

Sakontze egitasmoa

HIZNET Hizkuntza  
plangintza ikastaroa  
2006-2007 ikasturtea

Produktua / Zerbitzua hobetzeko  
PRAKTIKA ONAK JASO eta  
ZABALTZEKO SISTEMA

**Egilea: Ima Elexpuru Egaña**

Arrasaten, 2007ko iraila

## AURKIBIDEA

### AURKIBIDEA 1

#### 1. SARRERA 4

#### 2. KALITATEAREN KUDEAKETA 5

2.1.	Kalitatea eta bere eboluzioa .....	5
2.2.	Erabateko kalitatea - bikaintasuna .....	6
2.2.1.	Sarrera .....	6
2.2.2.	Definizioa .....	6
2.2.3.	Printzipioak .....	8
2.2.4.	Ereduak .....	12
2.3.	EFQMren irizpideak .....	15
2.3.1.	Lidergoa .....	16
2.3.2.	Politika eta Estrategia .....	18
2.3.3.	Pertsonak .....	19
2.3.4.	Aliantzak eta Baliabideak .....	21
2.3.5.	Prozesuak .....	23
2.3.6.	Bezeroen emaitzak .....	24
2.3.7.	Pertsonen emaitzak .....	26
2.3.8.	Gizarteko emaitzak .....	27
2.3.9.	Emaitza giltzarriak .....	29

#### 3. EZAGUTZAREN KUDEAKETA 30

3.1.	Sarrera .....	30
3.2.	Oinarrizko kontzeptuak .....	30
3.2.1.	Datua .....	30
3.2.2.	Informazioa .....	30
3.2.3.	Ezagutza .....	30
3.3.	Ezaugarriak .....	31
3.4.	Osagarriak .....	32
3.5.	Kapital intelektualak .....	32
3.5.1.	Definizioa .....	32
3.5.2.	Kapital intelektualaren kategoriak .....	32
3.6.	Zer da ezagutzaren kudeaketa? .....	34
3.7.	Helburuak .....	34
3.8.	Prozesuak .....	34
3.9.	Sistema .....	35
3.9.1.	Faktore kritiko arrakastatsuak .....	35
3.9.2.	Gainditu behar diren oztopoak .....	36
3.10.	Ohiko jardunak .....	37

#### 4. PRODUKTUA / ZERBITZUA HOBETZEKO PRAKTIKA ONAK JASO ETA ZABALTZEKO SISTEMA 40

4.1.	Sarrera .....	40
4.2.	Helburua .....	41

4.3.	Metodo operatiboa .....	42
4.3.1.	Praktika onak identifikatu eta aukeratzeko irizpideak .....	42
4.3.2.	Praktika onak aukeratu eta zabaltzeko prozedura .....	43
4.4.	Arduren banaketa .....	45
4.4.1.	Hizkuntza teknikariak .....	45
4.4.2.	IGB talde teknikoak .....	45
4.4.3.	IGB batzordeak .....	46
4.4.4.	Formazio teknikariak .....	46
4.5.	Ereduak / Tresnak .....	46
4.5.1.	Praktiken fitxa .....	46
4.5.2.	Praktiken erregistroa .....	47
4.5.3.	Zaintzako tresna .....	47
4.6.	Ebaluazioa eta berrikuspena.....	47
4.6.1.	Sistemari ebaluazioa egiteko.....	48
4.6.2.	Emaitzei ebaluazioa egiteko.....	48
<b>5.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>49</b>

## 1. SARRERA

Laurogeiko hamarkadaren erdialdeaz geroztik, nazioarteko merkatuen globalizatzeko joera nabarmen handitu da. Ondorioz, ekonomian orain arte ikusi gabeko lehiakortasun-maila sortu da.

Merkatu berrian arrakastaz aurrera egin ahal izateko ezinbesteko bihurtu da zerbitzu / produktuan etengabeko hobekuntza lantzea, eraginkortasunez eta kalitatez jardutea, bezeroaren gogobetetzea eta errentagarritasuna lortuz. Hori dela eta, gero eta enpresa gehiagok kudeaketa hobetzeko planteamenduak egitea erabakitzen dute. Gaur egun kalitatea eta ezagutzaren kudeaketak garrantzi berezia hartu du.

Jakin badakigu hizkuntzaren normalizazioan aurrera egin ahal izateko teoria, metodologia eta tresnetan etengabe ikertu, asmatu, sakondu eta hobetu beharra dagoela; lan horretan hainbat aritu, erakunde eta enpresa ari dira, eta horrez gain baita produktu eta zerbitzuak eskaini eta ematen ere.

Hasieran aipatutakoa aintzat hartuz beraz, arrakasta izateko hizkuntzaren normalizazioan ere eraginkortasunez eta kalitatez jardun beharra dago, eta horretarako ezinbestekoa da kalitatea eta ezagutza ondo kudeatzea.

EMUNek<sup>(1)</sup> euskararen normalizazioaren barruan lan mundua euskaraz garatzeko zerbitzua eta aholkularitza eskaintzen dizkie edozein motako enpresa, administrazio zein bestelako erakundeei. Bere helburua lan munduan euskararen normalizazioan eragin eta laguntzea da, kalitatezko zerbitzua eta aholkularitza eskainiz, etengabeko ikerketan eta hobekuntzan oinarrituz. EMUNeko Ikerketa Garapena eta Berrikuntza batzordeak (IGBk) hau guztia kontuan izanda jarri du martxan *bere produktu / zerbitzua hobetzeko praktika onak jaso eta zabaltzeko sistema*.

Hurrengo orrialdeetan kalitatea eta ezagutzaren kudeaketaren garrantzia azpimarratzen saiatuko naiz, historia, teoria eta baliabideak azaltzen, eta teoria orokor horretan oinarrituz, EMUNek bere produktu / zerbitzua hobetzeko praktika onak jaso eta zabaltzeko barrura begira martxan jarritako sistema azalduko dut.

(1) EMUN: Lana euskalduntzeko kooperatiba

## 2. KALITATEAREN KUDEAKETA

### 2.1. KALITATEA ETA BERE EBOLUZIOA

Kalitatea erabat aldatu da. Hasieran produktuaren kalitateari begiratzen zitzaion, ondoren, bezeroei, eta aurrerago, erakundearen interes-talde guztiei: bezeroak, akziodunak, langileak, hornitzaileak eta gizartea orokorrean. Ikuspegia poliki-poliki zabaldu egin da, Erabateko Kalitatea edo Bikaintasunera arte.

Hona hemen kalitatearen eboluzioan izandako pauso garrantzitsuenak (*Euskalit, Erabateko Kalitatea: Bikaintasunaren EFQM Eredua*):

XX. mende hasieran Frederick Taylor-ek “Lanen Antolakuntza Zientifikoa” garatu zuen. Zientzia horrek, erakundearen kudeaketari zorrotasuna ekarri zion, lana funtsezko jardueretan zatitzea ekarri zuen, langileak ahalik eta gehien espezializatu. Enpresetako kalitate-kontrolako sailak langileek egindako produktua egiaztatzeaz arduratzen ziren.

Mende horretako bigarren gertaera garrantzitsua Henry Ford-ek garatutako “muntaketa lerroa” izan zen. Sistema horretan, lerroan erabilitako piezek trukagarriak izan behar ziren, eta horretarako gutxieneko baldintzak bete behar zituzten. Muntajea bermatzeko beharrezko perdoiak zehaztu ziren, eta amaitutako produktuari kalitate kontrola egiten zitzaion.

Beranduago, 1930. urtean ikuskapenak egiteko laginak ezarri ziren, horrela ez zegoen pieza guztiak kontrolatzeko beharrik eta kostuak murriztu egiten ziren. Gainera, prozesuan tarteko kontrolak eginez akats baten ondorioz atzera botako zen produktua osorik egitea saihesten zen. Horregatik, produktu bukatuaren amaierako ikuskapena egin beharrean prozesuaren hainbat fasetan kalitate kontrola egiten hasi ziren.

Gero ikusi zuten produktua kontrolatu beharrean prozesua kontrolatzea merkeagoa eta fidagarriagoa zela. Hau da, produktua baldintzatzen zuten prozesuko parametroak kontrolatzen bazituzten (tenperatura, presioa, denbora, eta abar) ez zen produktua kontrolatu beharrik izango. Horretan oinarrituta W. Shewhart-ek 30. hamarkadan “Prozesuen kontrol estatistikoa” garatu zuen.

## 2.2. ERABATEKO KALITATEA - BIKAINASUNA

---

### 2.2.1. Sarrera

Estatu Batuetan, 50eko hamarkadan, Total Quality Control edo Kalitatearen Erabateko Kontrola terminoa sortu zen. Horren bidez, produktuak behar bezala diseinatzen ahalegintzen ziren, produktuak arazorik gabe fabrikatzen zituztela eta bezeroak gustura geratzen zirela bermatzeko.

Japonian, Bigarren Mundu Gerraren hondamendiaren ondoren, JUSTEk (Zientzialari eta Ingeniari Japoniarren Elkarteak), 50eko hamarkadan, Deming, Juran eta beste hainbat aditu amerikar gonbidatu zituen, adituok zuzendari japoniarrei Estatu Batuetako enpresetako kudeaketa praktikak azaltzeko, eta bereziki, produkzio prozeduretan erabilitako teknikak erakusteko.

Orduz geroztik, Japonian produktuen lehiakortasuna hobetzeko historian inoiz izandako mobilizazio handiena eman zen. Japoniarrek amerikarregandik ikasitako kontzeptuak aplikatzeaz gain, euren garapenak burutu zituzten eta Just In Time, Quality Function Deployment (QFD) eta kalitate zirkuluen gisako metodologia berriak sortu zituzten. Horren guztiaren ondorioz, bertako enpresek lehiakortasun maila harrigarria lortu zuten. Japoniarrek Company Wide Quality Control edo enpresa osora zabaldutako kalitate kontrola terminoa sortu zuten. Bertan “kontrola” hitzak “menderatzea” esan nahi zuen.

Estatu Batuetan, 80ko hamarkadan, Total Quality Management terminoa erabiltzen hasi ziren. Termino hori **Erabateko Kalitate** gisa uler daiteke. Europan, 1999. urtean, **European Foundation for Quality Management (EFQM)** erakundea **Bikaintasuna** erabiltzen hasi zen. Termino bien atzean oso antzeko ideiak daude.

### 2.2.2. Definizioa

*Bikaintasuna kudeaketa estrategia da, eta ondorengoa da bere helburua: enpresa eta erakundeek bertako interes-talde guztien, hau da, bezero, langile, akziodun, eta orokorrean, gizartearen premiak eta espektatibak modu orekatuan asebetetzea.*

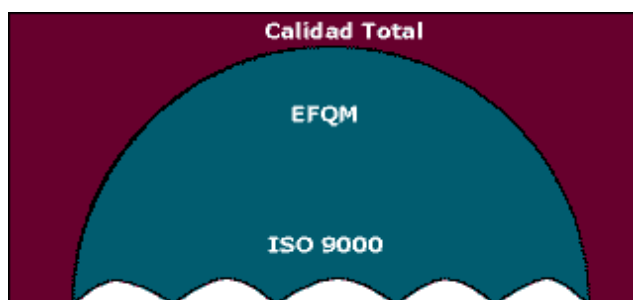
*(Euskalit, Erabateko Kalitatea: Bikaintasunaren EFQM Eredua)*

## Laburbilduz

**-Zer da Erabateko Kalitatea?** Erakundeetako emaitzetan Bikaintasuna lortzea helburu duen **filosofia** da.

**-Zer da EFQM?** Edozein erakundeetan Erabateko Kalitatearen printzipioak ebidentziekin aplikatzeko sortutako **erakundea** da.  
Bikaintasuna edo Erabateko Kalitatea kudeatzeko **eredua** sortu du.

**-Zer da ISO 9000:** ISO (International Standard Organization) sortutako **araudia** da.  
Honen bidez kalitate sistemak ziurtatzea lortzen da.



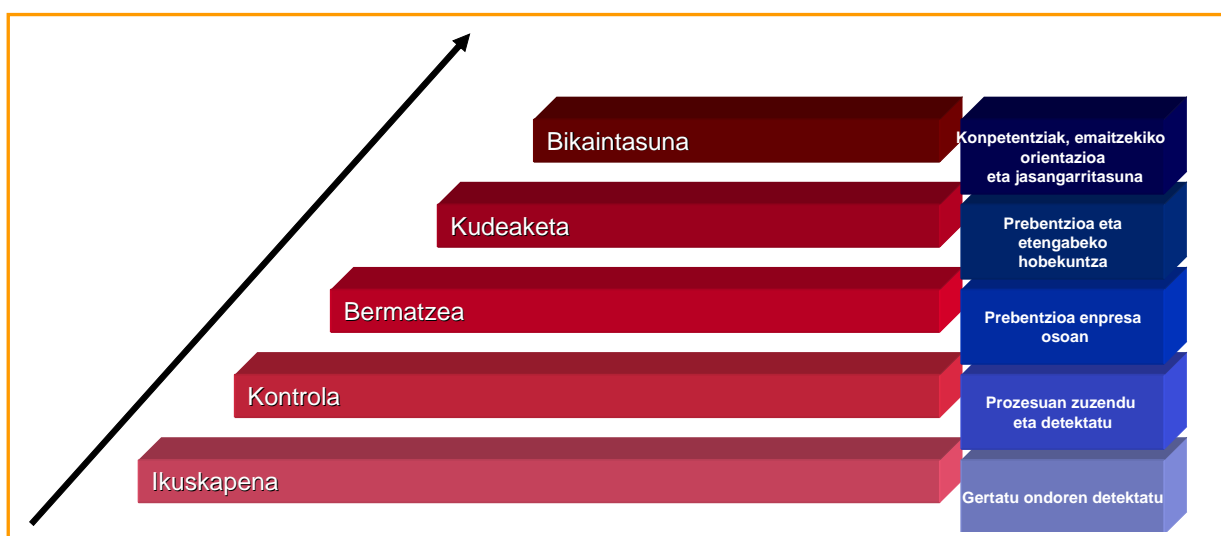
1. irudia: Erabateko Kalitatea – EFQM – ISO 9000 (Euskalit, Erabateko Kalitatea: Bikaintasunaren EFQM Eredua)

-Erabateko Kalitatea **Japonen sortutako** enpresa filosofia da.

-Hasiera batetan produktuaren kalitatea zuen oinarri, orain berriz, erabateko kalitatea du oinarri. Kontzeptua, **produktuaren kalitatetik erakunde osoaren kalitatera** zabaldu da.

-Hala ere, filosofia honen **ebidentziak bilatzea** nahi izan zen, eta horren ondorioz sortu zen EFQM European. Eredu honek irizpideak eta azpi-irizpideak ditu. Hauek ebaluatuz **indarguneak eta hobetzekoak identifikatzen** dira, horrekin ekintza planak egiteko.

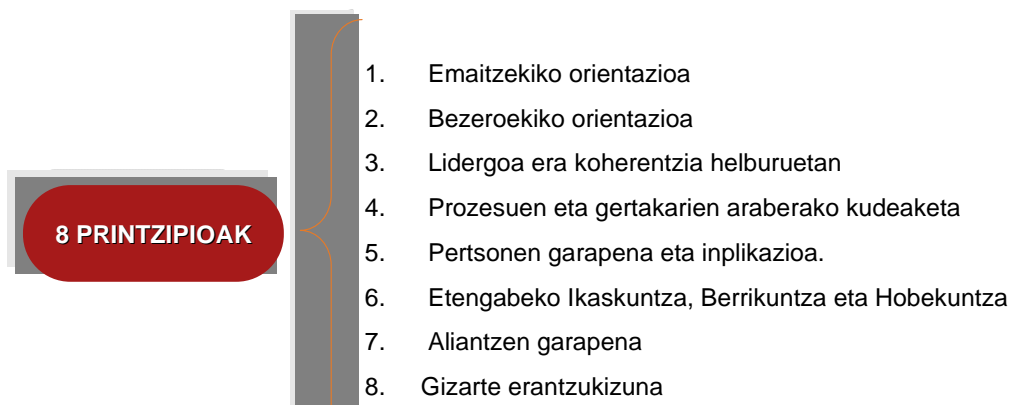
Ondorengo irudian ikus daiteke **KALITATEAREN EBOLUZIOA:**



2. irudia: Kalitatearen eboluzioa (Euskalit, Erabateko Kalitatea: Bikaintasunaren EFQM Eredua)

### 2.2.3. Printzipioak

Erabateko Kalitatea erakundeen kudeaketan erabiltzen diren praktika hoberenen sintesia da. Praktika horiei erabateko kalitatearen printzipioak deritzo. Erabateko Kalitateak **zortzi printzipio** ditu (*Euskalit, Erabateko Kalitatea: Bikaintasunaren EFQM Eredua*):



- **Emaitezikiko orientazioa**

Zuzendaritzak interes taldeen (bezeroak, hornitzaileak, langileak, erakundearen interes ekonomikoak dituzten guztiak eta gizartea orokorrean) beharrak bete behar ditu. Erakundearen arrakasta interes taldeen itxaropenak betetzean datza.

- **Bezeroekiko orientazioa**

Erabateko Kalitate ereduak erakunde osoa bezeroaren (oraingoak eta potentzialak) asebetetzea lortzera bultzatzen du.

Bezeroaren asebetetzea bezeroak produktuarekiko edo zerbitzuarekiko zituen itxaropen eta produktuan edo zerbitzuan benetan ikusi duenaren araberakoa izango da. Bezeroaren gogobetetzea handitu nahi izanez gero, produktu/zerbitzua hobetu edota itxaropen errealistagoak sortu beharko dira bezeroen artean.

$$\text{Bezeroaren gogobetetzea} = \frac{\text{Jasotako balioa}}{\text{Itxaropenak}}$$

Bezeroen gogobetetzea mugikorra da, denboran zehar aldatzen doa. Bezeroen gogobetetzean hiru faktore eragiten dute: produktu/zerbitzua, salmentak eta saldu ostekoak eta erakundearen kultura.



Horregatik garrantzitsua da erakundeak bezeroengandik informazioa lortzea. Erakundeak bezeroaren beharrak jaso behar ditu eta behar horiek noraino bete dituen jakin behar du.

Erakundea bezeroari zuzenduta egonez gero, ondorengoak dira izan ditzakeen abantailak:

- ✓ Bezeroaren konfiantza eta fideltasuna lortzea.
- ✓ Lehiakortasunetik babestea.
- ✓ Kontsumitzaileen beharren aldaketen aurrean moldatzeko gaitasuna.
- ✓ Galdutako merkatuko posizioak berreskuratzeko gaitasuna.
- ✓ Errentagarritasuna lortzea epe luzera.

- **Lidergoa eta koherentzia helburuetan**

Erabateko Kalitatea – Bikaintasuna estrategia bat da, gaur egun eta etorkizunean erakundea bere eraginkortasuna hobetzen edo enpresa - lehiakortasuna lortzeko ekintzak zuzendu eta koordinatzen saiatzen delako.

Zuzendaritzak kudeaketa estrategia hau erakunde guztira zabaltzeko beharra dauka. Horretarako proiektu honen lidergoa hartu behar du eta kultura berri hau goitik behera zabaldu. Zuzendaritzakoek estrategia zabaltzeko behar diren baliabide guztiak eskaini behar dituzte.

- **Prozesuen eta gertakarien araberako kudeaketa**

Erakundea produktuak eta zerbitzuak sortzen dituzten prozesuen multzoa da. Erakundeak efektiboagoak dira bere ekintzak modu sistematiko batean kudeatzen direnean. Hori da prozesuen kudeaketarekin lortzen dena. Prozesuen kudeaketa gertaera, neurketa eta informazioan oinarritzen da. Kudeaketa modu hau ondo ezartzen bada, datuak lortuko dira, eta erabakiak datu horien arabera hartuko dira.

Prozesuen kudeaketan jarraitu behar diren pausuak hauek dira:

1. Erakundearen prozesuak identifikatu.
2. Prozesuak antolatu.
3. Prozesu bakoitzeko arduraduna izendatu eta hobekuntza taldeak sortu.



2. "Plan" fasean esandakoa egin era kontrolatu batean.
3. Aplikazioa egiaztatu.

✓ **Ebaluatu:** emaitzak egiaztatu behar dira, definitutako helburuekin konparatuz.

1. Aurreko fasean egindako ekintzen emaitzak egiaztatu, adierazleak kontrolatuz.
2. Helburuekin konparatu.

✓ **Hobetu:** ebaluaketa egin ondoren, ondo egindakoa estandarizatu eta hobetu beharrekoak zehaztu behar dira.

1. Estandarizazioa.
2. Interesatuei jakinarazi.
3. Hurrengo "Plan" fasea prestatu, helburu, ekintza, arduradun eta epe berriekin.

- **Aliantzen garapena**

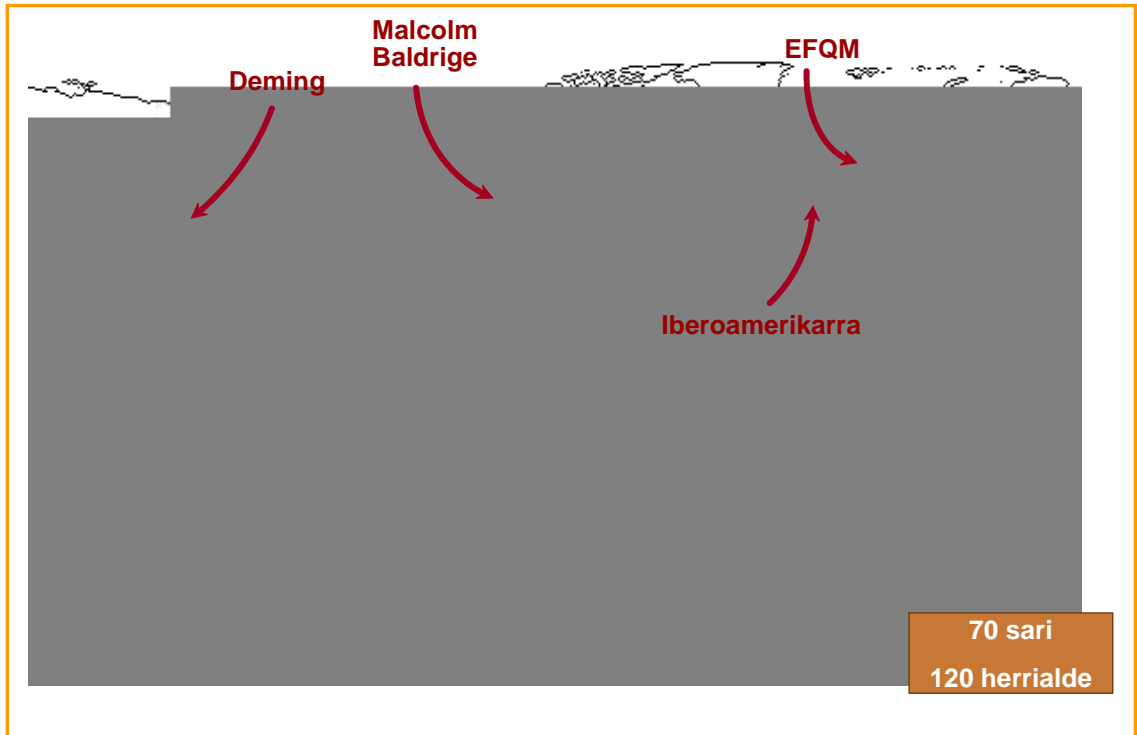
Erakundeak hornitzaileekin eta kolaboratzaileekin aliantzak sortu behar ditu. Aliantza hauek konfiantzan oinarrituta egon behar dira. Aliantza hauen helburua bezeroentzat balio erantsian hobekuntzak lortzea da.

- **Erantzukizun soziala / Gizarte erantzukizuna**

Erakundeak eta bere langileek jokabide egokia erakutsi behar dute, legezko baldintzak eta arauak betez, eta euren komunitatean garatzen dituzten ekimen sozialetan parte hartuz.

## 2.2.4. Ereduak

Ondorengo irudian ikusiko dugun bezala, nazioartean Erabateko Kalitatea garatzeak hainbat eredu sortzea eragin du:



4 Irudia: Erabateko Kalitatearen ereduak (Euskalit, Erabateko Kalitatea: Bikaintasunaren EFQM Eredua)

Eredu horiek honako onura hauek ekarriko dizkie erakundeei:

### **-Autoebaluatzeko sistema:**

- ✓ Erakundearen kalitate erreferentzia ezartzeko.
- ✓ Erakundearen indarguneak eta ahulguneak antzemateko.
- ✓ Etengabeko hobekuntza lantzeko.

### **-Saria:**

- ✓ Hobetzeko ideia ugari eskaintzen dituztenen kanpoko adituek egindako diagnostikoa ezagutzeko.
- ✓ Erakundea helburu bat lortzera bultzatzeko.
- ✓ Sariaren bidez erakundearen publizitatea egiteko

Aipatuko ditugun ondorengo hiru ereduak dira erabilienak. Bakoitzak bere ezaugarriak izan arren hirurak arestian deskribatutako Erabateko Kalitatea – Bikaintasunaren oinarritzko printzipioak jasotzen dituzte.

Hirurak dauzkate ezaugarri komunak, hirurak dinamikoak dira eta inguruan ematen diren aldaketetara egokitzen dira.

- **Deming eredua**

Deming izeneko eredua JUSTE erakundeak (Zientzilari eta Ingeniari Japoniarren Elkarteak) garatu zuen Japonian 1951. urtean. Eredu honen barnean dago Kalitatearen Erabateko Kontrola (TQC) edo enpresa osorako Kalitatearen Kontrolari (CWQC) buruzko teoria.

**Helburua:**

*Erakunde osoan kalitate kontrola ezarriz emaitza onak lortu direla egiaztatzea da ebaluazioaren helburua. Oinarritzko ikuspegiak bezeroa asebetetzea eta jendearen ongizatea dira.*

- **Malcom Baldrige eredua**

Kalitatearen Malcom Baldrige Sari Nazionala Ameriketako Estatu Batuetan sortu zuten 1987. urtean. Garai horretan erakundeek Erabateko Kalitatea – Bikaintasuna nazioarteko merkatuan lehiatzeko beharrezkoa zela pentsatzen zuten.

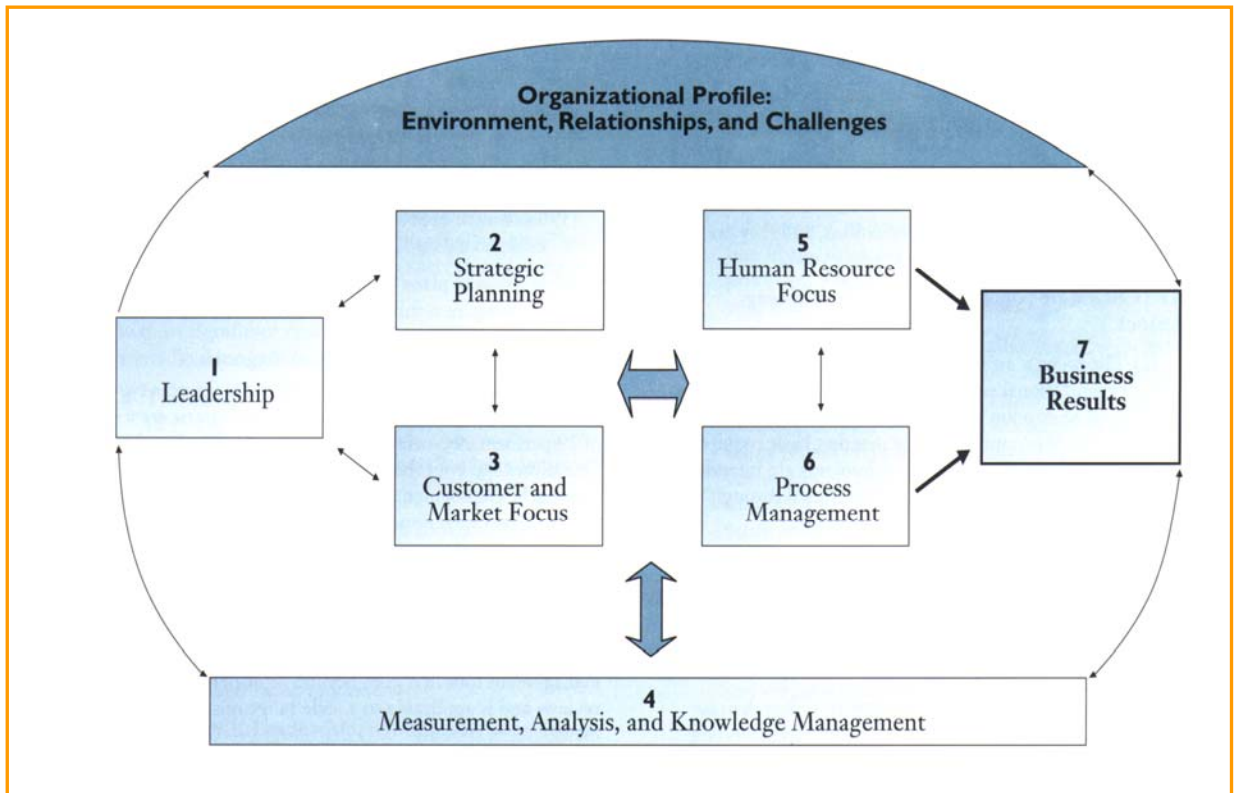
Sariak ondorengo helburu hauek ditu:

-Erabateko Kalitatea – Bikaintasuna lehiatzeko eredu gisa sustatu, eta herrialdeak eta industriak horretaz sentsibilizatu.

-Eredua arrakastaz martxan jarri zuten erakundeak gizartearen aurrean formalki aitortu.

**Helburua:**

*Ekonomia globalaren erronkei aurre egiteko, erakunde arrakastatsuenek beharrezkoak ez ziren zuzendaritza mailak ezabatzea, agintea langileen esku utziz, bezeroak kontuan hartuta, eta fabrikatzen dituzten produktuen eta eskaintzen dituzten zerbitzuen etengabeko hobekuntza lortuz.*



5 Irudia: Malcolm Baldrige eredua (Euskalit, Erabateko Kalitatea: Bikaintasunaren EFQM Eredua)

- **EFQM eredua**

Erabateko Kalitatea – Bikaintasuna aplikatuz Europako 14 enpresa garrantzitsuk, 1988 urtean, European Foundation for Quality Management (EFQM), Kalitatea Kudeatzeko Erakundea sortu zuten. EFQMk 1.000 kide baino gehiago ditu, Europako herrialde gehienetakoak, baita enpresa-sektoreak eta irabazi asmorik gabekoak ere.

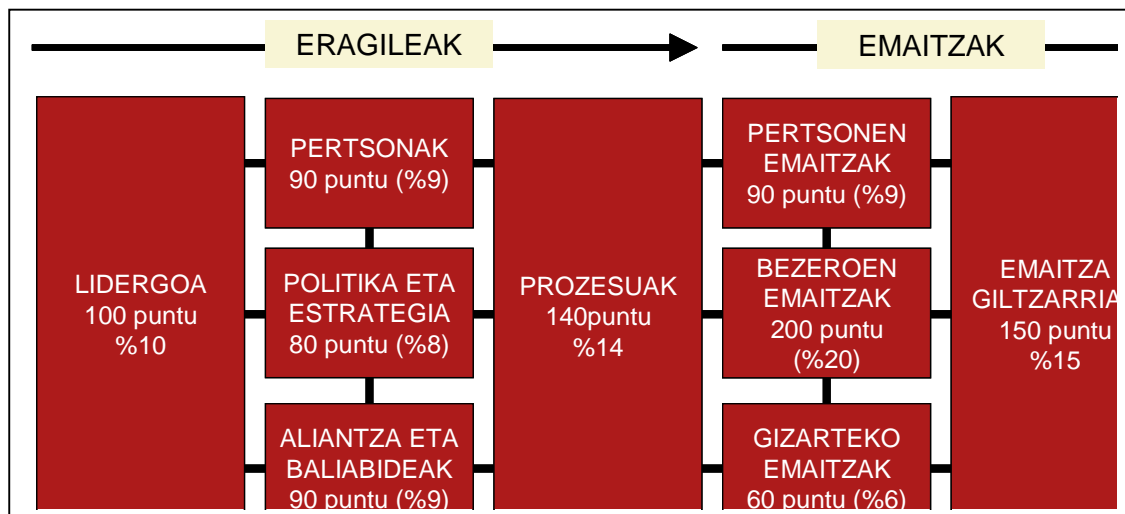
*EFQMren helburua kudeaketa eta Europako erakundeen lehiakortasuna hobetzea da.*

## 2.3. EFQMREN IRIZPIDEAK

Bikaintasuna lortzeko EFQM Eredua lanerako marko bat da, **9 irizpidetan** oinarritzen dena:

- Lidergoa
- Pertsonak
- Politika eta Estrategia
- Aliantza eta Baliabideak
- Prozesuak
- Pertsonen emaitzak
- Bezeroen emaitzak
- Gizarteko emaitzak
- Emaitza giltzarriak

Ikusi ondorengo irudia:



6 Irudia: EFQM eredua (Euskalit, Erabateko Kalitatea: Bikaintasunaren EFQM Eredua)

Lehengo bostak “**Eragileak**” dira, eta azkeneko laurak “**Emaitzak**”. “Eragileak” erakundearen errendimenduari lotutakoak dira eta “Emaitzak” erakundearen lorpenei. “Emaitzak” “Eragileen” ondorio dira eta “Eragileak” “Emaitzetatik” datorren informazioa erabiliz hobetzen dira.

*Bikaintasuna erakundearen errendimenduan, bere bezeroengan, pertsonengan eta gizartean orokorrean politika eta estrategia egokia bultzatzen duen liderraren bidez lortuko da, pertsonak, aliantzak, baliabideak eta prozesuen laguntzarekin.*

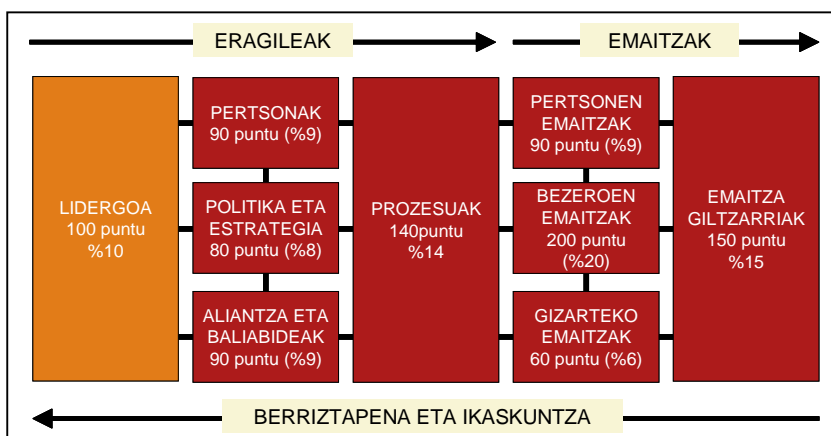
Hauxe da beraz, Bikaintasuneko EFQM eredua, erakundearen **eragile** eta **emaitzetan** oinarritzen dena.

### Laburbilduz

#### EFQM

- Errealitatearen deskribapen sinplifikatua da, bera ulertu, aztertu eta aldatzeko helburuarekin.
- Kudeaketa sistema hobetzeko tresna da, beraz. Erakundea hobeto ezagutzen laguntzen du eta baita funtzionamendua hobetzen ere.
- Ez du araurik ematen, ez da derrigorrezkoa.
- Azterketa sistematikoa egiten du, irizpidez irizpide.
- Azterketa sistematikoaren bidez indarguneak eta hobetzeko arloak detektatzen ditu.
- Horiek kontuan izanda ekintza plana egiten du.

### 2.3.1. Lidergoa



#### Definizioa

*Lider bikainek erakundearen misioa, bisioa, baloreak eta arrakasta orekatua lortzeko behar dituzten sistemak garatzen dituzte, hori guztia ekintza eta jokabide egokien bidez. Aldaketa garaian erakundearen helburuarekin koherenteak dira, eta beharrezkoa denean erakundearen gidaritza aldatzeko gai dira gainontzeko langileak bide honetan jarritz:*

**1.a.** Liderrek misioa, bisioa, baloreak eta oinarri etikoak garatzen dituzte, euren erreferentzia Bikaintasunaren kultura da.

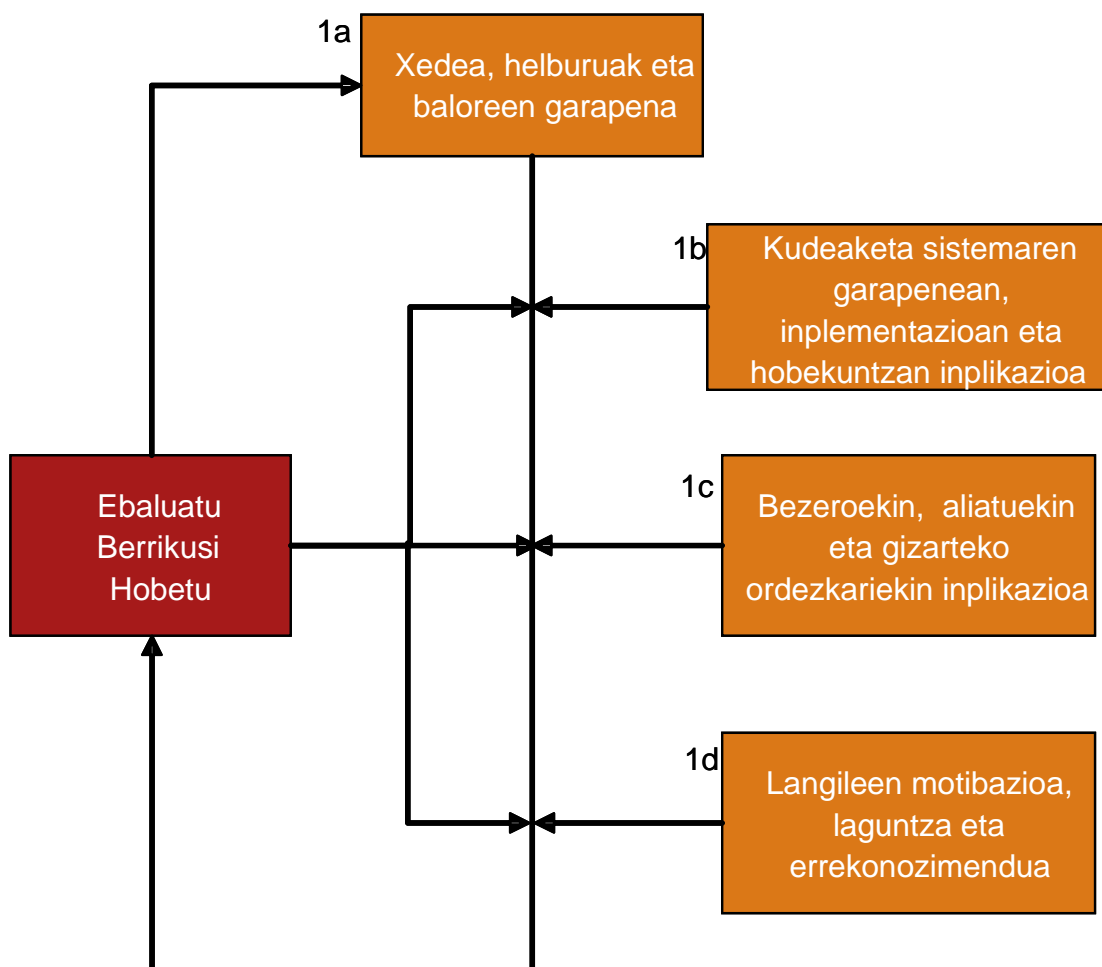
**1.b.** Liderrak pertsonalki inpliketzen dira erakundearen gestio sistemaren garapena, inplementazioa eta etengabeko hobekuntza bermatzeko.



1.c. Liderrak bezero, aliatu eta gizarteko ordezkariekin elkarlanean aritzen dira.

1.d. Liderrek erakundeko pertsona guztiak inplikaturik Bikaintasunaren kultura landu eta sendotzen dute.

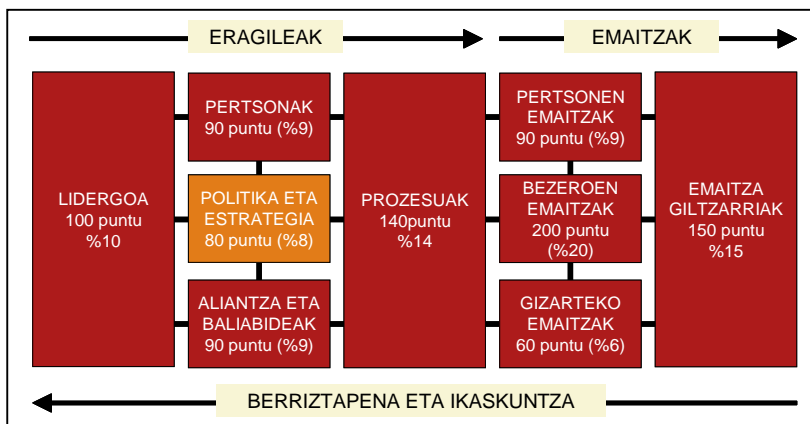
Erakundea osatzen duten pertsonak inspiratu eta kohesionatu behar dira, motibatu eta hobekuntza ekintzetan partehartzea bultzatu, pertsonen esfortzua modu egokian saritu eta errekonozitu.



**Aipatutako irizpideak aplikaturik erakundeak ondorengoa lortu beharko luke:**

*Liderrek inplikazio nabarmena izatea kalitatearen erronkarekiko eta etengabeko hobekuntzarako.*

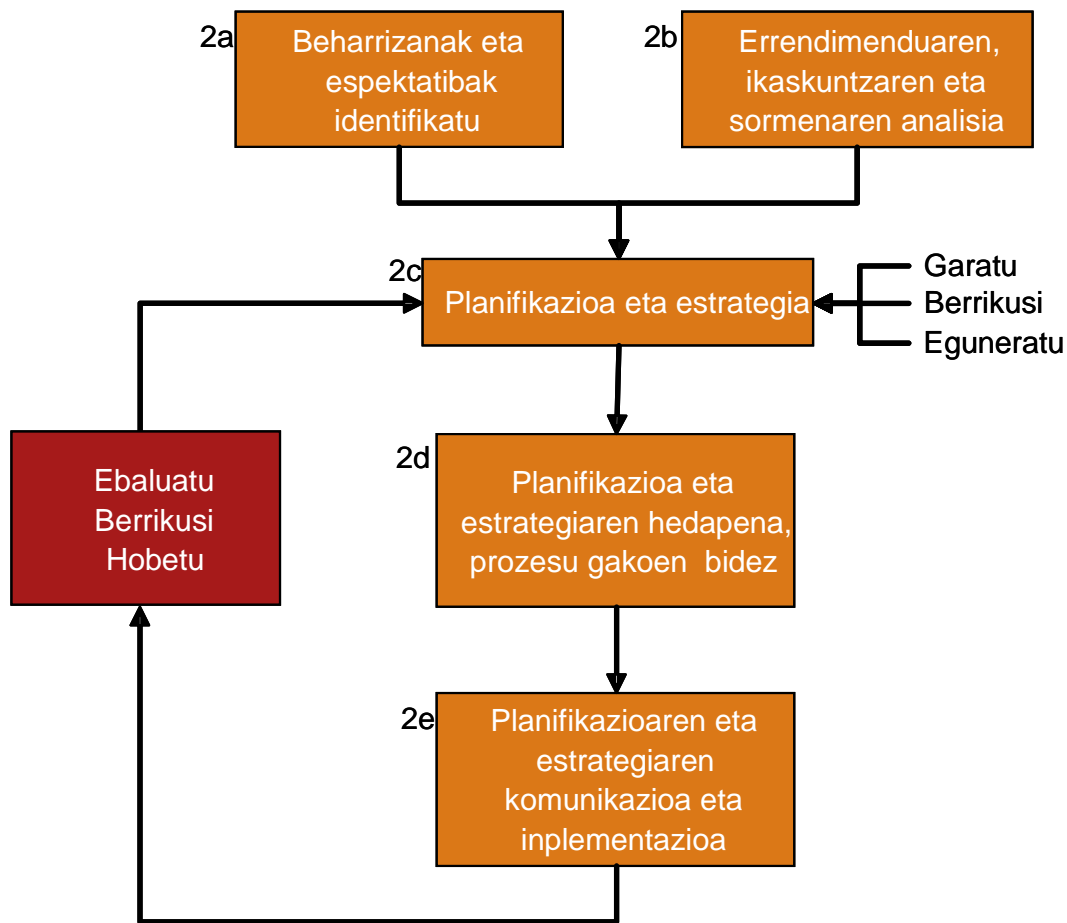
## 2.3.2. Politika eta Estrategia



### Definizioa

*Erakunde bikainek misioa eta bisioa bere interes taldeetan oinarritutako estrategiaren bidez lantzen dituzte, jarduten duten merkatua eta sektorea kontuan izanik. Erakunde hauek estrategia lortzeko politika, plangintza, helburuak eta prozesu egokiak garatu eta zabaltzen dituzte:*

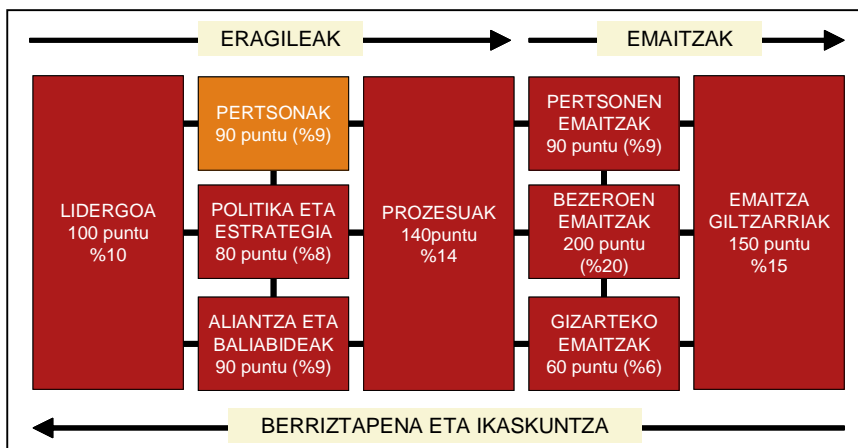
- 2.a.** Politika eta estrategiak interes taldeen gaur egungo eta etorkizuneko behar eta espektatibetan oinarritzen dira.
- 2.b.** Politika eta estrategiak errendimendu, ikaskuntza eta sormenean oinarritzen dira.
- 2.c.** Politika eta estrategiak garatu, berrikusi eta eguneratu egiten dira.
- 2.d.** Politika eta estrategiak prozesu gakoaren bidez komunikatu eta zabaltzen dira.
- 2.e.** Politika eta estrategiak komunikatu eta inplementatu egin behar dira.



**Aipatutako irizpideak aplikatuz erakundeak ondorengoa lortu beharko luke:**

*Epe ertain eta luzerako planifikazioa egitea: erakundeak argi dauka nora doan eta garbi dauka zer egin behar duen hara iristeko.*

### 2.3.3. Pertsonak



## Definizioa

Erakunde bikainek pertsonen potentzial guztia azaleratu, landu eta gestionatzen dute, bai maila pertsonalean eta baita talde edo erakunde mailan ere. Justizia eta pertsonen berdintasuna eta inplikazioa bultzatzen dituzte. Pertsonen arduratzen dira, komunikazioa ziurtatzen dute eta pertsonak saritu eta errekonozitzen dituzte, erakundearenganako konpromisoa handitu eta pertsonen gaitasuna eta ezagutza erakundearen onurarako erabiliz:

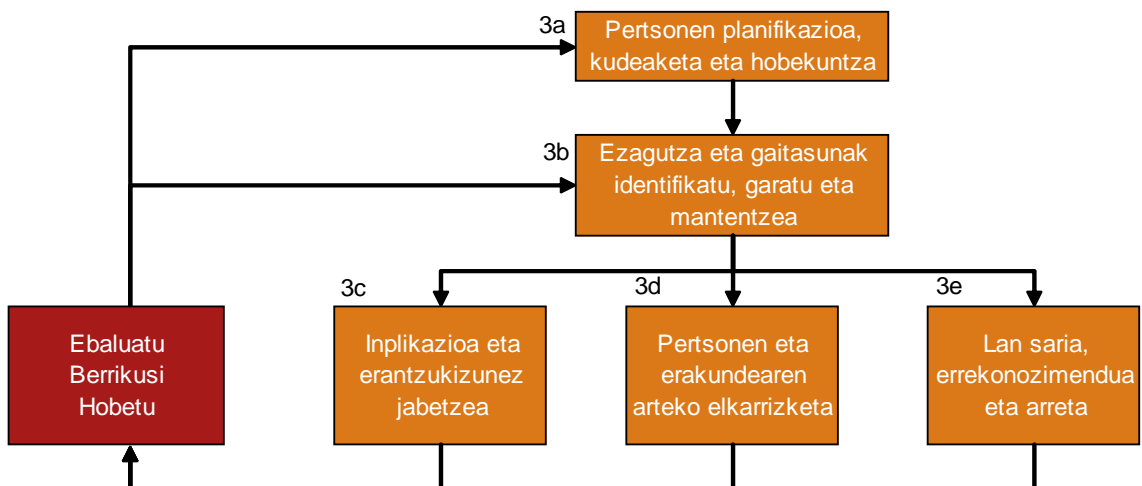
**3.a.** Giza baliabideen planifikazioa, kudeaketa eta hobekuntza lantzen dira.

**3.b.** Erakundeko pertsonen ezagutza eta gaitasunak identifikatu, garatu eta mantentzen dira.

**3.c.** Erakundeko pertsonen inplikazioa eta ardurak hartzea bultzatzen da.

**3.d.** Erakundea eta pertsonen arteko elkarriketa lantzen da.

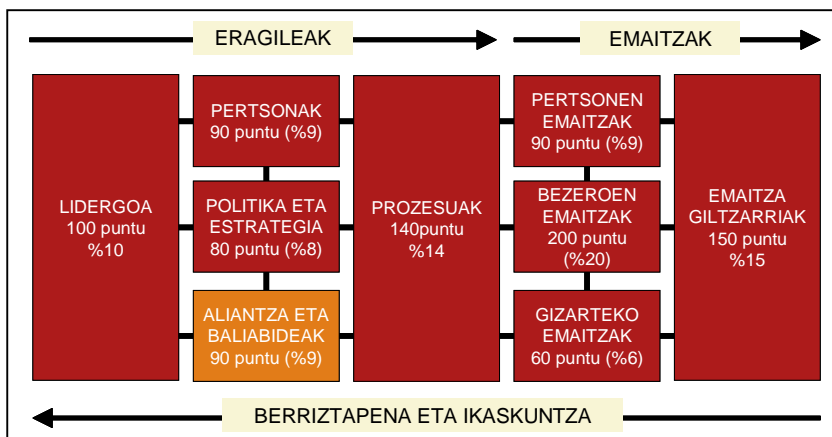
**3.e.** Erakundeko pertsonak saritu, errekonozitu eta aintzakotzat hartzen dira.



**Aipatutako irizpideak aplikatuz erakundeak ondorengoa lortu beharko luke:**

Erakundeak lortu nahi duena lortu ahal izateko konfiantza osoa jartzea bertan lanean diharduten pertsonengan.

### 2.3.4. Aliantzak eta Baliabideak



#### Definizioa

Erakunde bikainak kanpo aliantzak, hornitzaileak eta barne baliabideak planifikatu eta kudeatzen dituzte euren politika, estrategia eta prozesuen funtzionamendu eraginkorretan oinarrituz, eta baita erakundearen gaur egungo eta etorkizuneko beharrak, komunitatea eta ingurumenaren arteko oreka bilatuz ere:

#### 4.a. Kanpo aliantzen kudeaketa:

Hornitzaileak eta bestelako kanpo erakundeak.

#### 4.b. Baliabide ekonomiko eta finantzarioen kudeaketa.

#### 4.c. Eraikin, ekipo eta materialen kudeaketa.

#### 4.d. Teknologiaren kudeaketa.

#### 4.e. Informazio eta ezagutzaren kudeaketa:

Erakundearen politika eta estrategia indartuko duen informazio eta ezagutza estrategia egokia garatu behar da.

Erakundearen informazioa eta ezagutza irizpideak zehaztu behar dira.

Informazioa eta ezagutza batu, antolatu eta kudeatu behar da.

Erakundearen interes taldeei informazioa eta ezagutza zabaltzeko bide egokiak zehaztu behar dira.

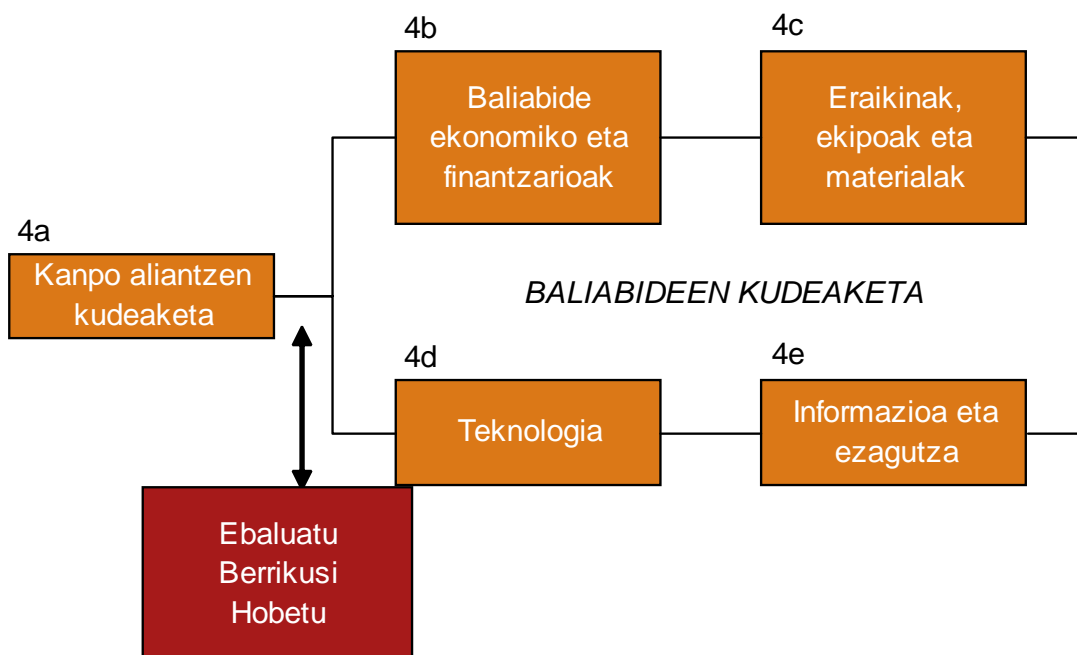
Barne komunikazioa, informazioa eta ezagutzaren zabalkunderako informazio teknologiak erabili behar dira.

Informazioaren balioa, osotasuna eta segurtasuna bermatu eta hobetu behar dira.

Erakundearen jabetza intelektualak landu, garatu eta babestu behar du, bezeroarentzako balioa handitzeko.

Ezagutza era eraginkorrean jaso, handitu eta erabili behar da.

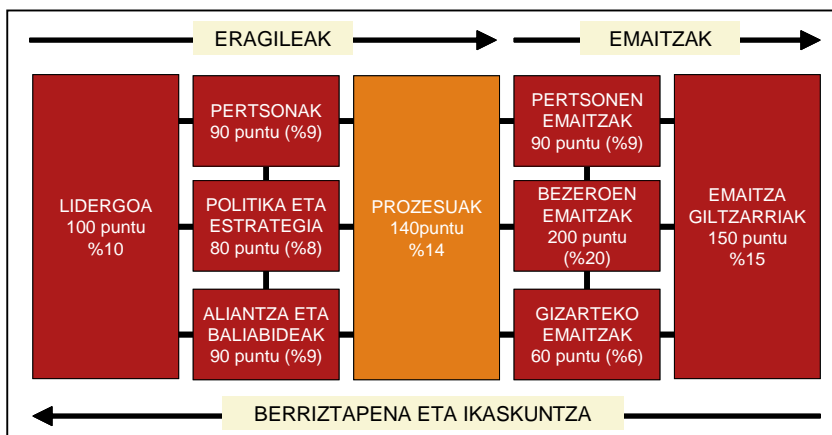
Informazio eta ezagutzaren baliabide egokiak erabiliz erakundearen berrikuntza eta sorkuntzarako giro egokia sortu behar da.



**Aipatutako irizpideak aplikatuz erakundeak ondorengoa lortu beharko luke:**

*Erakundeak era optimoenean erabiltzea bere baliabideak eta aliantzak egiteko aukerak.*

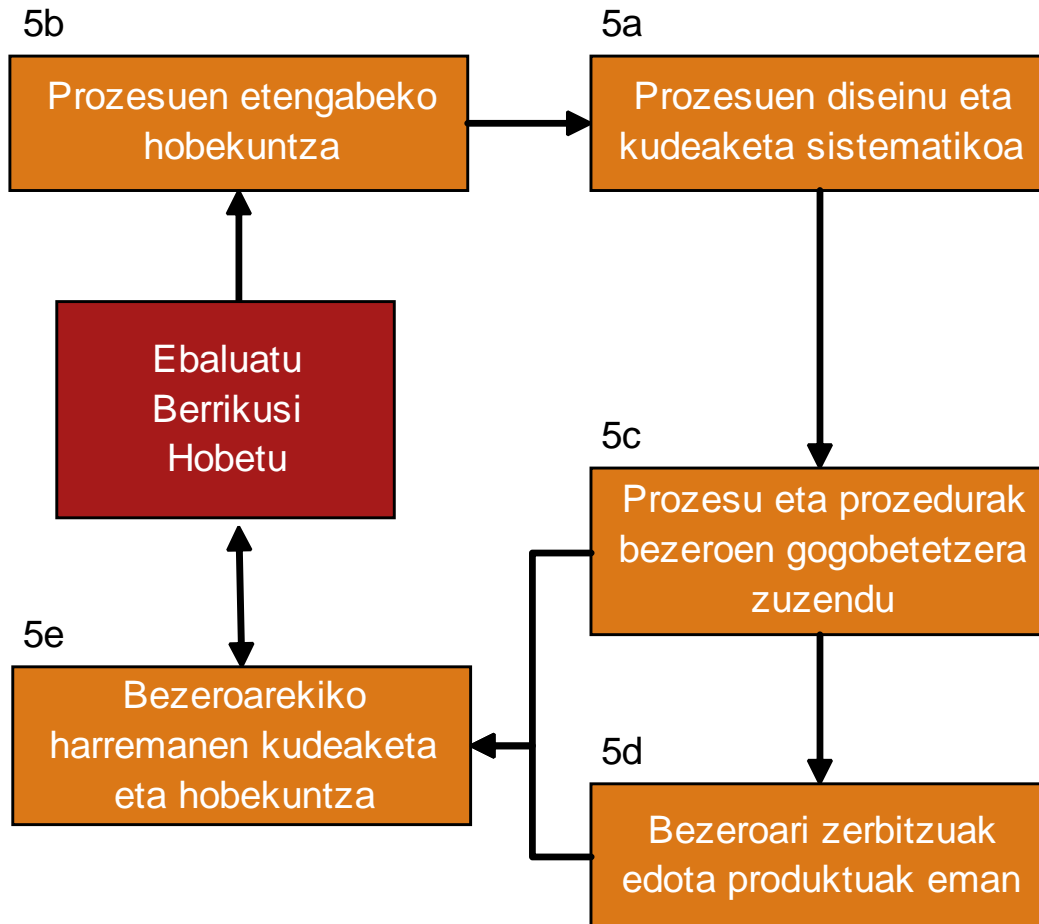
### 2.3.5. Prozesuak



#### Definizioa

*Erakunde bikainek euren prozesuak diseinatu, kudeatu eta hobetzen dituzte bezero eta interes taldeen asebetetzea lortzeko, eta baita balore handiagoa sortzeko ere:*

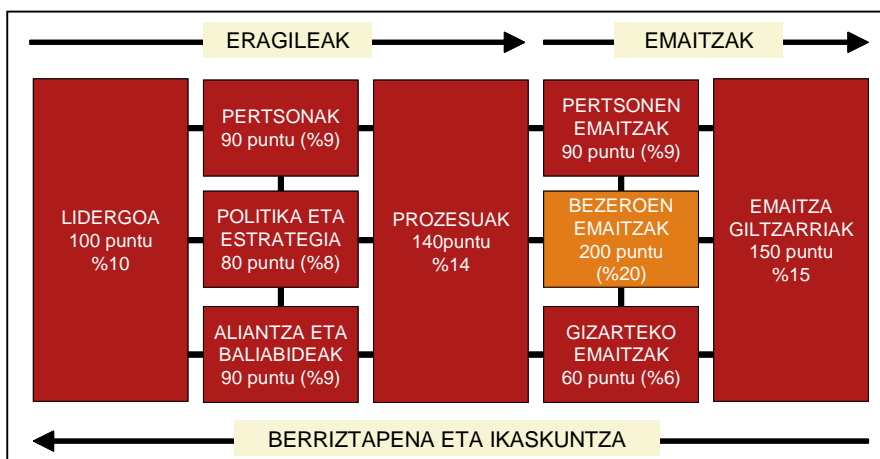
- 5.a. Prozesuen diseinu eta kudeaketa sistematikoa egiten dute.
- 5.b. Berrikuntzaren bidez prozesuetan beharrezko hobekuntzak egiten dituzte.
- 5.c. Produktu eta zerbitzuen diseinua eta garapena bezeroen behar eta espektatibetan oinarrituta egiten dituzte.
- 5.d. Produktu eta zerbitzuen produkzioa eta banaketa egiten dituzte, eta baita bezeroari arreta ere.
- 5.e. Bezeroen kudeaketa egokia egiten dute eta euren arteko harremanak hobetzen dituzte.



**Aipatutako irizpideak aplikatuz erakundeak ondorengoa lortu beharko luke:**

*Erakundeak bere jarduera eta bere prozesuak bezeroak asebetetzeko helburuarekin egituratuta izatea.*

### 2.3.6. Bezeroen emaitzak



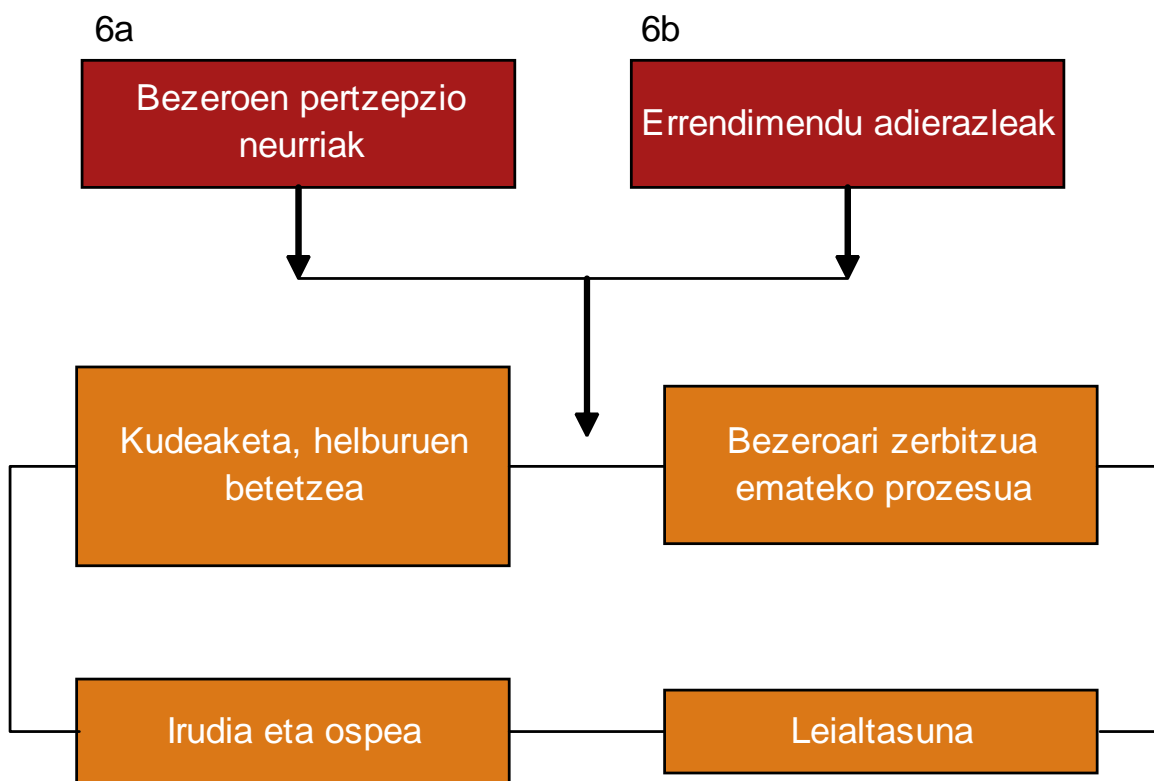


## Definizioa

*Erakunde bikainek sakon neurtzen dute eta bezeroengandik emaitza bikainak lortzen dituzte:*

**6.a.** Bezeroen pertzeptzioa neurtzen dute, hauek erakundearekiko daukaten pertzeptzioa.

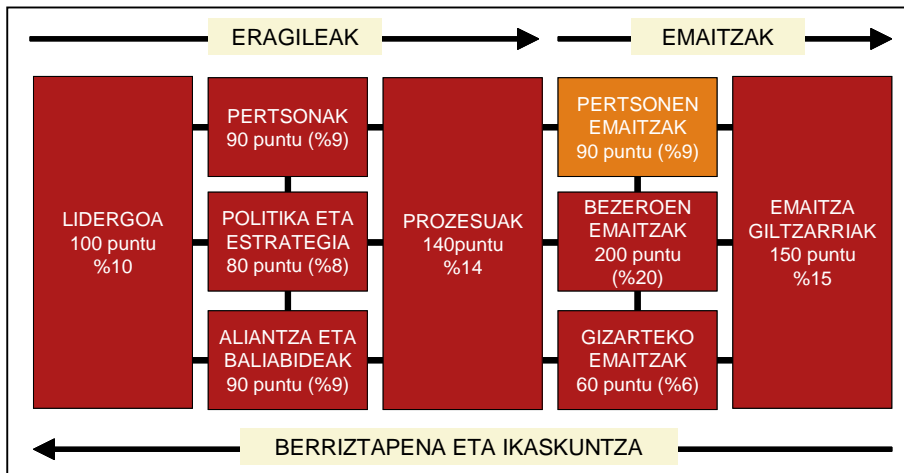
**6.b.** Errendimendua adierazle bidez neurtzen dute, errendimendua zaindu, aurreikusi eta hobetzeko, bezeroaren pertzeptzioari aurre eginez.



**Aipatutako irizpideak aplikatuz erakundeak ondorengoa lortu beharko luke:**

*Erakundeak bere kanpo bezeroen beharrianen gogobetetzea lortzea.*

### 2.3.7. Pertsonen emaitzak

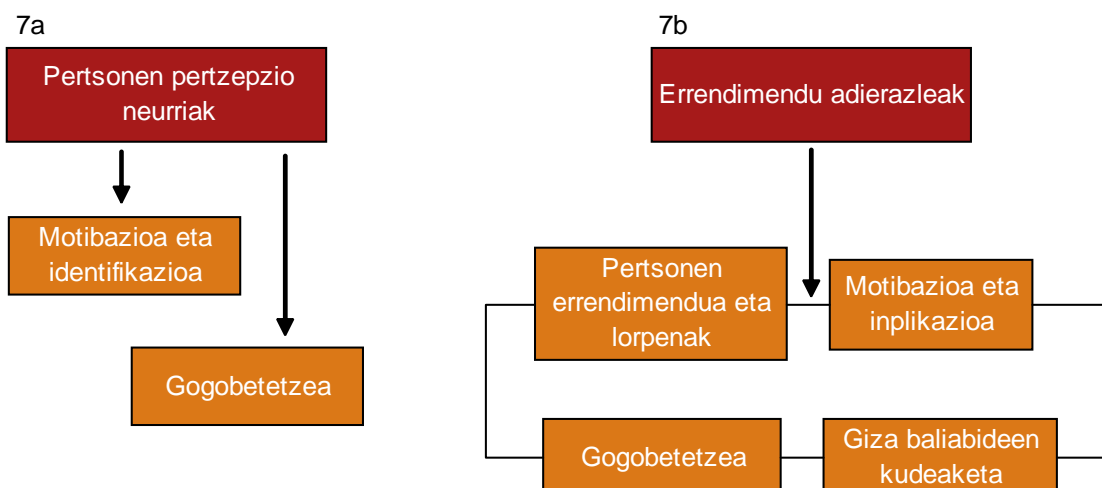


#### Definizioa

*Erakunde bikainek sakon neurtzen dute eta erakundea osatzen duten pertsonengandik emaitza bikainak lortzen dituzte:*

**7.a.** Pertsonen pertzeptioa neurtzen dute, hauek erakundearekiko daukaten pertzeptioa.

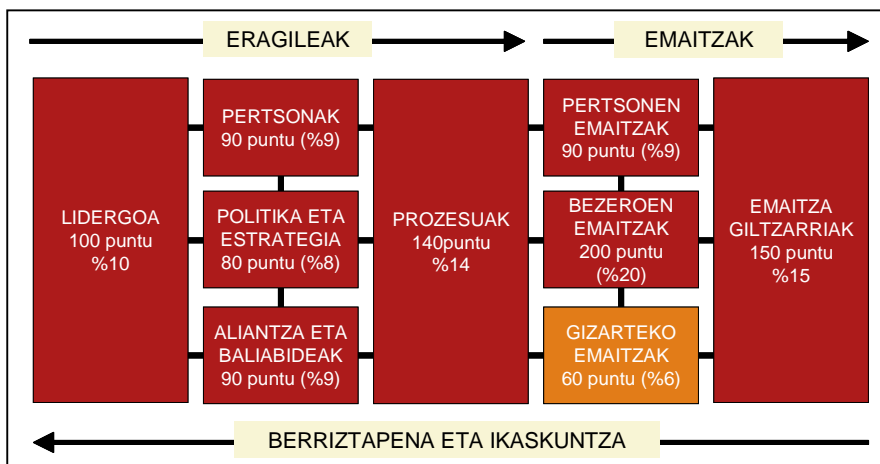
**7.b.** Errendimendua adierazle bidez neurtzen dute, errendimendua zaindu, aurreikusi eta hobetzeko, pertsonen pertzeptioari aurre eginez.



**Aipatutako irizpideak aplikatuz erakundeak ondorengoa lortu beharko luke:**

*Erakundeak bera osatzen duten pertsonen beharrianak eta itxaropenak asebetetzea.*

### 2.3.8. Gizarteko emaitzak

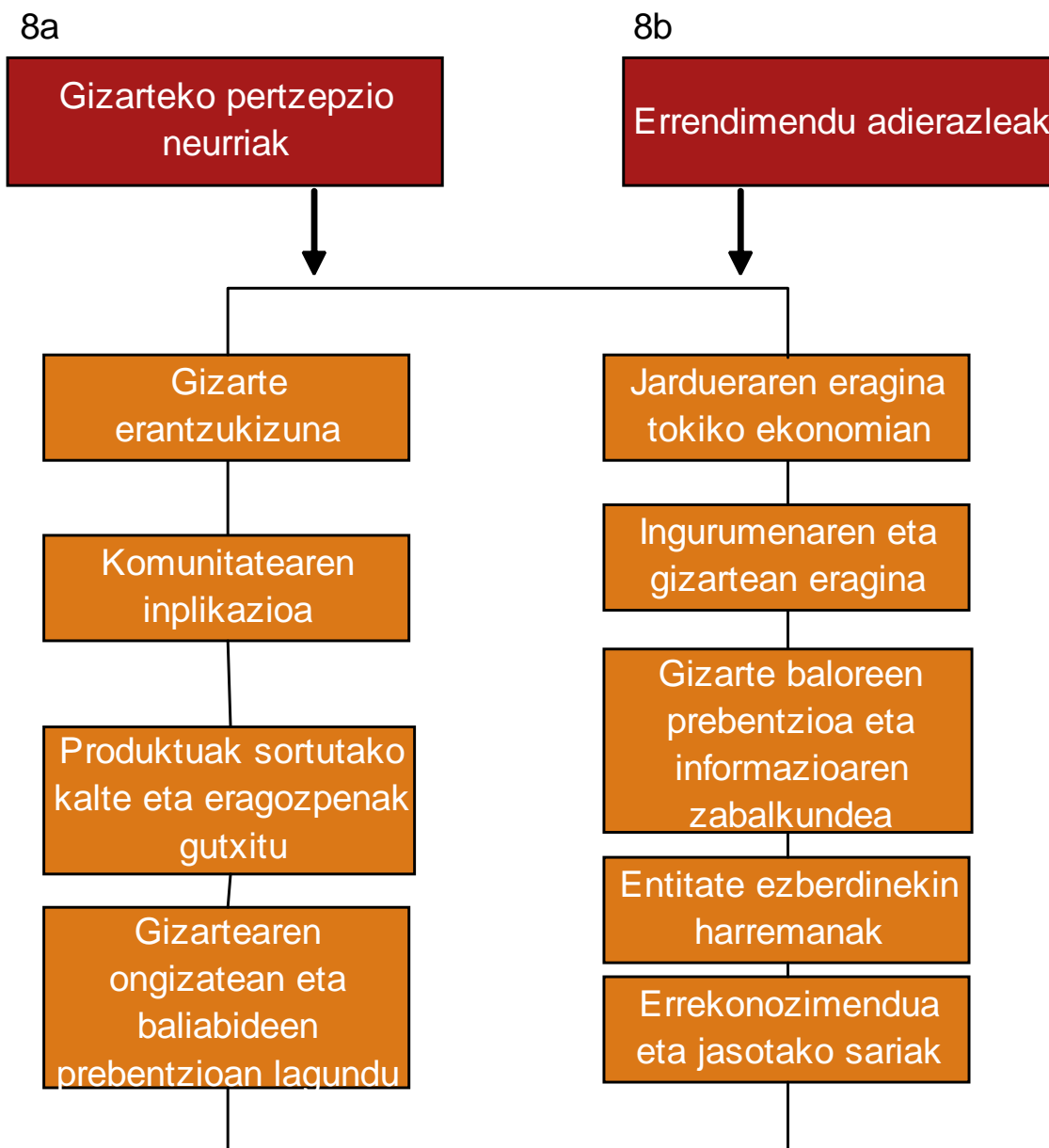


#### Definizioa

*Erakunde bikainek sakon neurtzen dute eta gizartearengandik emaitza bikainak lortzen dituzte:*

**8.a.** Gizartearen pertzeptzioa neurtzen dute, honek erakundearekiko daukan pertzeptzioa.

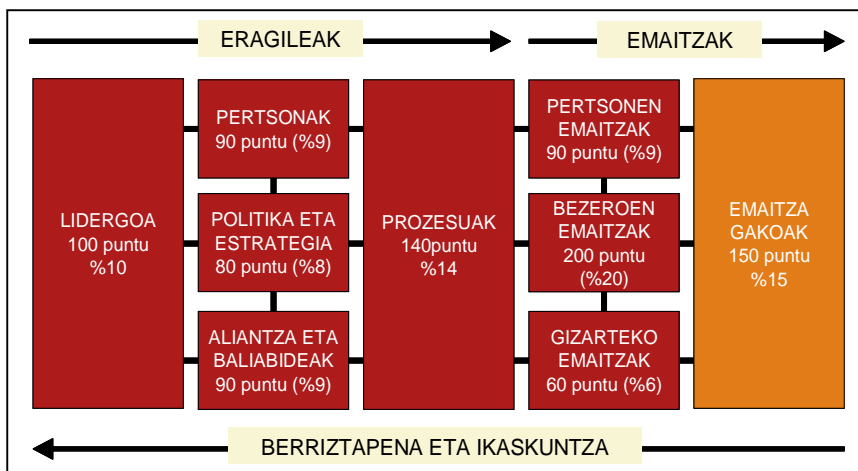
**8.b.** Errendimendua adierazle bidez neurtzen dute, errendimendua zaindu, aurreikusi eta hobetzeko, gizartearen pertzeptzioari aurre eginez.



**Aipatutako irizpideak aplikatuz erakundeak ondorengoa lortu beharko luke:**

*Erakundeak gizartearekiko duen erantzukizuna eta gizartearen itxaropenen gogobetetzea lortzea.*

### 2.3.9. Emaidza giltzarriak

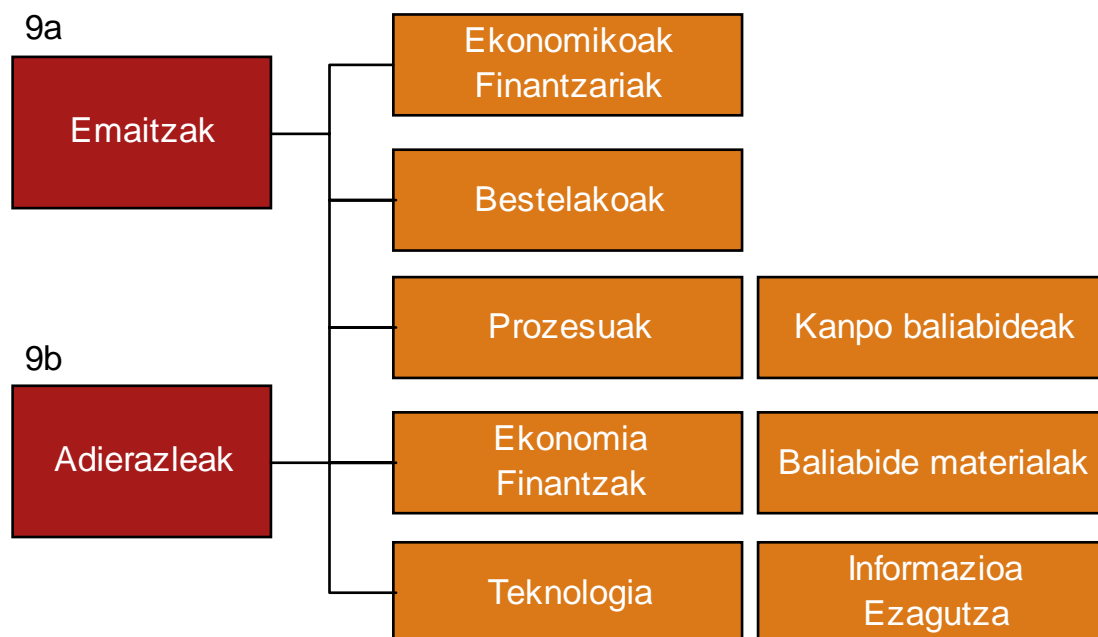


#### Definizioa

*Erakunde bikainek sakon neurtzen dute eta beren politika eta strategiaren elementu gakoekiko emaitza bikainak lortzen dituzte:*

**9.a.** Erakundearen errendimenduaren emaitza giltzarriak neurtzen ditu

**9.b.** Erakundearen errendimenduaren adierazle giltzarriak erabiltzen ditu, prozesuak zaintzeko, eta erakundearen emaitza gakoak aurreikusi eta hobetzeko.



**Aipatutako irizpideak aplikatuz erakundeak ondorengoa lortu beharko luke:**

*Erakundeak jarritako helburuak ondo bete eta etengabe hobetzea.*

## 3. EZAGUTZAREN KUDEAKETA

### 3.1. SARRERA

Azken urteotan, enpresa asko eta asko arduratu dira ezagutzaren kudeaketaz. Orain arte lehentasuna izan duten beste aktibo batzuk bigarren mailara baztertu ditu ezagutzak. Lehen aberastasuna lurrian aurkitzen zen, gero kapitalera eta teknologiarara igaro zen, eta gaur egun enpresek ezagutza jotzen dute euren aktibo nagusia.

Enpresak ingurune global batean ari dira mugitzen, eta horren ezaugarria etengabeko aldaketa da. Aldaketa horietara egokitzeko, eta batzuetan aldaketak aurrez ikusteko, gero eta gehiago eta gero eta azkarrago ikasi behar dute. Hori dela eta, ezagutza funtsezko elementua da.

Ezagutzari buruzko kontzeptu orokor batzuk definituko ditugu (*Robotiker, Tecnopyme Gida. Informazio eta Komunikazio Teknikak ETEetan aplikatzeko oinarrizko gida*):

### 3.2. OINARRIZKO KONTZEPTUAK

Ezagutzaz hitz egiten dugunean, ulertzea zaila egiten duten kontzeptu batzuk, itxuraz antzekoak, daude: datuak, informazioa eta ezagutza. Zein da aldea?

#### 3.2.1. Datua

**Datu bat** benetako gertakari bati buruzko faktore objektiboen multzo diskretua da. Datu batek, berez, ez du ezer esaten, testuingurua eman behar zaio balioaren bat izan dezan.

#### 3.2.2. Informazioa

**Informazioa** beste urrats bat da, testuinguru bati lotutako datu egituratuen multzoa da; azken batean, mezu bat da, normalean agiri batean edo entzuteko edo ikusteko komunikazio-euskarriren batean emana.

#### 3.2.3. Ezagutza

**Ezagutza** bigarren urrats bat da: eskarmentua, balioa, informazioa eta “egiten jakitea” nahastuta, testuinguru zehatz batean modu egokian interpretatuta. Ezagutza informaziotik eratortzen da, informazioari erantsitako eskarmentua baita, ingurune eta

denbora zehatzetako testuinguruan jarrita eta ekintzara bideratuta. Nonaka eta Takeuchi-ren ustez (1995), ezagutza-mota bi daude:

- **Isileko ezagutza edo ezagutza inplizitua**

Pertsonen adimenean dagoena, banakako eskarmentua eta emozioen emaitza dena. Zaila da ezagutza hori gauzatzea eta komunikatzea.

- **Ezagutza esplizitua edo kodetua**

Modu sistematikoan erraz transmititu daitekeena da, hitzetan eta zenbakietan adierazten delako. Agirietan, prozesu estandarizatuetan, eskuliburuetan, gidetan eta abarretan dago.

Ikus dezagun *adibide* baten bidez hiru kontzeptu horien arteko aldea:

Datua: 200.000

Informazioa: *Etxebizitza hori 200.000 eurotan saltzen dute.*

Ezagutza: *Etxebizitza baten bila 3 hilabete eman ondoren, 200.000 eurotan saltzen duten hori erostea erabaki dut, prezio horretan aurkitu dudan onena baita.*

Datuak informazio bihurtzea, eta informazioa ezagutza bihurtzea da erakundean balioa sortzen duena.

### **3.3. EZAUGARRIAK**

---

Ezagutzaren oinarriko ezaugarriak hauek dira:

- **Pertsonala** da, hau da, pertsonengan sortzen da eta eurengan dago. Pertsonak eskarmentuaren ondorioz bereganatzen du.

- Informazioarekin lotuta dago, baina goragoko maila batean erabili behar da, **informazioari eskarmentua** eta **ekintzarako gaitasuna** erantsi baitzaizkio.

- **Ukiezina** da, ikusgarri egiten den unean informazio bihurtzen da. Ukiezintasun ezaugarri hori dela eta, zailagoa da isolatzea edo paketatzea.

•**Berriro erabil daiteke.** Behin eta berriro erabil daiteke eta ezagutza ez da “kontsumituko”, beste ondasun fisiko batzuekin gertatzen den moduan.

•**Ezagutzen jarraitzera bultzatzen du.** Prozesua eta emaitza da, eta emaitza hori, aldi berean, prozesuaren hasiera bihurtzen da.

### 3.4. OSAGARRIAK

---

Edozein enpresaren ezagutza osatzen duten pertsonengan, prozesuetan eta teknologian dago. Osagarri horiek ez daukate “bizitza” isolatua; etengabe eragiten diote elkarri. Beraz, batek jasotzen duen ekintzak hainbat ondorio sortuko ditu besteetan. Horrela elikatzen da berriro ezagutzaren zikloa.

### 3.5. KAPITAL INTELEKTUALA

---

Gaur egungo mundua oso lehiakorra da eta enpresen aktiborik baliotsuenak ez dira uki daitezkeen aktiboak, makineria edo instalazioak, esate baterako, aktibo ukiezinak dira, hau da, erakundeak osatzen dituzten pertsonen ezagutza, trebetasun, balio eta jokabideetatik datozen aktiboak. Aktibo ukiezin horiei kapital intelektualala esaten zaie eta enpresarako balio ekonomikoa sortzen duten ezagutza isileko edo esplizitu guztiak dira.

#### 3.5.1. Definizioa

*Ezagutzak, eskarmentu aplikatua, antolaketaren inguruko teknologia, bezeroekiko harremanak eta trebetasun profesionalak edukitzea. Horiek, nahiz eta kontabilitateko ohiko egoera-orrietan ez egon, enpresarako balioa sortzen dute edo sortuko dute etorkizunean.*

#### 3.5.2. Kapital intelektualaren kategoriak

Kapital intelektualala hiru kategoriatan sailkatzen da: harremanetako kapitala, antolaketako kapitala eta giza kapitala.

- **Harremanetarako kapitala**

Enpresak kanpoaldearekin (bezeroak, hornitzaileak, aliatuak, lehiakideak, etab.) dauzkan harremanen multzoak daukan balioa da.



- **Antolaketarako kapitala**

Erakundeak antolatzen, sistematizatzen eta paketatzen duen ezagutza da. Enpresarena da eta bertan geratzen da pertsonen alde egiten dutenean. Enpresaren barruko eraginkortasunerako behar diren ezagutza egituratu guztiak sartzen dira, adibidez informazio eta komunikazio sistemak, erabiltzen den teknologia, lanerako prozesuak, patenteak, kudeaketarako sistemak, eta abarrak.

- **Giza kapitala**

Enpresako pertsona eta taldeek daukaten ezagutza erabilgarria da. Bertan sartzen dira ezagutzak, trebetasunak eta jokamoldeak, bai eta ikasteko eta sortzeko gaitasuna ere. Kapital intelektualaren beste alde biak sortzeko oinarria da eta pertsonen eta lantaldeen eskumenak handituz garatzen da.

Kapital mota horiek elkarri eragiten diote eta, era berean, ezagutzaren kudeaketarekin lotzen dira, azken hori kapital intelektuala handitzeko prozesu eta sistemen multzoa baita.

Kapital intelektualaren hiru motak neurtu eta ebaluatu egin behar dira, erakundeak dauzkan beharrianak eta eskura ditzakeen ekarpenak zeintzuk diren ikusteko. Horretarako, adierazle multzo bat definitu beharko da, modu errazean erakundeek erabakiak hartzeko erabiltzen duten informazioa hobetu ahal izateko.

Horrela bada, informazio eta ezagutza bolumen handia sortuko da erakundearen inguruan, besteak beste, hobekuntza ekintzak planifikatzeko, helburuak lortzeko, antolaketako memoria sortu eta handitzeko, enpresaren balioa kalkulatzeko, finantziarioa lortzeko, etab. Gainera, gure bezeroak, hornitzaileak eta aliatu posibleak hobeto ezagutu ahal izango ditugu, eta berrikuntza politika arrakastatsuak bultzatu ahal izango ditugu.

### 3.6. ZER DA EZAGUTZAREN KUDEAKETA?

---

Nabarmenezkoa da ezagutzaren kudeaketaren abantaila lehiakorrak ez datozela biltzen eta biltegitratzen den ezagutza kopurutik, baizik eta ezagutza horren erabileratik. Hori dela eta, trukea eta lankidetzaren sustatzen duen kultura korporatiboa erabili behar da.

### 3.7. HELBURUAK

---

Funtsean, hauek dira ezagutzaren kudeaketaren helburuak:

- ✓ • Enpresaren kapital intelektuala handitzea.
- ✓ • Ekoizkortasuna eta lehiakortasuna hobetzea.
- ✓ • Erakunde berritzaileagoak sortzea.
- ✓ • Antolaketaren eraginkortasuna lortzea.
- ✓ • Informazio egokia, pertsona egokiari, une egokian ematea, eskuratutako ezagutzak eta egindako lanak geroko proiektuetarako aprobetxatu ahal izateko.
- ✓ • Erabakiak hartzen laguntzea; zer ezagutza behar den eta zer jakin behar den jarduerara egiteko.

### 3.8. PROZESUAK

---

Ezagutzaren kudeaketaren prozesuak oinarritzko lau urrats edo ekintza dauzka:

**1. Informazioa sortzea eta harrapatzea:** behar dugun baina ez daukagun informazioa garatzea, sortzea edo eskuratzea da.

Datuen sarrera eskuz egin daiteke, edo egindako datu-baseetatik, intranetetik edo internetetik datuak inportatuz, eta abar.

**2. Antolaketa eta biltegitratzea:** Sortuta dagoen ezagutza bat jasotzea, modu formalean irudikatzea eta euskarri batean gordetzea, eskuratzea eta erabiltzea ahalbidetuko duen moduan. Prozesu horrek ezagutza antolatzea, baliozkotzea eta egiaztatzea dakar.

**3. Banaketa eta sarbidea:** Ezagutza behar duten pertsoneri helaraztea da ezagutza zabaltzea eta transferitzea, erakundearen barrukoak nahiz kanpoko pertsonak izan.

Ezagutza zabaltzeko biderik ohikoenak hauek dira: internet/intranet, eta tresna horren berezko erabilgarritasuna, albisteak esate baterako, posta elektronikoa, posta-zerrendak, eta abarrak.

**4. Aplikazioa/Erabilera:** Ezagutza aplikatzea erakundearen prozesuetan erabiltzea da. Interfaze soil baten bidez, informazioa bilatzea eta aurkitzea lan erraza izan behar du erabiltzailearentzat. Bilaketak modu askotan egin daitezke: karpeten bidezko nabigazioarekin (fitxategien sistemaren motakoa), informazioaren kategoriaren arabera edo galderen bidez (errazak, konplexuak, etab.). Beste alde batetik, posta modura hel daiteke erabiltzailearengana, albiste-talde bati egindako harpidetzaren bidez, etab. Ezagutza eskuratu ondoren, erabiltzaileak une horretan esku artean dauzkan produktu, zerbitzu eta prozesuetan erabil dezake.

## **3.9. SISTEMA**

---

Kudeaketaren beste edozein arlotan bezala, ezagutza kudeatzeko sistema bat ezartzeko, enpresak bere egoera zehatzari egokitutako estrategia eta metodologia aukeratu beharko ditu, ez baitago eredu orokorrik.

Hori dela eta, hauek hartu beharko ditu kontuan: bere beharrianak, bezeroentzako zerbitzuaren ezaugarriak, negozioaren ekonomia eta ezaugarriak, langileak, eta abar..

### **3.9.1. Faktore kritiko arrakastatsuak**

Ezagutza kudeatzeko sistema bat ezartzeak **faktore hauetan oinarritu** beharko den erronka dakar:

- ✓ Isileko ezagutza eta ezagutza tazitua optimizatzeko prozesu integraltzat jotzea ezagutzaren kudeaketa.
- ✓ Arduradun gorenaren laguntza izateko beharrianak.
- ✓ Helburu argiak eta terminologia edo hizkera komuna zehaztea.

- ✓ Negozioaren prozesu nagusienetan eta kudeatu behar diren prozesuetan zein ezagutza den garrantzitsuagoa erabakitzea (bezeroak, lehiakideak, proiektuak eta emaitzak, argitalpenak, etab.).
- ✓ Pertsonak ezagutza partekatu eta erabil dezaten motibatzea.
- ✓ Arreta pertsonen aldaketa kulturean jartzea, teknologian baino gehiago; hala ere, sistemari eusten dioten tresnak ere beharrezkoak dira.
- ✓ Esperientzia pilotuekin hastea inguru zehatz eta kontrolatzeko modukoetan. Ezagutzaren balio handia daukan gune batean eta proiektua norberaren ingurunean integratzea.
- ✓ Ezagutzaren mapa zehaztua sortzea, ezagutzaren esparrua mugatzen duena.
- ✓ Hastea eta gero hobetzea.
- ✓ Teknologiaren aldetik oso sofisticatuak ez diren tresnak erabiltzea.

Kontuan hartu behar da ezagutza erabiltzea ez dela erabat berria, lehendik eginda dagoen gauzaren bat egon ohi delako, bai modu kontzientean bai inkontzientean, adibidez, liburutegi bat, datu-baseen sistemak edo hezkuntzako edozein programa. Horrela bada, praktika horiek zabaltzea eta hobetzea da helburua.

### **3.9.2. Gainditu behar diren oztopoak**

Ezagutza kudeatzeko sistema batek arrazoi nagusi hauengatik murriztu ditzake bere itxaropenak:

- ✓ Gai diren erabiltzailerik ez egotea, komunikazioa ez delako nahikoa izan.
- ✓ Ezagutzaren kudeaketa ezin integratu izatea laneko eguneroko jardueran.
- ✓ Sistema erabiltzen ikasteko astirik ez edukitzea, diseinua konplexuegia delako.
- ✓ Erabiltzaileak ez sinestea sistemak onura handiak ekar ditzakeenik.
- ✓ Ezagutza partitzeko astirik ez edukitzea.

- ✓ Ezagutza ez erabiltzea modu eraginkorrean.
- ✓ Ezagutza tazitua eskuratzeko zailtasuna.
- ✓ Ezagutzaren ustiaketa ez bultzatzea, ez saritzea, eta ezagutza biltegitratzen lagunduko duten sistemetan ez inbertitzea.
- ✓ Informazio-gainkargak sortzea, eta horiek erabiltzea zaila eta neketsua izatea.
- ✓ Erakundearen konpromisorik ez egotea.
- ✓ Erakundearen lana langileak atxikitzeke behar bezain erakargarria eta jasangarria ez izatea.

Garrantzitsuena ezagutzaren trukea erraztu eta langile guztiek dakitena partekatzeko bultzatuko dituen kultura sortzea da. Aldi berean, informazio sistemaren bat ezartzeko inbertsioa egitea komeni da, hala nola intraneta, datu-base komunak, datu-sareak, eta abarrak, ezagutza hori gorde ahal izateko.

### **3.10. OHIKO JARDUNAK**

---

Ezagutzaren kudeaketa sistema bat ezartzen denean, enpresak tresnaren bat erabili beharko du ezarpen horretan laguntzeko. Tresna batzuk ezagutza sortzera daude bideratuta, beste batzuk biltegitratzea eta beste batzuk transmisiora. Bere beharrezanez eta bere aurrekontuari gehien egokitzen direnak aukeratu beharko ditu. Hauek dira tresnarik erabilienak:

- **Intraneta**

**Intranet** bat sortzea, informazioa antolatzeko eta zabaltzeko sistema den neurrian. Erakundearen informazio-aktiboetarako sarbidea handitzen du, eta informazio hori saretzea, kokatzea, partekatzea eta komunikatzea errazten du.

Horixe da irtenbiderik erabiliena, ezartzeko eta erabiltzeko erraza delako (web nabigazioak informazioa eskuratzeko errazten du).

- **Ezagutzaren mapa**

**Ezagutzaren mapa** izeneko tresnak informazioa behar duen pertsonari hura non aurki dezakeen esaten dio. Tresnaren helburua erakundeak zer informazio daukan, non dagoen eta zelan heldu ezagutzea da; horrela, informazio hori berriro erabiltzea errazten da.

Ezagutza formalizatuta egon daiteke eta edukien mapa batean zehaztu daiteke, edo pertsonengan egon daiteke. Azken kasu horretan, adituen mapa batean adieraziko litzateke.

Kasu bietan beharrezkoa da **bilaketa motor** bat sartzea, ezaugarri zehatz batzuk izango dituen aditu bat bilatzeko.

- **Adituen mapak**

**Adituen mapak** edo adituen orrialde horiak ezagutza arloetarako adituak identifikatzeko erabiltzen dira. Adituen arteko topaketa errazten du, ezagutza trukatu dezaten.

- **Praktika onak**

Ezagutzaren barruan jardun onak eskuratzea eta trukatzeko. (4. puntuari ematen dut honen berri, 38. orrialdetik aurrera).

- **Jardun-komunitatean edo adituen sareak**

Interes komunak dauzkaten pertsona multzo bat da, ideiak trukatzeko eta lankidetzan aritzeko biltzen direnak, horrela euren ikaskuntza azkartzeko. Taldearen harremanak mezu elektronikoen bidez edo aurrez aurreko bileretan egin daitezke.

- **Groupwarea**

**Groupwarea** ezartzea lankidetzarako, adibidez, eztabaida-lekuak edo elkarrizketen biltegiak, bideo-hitzaldiak, posta elektronikoa, arbel elektronikoko partekatuak, eta abarrak.

- **Bilaketa eta ikerketa zerbitzua**

Tresna horrek informazio zehatza ematen die langileei, eta datuak eskuratzeko eta ikerketako prozesuak azkartzen ditu.

- **Albisteen zerbitzua / Behaketa teknologikoa**

Zerbitzu horrek hobetzeko aukerak eta merkatuko ideia berritzaileak, alde sendoak eta ahulak, gure lehiakideen mehatxuak eta abarrak modu sistematikoan identifikatzen saiatzen da.

Zerbitzu horren egitura pertsona talde bat da, informazio iturri desberdinak kontsultatzen eta aztertzen dituztenak: beste enpresa batzuetako teknikariak, zientzialariak eta enpresa-buruak, argitalpen profesionalak eta zientifikoak, erakusketa, azoka eta biltzar espezializatuak, patenteen erregistroak, informazio teknologikoan espezializatutako sareko datu-baseak, eta abarrak. Azkenean, interesdunei albisterik garrantzitsuenak bidaliko zaizkie posta elektronikoz, euren interes partikularren arabera, eta informazio hori gordeleku batean gordeko da.

- **Informazio gordelekuak**

Hainbat datu-baseren biltegia, erraz sartzeko modukoa, datuak atera eta informazio bihurtu ahal izateko.

- **DataMining**

Datu-bolumen handietatik balio handiko ezagutza identifikatu eta ateratzeko.

- **Gaitasunen arabera kudeaketa**

Giza baliabideetako politikak bilatzen diren gaitasunen profilei egokitzeko.

- **Onarpen eta sarien sistemak**

Ekarpen interesgarriak eta berritzaileak egiten dituzten langileentzat (kalitate-zirkuluak eta ideien lehiaketak barne).

- **Ebaluatzeko eta neurtzeko sistema**

Kapital intelektualala ebaluatu eta neurtzeko sistema.

Irtenbide horietako asko bateragarriak eta osagarriak dira. Bata edo bestea aukeratzeak, beraz, ez ditu besteak baztertzen. Gainera, euren funtzioa bete dezaten, funtsezko beste elementu edo ekintzekin batera joan behar dute, adibidez estrategia definitzea, ezagutza trukatzea eta sortzea helburu duen giza baliabideen politika, motibazio sistema, barruko komunikaziorako sistema egokia, eta abarrak. Horiek gabe ezin dute ezertarako balio.

## 4. PRODUKTUA / ZERBITZUA HOBETZEKO PRAKTIKA ONAK JASO ETA ZABALTZEKO SISTEMA

### 4.1. SARRERA

Egitasmo honen 2. eta 3. ataletan kalitatea eta ezagutzari buruzko teoria eta baliabide orokorrak azaldu ditut. Orain artekoa ulertu eta norberaganatzea premiazkoa da jasotakoa hizkuntzaren normalizazioan egokitu, aplikatu, eta ondorioz, eraginkortasuna lortzeko. EMUN teoria horietan oinarritu da bere produktuan / zerbitzuan etengabe hobetu eta lan munduan euskararen normalizazioan kalitatez eta eraginkortasunez jarduteko. Beste gauza batzuen artean, horretarako eratu baitu *bere produktua / zerbitzua hobetzeko praktika onak jaso eta zabaltzeko sistema*.

4. atal honetan emango dut sistemaren berri. Sistemaren helburuak, antolaketa eta tresnak zehazterakoan orain arte azaldutakoan oinarritu da EMUN, teorien maila orokorrean eta baita zehatzean ere. Zehazki ondorengo hauetan:

- ✓ **Kalitatearen kudeaketaren atalean**, EFQM ereduan, bereziki ondorengo irizpideetan:

**1d:** -Liderrak erakundea osatzen duten pertsonak inspiratu eta kohesionatu, motibatu eta hobekuntza ekintzetan partehartzea bultzatu, pertsonen esfortzua modu egokian saritu eta errekonozitu behar ditu.

**3d:** -Erakundeko pertsonen ezagutza eta gaitasunak identifikatu, garatu eta mantendu behar dira.

-Erakundeko pertsonen inplikazioa eta ardurak hartzea bultzatu behar da.

-Erakundea eta pertsonen arteko elkarrizketa landu behar da.

-Erakundeko pertsonak saritu, errekonozitu eta aintzakotzat hartu behar dira.

**4e:** -Erakundearen politika eta estrategia indartuko duen informazio eta ezagutza estrategia egokia garatu behar dira.

-Erakundearen informazioa eta ezagutza irizpideak zehaztu behar dira.

-Informazioa eta ezagutza batu, antolatu eta kudeatu behar da.

-Erakundearen interes taldeei informazioa eta ezagutza zabaltzeko bide egokiak zehaztu behar dira.

-Barne komunikazioa, informazioa eta ezagutzaren zabalkunderako informazio teknologiak erabili behar dira.



-Informazioaren balioa, osotasuna eta segurtasuna bermatu eta hobetu behar dira.

-Erakundearen jabetza intelektuala landu, garatu eta babestu behar da, bezeroarentzako balioa handitzeko.

-Ezagutza era eraginkorrean jaso, handitu eta erabili behar da.

-Informazioa eta ezagutzaren baliabide egokiak erabiliz erakundearen berrikuntza eta sorkuntzarako giro egokia sortu behar da.

✓ **Ezagutzaren kudeaketaren atalean**, helburuetan: (batzuk EFQMk jasotzen ditu)

-Enpresaren kapital intelektuala handitzea.

-Ekoizkortasuna eta lehiakortasuna hobetzea.

-Erakunde berritzaileagoak sortzea.

-Antolaketaren eraginkortasuna lortzea.

-Informazio egokia, pertsona egokiari, une egokian ematea, eskuratutako ezagutzak eta egindako lanak geroko proiektuetarako aprobetxatu ahal izateko.

-Erabakiak hartzen laguntzea; zer ezagutza behar den eta zer jakin behar den jardueraren egiteko.

Gainera, 3. atalean, ezagutzaren kudeaketaren teorian, aipatzen diren *kontutan izan beharreko faktore kritiko arrakastatsuak* eta *gainditu behar diren oztopoak* aintzat hartu dira praktika onak jaso eta zabaltzeko sistema antolatzerakoan, baita sistema ezartzen laguntzeko tresna sortzeko aipatzen dituen *ohiko jardunak* ere.

Sarrera hau amaitzeko, EMUNek praktika onak jaso eta zabaltzeko sistema martxan jartzeko izan duen beste arrazoi bat aipatu nahi nuke:

EMUN aspalditik ari da lan munduan euskara normalizatzeko lanetan, azken urteotan euskararen normalizazioan eragiteko izan duen hazkundearen ondorioz, eta kontuan izanda hizkuntza teknikariek normalean bezeroaren etxean bertan lan egiten dutela, hau da, sakabanatuta daudela, teknikariek egindakoa antolatu eta optimizatzeko sistema baten premia izan du EMUNek. Sistema honek premia horri ere erantzun nahi izan dio.

## **4.2. HELBURUA**

---

Sistemaren helburua, egitasmoan zehar eta 4. atal honen sarreran aipatutakoa kontuan izanda, EMUNek lan munduan euskararen normalizaziorako motibazioan, erabileran eta ezagutzan eragiteko planetan egindako praktika onak jasotzea da, praktika onak zertarako, nola jaso,

EMUNen hizkuntza normalkuntzan dihardutenei nola zabaldu eta prozesu osoari nola egin jarraipena azaltzea.

Honez gain, bestelako helburu hauek ere lortu nahi dira sistema honen bidez:

- ✓ Praktika onen metodologia estandarizatu, hobetu eta berritu.
- ✓ Bezeroen euskara planetan izandako praktika onak jaso eta beste bezeroengana egokitu eta aplikatu.
- ✓ Teknikarien lana errekonozitu eta teknikariak trebatu.
- ✓ Bezeroak prestigiatu.

### **4.3. METODO OPERATIBOA**

---

#### **4.3.1. Praktika onak identifikatu eta aukeratzeko irizpideak**

Zerk esaten digu egindakoa edo izandako esperientzia praktika ona den ala ez?

Egindakoa ondorengo **irizpideen** arabera neurtuko dugu:

- ✓ **Aplikazio erreala** izatea (ideia soila ez izatea), PDCA zikloa betetzea.
- ✓ **Emaitza positiboak** izatea. Hau da, praktikaren bidez jarritako helburua bete izatea, egindakoa arrakastatsua izatea.
- ✓ **EMUNen metodologiarekin bat egitea**, koherentea izatea: parte hartzailea, Txepetxen teoriar oinarritua,...
- ✓ **Berritzailea** izatea. Zerbait berria ekarriko duena, ordura arte egindakotik desberdintzen dena.

**Urtero** irizpide hauek betetzen dituzten **5 praktika on** era sistematizatuan jaso eta estandarizatu nahi da.

Horrek ez du esan nahi bestelakoak, 4 irizpideak betetzen ez dituztenak, baina praktika onak izan daitezkeenak, hau da, gure lanerako oso baliagarriak eta lagungarriak ez ditugunik jasoko.

### 4.3.2. Praktika onak aukeratu eta zabaltzeko prozedura

- **Praktikak identifikatu**

Hilero euskararen normalizazio planetan jarduten duten hizkuntza teknikariek irizpideak bete ahal dituzten praktikak identifikatuko dituzte.

Fitxa batean identifikatutako praktika bakoitzaren ezaugarriak idatziko dituzte (fitxaren 1. fasea beteko dute):

- Praktikaren izenburua

- Hizkuntza teknikariaren izena: praktika zein teknikarik landu duen

- Enpresa: zein erakunde edo enpresatan egin den

- Urtea: noiz egin den

- Helburua: zer lortzeko egin den

- Sorrera: noiz eta nola hasi den praktikarekin

- Non eragin duen: euskararenganako motibazioan, euskararen ezagutzan edo erabileran eragin duen

- Materiala: praktikaren materialera lotura jarri

- Praktikaren deskribapena: PDCA zikloa deskribatu behar da. Horrez gain, praktika idatziz planifikatuta dagoen ala ez jarri behar da (buruz planifikatutako praktika izan daitekeelako), praktikara eraman den ala ez (planifikatuta egon, baina oraindik martxan jarri ez den egitasmo bat izan daitekeelako), hasieran jarritako helburua bete den ala ez (%0-%100 bitartean), aurreikusi ez den beste zeozer lortu den, eta azkenik, aparteko arazorik eta kontuan izan beharreko bestelakorik izan bada ere idaztea komeni da.

1. fasea bete eta gero, teknikariek fitxa hauek erakundeak (gure kasuan EMUNek) horretarako prestatutako karpetan gordeko dituzte.

- **Praktikak balidatu**

Hilero Ikerketa Garapena eta Berrikuntza batzordearen (IGB batzordearen) talde teknikoak, batzordearen lan operatiboak egiten dituen taldeak (IGB talde teknikoak),

teknikariek betetako fitxak aztertu eta osatuko ditu, fitxa berean ondorengo ezaugarriak gehituz (fitxaren 2. fasea beteko du):

-Teknikariek identifikatutako praktikek EMUNerako zein berrikuntza maila daukaten aztertuko du: praktika EMUNen metodologian lehendik dagoen zerbaiten osagarri izan daiteken, EMUN osorako zeozer berria den, praktika hori EMUNen estandarizatuta dagoen...

-Eta praktikaren sailkapen proposamena egingo du: praktika ona, praktika onerako bidean, praktika baliagarria, bitrinarako praktika edo bestelakoa den esango du.

Ondorengo hauek dira bakoitzaren ezaugarriak:

- ✓ **Praktika ona:** aplikazio errealak izan eta emaitza positiboak izan dituenak, EMUNeko metodologiarekin bat etorri dena, metodologiari dagokionez EMUN osorako berritzailea izan dena.
- ✓ **Praktika onerako bidean:** PDCA zikloa osotasunean bete ez duen praktika izango da, eta osatuz gero praktika on izango dena.
- ✓ **Praktika baliagarria:** EMUNeko metodologia baten osagarri dena, berrikuntza maila handirik ez daukana.
- ✓ **Bitrinar jartzeko praktika:** ikusgai jartzea merezi duen praktika, euskarria bera delako interesgarria.
- ✓ **Bestelako praktika:** aurreko lau aukerekin bat ez datorrena.

Azkenik IGB batzordean IGB talde teknikoaren proposamenak aztertuko dira, eta azken erabakia hartuko da, praktiken behin-betiko sailkapena edo balidazioa egingo da.

- **Praktikak erregistratu eta zabaldu**

Praktikak IGB batzordeak onartutako sailkapenaren arabera erregistratu eta zabalduko dira gainontzeko teknikariei:

✓ **Praktika onak:**

Izen honekin sailkatu eta onartutako praktikak metodologiari dagokionez EMUN osorako berritzaileak izango dira, beraz, IGB taldeko teknikoak estandarizatu egingo ditu, praktiken eskuliburuak osatuko ditu, eta gainontzeko teknikariei zabaldu.

- ✓ **Gainontzeko praktikak** (praktika onerako bidean, praktika baliagarriak, bitrinan jartzeko praktikak, eta bestelakoak):

IGB batzordeak zabalkundea egin aurretik praktika hauei egin behar zaizkien hobekuntzak erabakiko ditu, esate baterako: praktikaren materiala txukuntzea, PDCA zikloa osatzea,...

Praktika hauen zabalkundea egiteko prestatutako tresna informatikoaren bidez zabalduko dira Emun osora. Hala ere, ohiko zabalkundeaz gain, balidatutako praktikek bestelako zabalkunderik behar izango duten erabakiko du IGB batzordeak (mintegiak, formazio saioak, ...). Zabalkunde berezia egiteko ardura EMUNeko formazio teknikariarena izango da.

Zabalkundea nola egin zehaztu ondoren, praktikak erregistratu eta gorde egingo ditu IGB talde teknikoak. Praktiken erregistroan zein hobekuntza proposatzen diren eta zabalkunde berezirik behar den jasoko da.

## **4.4. ARDUREN BANAKETA**

---

### **4.4.1. Hizkuntza teknikariak**

- ✓ Hilero irizpideak bete ahal dituzten praktikak identifikatu.
- ✓ Praktiken fitxaren 1. fasea bete.

### **4.4.2. IGB talde teknikoak**

- ✓ 1. fasea beteta dauzkaten praktiken fitxak aztertu eta osatu.
- ✓ EMUNerako zein berrikuntza maila daukaten proposatu.

- ✓ Praktiken sailkapen proposamena egin IGB batzordeari: praktika onak, praktika onerako bidean, praktika baliagarriak, bitrinarako praktikak edo bestelakoak diren.
- ✓ IGB batzordeak balidatutako praktikei egin beharreko hobekuntzak egin.
- ✓ Praktika onak estandarizatu.
- ✓ Balidatutako praktikak gorde.
- ✓ Balidatutako praktikak tresna informatikoaren bidez zabaldu.

#### 4.4.3. IGB batzordeak

- ✓ IGB talde teknikoak aurkeztutako praktiken fitxen proposamenak aztertu.
- ✓ Praktiken behin-betiko balidazioa egin eta zein praktika mota den erabaki: praktika ona, praktika onerako bidean, praktika baliagarria, bitrinar jartzeko praktika edo bestelakoa.
- ✓ Praktiken zabalkundea egin aurretik, zein hobekuntza egin erabaki.
- ✓ Balidatutako praktikak zabalkunde berezirik behar duten erabaki (mintegiak, formazio saioak,...).

#### 4.4.4. Formazio teknikariak

- ✓ Praktiken zabalkunde berezia bideratu.

### 4.5. EREDUAK / TRESNAK

---

#### 4.5.1. Praktiken fitxa

Identifikatutako praktika onak jasotzeko fitxa. Bi atalez osatuta dago: identifikazio fasea eta balidazio fasea. 1. fasean praktikaren ezaugarriak jasotzen dira eta 2. fasean balidazio proposamena.

#### 4.5.2. Praktiken erregistroa

Identifikatu eta balidatutako praktika guztiak jasotzen dira. Praktiken egoera zein den agertzen da erregistro honetan: identifikazio fasean dagoen, balidazio fasean, zein praktika mota den, proposatutako hobekuntzak, arduradunak, praktikaren aparteko zabalkundeak...

#### 4.5.3. Zaintzako tresna

Balidatutako praktikak zabaltzeko tresna informatikoa da. Posta elektronikoz hizkuntza teknikariei balidatutako praktikak iritsiko zaizkie, praktika bakoitzeko ondorengo informazioa zuzenean jasoz:

- ✓ Praktikaren izenburua
- ✓ Zein teknikarik eta zein enpresetan egin den
- ✓ Praktikaren helburua
- ✓ Praktikaren deskribapen txikia
- ✓ Praktikaren fitxa eta materialera lotura

Tresnan hilero balidatutako praktika on guztiak artxibatuta geratuko dira.

### 4.6. EBALUAZIOA ETA BERRIKUSPENA

---

Ebaluazioa urtean behin egitea komeni da, urte bukaeran, eta bi atalei egingo zaie: **sistemari eta emaitzei**.

Urte hasieran zenbat praktika identifikatuko diren, eta urtean zehar zenbat balidatu eta zabalduko ditugun zehaztuko dugu, helburu bat jarriz. Esate baterako:

*Urtean guztira 30 praktika identifikatuko ditugu, horietatik 5 praktika on eta 15 baliagarri edo bestelakoak balidatuko ditugu.*

Hauek izango dira **ADIERAZLEAK eta ARDURADUNAK**:

#### 4.6.1. Sistemari ebaluazioa egiteko

##### Adierazleak:

- ✓ **Identifikatu:** jarritako helburuaren %100 (*adibideari jarraituz: 30 praktika identifikatu beharko genituzke*).
- ✓ **Erregistratu:** jarritako helburuaren %100 (*adibideari jarraituz: 30 praktika erregistratu beharko genituzke*).
- ✓ **Zabaldu:** jarritako helburuaren %100 (*adibideari jarraituz: 30 praktika zabaldu beharko genituzke*).

##### Arduraduna:

- ✓ **-IGB batzordea:** batzorde honek izango du ebaluazioa egiteko ardura.

#### 4.6.2. Emaitzei ebaluazioa egiteko

##### Adierazleak:

- ✓ **Praktika onak:** jarritako helburuaren %100 (*adibideari jarraituz: 5 praktika on identifikatu beharko genituzke*).
- ✓ **-Praktika baliagarriak edo gainontzekoak:** jarritako helburuaren %10 (*adibideari jarraituz: 15 praktika*).

##### Arduraduna:

- ✓ **-IGB batzordea:** batzorde honek izango du ebaluazioa egiteko ardura.



## 5. BIBLIOGRAFIA

-Euskalit, Erabateko Kalitatea: Bikaintasunaren EFQM Eredua.  
<http://www.euskalit.net/pdf/ctotaleuskera01.pdf>, 2007.

-Robotiker, Tecnopyme Gida. Informazio eta Komunikazio Teknikak ETEetan aplikatzeko oinarritzko gida, 2003.

-ASOCIACIÓN DE LICENCIADOS; *Boletín de Estudios Económicos*; Deustuko Unibertsitatea, 2000ko apirila, 169. zk.

-CLUSTER DEL CONOCIMIENTO; *El ABC del Capital Intelectual para PYMES*; Cluster del Conocimiento, 2000.

-CORNELLA, Alfons; *Infonomia!com: La empresa es información*; Ediciones Deusto, 2000.

-DAVENPORT, Thomas H. eta PRUSAK, Laurence; *Working Knowledge: How organizations manage what they know*; Harvard Business School Press, 1998, 2000.

-FESABID; *Actas de las Jornadas - La Gestión del Conocimiento: retos y soluciones de los profesionales de la información*; Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua, 2000.

-HUANG, Kuan-Tsae, LEE, Yang W. eta WANG, Richard Y., *Calidad de la información y Gestión del Conocimiento*, AENOR, 2000.

-BÜCK, Jean-Yves. *Gestión del Conocimiento*. AENOR, 2000.

-Especial Gestión del Conocimiento. Zenbait egile. Computing España, 2000ko urria.

-LORENZO-HEVA, Jacinto. *Gestión del Conocimiento: Un modelo de gestión*

*empresarial a favor de la productividad y la competitividad*. Capital Humano,

124. zk., 1999ko uztaila/abuztua.

-SUSO, Rafael. *Conocimiento e innovación*. DYNA, 2000ko apirila.

-*Knowledge Management REVIEW*; Melcrum Publishing, 1999ko urtarrila/otsaila,

2000ko azaroa/abendua.

-*Knowledge Management Research Report 2000*; KPMG Consulting, 2000.

<http://www.kpmgconsulting.com/kpmgsite/service/km/survey2000.html>

-Conceptos básicos de la Gestión del Conocimiento; GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, 2000.

<http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos.htm>

-*Proceso de creación del conocimiento (Nonaka, Takeuchi, 1995)*; GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO,

2000. [http://gestiondelconocimiento.com/modelo\\_nonaka.htm](http://gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm)