiboa aurreko atalean zehaztu ditugun adierazleen egoera ebaluatzeko proposatu genuen:

- Erakundetzea: euskara helburuak hobekuntza taldeen helburuen sisteman txertatuta izatea
- Helburuen egokitasuna

- Baliabideen nahikotasuna
- Komunikazioa: taldearen parte-hartzea helburuak adoste-prozesuan, helburuak gauzatzean eta jarraipena egitean
- Motibazioa: taldekideen jarrera euskara planari buruz eta konkretuki euren gunean abiatutako helburuen garapenari buruz

7. GARAPENA (Do)

Aurreko atalean proiektua nola diseinatu genuen azaldu dugu, eta atal honetan, aldiz, nola abiarazi den azalduko dugu eta baita prozesuan zehar zer dokumentu sortu dugun ere.

7.1. Proiektua abian jartzea

7.1.1. Onarpen-zabalkundea negozioko zuzendaritzan:

- Egitasmoaren **aurkezpenari** eta **onarpenari** dagokionez, erraz eta azkar bideratu zen. Fabrikazio-buruak egin zituen aurkezpenak zuzendaritzan, eta proposamen orokorra ontzat jo zuten bere horretan.

7.1.2. Talde pilotuak aukeratzea:

- Proposamena abian jartzeko talde pilotuak aukeratzeko prozesuari dagokionez, aipatu behar da taldeak ezagutza eta motibazioaren arabera aukeratzeko irizpidea atzera bota zuela fabrikazio sailak.

Ekimena negozio osoan inplementatzeko diseinatuta dagoenez (eta 2008an hedatzea aurreikusi denez), ez zuten ezaugarri jakin batzuk zituen talderik aukeratu nahi, talde arruntetan sortzen diren aukerak eta zailtasunak ezagutu nahi zituzten-eta.

Hala, 2 taldeak aukeratzeko irizpide bakarra gune ezberdinetakoak izatea izan zen, bi guneetako arduradunak trebatzeko, aurrera begira izan dezaketen lana aurreikusteko eta guneen araberrako ondorio ezberdinak atera zitezkeelako. Egosketako fabrikazioa 3 gunetan banatuta dago: esmaltatzeko gunea, plaken gunea eta labeen gunea. Egosketako plaketako talde bat eta labeen guneko beste talde bat aukeratu ziren. Plaken guneko **Bitro B taldea** eta **labeen aurre-muntajea egiteko taldea**.

Plaken guneko Bitro B taldeak bitrozeramika-plakak muntatzen ditu, plaka horien funtzionamendu probak egiten ditu eta baita dituzten akatsen konponketa lanak ere. 6 kidek osatzen dute taldea eta horietatik 4k euskaraz dakite (%67) eta 2k ez dakite.

Labeen aurre-muntajeko taldeak labeen aginte-panelak eta atzealdeak aurre-muntatzen ditu eta ondoren muntaje-zeluletara bideratzen ditu. 13 kidek osatzen dute taldea, eta horietatik 10ek badakite euskara, 1ek erdizka (%85ko ulermen maila taldean) eta 2k ez dakite.

7.1.3. Helburu-adoste prozesua talde pilotuetan:

- Helburu-adoste prozesuari dagokionez, bilera bat egin genuen hobekuntza talde pilotuetako areako gestore eta talde-arduradunekin proposamen zehatza aurkezteko: proiektuaren helburua eta helburu-txantiloia.

Bai areako gestoreek eta baita hobekuntza taldeetako arduradunek ere euskara planaren barruan egin beharreko urrats logikotzat jo zuten proposamen orokorra. Dena den, euren sortzen zitzaizkien kezkak azaldu zituzten:

- Lan karga eurentzat batez ere (gestore eta talde arduradunentzat)
- Langile batzuen euskararekiko kontrako jarrera
- Bileretan euskaraz egiten hasiz gero erdal hiztunek ezer ez ulertzea.

Talde pilotuetako arduradun eta gestoreei proposamena aurkeztu ostean, fabrikazioko laguntzaile bileran azaldu genuen proiektua, hurrengo urtean fabrikazio guztian abian jarri beharreko proiektuaren hastapenak zirelako. Ontzat jo zuten bere horretan.

Hala, 2 talde pilotuetan proposamen orokorra eta helburu-txantiloia aurkeztu genituen 2007ko urtarrileko bileretan, eta helburuen inguruan kezka nagusi bat azalderatu zen:

- Taldeetan euskara erabiltzen hasten baldin bazen, erdal hiztunek ez luketela informazio guztia ulertuko.

Azaleratutako kezkaren inguruan bileran bertan adostasuna aurkitu genuen: nahiz eta bileretan euskaraz egiten hasteko neurriren bat adostu, informazioa gaztelaniaz ere laburtzeko adostasuna, hain zuzen ere.

Hala, taldeek helburuen txantiloia bete eta osatu zuten eta taldean adostu zituzten helburu konkretuak, arduradunak, epeak, baliabideak eta bestelakoak.

Honako **helburuak** zehaztu ziren bi taldeetan:

Bilerei dagokienez,

- Taldearen bileretan gai bat euskaraz lantzea, ordura arteko bileretako euskararen erabilera hutsa zen-eta.
- Galdera-erantzunak euskaraz egitea.
- Aktan gai bat euskaraz idaztea.

- Bileretako gardenkiak euskaraz idaztea.

Errotulazioari dagokionez,

- Errotulu probisionalak euskaraz ere idaztea.
- Gune, apal, armairu, kaxa, panel, karpeta eta abarreko errotulu berriak euskaraz ere idaztea.

Dokumentazioari dagokionez,

- Idazten diren iradokizunak euskaraz idaztea (adibide bat 3. eranskinean).
- Lan-bonoa euskaraz idaztea.
- Lan-banaketen orriak euskaratzea.
- Hobekuntza taldeen arteko bezero-hornitzaile kontratuak euskaratzea.

Jarraipen-komunikazioari dagokionez,

- Taldeko euskara helburuen jarraipena hilero egitea
- Hartutako konpromisoak idatziz jasotzea eta iragarki-taulan jartzea hileko helburuen jarraipen-grafikoarekin batera.
- Euskara Batzordeko ordezkariari betetze-mailaren berri ematea hilero.
- Helburuen balorazioa egitea uztailean.

Helburu horiez gain, labeen aurre-muntajeko taldean, ahozko beste helburu hau ere zehaztu zuten:

- Taldearen bileraz kanpoko lan jardunean euskaraz berba egitea euskal hiztunen artean.

Taldean 10 kide euskal hiztunak direnez eta batek erdizka egiten duenez, 11 kide horien artean euskaraz egiteko konpromisoa hartu zuten. Taldeko 2 erdal hiztunek ere ontzat jo zuten helburua.

7.1.4. Euskara helburuak abian jartzea:

2007ko urtarrilean adostutako helburuak lortzeko ekintzak abian jarri genituen. Arduradunak, epeak, eta baliabideak zehaztuta, arazo gabe gauzatu genituen helburuak.

7.2. Prozesua dokumentatzea

Prozesu guztian zehar bi dokumentu berri sortu ditugu: helburuen txantiloia (lehen aipatutako 1. eranskina) eta hobekuntza taldeetan balorazio kualitatiboa egiteko inkestak (2. eranskina).

Hurrengo atalean prozesu guztiaren ebaluazioa azalduko dugu.

8. EBALUAZIOA (check-act)

Diseinatu zen eran, 2 ebaluazio mota egin genituen uztailaren azken astean (**2007ko uztaila**): ebaluazio kuantitatiboa eta ebaluazio kualitatiboa.

8.1. Ebaluazio kuantitatiboa hobekuntza talde pilotuetan egin genuen eta hauek dira datuak: labeen aurre-muntajeko taldean helburu gehienak bete dira (%95), bileraz kanpoko ahozko harremanetan euskaraz egiteko helburua izan ezik. Plaken Bitro 2 taldean %93an bete dira, bileran gai bat euskaraz lantzeko helburua bete ez delako hilabete batean.

Beraz, helburuen betetze maila oso altua izan dela egiaztatu dugu, eta adostutako helburuen neurrian gehitu dela euskararen erabilera zuzeneko langileengan.

8.2. Ebaluazio kualitatiboa lehenik hobekuntza talde pilotuetan egin dugu eta horren ostean Euskara Batzordean aurkeztu dugu batzordeak berak bere ebaluazioa egin dezan. Diseinatu genuen bezala, honako adierazleen betetze-maila baloratu dugu:

- Erakundetzea: euskara helburuak hobekuntza taldeen helburuen sisteman txertatuta izatea
- Helburuen egokitasuna
- Baliabideen nahikotasuna
- Komunikazioa: taldearen parte-hartzea helburuak adoste-prozesuan, helburuak gauzatzean eta jarraipena egitean
- Motibazioa: taldekideen jarrera euskara planari buruz eta konkretuki euren gunean abiatutako helburuen garapenari buruz

8.2.2. Hobekuntza taldeen balorazioa

Hobekuntza taldeko bileretara joan aurretik, inkesta pasatu genien taldeko arduradunei eta taldeko 3 kideri. 3 taldekideak ausaz aukeratu zituzten hobekuntza taldeetako arduradunek. Inkestan bi gairi buruz galdetu genien: helburuen egokitasunari buruz eta baliabideen nahikotasunari buruz. Gainontzeko gaiak bileran bertan baloratu genituen.

Aipatutako bi galderen inguruko inkestetan emaitza hauek azaldu dira: Labeen aurre-muntajeko taldeko hiru kideek helburuak lorgarriak direla baloratu dute eta nahikoa baliabide dutela helburu horiek gauzatzeko.

Plaketako Bitro 2 taldean bi kidek helburuak lorgarriak zirela aipatu zuten, eta batek helburuak lortezinak zirela, kideetako batzuk ez zekitelako euskaraz eta ezin zutelako parte hartu. Baliabideei dagokienez, baliabide nahikoa zutela aipatzen zuten 2 kidek. Hirugarrenak ez du erantzun.

Lagin hau esku artean genuenean, taldeetara jo genuen iritzi hori kontrastatzera eta gainontzeko adierazleak baloratzera.

Helburuen egokitasunari buruz, labeen aurre-muntajeko taldean adostasuna azaldu zen, eta Bitro 2 taldean ulermenari buruzko kezka azaleratu zen berriz. 2 gai nahasten zirela ikusi genuen: adostutako helburuak eta helburu horiek izan zezaketen bilakaera. Hau da, adostutako helburuak gauzatzeko ez zegoela arazorik, eta gehiago zirela helburu horiek aurrera begira izan zezaketen bilakaerari buruzko kezka. Kezka horiei erantzun genien: informazioa langile guztiei iristea da helburua eta baita euskararen erabilera bultzatzea ere; beraz, beharrezko baliabideak ziurtatuko dira ulermena bermatzeko.

Baliabideen nahikotasunari buruz, bi taldeetan baliabide nahikoa zegoela esan zen.

Erakundetzeari dagokionez, euskara helburuak hobekuntza taldeen helburuen sisteman txertatuta zeudela egiaztatu zuten bi taldeek, informazio-jarraipenerako erabiltzen diren paneletan euskara helburuen jarraipena islatuta zegoelako eta taldeko bileretan euskara planari jarraipena egin zitzaiolako.

Komunikazioari dagokionez, helburuak adoste-prozesuan, helburuak gauzatzean eta jarraipena egitean izan zuten parte-hartzeari buruz galdetu zitzaien bi taldeetan, eta bi taldeetan erantzun zuten helburuak adoste-prozesuan parte hartu zutela; baina, helburuak gauzatzea taldekide gutxi batzuen esku egon dela eta jarraipena arduradunek egin dutela. Dena den, jarraipen datuak hileroko bileretan aurkeztu direla ere esan zuten.

Motibazioari dagokionez, ahozko konpromisoak betetzeko orduan izan zituzten zailtasunak aipatu zituzten labeen aurre-muntajeko taldekoek: oso zaila egiten zitzaien taldekide batzuei euren artean euskaraz egitea, ordura

arte gaztelaniaz aritu zirelako. Nahi zutela, baina egunerokoan sortzen ziren gai, tentsio eta abarrekin euskaraz egiteko konpromisoa bigarren mailan geratzen zela. Bi ekintza zuzentzaile proposatu zituzten: konpromisoari kanpo jarraipena egitea eta konpromisoa gogorarazteko mezuak jasotzea. Datorren urtera begira, ahozko konpromisoak betetzen laguntzako kanpo jarraipena eta gogorarazteko mezu motibagarriak landuko dira.

Plaken taldean egitasmoaren berrikuntza aipatu zuten adierazle motibagarri bezala. Beraientzat berria zela bileretan euskaraz egitea, euren guneko dokumentuak euskaraz ere ikustea... eta egindako urratsekin pozik zeudela aipatu zuten.

8.2.1. Euskara Batzordearen balorazioa

Taldeetan egindako balorazioa Euskara Batzordean aurkeztu zuen fabrikazioko ordezkariak, batzordeak ere bere balorazioa egin zezan.

Euskara Batzordeak balorazio positiboa egin zuen eta batez ere bi arrazoi aipatu zituen:

Batetik, hobekuntza taldeen helburuen sisteman integratu dituzte euskara helburuak, eta esan bezala, hobekuntza taldeek jarraipenerako eta informazio-zabalkunderako erabiltzen dituzten paneletan integratu dituzte euskara helburuak ere.

Bestetik, hobekuntza talde pilotuek euskararen erabilera gehitzeko neurriak hartu dituzte eta euskararen erabilera gehitu egin dute.

8.2.3. Nire ebaluazioa

Nik taldeetako balorazioa eta Euskara Batzordearen balorazioa jaso ostean, balorazio positiboa egiten dut batez ere bi arrazoiengatik:

Batetik, beharrezko komunikazio guneak eta baliabideak ahalbidetu ditu Egosketako fabrikazio sailak, eta horrek langileen parte-hartzea bermatu du.

Langileek batez ere helburuak adosten eta horien balorazioan parte hartu dutela ikusi dut, eta helburuen gauzatzea arduradunen eta taldekide gutxiren esku egon dela (azken hori hobekuntza taldeetako lan antolaketak eraginda). Esaterako, zehaztutako helburu gehienak bileren eta dokumentazioaren

inguruan izan dira, eta dokumentu gehienak arduradunek betetzen dituzte eta bilerak eurek gidatzen dituzte.

Beraz, nahiz eta eguneroko lanak taldekide batzuei ez dien aukera gehiegirik uzten euskararen erabilera gehitzeko, zehaztutako helburuak taldearenak izan dira, taldean adostu direlako, taldean egin zaielako jarraipena eta balorazioa taldean egin delako.

Bestetik, arestian esan bezala, hobekuntza taldeen helburuen sisteman integratu dituzte euskara helburuak. Horrela lor daiteke euskara plana enpresan bertan errotzea, eta gutxieneko neurriak finkatzea. Hobekuntza taldeetan hasieratik integratu dituzte euskara helburuak euren funtzionamenduan, eta hori oinarri ona da ondoren euskara helburuak gauzatzeko eta euskararen erabilera gehitzeko.

9. ONDORIOAK

Egitasmoaren inguruan Euskara Batzordeak ondorioak atera ditu eta baita nik neuk ere. Hemen dituzue:

9.1 Euskara Batzordearen ondorioak:

9.1.1. Langileen eguneroko lanean eragin ahal izateko, langileek lan egiten duten **gune naturaletan eragin behar delako ondorioa berretsi du** batzordeak.

Euskara planeko helburuak gauzatzeko, horien jarraipena egiteko eta negozioan zabalkundea izateko, beharrezkoa da euskara plana erakundearen sisteman eta funtzionamenduan txertatzea. Euskara planak euren funtzionamendutik aparteko bide paraleloa jarraitzen badu, euskara plana ez da langileen lan funtzionamenduaren barruan txertatuko eta beraz, langileek urruti biziko dute euskara plana.

9. 1. 2 Ditugun baliabideak kontuan hartuta eta egitasmoa negozio osora eta baita FEE osora hedatzea aurreikusita dagoenez, hobekuntza taldeak berak ere bere aldetik sortu beharko ditu tresnak euskara plana garatzeko. Hau da, **taldean bertan sortu behar dira eragileak euskararen gaia bultzatzeko eta lantzeko**. Hobekuntza taldeetako arduradunak izan daitezke edo taldekideetako batzuk.

Hortik abiatuta, eta aurrera begira, taldekide horien edota hobekuntza taldeetako arduradunen foroa beharrezko izango dela uste du Euskara Batzordeak. Izan ere, talde guztietako helburuen jarraipena egiteko, eraginkorragoa da taldekide horiekin bilera eta balorazioak egitea talde guztiekin lan egitea baino.

Kontuan hartuta gaur egun ez dagoela hobekuntza taldeetako arduradunen fororik, foro berria sortzeko Fagor Etxetresna Elektrikoak-en onarpena behar da. Urte bukaerara bitarte prestatu beharreko zabalkundean kontuan hartu beharreko gaia da honakoa.

9.2. Nire ondorioak:

9.2.1 Aldaketari zaion beldurra hainbat kezka bidez azaleratzen dela ikusi ahal izan dut. Hobekuntza taldeetan egitasmoa aurkeztu zenean, areako gestoreek eta taldeetako arduradunek honako kezka hauek adierazi zituzten: lan karga, taldekide batzuen euskararekiko kontrako jarrera eta ulermen arazoak.

Egitasmoa abiatu denean eta 6 hiletara ebaluazioa egin denean, arduradunen aldetik ez dira kezka horiek azaldu. Hau da, egitasmoa oraindik abian jarri gabe

dagoenean, gizakiak berez aldatetari dion beldurra azaleratzen da. **Aldaketari zaion beldurra gutxitzeko, egitasmoa abian jartzeak lagundu egiten du eta baita komunikazio egoki eta jarraitu bat izateak.** Hala lortzen baita konfiantza eta segurtasuna egindako urratsetan.

9.2.2 Labeen aurre-muntajearen honako ahozko helburua adostu zen: bileraz kanpoko lan jardunean euskaraz berba egitea euskal hiztunen artean. Taldeko erdal hiztunek ere helburuarekiko adostasuna agertu zuten.

Hileroko eta 6 hileko jarraipenaz gain, talde honetan ez genuen pertsuasio edo motibazio ekintzarik egin helburu hori lortzen laguntzeko. Taldekideek esan bezala, helburua ez dute bete.

Orain arte zeharkako langileek ere ahozko konpromiso pertsonalak adostu dituzte, eta astero mezuren bat bidaltzen diegu euren konpromisoa gogoraraziz eta euren konpromisoa mantentzeko mezu motibagarriren bat bidaliz. Era horretan zeharkako langile batzuen hizkuntza ohitura aldatzea lortu izan da hilabete gutxitan.

Zuzeneko langileekin kanpo jarraipen edo mezu motibagarririk bidali gabe, emaitza nolakoa zen jakin nahi nuen, eta horretarako Nekane Arratibelek eta Joxpi Irastortzak egindako ikerketa izan dut abiapuntu (in Irastortza, eta Arratibel, 103-105). Nik berretsi ahal izan dut Nekane Arratibelek eta Joxpi Irastortzak ateratako ondorioa: **kanpo jarraipena duten langileek eta motibazio mezuak jasotzen dituztenek, errazago betetzen dituzte euren konpromisoak, kanpo eraginik jasotzen ez dutenek baino.**

Beraz, 2008ra begira, euskararen ahozko erabilera informala gehitzeko eragiten hasi behar dugula ondorioztatu dut, eta urte bukaerara bitarte, eragite-plana prestatu behar dugula.

10. AURRERA BEGIRAKO URRATSAK

Lehen ebaluazioan eta urte erdia izanik, 2 talde pilotuetan galdetu genuen helburuak mantendu nahi ote zituzten edo anbizio handiagoko helburuak zehaztu nahi zituzten urte bukaerara arteko eperako. Bi taldeetan helburuak mantentzearen alde egin zuten.

Dena den, Euskara Batzordekook urte bukaerara bitarte bi lan nagusi ditugu.

Batetik, lehen esan bezala, euskararen ahozko erabilera informala gehitzeko eragite-plana diseinatu behar dugu, zuzeneko hizkuntza ohiturak aldatzen laguntzeko.

Eta bestetik, kontuan hartuta FEEko Garbiketa Negozioko eta Estanpazio Zentroko hobekuntza talde batzuek ere helburuak hartu dituztela eta horiek garatzen jardun dutela, funtzionatzeko modua bateratu beharra dugu. 3 negozioetako funtzionamendua bateratu ostean, egitasmoa Fagor Etxetresna Elektroetako gainontzeko negozioetako hobekuntza taldeetara hedatzeko plana prestatu behar dugu, orain arte 3 negozioetan egin den bidea gainontzeko negozioetara egokitu, hain zuzen ere.

11. ERANSKINAK

1. eranskina: helburuen txantiloia

HELBURUA		Hartu		Nork	ierazlea	Epea	Baliabideak	HELBURUEN BETETZEA												OHARRAK
		Bai	Ez					U	U	I	A	I	E	I	I	A	I			
BILERAK	Taldearen bileretangai euskaraz egin. <i>Tratar ... temas en euskera en las reuniones de equipo.</i>						*1											Hobe. Taldean, lagun. Bileran <i>En equipos de mejora, en colaboradores</i>		
	Galdera-erantzunak euskaraz egin. <i>Realizar ruegos y preguntas en euskera</i>																	Hobekuntza taldean, laguntzaile bileran, 5 minutuko bileran... <i>En equipos de mejora, en colaboradores, en la reunión de 5'</i> ...		
	Aktangai euskaraz idatzi. <i>Recoger ... temas del acta en euskera</i>			Gestorea, talde ardur.																
	Bileretako gardenkiak euskaraz ere idatzi. <i>Redactar las transparencias de las reuniones en bilingüe.</i>			Gestorea, talde ardur.																
FORMAZIOA	Formazio saioan ..gai euskaraz lantzeko eskatu. <i>Solicitar que se traten en euskera ...temas de la formación.</i>																	Formazio saioa egin aurretik dauden aukerak aztertu.		
	Formazio saioko idatzizko materiala euskaraz ere egotea eskatu. <i>Solicitar en bilingüe la documentación de las sesiones de formación</i>																			
	Euskaraz dakitenei Hasierako Harrera euskaraz egin. <i>Plan de Acogida en euskera para los vascoparlantes.</i>			Gestorea, talde ardur.																
	Langile berriei Euskara planari buruzko informazioa eman. <i>Dentro del Plan de Acogida al nuevo trabajador, informar sobre el Plan de Euskera.</i>			Gestorea, talde ardur.																
ERROT.	Errotulu probisonalak euskaraz ere idatzi. <i>Redactar los rótulos provisionales en bilingüe.</i>																			
	Gune, apal, armairu, kaxa, panel, karpeta eta abarreko errotuluak euskaraz ere idatzi. <i>Rotulación de secciones, armarios, cajas, paneles...en bilingüe.</i>																			
DOKUMENTAZIOA	Paneletan gaztelania hutsez dauden orriak identifikatu eta euskaraz ere jartzeko iradokizuna egin prozedura jarraituz. <i>Identificar los documentos del panel escritos exclusivamente en castellano y realizar la sugerencia correspondiente para que se pongan en bilingüe según procedimiento.</i>																			
	Langileei banatu beharreko orriak euskaraz ere egoteko eskaera egin. <i>Solicitar en bilingüe las hojas destinadas a los trabajadores.</i>																			

	...iradokizun euskaraz idatzi. <i>Redactar ... sugerencias en euskera.</i>																		
	Euskaraz egindako iradokizunak euskaraz erantzuteko eskatu. <i>Solicitar la respuesta en euskera a las sugerencias propuestas en euskera.</i>																		
	...lan-bono euskaraz idatzi. <i>Rellenar ... bonos de trabajo en euskera.</i>																		
	...salaketa-orri euskaraz idatzi. <i>Rellenar ... hojas de denuncia en euskera.</i>																		
	Bezero-hornitzaile kontratuak euskaraz ere idatzi. <i>Redactar los contratos cliente/proveedor en bilingüe.</i>																		
INFOR.	Makinako softwareak euskaraz erabili. <i>Utilizar los softwares de máquinas en euskera.</i>																		
	Gaztelaniaz dauden makinetako softwareak euskaraz ere egotea eskatu iradokizun bidez. <i>Solicitar mediante una sugerencia que las máquinas con software en castellano estén también en euskera.</i>																		
KOMUNIKAZIOA	Taldeko helburuen jarraipena egin hilean behin. <i>Realizar seguimiento de los objetivos del equipo mensualmente.</i>																		
	Hartutako konpromisoak idatziz jaso eta iragarki-taulan jarri hileko helburuen jarraipen-grafikoarekin batera. <i>Recoger por escrito y publicar en el panel los compromisos aceptados junto con el gráfico correspondiente de los objetivos mensuales.</i>																		
	Euskara Batzordeko ordezkariari betetze-mailaren berri eman hileroko. <i>Informar cada mes al representante del Comité de Euskera sobre el grado de cumplimentación.</i>																		
MO TIB.	Berbalagunean parte hartu. <i>Participar en Berbalaguna.</i>																		
TERM.	Guneko hiztegitxoa egin. <i>Crear el diccionario del área de trabajo.</i>																		
AHOZK OA	Konpromiso pertsonalak hartu. <i>Coger compromisos personales respecto al uso informal del euskera</i>																		
EBA.	Helburuen balorazioa egin uztailen. <i>Hacer la valoración de los objetivos en julio</i>																		
Hileko betetze-maila / Cumplimiento mensual %																			
Hileko ekintzak / Acciones mensuales																			
Hileko ekintza metatua / Acciones mensuales acumulados																			
Hileko ekintzen (%) / Acciones mensuales (%)																			
Hileko ekintza metatua / Acciones mensuales acumulados(%)																			
Betetze maila / Cumplimiento mensual (%)																			
Betetze-maila metatua / Cumplimiento mensual acumulado (%)																			

2. eranskina: balorazio inkesta

Negozioa:
Hobekuntza Taldea:
Data:

Hobekuntza Taldeko euskara helburuen **BALORAZIOA** *VALORACIÓN de los objetivos de euskera de los Grupos de Mejora*

1. Adostutako helburuak lorgarriak, lortezinak edo errazegiak iruditzen zaizkizu? *¿Los objetivos acordados te parecen alcanzables, no alcanzables o demasiado fáciles?*

lorgarriak / *alcanzables*
lortezinak / *no alcanzables*
errazegiak / *muy fáciles*

2. Helburuak errazegiak edo lortezinak iruditzen bazaizkizu, esan zergatik. *Si los objetivos te parecen muy fáciles o no alcanzables, explícalo.*


3. Helburuak gauzatzeko nahikoa baliabide/laguntza daukazu? *¿Tienes suficiente ayuda o suficientes recursos para cumplir los objetivos acordados?*

bai / *sí*
ez / *no*

4. Erantzuna ezezkoa bada, zehaztu behar duzun laguntza. *Si tu respuesta es negativa, detalla la ayuda que necesitas.*

Eskerrik asko balorazio orri hau betetzeagatik. *Gracias por tu colaboración.*

3. eranskina: Bitro 2 taldeko iradokizun bat

		IRADOKIZUNAK SUGERENCIAS		
Egoketa Negozioa BAZKIDE - TALDEA SOCIO - EQUIPO		SEKZIO ZK. Nº SECCIÓN	IRADOKIZUN ZK. Nº SUGERENCIA 245	ERAGINA NON AFECTA A
Bitro 2				
IZENBURUA TÍTULO PERFILAK MAHIKO ERTZETAN			DATA FECHA 2007-06-06	
AZALPENA / DESCRIPCIÓN				
Proposatzendot perfil batzuk jartzea mahiaren ertzetan, komponentiak ez jausteko.				
IRTEERA DATA FECHA SALIDA	ZEIN DEPARTAMENTUTARAKO DEPARTAMENTO DE DESTINO	GESTOREA	KOSTUA / COSTO	
2007-06-07				
DEPARTAMENTUBURUA JEFE DEPARTAMENTO	SARRERA DATA FECHA ENTRADA	SINADURA FIRMA		
ERANTZUNA / RESPUESTA				
Itzuli orri hau hobekuntza teknikariari, iradokizunak martxan jartzeko data badu edo atzera botatakoa bada Devolver esta hoja al Técnico de Mejora cuando la Sugerencia tenga fecha de ejecución o sea rechazada				
AZKEN EGOERA SITUACIÓN FINAL	NOIZ ? CUÁNDO ?	NORK ? QUIÉN ?	DATA FECHA	
EGITE FASEAN / EJECUCIÓN			SINADURA FIRMA	
BAZTERTUA / RECHAZADA				
EGINDA / REALIZADA				
AZTERTZE F. / EN ESTUDIO				
AZTERTZEKO ZAIN / PENDIENTE DE ESTUDIO		IRADOKIZUN ZK. / SUGERENCIA Nº		
NORK / QUIEN ?		NOIZ / CUÁNDO ?		
OHARRAK / OBSERVACIONES			DATA FECHA	
Aztertzeko bada, itzuli matrize hau hobekuntza teknikariari eta informatuta mantendu Si procede estudio, devolver esta matriz al Técnico de Mejora y mantenerle informado hasta el final				

12. Bibliografia

Carballo, Roberto (2006): *Innovación y gestión del conocimiento*. Ediciones Díaz de Santos.

Ugartu, Luxio (2004): *¿Sinfonía o Jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar. Un modelo basado en las personas*. Ediciones Granica

Unanue, Amagoia eta Intxausti, Nahia: *Kooperatibak eta euskara. Historia eta aro berri baten oinarriak*.

Arratibel, Nekane eta Irastortza, Joxpi (2005). *Jarrera, portaera, motibazioa eta parte-hartzea enpresetako euskara planetan*. In BAT aldizkaria, 57 zenb. Leitzaran Grafikak, 99-111 orr.