

**DPO METODOLOGIA:
GABEZIETATIK
ABIATUTA SARETZE
SISTEMA
GARATZERA
FIT Automoción,
S.A-n.**

Oñatin, 2011ko uztailean

0. AURKIBIDEA

0.	AURKIBIDEA.....	1
1.	SARRERA	3
2.	EGITASMO HONEN HELBURUA ETA METODOLOGIA	4
3.	ENPRESAREN KOKAPENA	5
3.1.	FIT Automoción, s.a.	5
3.1.1.	FITen kokapena enpresa taldean.....	6
3.1.2.	FIT-en bilakaera.....	8
3.1.3.	Misioa, Bisioa eta Baloreak	9
3.1.4.	Estrategiak.....	10
3.1.5.	Produktua eta bezeroak	10
3.1.6.	Politika eta ezaugarriak.....	12
3.1.7.	Kudeaketa sistema	12
3.2.	Enpresa parte-hartzailea.....	14
3.2.1.	Zein aukera dago FITen parte hartzeko? Zertan?	16
3.2.2.	Zergatik eta zertarako sustatu parte-hartzea	17
3.2.3.	Parte-hartzea sustatuko duen kulturaren garapena	18
3.3.	Euskararekiko jokabidea eta historia	19
3.3.1.	Ederlan Taldeko Euskara Planen egitura	20
3.3.2.	FITeko hasierako urteak.....	22
3.3.3.	Euskararen aldeko jarrera FITeko zenbait proiektutan.....	22
3.3.4.	2007ko udaberrian heldu zitzaion Euskara Planari	22
3.3.5.	Euskara Planaren helburua	23
3.3.6.	Nola garatzen da Euskara Plana FITen?.....	24
3.3.7.	Hizkuntzen elkarbizitza= oreka	29
4.	DPO METODOLOGIA	34
4.1.	Zer da dpo metodologia	34
4.2.	Nola aplikatu den dpo metodologia euskara planean	37
4.3.	Dpo aurreko eta ondorengo egoera.....	41
4.3.1.	DPO aurreko egoera	41
4.3.2.	DPO ondorengo egoera eta horrek ekarritako abantaila eta aurrerapenak.....	43
4.3.3.	Datuen konparaketa eta ondorioak.....	44
4.4.	Aurtengo ildo nagusiak	47
4.5.	EGITASMO BEREZIA: Saretze Egitasmoa	48
4.5.1.	Arazoaren definizioa	48
4.5.2.	Euskara Planeko ekintzen saretzea: arlo exekutiboa eta arlo soziala	49
4.5.3.	Zer da eta zertarako saretzea	49
4.5.4.	Arlo exekutiboa: 1. eta 5. Prozesuak	52
4.5.5.	Arlo soziala: Kontseilu Soziala	53
5.	ONDORIOAK.....	55
6.	BIBLIOGRAFIA ETA ERREFERENTZIAK	56
7.	ERANSKINAK.....	58

1. SARRERA

Sakontze lan honetan FIT Automoción, S.A. enpresan garatutako DPO metodologia zer den, eta euskara planean nola txertatu dugun azaltzen da. Metodologia horren bidez hobetu beharreko hainbat alderdi identifikatzea lortu da. Hori hala, DPO metodologia zer den eta zein abantaila ekarri dituen azaltzeaz gain, enpresako langileen parte-hartzea eta eredugarritasuna bultzatu asmoz aplikatu diren ekimenak ere azaldu nahi dira, saretze egitasmoa kasu.

Lan hau lau ataletan banatu da:

- o Lehenengo zatia, lanaren sarrera eta egitasmo honek dauzkan helburuak eta jarraituko duen metodologia zein den azaltzeko erabiliko da; gai-ordenako aurreneko 2 puntuak hain zuzen.
- o Bigarren zatian FIT Automoción, S.A. enpresaren aurkezpena egingo da. Atal honetan, hau da, 3. puntuan, enpresaren hurbilpen bat egingo da, beronen ezaugarriak ezagutuz, hala nola, historia, misioa, baloreak, politikak, bezeroak... Atal honetan azalduko dira baita ere, FITek parte-hartzeko eskaintzen dituen aukerak zeintzuk diren, zergatik sustatu nahi den parte-hartzea kolektiboko kideen artean... Azken finean, FIT Automoción-eko langileak Euskara Planeko eragile eta eredu bihurtzeko gauzatu den prozesua eta bitartekoak azalduko dira bertan.
- o Hirugarren atalean, DPO metodologiaren teoria eta FIT Automoción-en egindako aplikazioa azalduko da. DPO metodologiaren aplikazioa ulertzeko, ezinbestekoa izango da, kontzeptu horren inguruko teoria azaltzea; eta horixe da atal honen hasieran egingo dena. Bigarren zatian ordea, teoria hori FIT Automoción-eko Euskara Planean nola txertatu den eta zein ondorio izan dituen azalduko da. Gai-ordenako 4. puntuan hedatuko dira gaiok.
- o Laugarren zatian, batez ere, lanaren ondorioak aztertuko dira. Egindako lanak eman dituen fruituak adierazteaz gain, proiektu honen balorazioa ere egingo da, hau da, hasierako espektatibak zein mailatan lortu diren ikusi. Horrez gain, lanaren azken zatian, prozesu guzti honetan egindako lanean jaso, edota erabili den materiala ere sartu da eranskin gisa. Arlo teorikoa osatzeko erabili den bibliografia ere ikusgai izango da. Hori guztia, 5, 6 eta 7. puntuetan izango da ikusgai.

2. EGITASMO HONEN HELBURUA ETA METODOLOGIA

Lan honekin bi helburu bete nahi dira:

Batetik, DPO metodologia zer den, FIT Automoción-eko Euskara Planean nola txertatu den eta zein abantaila eta ondorio ekarri dituen dokumentu baten erregistratzea nahi da.

Beste alde batetik, langileen portaeran eragitea nahi da, Euskara Plana erakundetu eta kolektiboak bere gain har dezan. Alegia, Euskara Plana erakundeko ekoizpen prozesuetan txertatu nahi da, eguneroko lanean euskarak balio aitortu bat izan dezan eta kudeaketara begira, euskara gero eta gehiago erabiltzen hasteko. Horretarako saretze egitasmoa jarri da martxan, nolabait, euskararekiko "betebeharrak" edota hizkuntza politikarekiko "betebeharrak" erakundeko kudeaketa sistema orokorrean txertatzen lagunduko duena. Guzti honetan langileak eragile bihurtzea eta beraien parte- hartzea sustatzea ezinbesteko premisak izango dira.

Horretarako jarraitu den metodologia edo prozedura honakoa izan da:

DPO metodologia nola garatu dugun osatzeko, atzera begira jarri eta azken 3 urte hauetan egindakoa idatziz jasotzeko analisi dokumentala egin da, hau da, urte hauetako neurketen, Gestio Planen betetze mailen eta adierazleetatik jasotako datu kuantitatiboen emaitzak aztertu eta konparatu edota Adinet¹ tresnako emaitzen bilakaerak aztertu dira.

Langileen portaeran eragiteko mekanismo berri bat jarri da abian, edota jartzen hasteko aurreneko urratsak eman dira. Lehendabizi, zer lortu nahi den diseinatu da, hau da, 2011.urtean hasi eta 2016an FITeko Euskara Planak zein egoera optimo izatea nahi den diseinatu da. Horretarako hasierako pausuak ematen hasi da, besteak beste, euskara planean eragile izango direnen parte- hartzea sustatzeko saretze sistema martxan jarriko da, beste era batera esanda, prozesu arduradun bakoitzak, dagokion ekoizpen prozesuan euskara zergatik txertatu behar duen barneratzeko hausnarketa saioak egin dira. Hurrengo urratsa izango da, prozesu bakoitzaren behar zehatzetara moldatzen den plangintza espezifikoak egitea, hau da, beraien eguneroko beharrei euskaraz erantzuteko dituzten gabeziei erantzuteko analisia egin eta apurka- apurka, prozesu horren bezero edota hornitzaileei euskaraz erantzuna emateko baliabideak edota ekintzak zehaztea. Ibilbide hori osatzeko ezinbestekoak izango dira, euskararen aldeko jarrera sustatzen joatea, euskararen beharra eta garrantziaz jabetzea eta FITeko langileen parte- hartzea landuz, ahalik eta eragile gehien aktibatzea.

¹ Adinet tresna zer den aurrerago azalduko da, 38. orritik aurrera, hain zuzen.

3. ENPRESAREN KOKAPENA

3.1. FIT AUTOMOCIÓN, S.A.

FIT Automoción S.A. 1997ko ekainean sortu zen Fagor Ederlan, Mondragon eta Continental Teves-en arteko *Joint Venture* baten bidez, horrenbestez, Fagor Ederlan Taldeko enpresa partaidetua da. Bertako lantaldea 120 pertsona inguruk osatzen du eta langileen gehiengoa kooperatiba nagusiko, Fagor Ederlan Koop. E.ko, bazkidea da. Bergaran (Gipuzkoa) kokatuta dago eta autoen aurreko gurpilen balaztak ekoizten ditu, bereziki Volkswagen Taldearentzat (VW).

*Joint Venture*² hitzaz ondorengoa ulertzen dugu: Bi pertsona (juridiko edo komertzialen) edo gehiagoren arteko epe luzerako inbertsio akordio komertziala. Aliantza estrategiko, arrisku partekatu edo aliantza komertzial izenez ere ezaguna da, eta bertan, bi enpresa edo gehiago elkartzen dira, beste enpresa berri bat osatzeko, non, produktu berri bat erabiliko duten merkatuko jokabide egokienak erabiliaz. Denbora jakin baterako garatzen da aliantza hori, baina aldi berean, beraien artean independenteak izaten jarraitzen dute; beraien helburua, gehienetan, etekin ekonomikoak ateratzera bideratuta egongo da, baina izan daiteke, merkatuan presentzia izateko sortu izana, edo bezeroarengana gerturatzeko estrategia izatea, edo bestelako helbururen batekin sortu izana.

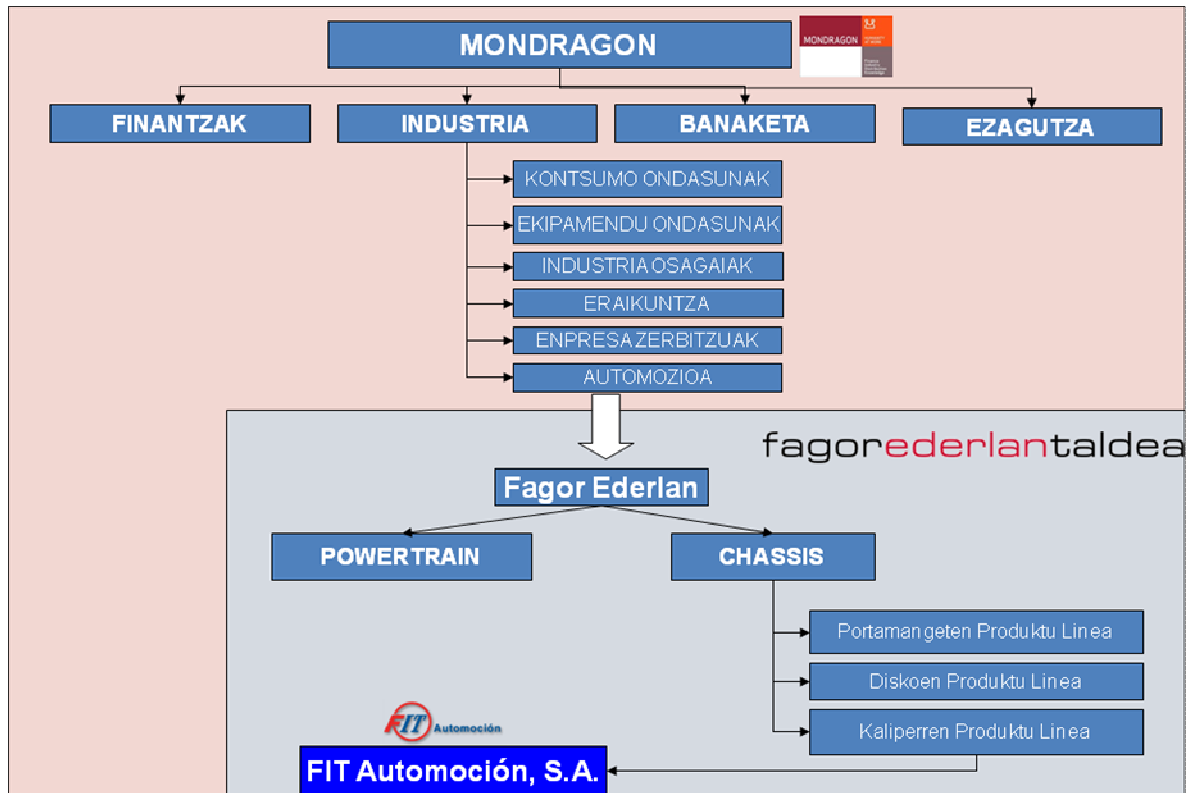
Ikusi dugunez, FIT Automoción, S.A. (aurrerantzean FIT) 3 enpresen arteko aliantza gisa ulertzen dugu, eta beheko irudian ikus ditzakegun enpresak dira *Joint Venture* honen partaideak edo konpainia inbertsoreak, eta aliantza honetan bakoitzak duen erabaki ahalmena ere zehazten da:



² Wikipediako definizioa: **Empresa conjunta** o **joint venture** es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente [personas jurídicas](#) o [comerciantes](#)).

3.1.1. FITen kokapena enpresa taldean

FIT bi enpresa talderen barruan kokatuta dago. Lehenengo eta gertukoena duena, beste enpresa partaidetuekin batera osatzen duen Fagor Ederlan Taldea da. Aldi berean, Fagor Ederlan Taldea, multzo handiagoa osatzen duen Mondragon Taldean kokatuta dago. Enpresa talde hauetan FITek duen kokapena zein den azalduko da, gertuenetik hasitako hurrenkeran.



FAGOR EDERLAN 1963an sortutako kooperatiba elkarte da; gaur egun Fagor Taldeko kide eta MONDRAGON taldean partaide da. Fagor Ederlan enpresa taldeak automozioan dihardu, eta ibilgailuaren balazta-esekidura eta motor-transmisio funtzioak ezagutzea eta menperatzea oinarritzat duten negozio unitate bi ditu - Chassis eta Powertrain- ; merkatuari erantzuteko soluzio globalak eskaini, produkzio lantegiak nazioartean zabaltzeko, eta bere bazkide kolaboratzaileekin batera nazioartekotze proiektuak bultzatzen ditu.

Hori horrela, bertako 8 erakunde partaidetuez osatuta dagoen **FAGOR EDERLAN TALDEA** izeneko proiektu enpresarial baten liderra da. Proiektu horren barruan daude honako partaidetzako baltzuzk ere: Fagor Ederlan Tafalla, Victorio Luzuriaga Usurbil, Automódulos (Borja), **FIT Automoción** (Bergara), Fagor Ederlan Brasileira (Brasil), Fagor Ederlan Slovensko (Eslovakia) eta Recieder. Bezzeroaren premietara hurbiltzen da, Brasilen eta Eslovakian ditugun produkzio lantegien eta bazkide kolaboratzaileekin nazioartean dituen

proiektuen bitartez, automobilgintzan diharduten munduko ia fabrikatzaile guztiekin lan egiten du.

3.500 pertsona ari dira lanean enpresa proiektu honetan. Gaur egun, proiektu hau antolamendu global berri bat zehazten ari da, merkatura gehiago hurreratu, errendimendu industrialak handitu eta, proiektua bera, globalki garatzeko helburuarekin. Proiektu honen egungo erronketako bat da taldeko enpresen kooperatibizazioa.

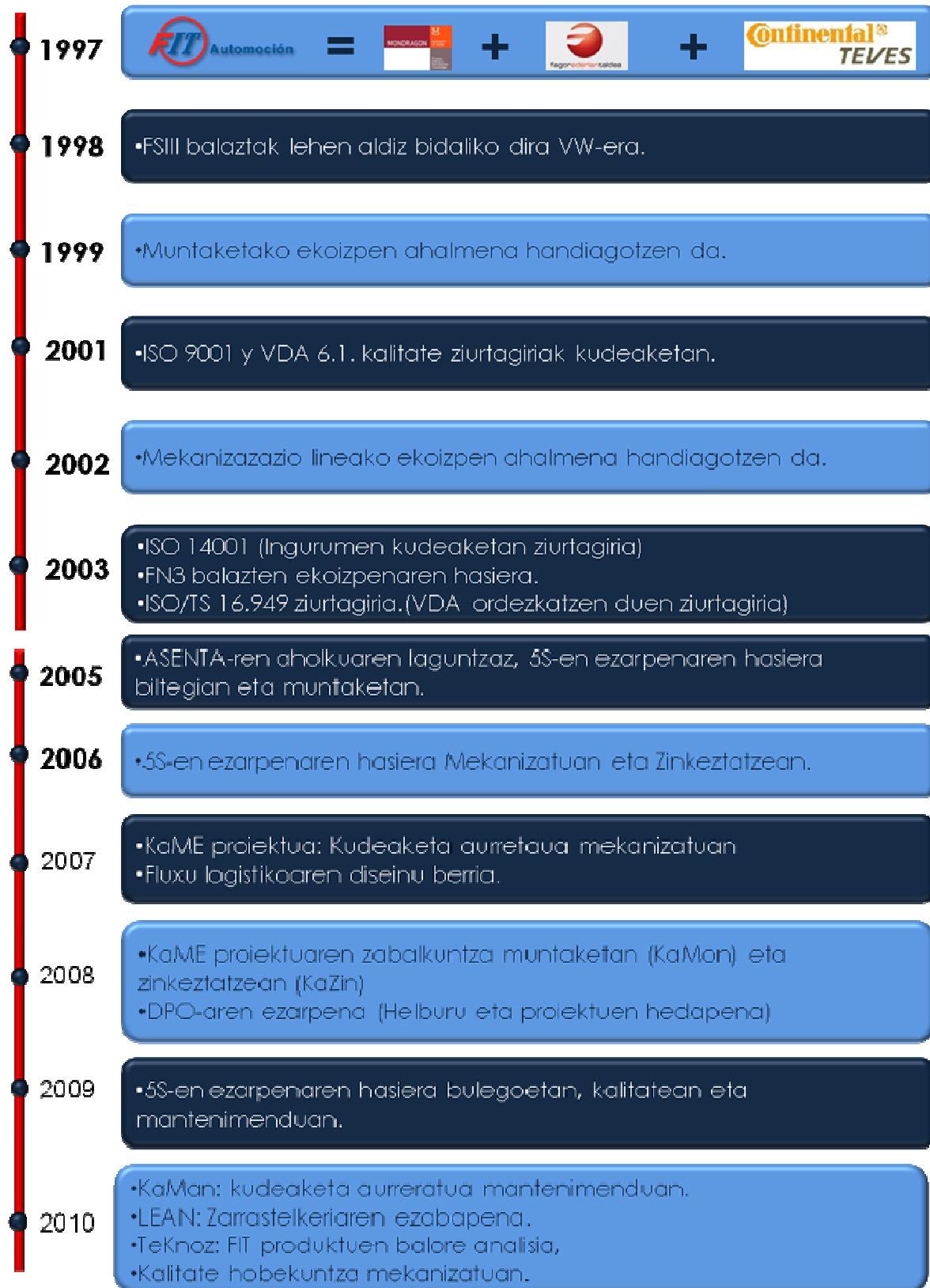
Horri guztiari, **EDERTEK** gehitu behar zaio. Mondragoneko Automozioko dibisioko (Mondragon Automozioko) beste enpresa batzuen partaidetzarekin sortutako ikerketa zentroa da. Inasmet, Ikerlan eta Mondragon Unibertsitatea dira zientzia eta teknologia alorreko bazkideak. Edertekek bi eraikin ditu: bat, 1.000 m²-koa eta ingeniarietza eta ikerketa lanetarako dena, eta bestea, IMA industrializaziorako modulu aurreratua, 1.500 m²-koa eta hainbat teknologiatan industrializazio probak eta prototipoak garatzeko eta saiakuntzetarako dena.

Continental-en Automotive Group da automozioko hornitzaile liderretariko bat. Bere hiru dibisioen artean – Chassis & Safety, Powertrain and Interior –2009an, gutxi gora behera, 12 bilioi eurotako salmentak lortu zituen. Automotive Group-ek 78.000 inguru langile ditu munduko 130 bat eremutan banatuta. Ibilgailu komertzialen eta automozioko industriaren bazkide izanda, Automotive Group-ek etorkizuneko automozio moderno baterako produktu eta sistemak garatu eta ekoizten ditu, non ibilgailuak mugikortasun indibidual baterantz, eta gidatzearen plazerra segurtasunari egokitzen diren, beti ere, ingurugiroarekiko arduratsuak eta kostuetan eraginkorrak izanda.

Fagor Ederlan Taldeak mundu mailako lehen talde kooperatiboaren, **MONDRAGONen**, babesa du, eta bertan integratuta dago berorren sorreratik. Horrek 228 enpresa eta erakundez osaturiko talde enpresariala eratzen du, eta aldi berean, 4 talde sektorialetan banatuta dago: Finantzak, Industria, Banaketa eta Ezagutza. Talde industrialaren barnean, Automozioko dibisioak (Mondragón Automoción), kooperatiba hauen marko estrategikoak merkaturantz artikulatzen ditu: Batz, Cikautxo, Ecnarro, Fagor Ederlan, FPK, Maier eta Mapsa.

Kooperatiba nagusi bakoitzaren inguruan eratutako talde enpresarialek, automozioko merkatuaren beharretara bideratutako eskaintza orokor eta aurreratu egonkorraosatzen dute.

3.1.2. FIT-en bilakaera



3.1.3. Misioa, Bisioa eta Baloreak

-MISIOA: FITeko misio orokorra da, balazten pintzak ekoitzi eta hornitzeko proiektuaren garapena arrakastaz gauzatzea. Horrez gain, Continental Teves eta Fagor Ederlanen arteko negozioen promozio eta garapenerako plataforma moduan balio izatea, besteak beste, bezeroen gogobetetze maila altua eta errentagarritasun maila altuak lortu izanaren ondorioz.

Aurreikusitako errentagarritasuna urtez urte baieztatu ondoren, eta bezeroen aurrean lortutako irudi onak eta elkarren artean sortutako negozioek izan duten merkatuaren garapen autonomorako gaitasunak, osatuko dute Continental Tevesen eta Fagor Ederlaneko misioei FITek egindako ekarpena.

Misioa lortzeko 3 puntutan oinarritutako estrategia bat zehaztu da:

- o Kosteetan lidergoa mantentzea, makinen efizientzia eta pertsonen ekoizpenaren lidergoaren bidez.
- o Produktuen entrega epeetan zorroztasun maximoa izatea, antolaketa egokiari eta beharrezko malgutasunari esker.
- o Bezeroari banatutako produktuen kalitateari esker ezagunak izatea, ekoizpen eta logistika prozesuak sendotu izanaren ondorioz.

-BISIOA: Bisioa, etengabeko hazkundean dagoen jarduera honetako sektorean, talde liderra izatea da, non, bezeroei kalitate goreneko zerbitzua eskaintzearen bereizten den; bere bazkideentzat jasangarria den errentagarritasuna duena eta enpresaren etorkizuneko garapena baimentzen duena; berrikuntza, egunetik egunera gehiago eskatzen duen merkatuan lehiakorrak izaten uzteko erabiltzen duena; eta gizarteari ekarpen positibo bat egin FIT osatzen duten pertsonen gogobetetzearen bidez. Gure aktibitateak ingurunean sortzen dituen inpaktuak gutxituz, ingurunearen errespetua lortu nahi da.

-BALOREAK: Ondorengoak dira FITeko kudeaketa arautzen duten printzipio eta arau multzoak, eta erakundearen filosofia eta kultura osatzen duten arloak:

- o Lana uneoro eta momenturo garatuko da, profesionaltasun eta efizientzia handienaz.
- o FITek bezeroekin eta agente sozialekin zehazten dituen araudia eta gainerako baldintzak bete eta errespetatzeko konpromisoa hartuko du.
- o Zero akats estrategiaren barnean akatsen prebentzioa da gure produktuen kalitatea bermatzeko darabilgun printzipioa.
- o Kutsaduraren prebentzioa izango da ingurunea egoki mantentzeko gakoa.
- o Kudeaketa sistemaren eraginkortasunaren etengabeko hobekuntza. Gure helburua hoberenen artean egotea da.
- o Helburuak lortzeko FITeko langile guztien konpromiso eta parte-hartzea beharrezkoa da.

3.1.4. Estrategiak

Kalitatea:

Kalitatea eta espezializazio maila altua dira FIT besteengandik bereizten duten ezaugarrietariko batzuk.

Kalitatearen aldeko apustuak eta etengabeko hobekuntzarekiko konpromisoak eragin nabarmena izan du bezeroen konfiantza eta errekonozimendua lortzerako orduan. FITek hainbat ziurtagiri eta homologazio lortu ditu bere produktuen eta kudeaketa sistemaren kalitatea bermatzen dituztenak:

- o ISO 9001:2000: erakunde baten kalitatearen kudeaketa sistemaren ezaugarrietara bideratzen du erakundea, bezeroaren beharrei erantzuteko dituen ahalmenak frogatu ahal izateko.
- o ISO 14001: Ingurumenaren kudeaketa sistemak nazioarte mailan definitutako eta errekonozitutako estandarrak betetzen dituela adierazten du.
- o ISO/TS 16949: ISO 9001ean oinarritutako Automozio sektoreko arau-erreferentzial espezifiko bat da. Eredu horrek bezero bakoitzaren baldintza zehatzekin batera, automozio sektoreko hornigaien kalitate sistemaren ezaugarriak definitzen ditu.

Garapen jasangarria:

Enpresak garapenaren aldeko apustua egiten du, bere aktibitatearen ondorioz sortutako ingurugiroarekiko kalteak kudeatuz eta gutxituz: hondakinak, baliabide naturalen kontsumoa, etab.

Pertsonak:

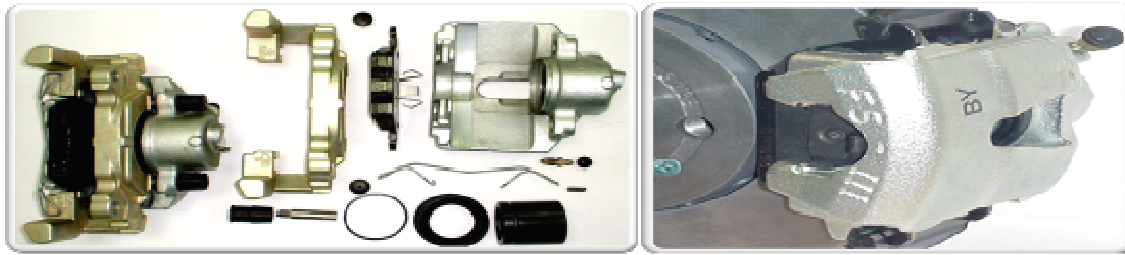
FITen enpresako aktiborik handiena bertako pertsonak dira. Egunetik egunera globalizatuago dagoen merkatu batean lehiatzeko garrantzitsuena, ahalik eta langile gaituenak, motibatuenak eta etengabeko garapenean mantentzea da.

Hori lortzera bidean, pertsonen kudeaketara begira irizpideak zehaztuta dituzte: hautaketak eta kontratazioa, pertsona berriei harrera, konpetentzien araberako kudeaketa, formazioa, komunikazioa eta errekonozimendua, edota, gaitasun pertsonalen garapena eta lidergoa eta talde lana.

3.1.5. Produktua eta bezeroak

FITen kotxeen aurreko gorpilen balaztak egiten dira. Balaztak simetrikoak dira, gure eskuak bezala, eta bikoteka ekoizten dira, balazta bat eskuineko gorpilarentzat eta bestea ezkerraldekoarentzat. FITen ekoizten diren produktuek pertsonen segurtasunean eragina duen funtzio bat daukate: gidatzen ari garen ibilgailua balaztatzea. **“Horregatik kalitate baldintzak betetzea gure lehentasuna da”.**

Gaur egun, FITek bi balazta plataforma ekoizten ditu: FSIII eta FN3.



Bertako bezero nagusia Volkswagen Taldea da: Volkswagen, Audi, Seat eta Skoda. Eta horien artean, ondorengo ibilgailuetan aurki ditzakegu FITeko balaztak:



Toledo. Altea. León. Ibiza y Córdoba



Golf. Bora. Touran. Beetle y Polo



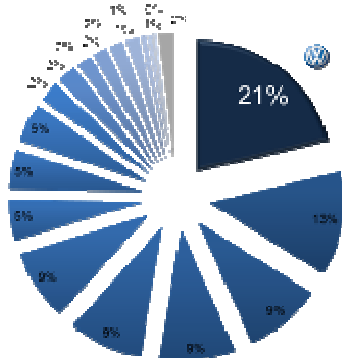
Octavia y Fabia



A2 y A3

Europako autoen merkatuan, Volkswagen Taldeak, merkatuko autoen %21a hartzen du, hortaz, Europan saltzen diren 100 autoetatik 21, Volkswagen, Seat, Skoda edota Audi izaten dira. FITek VW taldearentzat ekoizten diren balazten %41a ekoizten duenez, esan daiteke, Europan saltzen diren auto guztien ia %10ak FITen ekoiztutako balaztak dituela.

Auto ekoizleen parte-hartzea Europar merkatuan

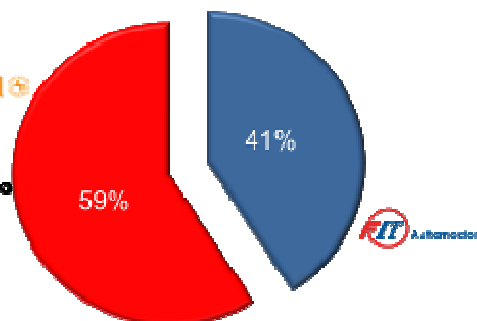


VW 21%
 Renault 13%
 Opel 10%
 Peugeot 8%
 Citroën 7%
 Ford 6%
 Nissan 5%
 Toyota 4%
 Honda 3%
 Hyundai 2%
 Kia 2%
 Suzuki 1%
 Mitsubishi 1%
 Volvo 1%
 Lotus 1%
 McLaren 1%
 Aston Martin 1%
 Ferrari 1%
 Lamborghini 1%
 Bugatti 1%
 Koenigsegg 1%
 Hennessey 1%
 Rimac 1%
 Faraday Future 1%
 Lucid 1%
 Tesla 1%
 Rivian 1%
 Ford 1%
 GM 1%
 Stellantis 1%
 PSA 1%
 FCA 1%
 Volkswagen 1%
 Renault 1%
 Opel 1%
 Peugeot 1%
 Citroën 1%
 Ford 1%
 Nissan 1%
 Toyota 1%
 Honda 1%
 Hyundai 1%
 Kia 1%
 Suzuki 1%
 Mitsubishi 1%
 Volvo 1%
 Lotus 1%
 McLaren 1%
 Aston Martin 1%
 Ferrari 1%
 Lamborghini 1%
 Bugatti 1%
 Koenigsegg 1%
 Hennessey 1%
 Rimac 1%
 Faraday Future 1%
 Lucid 1%
 Tesla 1%
 Rivian 1%
 Ford 1%
 GM 1%
 Stellantis 1%
 PSA 1%
 FCA 1%
 Volkswagen 1%

Continental

TRW

Brembo



FITen ekoiztutako balaztekin Europan salduriko autoen portzentaia

3.1.6. Politika eta ezaugarriak

Kalitate eta ingurugiro politika

Zuzendaritzaren egitekoa da enpresaren arrakasta bermatzea. Merkatuan eta gizartean parte- hartzen duen erakunde moduan, zuzendaritzak bere gain hartzen du konpromisoa, kalitatea eta ingurumenaren kudeaketa integrala izango direla, burutzen dituen ekintzen motorrak.

Helburuak lortu ahal izateko, zuzendaritzak ondoren zehazten diren printzipio eta helburuak zehazten ditu:

FIT Automoción-eko aktibitatean indarrean dauden printzipioak:

- o *Lana uneoro eta momenturo garatuko da, profesionaltasun eta efizientzia handienaz.*
- o *FITek bezeroekin eta agente sozialekin zehazten dituen araudia eta gainerako baldintzak bete eta errespetatzeko konpromisoa hartuko du.*
- o *Zero akats estrategiaren barnean, akatsen prebentzioa da gure produktuen kalitatea bermatzeko darabilgun printzipioa.*
- o *Kutsaduraren prebentzioa izango da ingurunea egoki mantentzeko gakoa.*
- o *Kudeaketa sistemaren eraginkortasunaren etengabeko hobekuntza. Gure helburua hoberenen artean egotea da.*
- o *Helburuak lortzeko FITeko langile guztien konpromisoa eta parte-hartzea beharrezkoa da.*

Helburu orokorrak:

Ondorengo helburuak zehazten dira, enpresako estrategiarekin bat datozenak:

- o *Gure bezeroen gogobetetzea*
- o *Errentagarritasuna*
- o *Garapena*
- o *Berrikuntza*
- o *Inplikazio soziala:*
 - *FIT osatzen duten pertsonen gogobetetzearen bidez.*
 - *Gure aktibitatearen ondorioz ingurugiroan sortzen diren inpaktuak gutxituz.*

“2005eko ekainean Zuzendari Gerenteak eta Kalitate eta Ingurugiro zuzendariak onartutako kalitate eta ingurugiro politika”.

3.1.7. Kudeaketa sistema

ISO/TS 16949:2002 ziurtagiriaren ondoren, arauak proposatutako prozesu bidezko kudeaketaren inguruko proiektu bat jarri zen martxan. Proiektu hartan, erakundeak modu eraginkorragoan funtzionatzeko helburuarekin, arauak zehaztutako eran definitu ziren sistema osoko kudeaketa prozesuak.

Prozesu bidezko ikuspegi honen bidez kudeatzeak, ekintza isolatuak eta soilik departamentu mailara mugatzen diren helburuen betetzeak baztertzea ahalbidetzen du, sistemaren ikuspegi orokorrago bat izatera pasatuz. Horrela, enpresako langile guztiak prozesu ezberdinen eraginkortasunik handiena lortzera bideratuta egingo dute lana, eta horrenbestez, erakundearen eraginkortasun maximoa lortu ahal izango da.

Hauek dira FITen identifikatutako prozesuak:

GIDARITZA PROZESUA	1- Kudeaketa Estrategikoa: prozesu honen helburua izango da, interes taldeen (pertsonak, FITeko bazkideak, bezeroak...) gogobetetze orekaturantz bideratzea erakundea.
BALIOZKO PROZESUAK	2- Bezeroen kudeaketa: prozesu honen ardura izango da, bezeroaren baldintzak adostea eta beraien gogobetetzea zaintzeaz arduratzea. 3- Ekoizpen prozesuaren berrikuntza eta garapena: Prozesu honen egitekoa izango da, pertsonentzako seguruak eta ingurugiroarekiko errespetua mantenduko duten ekoizpen prozesu lehiakorrek uneoro prest izatea. 4- Piezak seriean hornitzea: prozesu honen helburua izango da, bezeroari erabakitako epeetan produktuak ematea, beti ere, kalitate, produktibitate, pertsonen eta ingurugiro segurtasun estandarrek ezarritako irizpideen barruan.
PROZESU LAGUNTZAILEAK	5- Pertsonen kudeaketa eta garapena: prozesu honen helburua izango da, pertsonak mantentzea, proiektu enpresarial honek uneoro eskatzen dituen gaitasun, motibazio eta inplikazio mailarekin. 6- Erosketen kudeaketa: prozesu honen helburua izango da, FITek eskatutako produktu eta zerbitzuak jasoko direla bermatzea, ahalik eta baldintza ekonomiko hoberenetan. 7- Informazio sistemen garapena eta mantentzea: Prozesu honen helburua izango da, enpresak bere jarduna eraginkorrago egiteko behar dituen informazio sistemak bermatzea. 8- Kudeaketa ekonomiko- finantzarioa: prozesu honen helburua izango da, enpresaren egoera ekonomiko- finantzarioa leial jasotzea eta funtzionamendu eta garapenerako beharrezko baliabide finantzarioak optimizatzea, bezeroekin, hornitzaileekin, zein kontabilitate eta printzipio fiskalekin adostutako baldintzetan.

- o Nabarmendu behar da FITeko jarduerari begira, berrikuntza eta kudeaketa prozesuaren garapena eta piezak seriean hornitzea prozesuak direla prozesu giltzarriak edota gakoak.

"FITek hobekuntza iraunkorrean sinesten du. Pertsona talde batek osatzen du erakundea eta beraien eguneroko kezka nagusia pixka bat hobeagoak izatea da. Baliabideen kontsumoa, bezeroengan balioa sortzeko erabiltzen ez bada, alferrik galtze bat izango da, eta beraz, baztertu beharreko helburua bihurtuko litzateke. Konbentzitura daude alferrik galtzerik handiena jendearen adimenaz ez baliatzea dela eta esfortzuak ere horretara bideratzen dira".

3.2. ENPRESA PARTE-HARTZAILEA

Parte-hartzeaz hitz egiterakoan komenigarria izaten da, beste edozein kasuetan bezala, zeri buruz hitz egingo den azaltzea eta gaiari behar bezalako marko bat ezartzea. Horixe da hurrengo lerroetan egingo dena.

Parte- hartzeko modu eta maila asko daude eta "parte- hartu" hitzaren esanahia asko alda daiteke. Beharrezkoa da partaidetza mailak eta motak bereiztea.

Roger Hart-ek metafora batez adierazten du parte- hartzea, eskaileraren metaforaren bidez, hain zuzen ere. Teoria honen arabera zenbat eta maila altuagoa izan eskaileran, orduan eta parte- hartze maila altuagoa izango da. Zortzi maila ditu eskailerak eta hiru maila apalenetakoa parte- hartzea ez dela dio, itxurazko parte- hartzea baizik.



Adapted from Hart, R. (1992). *Children's Participation: From Tokenism to Citizenship*. Florence: UNICEF Innocenti Research Center

- o Benetako parte-hartzea ez direnak edo itxurazko parte- hartzea:
 - 1. maila: Subjektuak edo taldeak parte- hartzen du, baina zergatik jakin gabe. Gaiari buruz ez dakite ia ezer.
 - 2. maila: Parte-hartzaileei ez zaie iritzirik eskatu, ezta aintzat hartu ere.
 - 3. maila: Parte-hartzaileek adierazpenak egiteko aukera dute, baina euren iritziek ez dute inolako eraginik izango.
- o Benetako parte-hartzea dena:
 - 4. maila: Parte-hartzaileek proiektuaren esanahia ulertzen dute, aurreko erabakietan parte- hartu ez badute ere, ados daude eta euren borondatez parte- hartu nahi dute. Erabaki ahalmenik ez.
 - 5. maila: Parte-hartzaileak proiektuaren arduradunen aholkulariak edo kontseilariak dira.
 - 6. maila: Parte-hartzaileen erabakiak arduradunekin partekatzen dira, baina ideia ez da eurek sortua, arduradunek baizik.
 - 7. maila: Parte-hartzaileek erabaki dute proiektua egitea eta beraiek gauzatzen dute. Adituek prozesua errazten lagundu bakarrik.
 - 8. maila: Parte-hartzaileek abian jarri eta erabakiak arduradunekin partekatu.

Hart-en hitzetan, parte- hartzea egon dadin, lau baldintza bete behar dira gutxienez:

- o Parte- hartzaileak proiektuaren helburuak ulertzea.
- o Euren parte- hartzeari buruzko erabakiak nork hartu dituen eta erabaki horien arrazoiak zeintzuk diren jakitea.
- o Zeregin adierazgarria izatea, eta ez itxurazkoa.
- o Aurreko guztia jakinda, euren borondatez esku hartzea.

Talde bat parte- hartzailea izan dadin, baldintza batzuk bete behar ditu:

Alde batetik taldeetan parte- hartzeko ezinbestekoa da, taldeko kideek edo taldeko kide izan daitezkeenak parte- hartu NAHI IZATEA, eta taldearen proiektuan, antolatzen dituen jardueretan... esku hartu nahi izatea. Hau da, motibazioa ezinbesteko baldintza da parte-hartzean.

Bestetik parte-hartzen JAKITEA, hau da, nola parte- hartu jakitea ere beharrezkoa da, beraz, formazioa da bigarren baldintza taldearen parte- hartzeari dagokionez. Azkenik, azken baldintza AHAL IZATEA da, hau boterearekin lotzen da.

Beti hartu behar dira kontuan hiru baldintza horiek, eta gogoan izan behar da horien arteko harremana eta oreka egokia gure ekintza bideratu ahal izateko.

3.2.1. Zein aukera dago FITen parte hartzeko? Zertan?

Sarritan enpresaren ezaugarriak kontutan hartu gabe ekiten diogu parte- hartzea bultzatzeari, eta lortzen ditugun emaitzak ez dira esperotakoak izaten.

Kontutan izan behar da, enpresak berak, parte- hartzearen inguruan daukan kultura eta enpresaren egiturak eskaintzen dizkigun aukerak. Ondoko galderek parte- hartzeko zein aukera edo ohitura dagoen ikusteko balio dezakete:

- o Ze aukera daukate langileek erakundean parte- hartzeko?
- o Badaukate parte- hartzeko ohiturarik?
- o Beraien erakundean, bileretan, sekzioko helburuak aztertzerakoan... zer nolako parte- hartze maila daukate?
- o Erakundeak ba al dauka egiturarik parte- hartzea bermatzen duenik?
- o Erakundetik kanpo dagoen egitura sortu behar/nahi badugu, zein baldintzetan egingo dugu? (Lan orduen barruan parte- hartu ahal izango duten...) ...

Erakundearen ezaugarriak kontutan izanda bi bide egongo dira Euskara Planean langileen parte- hartzea lortzeko. Alde batetik, Euskara Planean sortutako kanalak erabiltzea (lantaldeak, erabilera taldeak...) eta bestetik, erakundearen gune naturalak (hobekuntza taldeak, prozesuko bilerak...) erabiltzea.

FITen parte- hartzeko dauden aukerak zehatz-mehatz zeintzuk diren aztertzeko, check-list³ bat pasa da. Galdetegi moduko sistema honen bidez, erakundeko arlo edo faktore hauetan parte- hartzeko zein praktika gauzatzen diren identifikatu dira eta ondorioz, parte- hartze maila zehaztu da. Hauek dira landutako arloak: Zuzendaritza Batzordea, delegatzeko ohitura, pertsonen kudeaketa, talde lana, helburuen integrazioa, lansaria, formazioa, komunikazioa eta segurtasuna eta lan osasuna.

FITen egindako arloz arloko azterketaren ondorioz ikusi da, faktore gehienetan, eremu antzerakoetan kokatzen dela parte-hartzeko aukera, alegia, FITeko arlo gehienetan egin dela, langileek parte- hartzeko aukeraren aldeko apustua. Eta horren erakusgarri da, aurrez aipatutako 9 arloetariko gehienetan, "parte- hartzeko aukera erdi- altua" dagoela, eta horrenbestez, Parte-hartze **maila erdi- altuko** erakunde gisa sailkatuko da, beti ere, (Cluster del Conocimiento, 2003)⁴ liburuan ageri den sailkapenaren arabera.

FIT parte- hartze maila erdi- altuko erakundea izaki, ondorengo ezaugarriek definituko dute, beti ere, goiko erreferentziaren esanez eta maila orokorrean, izan ere, badaude kasu batzuk non goi- mailako erakundeen ezaugarriak ere betetzen dituen:

- o **Helburuak** termino ekonomikotan baina baita operatibotan ere. Proposamenak onartzen diren arren, definizioa zuzendaritzaren esku; baina hauek lortzeko estrategi eta ekintzak prozesuan inplikaturako taldeko kideen artean adosten dira. Erakunde guztiari ezagutarazi.

³ Ikusi galdetegia eta erantzunak, eranskinen atalean.1. eranskina.

⁴Cluster del Conocimiento (2003). "Empresas participativas: experiencias y aproximaciones". Zamudio.

- o **Egitekoak delegatzen** dira, baina baita hauek betetzeko helburu eta adierazleen ezartzea.
- o **PDCA zikloa** ezaguna eta ohikoa. Ardura emaitzekin lotzen da.
- o Bi norabidedun komunikazioa. Informazioa gardena den arren, **filtro antzekoa** pasatzen du.
- o **Saritze sistema**: Erakundearen helburuen arabera lorpen maila ere saritzen da. Ez da soilik "zer" lortu den, baizik baita "nola" lortu den ere.
- o Langilearen **formazioa** kudeaketa sisteman txertatua. Formazio beharrak eta ebaluazio prozesuak zehaztuta. Ezagutzak partekatzeko lan giro aproposa: zabalpena barne formazio orokorren bidez.
- o **Segurtasun teknikariak** talde eta banakoen zerbitzuan.
- o Zuzendaritza beharraz jabetuta dago, eta beraz, babesten du. Hobekuntza taldeak.
- o **Lidergo naturalen** potentzialari probetxua ateratzen zaio pertsonak kudeatzeko. Kudeaketa oinarritzen da pertsonen gaitasunetan eta hauen parte hartzean (bileretan,... teknika desberdinen bidez).
- o Pertsonen motibazio eta inplikazioa bultzatzen da.
- o Prozesu desberdinen arteko ekipoen **elkarlana** bultzatzen da, baina lan metodo bezala eta ez enpresaren filosofia bezala. Nahiz eta kultura parte hartzailea egon baden, **lider bakarraren figurak** bere horretan dirau. Giro ona taldean lan egiteko. Proiektu eta prozesuka lan egiten hasi.

3.2.2. Zergatik eta zertarako sustatu parte-hartzea

Eskaileraren irudian oinarriturik, Hart-ek, gorengo hiru eskaileretan irudikatzen du benetako parte hartzea. Gorengo hiru mailotan pertsonak garrantzi handiko parte hartzea dute erabakiak hartzeko orduan.

8. Parte- hartzaileek abian jarri eta erabakiak arduradunekin partekatzen dituzte.

7. Parte- hartzaileek abian jarri eta zuzendutakoa.

6. Pertsona arduradunek abian jarritakoa, erabakiak parte-hartzaileekin partekatuz

6.mailan, parte hartzaileak erabakiak hartzeko prozesuan sartzen dira. Proiektuaren metodologian, arduradunak ez direnek ere parte hartu ahal izateko espazioak eratzen dira, batzarrak...

7.mailan, prozesua errazten bakarrik esku hartzen dute adituek edo arduradunek.

8.maila parte- hartzearen benetako eredia da: maila honetan arduradunek, edozein jardueratarako antolatzen den pertsona taldea ordezkatzeko dute.

Zer esan nahi da, orduan, parte hartzean eragin nahi dugula diogunean? Zer lortu nahi da?

Oro har, enpresei egotzi izan zaien gabezia nagusi bat parte-hartze maila baxua dela aipatu izan da. Egungo gizartearen joera edo inertziaren eragina dela ere esan izan da, baina zergatik landu nahi izaten da alderdi hau enpresa eta kooperatibetan?

Hauek izan daitezke irizpide batzuk, baina nola ez, ez bakarrik.

- o Bazkideak kooperatibaren oinarri direnez, motibazio eta inplikazioa areagotu nahi da, parte- hartzea landuz.
- o Langileen edota bazkideen gogobetetzea areagotzeko eta barne kohesioa indartzeko. Zenbat eta gehiago ezagutu, orduan eta atxikimendu handiagoa lortzeko aukera dagoelako.
- o Erabakiak hartzerako garaian eraginkorrak izateko eta organoetako erabakiek indar eta sinesgarritasun handiagoa izateko. Organoetako kideen artean parte- hartzea eta konfiantza lantzen bada, eraginkorrak izaterako orduan aurrerapauso bat ematen lagunduko du.
- o *"Demokrazia zuzena eta parte- hartzailearen aldeko borondateak sustatu pertsona eta eragile guzti horien artean (delegazionismoaren eta ordezkartzaren kulturatik, norberaren arduraren eta parte- hartzearen kulturara)".*(Martinez, Zesar⁵)

3.2.3. Parte-hartzea sustatuko duen kulturaren garapena

Enpresen errealitatea nahiko konplexua izaten da, antolaketan aldaketa bat planteatzeko, edota kudeaketan aldaketa proposamenak egiteko, baina, parte- hartzean oinarritutako dinamika bat bultzatzeko, egungo ereduaren aldaketa ezinbestekoa da. Erakundeko bazkideen artean egindako galdeketa baten bidez, ondorengo ikuspuntuak nabarmenduko lirateke, parte-hartzea bultzatzeko dauden kezken aurrean: Bereziki, oinarri kulturalaren garapenak sortzen du kezka nagusia, eta kooperatiben filosofian oinarrituz, horrexek izan beharko luke, ezinbesteko baldintza ekimen hori garatzeko.

- o Zalantzak sortzen dira, orokorrean, taldearen heldutasunari dagokionean, alegia, kooperatiban parte- hartzeko praktikak aktibatzeke jarrerak mantendu behar direnean.
- o Bazkideez osatutako hainbat sektoretan, nolabait, bakarkako jokaerak nahikoa indar baduela antzematen da. Zantzu horiek kooperatibaren oinarrien edota filosofia komunitarioen aurkakoak dira eta, kezka sortarazten dute kooperatibaren etorkizunera begira.

5 Prozesu parte hartzaileak: harreman sareak aztertzea eta... astintzea. Martinez, Zesar.

- o Ondo sustraituta dagoen egiteko modu baten ondorioz, erakundearen antolaketa eta kulturak inertzia batzuk garatu ditu, horrela, edozein aldaketaren aurrean, erresistentziarako joera nabarmenduko da.
- o Lanak delegatzeko kultura barneratu eta urteetan sistematika hori garatu izanak, parte-hartzean oinarritutako kudeaketa, eredu arrotz gisa ikusten dute, eta nolabait esatearren, arrakastarako aukerak gutxitu egiten ditu, gorpil zoro hori hausteko aukerarik ematen ez bada.
- o Errealitate horrek kooperatibako ardura organoei ere eragiten die. Ezinbestekoa izango da, "kontrolean oinarritutako kudeaketa" alde batera utzi eta kultura parte-hartzaile baterantz jauzi egitea. Jauzi horrek, lidergoan eta kooperatibetako aginte organoetan eragin zuzena izango du.

Parte- hartzeko dinamikak erakundearen inplementatzeak, antolaketari dagokionez, aldaketa integral baten beharra sortaraziko du. Batetik, kooperatibako ardura organoek eta baita mandoek ere, parte-hartzearen aldeko apustu garbia egin beharko dute; arlo sozialeko ordezkariak ere hautu horrekin bat egin beharko lukete, alegia, eguneroko kudeaketan, parte-hartzeko aukera zabalak eskaini, ahalik eta, kolektibo osoari parte-hartzeko kanal eta mekanismo zabalak eskaini arte; eta uneoro, metodologia honen aldeko motibazioa transmititu

3.3. EUSKARAREKIKO JOKABIDEA ETA HISTORIA

Fagor Ederlan Kooperatibak 14 urte daramatza euskararen normalizazioa bultzatzen. Poliki-poliki plana hedatuz joan da, gaur egun Fagor Ederlan Koop.E-ko plantetan eta Edertek, Victorio Luzuriaga Usurbil eta FIT enpresa partaidetuetan daude martxan euskararen erabilera normalizatzeko planak. Urte hauetan euskara planak bilakaera handia izan du. Jendearen borondatezko parte hartzea sustatzetik hizkuntza politika zehatza izatera pasatu da. Era berean, euskara planaren lidergoan ere aldaketa nabarmenak gertatu dira. Izan ere, euskararen normalizazioa enpresaren egitekoa dela erabaki ondoren, euskara plana enpresako Gestio Sozialeko (Giza Baliabideetako) helburuen artean kokatu da. Erabaki horren ondorioetako bat izan da enpresa horretako giza baliabideetako buruak euskara planeko koordinatzaile ere izatera pasatzea, alegia, enpresako beste hainbat arlotan liderrak diren horiek euskara planaren arduradun nagusienak izatera pasatu dira.

FIT Fagor Ederlan Taldeko enpresa partaidetua izaki, Fagor Ederlanek euskararen inguruan hartu izan dituen erabakiak aplikatu izan ditu. Hala, enpresa nagusiko historia honen ondorioz eta Kooperatiba Talde osoan zabaldutako euskara biziberritzeko planaren ondorioz, sortu zen FITen euskara plana. Puntuz puntu azalduko da hurrengo lerroetan zein bilakaera izan duen euskarak Fagor Ederlanen eta FITen.

3.3.1. Ederlan Taldeko Euskara Planen egitura

Fagor Ederlanen euskararen normalizazioari 70. Hamarkadan heldu zitzaion, eta ordukoak dira martxan jarri ziren lehen esperientziak. Garai hartan euskara eskolak jarri ziren martxan, baina krisi ekonomikoaren etorrerarekin bertan behera gelditu ziren.

1998an egungo Euskararen Erabilera Planaren inplementazioa jarri zen martxan.

Plangintzaren helburua "euskaraz lan egin nahi duenari hori egiteko aukera bermatzea" izan da. Euskara planaren helburu nagusia barne harremanak euskaratzea da. Horrez gain, hornitzaile eta administrazioarekiko harremanak ere lantzen dira. Bezeroekin ez, guztiak atzerrikoak dira eta.

Plangintza hazten joan da: 1998an Bulego Orokorretan inplementatzen hasi zen, 1999ean Motorra eta Transmisioa negozioetan; 2002an Balaztan; 2003an Esekiduran eta 2005ean V.L Usurbilen. 2007an berriz, FIT Automoción-en ere martxan izango da euskara plana.

Planaren hasierako dinamika Erabilera Taldeen inguruan gauzatu zen, batez ere. Erabilera Taldeen hasierako urteetatik hasita, bereziki zaindu nahi izan da planaren izaera parte-hartzailea.

2001ean Fagor Ederlaneko Hizkuntza Irizpideak onartu zituen zuzendaritzak. Hizkuntza Irizpideen bidez, ordura arte Euskara Planean lortutako erabilera helburuak finkatu nahi izan ziren.

Urte horretan bertan Fagor Ederlaneko euskararen adierazlea behar zela eta, euskararen erabilera adierazlea sortu zen; ordudunik, urtero Gestio Plana egiterakoan adierazle hori erabiltzen da. Gerora, ezagutzaren bilakaerari eta pertsonen kanpo eta barne selekzio irizpideen betetze mailari jarraipena egiteko ere sortu dira adierazleak.

2002 urtean negozioetan Erabilera Taldeekin batera dinamika berri bati ekin zitzaion:

Negoziotako departamentu buru bakoitzak bere departamentuarentzat helburuak adostu ostean helburu horiek negozioko Gestio Planean sartzen dira eta hiruhilero negozioko koordinatzaile bakoitzak negozioko helburuen betetze mailaren deskargua egiten du negozioko zuzendaritzan.

Euskara Planaren giza baliabideei dagokienez, kooperatibako negozio bakoitzak eta Bulego Orokorrek koordinatzaile bana dute. 2002az geroztik Bulego Orokorretako koordinatzaileak bere lanaz gain koordinatzaile orokorraren lanak egiteko dedikazioa du. Negoziotako koordinatzaileek ez dute lan horretarako aparteko dedikaziorik.

2002an Fagor Taldeko "Hizkuntza Egokitzapenerako araua" sortu zen eta Fagor Ederlanen garatu ostean pertsonen selekzioan eta formazioan aplikatzea erabaki zen. Arau horrek lanpostu bakoitzak duen hizkuntza eskakizuna zehazten du. Ondorioz, langileak duen euskararen ezagutza berak betetzen duen postuak duen eskakizunaren azpitik badago, langile horren formazioaren kostuaren zati bat enpresak bere gain hartzen du.

2003ko Batzar Orokorrean Kontseilu Errektoreak eta Kontseilu Sozialak Euskara Planaren aldeko diktamina egin zuten, hala, planarekiko kolektiboaren aldetik dagoen eskari eta babesa adieraziz.

Hasiera batetik, euren borondatez parte hartu duten boluntarioek osatutako Euskara Batzordea izan da Ederlaneko Euskara Planarena. Plana negozioetara hedatuz joan den

neurrian behar berriei erantzungo zien egitura eraginkorragoa martxan jartzeko prozesua jarri zen martxan 2004an. Hala, urte hartan boluntarioek osatutako Euskara Batzordeak eta koordinatzaileek osatutako Euskara Batzorde berriak (egun Euskara Batzorde Horizontala deitzen diogunak) aldi batean elkarrekin funtzionatu zuten, egitura berria sendotuz joan zen arte.

2005ean desagertu zen lehena, eta boluntario haiek eurei zegokien negozioetako Euskara Batzordeetan hartu zuten lekua. 2005ean Balaztako eta Esekidurako Euskara Batzordeak osatu ziren, horrenbestez, batzordeak negozio guztietako planetara hedatuz.

Horretaz gain, 2005ean bertan kooperatibako lehendakaria eta gerentea eta Gestio Sozialeko zuzendaria partaide dituen Batzorde Eragilea sortu zen, orain arte azaldu dugun planaren egitura osatuz. Gainera, Kooperatibaren Plan Estrategikoan euskara planarentzat estrategiak definitu ziren lehenengo aldiz.

Hauxe da egun euskara planak duen egitura:

FOROA	KIDEAK	MAIZTASUNA	FUNTZIOA
Batzorde Eragilea	Lehendakaria Gerentea GB zuzendaria Koordinatzaile Orokorra Teknikaria	3 hilero	Euskara planaren politika orokorra definitu eta jarraipen orokorra egin adierazle kritikoen bidez.
Euskara Batzorde Horizontala	Negozioetako koordinatzaileak Teknikaria	Hilero	Ederlan mailako helburuak lantzea. Barruko eta kanpoko praktika onak zabaltzea Metodologiak homogeneizatzea. Gaien zabalkundea egin dadin edo erabakiak har daitezen proposamenak egitea
Negozioko Euskara Batzordea	Negozioko koordinatzailea Batzordeko kideak Teknikaria	Hilero	Negozio mailan definitutako helburuak lantzea eta jarraipena egitea
Negozioko koordinazio bilera	Koordinatzaile Orokorra Koordinatzailea Teknikariak	6 hilero	Negozioko eta Ederlango euskara planaren martxari jarraipena egin. Praktika onak identifikatu, oztopoak gainditzeko konpromisoak hartu edo bide berriak hausnartu, Giza Baliabideetako Batzordean edo Euskara Batzorde Horizontalean landu beharreko gaiak identifikatu.
Partaidetuekin koordinazio bilera	Koordinatzaile Orokorra Koordinatzailea Teknikariak	3 hilero	Enpresaren euskara planari jarraipena egin eta Ederlanen laguntza/erreferentzia eman. Kooperatibak aholkularitza eman eta , hala baloratzuz gero, arazo kritikoak Ederlango goragoko mailetara bideratu.

2007an Fagor Edelanen hizkuntza politika zehaztu zen, eta bertan jaso dira orain arte indarrean ziren irizpide eta arauak, eta horretarako beharrezkoak dien baliabideen berri ematen da, bide batez, oraindik ere arautu gabe zeuden arloak ere lotu ditugu. Politika honek Fagor Ederlan Taldean du bere eragin esparrua.

Ordutik gaur egun arte, Hizkuntza Politika hori ardatz hartuta garatu izan dira kudeaketa planak, beti ere, Euskara Planerako zehaztutako misioa lortzera begira.

3.3.2. FITeko hasierako urteak

FITen sorrerako urteetatik izan dute euskararen aldeko jarrera, eta horren adibide moduan aipa liteke, enpresak egin izan duen ahalegina euskara ikasi nahi izan duten langileei ikastaroetako matrikulak ordaintzeko.

Garai hartan ez zegoen ez hizkuntza plangintzarik, ezta hizkuntza politikarik ere, enpresaren inertzia edo ohitura baino ez. Euskara ikasteko ahalegina egin zuten langileei enpresako formazio planetik euskara ikasteko baliabideak eskaini zitzaizkien. Enpresak euskararen ibilbidean egindako lehendabiziko urratsa izan zen hori.

3.3.3. Euskararen aldeko jarrera FITeko zenbait proiektutan

2005.urtean ASENTA aholkularitzaren bidez enpresako kudeaketan eragina izan zuen 5S-en proiektua (Antolakuntza, Ordena, Garbitasuna, Estandarizazioa eta Diziiplina) garatzen hasi zen bilategia eta muntaketan, eta 2006.urtean Zinkeztatze eta Mekanizatuetara hedatu zen. Proiektu horrek, beste arlo batzuen artean, enpresako errotulazio, karteldegia eta antzerakoetan aldaketak egin beharra ekarri zuen. Aldaketa horien momentua baliatu zen, errotulazio eta karteldegia guztia gaztelara hutsean egotetik elebitan egotera pasatzeko. Enpresako irudian sekulako eragina izan zuen ekintza izan zen hura.

FITeko euskararen historian beste mugarri nabarmen bat izan zen, batez ere, euskara plangintzarik ez zegoela aintzat hartzen bada. Proiektu horretan egindako esfortzua erreferente izan zen, ordutik aurrera martxan jarri izan diren beste proiektu batzuentzat ere.

3.3.4. 2007ko udaberrian heldu zitzaion Euskara Planari

2007ko maiatzean euskara normalizatzeko plangintzaren diseinuari ekin zitzaion, eta analisi horien emaitzak aztertu ondoren, 2007 urte amaiera eta 2008ko urtarrila bitartean hasi zen plana inplementatzen FITen.

Hizkuntza plangintza martxan jarri aurretik, FITek bazuen hizkuntzarekiko idatzi gabeko kode bat: Bazkide Alemaniarrekin, Continental Teves-ekoeekin, ingelesez hitz egiteko ohitura edota erabakia hartu zen. Hartara, bietako inork, ez FITek ez Continentalek, ez zuen hizkuntzarekiko abantailarik izango, ez baitzen inoren hizkuntza naturala izango.

Bestalde, Fagor Ederlan eta Mondragon Taldearekin izango zituzten harremanak gazteleraz izatea adostu zuten, denentzako komuna izango zen hizkuntza nagusia gaztelania izango baitzen. Hori horrela, garai hartako hizkuntza jokabideak atzeritarrekin ingelesez eta bertakoekin gazteleraz izatea erabaki zen, eta ondorioz, euskarak ez zuen inolako funtzio aitorturik.

Hizkuntza plangintzaren hasierarekin eta egoeraren analisia egin ondoren, hizkuntzen kudeaketarako oinarriak zehaztu beharraz jabetu zen. Aipatu izan den moduan, FIT Fagor Ederlan Taldeko enpresa partaidetua denez eta koherentzia mantendu asmoz, Kooperatiba

nagusiko irizpideak ezarri ziren, beti ere, FITeko errealitatera moldatuz. Hori horrela, oinarriak sendotzen hasteko lehendabiziko urratsak izan ziren egitura berriko funtzioak zehaztea, eginkizunak markatzea eta rol horiek kudeatzen hastea.

Behin plangintzaren oinarria osatu ondoren, funtzio berri horiek aplikatzen hastea baino ez zen geratuko. Gestio Planeko ekintzak gauzatzen hasi ahala, hizkuntzarekiko kode edo irizpide batzuen beharraz jabetu zen, alegia, nonbait erregistratu edota dokumentatutako kode bat onartu beharra.

Hori horrela, Fagor Ederlanek, talde osorako zehaztutako hizkuntza politika lantzeari ekin zitzaion. Irizpide haiek, Ederlan Taldeko Euskal Herriko plantetan jarraitu beharreko irizpideak izango ziren, eta 2016an ondorengo helburua lortzera bideratuta zeuden: *FIT Automoción- ek "Euskararen normalizazio proiektua" garatzeko konpromisoa du, modu horretan, 2016an harreman sozio-enpresarialetan euskara erabili nahi duen pertsona orok hori posible egingo duen testuinguru humano eta prozedimentala izango du.*

Goian zehaztutako helburu nagusia da Fagor Ederlan Taldeko eta FITeko hizkuntza politikaren iparra. Ipar honetara iristeko, alde batetik, helburuak zehaztu ziren, eta bestetik, hizkuntza irizpideak. Hasierako irizpide haiek FITeko errealitatera egokitze lanketa egin, eta misioa lortzera begira jarri ondoren, guztira bost arlotarako neurriak proposatzen ditu:

- o **Komunikazioa**: errotuluak, mezuak, dokumentuak, aurkezpenak, hitzaldiak.
- o **Formazioa**: barne eta kanpo formazio saioak.
- o **Lan tresnak** (aplikazio informatikoak eta makinak): botoitegiak euskaraz eta gaztelaraz eta pantailak hizkuntza aukerarekin
- o **Pertsonen kontratazioa, promozioa eta euskara eskolak**: zeharkako lanpostuetan hizkuntza eskakizuna definituta dago. Lanpostu aldetetan eta kanpoko sarreretan aplikatuko da. Eskakizuna bete ezean, hautagaiari formazio plana egingo zaio.
- o **Hazkundera**: Euskal Herrian antolatzen diren Ederlan Taldea mailako komunikazio ekintzetan (plenarioa, foro teknologikoa...) bi hizkuntza ofizialak erabiliko dira.

Behin hizkuntza politika zehaztu ondoren, hurrengo lana, irizpide bakoitzaren arduraduna, jarraipena egiteko adierazleak eta zabalkundera egiteko modua definitzea izan zen. Hori guztia egin ondoren, 2008 azaroaren 20an onartu zuen FITeko Zuzendaritza Batzordeak hizkuntza politika.

Lanketa horren emaitza izango zen, euskaraz lan egin nahi duen langile orori, horretarako baliabideak eta ildoak eskaintzea. Hizkuntza politika hau euskaren erabilera sustatzeko sortutakoa denez, euskararen aldeko diskriminazio positiboa egiten du, beti ere, gaztelera eta bestelako hizkuntzak baztertu gabe.

3.3.5. Euskara Planaren helburua

Fagor Ederlan Taldeak, eta ondorioz, FITek euskararekiko duen helburu nagusiak edo misioak hauxe dio:

Fagor Ederlan Taldeak euskararen normalizazioa lortzeko hartu duen ildo estrategikoa kontuan izanda, eta erakundeko pertsonak, hizkuntza ezagutu edo ez, hizkuntza muga gainditzeko prozesuari babes orokorra ematen ari direla egiaztatuz, honako helburu hau planteatzeko baldintzak daudela kontsideratzen da:

FIT Atomociónek "Euskararen normalizazio proiektua" garatzeko konpromisoa du, modu horretan, 2016an harreman sozio-enpresarialetan euskara erabili nahi duen pertsona orok hori posible egingo duen testuinguru humano eta prozedimentala izango du.

Alde kulturala alde batetara utzita, helburu hau laneko parte hartzearen apustuaren barnean kokatzen da, eta helburua lortzeak pertsonak kooperatibarekin identifikatzen lagundu behar du, eta azken finean, bere efizientzia enpresarial eta soziala hobetu.

Honen harira, Kooperatibako Lehendakaria den Mikel Uribezteberriak, iaz, Fagor Ederlan Taldean Eralan II egitasmoaren baitan burutu zen interbentzioan (Nola lortu enpresako ohiko gestioan lider papera jokatzeko dutenak euskara plana ere lider izatea?) euskararen aldeko apustua egitearen garrantziaz jardun zuen. Ondorengoak dira Mikelek egindako gogoetaren ideia nagusiak:

- o *"Euskara inportantea da zentzua ematen digulako. Nortasun batekin identifikatzen gaituelako."*
- o *"Gaur egun desoreka bat dago efikazia (errentagarritasun ekonomikoarekin lotzen dena) eta zentzuaren artean. Oreka hori bilatzeko orduan indartu behar diren arloen artean (parte-hartzea, balioak, ...) bat gehiago da euskara eta, beraz, ez da zerbait hautazkoa."*

Horrelako ekarpen eta parte-hartzeak erakusten dute, Fagor Ederlan Taldean euskarak baduela era esplizituan aitortutako garrantzia eta misioa lortzera bidean aurrerapauso bat gehiago dira.

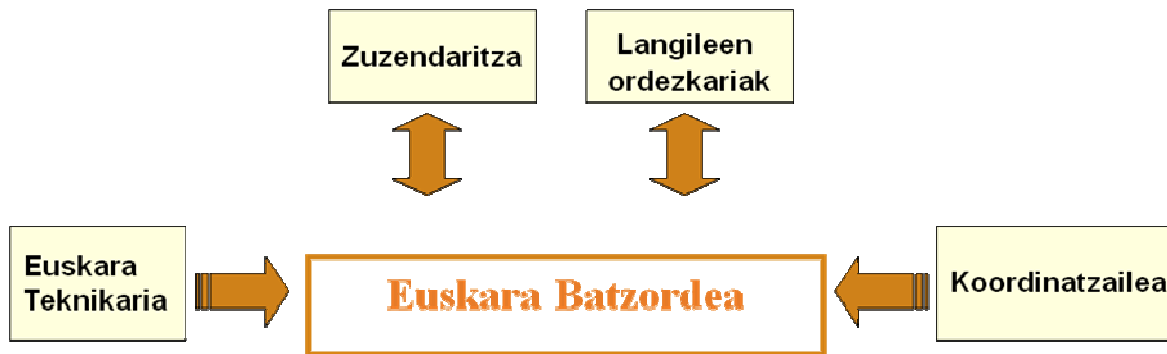
"Zein norabidetan nabigatu behar den ez dakigunean, ez da aldeko haizerik izango."
Séneca

3.3.6. Nola garatzen da Euskara Plana FITen?

FITeko Euskara Planak egin duen ibilbide hori posible egiteko, ondorengo mekanismoak zehaztu dira: pertsonak, enpresako egitura eta planoak, arauak eta kudeaketa eredua.

- **Egitura: Pertsonak (funtzioak eta egitekoak)**

2007an euskara normalizatzeko dinamika martxan jarri zenean, honela egituratu zen garai hartako batzordea; gaur egun ere, ñabardurak ñabardura, antzera samarreko osaera du.



Goiko irudian ikus daitekeen moduan, Euskara Batzordeak, 4 input edo sarrera izango ditu; sarrera horiek funtzio ezberdina izango duten 4 pertsona multzok osatzen dute. FITeko langileek eta kanpo aholkularitzakoa den euskara teknikariak eratuko dute lantaldea. FITeko langileen artean ere funtzio banaketa egongo da: koordinatzaileak eginkizun batzuk ditu, Zuzendaritza batzordeak beste batzuk eta langileen ordezkariak bestelako batzuk.

Ondorengo lerroetan aipatuko da, zeintzuk diren euskara planeko egitura nagusien rol eta funtzioak:

EUSKARA BATZORDEA (FUNTZIOAK)

- o Urteko Gestio Plana zehaztu sailetako ordezkariekin eta zuzendaritzari aurkeztu honek erabaki dezan.
- o Hilero bilera egin eta helburuen jarraipena zuzendaritzan eta sail bakoitzean egiten dela ziurtatu.
- o Beharrezkoa balitz ekintza zuzentzaileak proposatu.
- o Euskararen erabilera bultzatzeko proposamenak egin.
- o Motibazio ekintzak adostu eta aplikatu.
- o Ebaluazioa egiteko modua adostu eta aplikatu.

ZUZENDARITZA BATZORDEA (FUNTZIOAK)

- o Planaren baldintzak zehaztu eta beharrezko azpiegitura eskaini.
- o Euskara Plana erakundeko egituren txertatu.
- o Euskara Batzordearen proposamenak aztertu eta erabaki.
- o Euskara Planaren jarraipena egin (zuzendaritzan eta sail bakoitzean).
- o Komunikazioa: egindakoaren berri eman (zuzendaritzan eta sail bakoitzean).
- o Euskararen aldeko ekimenak bultzatu.

KOORDINATZAILEA (EGINKIZUNAK)

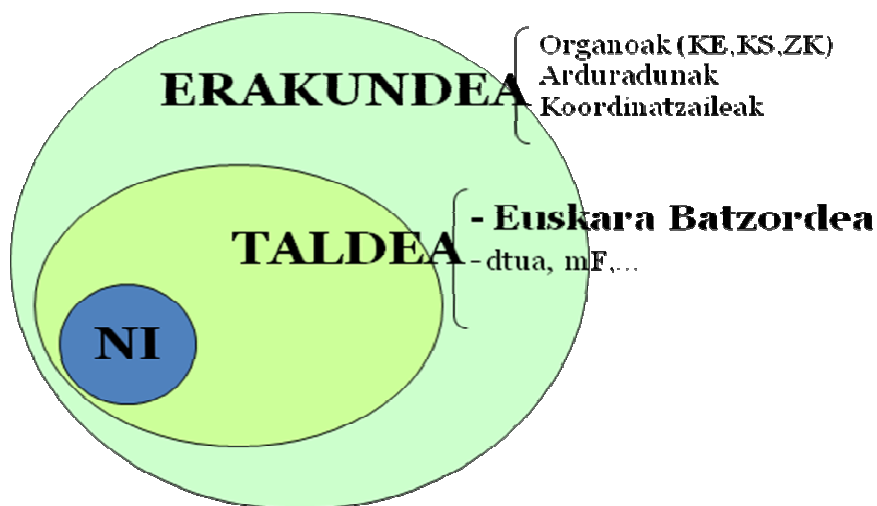
- o FITeko euskara garatzeko proiektua kudeatzea.

- o Euskararen erabileran eredugarri izatea.
- o Euskara normalizatzeko proiektu behar den lekuetan defendatzea eta "saltzea".
- o Hizkuntza politika betetzea, betearaztea eta eguneratzea.
- o Euskara Planaren egiturari eustea eta sendotzea.
- o Hizkuntzen Kudeaketa Gestio Sozialeko gai bilakatzea.
- o Proiektuarekiko Gestio Sozialekoen erreferentzialtasuna sendotzea.
- o Euskara plana enpresaren dinamikan sartzea.
- o Euskara Planari lekua egin zuzendaritzan.

- **Baliabideak: enpresako egitura eta planoak**

Txepetxek dio hizkuntza bat aztertzen dugunean hiru plano izan behar ditugula kontuan, HIZTUNA, HIZKUNTZA KOMUNITATEA eta HIZKUNTZA bera, edo beste hitz batzuekin esanda, PERTSONA edo NI, GIZARTEA edo TALDEA eta ERAKUNDEA.

Euskara plana, planotan edo eragin taldetan, banatu da. Egitura konplexua izan daitekeen arren, eta multzo ugari izan ditzakeen arren, Txepetxek zehaztutako 3 plano horien arabera egin da sailkapena.



Lehendabizi, NI planoa egongo da, hau da, norbanakoaren plano pertsonala. Plano honetatik bideratuko den hausnarketa izango da: "Zer egingo dut nik euskararen misioa lortzen laguntzeko?". Besteak beste, aztertuko dira, FITeko pertsona orok duen eskaintzaren arabera zer egin dezakeen, adibidez: euskarazko bazkideen batzarretara joatea, bileretan euskarazko galderak egitea, lan bonoak euskaraz betetzea, euskaldunei euskaraz egin dezaten animatzea...

Bigarren planoan TALDEA dago, edo beste era batera esanda, Euskara Batzordea. Bigarren plano honek bideratuko duen hausnarketa izango da: "Zer egiten dugu guk lantalde eta Euskara Batzordeetatik misio horretara iristen laguntzeko?". Plano honetan dauden

egitekoak izango dira, besteak beste, Plantarako helburuak definitu eta lortzeko ekintzak egin; Euskara Planari buruzko komunikazioa organoetara bideratu; Talde gisa euskaraz lan egin ahal izateko presioa egitea, horretarako jarrera aktiboa izanez (lankideak betetzen dituzten ohiko dokumentuak euskaraz betetzera animatuz, gazteleraz sortzen diren dokumentuen aurrean, ezadostasuna dagokionari helarazita, ...)

Hirugarrenik ERAKUNDEA dago. Hau osatzen dute koordinatzaileek, arduradunek (pertsonal buru, lehendakari, gerente), organoek... Erakundeko planoak daudenean, galdera honi erantzun beharko diote: *"Zer egiten da erakundetik misio horretara iristen laguntzeko?"* Erakundearen plano honetan daudenen betebeharrak izango dira, besteak beste, Euskara planaren politika orokorra definitu eta jarraipen orokorra egin adierazle kritikoen bidez, enpresako helburuak definitu, jarraipena egin eta behar denean neurri zehatzak hartu, Euskara planari buruzko komunikazioa kolektiboari bideratu, Hizkuntzen erabileran eta gestioan eredugarri / erreferente izatea...

Bistan dago, hiru planoak uztatuta daudela. Bata gabe ezin da besterik egon, elkarren osagarri dira, eta elkarren beharra dute gainera. Hiru planoak zaindu eta landu behar dira planak eta batez ere euskarak aurrera egin dezan.

- **Arauk: Hizkuntza politika**

FITek euskararen normalizazioa lortzeko hartu duen ildoak kontutan izanda, hizkuntzarekiko jokabideak eta funtzionamenduak arautzeko irizpide edo eskenatoki baten beharra sumatu zen. Euskara Planaren bitartez normalizazio linguistikoa lortzeko, Fagor Ederlan Talderako osatutako Hizkuntza politika landu eta egokitzea erabaki zuen FITeko Zuzendaritzak.

Kooperatibaren borondate hori bazkideen interesaren adierazpena izango da eta Arrasateko Kooperatiba Esperientziaren ideologia arautzen duten legeetan oinarritzen da. Arau horien artean honako hauek nabarmentzen dira:

- o *"Arrasateko Esperientzia Kooperatiboaren Oinarrizko Printzipioak": ...euskararen berrindartzea hizkuntza nazional bezala ... (8. Printzipioa, e)*
- o *Fagor Ederlaneko Estatutu Sozialetan bere bigarren xedapen gehigarrian: "Euskarak, Gaztelaniaz batera hizkuntza ofizialaren maila du kooperatiban. Erabiltzeko eta poliki-poliki ezartzeko beharrezko neurriak hartuko dira ."*

Inplikazio sozialean MCCko 2005-2008 Enpresa Politikan onartutakoa: *"Gure ingurune sozialarekin bat, normalizazio linguistiko eta kulturalaren konpromisoarekin bultzatzaile papera izan beharko dugu "*

Fagor Ederlan Taldeak ulermena eta kohesioa bermatuz, bertakoen lan harremanak euskaldundu nahi ditu, aldi berean, gizartean euskararen normalizazioan parte-hartu nahi du. Horretarako Kooperatibaren Estatutu Sozialek eta Fagor Taldeak araututakoa jarraituko da.

Euskararen erabilera sustatzerakoan Kooperatibak bere kideekin informazio, parte-hartze eta kontsulta konpromisoak ditu. Era berean, erabilera lortzeko ezagutza handitzea eta motibazioa lantzea bitartekoak dira.

Hizkuntza Politikako dokumentua oinarri horiek garatzera dator. Bertan jasotzen dira kooperatibak euskara normalizatzeko bidean 2012rako duen helburu nagusia eta hori

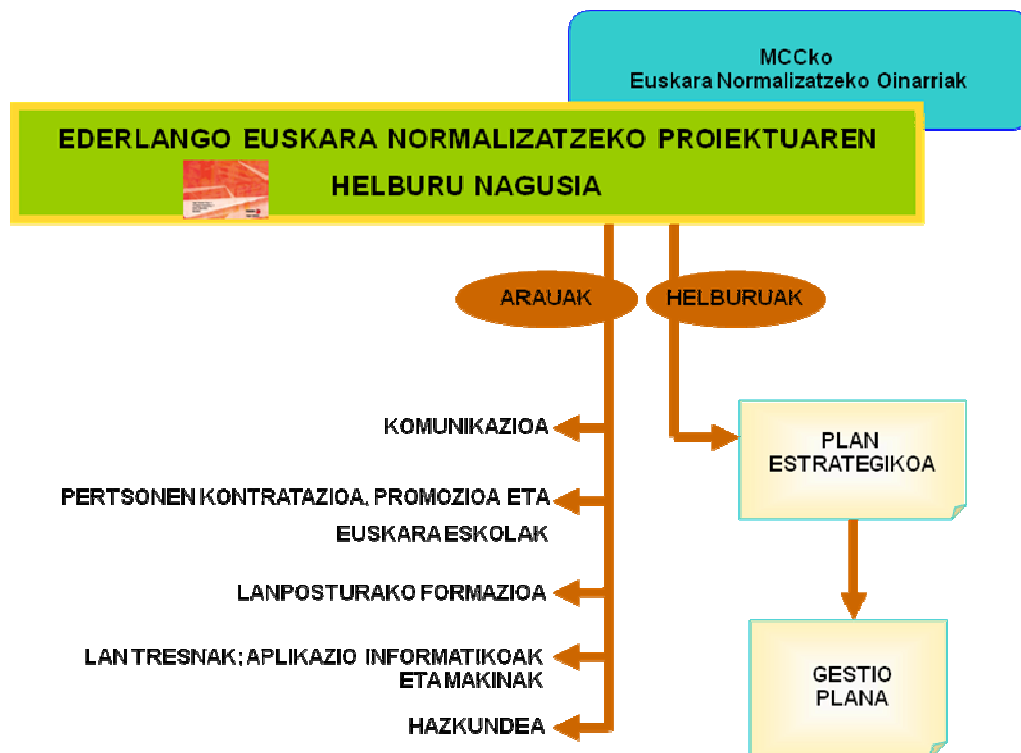
lortzeko definitu dituen irizpideak. Irizpideek, besteak beste, MCCko "Euskara Normalizatzeko Oinarriak" eta Fagor Taldeko arauak dituzte erreferentziazat.

Fagor Ederlan Taldeko eta FITeko hizkuntza politikak guztira bost arlotarako neurriak proposatzen ditu:

- o **Komunikazioa:**errotuluak, mezuak, dokumentuak, aurkezpenak, hitzaldiak,...
- o **Formazioa:** barne eta kanpo formazio saioak
- o **Lan tresnak** (aplikazio informatikoak eta makinak): botoitegiak euskaraz eta gazteleraz eta pantailak hizkuntza aukerarekin
- o **Pertsonen kontratazioa, promozioa eta euskara eskolak:** zeharkako lanpostuetan hizkuntza eskakizuna definituta dago. Lanpostu aldaketetan eta kanpoko sarreretan aplikatuko da. Eskakizuna bete ezean, hautagaiari formazio plana egingo zaio.
- o **Hazkundera:** Euskal Herrian antolatzen diren Ederlan Taldea mailako komunikazio ekintzetan (plenarioa, foro teknologikoa...) bi hizkuntza ofizialak erabiliko dira.

Politika honen betetzeari jarraipen zehatza Gestio Sozialak egingo dio eta urteroko jarraipena Batzorde Eragilearen bitartez egingo zaio.

Hauze izango da, era grafikoan irudikatuta, euskararen normalizazioa lortzera bidean zehaztutako fluxua. Batetik, arauen arloa garatuko da eta bestetik helburuena. Biak ala biak osagarriak izan behar dute ezinbestean, eta euskararen aldeko lehentasunezko tratua lortzera begira sortutakoak dira.



- **Kudeaketa: Ekintza plana**

Kudeaketarena da planaren azken mekanismo nagusietariko bat. Behin FITen euskararen erabileran dauden gabeziak identifikatuta, gabezia horiei erantzuna emateko ekintza plana martxan jarri da.

Ekintza plan horretan zehatu dira: aurrera egiteko landu beharreko ekintzak zeintzuk izango diren, hori nola planifikatuko den denboran, zein izango den ekintza hori gauzatzearen arduraduna, zein adierazleren bidez neurtuko den, zein baliabide beharko diren...

Ekintzak era egokian kudeatu izanak, planari dagokion garrantzia aitortu izanak, jarraipena sistema estuagoa zehazteak eta kudeaketa ere emaitzetara begira jarri izanaren ondorioz, etekin handiagoa lortu da. Horrela euskararen misioa lortzetik, hurbilago dagoela esan liteke.

Lau ardatz horien baturak osatuko dute, FITeko Euskara Planaren bizkarrezurra: Egitura eta Pertsonak; Baliabideak: enpresako egitura eta planoak; Arauak: Hizkuntza politika; eta Kudeaketa: Ekintza plana.

3.3.7. Hizkuntzen elkarbizitza= oreka

Aurrez azaldu da FIT-eko euskararen normalizazio proiektuak zein helburu nagusi bilatzen duen. Gogora dezagun;

FIT Atomociónek "Euskararen normalizazio proiektua" garatzeko konpromisoa du, modu horretan, 2016an harreman sozio-enpresarialetan euskara erabili nahi duen pertsona orok hori posible egingo duen testuinguru humano eta prozedimentala izango du.

Misioak bere baitan abiapuntu bat eta helburu bat jasotzen ditu, zer dugun eta zer nahi dugun.

Misioak marrazten duen egin beharreko bidea hitz gako batzuk erabilita aztertu beharko balitz, hitz gako horietako bi oreka eta elkarbizitza izango lirateke, hizkuntzen elkarbizitza eta hizkuntzen arteko oreka, hain zuzen ere. Zein (des)oreka erakusten du FITeko hizkuntzen paisaiak? Zein eratak da euskara- erdaren elkarbizitza FITen?

Hizkuntzen arteko oreka eta elkarbizitza

Hizkuntzen arteko orekaz hitz egitea, oreka beharraz hitz egitea da errealitate soziolinguistiko honetan. FIT-eko errealitatera etorrira ere, euskarak eta gaztelerak enpresan betetzen dituzten funtzioei erreparatuta, desoreka bat badela ikusten da, gazteleraren alde, bistan dena.

Hori hala izanik ere, urteotako lanak bere aldaketa txiki- handiak eragin ditu, eta esan liteke erabilerari dagokionez bederen, badirela zenbait adierazle euskara-gazteleraren arteko aldea berdintzen ote doan erakusten digutenak. Hona zenbait adibide:

Lehen	Orain
Zuzendaritzan euskaraz lehen 10	Zuzendaritzan euskaraz orain 16
Kontseilutxoetan euskaraz lehen 34	Kontseilutxoetan euskaraz orain 50
KS-ean euskaraz lehen 12	KS-ean euskaraz orain 12
Produkzio makinak euskaraz lehen 0	Produkzio makinak euskaraz orain 2
Identifikazio pertsonala (txartelak,...) euskaraz lehen 0	Identifikazio pertsonala (txartelak,...) euskaraz orain 100
Dokumentazioa lehen 0	Dokumentazioa orain 5*

*dokumentazioaren arloan gabezia nagusienetakoak.

Lortutakoa begien bistan izanik, oraindik ere "euskaraz" barik "euskaraz ere" egiten dela esaten da nahi baino gehiagotan.

Neurri handi batean lortu da gaztelaraz egiten den kasuetan euskaraz ere egitea, hala ere, hala egiten denetan normalean txikia handiaren itzalean geratu ohi da. Nolabaiteko orekatze bat gertatu da FITen, hala da, dena den, "euskaraz ere" egiten dela esaten denean beste hau ere ari gara esaten; gaztelara era eskusiboan erabiltzen den egoerak asko direla, aldiz ez da oraindik hala gertatzen euskararekin.

Euskara ez da hizkuntza zentrala enpresan. Hortaz, nola pasa euskara hizkuntza osagarri duen elebitasun diglosiko egoera honetatik beste egoera orekatuago batera? (adib, euskara hizkuntza zentrala duen ingurune eleanitza).

Nola lortu egungo (des)oreka (des)orekatzea?

Egungo errealitatea aldatu nahi bada urrats argiak eman behar dira, urrats hauek norbanako mailan, talde mailan nahiz erakunde mailan eman behar dira gainera.

Hasteko, funtsezkoa da euskararen normalizazioaren proiektuaren inguruan ahalik eta adostasun zabalena lortzea, hau zenbat eta handiagoa izan, proiektuak izango duen bultzada ere handiagoa izango da, eta pentsatzekoa da emango diren aurrerapausoak ere ausartagoak izango direla.

Uste da neurri handi batean FITeko gehiengo zabalak bat egiten duela gutxi-asko hau bezalako adierazpen batekin; "euskara da geure hizkuntza eta gure lan hizkuntza ere euskara izan dadin nahi dugu".

Hizkuntzen gaia enpresan ahalik eta erarik sanoenean eta naturalenean kudeatzea da erronka, beti ere kontuan izanik alde batetik euskara eta gaztelara biak direla ofizialak FITen, eta bestetik argi izanda bertako hizkuntzaren (euskararen) normalizazioa lortzea enpresa-helburu dela. Hau da, egon litezkeen interes eta hautu partikular guztiak kontuan izanik (adibidez, ofizialak diren hizkuntzen artean nahi dudana erabiltzeko dudana eskubidea) guztiok bat egiten dugun enpresa-helburua da lortu beharrekoa, eta guztiona den helburua lortzeko bakoitzak bere hondar-alea jarri beharko du.

Adostasun maila ahalik eta zabalena eta errealea izan dadin, garrantzitsua izan daiteke hizkuntzen elkarbizitza eta hizkuntzen arteko oreka bezalako gaiak printzipio orokorrago batzuen baitan kokatzea eta lantzea. Adibidez:

- 1) Munduko hizkuntza guztiak berdina dira.
- 2) Hizkuntza eta kultura aniztasuna defendatu beharreko balioak dira.

Goiko bi baieztapen horiek edonork onartu eta bere egiteko modukoak dira. Gizarte zabalean bezala, FIT-en ere inor gutxi azalduko du ageriko modu batean behintzat goiko esaldiekiko bere kontrakotasuna, politikoki ez litzateke zuzena.

Behin euskararen normalizazioaren proiektuaren inguruko adostasuna badenean, adostasun hori praktikara eramatea letorke. Behin hona iritsita, agian bi kontzeptu bereiztu behar dira, batetik "hitzezko onarpena", eta bestetik "ekintzazko onarpena". Lehena litzateke zer esaten den, bestea berriz ekintzetan zer erakusten den; zenbaterainoko koherentzia mantentzen da edo saiatzzen da koherente izaten esaten den horrekiko.

Berdintasuna eta aniztasunaren onarpenaz, praktikan ikusi ohi da bakoitzak zer ulertzen duen berdintasun edota aniztasun gisa, bestearena ere norbanakoarentzat daukagun ala ez, zenbateraino jartzen garen bestearen lekuan etab.

Izan ere berdintasun kontzeptuak ez du esan nahi hizkuntza guztiak berdin tratatu behar direnik, baizik eta hizkuntza guztiak berdintasun egoera batera heltzeko neurri orekatzaileak (diskriminazio positiboa) hartu behar direla, elkartasun balio eta printzipioak martxan jarri behar direla etab. Eta hori guztia, faltan duenari emanda lortzen da bestak beste, eta hala egin ahal izateko, duenari kendu ere egin beharko zaio agian. Prest al gaude horretarako?

Esandakoekin batera, komeni da euskara-gazteleraren arteko desoreka kudeatzeko orduan nola jokatu den argi izatea ere. Hau da, zer egingo den gure lan hizkuntza euskara izan dadin? Zerk balio du?

Norbanako mailan, talde mailan nahiz erakunde mailan sakondu eta praktikara eraman beharrekoak iruditzen zaizkigun 8 estrategia azpimarratu nahi ditugu hizkuntzaren errekupeziarako bide gisa:

- 1) Hitzunek osatzen dute hizkuntza komunitatearen muina; hitzunik osatu eta hezi behar dira hizkuntza kontzientzian, konpetentzian eta koherentzian. Arlo honetan landu beharreko lan-ildoetako bat izan daiteke hitzunaren alderdi emozional / psikologikoak duen eraginean sakontzea, bistan baitago honek eragin handia duela bai norberarengan eta baita besteengan ere.
- 2) Euskal hitzunentzako arnaguneak sortu edota daudenak indartu beharra, hau da, hizkuntza normaltasunez eta trabarik gabe erabiltzeko baldintzak dituzten toki-eremuak bultzatu behar dira, euskaldun bizitzeko behar diren baldintza fisiko eta psikologikoak garatu behar dira.
- 3) Hitzunen sareak hedatu eta sendotu beharra, arnagune ezberdinak elkarrekin harremanduz.
- 4) Subsidiaritate printzipioa: tokian tokiko hizkuntzan egin daitekeena ez beste hizkuntza batean egin.
- 5) Euskararentzako funtzio eskusiboen ideia aplikatzea; zenbait funtzio euskarak beteko ditu enpresan.
- 6) Euskararen funtzio defizita eta gazteleraren gehiegizko funtzioak; bati emateko besteari kendu behar. (Euskarari zein funtzio dagokion argitu behar da, balizko elebitasun sozial orekaturik lortzea ezinezkoa baita).
- 7) Euskararen aldeko diskriminazio positiboa.

8) Indarrean den hizkuntza politika betetzea eta betearaztea egungo egoerari "eusteko" eta egoera orekatuago batera urratsak emate aldera.

Hau guztia apurka-apurka egin behar da. Apurka-apurka baina irmo.

Komeni da hizkuntzaren normalizazioaren gaia begiratu konplexu batekin lantzea eta ahalik eta gehien xehatzea adibidez enpresa barruan hizkuntzen paisaia orekatzen edo desorekatzen laguntzen duten faktoreak zeintzuk diren. Honetan guztian lagun dezake ikustegi sistemiko bat izateak ere, hau da, zein den enpresako antolamendu egitura, laneko kultura, lan-harreman sareak, egitura hierarkikoa, lantaldeak, liderrak, eta honek guztiak nola eragiten duen eta nola erabili daitekeen berau euskararen normalizazioaren gaian aurrera egiteko.

Aurrez esan bezala, hau guztia bi kolpetan egin behar bagenu, hasierako etapa batean euskararen normalizazio proiektuaren inguruan ahalik eta adostasun zabalena lortzeko lana letorke lehenik, ondoren adostasun hori praktikara eramateko. Lehenengo bata, eta ondoren bestea, ala ez, plangintzaren urte hauetako ibilbideak erakutsi du bata nahiz bestea elikatu behar direla etengabe, hau da, uneoro asmatu behar da adostasun maila hori nola handiago egin, eta ados gatozen hori praktikara eramateko zer egin.

Hala ba, uste dugu goian aipatu ditugun 8 estrategiak lantzen hasiak garela FIT-en, batzuk gehiago besteak baino.

Plangintzaren erakundetzearekin eta sozializazioarekin zerikusia duten zenbait ekintza oso serio bete dira FITen eta egindako lanak bere eragina izango duela espero da, euskarak zentralitatea lor dezan apurka-apurka. Arlo honetan egindakoen artean azpimarratu behar dira:

- o Hizkuntza Politika adostu eta onartzea; (hizkuntza politikaren sozializazioa eta zabalkundea) (8. estrategiarekin lotuta)
- o Arauak eta politikak betetzeko onartu dira FITen, eta bete egiten dira. Esan eta egin egiten da. Eredugarritasuna praktikatu egiten da, lanpostuetako hizkuntza eskakizunaren gaian etab. Diziplina eta zorrozatasuna aplikatzen da indarrean diren arauak aplika daitezen. (8. estrategiarekin lotuta)
- o Euskara planaren helburuak eta honen kudeaketa enpresako lan metodoetara (DPO) uztartzeko hausnarketa abiatu eta proiektua gidatuko duen lantaldea (EB) heztea. Lantaldea eta honen betebeharra prestigiatzea kolektiboaren eta arduradunen (ZB,KS,...) aurrean eta elkarren arteko elkarlana abiatzea planaren oinarriak finkatzeko helburuarekin. (proiektuarekiko adostasuna lortzearekin, plangintzaren ikuspegi sistemikoa lantzearekin eta enpresa kultura plangintzaren helburuak lortzeko baliatzearekin lotuta)

Horietaz gain, erakunde eta lantalde mailan barik, hiltunaren planoa lantzeko helburuarekin lotutako ekimenak ere ari dira garatzen:

- o - Hiltunak osatu eta hezten ari dira norbere hizkuntza portaeretan alderdi emozional eta psikologikoak duen eraginean sakonduz (TELP formazioa,...) (1. estrategiarekin lotuta)

Bistan da estrategia ezberdinek bata besteari eragiten diotela, eta bata landuta besteak ere lantzen direla gutxi-asko. Hala ba, FITen uste da hizkuntzen arteko elkarbizitza eta orekaren gaian urratsak emateko aukeratu diren estrategiak balidoak direla eta bide horretatik segi egin behar dela.

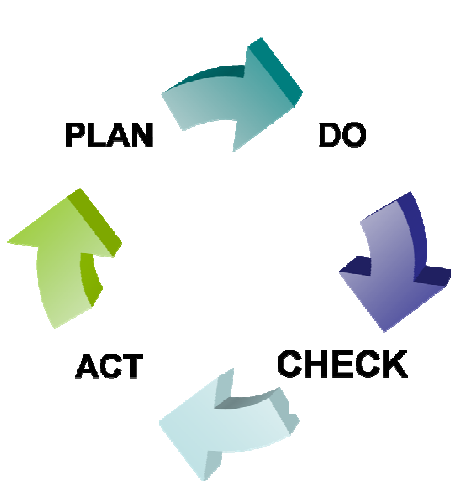
Ikusten dena ez da beti ikusi nahi genukeena, horregatik dugu gero eta argiago zer ikusi nahi den. Eta horrekin batera beste gauza bat ere argituz joan da apurka-apurka, errealistak izan eta amets lorgarriak egin behar direla. Eta lortuko ditugu.

4. DPO METODOLOGIA

4.1. ZER DA DPO METODOLOGIA

"DPO metodologia ez da zaharkituta eta modaz pasata dagoen zerbait, norbaitzuk pentsa dezaketen moduan. Bizitasun osoa mantentzen du, baina aplikatzen jakin behar da eta ingurumari berrietara egokitzea ezinbestekoa da..." - Bill Reddin.

DPO gaztelarazko Despliegue de Políticas y Objetivos hitzen laburdura da. DPO prozesu bat da, non, enpresaren ekitaldiaren kudeaketarako plana sortu, garatu, jarraipena egin eta berau ixten duen. Prozesu hori PDCA zikloan oinarrituta egongo da, baina zertan datza enpresaren kudeaketak?

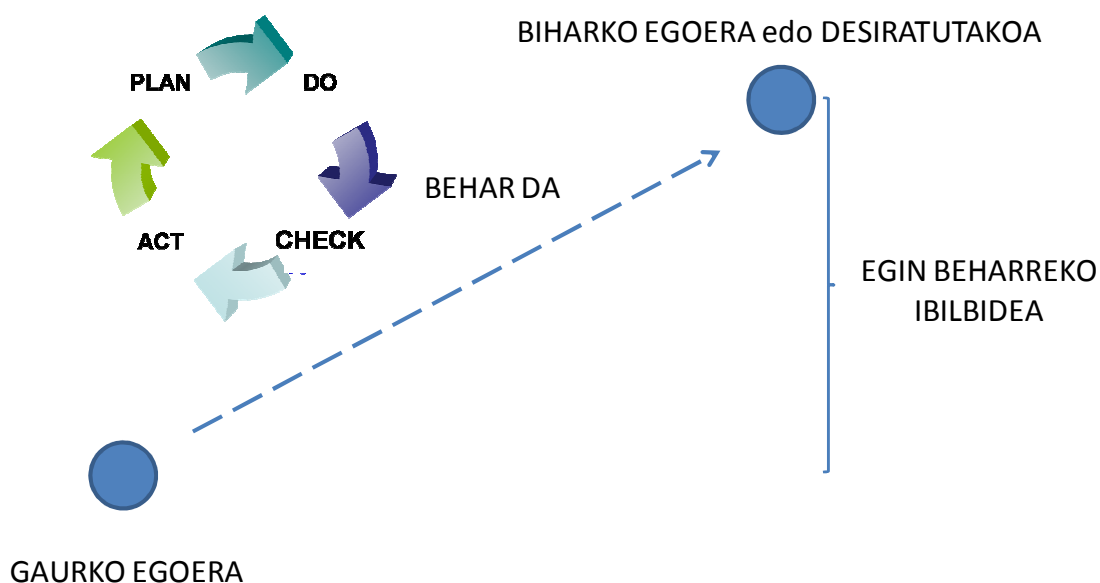


Plan: Egungo egoera aztertu eta biharko egoera zein nahi dugun finkatzea, alegia, planifikatzea edota plangintza egitea.

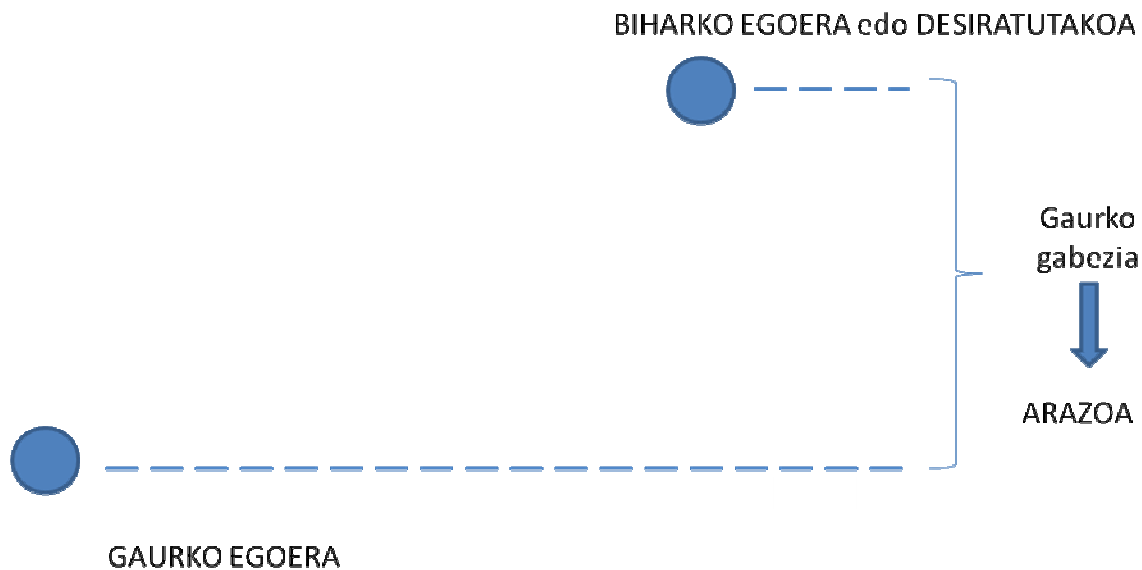
Do: Finkatzeaz gain, biharko egoerara iristeko baliabideak jartzen ditu; planifikatutakoa martxan jarri eta ekintzak egitea.

Check: Jarraipen mekanismoak zehaztu eta jarraipena egiten du, momenturo, hasierako egoerarekiko alderatu eta biharko egoera desiragarria iristeko behar dena aurreikusten du. Etengabeko kontrola eta etorkizunarekiko berrikuspena.

Act: Biharko egoerara iritsi aurretik, etziko egoera zein izan nahi den finkatzen da. Etengabea da, helburua lortzeko gelditzen dena ikuskatuz, berriz plana egitera bultzatzen du.



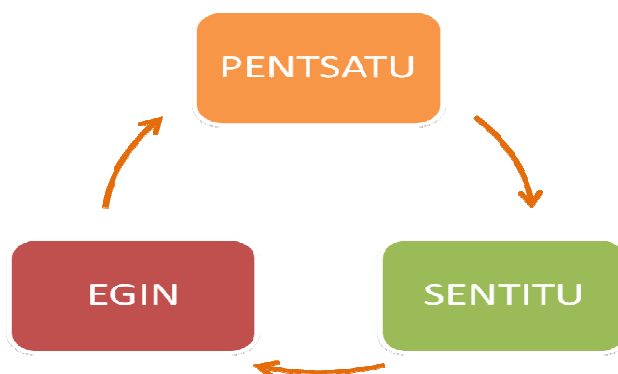
Funtsean metodologia honek begiratzeko beste modu bat eskaintzen du.



Metodologia honekin gaurko egoera zein zen jakin ondoren, biharko nahi den egoera edota helburua zehaztuko da. Egoera bien artean dagoen ibilbide, edo tartea izango da, momentu honetan dagoen gabezia, beste era batera esanda, helburua lortu ahal izateko gainditu beharreko arazoa.

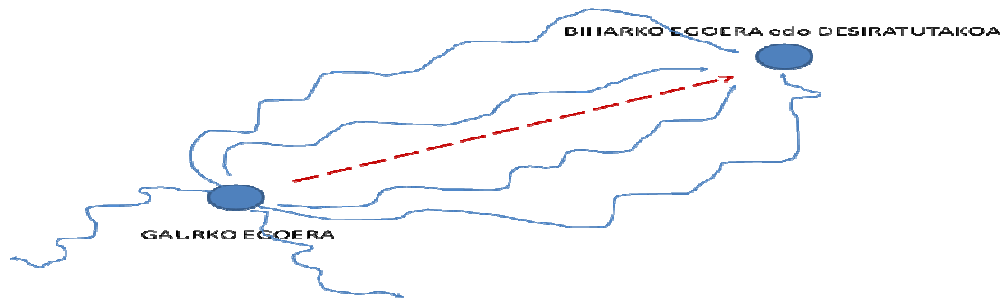
DPO prozesua gabeziak edo arazoak identifikatu eta konpartitzeko metodologia bat da, eta arazoak konpontzeko beharrezkoak diren elementuak kontutan hartzen ditu:

- o **Beharra sentitzea.** Egungo egoera eta desiratutakoa bistaratzen ditu, eta honek, era berean, beharra sentiarazten du. Aurrera egiteko beharra sentituz gero, ekimena errazago barneratzeko aukera egongo da.



- o **Zientzia erabiltzea.** Datuak erabiltzeak prozesu honetan egin beharreko bide egokia aukeratzeko balioko du, hau da, egon litezkeen aukera guztien artean eta ekintza egokien bidez, modurik eraginkorrenean bidea zehaztea.

"Neurtu neurgarria dena eta egin neurgarri, neurgarri ez dena". Galileo Galilei.



- o **Umorea izatea.** Antolakuntza (prozesua eta pertsonak) ekinean mantentzen duen prozesua da.

Zein pausu edota fase ditu metodologia honek? Bi fase nagusitan bereizten da.

- 1- **Hedapena. Helburuak finkatzea** (irizpide orokorrak finkatu, irizpide orokorrak komunikatu eta guneka helburuak finkatu).

Helburuen hedapena edota 1. fasea egiteko hainbat eredu erabili litezke; FITeko kasuan prozesu oso parte-hartzailea da, antolakuntza guztiak (pertsona guztiak) parte-hartzen duena.

Era estrukturatu batean antolakuntzako gune guztietara "irizpide orokorrak" zabaltzen dira, hau da, zuzendaritzak duen ikuspuntua antolakuntzan jakinarazten du.

Enpresako prozesu guztiak erlazioa dute. Gune desberdinak erlazionatuta daude eta, erlazio horiek, prozesu berritzaile eta prozesu bezero bezala ikus daitezke. DPO prozesuan, prozesu bezeroen beharrak identifikatzen dira. Bestalde, pertsona orok, bere bizipenetatik aterako dituen kezka edota ardurak identifikatzen ditu.

Era estrukturatu batean 3 arloetako ekarpena gune bakoitzean landuz, helburuak finkatuko dira.

- 2- **Garapena, jarraipena eta itxiera.** (helburuaren garapena, helburuen jarraipena eta emaitzen itxiera).

2.faseak, oinarrian identifikatutako helburuak lortzeko bidea identifikatzen du eta ibilbide horretan beharrezkoak izango diren kontrol eta baliabideak ezartzen ditu. Itxiera ere ematen dio ekitaldi amaieran eta 1.fasea berriz ere martxan jartzen du, datorren urtera begira.

Laburtuz, honela adieraziko genuke kudeaketa planaren garapena zer den:

- o Egungo egoera aztertu eta biharko egoera zein nahi dugun, mugak bitarteko, finkatzen duen azpi-prozesua da.
- o Etorkizuna irudikatzerako orduan "ikuspuntu" desberdinak engranatzeko prozesu parte-hartzailea da.
- o Biharko egoerara iristeko baliabideak jartzen ditu: €, pertsonak...

- o Egungo egoeratik biharko egoerarako bidearen jarraipenerako mekanismoak jartzen ditu.
- o Biharko egoerara iritsi baino lehen, etziko egoera zein nahi dugun finkatzen duen etenik gabeko prozesua da.

"DPOari eta autokontrolari Administrazioaren filosofia gisa ere deitu dakioke. Ekintzaren, jarreraren eta giza motibazioaren kontzeptuetan oinarritzen da eta edonolako maila edo funtzio dituen arduraduni aplikatu dakioke, baita erakunde handi edota txikiei ere. Norbanakoaren jarduna bermatzen du, behar objektiboak, helburu pertsonaletan bihurtzen dituelako..." Peter F. Drucker (1930-40)

4.2. NOLA APLIKATU DEN DPO METODOLOGIA EUSKARA PLANEAN

FITeko euskara planaren lehendabiziko Gestio Plana 2008an osatu zen. Gestio Planaren helburu eta ekintzak, diseinu garaian egindako analisi eta hausnarketen ondorioz zehaztu baziren ere, Gestio Plan hartako emaitzak nahiko kaxkarrak izan ziren; agian, esperientzia ezagatik, helburu oso baikorrak zehaztu zirelako, zer-nola lan egin behar zen oso argi ez zegoelako... Arrazoiak arrazoi, aurrera begira emaitza hobeagoak lortzeko eta euskara planaren iparra, edo jarraitu beharreko ibilbidea lantzeko azterketa baten beharra zegoela antzeman zen.

Hasierako analisi hartan zehaztutako ideiak argitu eta sakondu asmoz, 2009-2012 epealdirako Plan estrategikoaren hausnarketa baliatu zen, DPO metodologia txertatzeko. Azterketa hartan, bi analisi mota uztartu ziren: batetik, 4 urterako helburu nagusiak identifikatzea, nolabait plangintzaren iparra izango zirenak, eta bestetik, helburu horiek elikatuko zituzten ekintza zehatzagoak zehaztea, hau da, 2009 urtean landuko zirenak. Ondorengoak izan zen kudeaketa eredu hau abian jartzeko jarraitutako prozedura:

- o **Irizpide orokorrak finkatu**: Zuzendaritzak Hizkuntza Politika onartzen du. Ildo edo zantzu orokorra Zuzendaritza Batzordeak emango du, bera izango baita, FITeko helburuei jarraipena egingo diena eta bereziki Euskara Batzordeari, zer egitea nahi duen adieraziko diona.
- o **Irizpide orokorrak komunikatu**: Zuzendaritzak onartutako Hizkuntza politika komunikatuz, antolakuntzan zabaldu eta ezagutarazten du. Euskaraz lan egitea estrategikotzat jotzen du Zuzendaritzak, identitatearen aldeko apustua baita: *"euskara garrantzitsua da kudeaketan, balio erantsia ematen diolako egiten dugun lanari, eta nortasunarekin bat egiten duelako, horrenbestez, landu beharreko gaia da"*. Kasuaren komunikazioa euskara batzordeari egiten zaio.
- o **Guneka helburuak finkatu**: Misioarekiko gabeziak ez dira FITeko gunek konkretuetan gertatzen, beraz, FITeko helburu tranbertsal bezala kontsideratzen da Euskara Plana. Helburu konkretua euskara batzordeak finkatzen du eta ondoren zuzendaritzak onartu.

- o **Helburuaren garapena:** Helburu honekiko dauden gabezien analisia, edota dauzkagun zailtasunak definituko dira, alegia, zailtasun edota gabeziak non dauden identifikatu eta horiei irtenbidea eman eta arazoa errotik kentzeko egin beharreko lana zehaztuko da; beti ere, muinean dauden zergatiak identifikatuz eta zergati hori behin betiko ezabatzen lagunduko duten ekintzak zehaztuz. Ekintza plan bat zehaztuko da, jarraipenerako beharrezkoak diren adierazleak definituz...

Alderdi teorikoan ikusitakoa martxan jartzeko garaia iritsi zen eta horretarako Adinet izeneko tresna baliatu zen. Tresna horrek erakunde bateko euskararen erabilera neurtzea eta erakunde batean euskaraz lan egiteko zein aukera dagoen neurtzea ahalbidetzen du (enpresak euskaraz lan egiteko egiten duen eskaintza). Horretarako, adierazle multzoak eta multzo horiek definitzen dituzten adierazleak identifikatu dira.

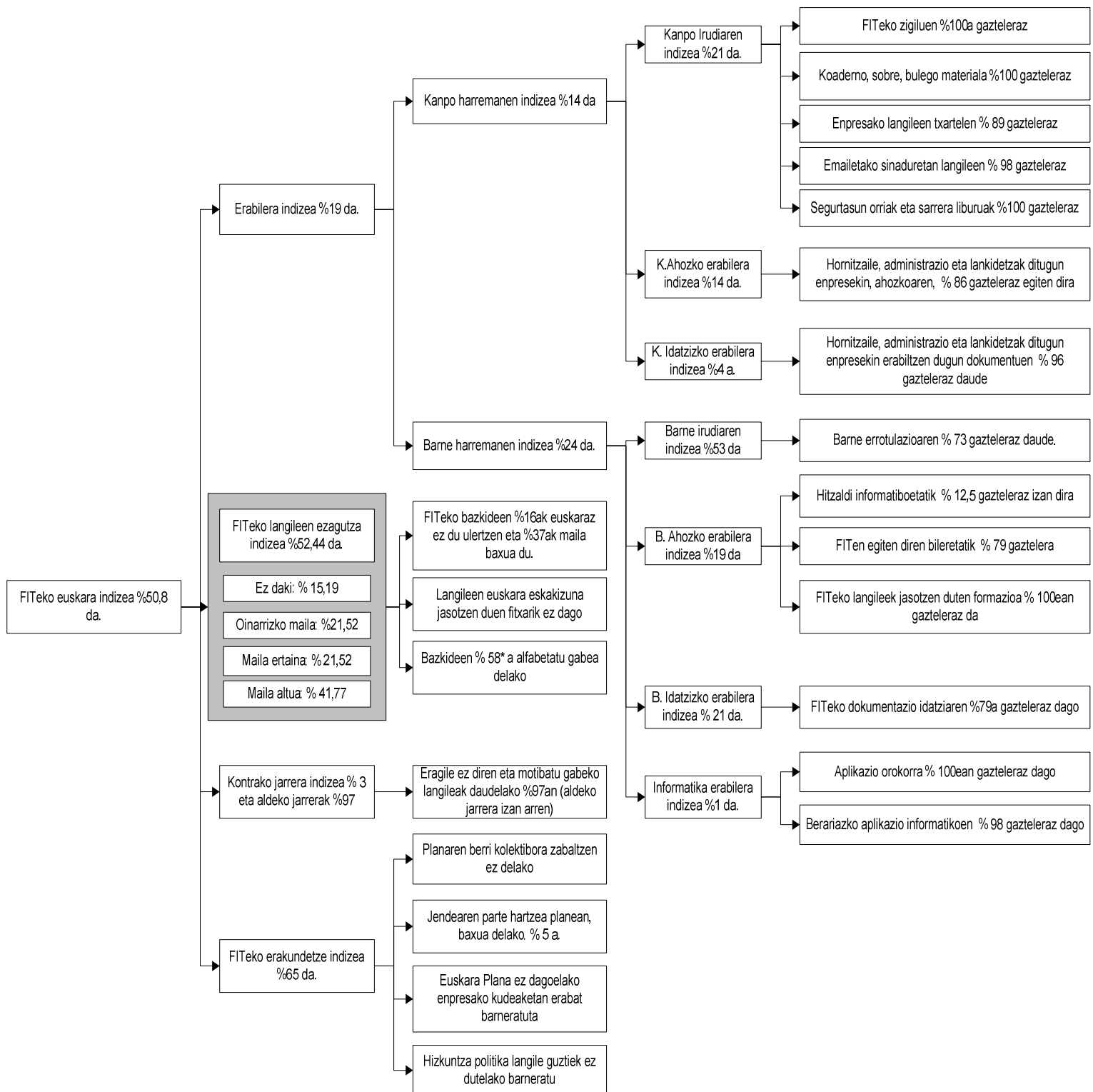
FAGOR EDERLAN TALDEA enpresako FIT AUTOMOCION proiektua, 2008. urteko datuak

KUDEAKETA	MOTBAZIOA	EZAGUTZA	ESKANTZA	ERABILERA	FAKTOREKAKO INDIZEA	INDIZE OROKORRA
Egoera	75 39 39 39	75 49 49 49	75 37 37 37	75 15 15 15	300 140 140 140	
Neurriak	100 85 85 85	75 27 27 27	75 55 55 55	75 34 34 34	400 260 260 260	1000 508 508 508
Emitzak	75 26 26 26	75 14 14 14	75 35 35 35	75 33 33 33	300 108 108 108	
Ariokako Indizea	100 85 85 85	225 92 92 92	225 118 118 118	225 131 131 131	225 82 82 82	

FITeko errealitate orokorra goiko hori zela ikusita, gabezia horien zergatiak bilatzeko hausnarketa saioak egin ziren, alegia, FITeko euskararen erabilera zerk baldintzatzen zuen ikusteko saiakera. Gorriz inguratutako laukietan ikus daitezke FITeko euskararen kudeaketaren gabezia nagusienak zeintzuk diren.

Hausnarketa saio haiek, FITeko errealitatera begira jartzea ekarri zuen, hau da, bertako funtzionatzeko modua ikustea eta zertan hobetu daitekeen aztertzea. Horrek, bide batez, lantalde honetako kideen jardunari begira jartzea ekarri zuen, besteak beste, ondo egiten ez zenari irtenbidea jarri nahi zitzaiolako. Lanketa hartatik, FITeko euskara planaren gabeziak identifikatzea lortu zen.

Ondorengoak izan ziren 2008 urte amaieran identifikatutako gabezia nagusiak:



Hausnarketa horretan zergati batzuk neurtzerako garaian, arazoren batzuk identifikatu ziren, hori dela eta, lanketa hori ez zen izan %100 datuetan oinarritutakoa, baina lagungarri izan zen, zertan hobetu behar zen identifikatzen lagundu zuelako.

Behin euskara planaren gabezia edo oztopo nagusienak identifikatu ondoren, ekintza plan baten bidez, horiei buelta eman eta ekintza zuzentzaileak proposatzea eratuko da. Ekintza plan horretan, ekintza zein izango zen zehazteaz gain, planifikazio lanak ere egin behar ziren, baliabideak esleitu beharra zegoen, beraz.

Ekintza plana osatu ondoren, arlo horiek kudeatzen, hau da, ekintzak⁶ betetzen hastea baino ez zen eratuko. Lantaldeak bazuen egin beharrekoaren berri, egin beharrekoaren arrazoiak zekizkien, beraz, ez zuen noraezean ibiltzeko arrazoirik. Ekintza bakoitzak bere arduraduna izango zuen eta baita epe jakin batzuk ere ekintza horiek burutu ahal izateko. Hori hala, nahiko kohesionatuta egin zuten aurrera batzordekideek.

DPO metodologia honen bidez egindako lanketarekin, Euskara Batzordeko kideez gain, enpresako Zuzendaritza Batzordea ere, helburu edo ipar berera begira jarri zen, horrela, planaren egitekoak barneratu eta kohesio handiagoa lortu zen parte-hartzaileen artean.

Lanketa hori gauzatzeko talde tekniko gisa jardun zuten: Euskara batzordeko koordinatzaileak, euskara batzordeko kide den kontseilu sozialeko ordezkariak eta euskara teknikariak. Behin analisia egin eta aurrera begirako ildoak zehaztu ondoren, Euskara batzordeko kide guztiei azaldu zitzairen lanketa prozesu guztia, beraien iritzi eta ekarpenak jaso ahal izateko. Hau da, aurre-lanketa bat egin arren, garapena Euskara Batzordeak finkatzen eta adosten du.

Behin lehendabiziko atala gainditu ondoren eta euskara batzordeko kideek egindako ekarpenak txertatu ondoren, Zuzendaritza batzordean aurkeztu zen euskara plana garatzeko, helburuaren garapen txostena. Behin zuzendarien langa gainditu ondoren eta bertako ekarpenak aztertu eta txertatu ondoren, behin betiko txostena eratu eta taldera, kasu honetan, Euskara Batzordean komunikatu zen, zein izango zen urte horretarako jarduna.

- o **Helburuen jarraipena eta helburuen garapenaren berrikuspena:** Ekintzak kudeatzen hasi ahalaz bat, egiten denaren jarraipena egitea ezinbestekoa da. Dauden gabeziei irtenbidea ematea helburutzat hartu denez, ezinbestekoa izango da ekintzak egitea, garapena egokia den edo ez ikustea, epe motzera jarraipena egitea eta lantzen dugun horren bilakaera neurtzea, eta desbiderapenik balego, ekintza zuzentzaileak jarri eta beharrezko neurriak hartzeko aukera egongo da. Zein aurrerapen egin diren eta zein zailtasun izan diren ere ikusiko da.

Jarraipen sistema estuagoa izanik, kudeaketa ere emaitzetara begira jarri eta etekin handiagoa lortu da. Planari jarraipena egiteko mekanismoak zehazteaz gain, planari buruzko informazioa nola komunikatu behar den ere zehaztu da. Horrek aldi berean, plana erakundetzeko eta komunikazioa hobetzeko ere balio izan du.

Planari jarraipena hileroko egiten zaio, emaitzak gertutik jarraitu ahal izateko. Jarraipenerako txosten⁷ hori, hileroko zuzendaritza batzordera eramaten da. Horrez gain, 3 hilean behin zuzendaritza batzordean, planaren deskargua ahoz egiten da.

⁶ Ikus eranskinetan, DPO metodologia honen bidez, sortutako ekintza plana.2.eranskina.

⁷ Jarraipenerako txosten erdua ikusi eranskinetan.3. eranskina.

Arlo sozialetik ere egiten zaio planari jarraipena, 3 hilean behin Bazkideen Batzarretan⁸ planaren deskargua egiten da.

- o **Emaizten ebaluaketa**: Emaizta orokorrak ekitaldi amaieran ebaluatuko dira, hau da, arazoa edota gabeziak errotik desagertu diren ebaluatuko da, edota beste era batera esanda, aurreikusitako helburuak bete diren. Azken ebaluazio fase honetan, garrantzitsuak izango diren beste arlo batzuk ere ebaluatuko dira, besteak beste, zeintzuk izan diren ekitaldiko ekintza nabarmenenak, zertan aurreratu den, edota zein emaitza lortu diren. Emaizten inguruko balorazioa egiteaz gain, prozesua bera ere ebaluatuko da, alegia, jasotako emaitzak lortu ahal izateko zer/nola egin den lanketa hori. Ildo horren inguruan ondorengoak ebaluatuko dira: zer den prozesu horretan ikasitakoa eta hurrengo ekitaldira begira zein proposamen edota ekarpen egon daitezkeen aztertzea. Datu horien analisisa egin ondoren ekitaldia itxi ahal izango da.

Sistematika honi esker eta eraikitako ibilbideari jarraiki, etorkizunean lortu nahi den egoera horretara iristeko aurrerapausoak eman dira. FITeko langile batzuen parte-hartzea eta inplikazioa areagotzea lortu da, nahiz eta hobetzeko asko dagoen oraindik, bestalde, komunikazioan ere eraginkorrak izatera iritsi da eta bereziki, lantaldea indartuta mantentzea lortu da.

Laburtuz, esan, kudeaketa eredu honek begiratzeko beste modu bat eskaintzen duela, bereziki, arazoak sortzen dizkiguten gabezia horiei erantzutera bideratuta

4.3. DPO AURREKO ETA ONDORENGO EGOERA

Hurrengo bi ataletan aipatuko da, euskara planaren helburuak nola zehaztu izan diren FITen. Lehendabiziko puntuan aipatuko da, DPO metodologia aplikatu aurretik zer/nola kudeatu izan den euskara plana; bigarren atalean, ordea, DPO metodologia euskara planean aplikatzeak ekarritako onuren aipamena egingo da. Hirugarren puntua izango da, aurreko bi puntuen arteko konparaketa egiteko erabiliko dena.

4.3.1. DPO aurreko egoera

Aurrez aipatu moduan, 2007an murgildu zen FIT euskara normalizatzeko proiektuan. Garai hartan diseinu garaian egindako diagnostikoaren emaitzen azterketa egin eta hurrengo urterako helburuak zehaztu ziren.

Ondorengo zen FITeko egoera edo diagnostiko txostenaren balorazioa:

- o *"FIT Automocion-eko euskararen erabilera orokorra %13koa da. Erabilerarik handiena barne irudian dago, enpresako barne errotulazio gehiena elebitan edo euskara hutsez baitago. Horrez gain, puntu ahulenen artean informatika eta kanpo idatzizkoa dauzkagu."*

⁸ Bazkide guztientzat antolatzen diren hileroko bilerak.

- o "Euskararen ahozko erabilera, kale neurketa bidez neurtu zen enpresako 4 gune ezberdinetan. Bulegoetako langileek erabilera handiagoa daukate, zuzeneko langileek baino, eta euskararen ezagutza ere altuagoa da zeharkako langileen artean. Batez beste, ahozko erabilera informala, %26koa da."
- o "Ezagutzari dagokionez, berriz, inkesta erantzun dutenen artean (langileen %69a), %54k daki euskaraz ongi, % 28k erdizka eta gainontzeko %18k ez daki."
- o "2007ko Gestio Planaren helburu nagusien artean, euskara plana erakundetzearena azpimarratzen da, alegia, enpresak bere egituraren txertatzea euskara plana, bakoitzak bere funtzioak ezagutu eta barneratzea eta hauek aplikatzen hastea."

2007an aurreikusitako ekintza guztiak egiterik lortu ez zenez, 2008an lantzeko konpromisoa hartu eta baliabideak esleitu ziren. Hala, 2008ko Gestio Planeko ardatzak erakundetzea eta kanpo harremanetan euskararen erabilera areagotzea izan ziren.

Planaren egitura behar bezala barneratu, sendotu eta, ahal den neurrian, lankideen parte-hartzea bultzatuz, enpresako beste arlo batzuetara Euskara Plana hedatzea nahi zen. Kanpo harremanei zegokionez, esan, hornitzaile, administrazio eta bestelako erakundeekin FITeko langileek zeuzkaten harremanak aztertu eta, posible zen kasuetan, erabileran eragiteko konpromisoak bideratzea nahi zela, bai ahoz zein idatziz.

FITeko planak lehen inplementazio urtea izan zuen 2008koa. Planaren abiatze fasea zela kontuan izanik, plana apurka-apurka sendotuz joatea zuen helburu; horregatik, dinamika propioa sendotzen lagunduko zuten ekintzak definitu ziren urteko Gestio Planera begira. Ildo horiek ez ziren Fagor Ederlanen 2008an zehaztu ziren ildo berberak, hala ere, esan behar da FITeko eta Ederlaneko ildoek eskema orokor berari erantzuten zietela: Txepetxek horren ezagun egin zituen, motibazioa, ezagutza, erabilerari eta planaren erakundetzeari, hain zuzen ere.

2008ko Gestio Planeko ekintzen betetze maila (FIT)	
HELBURUAK	Betetze maila % negozioan
Euskararen erabilera handitu	42%
Euskararen ezagutza handitu	0%
Euskararen aldeko motibazioa/portaera handitu	22%
Euskara plana erakundetu	35%
GP-aren betetze maila (batez bestekoa)	59%

Gestio plana 63 ekintzek osatu zuten. Aipatu behar da, hasiera batean zehaztutako ekintzez gain beste ekintza batzuen beharra ere antzeman zela, eta haiek ere, Gestio Planean txertatu zirela.

Urte amaierako emaitzak aztertuz, ondorioztatu zen, emaitzak bere horretan ez zirela horren kaxkarrak, baina kudeaketan oso fin ibili ez izanaren sentrazioa geratu zen. Horri irtenbide bat eman nahian, ondorio hauek atera ziren:

- o Gestio Planeko ekintza kopurua zehazterako garaian ez zela gehiegi asmatu. Lehenengo urtea izanik, ez zen aurreikuspen oso erreala egin eta ondorioz ekintza jarritan betetze maila baxua lortu zen.*
- o 2009 urterako ekintza zuzentzaileetako bat, baliabideak doitzea izango zen, hau da, pertsona gehiago gonbidatzea Euskara Batzordera edota Gestio Planeko ekintza kopurua gehiago doitzea.*

Ekintza zuzentzaile horien artean, 4 urterako zehaztuko zen Plan Estrategikoa DPO metodologiaren bidez zehaztea izan zen. Behin ildo orokorra zehaztu ondoren, hari beretik tira eginaz, 2009rako Gestio Plana ere metodologia horrek aipatzen dituen ezaugarriak jarraiki egin zen.

4.3.2. DPO ondorengo egoera eta horrek ekarritako abantaila eta aurrerapenak

Erakundeek, gero eta gehiago, erakundea bera eta pertsonak kudeatzeko gestio eredu berriak martxan jarri nahi izaten dituzte, eraginkorragoak izan nahian. Horretarako eta eraldaketa prozesu hori aurrera eramateko, ezinbestekoa egiten da egungo kudeaketa ereduei errebisio batzuk egitea eta behar berriei egokitzea. Horixe da funtsean FITen egin dena, etorkizunera begira jarri eta ibilbide horren proiektzioa egitea.

Hausnarketa saio haietatik indarberrituta atera zen FITeko Euskara Batzordea, jokabide aldetik irizpideak argitzeko balio izan zuelako, ipar jakin bat izatearen zergatiak aztertu zirelako, eta gertatzen ziren arazo edo traba guztiak zergatik gertatzen ziren pentsatzen jarri izanak, mugak gainditzeko bidea eraikitzen lagundu zuelako.

Lantaldeak bazuen egin beharrekoaren berri, egin beharrekoaren arrazoiak bazekizkien, beraz, ez zuen noraezean ibiltzeko arrazoirik. Hori hala, nahiko kohesionatuta egin zuten aurrera batzordekideek.

Oro har DPO metodologia honek, abantaila nabarmenak ekarri dizkio FITeko euskara planari. Lehenik eta behin, Euskara Batzordeko kideez gain, enpresako Zuzendaritza Batzordea, eta ondorioz, antolakuntza guztia, helburu edo ipar berera begira jarri dira; planaren egitekoak barneratu eta kohesio handiagoa lortu da parte- hartzaileen artean.

Beste irabazietako bat izan da, planari garrantzi handiagoa ematea lortu dela, alegia, erakundeko kudeaketa sistema eredu bera erabili izanak, beste helburu, erronka eta prozesu batzuen trataera bera izatea suposatu du. Hartara FITeko edonor izango da gai jarraipena egiteko planari. Bide beretik, sistema honetan trebatu ahala, kudeaketan hobetu da, eta etekin handiagoa ateratzea lortu da.

Jarraipena sistema estuagoa izanik, kudeaketa ere emaitzetara begira jarri da eta etekin handiagoa lortu da. Planari jarraipena egiteko mekanismoak zehazteaz gain, planari buruzko informazioa nola komunikatu behar den ere zehaztu da. Horrek aldi berean, plana

erakundetzeko eta komunikazioa hobetzeko ere balio izan du. Ondorengoa da jarraipenerako eta komunikaziorako zehaztutako sistema:

- o FITen, DPO metodologiak zehazten duenari jarraituz, hilero egiten zaio jarraipena kudeaketari, emaitzak gertutik jarraitu ahal izateko. Hori horrela izanda, hilero zuzendaritza batzordera eramaten da jarraipenerako txostena. Materiala koordinatzaileak eta teknikariak sortzen dute.
- o Zuzendaritza Batzordera bideratutako txostena Euskara Batzordean aurkeztuko du koordinatzaileak. (ZB-an lehenago aurkezten den arren, aldaketa edo bestelako proposamenik sortuko balira, hurrengo hilabeteko txostenean aurkeztuko lirateke).
- o Horrez gain, 3 hilean behin Zuzendaritza Batzordean, planaren deskargua ahoz egiten da. Kasu honetan ere, materiala koordinatzaile eta teknikariaren artean prestatzen da eta materiala koordinatzaileak aurkeztuko du ahoz.
- o Arlo sozialetik ere egiten zaio planari jarraipena, eta 3 hilean behin Bazkideen Batzarretan planaren deskargua egiten da. Landu nahi den gaia Euskara Batzordean erabaki eta landu ondoren, koordinatzaile eta teknikariaren artean osatuko dute materiala. Kontseilu Sozialeko ordezkariak, Bazkideen Batzarretan egingo dute Euskara Planaren deskargua eta ekarpenik baleude, Euskara Batzordeari jakinaraziko dizkie.

Azken finean, DPO metodologia, edota lehen esan bezala, arazoak konpontzeko metodologia, Kudeaketarako metodologia sistematizatu batean oinarrituta dago: arazoaren zergatiak identifikatu eta ekintza zuzentzaileak bideratzen dituelako. Hizkuntzen arloa, pertsonon komunikazio tresna izanik, arlo sozialarekin lotu izan da, eta ez da horrenbeste erlazionatu izan kudeaketarako sistematika jakin batzuekin. FITen egindako lanketa honetan ikusi ahal izan da, metodologia egituratu zehatzek ere balio dutela hizkuntzetarako, alegia, hizkuntzak kudeatu daitezkeela kudeaketarako edo esku-hartzerako metodologia sistematizatuan oinarrituta.

Plangintza honetan eraikitako ibilbideari jarraiki, etorkizunean lortu nahi den egoera horretara iristeko aurrerapausoak eman dira. FITeko langile batzuen parte-hartzea eta inplikazioa areagotzea lortu da, nahiz eta hobetzeko asko dagoen oraindik. Bestalde, komunikazioan ere eraginkorrakoak izatera iritsi da eta, bereziki, lantaldea indartuta mantentzea lortu da.

4.3.3. Datuen konparaketa eta ondorioak

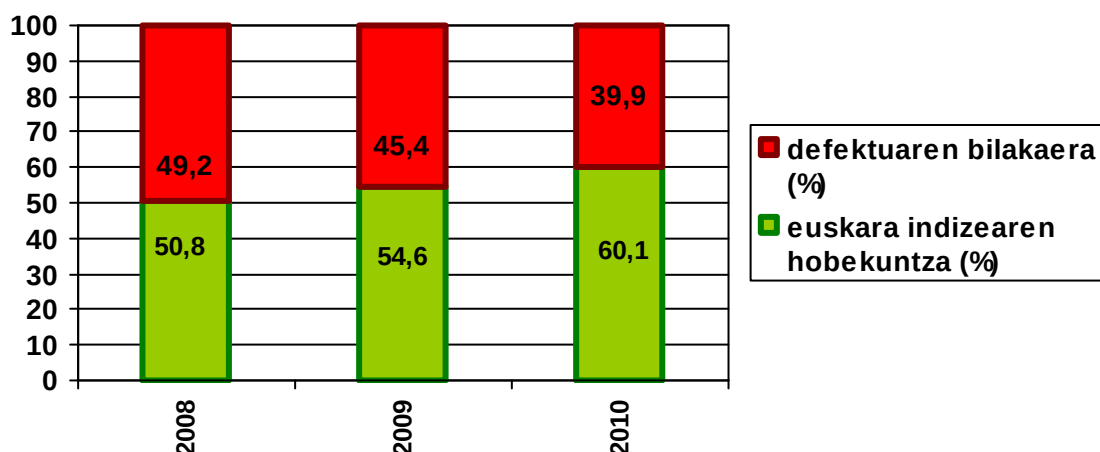
2009az geroztik euskara planaren helburuak DPO metodologian oinarrituta garatu izan dira. Hala, badira 3 urte sistematika zehatz horretan oinarrituz egin dela helburuen garapena.

Emaitzek erakutsi dute helburuak zehazteko prozedura horrek onurak baino ekarri ez dituela, beraz, FITeko kasuan eraginkorra izan dela esaterik bada.

Ondorengo hauek dira, urtez urte, FITeko euskararen erabilera indizearen datuen bilakaera. Beheko grafikoan bi kolorez irudikatu da ibilbide honen bilakaera. Alde batetik, berdez adierazi da, DPO metodologia hori aplikatu izanaren ondorioz, lortutako bilakaera positiboa, alegia, ekintzak ondo egin izanagatik, euskararen indize orokorrak gora egin izana. Gorriz,

ordea, aurkako efektua irudikatu da, hau da, FITen dagoen defektuak edo gabeziak behera egin duela, alegia, zenbat eta euskara gehiago sartu erakundean, gabezia gutxiago egongo direla, eta ondorioz, beheranzko joera nabarmenduko dela gabeziei dagokionean.

Bi eremu horien batura izango da euskararen indize maximoa, izan ere, momentuko errealitatearen argazkiari, hobetzeko dagoen alderdia gehituko balitzaio, desiratutako egoera edota egoera optimoa lortuko litzateke. Horrenbestez, FITeko helburua izango da, berdez margotutako eremuaren joera goranzkoa izaten jarraitzea eta, halabeharrez, eremu gorriak edo gabeziek behera egitea.

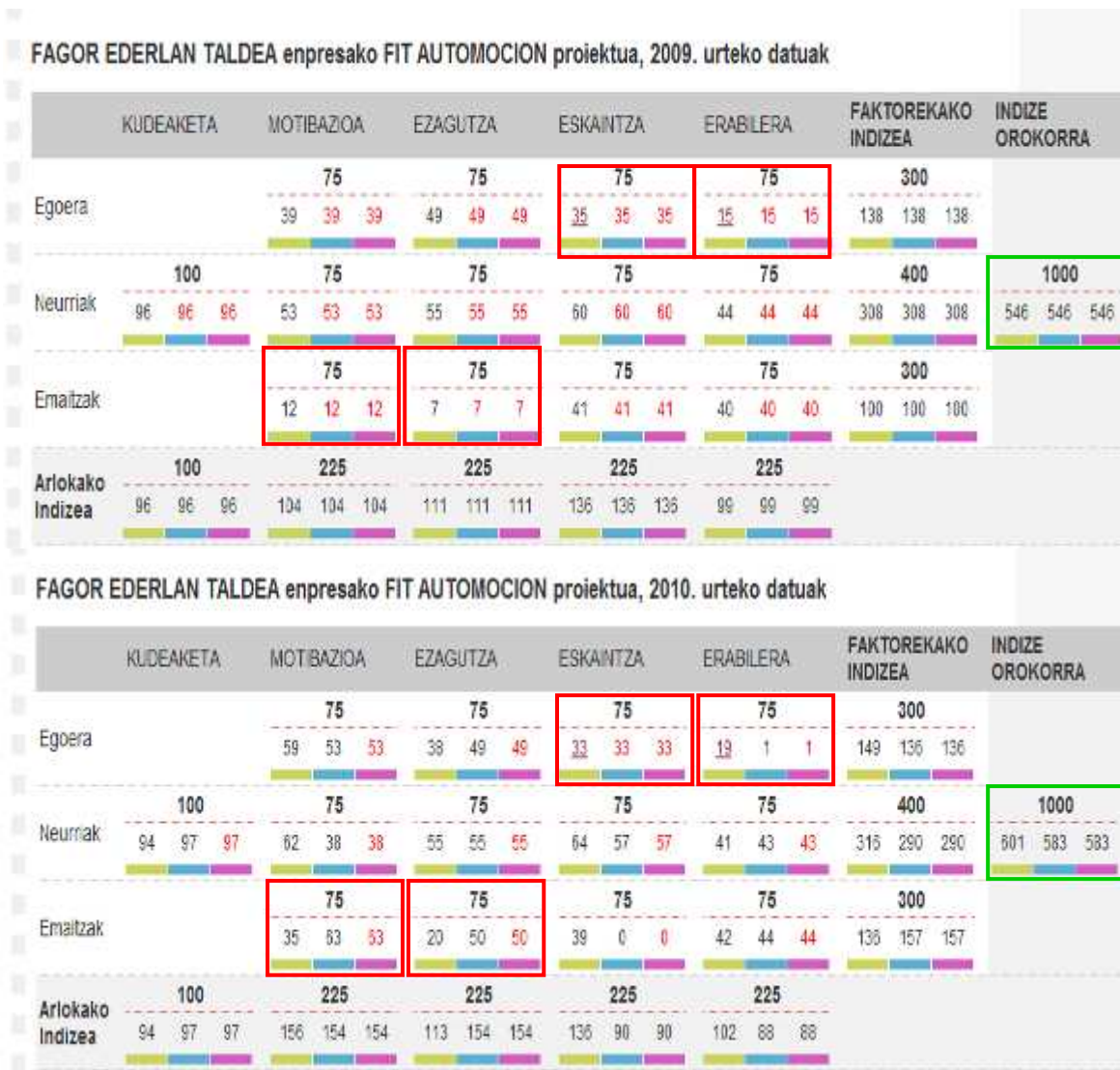


Goiko grafiko horretan ikus daiteke, azken 3 urte hauetan FITen euskararen indize orokorrak izan duen bilakaera. Datu horiek, esan bezala, Adinet tresnako azken 3 urteetako agente paneletako datu orokorrak dira. Hau da, behean ageri diren taula horietan, lauki berdeetan adierazten diren datu orokorrak erabiliz egindako errepresentazioa da.

Jarraian ikus daiteke euskararen indizeak izan duen bilakaera azken 3 urte hauetan. Adinet tresnatik ateratako agente panel hauetan, eta gorriaz markatutako laukietan zehazten dira, lehenasunezko ekintzak edo gabeziarik handienak dauden eremuak.

FAGOR EDERLAN TALDEA enpresako FIT AUTOMOCION proiektua, 2008. urteko datuak

	KUDEAKETA	MOTIBAZIOA	EZAGUTZA	ESKANTZA	ERABILERA	FAKTOREKAKO INDIZEA	INDIZE OROKORRA
Egoera		75	75	75	75	300	
		39 39 39	49 49 49	27 37 37	15 15 15	140 140 140	
Neurnak	100	75	75	75	75	400	1000
	85 85 85	27 27 27	55 55 55	59 59 59	34 34 34	260 260 260	508 508 508
Emailtzak		75	75	75	75	300	
		26 26 26	14 14 14	35 35 35	33 33 33	108 108 108	
Arlorako Indizea	100	225	225	225	225		
	85 85 85	92 92 92	113 113 113	131 131 131	82 82 82		

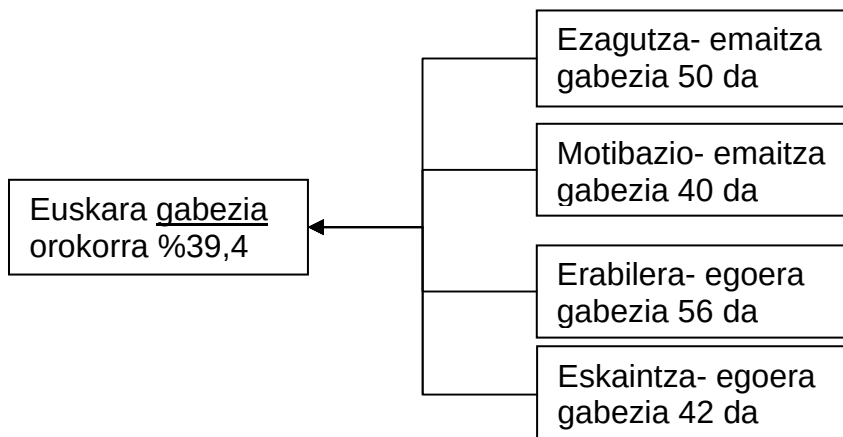


Datu zaparrada horri begiratu azkar bat emanda, ikusten da, urte batetik bestera lehentasunezko arloak, gorri markatutakoak, aldatu egin direla (lehenengo urtea kasu) edota mantendu ere egin daitezkeela (bigarren urtetik hirugarrenera kasu). Gakoak diren arloetako gabeziei erantzuteko egindako ahaleginaren ondorioz, gerta liteke, goiko datuetan ikus daitekeen moduan, ahulgunea zena, ahulgune izateari uztea eta horrenbestez, indarrak beste arloren batean zentratu behar izatea.

3 urte hauetako joera nagusia euskararen indize orokorrak gora egitea den arren, gertatu da, arlo jakinen bateko emaitzek beherantz egitea; hori inertiako gertaera bat izan daiteke, enpresako zenbait gertakari naturalek sortu ditzaketenak, adibidez, langile euskaldunak enpresatik joatea eta ordezkari inor ez kontratatzea (Ezagutzako emaitzetan eragin zuzena izango luke). Kontrako efektua ere gerta liteke, alegia, arlo jakin batzuetan eragitearen ondorioz, beste arlo batzuetan ere gora egitea. Aipatutako kasuistika guzti horien eraginez, euskararen indizea ez da aldagai finkoa izango, hau da, erabilera mailak gora egin dezakeen moduan beherantz ere egin dezake, nahiz eta FITeko kasuan joera goranzkoa izan.

4.4. AURTENGO ILDO NAGUSIAK

2010. urteko gabezien analisia eginda, 2011. urterako helbururen garapena egitea izango da hurrengo urratsa. Analisi hartako emaitzak aztertuta, hurrenez hurren, ondorengoak izango dira lehentasunezko ardatzak: ezagutza-emaitza arloa, motibazio-emaitza arloa, erabilera-egoera arloa eta eskaintza-egoera arloa. (Adinet tresnatik lortutako datuak)



Arlo horietan ekintza batzuk beste batzuk baino pisu handiagoa izango dutenez, lehentasunen arabera sailkatu ziren, hau da, eragin handiena edota ondorio zuzenenak izango zituzten ekintzei eman zitzaien pisurik handiena. Lehentasunezko lan arloak ondorengoak izango dira:

- o Euskara eskakizuna betetzen ez dutenei euskara eskolen eskaintza egin eta formazio plan pertsonalizatua bideratu.
- o Antolakuntza eskuliburuan lan postuko euskara eskakizuna txertatu (FITen eta Ederlanekoetan).
- o Formazio plana aurrera eramateko Hizkuntza politika bermatuko duen gidoia sortu.
- o Euskara Batzordean kideen berriztapena komeni den hausnartu eta Euskara planeko ekintzak kolektibora zabaldu Kontseilu Sozialaren bidez.
- o FITeko kudeaketa prozesuetan euskara planarekiko betebeharrak eta ardurak txertatzeko urratsak zehaztu eta garatzen hasi.
- o Euskara planeko ekintzetan saretze sistema bultzatu/lideratu.
- o Lan tresna eta dokumentu sortzaileei hizkuntza politika adierazi eta dokumentu eta lan tresnen itzulpenak bideratu.

Horiexek izango dira, 2011. urte honetan lehentasuna izango duten ekintzak eta ondorioz, FITeko euskara batzordearen egiteko nagusienak, baina ez bakarrik.

4.5. EGITASMO BEREZIA: SARETZE EGITASMOA

FITeko kudeaketa ereduan sakondu eta hobetu den neurrian, egoera berrietara egokitzeko premia nabaritu da, hau da, momentuko gabezia horiei erantzuteko beharra igarri da. Horren erakusle dira enpresako langileak Euskara Planeko ekintzetan murgiltzeko sortutako saretze egitasmoa eta Euskara Plana enpresako kudeaketa sisteman txertatzeko egitasmoa.

4.5.1. Arazoaren definizioa

Zuzendaritzak behin eta berriz langileen parte-hartzea eskatu izan duenez, helburu hori lortu ez izanaren zergatiak definitzeko eskatu zuen, alegia, arazoak definitzeko. Hauxe zen momentu hartako egoera:

- o FITeko zuzendaritzak euskara planaren inguruan parte- hartze zabalagoa izateko eskaera egin du behin eta berriz, alegia, euskara plana ez dadila mugatu Euskara Batzordeko kideengana.
- o Euskara Batzordea osatzen zuten langileekin edota egungo antolaketarekin, arlo batzuetara iristeko zailtasunak zeuden, horrenbestez, erakundeko arlo batzuentzat Euskara Batzordearen lana ia erabat ezezaguna izango zen.
- o Egoera horri irtenbidea bilatu nahian, Bazkideen Batzarren bidez, FITeko kolektiboari eskaera bat egin zitzaion: *"jendea behar da euskara batzordeko kideoi laguntza eskaintzeko eta bertako ekintzetan parte hartzeko"*.
- o Eskaera horren bidez, nolabait, langile guztiei eskaini nahi zitzairen beraien eguneroko lanean euskara txertatu eta erabiltzeko aukera, beraiek izango baitziren beraien lana ondoen ezagutzen zutenak, eta horrenbestez, gure gabeziei erantzuteko lankide proposenak.
- o Bide batez, euskara plana ikusgai egiteaz gain, eta orain arteko Euskara Batzordeak FITeko hainbat gunetara iristeko zeuzkan zaitasunak murrizteaz gain, orain arte planean murgildu gabeko langileen euskararekiko sentsibilizazioa areagotzea bilatu nahi zen.
- o Hala, FITeko egunerokotasunean euskara normalizatzeko bidea zabaltzeko bitartekoak martxan jartzeko proposamena egin zen; hala edonork parte hartu ahalko zukeen (euskal hiztuna edo ez), helburua, lantaldetxo berriak osatuz funtzionatzea zelako.

Proposamena egin ahalaz bat, ondorengo erronkekin topo egin zen:

- o Euskara planeko helburuak bazkide guztiek ez zituzten maila berean ezagutzen eta Euskara Batzordearen lana denei erantzutea denez, erritmoa eta metodologia egokitu ziren kasuistika bakoitzaren beharretara.

- o Motibazioa bai, baina eragileen jarrera ere landu beharra nabaritu zen, alegia, eredu izan behar zuten figura klabeen eredugarritasuna eta FITeko gainontzeko langileek autonomiaz jarduteko gaitasuna izatea lortu behar zela.
- o Oro har inork ez du Euskara Planaren inguruan gehiegi galdetzen. Kontseilu Sozialean edota Zuzendaritza Batzordean ez da gaiari buruzko kezkarik azaltzen, eta horrek adierazten zuen FITeko kolektiboak ez zuela gaiaren inguruko kezka edota ardura gehiegirik.

4.5.2. Euskara Planeko ekintzen saretzea: arlo exekutiboa eta arlo soziala

FITeko betebeharrak bat, aurrez azaldu den moduan, euskara planeko ekintzetako parte-hartze maila baxua areagotzea da. Erronka horren aurrean, langileek parte-hartzeko izan ditzaketen beste aukera batzuk lantzeko ekin zaio.

Beste baliabide batzuk bilatu dira, bereziki, zeharkako eta erreleboakako lankideak bileretan biltzeko arazoak egoten direlako, errelebo ezberdinetako jendea dagoelako Euskara Batzordean eta ondorioz denak batera ezin direlako elkartu, gune guztiak ez direlako ordezkatu, agenda kontuak tarteko biltzeko aukerak nabarmen murrizten direlako...

Nolanahi ere, saretzea izeneko mekanismo bat martxan jarri da, arazo horiei irtenbidea eman nahian.

4.5.3. Zer da eta zertarako saretzea

"Naturaren ekosistemetan, bizitzari eusteko gaitasun gehien erakusten duten sistemak, euren elementu guztien arteko sinergia eta elkartruke handiak dituztenak izaten dira; elkartruke mugatuagoak edo sektorialagoak dituztenak, aldiz, ahulagoak dira krisi edo aldaketei aurre egiteko orduan. Giza komunitateek ere hainbat ekimen eta harreman sare dituzte eta sinergiak sortzeak handitu egiten ditu komunitate horrek dituen ahalmenak eta gaitasunak bere bizimodua hobetzeko ". (Martinez, Zesar⁹)

Saretze sistema izenaz bataiatu da, euskara batzordearen dinamika berria izan daitekeena. Dinamika hau izango da, egungo euskara batzordearen ikuspuntu eta mugak zabaldu eta jokamolde berri bat ekarriko duena, ahalik eta arlo gehienetako sinergiak aprobetxatzeko asmoz.

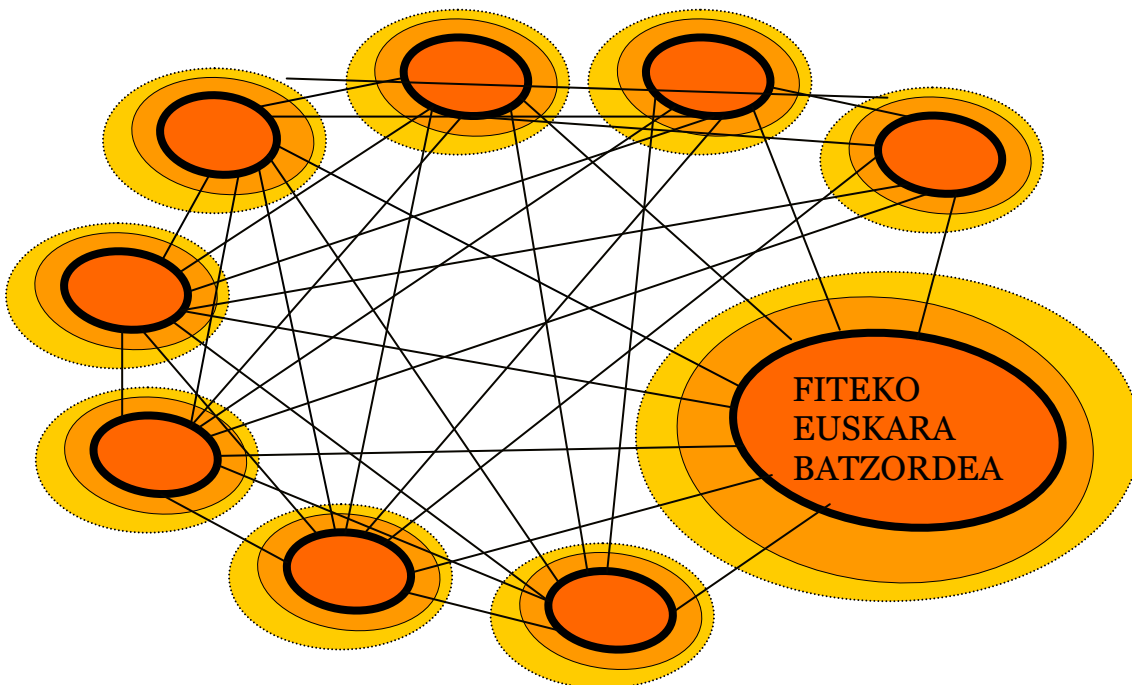
Orain arteko Euskara Batzordearen dinamikarekin, FITeko arlo guztietara iristeko zailtasunak zeuden. Muga horiek gainditu eta aurrera egiteko saretze sistema izeneko egitasmo honi heldu zaio. Proposamen honen bidez, enpresako edozein langileri zabaldu nahi zaizkio euskara batzordean edota planean parte-hartzeko ateak.

9 Prozesu parte hartzaileak: harreman sareak aztertzea eta... astintzea. Martinez, Zesar.

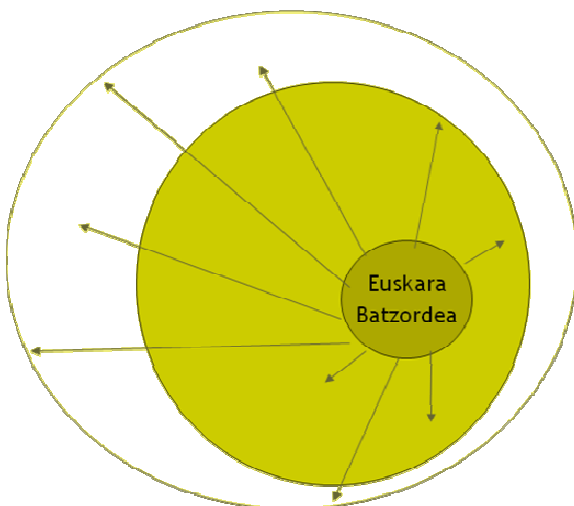
Euskara batzordeko ateak zabaltzerakoan bi proposamen berri landuko dira: alde batetik, kolektibo osoari egin zaio deialdia euskara planeko ekintzetan parte- hartzeko, izan ere, erakundeko gune guztien ordezkaritza sustatzea lortu nahi da, eta horrenbestez, euskara planak presentziarik ez duen lekuetan inplementatzeko aukera sortuko da. Bestalde, euskara plana FITeko kudeaketa ereduan ere integratu nahi da; proiektu edota helburu gisa kudeatzeari utzi eta ekoizpen prozesuen atal osagarri izatera pasa nahi da.

Saretze sistemaren bidez, erakundeko atal guztietara iritsi nahi dela esaten denean, zera esan nahi da: enpresan dauden gune fisiko edota material guztietan euskara planak presentzia izatea. Horretarako, gunean guneako baliabideak esleituiko dira.

Euskara batzordearen orain arteko osaketarekin ezin izan da premisa hori bermatu, planaren ibilbidean zenbait harri koxkorrekin topo egin delako. Oztopo edo arazo horiek alde batera utzi nahian, sare moduko egitura bat osatzea erabaki zen, denak denekin harremanetan egoteko balio zuena, elkarkidetzan eta lankidetzan.



Lankidetzaren ondorioz, euskara plana FIT osoaren eskuragarri egitea eta parte-hartzea bultzatzea nahi da, besteak beste. Horren eskutik etorriko dira, jendea trebatu behar izatea euskararen gaian eta gero eta jende gehiago dinamika honen bueltan kokatzea, horrenbestez gaiarekiko sentsibilizazioa areagotzen joatea espero da.



Hauxe izango da, beraz, saretze sistema honen leloa edo egitekoa:

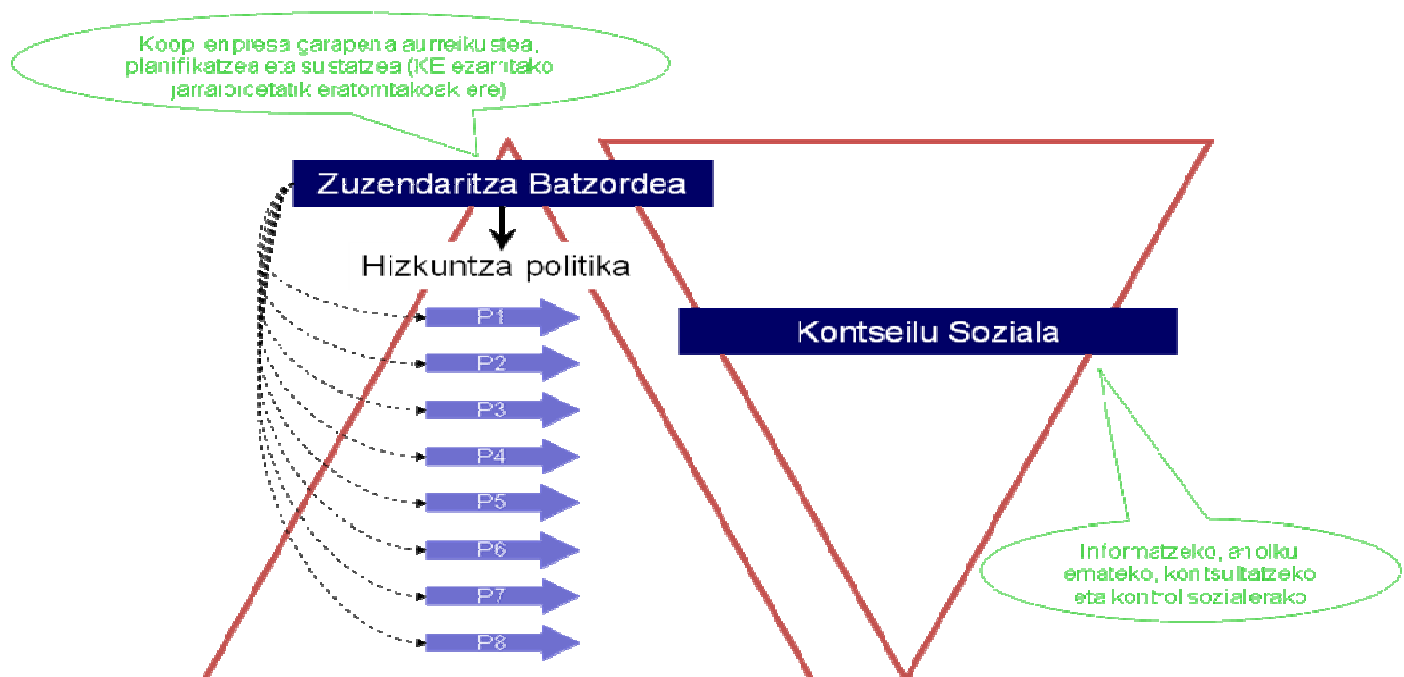
"Jendearengana iritsi egin behar da, harreman sare bat sortu, denen beharretara egokitzen den euskara plana garatzeko. Horretarako adostasuna eta parte-hartzea izango dira iparrak".

Eskaera horren bidez, nolabait, langile guztiei eskaini nahi zitzaien beraien eguneroko lanean euskara txertatu eta erabiltzeko aukera, gai horri buruzko lidergoa garatuz eta praktikara eramanda trebatuz.

FITeko langileen parte- hartzea bilatu eta sustatzeaz gain, euskara plana FITeko kudeaketa ereduan ere integratu nahi da; helburu gisa kudeatzeari utzi eta enpresako ekoizpen prozesuen atal osagarri izatera pasa. Horrela, gainerako prozesuekin gertatzen den eran, prozesu bakoitzeko arduraduna, dagokion eragin eremuko euskararen arduradun izatera pasatuko litzateke.

Lanketa honek FITeko euskara planaren kudeaketan izugarrizko jauzia suposatuko du, besteak beste, enpresako kudeaketa osoan, euskara txertatu behar delako. Prozesu bakoitza hartu, sakoneko azterketa egin, zer/nola funtzionatzen duten ikusi eta ondoren, lantzen dituzten gai horietan euskara era progresiboan txertatzeko plangintza egin beharko da, hau da, euskararen misioa lortzera begira jarri beharko dira ekoizpen prozesuak.

Erakundearen analisia egiten hasitakoan, ikusi da, erakunde batean euskara erabat txertatu ahal izateko, kudeaketa prozesuetan euskara txertatu arren, ez dela nahikoa. Hori horrela, integrazio hori erabatekoa izan dadin, arlo exekutiboa eta arlo soziala ipar berera begira jartzea ezinbestekoa dela ikusi da.



Irudi horren bidez adierazi nahi da, erakunde bateko osotasuna bi txapelek estaltzen dutela, eta horrenbestez, mekanismo honek arrakasta izan dezan, bakoitzaren beharretara egokituko den lanketa bat egitea ezinbestekoa izango dela.

Horixe izango da hurrengo lerroetan egingo dena, alegia, nola txertatuko dugun Euskara Plana arlo exekutiboan eta arlo sozialean azaltzea, edota behintzat, jokamolde berria izango denaren hasierako pausuak azaltzea.

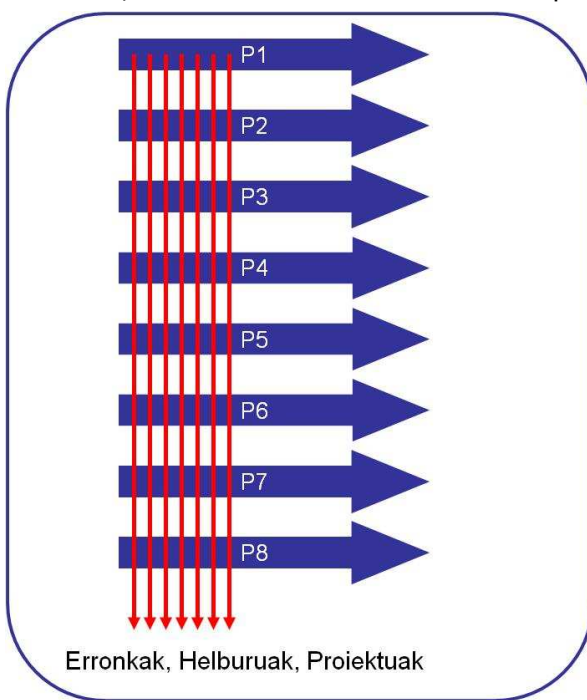
"Hizkuntza bat gizarte batean normalizatua dagoenean, gizarte horretako pertsonak edo hiltun komunitateak hizkuntza hori erabili egiten du bere zeregin (ia) guztietarako. Erabiltzen dutelako dakite hizkuntza, eta dakiten hizkuntza horrek gauzak egiteko (normal bizitzeko) balio dietelako maite dute." (Arruti, 2007)

Integrazio honekin, Arrutik esaten duen moduan, FITen euskara gehiago erabiltzea aurreikusten da, nolabait, FITeko egituraren euskara normalizatuta egongo dela espero delako.

4.5.4. Arlo exekutiboa: 1. eta 5. Prozesuak

Lanketa honen lehendabiziko txapela, arlo exekutiboa izango da, hau da, Zuzendarien atala. FITeko Zuzendaritza osatzen duten 8 prozesuen arduradunek izango dute lanketa honekiko lehendabiziko kontaktua eta beraiekin landuko da aurrerantzean garatuko den prozedura.

Martxan jarri nahi den praktika hau azaltzeko, FITeko prozesuak, erronkak eta helburuak nola kudeatzen diren azaltzea komenigarria da. Enpresaren kokapena atalean aipatu den moduan, FITeko kudeaketa sistema 8 prozesuak osatzen dute. Hala ere, 8 prozesu horiez



gain, badaude bestelako erronka eta helburu batzuk ere, prozesu guztiak era transbertsealean gurutzatzen dituztenak. Euskara planarena da, prozesu guztiak goitik behera zeharkatzen dituen helburuetariko bat. Honek zer esan nahi duen?

Euskara Plana, enpresako kudeaketa prozesu guztiek kontutan izan beharko luketela, ez baitago gunek jakin batean zentratuta, eta ondorioz, helburu hori kudeatzearen ardura Euskara Batzordearena izango da.

Helburu transbertsala izatetik, nolabait, prozesuetan barneratzea da bilatu nahi dena, alegia, hizkuntza irizpideak barneratu eta FITeko kudeaketa prozesuetan txertatzea, kudeaketa euskaraz izan dadin bultzatzea... azken batean, enpresak bere egitea euskara plana.

Helburu hori lortzeko, nola ez, muga batzuk zehaztu dira, hori dela eta, misioarekin bat eginez, 2016. Urterako FITen euskaraz lana egin nahi duenari, horretarako aukera emango zaio. Beraz, hemendik 2016ko egoera horretara iritsi arteko epea zehaztu da, FITeko prozesuetan euskara txertatzeko.

Egitasmo hau Zuzendaritza Batzordean azaldu, landu eta aztertu ondoren, erronka honekin jarraitzeko apustua egin du, FITeko Zuzendaritzak. Aldagai horri dagokionez, Zuzendaritzako kideak elkartu, iritziak trukatu, espektatibak, beldurrak konpartitu... talde bat, ekipo bat osatzen dutela irudikatzeko balio izan du. Azken finean, proiektu bat

konpartituko da, helburu komun bat dago eta bakoitza zer emateko prest dagoen eta besteei zer eskatzen dien esplizitatzeak sendotu egiten du.

Prozesu bakoitzak duen egitekoa aztertu ondoren, erabaki da, prozesu bakoitzaren beharretara egokitzen den lanketa bat abiatzea, prozesu guztiek ez dutelako erantzukizun bera arlo honi dagokionez.

Ildo horretatik, P1 (Kudeaketa Estrategikoa) prozesua eta P5 (Pertsonen Kudeaketa eta garapena) prozesuak izendatu dira lehentasunezkoztat, guzti honetan eragin handiena dutelako. Hona hemen lehentasun horiek zehaztu izanaren arrazoi garrantzitsuenak:

- o P1 prozesua garrantzitsua da: politikak bideratzeko mekanismoa delako, politika horiek betetzen eredugarri izan behar duelako, Euskara Batzordearen nortasuna eta eginkizunak zehazten dituelako: ardurak eta atribuzioak..., euskararekiko emaitzak eskatzen dituelako...
- o P5 prozesua garrantzitsua da: prozesu horren jardura guztiak pertsonetara bideratuta daudelako, ez dagoelako beste prozesurik pertsonetara bideratuta dagoenik, FITeko pertsona guztiak pasatzen direlako prozesu honetatik, behin eta berriz, lan bizitzako momentu ezberdinetan, 5. Prozesu hau erabileran, ezagutzan eta instituzionalizazioan eragin handiena beronek duelako, komunikazio prozesuaren ardura duelako, euskara plana pertsonetara bideratuta dagoelako eta planaren bezeroak pertsonak direlako...

Lehentasunak zehaztu ondoren, arlo horien beharrei erantzuten hastea aurreikusi da. Landuko den mekanismoa erabat zehaztu ez bada ere, lehentasunezko 2 prozesuei garrantzi handiagoa ematea erabaki da. Prozesu horien azpi-prozesuak landu eta eginkizun horiei erantzuteko, hizkuntzarekiko dituzten betebeharrak aztertzea aurreikusten da. Egoera bakoitzaren arabera, dauden beharrei erantzuteko lekuan lekuko baliabideak eskainiko dira, ahalik eta euskararen kudeaketa erabat prozesuan barneratu arte eta prozesu arduradunak gai horretan liderrak izatera iritsi arte.

Prozesu bakoitzak euskararekiko dituen eginkizunak prozesuan txertatu ondoren, arlo horien arduradunak izango dira, eredugarri izan beharko dutenak, eguneroko kudeaketa euskaraz garatzearen aldeko apustua egingo dutenak, eta nola ez, zehaztutako adierazle eta mekanismoei jarraipena egingo dienak, gainontzeko atalekin egiten den moduan.

4.5.5. Arlo soziala: Kontseilu Soziala

Lanketa honen bigarren eremua, arlo soziala izango da, alegia, Kontseilu Soziala organo gisa hartuta. FITeko Kontseilu Soziala osatzen dute: Fagor Ederlaneko Kontseilu Errektoreko ordezkaria den kide batek, FITeko Zuzendaritza Batzordeko kide batek, FITeko langileen ordezkari diren 3 bokalek eta FITeko langilea den idazkari batek.

Kontseilu sozialaren funtzioen artean dago laneko alderdi guztiei buruz Kontseilu Errektorea informatzea, aholkatzea eta kontsultatzea eta kasu bakoitzean jarrera arrazoitu bat hartu beharko du. Horri gehituko litzaioke kontrol soziala egitea. Kooperatibaren barruko instantzien aurrean bazkideak ordezkatzeko dituen organo honek.

Euskararen gaia gai sozial moduan hartu izan denez, Kontseilu Sozialak ere jarri du bere ale aletxoa FITeko Euskara Planean. Euskara Planaren eta kolektiboaren arteko zubi lanak egin dituzte planaren inguruko deskarguak eginaz, euskararen inguruan antolatutako motibazio ekintzetan ere beraien parte- hartzea eskaini izan dute, Kontseilu Sozialeko eta Bazkideen Batzarretako bileretan euskara erabiltzeko apustua egin dute...

Kontseilu Sozialeko ordezkariak epealdika funtzionatzen dute, hau da, 4 urterako ordezkariak izaten dira. Aurten FITeko Kontseilu Sozialeko zenbait ordezkari aldatzen zirela kontutan izanda, beraiekin lanketa bat egitea erabaki zen, besteak beste, aurreko ordezkariak zabalduetako bideari jarrai ziezaieten.

Kontseilu sozialeko kideen aldaketa baliatu nahi izan da, gogorarazteko, FITeko Euskara Planean nortzuk parte- hartzen duten, zein helburu edota eginkizun dituen, nola funtzionatzen duen, zein politika dituen... Saio honekin beraiek izan zitzaketen ideiak antolatu eta eguneratzea nahi zen, alegia, Euskara planari buruzko harrera plan moduko bat egitea.

Saio honetan jakinarazi nahi izan zitzairen, beraien aurretik egondako ordezkariak egindako lana zein izan zen, hau da, Kontseilu Sozialaren jardunean euskarak izango zuen tokia zein zen, eta zer nola eragin dezaketen planaren misioa lortzera bidean.

Hori hala izanik, 2009-2012 epealdi estrategiko honetara begira, Kontseilu Sozialak Ederlan Taldean euskararen erabilera normalizatzeko proiektuan dituen gitekoak zeintzuk ziren zehaztu eta adostu zen. Egitekoak hiru eratakoak dira:

- o **1. Euskara planari jarraipena egitea:** Kontseilu Sozialak (Batzorde Iraunkorren eta Negozioetako Kontseilu Sozialetan) maiztasun jakineko jarraipena egingo dio euskara planari eta erabilera handitzeko konpromisoari.
- o **2. Euskara planaren komunikazioa:** Bazkideen Batzarretan sistematikoki eta hiru hilero plantako euskara planaren informazio ematea, deskargu eta ekintza zehatzekiko informazioa.
- o **3. Erabilera handitzeko konpromisoak betetzea:** Lortu nahi den helburua.

Euskaraz gehiago egitea, hizkuntzen arteko menpekotasuna desagertze alde.

3.1 Kontseilu Sozialeko bilerak (Kontseilu Sozial Zentrala, Iraunkorra eta Negozioetako) eta Bazkideen Batzakarrak. Bileretan euskara erabiltzeko konpromisoak bete eta jarraipena egitea.

3.2 Eredugarritasuna:

Organoetako (KE, KS eta ZK) kideen eta orokorrean mandoen portaera eredugarri egiteko trebakuntza saioak egitea, hauek konpromisoekin lotuz eta jarraipena eginaz.

Hausnarketa saio txiki hau, lanketa sakon baten hasierako urratsa baino ez da izan. FITeko ordezkari sozialek, Euskara Planaren misioa lortzearen aldeko apustua egin dute, horrenbestez, aurrera begirako ibilbidea zabaltzen jarraituko dute.

5. ONDORIOAK

FITen DPO metodologia Euskara Planeko ekintzetan aplikatzen egindako ahaleginaren ondorioz, Euskara Planaren iparra zehaztea lortu da, eta horren ondorioz, taldearen kohesioa sendotu da, bai talde gisa, zein ideia mailan ere. Talde guztia ipar berera begira jarri izanak, taldekideen jokaera argitzeko balio izan du. PORTAERA ZEIN IZAN BEHAR DEN IKASI DA.

Jarraipen sistema estuagoa izanik, kudeaketa ere emaitzetara begira jarri da eta etekin handiagoa lortu. Planari jarraipena egiteko mekanismoak zehaztu eta egoki definitu izanak, eraginkortasunean eragin positiboa izan du, alegia, badakigu zer neurtu behar den, noiz, nola eta zertarako. METODO ZIENTIFIKOA APLIKATUZ, EMAITZAK LORTU DIRA.

Planari buruzko informazioa nola komunikatu behar den ere zehaztu da. Plana erakundetzeko eta komunikazioa hobetzeko balio izan du. KOMUNIKAZIO FLUXUAK ERRAZTU DIRA.

FITeko Zuzendaritzak euskarari prestigioa eman dio, lehentasuna emateko eskatu du. Erakundearentzat euskararen erabilera normalizatzeak zein garrantzia duen ikusteak, euskara normalizatzeko planari lehentasun maila handiagoa ematea ekarri du. Inork ez du zalantzan jartzen euskara planaren gestioari tarte bat egin beharko dionik. EUSKARA GARRANTZITSUA DA FITen.

FITeko Kontseilu Sozialak bat egin du euskara normalizatzeko plangintzarekin. Organo sozial gisa, euskararen normalizazioa lortzearekin bat. KONTSEILU SOZIALA ALDEKO.

Egitasmo guzti honetan parte- hartzea lantzeaz gain, hizkuntza kontzientzia lantzen hasteko urratsak eman dira. Egitasmo hauen oinarritik, garbi izan da euskararen aldeko ekintzetan parte- hartzera bideratu den jendearen aldeko kontzientzia baliatu behar zela egitasmo hauek aurrera egiteko. Hori dela eta, garrantzitsua da, gaiari buruzko sentsibilizazioari ere erreparatzea eta eragile izan behar dutenak gai honetan janztea. PARTE- HARTU ETA JARRERA LANDU.

Txosten honetan jaso dena, FITen martxan jarri berri diren bi ekimenen aurreneko urratsak baino ez dira. Hala ere, hasierako ikuspuntua positiboa da, eragin eremuetan dauden bi taldeek oso era positiboan erantzun dutelako. Datozen hilabeteetan plangintza honen oinarriak zehaztu eta garatzeko beta izango da. ESPEKTATIBA POSITIBOAK.

Ondorio orokor moduan, aipatu behar da, 3 urtetako esperientziak frogatu duen moduan, metodo zientifikoak balio duela hizkuntzak kudeatzeko. DPO metodologiak eskaintzen dituen baliabideak aplikatu ondoren, baieztatu da, kudeaketa zehatz eta egoki bat erabiliz hizkuntza bat ere kudeatu daitekeela, alegia, enpresako kudeaketa orokorrerako erabiltzen den metodologiak hizkuntzen arloan ere baduela aplikagarritasunik. METODO ZIENTIFIKOAK BALIO DU HIZKUNTZETARAKO.

6. BIBLIOGRAFIA ETA ERREFERENTZIAK

- o APAOLAZA, Eñaut (2006) Fagorrek euskara behar du. In erabili.com
- o Arratibel, N. eta Irastortza J. (2005): "Jarrera, portaera, motibazioa eta parte hartzea enpresetako euskara planetan". Bat aldizkaria, 57. zk, 99-111orr.
- o ARROSPIDE, Juan Jose eta Hermosilla, Daniel (2008). Lidergo eraldatzailea. Eralan(2) mintegia
- o BARREÑA, Andoni eta JUARISTI, Patxi (2005). Hizkuntza gutxituak nazioarte mailan, HIZNET Hizkuntza Plangintza Ikastaroa, 1. ikasgaia, 2005-2006 ikasturtea.
- o BEITIA, Ruben (2008). Euskararen arnaguneak Fagor Ederlanen. Hiznet 06-07 ikasturteko sakontze egitasmoa (argitaratu gabe).
- o CLUSTER DEL CONOCIMIENTO, (2003) Empresas participativas: experiencias y aproximaciones.
- o CODINA, Alexis (2007) RESCATANDO LA DIRECCION POR OBJETIVOS (DPO). http://www.degerencia.com/articulo/rescatando_la_dpo_en_un_nuevo_contexto
- o DURAN, Maria del Mar (2006). Incrementar la participación y la cohesión en un «grupo virtual».
- o EMUN Koop. E. (2008) Zuzeneko langileen parte- hartzea. Eskuliburua. Arrasate (argitaratu gabea)
- o ETXEBERRIA, A, JIMENEZ, J eta NEBRED, M, (2006). Planak Dinamizatzeko Parte- hartze Teknikak. URTXINTXA.
- o ETXEGOIEN, J. C., "XAMAR" (2001). Orekan: Herri eta Hizkuntzen Ekologiaz.
- o GOIKOETXEA, Nekane (2009). Nola eragin lantokiko euskararen erabileran lidergoaren bidez. Eralan(2) mintegia
- o GONZÁLEZ Simón, Miguel eta GUENAGA Garai, Galder (2007). Lidergoa eta enpresa: lidergorako potentziala, jatorria eta enpresako rol nagusiak. UZTARO, 60. zk, 13-34orr
- o IBARRA, Pedro. De la crisis de la representación... a la participación.
- o IRASTORTZA, J. (2010). Lan munduko euskara planetako langile euskaldunen jarrera, portaera eta motibazioak: pentsamendua garatzetik helburuak lortzera. Doktorego tesia. Eskoriatza. Mondragon Unibertsitatea.
- o LOPEZ, Alberto (2009). La direccion por objetivos segun Druker y Mintzberg (<http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/drucker-mintzberg-y-la-direccion-por-objetivos-dpo/>)

- o MARKO JUANIKORENA, Inazio J. (2008a). EraLan ikerketa proiektuaren kokapen teorikoa. In: Eralan ikerketa proiektua: EPEsA metodologia. Lan giroko hizkuntza erabileran eragiten duten aldagaietan oinarritua. Andoain: Soziolinguistika Klusterra
- o MARTINEZ DE LUNA, Iñaki (2007). Iraunkortasuna eta hizkuntzaren iraunkortasuna
- o MARTINEZ, Zesar. Prozesu parte hartzaileak: harreman sareak aztertzea eta... astintzea.
- o MENDIZABAL, Gurutze (2003). Euskara planaren instituzionalizatzeko proiektua Fagor Ederlan Koop. Elkartean. Hiznet 02-03 ikasturteko sakontze egitasmoa (argitaratu gabe).
- o OLASO, O. (2005-2006): Ikuspegi soziologikoa eta gizarte psikologiarena. HIZNET 2005-2006 Hizkuntza plangintza ikastaroa. 4.irakasgaia.
- o SÁNCHEZ CARRIÓN, J.M., "Txepetx"_(1987):_Un futuro para nuestro pasado. claves de la recuperación del Euskara y teoría social de las Lenguas.
- o SUBERBIOLA, Pablo (2004) Euskararen erabileran nondik eragin? Zenbait gogoeta. BAT Soziolinguistikako Aldizkaria. 53. zenb. 53-66 orr
- o SUBERBIOLA, Pablo (2008). Hizkuntzen garapen iraunkorra... gero eta ukipen gehiagoko mundu baterako. ERALAN proiektuko lan-topaketa.
- o UNANUE, A. (2006): Administrazioko atal elebidunetan langileen hizkuntza ohituretan eragiteko plana. Lasarte-Oriako udala. Euskara batzordea.lasarte oria.
- o URANGA, Belen (2010). Hizkuntza-ekologia. Emunen eskainitako formazio saioa.
- o ZALBIDE, M ETA ERIZE, X.(2007): hizkuntza gutxituen berreskurapenerako hainbat hurbilpen teoriko. Hiznet. 3.ikasgaia

7. ERANSKINAK

- o 1.ERANSKINA: FITen zein parte- hartze maila dagoen zehazteko erabilitako galdetegia. Atxikitako dokumentua, CLUSTER DEL CONOCIMIENTO, (2003) Enpresas participativas: experiencias y aproximaciones liburutik ateratako galdetegi eredua da. Galdetegi honetan berdez markatu dira, FITeko errealitatea ordezkatzan duten egoerak zeintzuk diren, horrenbestez, mailaketa horren arabera, FITen parte- hartzeko zein aukera dagoen ikusi ahal izango da.
- o 2.ERANSKINA: DPO metodologiaren bidez, sortutako ekintza plana.
- o 3.ERANSKINA: FITeko zuzendaritzan euskara planaren deskargurako erabiltzen den jarraipenerako txosten eredua.

1. eraskina

Zuzendaritza

Baxua	Erdi-baxua	Erdi-altua	Altua
■ Zuzendaritzarako sinesgarritasuna "formala" ■ Egitura zurrun eta hierarkizatua ■ Helburuak inposatu egiten dira. ■ Postuak ematen dizu lidergoa ■ Ez da langilea motibatu nahi. Soilik egin bere lana egin dezala.	■ Goiko mailen sinesgarritasuna. ■ Egitura hierarkizatua. Soilik goiko mailan dauden parte hartzea bultzatzen da. ■ Ilusioa ere goiko mailetan soilik pizten da. ■ Norabide bakarreko enpatia ■ Helburu eta estrategiak organoetatik datoz eta baita neurtze irizpideak. Ekintzak departamentuko arduradunek definitzen dituzte. ■ Inplikazio maila bat lortu da, baina maila batzuetan oso zaila da. ■ Elkar entzutea bultzatzen saiatzen da, baina ez du lortzen; izan ere, zuzenean kontra egiten dion arazo bat dago.	■ Sinesgarritasuna. berarekin lan egiten dutenek eta akzionistek, bezeroek... ematen diote, eta ez lanpostuak. ■ Bi norabideko enpatia ■ Departamentu desberdinen arteko ekipoen elkarlana bultzatzen da, baina lan metodo bezala eta ez enpresaren filosofia bezala. ■ Ilusioa maila gehiagotan pizten da. ■ Helburuak organoak ezartzen ditu, baina hauek lortzeko estrategi eta ekintzak prozesuan inplikaturako taldeko kideen artean adosten dira. ■ Nahiz eta kultura parte hartzailea egon baden, lider bakarraren figurak bere horretan dirau. ■ Elkar entzutea bultzatzen du, kontsentsuzko irtenbideak aurkitzeko.	■ Denek sinesten dute zuzendaritzan. ■ Norabide askotako enpatia ■ Maila guztietan bultzatzen du parte hartzea. ■ Departamentu desberdinen arteko ekipoen elkarlanean oinarritutako egitura, baina prozesuetan oinarrituta eta bezeroari bideratuta. ■ Ilusioa maila guztietan. ■ Lider ugari. Egiten dakitelako errespetatuak. ■ Pertsona guztiak inplikatuak ■ Elkar entzute aktiboa.

1. eraskina

Delegazioa

Baxua	Erdi-baxua	Erdi-altua	Altua
■ Egitekoak delegatzen dira, baina hauek kontrolatzeko mekanismoak ezartzen dira enpresako maila guztietan. ■ Egitura hierarkizatuak departamentu estankatuak sortzen ditu eta aginte kateak agerian geratzen dira. ■ Zuzendaritzak pentsatu eta besteek egin. Sormenari kateak. ■ Autoritatea, ardura, ez da delegatzen.	■ Egitekoak delegatzen dira, eta helburuak ezarriak badaude ere, norbera da ekintzak definitzen dituen. ■ Egitekoen ardura ere delegatze da, baina lan-karga zentzuan	■ Egitekoak delegatzen dira, baina baita hauek betetzeko helburu eta adierazleen ezartzea. ■ PDCA zikloa ezaguna eta ohikoa. ■ Ardura emaitzekin lotzen da. ■ Delegatzeko praktika gutxi.	■ Ez da "delegatu" hitza existitzen. Pertsona bakoitza autonomoa da; bere helburuak jartzeko ardura duena, "denon" enpresa bati begira ■ Kreatibitate eta berrikuntza gaitasun handia ■ Pertsona denek hobetu dezakete erakundea.

Pertsonen kudeaketa

Baxua	Erdi-baxua	Erdi-altua	Altua
■ Laneko harremanak gai ekonomikoetara mugatuta: konbenioak, lanpostuen egiteko zehatzen definizioa.... ■ Ezagutza handia = hierarkian postu altua	■ Enpresaren ordezkari eta langileen artean kooperazio erlazioak. ■ Lanpostuen definizioa egitekoen arabera zehaztua ■ Lan ibilbide planak egiten hasi eta erakundeko zuzendaritzaren jardura ebaluatzen da	■ Lan ibilbide planak burutzen dira eta erakundeko jardura globala ebaluatzen da. ■ Lidergo naturalen potentzialari probetxua ateratzen zaio pertsonak kudeatzeko. ■ Kudeaketa oinarritzen da pertsonen gaitasunetan eta hauen parte hartzean (bileretan.... teknika desberdinen bidez) ■ Berrikuntzaren kudeaketa bitartez pertsonen motibazio eta inplikazioa bultzatzen da.	■ Pertsonak proiektuko kide bezala. Ez baliabide bezala. Konfiantzazko erlazioak bai / kontrol mekanismoak ez ■ Lan ibilbide planak, jardueren ebaluazioa eta kompetentzien arabera kudeaketa. ■ Pertsonak proiektuarekin identifikatuta sentitzen dira, denon parte hartzea bultzatzen delako.

1. eraskina

Talde lana

Baxua	Erdi-baxua	Erdi-altua	Altua
■ Ekiporik ez » talde lanik ez ■ Departamentuka funtzionatzen dute. ■ Pertsona = makina ■ Kontrol zorrotza	■ Taldeak maila batzuetan soilik. ■ Hauetan ez dira gai klabeak lantzen. Apur bat koordinatuta lan egiteko baizik. ■ Zuzendari Batzordea badago, baina informazio trukatzen elkartzen dira. ■ Kontrola departamenduko arduradunak dauka. ■ Hobekuntza proposamenak onartzen dira	■ Proiektu eta prozesuak lan egiten hasi. Horretarako enpresaren maila guztietan lantaldeak daude. ■ Liderrarekiko dependentzi handia. ■ Zuzendaritza Batzordea eta bestelako batzordeak daude. Departamentuen arteko informazio trukatzea egiteko bilerak. ■ Kontrol banatua ■ Giro ona taldean lan egiteko. Taldeak kudeatzen du bere burua, baina, azken finean zuzendaritzak du azken hitza	■ Lana proiektu eta prozesuak. ■ Talde multidiziplinarrak eta liderrarekiko dependentzi gabeak. Autogestiorako gai. ■ Talde lan filosofia guztiz integratua. Taldeak beharren arabera sortzen dira momentuan. ■ Taldearen emaitza eta proposamenak maila altuan kontuan hartu. ■ Etengabeko berrikuntza barne proiektu bat bere baitan, enpresa guztira iristen dena.

Helburuen integrazioa

Baxua	Erdi-baxua	Erdi-altua	Altua
■ Zuzendari Nagusiak ezarri helburuak. Hauek termino ekonomikotan definitzen dira.	■ Zuzendari Nagusiak proposamenak jaso eta aztertu ondoren, termino ekonomikotan planteatutako helburuak finkatzen ditu. ■ Departamentuko arduradunei helarazi. ■ Azpian dagoen ideia da, negozioaren nondik norakoak zuzendaritzak ezagutzen dituela eta berori dela helburuak finkatzeko egokiena.	■ Proposamenak onartzen diren arren, definizioa zuzendaritzaren esku ■ Helburuak termino ekonomikotan baina baita operatibotan ere. ■ Erakunde guztian ezagutarazi	■ Erakundeko maila desberdinetako pertsonak osatutako taldeak definitzen ditu helburuak ■ Helburu ekonomiko eta operatiboak ezartzeko, erakundeko partaideen adostasuna. ■ Helburu nagusia erakundearen biziraupena epe luzera. Horretarako erakundea osatzen duten garapen egokiena bilatu.

1. eraskina

Ordainsaria

Baxua	Erdi-baxua	Erdi-altua	Altua
■ Langilearen motibazio iturri bakartzat. ■ Kostutzat hartzen da, eta beraz, ahalik eta txikiena izaten saiatu behar. Produktzioaren araberako plusak egon daitezke. ■ Sektoreko hitzarmen. araudi eta abarren arabera	■ Soldatak orekatuak izan daitezzen ardura. ■ <i>Kostu</i> kontzeptua baina baita <i>sari</i> kontzeptua ere. ■ Negoziazio margen handiagoa ■ Ordainsari aldakorra aplikatzen da, produktzioaren edo/eta emaitzen arabera	■ Erakundearen helburuen arabera lorpen maila ere saritzen da. ■ Ez da soilik "zer" lortu den, baizik baita "nola" lortu den ere.	■ Aipatutako sariez gain, epe luzeko pizgarriak ere badaude: irabazien aurrerakina ... ■ Ordainsari aldakorra taldeari aplikatzen zaio, banakoari baino.

Formazioa

Baxua	Erdi-baxua	Erdi-altua	Altua
■ Ezagutza botere iturri den heinean ez da konpartitzen ■ Formazio kulturarik ez ■ Formazio <i>gabeziak</i> norbanakoaren arazo	■ Ikaskuntza prozesuaz hitz egiten hasi ■ Lana hobeto egin dadin ikasi ■ Ezagutza trukaketa zentzu merkantilistan. Norberaren gunera, departamendura mugatua. ■ Formazioa hierarkia maila gorenetera zuzendua.	■ Langilearen formazioa kudeaketa sisteman txertatua. Bilerak, talde lan eta aisia ezagutzak partekatze lan giro aproposa. ■ Formazio beharrak eta ebaluazio prozesuak zehaztuta ■ Ezagutza zehatz bat erakundearen zabalitzen da barne formazio orokorrean bidez	■ Ezagutzaren elkartrukatze konstantea, erakunde barruan eta artean. ■ Norbanakoaren gaitasunetatik ikasi. ■ Ikasitakoaren auto-kudeaketa ■ Formazioa baino Garapen pertsonala: erakundearen garapenean eragin zuzena ■ Ezagutza: esperientzia + aditutasun + gaitasuna + jarrera

1. eraskina

Komunikazioa

Baxua	Erdi-baxua	Erdi-altua	Altua
■ Zentzu bakarreko informazio norabidea -goitik behera. ■ Helburua kontrola	■ Goitik beharako norabide bakarra mantentzen da, baina, informazio mota zabalagoarekin ■ Informazio horizontal puntu bat ere eman daiteke ■ Helburua erakundearen proiektuan konfiantza sortzea. ■ Komunikaziorako gune bereziak ohartutak ...	■ Bi norabidedun komunikazioa ■ Informazioa gardena den arren, filtro antzekoa pasatzen du ■ Helburua erakundearen misio / bisia lortzeko kudeaketa sistemara abiaraztea	■ Norabide antzeko komunikazioa, filtrorik gabekoa. ■ Interkomunikazioa jarraia eta elengatzea da

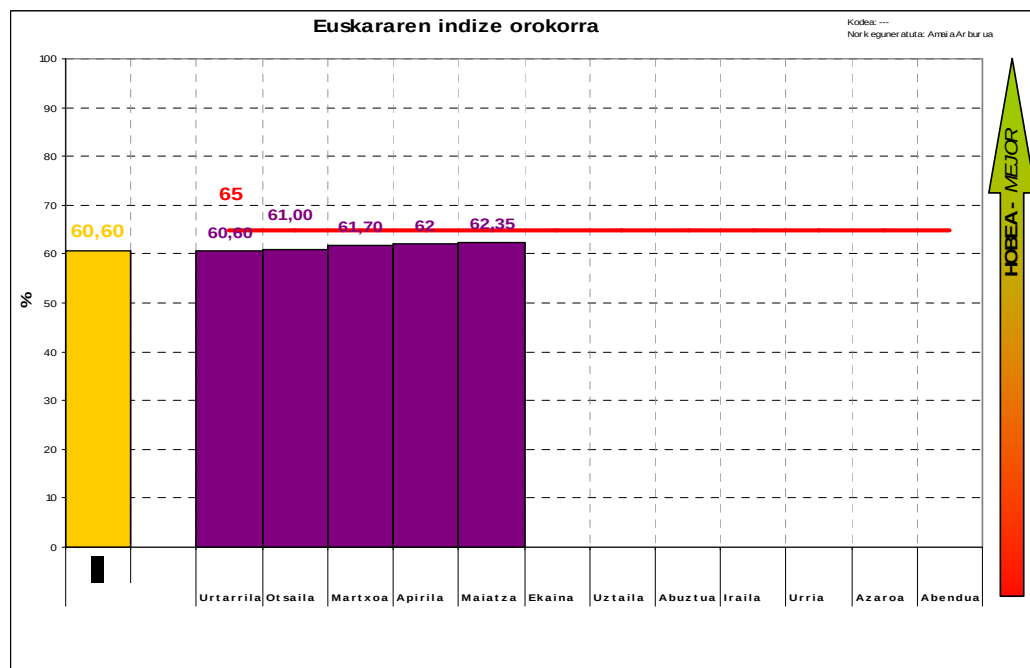
Segurtasuna eta Lan Osasuna

Baxua	Erdi-baxua	Erdi-altua	Altua
■ Kanpotik datorren inposizio bat. Inplikatuak kontuan hartu gabe betetzen da. ■ Penalizazioak ekiditea helburu.	■ Honen kudeaketa erakundeak egiten du, horretarako departamentu, gune ... bati egotziz ardura. ■ Segurtasun eta Osasun batzordea irekia da. ■ Aurrerapausoak egitea zaila.	■ Zuzendaritza beharraz jabetuta dago, eta beraz, babesten du. ■ Hobekuntza taldeak. Segurtasun teknikariak talde eta banakoen zerbitzuan.	■ Erakundeko kide guztiek daukate kultura hau barneratua. ■ Bat-batean sortutako hobekuntza taldeak, kudeaketa gaitasuna dutenak. ■ Segurtasun teknikariak talde eta banakoen zerbitzuan.

[illegible]

☐ **Erronka Reto** ☒ **Helburua Objetivo** **Deitura Denominación:** Euskara Planeko ekintzen jarraipen txostena.

Adierazlea Indicador Erabilera datuak Datos de uso



Egoera Situación

Euskararen erabilera indizea: **% 62,35** da.
 Urte amaierako helburua, % 65 izatea da.

Erabilera- egoera: %21 gaur egungo egoera.
 Zehaztutako helburua: %24

Eskaintza- emaitza*: %45 gaur egungo egoera.
 Zehaztutako helburua: %44

Ezagutza- emaitza*: %13 gaur egungo egoera.
 Zehaztutako helburua: %49

Motibazioa- emaitza: %35,5 gaur egungo egoera.
 Zehaztutako helburua: %36

Aurrerapenak Avances

1. Kontseilu Sozial berriak euskararen misioarekin bat egin du.
2. Hitzaldi informatiboetan euskararen erabilera egokia.
3. Zuzendaritzak zabaldutako komunikazio guztiak elebietan egin dira.

Zailtasunak Dificultades

1. Ez dago ezer aipagarrik.

