

**PERTSONAK**

**ETA EGINKIZUNAK:**

euskara planetarako  
identifikaziorako tresna

HIZNET 2003-2004

SAKONTZE EGITASMOA

Leire Mujika Izagirre

Arrasaten, 2004ko irailaren 20an

# **PERTSONAK ETA EGINKIZUNAK**

HIZKUNTZAREN IKUSPEGITIK EUSKARA  
PLANETARAKO ESTRATEGIKOAK IZANGO DIREN  
PERTSONA ETA EGINKIZUNEN IDENTIFIKAZIORAKO  
AZTERKETA.

## AURKIBIDEA

1.	LABURPENA.....	4
2.	SARRERA .....	5
2.1.	<b>Lan Harremanen Soziologia</b> .....	5
2.2.	<b>Lidergoa</b> .....	6
2.2.1.	Lidergoaren kontzeptua historian .....	6
2.2.2.	Lidergo motak.....	8
2.3.	<b>Proiektuaren Helburua</b> .....	10
3.	METODOLOGIA.....	11
3.1.	<b>Eginkizun estrategikoak</b> .....	11
3.2.	<b>Balorazio sistema</b> .....	13
3.2.1.	Eginkizunak baloratu eragin ahalmenaren arabera .....	13
3.2.2.	Eginkizunen betetze maila baloratu.....	15
3.2.3.	Lanpostuen eta eginkizunen balorazioaren arteko aldea .....	18
3.3.	<b>Tresna</b> .....	20
3.3.1.	Erabiltzeko jarraibideak .....	21
4.	PROBA PRAKTIKOA.....	26
4.1.	<b>A proba praktikoa</b> .....	26
4.1.1.	A erakundearen ezaugarriak .....	26
4.1.2.	Emaitzen interpretazioa.....	27
4.2.	<b>B proba praktikoa</b> .....	28
4.2.1.	B erakundearen ezaugarriak .....	28
4.2.2.	Emaitzen interpretazioa.....	28
5.	ONDORIOAK.....	30
6.	ERANSKINAK .....	31
	<u>1 eranskina</u> : Emuneko proiektu arduradunentzako galdetegia.....	31
	<u>2 eranskina</u> : Tresna erabiltzeko argibideak.....	32
7.	BIBLIOGRAFIA.....	36

## 1. LABURPENA

Azterketa honen testuingurua lan munduan kokatzen da. Hizkuntza oinarritzat hartuz, lan harremanen esparruak hizkuntzarengan duen eragina aztertu da. Hizkuntza oinarritzat hartzean ezinbesteko baliabide moduan pertsonak aurkitzen ditugu. Hizkuntzari eragin handiena egin diezaioketen pertsonak hizkuntzaren ikuspegitik estrategikoak diren pertsonak izango dira. Eta lan honen helburua erakundeko pertsona estrategikoak identifikatzeko zeregina erraztuko duen tresna garatzea da.

Helburu hau bideratzeko, lehenik eta behin, hizkuntzaren ikuspegitik garrantzitsuak diren eginkizunak zerrendatu dira. Horrela, ondoren, eginkizun horiek zein pertsonak betetzen dituzten aztertuz, hizkuntzaren ikuspegitik estrategikoak diren pertsonak identifikatzeko.

Erakundeko pertsona estrategikoak identifikatuta edukitzeak hizkuntza planetako helburuak aurrera eramateko orduan aldagai eraginkor bat gure alde edukitzea dakar. Azterketa honen bidez, alde batetik, pertsona estrategikoen funtzioaren garrantzia esplizituki argudiatuta geratzen da eta, bestetik, hizkuntza plana aurrera eraman behar duen teknikariarentzat jomuga garrantzitsuenak begiz jota geratzen dira.

## 2. SARRERA

Hasieran aipatu den moduan azterketa honen testuingurua lan munduan kokatzen da. Lan harremanen esparruak hizkuntzari egin diezaiokeen eragina aztertu da, horretarako pertsonak duten ezinbesteko garrantzia kontuan hartuz. Hau da, hizkuntzaren ikuspegitik zein pertsonak duten eragin ahalmen handiena, eraginkorrena, estrategikoena... aztertu nahi izan da. Horiek, gauza bera definitzeko erabili ditzakegun hainbat kontzeptu dira. Azken finean, hizkuntzaren ikuspegitik, lidergoaren papera betetzen duten pertsonak identifikatuta eduki nahi ditugu.

### 2.1. LAN HARREMANEN SOZIOLOGIA

---

Soziologia, giza elkarbizitzaren fenomenoak ikertzen dituen zientzia dela gauza jakina da. Eta giza elkarbizitzaren fenomeno horiek enpresen testuinguruan kokatuz gero Lan Harremanen Soziologiarekin egiten dugu topo.

Morales Navarrok (1995), Industri edo Lan Harremanen Soziologiaren kontzeptu moduan, ondorengo jasotzen du:

“Edozein gizarte sistema gisa, industri harremanek enpresako barne eragileen arteko harremanak eta enpresak bere ingurunearekin dituen harremanak barneratzen dituzte.”

Sistemaren barne eragileak ondorengoak izango dira (Sarries, 1993):

- Zuzendaritza eta enpresa-elkarteak.
- Langileak eta langileen erakundeak.
- Gobernua eta legeak.

Zubero, Y.-k (1998) bere liburuan jasotzen duenez, 1907tik aurrera, ikerketa enpirikoak egiten hasten dira, galdetegien bidez. Ikerketa hauetan, besteak beste, ondorengoak aztertzen zen:

- Langileen jatorri geografikoa eta fisikoa.
- Ekoizpen prozesuen baldintza fisiko eta psikikoak.
- Lan inguruari buruzko adaptazioa.

Hemen aurkezten den lan hau Lan Harremanen Soziologiaren barnean egiten den beste ikerketa bat da eta erakundeko pertsonak hizkuntzarekiko duten eragin ahalmen desberdinak aztertzen dira.

## 2.2. LIDERGOA

---

Lan honetan, lidergoaren kontzeptua, hizkuntzaren ikuspegitik, erakundeko pertsona askorenengan eragina duen figura moduan interpretatzen da. Figura hau, hizkuntza planaren arrakastarako faktore garrantzitsu bat da, bere eragin ahalmenaren bidez hainbat erabaki hartu, hainbat prozesu martxan jarri edota hainbat informazioren zabalkundea egingo baita. Beraz, hizkuntzaren ikuspegitik, lidergoaren figura betetzen duten pertsonak hizkuntza planean aurrerapausoak emateko estrategikoak izango dira.

### 2.2.1. LIDERGOAREN KONTZEPTUA HISTORIAN

XX. mendean lidergoaren kontzeptua dezente aldatu zen. Horrela, 40ko hamarkadan liderra “jaino” egiten zela esaten zen. Lider hau pertsona berezia zen, beste langileengandik bereizten zen heinean. Lidergoaren inguruko lehenengo ikerketek pertsona honen nortasun ezaugarriak zeintzuk ziren identifikatzea zuten helburu. Baina ikerketa bide honek porrot egin zuen, ikertzaileek ezin baitzuten erabaki zeintzuk ziren liderraren ezaugarri onenak. Bestalde, adostasuna lortzea oso zaila zen. Beraz, lider eraginkorrenaren ezaugarriak zeintzuk ziren jakitea oso zaila zen.

1940ko hamarkadan, Ohioko eta Michigango unibertsitateak liderraren konduktak ikertzen hasi ziren. Ohioko Unibertsitateko ikertzaileek, liderren jokabidearen oinarria eta portaera aztertu ondoren, zera ondorioztatu zuten: liderraren jokabidearen oinarria langilearekiko begirunea eta hauek lanean gidatzea zen.

Michigango Unibertsitateko ikerlariek 60ko hamarkadan lider eraginkorren ezaugarriak azpimarratzen dituzte. Lider hauek honako jarduerak bultzatzen dituzte:

- Langileen autoestimua eta konfiantza.
- Talde lana.
- Asko exijitzen dute.

80ko hamarkadan lidergoaren teoria erakundearen egoera zehatzekin lotzen da. Hau da, lider onena bere erakundearen egoerara hobekien egokitzen dena da. Horrela, bi ardatz nagusi kontuan hartu behar dira:

- Liderraren nortasun ezaugarriak.
- Erakundearen egoera zehatza.

Liderraren nortasun ezaugarrien arabera, bi lider mota bereiz daitezke:

- Batez ere lanari erreparatzen diona.
- Batez ere harremanei erreparatzen diona.

Erakundearen egoerari dagokionez, hiru irizpide hartuko dira kontuan:

- Liderraren boterea erakundearen. (ERABAKITZAILEA)
- Lana nola antolaturik eta programaturik dagoen. (EXEKUTIBOA)
- Lider eta langileen arteko harremanak. (SOZIALA)

Hemen aurkezten den lan honetako ikerketa, azkena aipatu den puntu honetan oinarritua dago. Hau da, **erakundearen egoera** kontuan hartuz, lidergoak betetzen dituen funtzio ezberdinak aztertzea. Goran aipatu bezala, hiru funtzio edo eragin ahalmen aztertuko dira: ERABAKITZAILEA, EXEKUTIBOA eta SOZIALA.

Beraz, ikerketa lan honetan, ez dira kontuan hartuko nortasunari buruzko ezaugarriak.

## 2.2.2. LIDERGO MOTAK

Literaturan aztertzen badugu, berehala konturatuko gara ikerlari edo aditu bakoitzak bere lider mota partikularrak proposatzen dituela. Ez da nire helburua ibilbide sakon bat egitea lidergoaren teoretatik, eta, horregatik, interesgarrienak iruditzen zaizkidan ideiak bakarrik aipatuko ditut.

Horrela Owenek (1989) bi ardatz nagusi hartzen ditu bere teorian. Liderrak erakundearen lana ongi egituratu behar du, eta langileekin harremanak sendotu behar ditu. Aditu honek hiru lidergo estilo definitzen ditu:

- Administratibo-burokratikoa: honek araudiak betetzea du helburu. Legeak eta arauak betetzea du oinarri eta langileen arteko eztabaidari garrantzia kentzen dio.
- Estilo demokratikoa: negoziazioa, eztabaida eta adostasuna ditu helburu. Erabakiak hartu baino lehen kontsultak egiten ditu, eta erabakiak demokratikoki hartzen dira.
- “Laissez-faire”: burokratikoaren aurkako estiloa da. Langile bakoitzak nahi duena egiteko askatasuna du.

Bass, B.-k (1988), berriz, hiru lidergo mota bereizten ditu:

- Transakzionala: helburuak lortzearen truke, langileak sariak jasotzen ditu.
- “Laissez-faire”: lehen esan bezala, langileak bere zereginak askatasun osoz egiteko aukera du.
- Eraldatzailea: lider mota honek karisma handia du, langileak lanean gidatzen ditu eta konfiantzako tratua ematen die. Lider honen helburua psikologikoki langileak motibatzea izango litzateke, azken finean, langileak lider bihurtzea.

Ball, S.-k (1989) honako lidergo motak identifikatzen ditu:

- Interpersonala: harreman pertsonalak bultzatzen ditu langileekin.
- Administratiboa: bere helburua arauak edo legedia betetzea da.
- Politikoa: eztabaidak eta kideen arteko negoziazio prozesuak bultzatzen ditu.
- Autoritarioa: bere helburua besteen gainetik azaltzea da. Kideen arteko eztabaida, kritika, hausnarketa, etab. ez ditu gustukoak. Bere eginkizun nagusia boterea mantentzea da.



Isaacs, D.-k (1995) honako liderrak bereizten ditu:

- Autoritarioa: erabakiak goiko hierarkiak hartzen ditu. Bere oinarria boterea erabiltzea da.
- Autoritario biguna: nahiz eta erabaki garrantzitsuenak zuzendaritzak hartu, zenbait kontsulta egiteko aukera ematen du.
- Kontsultiboa: erakundearen politika nagusia (helburua) zuzendaritzak bideratzen du. Langileriarik kontsulta egiten zaio, baina honek ez du erabakitzen.
- Parte-hartzailea: langileriak erakundearen helburu nagusiak zeintzuk izango diren erabakitzen du.

Enfoques aldizkariak (1999), *The leader's change handbook* artikuluan, lidergoak aldaketa garaian betetzen dituen funtzioak eta ezaugarriak azaltzen ditu:

- Talde, departamentu edo enpresako atalen bateko burua. Euren lan-esparruan aldaketak bideratu eta antolatzeko indarra dute, eta, horregatik, egoera berriaren eragin praktikoa esperimintatu ahal dute.
- Lider exekutiboa. Aldaketak gauzatzeko ingurune aproposa sortzea da bere lana.
- Lider informala. Lanaren alderdi sozialarekin harreman handiagoa dute, aurrekoen lana osatu ahal dute. Katalizadore egokiak izaten dira.

Azkena aipatzen den puntu honekin ere bat egiten da ikerketa lan honetan, hau da, **aldaketa garaian** lidergoak betetzen duen rolaekin, alegia. Bertan zehazten diren funtzio eta ezaugarriak kontuan hartu dira hizkuntzaren ikuspegitik estrategikoak edo liderrak izango diren pertsonak identifikatzeko.

## 2.3. PROIEKTUAREN HELBURUA

---

Hau da proiektu honen helburua:

**Hizkuntzaren ikuspegitik, estrategikoki enpresako beste pertsonengan eragina duten pertsonak zeintzuk diren identifikatzeko aukera emango duen bitartekoa garatzea.**

- Hizkuntzaren ikuspegitik: Tresna honen aplikazio eremua Hizkuntza Plangintzen esparrua izango da. Eta kontuan izan behar da, gaur egun, gizarteko hainbat eremutan erabiltzen diren kontzeptuak hartu eta erabiliko direla ikerketa lan honetan, baina beti ere hizkuntzara ekarriak.
- Estrategikoki: Euskara Planarentzat estrategikoa izango da pertsona bakarrarengan eraginez emaitzak beste askorengan lortuko baitira. Indarrak zentralizatuz emaitzak dibertsifikatzeko aukera eskainiko liguke honek.
- Eragina duten pertsonak: Hizkuntza planarentzat estrategikoak diren eginkizun batzuk betetzen dituzte. Eginkizun horiek betetzeak erakundeko beste pertsonetikiko eragin ahalmen erabakitzaile, exekutibo edo soziala izango dute.
- Identifikatzeko aukera: Denbora luzean eta pertzepzio bidez egiten dena tresna baten bidez egitea denbora gutxian, ia automatikoki.
- Bitartekoa garatzea: Adierazleen zerrenda bat pertsonak taldekatu ahal izatea ahalbideratuko duena eta horiek konbinatu eta ponderatuko dituen tresna informatikoa. Ahalik eta erabilgarri eta eraginkorra izango den tresna.

## 3. METODOLOGIA

Helburu hau bideratzeko, lehenik eta behin, hizkuntzaren ikuspegitik erakundeetan estrategikoak diren eginkizunak zerrendatu dira. Horrela, ondoren, eginkizun horiek zein pertsonak betetzen dituzten aztertuz hizkuntzaren ikuspegitik estrategikoak diren pertsonak identifikatzeko.

### 3.1. EGINKIZUN ESTRATEGIKOAK

---

Hizkuntzaren ikuspegitik garrantzitsuak diren eginkizunak identifikatzeko EMUNeko 6 proiektu arduradunen ezagutza eta laguntza eduki da. Pertsona hauek urteak daramatzate erakundeetako euskara planak aurrera eramaten. Ondo ezagutzen dituzte euren erakundeetako pertsona estrategikoei betetzen dituzten funtzio eta eginkizunak eta, beraz, zer dela eta hartzen duten lider izaera hori erakundeetako beste pertsonekiko.

Proiektu arduradun horien ezagutza elkarbanatzea ahalbidetzeko, eranskinetan agertzen den galdetegia (**1 eranskina**) erabili da. Proiektu arduradun bakoitzak duen ezagutzaren arabera estrategikotzat jotzen dituen eginkizunak zerrendatzen ditu eta, ondoren, eginkizun bakoitzak enpresan, bai barruan eta kanpoan, duen eragina zehazten du, eragina duen arlo bakoitza X batez aukeratuz. Adibidez, Finantzen arloan eragina du (X) baina Informatika arloan ez du eraginik.

Hurrengo orriko irudian (1 taula) ikusten den moduan, jasotako eginkizun guztiak aztertu eta 25 eginkizun orokorragoetan sailkatu dira, eta horiek beste 8 multzotan antolatu, zeinak beste 3 arlo nagusitan sartzen diren:

1 taula: Eginkizun estrategikoak.

ENPRESAKO FUNTZIONAMENDU OROKORREKOAK			HIZKUNTZAZKOAK										ZABALKUNDE HANDIKOAK										
1. GORENGO ORGANOAK			2. BATZORDE ETA LAN TALDEAK			3. AHOZKO HARREMANAK		4. IDATZIAK					5. ERAKUNDEAREN IRUDIA eta KOMUNIKAZIOA			6. BALIABIDE INFORMATIKOAK			7. LAN SISTEMAK			8. HARREMAN SAREAK	
								4.1. KANPORAKOAK		4.2. BARRURAKOAK													
1.1. Hauek gidatu	1.2. Hauetan erabakiak hartu	1.3. Hauetan parte hartu	2.1. Hauek gidatu	2.2. Hauetan erabakiak hartu	2.3. Hauetan parte hartu	3.1. Kanpokoak landu	3.2. Bamekoak landu	4.1.1. Kudeatu	4.1.2. Sortu	4.1.3. Erabili	4.2.1. Kudeatu	4.2.2. Sortu	4.2.3. Erabili	5.1. Kanporakoan parte hartu	5.2. Barrurakoan parte hartu	6.1. Kudeatu	6.2. Sortu	6.3. Erabili	7.1. Kudeatu	7.2. Sortu	7.3. Erabili	8.1. Zuzeneko langileekin	8.2. Zeharkako langileekin

## 3.2. BALORAZIO SISTEMA

---

Eginkizunak nola antolatu ikusi ondoren eginkizun hauek baloratzeko zehaztutako prozesua azalduko dugu ondoren.

Aurrez aipatu ditugun 25 eginkizun horiek denak estrategikotzat jotzen dira eta, baieztapen hori egiteko EMUNeko 6 proiektu arduradunengandik jaso den ezagutza hartzen da oinarritzat.

### 3.2.1. Eginkizunak baloratu eragin ahalmenaren arabera

Sarreran, lidergoaren kontzeptua lantzerakoan, liderrak dituen funtzio eta ezaugarriak azaldu dira. Azalpen honetan hainbat teoria eta autoreren iritziak sartu dira. Gogora ekarriko dugu 80ko hamarkadako lidergoaren teoria, zeinak lidergoa erakundearen egoera zehatzekin lotzen duen. Teoria honen arabera eta erakundearen egoerari dagokionez, hiru irizpide hartzen dira kontuan:

- Liderraren boterea erakundearen. (ERABAKITZAILEA)
- Lana nola antolaturik eta programaturik dagoen. (EXEKUTIBOA)
- Lider eta langileen arteko harremanak. (SOZIALA)

Orain aipatutako teoriari eutsiz, ikerketa lan honetan “estategikoki eragitea” ahalmen ERABAKITZAILEAZ, EXEKUTIBOAZ edota SOZIALAZ eragitea dela ulertuko da. Hau da, pertsona bat liderra izango da eragin ahalmen ERABAKITZAILEA, EXEKUTIBOA edota SOZIALA duelako.

Beraz, eginkizunak, estategikoak direnez, bakoitzak hiru eragin ahalmenetako ezaugarriak izango ditu. Hori bai, eginkizun bakoitzean eragin ahalmen bakoitzaren pisua ezberdina izango da. Eginkizun batek eragin ahalmen erabakitzailea handiagoa izango du, beste batek aldiz soziala handiagoa, etab.

Eginkizun bakoitzaren eragin ahalmena baloratu da, ondorengo taulan (2 taula) ikusten den moduan.

## 2 taula: Eragin ahalmenaren balorazioa.

Ondorengo taula honetan zehazten da eginkizun bakoitzak duen eragin ahalmena. Horren arabera, 1 izango da gutxieneko balioa eta aldiz 3 gehiengo balioa duena.

EGINKIZUNAK	ERAGIN AHALMENA				
	ERABAKITZAILEA		EXEKUTIBOA		SOZIALA
<b>ENPRESAKO FUNTZIONAMENDU OROKORREKOAK</b>					
<b>1. GORENGO ORGANOAK</b>					
1.1. Hauek gidatu	2		3		1
1.2. Hauek erabakiak hartu	3		2		1
1.3. Hauek parte hartu	1		2		3
<b>2. BATZORDE ETA LAN TALDEAK</b>					
2.1. Hauek gidatu	2		3		1
2.2. Hauek erabakiak hartu	3		2		1
2.3. Hauek parte hartu	1		2		3
<b>HIZKUNTZAZKOAK</b>					
<b>3. AHOZKO HARREMANAK</b>					
3.1. Kanpokoak landu	2		3		1
3.2. Barnekoak landu	1		2		3
<b>4. IDATZIAK</b>					
<b>KANPORAKOAK</b>					
4.K.1. Kudeatu	3		2		1
4.K.2. Sortu	2		3		1
4.K.3. Erabili	2		3		1
<b>BARRURAKOAK</b>					
4.B.1. Kudeatu	3		1		2
4.B.2. Sortu	2		3		1
4.B.3. Erabili	1		2		3
<b>5. ERAKUNDEAREN IRUDIA eta KOMUNIKAZIOA</b>					
5.1. Kanporakoa garatu	3		2		1
5.2. Barrurakoa garatu	1		2		3
<b>6. BALIABIDE INFORMATIKOAK</b>					
6.1. Kudeatu	3		2		1
6.2. Sortu	2		3		1
6.3. Erabili	1		2		3
<b>ZABALKUNDE HANDIKOAK</b>					
<b>7. LAN SISTEMAK</b>					
7.1. Kudeatu	3		2		1
7.2. Sortu	2		3		1
7.3. Erabili	1		2		3
<b>8. HARREMAN SAREAK</b>					
8.1. Zuzeneko langileekin harremanak	1		2		3
8.2. Zeharkako langileekin harremanak	1		2		3

Eragin ahalmena baloratzeko erabilitako balorazio sisteman, hizkuntzaren ikuspegitik estrategikoak diren eginkizunak identifikatzen dira eta eginkizun bakoitzak aipatutako multzo horietako bakoitzean duen garrantzia baloratzen da. Horretarako ondorengo irizpideetan oinarrituz:

- 1, 2, 3 puntuazio sistema erabiltzen da eta 1ek gutxieneko balioa eta 3k gehiengo balioa adierazten du.
- Eginkizun bakoitzaren eragin ahalmenak elkarren artean ezberdinak izango dira, beraz, baloratzekoan zenbakiak ez dira errepikatuko.
- Eginkizun bakoitzarentzat finkatzen den puntuazioa finkoa izango da, hau da, erakunde guztientzat berdina.

### 3.2.2. Eginkizunen betetze maila baloratu

Behin eginkizun bakoitzaren eragin ahalmena identifikatuta, pertsona bakoitzak eginkizun horretan duen parte-hartzea identifikatuko da. Horrela, aurrez definiturik dagoen eginkizunaren eragin ahalmenaren bidez pertsona horrek duen eragin ahalmena identifikatzeko.

Adibidez, maila erabakitzailer handiko eginkizunak betetzen dituen pertsona batek eragin ahalmen erabakitzailer handia izango du.

Zehaztu diren 25 eginkizun horietan pertsona bakoitzak duen parte-hartzea baloratzeko **0tik 4rako puntuazio sistema** erabiliko da. Horren arabera, 0 jarriko da eginkizun hori ez badago pertsona horren zereginen artean eta 4 jarriko da eginkizun horrek pertsona horren zereginen zati handi bat hartzen duenean.

Eginkizun bakoitza baloratzeko erabili diren irizpideak ondorengo taulan (3 taula) agertzen dira:

3 taula: Eginkizunak baloratzeko irizpideak.

ENPRESAKO FUNTZIONAMENDU OROKORREKOAK		
<b>1. GORENGO ORGANOAK</b>	Zuzendaritza Batzordea, Kontseilu Errektorea, Kontseilu Soziala, Batzar Orokorra, Enpresa Batzordea, etab.,	Gaiak: Plan Estrategikoa, Gestio Plana, Balantzea, Ustiapen kontua, proiektuak eta estrategiak, administrazio gaiak, dirulaguntzak, aurrekontuak, kalitate, ingurumen eta segurtasun sistemak, proiektuaren arlo ekonomikoa kudeatzea, etab.
	1.1. Hauek gidatu	<b>Kopurua</b> ; zenbat bilera gidatzen dituen eta bilera osoa edo bileraren zati bat gidatzen duen.
	1.2. Hauetan erabakiak hartu	<b>Garrantzia</b> ; zenbaterainoko pisua duen bilera horietan (zenbat informazio ematen duen, erabakitzeko ahalmena zenbatekoa den, etab)
	1.3. Hauetan parte hartu	<b>Kopurua</b> ; zenbat bileretan parte hartzen duen.
<b>2. BATZORDE ETA LAN TALDEAK</b>	Batzorde Exekutiboa, Kalitate Batzordea, Lan eta Osasun Batzordea, Laguntzaile Bilerak, Proiektu Taldeak, Hobekuntza Taldeak...	
	2.1. Hauek gidatu	<b>Kopurua</b> ; zenbat bilera gidatzen dituen eta bilera osoa edo bileraren zati bat gidatzen duen.
	2.2. Hauetan erabakiak hartu	<b>Garrantzia</b> ; zenbaterainoko pisua duen bilera horietan (zenbat informazio ematen duen, erabakitzeko ahalmena zenbatekoa den, etab)
	2.3. Hauetan parte hartu	<b>Kopurua</b> ; zenbat bileretan parte hartzen duen.
HIZKUNTZAZKOAK		
<b>3. AHOZKO HARREMANAK</b>	Kanpoko deiak jaso eta egin, langileei deiak eta megafonia bidez abisuak pasa, erakundeko barne informazioa, etab.	
	3.1. Kanpokoak landu	<b>Interlokutorearen</b> pisua edo kargua (bezero den enpresa bateko zuzendariarekin edo kontabilitateko pertsonarekin, etab.) eta <b>maiztasuna</b> .
	3.2. Barnekoak landu	Harreman <b>kopurua</b> edota <b>zabalkunde</b> maila.
<b>4. IDATZIAK</b>	e-mailak, katalogoa eta eskuliburuak, etab.	
	<b>4.1 KANPORAKOAK</b>	Bezero, hornitzaile, administrazio, etab.
	4.1.1. Kudeatu	<b>Hartzaile</b> kopurua



<b>4. IDATZIAK</b>	4.1.2. Sortu	<b>Hartzaile</b> kopurua
	4.1.3. Erabili	<b>Kopurua edo maiztasuna.</b>
	<b>4.2. BARRURAKOAK</b>	Erakundeko barne informazioa, etab.
	4.2.1. Kudeatu	<b>Hartzaile</b> kopurua.
	4.2.2. Sortu	<b>Hartzaile</b> kopurua.
	4.2.3. Erabili	<b>Kopurua edo maiztasuna</b>
<b>5. ERAKUNDEAREN IRUDIA eta KOMUNIKAZIO ELEMENTUAK</b>	Enpresako ordezkaria (kanpo) eta transmisorea (barne), e-mailak, web orri eta intranetaren hizkuntza aukerak, diseinua, egitura eta edukiak definitzea, telefonoa hartzea, logoa, txartel pertsonalak, kartazalak, katalogoa eta eskuliburuak, komunikazio formalak, ekitaldi publikoak, megafoniako mezuak, errotuluak, aktak, jakinarazpenak, fitxak, eta abarren edukia eta hizkuntza irizpideak landu.	
	5.1. Kanporakoan parte hartu	Kanporako irudi eta komunikazio elementuetan parte hartu.
	5.2. Barrurakoan parte hartu	Barrurako irudi eta komunikazio elementuetan parte hartu
<b>6. BALIABIDE INFORMATIKOAK</b>	Zein aplikazio informatiko sortu edo erosi eta zein hizkuntzatan jarri erabaki, aplikazio informatikoak instalatu, kudeaketarako programak egunean mantendu, intraneta: diseinuan parte hartu eta martxan jarri, saileko mezu orokorrak bidali enpresa guztira.	
	6.1. Kudeatu	<b>Sistema eta hartzaile</b> kopurua.
	6.2. Sortu	<b>Sistema eta hartzaile</b> kopurua
	6.3. Erabili	<b>Maiztasuna</b>
<b>ZABALKUNDE HANDIKOAK</b>		
<b>7. LAN SISTEMAK</b>	Iradokizunak, 5S, segurtasuna eta osasuna, etengabeko hobekuntza, etab.	
	7.1. Kudeatu	<b>Sistema eta hartzaile</b> kopurua.
	7.2. Sortu	<b>Sistema eta hartzaile</b> kopurua.
	7.3. Erabili	<b>Maiztasuna.</b>
<b>8. HARREMAN SAREAK</b>	Pertsona horrek erakundeko zenbat pertsonarekin duen harremana.	
	8.1. Zuzeneko langileekiko harremanak	
	8.1. Zeharkako langileekiko harremanak	

### 3.2.3. LANPOSTUEN ETA EGINKIZUNEN BALORAZIOAREN ARTEKO ALDEA

Orain arte, ikerketa lan honetan bi balorazio aztertu dira:

1. Eginkizunak **eragin ahalmenaren** arabera baloratzea.  
Balorazio lan hau ikerketa lan honetan egin da eta finkoa izango da erakunde guztientzat.
2. Eginkizunak **betetze mailaren** arabera baloratzea.  
Ikerketa lan honetan zein eginkizun baloratu eta nola eta zertarako baloratu behar diren aztertu da. Teknikariaren lana izango da zerrendatutako eginkizun horien betetze maila baloratzea. Balorazio hau ezberdina izango da erakunde bakoitzean.

Ikerketa lan honetan aurkezten den tresna honek balorazio bat egiten laguntzen digun tresna da.

#### LANPOSTUEN BALORAZIOA

Lanpostuen balorazioa prozesu aktiboa eta operatiboa da. Lanpostu bakoitzaren antolakuntza barneko kokapena edo posizioa adierazten du eta beti kontuan izaten du antolakuntzaren helburu estrategikoa.

Lanpostuen ebaluaketa eta baloraketa enpresetako ordainketa politika egituratzeko erabiltzeaz gain, lanpostu ezberdinen kokapena zehazteko ere erabiltzen da.

Ebaluazioa eta baloraketa egiteko metodo kualitatibo eta kuantitatiboak bereizten dira. Lehenengo metodoak orokorrak dira eta lanpostua osoki aztertzen dute. Bigarrenengo metodoak, aldiz, lanpostu bakoitza dituen faktoreen arabera baloratzen da. Faktore bakoitzari baloraketa edo puntuazio bat emanez.

#### Puntuaketa sistema

1925. urtean asmatu zuen R. LOTT idazleak baina 1935. urtera arte ez da enpresetan erabilia izango. Zabalkunde hau L. KNESS autorearen bidez lortuko da. Sistema honen ezaugarriak ondorengoak dira:

- **Lanpostuen faktoreen banakako analisisian oinarritzen da.**
- Metodo analitikoa da eta aztertzen dituen **faktoreak lanpostu guztietan** ageri dira baina intentsitate maila ezberdinarekin.
- **Metodo kuantitatiboa da.**

- Lanpostu klabeen aukeraketa egiten da. 10etik 20ra bitartean enpresaren tamainaren arabera.
- Lanpostuen ordainketa, dituen faktoreen garrantziaren arabera burutzen da.
- Faktore bakoitzaren ordainketa zehaztea, lanpostu bakoitzaren ordainketa zehaztea bezalakoa da eta faktore guztien baloreen gehitzeak lanpostuaren balore osoa adieraziko du.
- Enpresako lanpostu guztiak, lanpostu klabearekin konparatzen dira.

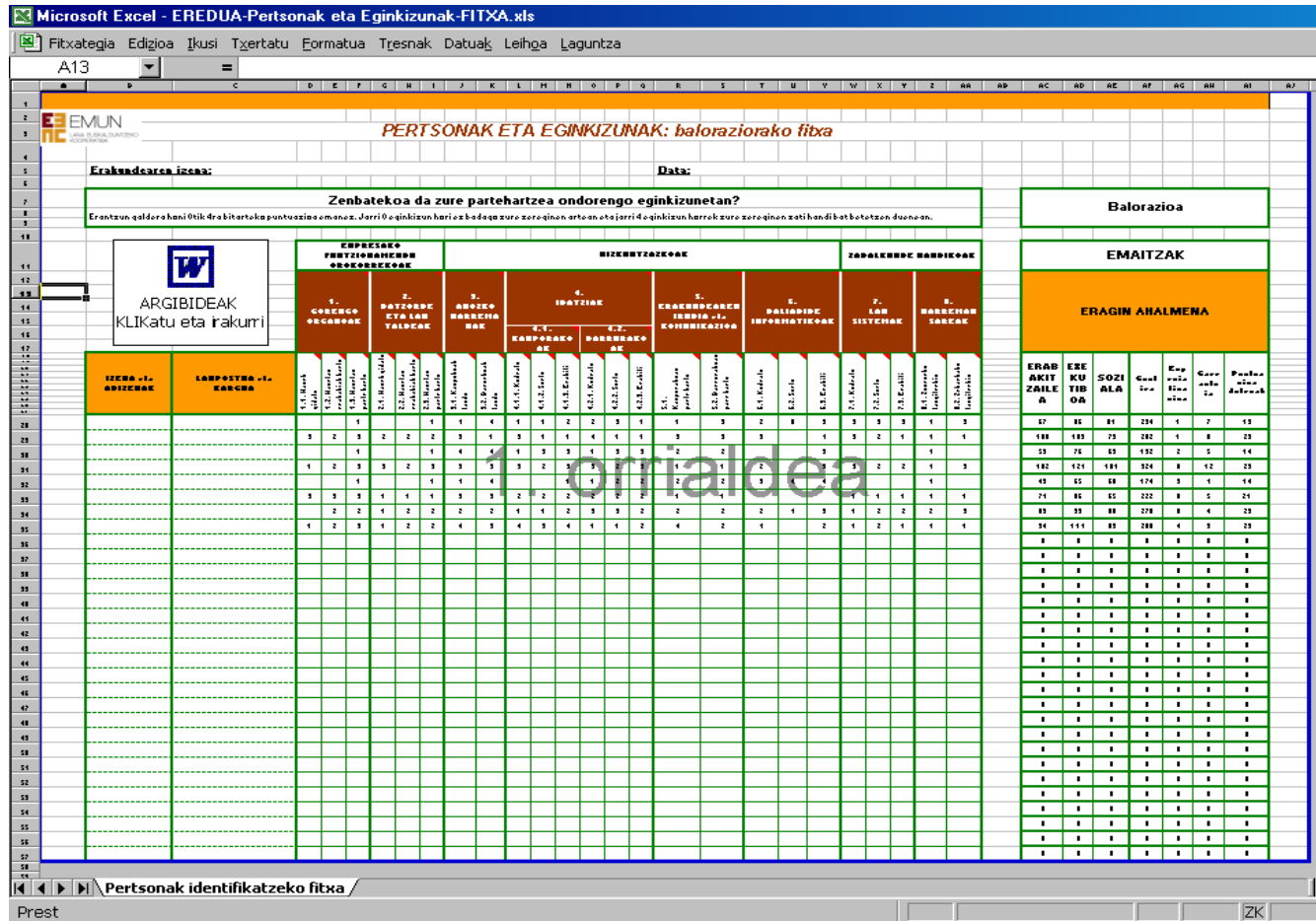
### EGINKIZUNEN BALORAKETA

Ikerketa lan hau ez da lanpostuen ebaluaketa eta baloraketan oinarritzen, baizik eta eginkizun estrategikoen balorazioan. Abiapuntua desberdina da; goian aipatzen den Puntuaketa sistemaren abiapuntua lanpostua da eta, aldiz, ikerketa lan honen abiapuntua eginkizun estrategikoak dira. Dena den, sistema honek baditu aurrekoarekiko zenbait parekotasun:

- Ez da lanpostuetako faktoreen analisia baina bai **eginkizunetako faktoreen** (ERABAKITZAILEA, EXEKUTIBOA eta SOZIALA) analisia.
- Aztertzen dituen faktoreak **eginkizun guztietan ageri** dira.
- Metodo kuantitatiboa da.
- Lanpostu klabeen aukeraketa egiten da, 10etik 20ra bitartean, enpresaren tamainaren arabera.
- Ez da lanpostuen ordainketa ekonomikorik proposatzen baina eginkizunen faktoreen garrantziaren arabera pertsona hori estrategikoa, hots, garrantzitsua eta baloratzeko modukoa izango da.

### 3.3. TRESNA

Lehen esan dugun moduan, ikerketa lan honen azken emaitza gure helburua lortzeko aukera emango digun bitarteko bat izango da. Bitarteko edo tresna hori ondorengo pantaila honetan erakusten den Exceleko aplikazio informatiko bat da:



The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following structure:

- Header:** Microsoft Excel - EREDUA-Pertsonak eta Eginkizunak-FITXA.xls
- Form Title:** PERTSONAK ETA EGINKIZUNAK: baloraziorako fitxa
- Form Fields:**
  - Erakundearen izena: (Company Name)
  - Data: (Date)
  - Zenbatekoa da zure partehartzea ondorengo eginkizunetan? (How much do you participate in the following activities?)
  - Erantzun galdere hani 0tik 4ra bitarteko puntuazioa emanazu. Jarri 0 eginkizun horietatik bategun zure zereginen artean eta jarri 4 eginkizun horietatik bategun zure zereginen artean zati handi bat betetzen duenean.
- Activity Categories:**
  - EXPRESKO FUNTZIONAMENDU OROKORREKORAK**
    - 1. COORDINACIÓN
    - 2. BATERADEKIA LAN TALDEKATIK
    - 3. ARDURA BARRIKADA
  - BIZIKETZAZARAK**
    - 4. IPATZIAK
    - 5. ERABERERAKO IRADIA J. KONBENTZIOIA
  - ZARAKERREDE BARRIKORAK**
    - 6. BARRIKORAK
    - 7. LAN SISTEMAK
    - 8. BARRIKORAK
- ERAGIN AHALMENA (Impact Assessment):**
  - ERABAKITZAILA
  - ESEKUTIBOA
  - SOZIALA
  - Garapena
  - Erakundearen
  - Garapena
  - Puntuazioa

### 3.3.1. ERABILTZeko JARRAIBIDEAK

Ondorengo lerroetan tresna hau erabiltzeko eman behar diren pausoak zehazten dira:

1. Tresnaren erabilpenerako argibideak (**2 eranskina**) irakurri.

1 irudia: Tresnaren erabilpenerako argibideen fitxa.



2. **PERTSONAK ETA EGINKIZUNAK: baloraziorako fitxa** bete. Fitxa hau betetzeko ondorengo pausoak jarraitu behar dira:

- Erakundeko **organigrama** oinarritzat hartuz euskara planarentzat estrategikoak izan daitezkeen lanpostu edota karguetako pertsonak zerrendatu. Ondorengoak estrategikoak izan daitezke: lehendakaria, zuzendaria, kudeatzailea, hauen idazkariak, negozioetako arduradunak, kalitateko arduraduna, harrerako langilea, informatikaria...

2 irudia: Estrategikoak izan daitezkeen pertsonen datu-bilketarako taula.

IZENA eta ABIZENAK	LANPOSTUA eta KARGUA

- Pertsonal arduradunaren laguntzaren bidez fitxan zehazten diren **eginkizunak** zein pertsonak betetzen dituzten zehaztuko da eta erakundeko organigramak ematen duen informazioa osatuko da.

<b>ENPRESAKO FUNTZIONAMENDU OROKORREKOAK</b>	
<b>1. GORENGO ORGANOAK</b>	1.1. Hauek gidatu.
	1.2. Hauetan erabakiak hartu.
	1.3. Hauetan parte hartu.
<b>2. BATZORDE ETA LAN TALDEAK</b>	2.1. Hauek gidatu.
	2.2. Hauetan erabakiak hartu.
	2.3. Hauetan parte hartu.
<b>HIZKUNTZAZKOAK</b>	
<b>3. AHOZKO HARREMANA</b>	3.1. Kanpokoak landu.
	3.2. Barnekoak landu.
<b>4. IDATZIAK</b>	<b>4.1. KANPORAKOAK</b>
	4.1.1. Kudeatu.
	4.1.2. Sortu.
	4.1.3. Erabili.
	<b>4.2. BARRURAKOAK</b>
	4.2.1. Kudeatu.
	4.2.2. Sortu.
	4.2.3. Erabili.

<b>5. ERAKUNDEAREN IRUDIA eta KOMUNIKAZIO ELEMENTUAK</b>	5.1. Kanporakoan parte hartu.
	5.2. Barrurakoan parte hartu.
<b>6. BALIABIDE INFORMATIKOAK</b>	6.1. Kudeatu.
	6.2. Sortu.
	6.3. Erabili.
<b>ZABALKUNDE HANDIKOAK</b>	
<b>7. LAN SISTEMAK</b>	7.1. Kudeatu.
	7.2. Sortu.
	7.3. Erabili.
<b>8. HARREMAN SAREAK</b>	8.1. Zuzeneko langileekin harremanak.
	8.2. Zeharkako langileekin harremanak.

- Pertsona bakoitzak betetzen duen **lanpostua eta kargua** zein den jarriko da.

- Pertsona bakoitzak fitxan zerrendatzen diren eginkizunak zein gradutan betetzen dituen baloratzeko da. Balorazio hau egiteko teknikariak pertsonal arduradunaren laguntzaz gain, informazio gehiago behar izanez gero, pertsonarekin zuzenean elkarriketa bat edukitzea beharrezkoa izan daiteke.

Partehartze hori baloratzeko **0tik 4rako puntuazio sistema** erabiliko da. Horren arabera, 0 jarriko da eginkizun hori ez badago pertsona horren zereginen artean eta 4 jarriko da eginkizun horrek pertsona horren zereginen zati handi bat hartzen duenean.

3 irudia: Pertsona bakoitzak eginkizunak zein gradutan betetzen dituen baloratzeko taula.

1.1. Hauek gidatu	1.2. Haueetan erabakiak hartu	1.3. Haueetan parte hartu	2.1. Hauek gidatu	2.2. Haueetan erabakiak hartu	2.3. Haueetan parte hartu	3.1. Kanpoakoak landu	3.2. Barnekoak landu	4.1.1. Kudeatu	4.1.2. Sortu	4.1.3. Erabili	4.2.1. Kudeatu	4.2.2. Sortu	4.2.3. Erabili	5.1. Kanporakoan parte hartu	5.2. Barrurakoan parte hartu	6.1. Kudeatu	6.2. Sortu	6.3. Erabili	7.1. Kudeatu	7.2. Sortu	7.3. Erabili	8.1. Zuzeneko langileekin	8.2. Zeharkako langileekin
		1			1	1	4	1	1	2	2	3	1	1	3	2	0	3	3	3	3	1	3
3	2	3	2	2	2	3	1	3	1	1	4	1	1	3	3	3		1	3	2	1	1	1
		1			1	4	4	1	3	3	1	3	3	2	2			3				1	
1	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	1	2		3	3	2	2	1	3
		1			1	1	4			1	1	2	2	2	2	3	4	4				1	
3	3	3	1	1	1	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1				1	1	1	1	1
	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	2	2	1	3	1	2	2	2	3
1	2	3	1	2	2	4	3	4	3	4	1	1	2	4	2	1		2	1	2	1	1	1

- Balorazioaren bidez pertsona bakoitzak duen **eragin ahalmena** zein den ikusiko da, eta bere eragin ERABAKITZAILEA, EXEKUTIBOA eta SOZIALA bereiztuta ageriko dira. Tresnak automatikoki ondorengo emaitzak emango ditu:
  - Pertsona bakoitzaren eragin ERABAKITZAILEA, EXEKUTIBOA eta SOZIALA zein den. Horretarako pertsonak eginkizun hori zein gradutan betetzen duen eta eginkizun bakoitzari eragin ahalmen bakoitzean eman zaion puntuazioa hartuko dira kontuan. Honen bidez, pertsona bakoitzaren eragin ahalmen bakoitza identifikatuta geratzen da, argi geldituz, zein arlotan duen eragin ahalmen handiagoa. (4 irudia)

4 irudia: Pertsona bakoitzaren eragin ahalmen estrategikoa baloratzen duen taula.

ERABAKI TZAILEA	EXEKU TIBOA	SOZIALA
67	86	81
100	103	79
53	76	63
102	121	101
49	65	60
71	86	65
83	99	88
94	111	83

- Pertsona bakoitzaren eragin ahalmen osoa zein den. Besterik gabe, pertsona horrek hiru eragin ahalmenetan dituen balioak elkarren artean gehitu egingo dira. Zerrenda guztitik batezbesteko balio handiena duten pertsonak identifikatzeko balioko du. Horrek ez du esan nahi pertsona horiek hiru arlotan eragin ahalmen handiena dutenik.
- Pertsona bakoitzaren espezializazio maila zein den. Hori neurtzeko eginkizunen betetze mailan oinarritu eta 4koak edo gehieneko balioak hartuko dira kontuan. Eginkizun estrategiko bat edo batzuetan estrategikoak diren (eginkizun hori, agian, bere esku dago soilik) pertsonak identifikatzeko balio digu.
- Pertsona bakoitzaren garrantzi maila zein den. Hori neurtzeko eginkizunen betetze mailan oinarritu eta 3koak edo balio nahiko handia dutenak hartuko dira kontuan. Aipatuta eginkizun horietan zer esana duten pertsonak izango dira, beraz, kontuan hartu beharrekoak.
- Pertsona bakoitzaren presentzia maila zein den. Hori neurtzeko eginkizunen betetze mailan oinarritu eta 1 eta 2koak edo gutxienezko balioak dituztenak hartuko dira kontuan. Batez ere ia eginkizun gehienetan parte hartzen duten pertsonak identifikatzeko. Hau da, maila apalagoan bada ere eginkizun estrategiko gehienetan parte hartzeak duen garrantziaz jabetzeko.



5 irudia: Pertsona bakoitzaren eragin ahalmen orokorra baloratzen duen taula.

Guztira	Espezializazioa	Garrantzia	Puntuazioa dutenak
234	1	7	19
282	1	8	23
192	2	5	14
324	0	12	23
174	3	1	14
222	0	5	21
270	0	4	23
288	4	3	23

3. Emaitzak interpretatu. Emaitza horiek, landu behar den helburuaren arabera, modu ezberdinean interpretatuko dira. Egoera posibleak:

- Euskara Batzordeko kideak zeintzuk izan behar diren identifikatzeko.
- Erabilera Taldeetako kideak edo bertan egoteko garrantzitsua den kideren bat identifikatzeko.
- Prestakuntza Plana diseinatzerakoan, pertsona estrategikoen prestakuntza beharrak detektatu eta erantzuna emateko.
- Helburuak finkatu eta ekintza zehatzak aurrera eramateko.
- Azken finean, hizkuntzaren ikuspegitik estrategikoak diren pertsonak identifikatuta edukitzeko.

## 4. PROBA PRAKTIKOA

### 4.1. A PROBA PRAKTIKOA

#### 4.1.1. A erakundearen ezaugarriak

- Tamainari dagokionez, 100-200 langile bitarteko erakundea da.
- Ekoizpenari dagokionez, erakunde industrialia da.

4 taula: A proba praktikoaren emaitzak.

LANPOSTUA eta KARGUA	ERABAKI TZAILEA	EXEKU TIBOA	SOZIA LA	Guztira	Espezia lizazioa	Garran tzia	Puntuazioa dutenak
Pertsonalburua	88	116	108	312	4	7	22
Gerentea	84	95	73	252	4	3	20
Gerentzia idazkaria eta Kontseilu Errektoreko eta Zuzendaritza Batzordeko	46	68	54	168	2	1	13
Negozioko zuzendaria	119	141	118	378	6	10	21
Finantzetako eta Erosketetako zuzendaria	45	47	40	132	0	1	16
Gestio Sozialeko eta Sistemetako zuzendaria	98	109	93	300	0	11	21
Berrikuntzako eta Zerbitzuetako zuzendaria	47	60	55	162	0	3	14
Erosketaburua	28	38	30	96	0	1	12
Administrazioburua	12	21	21	54	0	0	9
Administrazioko idazkaria	10	19	25	54	0	0	6
Medikua	29	46	63	138	3	0	12
Erizaina	29	51	64	144	3	1	10
Pertsonaleko idazkaria	26	42	40	108	0	2	11
Harreragilea, Kontseilu Errektoreko kidea eta Euskara Planeko koordinatzailea	61	91	88	240	5	2	15
Informatika Sistemen burua	70	88	70	228	3	1	20
Informatika teknikaria	39	56	55	150	5	0	9
Etengabeko Hobekuntzako teknikaria	79	103	106	288	8	2	16
Negoziio bateko produkzioko koordinatzailea	58	81	83	222	1	4	17
Negozioko produktu teknikaria	21	32	37	90	0	1	11
Negozioko prozesu teknikaria	21	32	37	90	0	1	11
Negozioko kalitate teknikaria	33	53	58	144	1	2	12
Negozioko logistika teknikaria	18	29	31	78	0	0	10
Negozioko pilotoa	21	35	40	96	0	1	9
Kontseilu Errektoreko eta Sozialeko lehendakaria	73	95	84	252	5	2	19

#### 4.1.2. Emaizten interpretazioa

- Estrategikoak izan zitezkeen 24 pertsonetatik 9 identifikatu dira estrategiko moduan.
- 9 pertsona hauek bai ahalmen erabakitzailean, bai exekutiboan eta baita sozialean ere eragin handiena duten pertsonak dira.
- Espezializazioari dagokionez, erakunde honetako ondorengo 3 lanpostuak dira azpimarragarriak:
  - 1) Etengabeko hobekuntzako teknikaria.
  - 2) Negozioko zuzendaria.
  - 3) Kontseilu Errektoreko eta Sozialeko lehendakaria.
- Garrantziari dagokionez, erakunde honetako ondorengo 3 lanpostuak dira azpimarragarriak:
  - 1) Gestio Sozialeko eta Sistemetako zuzendaria.
  - 2) Negozioko zuzendaria.
  - 3) Pertsonalburua.
- Puntuazioari dagokionez, erakunde honetako ondorengo lanpostuak dira azpimarragarriak:
  - 1) Pertsonalburua.
  - 2) Gerentea, Negozioko zuzendaria, Gestio Sozialeko eta Sistemetako zuzendaria eta Informatika Sistemen burua.

## 4.2. B PROBA PRAKTIKOA

### 4.2.1. B erakundearen ezaugarriak

- Tamainari dagokionez, 50-100 langile bitarteko erakundea da.
- Ekoizpenari dagokionez, erakunde industrialak da.

5 taula: B proba praktikoaren emaitzak.

LANPOSTUA eta KARGUA	ERABAKI TZAILEA	EXEKU TIBOA	SOZIA LA	Guztira	Espezia lizazioa	Garran tzia	Puntuazioa dutenak
Lehendakaria	132	160	134	426	11	7	21
Negozioko zuzendaria	137	164	131	432	9	10	22
Baliabideen zuzendaria	122	146	122	390	5	13	21
Produktzio arduraduna eta KE idazkaria	112	144	134	390	9	6	21
Kalitateko eta prebentzioko teknikaria	72	98	88	258	1	8	19
XXX proiektua	67	97	106	270	6	4	17
Harrera	36	54	54	144	3	2	9
Pertsonaleko teknikaria	57	81	96	234	4	4	17
Ingeniaria	31	54	65	150	0	5	11

### 4.2.2. Emaitzen interpretazioa

- Estrategikoak izan zitezkeen 9 pertsonetatik 4 identifikatu dira estrategiko moduan.
- 4 pertsona hauek bai ahalmen erabakitzailean, bai exekutiboan eta baita sozialean ere eragin handiena duten pertsonak dira.

- Espezializazioari dagokionez, erakunde honetako ondorengo 3 lanpostuak dira azpimarragarriak:
  - 1) Lehendakaria.
  - 2) Negozioko zuzendaria.
  - 3) Produkzioko arduraduna eta Kontseilu Errektoreko idazkaria.
- Garrantziari dagokionez, erakunde honetako ondorengo 3 lanpostuak dira azpimarragarriak:
  - 1) Baliabideen zuzendaria.
  - 2) Negozioko zuzendaria.
  - 3) Kalitateko eta prebentzioko teknikaria.
- Puntuazioari dagokionez, erakunde honetako ondorengo lanpostuak dira azpimarragarriak:
  - 1) Negozioko zuzendaria.
  - 2) Lehendakaria, Baliabideen zuzendaria eta Produkzioko arduraduna eta Kontseilu Errektoreko idazkaria.

## 5. ONDORIOAK

- Bi froga praktikoak Euskara Planarekin urtebete baino gehiago daramatzaten erakundeetan burutu da.
  - Bi froga praktikoetako emaitzek Euskara Planak martxan dirauen denbora horretan teknikariak jaso duen ezagutza islatzen dute.
  - Tresnaren erabilgarritasun osoa ezagutzeko Euskara Planaren diseinua egin aurretik burutzen den diagnostikoan erabili behar da, non erakundearekiko teknikariak duen ezagutza hutsa den.
- Zaila da orokorrean esatea zein pertsona izan daitekeen estrategikoa eta zein ez, erakunde bakoitzak emango digu ezagutza inplizitu horren berri. Laguntza moduan ondorengo irizpideak jarraitzea proposatzen da.
  - Euskara planarentzat estrategikoak izan daitezkeen lanpostu edota karguetako pertsonak zerrendatzerakoan langile **kopuru osoaren %10a** hartuko da oinarritzat.
  - Balorazioaren bidez pertsona bakoitzak duen eragin ahalmena zein den ikusi ondoren, **emaitza adierazgarrienak dituzten pertsonak** joko dira estrategikotzat. Muga moduan hasieran zerrendatutako pertsona kopuruaren erdia jarri daiteke eta enpresaren arabera aldatu egingo da.
- Hizkuntzaren ikuspegitik estrategikoak diren pertsona eta eginkizunak identifikatzeko tresna da.
  - Euskara Planetarako estrategikoak diren pertsona eta eginkizunak identifikatzeko baliagarria.
  - Euskaraz gain beste hizkuntzetarako ere aplikagarria da.

## 6. ERANSKINAK

### 1 ERANSKINA: EMUNeko PROIEKTU ARDURADUNENTZAKO GALDETEGIA

Proiektu honen helburua ondorengo da: Estrategikoki enpresako beste pertsonengan eragina duten pertsonak edota eginkizunak zeintzuk diren identifikatzeko aukera emango duen bitartekoa garatzea. Hau da, oraingoz denbora luzean eta pertzepzio bidez egiten dena denbora gutxian, ia automatikoki, tresna baten bidez identifikatzea. Honela objektibotasuna eta efizientzia lortuz.

Azken tresnara iristeko datu-bilketa bat egiten hasi beharra dago eta horretarako zure jakintza ezinbestekoa da. Beraz, zure esperientzian oinarritu eta ondorengo galderei erantzutea eskatzen dizugu.

- 1.- Zeintzuk dira, Euskara Planak enpresan bizirauteko, pertsona edota eginkizun estrategikoak? (Estrategikoak diogunean eragin biderkatzailea edo pertsona askorengan eragina dutenak esan nahi da)
- 2.- Zergatik diozu Euskara Planarentzako estrategikoak direla?
- 3.- Zein zeregin edo eginkizun dituzte? **Zerrendatu eta zehaztu eginkizun bakoitzak duen eragina ondorengo taula betez:**

Erabili pertsona bakoitzarentzako taula bat ahalik eta zeregin gehiago gehitzeko. Erantsi behar adina ilara zereginak zerrendatzeko eta egokitu beharrez gero enpresa barru/kanpoan zehaztutako sailak.

PERTSO NAREN IZENA	ARDURA EDO LANPOSTUAREN IZENA	ZEREGINAK EDO EGINKIZUNAK	ERAGINA																
			Enpresa barruan										Enpresatik kanpo						
			Administrazioa	Erosketak	Finantza	Informatika	Kalitatea	Komertziala	Pertsonala	Produktzioa	Zuzendaritza		Administrazioa	Banaketak	Bezeroak	Horntzaileak	Filialak		

## 2 ERANSKINA: TRESNA ERABILTZEKO ARGIBIDEAK

---

### 1. PAUSOAK

---

Ondorengo lerroetan tresna hau erabiltzeko eman behar diren pausoak zehazten dira:

1. Tresnaren erabilpenerako argibideak irakurri.
2. **PERTSONAK ETA EGINKIZUNAK: baloraziorako fitxa** bete. Fitxa hau betetzeko ondorengo pausoak jarraitu behar dira:

- Erakundeko **organigrama** oinarritzat hartuz Euskara Planarentzat estrategikoak izan daitezkeen lanpostu edota karguetako pertsonak zerrendatu. Ondorengoak estrategikoak izan daitezke: Lehendakaria, Zuzendaria, Kudeatzailea, hauen idazkariak, negozioetako arduradunak, kalitateko arduraduna, harrerako langilea, informatikaria...
- Pertsonal arduradunaren laguntzaren bidez fitxan zehazten diren **eginkizunak** zein pertsonak betetzen dituzten zehaztuko da eta erakundeko organigramak ematen duen informazioa osatuko da.
- Pertsona bakoitzak betetzen duen **lanpostua eta kargua** zein den jarriko da.
- Pertsona bakoitzak fitxan zerrendatzen diren eginkizunak zein gradutan betetzen dituen baloratuko da. Balorazio hau egiteko teknikariak pertsonal arduradunaren laguntzaz gain, informazio gehiago behar izanez gero, pertsonarekin zuzenean elkarrizketa bat edukitzea beharrezkoa izan daiteke.

Partehartze hori baloratzeko **0tik 4rako puntuazio sistema** erabiliko da. Horren arabera, 0 jarriko da eginkizun hori ez badago pertsona horren zereginen artean eta 4 jarriko da eginkizun horrek pertsona horren zereginen zati handi bat hartzen duenean.

- Balorazioaren bidez pertsona bakoitzak duen **eragin ahalmena** zein den ikusiko da, eta bere eragin ERABAKITZAILEA, EXEKUTIBOA eta SOZIALA bereiztuta ageriko dira. Tresnak automatikoki ondorengo emaitzak emango ditu:
  - Pertsona bakoitzaren eragin ERABAKITZAILEA, EXEKUTIBOA eta SOZIALA zein den. Horretarako pertsonak eginkizun hori zein gradutan betetzen duen eta eginkizun bakoitzari eragin ahalmen bakoitzean eman zaion puntuazioa hartuko dira kontuan. Honen bidez, pertsona bakoitzaren eragin ahalmen bakoitza



identifikatuta geratzen da, argi geldituz, zein arlotan duen eragin ahalmen handiagoa.

- Pertsona bakoitzaren eragin ahalmen osoa zein den. Besterik gabe, pertsona horrek hiru eragin ahalmenetan dituen balioak elkarren artean gehitu egingo dira. Zerrenda guztitik batezbesteko balio handiena duten pertsonak identifikatzeko balioko du. Horrek ez du esan nahi pertsona horiek hiru arlotan eragin ahalmen handiena dutenik.
- Pertsona bakoitzaren espezializazio maila zein den. Hori neurtzeko eginkizunen betetze mailan oinarritu eta 4koak edo gehieneko balioak hartuko dira kontuan. Eginkizun estrategiko bat edo batzuetan estrategikoak diren (eginkizun hori, agian, bere esku dago soilik) pertsonak identifikatzeko balio digu.
- Pertsona bakoitzaren garrantzia maila zein den. Hori neurtzeko eginkizunen betetze mailan oinarritu eta 3koak edo balio nahiko handia dutenak hartuko dira kontuan. Aipatuta eginkizun horietan zer esana duten pertsonak izango dira, beraz, kontuan hartu beharrekoak.
- Pertsona bakoitzaren presentzia maila zein den. Hori neurtzeko eginkizunen betetze mailan oinarritu eta 1 eta 2koak edo gutxienezko balioak dituztenak hartuko dira kontuan. Batez ere ia eginkizun gehienetan parte hartzen duten pertsonak identifikatzeko. Hau da, maila apalagoan bada ere eginkizun estrategiko gehienetan parte hartzeak duen garrantziaz jabetzeko.

3. Emaitzak interpretatu. Emaitza horiek, landu behar den helburuaren arabera, modu ezberdinean interpretatuko dira. Egoera posibleak:

- Euskara Batzordeko kideak zeintzuk izan behar diren identifikatzeko.
- Erabilera Taldeetako kideak edo bertan egoteko garrantzitsua den kideren bat identifikatzeko.
- Prestakuntza Plana diseinatzerakoan, pertsona estrategikoen prestakuntza beharrak detektatu eta erantzuna emateko.
- Helburuak finkatu eta ekintza zehatzak aurrera eramateko.
- Azken finean, hizkuntzaren ikuspegitik estrategikoak diren pertsonak identifikatuta edukitzea.

## 2. EGINKIZUNAK BALORATZEKO IRIZPIDEAK

ENPRESAKO FUNTZIONAMENDU OROKORREKOAK		
<b>1. GORENGO ORGANOAK</b>	1.1. Hauek gidatu	-Zenbat bilera gidatzen ditu?
	1.2. Hauetan erabakiak hartu	-Zenbateko pisua du bilera horietan?
	1.3. Hauetan parte hartu	-Zenbat bileretan hartzen du parte?
<b>2. BATZORDE ETA LAN TALDEAK</b>	2.1. Hauek gidatu	-Zenbat bilera gidatzen ditu?
	2.2. Hauetan erabakiak hartu	-Zenbateko pisua du bilera horietan?
	2.3. Hauetan parte hartu	-Zenbat bileretan hartzen du parte?
HIZKUNTZAZKOAK		
<b>3. AHOZKO HARREMANAK</b>	3.1. Kanpokoak landu	-Zenbat aldiz ematen da ahozko harreman hori? -Norekin ematen da?
	3.2. Barnekoak landu	-Zenbatekoa da barruko harreman kopurua? -Zenbateko zabalkundea eragiten du?
<b>4. IDATZIAK</b>	4.1 KANPORAKOAK	
	4.1.1. Kudeatu	-Zenbat hartzaile izango ditu idatzi horrek?
	4.1.2. Sortu	-Zenbat hartzaile izango ditu idatzi horrek?
	4.1.3. Erabili	-Zenbat idatzi erabiltzen ditu? -Zenbat aldiz erabiltzen ditu idatzi horiek?
	4.2. BARRURAKOAK	
	4.2.1. Kudeatu	-Zenbat hartzaile izango ditu idatzi horrek?
	4.2.2. Sortu	-Zenbat hartzaile izango ditu idatzi horrek?
	4.2.3. Erabili	-Zenbat idatzi erabiltzen ditu? -Zenbat aldiz erabiltzen ditu idatzi horiek?

<b>5. ERAKUNDEAREN IRUDIA eta KOMUNIKAZIO ELEMENTUAK</b>	5.1. Kanporakoan parte hartu	-Zenbatekoa da bere partehartzea kanporako komunikazioan?
	5.2. Barrurakoan parte hartu	-Zenbatekoa da bere partehartzea barrurako komunikazioan?
<b>6. BALIABIDE INFORMATIKOAK</b>	6.1. Kudeatu	-Zein da aplikazioaren funtzioa? -Zenbatekoa izango da erabiltzaileen kopurua?
	6.2. Sortu	-Zein da aplikazioaren funtzioa? -Zenbatekoa izango da erabiltzaileen kopurua?
	6.3. Erabili	-Zenbat aplikazioa erabiltzen ditu? -Zenbat aldiz erabiltzen ditu aplikazio horiek?
<b>ZABALKUNDE HANDIKOAK</b>		
<b>7. LAN SISTEMAK</b>	7.1. Kudeatu	-Zein da lan sistemaren funtzioa? -Zenbatekoa da hartzaileen kopurua?
	7.2. Sortu	-Zein da lan sistemaren funtzioa? -Zenbatekoa da hartzaileen kopurua?
	7.3. Erabili	-Zenbat lan sistema erabiltzen ditu? -Zenbat aldiz erabiltzen ditu?
<b>8. HARREMAN SAREAK</b>	8.1. Zuzeneko langileekin harremanak	-Zenbat langileekin du harremana? -Zenbat aldiz ematen dira harreman horiek?
	8.1. Zeharkako langileekin harremanak	-Zenbat langileekin du harremana? -Zenbat aldiz ematen dira harreman horiek?

## 7. BIBLIOGRAFIA

- ARANZADI, Dionisio (2000). *El arte de ser líder empresarial hoy*. Bilbo: Deustuko Unibertsitatea.
- BALL, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Bartzelona: Paidós argitaletxea. MEC.
- BASS, B. (1988). *El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar*. Pascual, R. (Ed.) *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madril: Narcea.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt. (2001). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Bartzelona: Paidós argitaletxea.
- Emun (2002). *Enpresetako euskara planak diseinatzeko eskuliburua*. Arrasate.
- ENFOQUES aldizkaria. (1999ko uztaila). *The leader's change handbook*.
- FOMBRUN, Ch, TICHY, N., DEVANNA, A.M. (1998) *Strategic Human Resource Management*. (2. ediz.). New York: John Wiley & Sons.
- GOMEZ MEJIA, L.R.; BALKIN, D.B.; CARDY, R.L. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Bogotá: Legis argitaletxea.
- ISAACS, D. (1995). *Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos*. Iruñea: EUNSA.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. (1997). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall argitaletxea.
- MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. (5. ediz.). Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana.
- MINTZBERG, H., QUINN, J.B., GOSHAL, S. (1999). *El proceso estratégico*. Madril: Prentice Hall argitaletxea.
- MORALES NAVARRO, J. (1995). *Sociología en las relaciones industriales*. Madril: Trotta argitaletxea.

- OWEN, R.G. (1989). *La escuela como organización. Tipos de conducta y práctica organizativa*. Madril: Santillana.
- SARRIES SANZ, L. (1993). *Sociología de las relaciones industriales en la sociedad postmoderna*. Zaragoza: Mira argitaletxea.
- ULRICH, Dave; ZENGER, Jack; SMALLWOOD, Norm. (2000). *Liderazgo basado en resultados*. Bartzelona: Gestión 2000 argitaletxea.
- ZUBERO, Y. (1998). *El trabajo en la sociedad: manual para una sociología del trabajo*. Bilbo: EHUko Argitalpen Zerbitzua.