

# Lan Mentoring

Adina eta belaunaldi-  
erreleboa kudeatzea,  
enpresetan balioa eta  
jasangarritasuna sortzeko.

---

Tresnak eta kasu praktikoak  
Euskadiko enpresa txiki  
eta ertainetan

## PROIEKTUA

LAN MENTORING – BELAUNALDI ALDAKETA ETA ADINAREN KUDEAKETA ENPRESA TXIKI ETA ERTAINETAN. LANBIDE- EUSKAL ENPLEGU ZERBITZUA

## ARGITALPENA

2022-2024 LAN MENTORING. Belaunaldien adina eta erreleboa kudeatzea, iraunkortasuna bermatzeko eta enpresen lehiakortasuna hobetzeko. Tresnak eta kasu praktikoak Euskadiko ETEetan.

## LAN-TALDEA

### Lanbide, Euskal Enplegu Zerbitzua

Maite Martínez Granado, Lan Aktibazioko zuzendaria  
Marta Etxebarria Ubis, Enplegu eta Enplegurako Prestakuntzako teknikaria  
Marta Palenzuela Sáenz de Buruaga, Enpleguko eta Enplegurako Prestakuntzako teknikaria

### Berrikuntzaren Euskal Agentzia, Innobasque

Gotzon Bernaola, Enpresa Berrikuntzako koordinatzaile nagusia  
Goizalde Atxutegi, Proiektuen koordinatzailea

### Kanpoko laguntzaileak

*Txostena aztertu, landu eta koordinatzea:*

Manu Olano, CIDECateko zuzendaria – Berrikuntza eta Garapen Soziala  
Nekane Basterretxea, CIDEC – Berrikuntza eta Garapen Soziala

*Jardunbide egokiak identifikatzea eta biltzea:*

ICA2, IMH Incess, Ope Consultores - Knowledge works, Meraki

*Diseinua:*

nu comunicación

**A  
GU  
RRA**





**Mikel Torres Lorenzo**  
Bigarren Lehendakari-  
ordea eta Ekonomia, Lan  
eta Enplegu Sailburua



**Francisco Pedraza  
Moreno**  
Lanbide - Euskal  
Enplegu Zerbitzuko  
zuzendari nagusia

**Enpleguaren Euskal Estrategia 2030 egitasmoak bi erronka garrantzitsu aurreikusten ditu, besteak beste, datozen urteetarako: bultzada ematea kalitatezko enplegu inklusiboari, bai eta enpresa-lehiakortasunean eta gizarte-garapenean lagunduko duen enpleguari ere.**

Enplegua oinarritzko tresna da gure enpresek potentzialtasun osoa gara dezaten eta, gizartearekiko duten konpromisoaren ildotik, garapen jasangarriaren esparruan eskatzen den oparotasuna eman dezaten.

Erronka horiei erantzuteko, funtsezkoak diren printzipioak aktibatu eta indartu behar dira, hala nola berdintasuna, aurreikuspena, berrikuntza, erresilientzia eta azkar erantzutea.

Ondorioz, oraingo eta datozen urteetako belaunaldi-erreleboaren aurrean, ezinbestekoa da talentua fidelizatzeko, garatzeko eta erakartzeko politikak eta tresnak garatzea, pertsona guztien potentzialtasun osoa aprobetxatzea ahalbidetzeko. «Erretiro handia» esaten dioten egoera soziologikoan gaude, joan den XX. mendeko 50eko eta 60ko hamarkadetan jaiotako langile asko erretiroa hartzen ari baitira.

Lanerako adinean dauden bertako edo kanpoko langileak ez dira nahikoa izango desoreka konpentsatzeko. Horregatik, talentua erakartzeko eta Euskadin dugunari eusteko politika irmoak behar dira. Erretiroa hartzekotan daudenen ordeztan enpresetan sartuko den talentua eskuragarri izatearen erronkari beste behar batzuk gehitu zaizkio: lanera datozen belaunaldi berriei ezagutza transferitzea, erakundeetan belaunaldi-aniztasuna kudeatzea, eta kulturazintunak diren eta askotariko helburuak zein bizitza ulertzeko moduak dituzten plantillen kultura-aldaketak gestionatzea. Egoera horretan, inoiz baino beharrezkoagoa da partaidetzaren eta inklusioaren kultura sustatzea, enpresaren lehiakortasunean langileek funtsezko zeregina dutela barneratzea.

Beraz, enpresetan martxan den belaunaldi-erreleboaren aurrean gaude, eta horrek ezinbesteko egiten du enpresetan aldaketari aurrea hartu eta hura kudeatzea, eraginpeko prozesuak eta gaitasunak identifikatzea eta, aldi berean, plantilla osoan trantsizioak gestionatzea. 2030eko Enpleguaren Euskal Estrategian jasotako erronkei erantzuteko, Eusko Jaurlaritzako Ekonomia, Lan eta Enplegu Saila eta Lanbide – Euskal Enplegu Zerbitzua programa- eta ekintza-sorta zabala garatzen ari dira 2020tik, eta ildo bera jorratzen jarraituko dugu datozen urteetan ere.

Ezohiko egoera soziologiko honetan, aipatutako erronkei aurre egiteko enplegu-politiken jardunbide egokien adibide zehatza eta garrantzi handikoa da jarraian aurkeztuko dugun programa: **Lan Mentoring**. Oso programa baliagarria da eta are baliagarriagoa izango da honako hauek lortzeko:

- Erakundeek errelebo-beharrak eta adinaren kudeaketa aurreikus ditzaten.
- Prest egon daitezen erronka espezifikoei aurre egiteko, horiek kudeatzeko tresnak eskuratuta.
- Lehiakor izaten jarraitzeko aukera emango dieten irtenbideak martxan jartzeko gai izan daitezen.

Erronka horien garrantziaren jakitun, Lanbidek irtenbide eraginkorrak sustatzen ditu, eta adina gestionatzeko kudeaketa-tresnak indartzen jarraituko du, kalitatezko enplegua eskuratzeko aukera-berdintasunaren alde eta euskal sare ekonomiko osoaren jasangarritasuna, jarraipena eta lehiakortasuna lortzeko.



**Leire Bilbao**  
**Innobasque –**  
**Berrikuntzaren**  
**Euskal Agentziako**  
**zuzendari nagusia**

**Euskal enpresen egunerokoan, berrikuntzak lotura estua du jardunbideekin, pertsonen kudeaketa barne, kudeaketa-ereduekin eta arazo bat eraginkortasun handiagoz konpontzen duten eta sistemetan aldaketa onuragarriak eragiten dituzten produktu edo zerbitzuekin.**

Berrikuntzaren kontzeptuak lotura zuzena du enpresak berak eta berarentzat balioa sortzearekin. Pertsonak osatzen dituzte enpresak, eta pertsona horien ezagutzak eta esperientziak sortzen dute balioa. Gizarte- eta demografia-trantsizio beteak gauden arren, ezin dugu balio hori galdu; are gehiago, kudeatzen jakin behar dugu.

Ildo horretan, Lanbide – Euskal Enplegu Zerbitzuarekin aurrera daramagun lankidetzaren zutabe garrantzitsua izan dira honako alderdi hauek: erakundeen lehiakortasuna hobetzea, lanpostuei eutsita eta kontratu berriak sustatuta; langileen ezagutza eta esperientzia kapitalizatzea; belaunaldien arteko informazio- eta ezagutza-trukea bultzatzea; pertsonen lanbide-aukera hobek eskainiko dieten ekoizpen-inguruneen garapena ahalbidetzea, eta, batez ere, enpresaren aldetik alderdi horiek guztiak ikasi eta sistematizatzea, eta horiei nola heldu jakitea.

Gure enpresetan ezagutza kudeatzeko prozesuak sistematizatuz, kapital intelektuala areagotzen da, produktibitatea eta lehiakortasuna hobetzen dira eta antolamenduaren efizientzia eta eraginkortasuna handitzen dira; gainera, lagungarria da erakunde berritzaileagoak sortzeko.

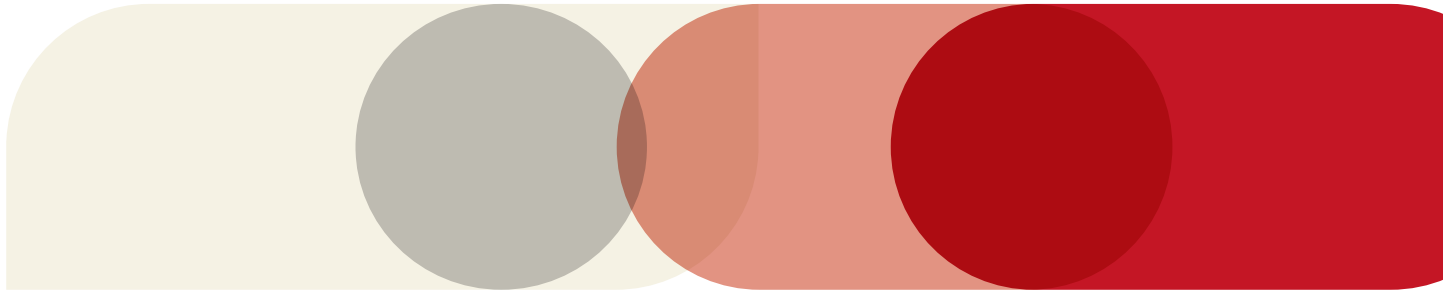
**Zure enpresako  
belaunaldi-erreleboak  
kezkutzen bazaitu,  
prozesua planifikatuko  
dugu ala berez gerta  
dadin utziko dugu?**



## Zer da Lan Mentoring?

**2022an abian jarritako doako laguntza-zerbitzu espezializatua da, enpresa txiki eta ertainei (ETE-ei) zuzendutakoa, erakundeetan –edo, zehazki, negozioerako kritikoak diren zenbait lanpostutan– belaunaldi-erreleboa arrakastaz egiteko, ezagutza modu egokian transferitu eta plantillan gera dadin.**

**Plantilletan belaunaldi-erreleboaren erronka kudeatzeko proiektu pilotuan 60 enpresak hartu dute parte.**



# A

### ETE-entzako abantailak

- Lan Mentoringek hainbat abantaila eskaintzen ditu, ikuspegi oso hurbiletik eta praktikotik abiatuta: talentua eta pertsonen ezagutza gal daitezen saihestea, enpresetan gako diren lanpostuetan jardueraren jarraitutasuna bermatzea, plantilla motibatzea eta langile arituen zein hasiberrien garapen profesionala indartzea, besteak beste.

# B

### Kasu praktikoetatik ikastea

- Plantilletan belaunaldi-erreleboa kudeatzeko asmoz proiektu honetan parte hartu duten enpresetan ikasitakoak aurkeztuko dizkizuegu.
- Enpresa horietan adina eta ezagutza kudeatzeko prozesuak jarri dituzte abian, lehiakor izaten jarraitzeko. Hala, askotariko erantzunak eta irtenbideak ezarri dituzte, bakoitzaren beharren arabera, eta, horretarako, Lan Mentoring programak eskaintzen duen adituen laguntza indibidualizatua jaso dute.

# C

### Prestakuntzarako eta enplegurako Lanbideren programak eta baliabideak

- Parte hartu duten ETE-ek aholkularitza berezia jaso dute Lanbideek laneratzen laguntzeko eta kontratazioa sustatzeko abian dituen programen inguruan, bai eta prestakuntzarako laguntza-programei buruz ere.

# Erabilera gida



Lan Mentoringen askotariko tamaina eta sektoretako enpresa txiki eta ertainekin egin dugu lan, eta laguntza-prozesu horiek aukera eman digute egoera, premia eta lehentasun heterogeneoak identifikatzeko hainbat gairen inguruan: adinaren eta erreleboaren kudeaketa, talentu-galera, belaunaldien arteko ezagutzaren eskualdatzea eta abar.

**Ikasitakoen gaineko 2 irakurketa osagarri proposatzen dizkizuegu.**

→ **Aurkitu ditugun egoerak eta Lan Mentoringen konponbideak, 9 dimentsiotan sailkatuta:**

Lan Mentoringen arrakasta ETEaren konpromisoaren mende dago, hein handi batean **12. or**

Erreleboa ezin da kudeatu plantillari buruzko informaziorik gabe (eta hori sistematizatu gabe) **12. or**

Lanpostu eta gaitasun kritikoak identifikatzeko metodologiak, lanpostua uzteko egoerak diseinatzeko **12. or**

Talentu-mapa eraikitzea (eta barruko zein kanpoko potentziala kontuan hartzea), ondorengotza-ibilbideak kudeatzeko tresna izan dadin **14. or**

Belaunaldi-erreboko egoeretan ezagutza transferitzen laguntzeko tresnak behar dira **16. or**

Profil profesionalen mapa egiteko, negozioaren edo sektorearen etorkizuneko erronkak hartu behar dira kontuan **16. or**

Erreleboak dakarren antolaketa-aldaketaren aurreko erresistentzia **18. or**

Lanpostuan sartuko den pertsonak eta irtengo denak batera jarduteko aldiak eta harremanetako tentsioak kudeatzearen garrantzia **20. or**

Laneko testuinguruarekin eta talentua erakartzearekin lotutako zailtasunak **22. or**

→ **Enpresei buruzko 24 fitxa. Lan Mentoringen parte hartu duten enpresa txiki eta ertainen (ETE-en) kasuak:**

Amets **26. or**

Biolan **28. or**

Ceginnova **30. or**

Codesyntax **32. or**

Comaypa **34. or**

Conatec **36. or**

Dinycon **38. or**

Ebaki **40. or**

Echebarria  
Suministros Industriales **42. or**

Elhuyar **44. or**

Estrategia Empresarial **46. or**

Gikesa **48. or**

Goizper **50. or**

Intecsa-Hutchinson **52. or**

Industrias  
electromecánicas GH **54. or**

Irisbond **56. or**

Iza Ascensores **58. or**

Katiak **60. or**

Krean **62. or**

Plastigaur **64. or**

Sadekosa **66. or**

Seguros Lagun Aro **68. or**

Spanset **70. or**

Uraldi **72. or**

## Zailtasunak

### Lan Mentoringen arrakasta ETE-aren konpromisoaren mende dago, hein handi batean

**Proiektuko lantaldeak erabakitzeke ahalmena izan behar du, erabaki nagusiak atzeratu ez daitezke**

Sarritan, belaunaldi-erreiboko prozesu bat hasteak zeharkako ondorioak dakartza erakunde osoarentzat. Eragin horien kritikotasunaren arabera, litekeena da proiektua garatzeko eratu den lantaldeak ez izatea erabakiak hartzeko ahalmen nahikorik, eta, ondorioz, prozesua atzeratu daiteke eta zenbait erabaki hartu gabe gera daitezke.

### Erreiboa ezin da kudeatu plantillari buruzko informaziorik gabe (eta hori sistematizatu gabe)

**Enpresak ez du plantillari buruzko informazio sistematizaturik belaunaldi-erreiboa planifikatzeko**

Erakunde askok ez dute informazio-sistematik belaunaldi-erreiboko prozesua kudeatzeko, eta beharrezkoa da, batez ere talde garrantzitsu bati eragiten badio. Prozesuak eskatzen dituen datu guztiak (adinaren kudeaketari, jarduerari, potentzialari, ondorengotza-planari eta abarri buruzko informazioa) integratuko dituzten tresna operatiboak falta dira. Horrek zailago egiten du aurreikuspenak zehaztea eta modu proaktiboan jardutea.

### Lanpostu eta gaitasun kritikoak identifikatzeko metodologiak, lanpostua uzteko egoerak diseinatzeko

**Dokumentazio tradizionaletik haratago: ezagutzaren eskualdatzea optimizatzea**

Askotan, lan-prozeduren, jarraibideen eta abarren bidez ezagutza dokumentatzea izaten da transferentzia egiteko modurik nabariena eta azkarrena, batez ere hartzailea nor izango den argi ez dugun prozesuetan. Baina hautatutako pertsonak ezagutza horiek egunerokora eraman nahi dituenean, formatu tradizionalan jasotako dokumentazioa ez da horretarako modurik azkarrena eta eraginkorra izaten.

**Kudeatu gabeko balio handiko ezagutza**

Enpresetan ez dago politikarik edo prozesurik baliozko ezagutzaren kudeaketa sistematizatzen laguntzeko. Egiten jakite hori funtsezko pertsonen esku dago, eta lanpostuan egin duten ibilbidearen emaitza da. Ezagutza hori enpresan geratzea bermatuko duen kudeaketarik edo prozedurarik gabe, galdu egingo da adituak erretiroa hartzen duenean.

## Konponbideak

- ⊕ Garrantzitsua da, hasieran, proiektuaren irismenaren eta ondorioen inguruan hausnarketa egitea. Horretarako, erreleboaren arazoak erakundearentzat dituen dimentsioak identifikatu behar dira, eta aurreikusitako asmoak eta jarduketa-esparrua finkatu.
- ⊕ Proiektuko lantaldeko partaideek ikuspegi argia izan behar dute belaunaldi-erreleboaren gaien erakundeak dituen beharren inguruan, hori funtsezkoa da. Era berean, botere betearazle nahikoa duten pertsonak egon behar dira talde horretan, diseinatuko diren eta abian jarri nahi diren jarduketak etorkizunean martxan jarriko direla bermatzeko.

- ⊕ Enpresari laguntza eman zaio euskarri orokorreko tresna (Power BI) beregana dezan. Tresna hori bere egoerara egokituta egongo da, eta aukera emango dio plantillaren adin-tarteekin lotutako datuak ikusteko, aldagai ugariaren arabera segmentatuta.
- ⊕ Enpresaren beharrei erantzuteko, zenbait baliabide integratu dira; besteak beste, jardueraren kudeaketa, potentzialaren eta ondorengotza-katearen azterketa eta abar.

- ⊕ Inplikaturik dauden pertsonekin aldi berean lan egitea ezinezkoa denean, formatu dokumental lagunkoiagoak eta praktikoagoak aukeratu ditugu: argibideak ematen dituzten bideoak grabatzea, audioak azalpenekin, irudi errealak, benetako aplikazio-prozesuen tutorialak...
- ⊕ Ikasteko ulerterrazagoak eta praktikoagoak diren formatuak sortzea da kontua, eta idatzizko jarraibideak ez ezik, aurreko pertsonaren esperientzia eta ezagutza aplikatua ere jasotzea. Hala, ezagutza zuen pertsonarekin batera jardun ez arren, haren esperientzia eskuragarri duten pertsonentzat errazagoa izango da ezagutza hori barneratzea.

- ⊕ Enpresan prozesua ezarri dute funtsezko pertsonen ezagutza kritikoa biltzea sistematizatzeko, dokumentatzeko eta erakundearen iraunarazteko.
- ⊕ Transferentzia-metodologia (mentoringa) erabili da lanpostua beteko duen pertsonak ikasten duela bermatzeko.
- ⊕ Prozesua antolatzea lortu da, eta mentore-lanaz arduratuko diren pertsonak (beren ezagutza ordezkoak erakutsiko dietenak) seguruago sentitzen dira.

## Zailtasunak

### Isilbidezko ezagutza adierazteko zailtasunak

Sarritan, pertsona ez da gai bere isilbidezko ezagutza adierazteko, eta horrelakoetan, erronka izaten da ezagutza hori zehaztea. Zaila da pertsonak ahoz adierazi ezin duen isilbidezko ezagutza zehaztu eta egituratzea, eta beraz, informazio hori formatu jakin batean dokumentatzea. Egoera horretan, solaskidearen trebetasuna sartzen da jokoan.

**Talentu-mapa erakitzea (eta barruko zein kanpoko potentziala kontuan hartzea), ondorengotza-ibilbideak kudeatzeko tresna izan dadin**

### Barruko potentziala aztertzea eta talentu-mapa egitea

Prozesu oso espezifikoak eta bereziak lantzen dituzten enpresetan ohikoa izaten da errelebo-prozesuetan barruko hautagaiak bakarrik kontuan hartzea; izan ere, zaila edo ezinezkoa izaten da lanpostuaren eskakizunekin bat datozen profilak merkatuan aurkitzea. Erakundeek ez dute izaten barruko potentzialen inguruko azterketa zehatzik, ez eta prozedurarik ere bata bestearen atzetik etorriko diren lanpostu-estaldurak kudeatzeko. Horregatik, aldi berean landu beharrekoak dira, erakundearen errelebo-premiei erantzute aldera.

### Hautagai egokirik ez izatea arazoa da enpresarentzat

Batzuetan, ez dugu nahiko genukeen pertsonarik transferentzia egiteko edo joango den langilearen tokia hartzeko. Askotariko arrazoiak egon daitezke horren atzean:

- Erreleboa ez dago programatuta oraindik.
- Oraindik ez da ordezkia hautatu.
- Eskatzen den profila ez da aurkitu enpresa barruan.
- Kanpoan bilatu den arren, oraindik ez da aurkitu pertsona egokia.

## Konponbideak

- ⊕ Erronka horri aurre egiteko ezinbestekoak izango dira solaskidearen pazientzia eta trebezia. Funtsezkoa da arretaz ikertzea, askotariko ikuspegiak eta galderak erabiltzea pertsonarekin konektatzen saiatzeko eta behar dugun informazioa eskuratzeko.
- ⊕ Onuragarria izaten da pertsonari aukera edo metodologia batzuk eskaintzea bere ezaguera errazago adieraz dezan. Prozesua ezagutu edo horretan parte hartzen duen norbaiten laguntza ere baliagarria izan daiteke horretarako.
- ⊕ Panorama osatzeko lagungarria izan daiteke bildutako informazioa erakunde barruko beste pertsona batzuekin alderatzea, beste ikuspegi bat ere izango baitugu horrela. Ezagutza kudeatzeko tresnak (kasuen garapena edo storytellinga) erabiltzeko aukera azter daiteke egoerak deskribatzeko, esperientziak transmititzeko, gertaera jakinekin lotura duten istorioak kontatzeko eta erakundearen gorde eta partekatu nahi diren ildo bereko konponbideak adierazteko.
- ⊕ Erronka arrakastaz gainditzeko, erabakigarria izango da solaskidearen trebetasuna egoera bideratzeko eta isilbidezko ezagutza komunikatu eta ulertzeko.

- ⊕ Enpresa barruan lehenengo ordezkapena egin ondoren, hortik aurrera sekuentzietan antolatutako erreleboa kudeatzeko dinamika erabiltzea proposatu da.
- ⊕ Horretarako, aldez aurretik sailkatu egin behar dira erakundeak lanpostua betetzeko dituen hautagaiak. Hori egiteko, enpresak funtsezkotzat jotzen dituen gaitasunak hartu behar dira kontuan, eta potentzialaren eta jardueraren analisia egiteko mekanismoak ezarri. Talentu-mapa lortuko da horrela, ondorengotza-ibilbideak diseinatzeko oinarritzeko tresna.
- ⊕ Testuinguru berean, garrantzitsua da hautagai izan daitezkeen pertsonen aurreikuspenak egoki kudeatzea, frustraziorik eta desiluziorik ez sortzeko.

Funtsezkoa da plangintza zehatza egitea eta erakundearen testuingurua prestatzea:

- ⊕ Plangintza zehatza. Ibilbide-orri argia finkatu behar da, transferitu beharreko ezagutza, transferentzia-metodoa eta beharrezko baliabideak zehaztuta.
- ⊕ Hautagaiaren bilaketa-prozesuari ekin behar zaio, enpresa barruan edo kanpoan.
- ⊕ Lanpostu hutsa betetzeko beharrezkoa den profila zehaztu eta pertsona egokia hautatu behar da.
- ⊕ Bilaketa-prozesurako eta hautagai egokia aukeratzeko beharrezkoak diren baliabideak bideratu behar dira.
- ⊕ Aurreikusten bada enpresa barruko pertsona batek ordezkatzeko duela erretiroa hartuko duen langilea, ordezkari horrek bere zeregina utziko du eta beste batek egin beharko du. Barruko baliabide bati egin beharreko transferentzia planifikatzeko orduan, gomendagarria da ordezkariak lan egiten duen areako zereginen eta arduren analisia egitea, transferentziak area horretan izan dezakeen eragina aztertzea.
- ⊕ Prozesu osoa modu eraginkorrean komunikatu behar zaie inplikaturako alderdi guztiei, eta agintaritzak duten pertsonak jardun behar dute lider gisa hasieratik bukaerara.
- ⊕ Ordezkarik ez dagoen bitartean, erretiroa hartuko duen pertsonaren ezagutza kritikoa batzuk dokumentatu daitezke.

## Zailtasunak

### Belaunaldi-erreiboko egoeretan ezagutza transferitzen laguntzeko tresnak behar dira

#### **Ezagutza kritikoa kudeatzeko eta gordailu dinamikoa eta eskuragarrietan formalizatzeo ohitura- eta baliabide-falta**

Gure inguruko ETE-etan, ezagutzaren kudeaketa ez da egoten oso sistematizatuta. Prozesu garrantzitsuei dagokien funtsezko ezagutza identifikatu, zabaldu eta babesteko dinamika egonkorak lehenetsiko dituen kulturarik ez dago. Ezagutzaren transferentzia-prozesuak erraztuko dituen ezagutza-gordailu sendorik ez dago.

#### **Ezagutza partekatzeo guneak sortzea: erakunde-kultura eraldatzen**

Erakundeek, normalean, ez dute izaten ezagutza partekatzeo gune berezirik. Ezagutza modu sistematikoan kudeatzea ez da kontuan hartzen ETE-en kulturaren. Izan ere, kultura horietan efizientzia bilatzea lehenesten dute, eta, beharrezkoa ez bada, lan-prozesu batean bikoiztasunak edo pertsona bat baino gehiago aritzea saihesten dute.

### Profil profesionalen mapa egiteko, negozioaren edo sektorearen etorkizuneko erronkak hartu behar dira kontuan

#### **Ordezkapen-profilak bideratzeko norabide estrategikoa falta da**

Profil bat ordezkatu behar denean, ohikoa izaten da ordezko profilen ezaugarriak argi ez izatea. Batzuetan, joango den profilararen ordez etorriko dena berdin-berdina izan behar dela erabakitzen da, aho batez, baina beste batzuetan, etorkizuna zalantzaz betea eta aldakorra izaki, dudak izaten dira profil berria zehazteko orduan. Are gehiago enpresak ez badu azterketarik egin negozioaren norabide estrategikoa argitzeko, ezta bilakaera horretan behar dituen profilak eta gaitasunak zehazteko ere.



## Konponbideak

- ④ Ordeztu beharreko profilen eginkizunak eta ardurak oinarri hartuta, jarduera nagusien areak identifikatu behar dira, eta joango den pertsonaren egiten jakitea osatzen duten funtsezko ezagutzak (esplizituak eta isilbidezkoak) hautatu.
  - ④ Ezagutza horiek ezaugarritu behar dira, eta dagozkien beharrak identifikatu (espezializazio handiagoaren beharra, ezagutza erakundearen zabaltea, galeren kasuan inpaktua gutxitzea, kanpokoarekiko mendekotasuna murriztea eta abar). Joango den pertsonaren eta bere ondorengoaren arteko transferentzia-prozesua arrakastatsua izatea lagundu eta bermatuko duten konponbideak hartu behar dira.
- 
- ④ Ezagutza partekatzeko eta partekatze-kultura berria garatzeko guneak diseinatu eta martxan jartzea proposatu da. Baliabideak bideratu behar dira, batez ere denbora, ezagutzaren jabe diren pertsonen aldetik, botila-lepo izaten baitira. Epe luzerako ikuspegia behar da, eta epe laburreko efizientzia hein batean alde batera utzi, ezagutzaren kudeaketa goiztiarra lantzeko.
  - ④ Partekatzeko gune formalak sortzea gomendatzen da, betiere helburuak, lehenetsiak eta baliabideak argi edukita. Kontua ez da besterik gabe partekatzea, xede estrategiko argia duten errutinak garatzea baizik. Horien bidez, funtsezko pertsonen beste batzuen esku utziko dituzte zereginak, poliki-poliki, eta ez dira botila-lepo izango; gainera, lantaldeen gaitasunak garatuko dira, erakundearen etorkizuneko erronkei heltzeko.
- 
- ④ Joerak eta norabideak ere sartu behar dira azterketan, etorkizuneko profilak zehazteko. Interesgarria da etorkizuneko negozio-egoerak planteatzea, horietan izango diren beharrei erantzun dieten profilak diseinatze aldera. Ildo horretan, profil berrien gaitasun berriez gain, joera-aldaketa batek, negozio-bolumenaren hazkundeak eta abarrek izan ditzaketan efektuak identifikatu behar dira.
  - ④ Langile berriak hartzeko gida izango den erakunde-egitura berria diseinatu behar da, enpresako arduradunekin batera.

## Zailtasunak

### Erreleboak dakarren antolaketa-aldaketaren aurreko erresistentzia

---

#### **Aldaketaren aurreko erresistentzia, zuzendaritza-eredu berria dela eta**

Ardura handiko lanpostu batean, lidergoa oso nabaria eta pertsonalista duen gerentzian, kasu, belaunaldi-erreleboa egiten denean, erakundea osatzen duten pertsonentzat zaila izaten da aldaketa onartzea; izan ere, pertsonaz gain, zuzendaritza-eredua eta enpresa-kultura ere aldatzen dira.

#### **Pertsona bakarrak duen ezagutza partekatu nahi ez izatea**

Pertsona batzuen ezagutza paregabea, berezia eta balio handikoa izaten da. Kasu honetan, adituak erretiroa hartu aurretik haren ezagutza transmititzeko modua planifikatu du enpresak, eta langileari horren berri eman zaionean ez da prest azaldu dakiena eskaintzeko ez partekatzeko.

#### **Eginkizunen eta rolen aldaketa onartzea: trantsizioan ahalduntzea**

Zailtasuna ez datza ezagutza eskualdatzean, hautatutako pertsonen zeregin, funtzio eta, sarritan, rol berriak onartzean baizik, hartutako ezagutza erabili beharko baitute. Rol berria onartzeko prest egoteaz gain, garrantzitsua da pertsonak horretarako ahalduntzea.

## Konponbideak

- ⊕ Ez dago konponbide bakar bat, ez epe laburrera gauza daitekeena. Hainbat egoeratan lan egin eta eragin beharra dago erakundeko pertsonen kultura-trantsizioa lortzeko, garai berriekin bat datozen zuzendaritza-ereduetara jotzeko.
- ⊕ Komunikazioaren bidez, sentsibilizazio- eta motibazio-lan handia egin behar da. Etorkizunean kultura-eredu berrira egokitzeko eta hura onartzeko bidean hainbat etapa igaroko ditu plantillak, eta horietako bakoitzean kudeatu beharko dira aldaketaren aurreko erresistentziak.

- ⊕ Mesfidantza da, kasu honetan, ezagutza partekatu nahi ez izateko arrazoi nagusia. Mesfidantza horren atzean daude, besteak beste, boterea galtzeko beldurra, partekatzeak sentiarazten dion ahulezia, etorkizunaren edo partekatu ondoren gertatuko denaren beldur izatea eta abar.
- ⊕ Transferentzia-prozesuari ekin nahi ez dion pertsonaren kezka argitu behar dira. Arazoa identifikatu ondoren, segurtasuna eta konfiantza eman behar zaizkio, elkarrizketen bidez eta enpresaren aldetik konpromisoak hartuz.
- ⊕ Era berean, bere legatua eskuzabaltasunez erakundearen esku uztean egiten duen ekarpena eskertu eta goaipatu behar zaio, motibatu dadin eta transferentzia-lana kalitate handiagoz egin dezan.

- ⊕ Garrantzitsua da pertsonaren, bere egoeraren eta antolaketa-testuinguruaren kudeaketa integrala egitea. Inplikaturik dauden pertsonekin— joango denarekin eta rol berria hartuko duenarekin— banaka lan egin behar da, ez bakarrik gaitasunak jorratzeko, baita sakonagoak diren beste alderdi batzuk lantzeko ere (sinesmenak, beldurrak, botereari eta aginteari buruzko autokontzeptuak, lantalde barruko harremanak, motibazioak eta abar).
- ⊕ Boterearen eta agintearen transferentzia progresiboa batera eta adostasunez lantzea. Joatekoa den pertsonak argi izan behar du lekua eta boterea datorrenaren esku utzi behar dituela. Gai hori zehaztu eta planifikatu behar da erreleboa benetan arrakastaz gauzatu dadin.
- ⊕ Hori guztia inplikaturik dauden pertsonekin eta lantaldeko gainerako kideekin adostu behar da, eta agintaritza duten pertsonen jardun behar dute lider gisa prozesu osoan.

## Zailtasunak

### Lanpostuan sartuko den pertsonak eta irtengo denak batera jarduteko aldiak eta harremanetako tentsioak kudeatzearen garrantzia

#### **Harreman-tirabiren kudeaketa errelebo-prozesuan**

Errelebo-prozesuan bi motatako harremanetako tentsioak sor daitezke, eragozpen izan daitezkeenak:

a) Ezagutzaren eskualdatzean parte hartzen ari diren pertsonen arteko tentsioak (ordezko langilearen eta ordezkatua izango denaren artekoak), aurreko harreman pertsonalekin, botere-kontuekin eta abarrekin lotura dutenak.

b) Erreleboak lantalde barruan eragindako rol- eta estatus-aldaketan ondoriozko tentsioak. Adibidez, taldekide batek arduradun-postua hartzen badu, bestelako botere-rol batetik jardun beharko du lankideekin.

#### **Sartuko den pertsonak eta irtengo denak lanpostuan batera jarduteko aldiak kudeatzea**

Belaunaldi-erreleboko prozesu orokorrean identifikatuta dauden etapetako batean, irtengo den pertsonaren eta sartuko denaren arteko lankidetzaren beharra nabarmendu ohi da. Lankidetzaren horretan, normalean, biek batera egiten dute lan aldi batez (aste edo hilabete batzuetan), ezagutzak eskualdatzeko, egiteko moduak partekatzeko eta abar. Baina bien arteko lankidetzaren hori zehazteko eta koordinatzeko orduan zalantza eta bateraezintasun ugari sortzen dira.

#### **Eginkizunak beste norbaiten esku uzteak ez du eraginik izan behar enpresaren jardueran**

Erakundearen, kudeatzaileak beste norbaiten esku utziko ditu eginkizun operatiboak. Arduraren zati bat bere gain hartuko duen pertsona enpresakoa da. Nahitaezkoa da eginkizunak zuzen eskualdatzea eta horrek ez dezala jardueran eragin.

#### **ETEan ordezkatu behar den pertsona botila-lepoa denean**

Ezagutza transferitzeko hautatu den pertsona da zailtasun nagusia, funtsezko rola baitu eta botila-lepo bihurtu baita. Erakundearen buruzko ezagutza kritikoa duten funtsezko pertsonak arduratu ohi dira transferentziaz. Ondorioz, litekeena da baliabide gehiago behar izatea, prozesuan gutxienez bi lagunek hartu behar baitute parte (ezagutza transferitzen duen pertsonak eta hartzaileak).

## Konponbideak

- ⊕ Harremanen alderdia lantzeko denbora hartzea gomendatzen da. Tentsio-egoeretan, harreman pertsonalek ez dute berez hobera egiten, normalean. Gaiari buruz hitz egiteko gune seguruak sortu behar dira, eta harremanak sendotuko dituzten talde-esperientzia positiboak eragin.
- ⊕ Arinak diren kasuetan, gomendagarria da harremanak sendotzeko lan jakin bat egitea, baina ez ematea garrantzi gehiegirik tentsioari; izan ere, nabarmentzen bada, gatazka larriagotu daiteke.
- ⊕ Tentsioa edo gatazka agerikoa eta larria bada, alderdi guztiek onartzen dituzten figura inpartzialak edo liderrak behar dira, harremanak errespetuz eta segurtasunez gauzaten laguntzeko. Transferentziarekin lotuta dagoen lanpostuaren zuzeneko arduraduna prozesuan sar daiteke, plangintzan, jarraipenean eta emaitzen ebaluazioan parte har dezan.

- ⊕ Bien artean lanpostua betetzeko modua erabakitzeko, garrantzitsua da neurri horren iraupena identifikatzea, postu-mota eta horren kritikotasun-maila kontuan hartuta:
  - Operatiboak diren lanpostuetan, bi langileak batera aritzea askoz ere naturalagoa da, eta ordezkapen-prozesuen bidezko ikaskuntza ohikoa eta eraginkorra da.
  - Kudeaketako edo zuzendaritzako lanpostuetan, pertsonen gaineko ardura dutenetan, postuan batera jarduteko modua zehaztea konplexua izan daiteke: bulego berean elkarrekin egotea zaila izan daiteke, erabakiak hartzeko orduan ikuspuntu arras desberdinak izateak tirabirak sor ditzake, joango den pertsonak erantzukizunak izan ditzake oraindik eta sartuko denak horiek noiz hartuko dituen finkatu gabe egon daiteke, eta abar.
- ⊕ Horregatik, kritikotasun-maila handiko lanpostuetan, ezinbestekoa da lanpostu berean batera jarduteko prozesua zehatz-mehatz diseinatzea, arrakastaz burutu dadin.

- ⊕ Elkarrizketa pertsonalen bidez, kudeatzailearen egiten jakitea eta esperientzia dokumentatu dira. Solasaldi horietan, ardurak bere gain hartuko dituen pertsona ere egon da. Hala, prozesuaren hasieratik ekingo zaio ezagutza eskualdatzeari.
- ⊕ Eginkizun operatiboaren inguruko jardunbide egokiak eta ikasitako lezioak (ezagutza esplizitatzea) sistematizatu dira.
- ⊕ Ordezkapena enpresa barruan egiteko aukerak identifikatzeko lan-tailerra antolatu da, erantzukizun operatiboaren erreleboa edo transferentzia errazteko.

- ⊕ Funtsezkoa da aurrea hartzea eta erreleboa zein transferentzia-prozesua aurretiaz planifikatzea. Baina arazoa gaian badugu, eragina leuntzeko estrategia eraginkorra izan daiteke erabakitzeko ahalmena duten arduradunei baliabide egokiak esleitzearen garrantziari buruzko kontzientzia sortzea.
- ⊕ Ondorio posibleak: aldaketak laneko txandetan, doikuntzak produkzioaren plangintzan, langile gehiago kontratatzea, behin behineko lantaldeak sortzea, zereginak birbanatzea lan-zama partekatzeko ordezkari egokia identifikatu eta trebatzen den bitartean...
- ⊕ Lankidetzaren eta talde-lanaren bultzatu behar dira; plantillan ezagutza partekatzea eta beharren arabera beste erantzukizun batzuk onartzea sustatu behar da.

## Zailtasunak

### Laneko testuinguruarekin eta talentua erakartzearekin lotutako zailtasunak

#### **ETEko erakargarritasun gutxiko lanpostuetarako langileak aurkitzea**

Errelebo-prozesuan zailtasunak daude talentu berriarentzat «erakargarritasun gutxikoak» diren lanpostuetarako langileak aurkitzeko, zenbait arrazoi medio: lan-merkatuan antzeko profila duten lan-eskatzaileak falta direlako, zereginak neketsuak direlako eta lan-baldintzak txarrak edo zailak, lanpostu horietako langileek denbora libre gutxi dutelako ordutegi-mota dela eta, familia eta lana uztartzea ezinezkoa delako, eta abar.

#### **Eskaera handia duten lanpostu kualifikatuak**

Enpresek, batez ere ETE-ek eta enplegarritasun handiko eremu geografikoetan kokatuta daudenek, zailtasunak dituzte langileak atxikitzeko eskaera handiko lanpostu kualifikatuetan, bereziki ingeniarietarako lotutakoetan. Ildo horretan, lehia handia dago inguruneke enprekin, talentu berriarentzat printzipioz erakargarriagoak direnekin.

#### **Negozioaren jabetzan eragina duten errelebo-egoerak**

Errelebo-prozesu batzuk bereziki kritikoak dira: ordezeko izateko hautagaiak aurkitzea oso-oso zaila da, joango den pertsonak ondorengo beharko duelako bai lanpostuan eta baita enpresaren jabetzan ere. Egoera horrek zailtasun handiak eta ziurgabetasuna eragin ditzake errelebo-prozesuaren plangintzan, eta arriskuan jar dezake negozioaren jarraipena bera ere.

## Konponbideak

- ⊕ Lanpostuekin bat datorren prestakuntza duen talentua estatuko eta nazioarteko beste eremu geografiko batzuetan bilatzeko aukera aztertu da enpresarekin batera. Ohiko bizilekuan dituzten baldintza ekonomikoak baino nabarmen hobekak erakarrira etorriko lirateke.
  - ⊕ Plantillak lanpostuetan duen ongizatea sustatzeko konponbideak bilatu dira; besteak beste, ordutegi-malgutasuna edo atsedenaldiak ugartzea lana eta familia uztartzeko aukera gutxi eskaintzen duten lanpostuetan. Modu horretan, lanpostuon erakargarrtasuna handitu nahi da hautagai berrien aurrean, edo enpresan izaten diren txandakatzeak ahalik eta gehien gutxitu.
- 
- ⊕ Talentu berriak lanpostu bat aukeratzeko orduan gehien baloratzen dituen enpresen ezaugarriak aztertu dira, eta enpresaren gaur egungo egoerarekin eta hautagai berriei zein barruko langileei eskaintzen zaienarekin alderatu da.
  - ⊕ Enpresak talentua erakartzeko eta fidelizatzeko dituen indarguneak eta ahulguneak identifikatu ondoren, enpresaren profila eta eredia kanpora begira gehiago eta hobeto komunikatzeko lan egin da, eta balio-proposamena hobetu da erakargarriagoa izan dadin eta talentu berriak eskatzen duenera hurbildu dadin.
- 
- ⊕ Konponbideak negozioaren erakargarrtasuna indartzea eskatzen du, ezinbestean. Hau da, inbertsio-aukera interesgarria izatea hirugarrenentzat. Horregatik, funtsezkoa da enpresak negozio-garapenerako plangintza sendoa egitea —ondo dimentsionatutako egiturekin eta kontu saneatuekin— behar besteko aurrerapenarekin (pertsonek enpresa utzi baino 6-8 urte lehenago).
  - ⊕ Horrekin batera, belaunaldi-prozesuari dagokionez, kasu honetan jabetzaren ondorengotzarako beste egoera batzuk ere hartu behar dira kontuan (beste bazkide batzuei saltzea, plantilla osoari, talde inbertitzaileari eta abar), lanpostuari buruzko ezagutzak aztertzeaz gain. Lagungarria izango da ondorengotzaren bideragarritasuna aztertzeke, negozioaren eta bere testuinguruaren arabera.

**Hauek dira jada  
beren belaunaldi-  
erreleboaren  
kudeaketan  
berritu duten  
enpresak.**








**Ametz, Biolan, Ceginnova,  
Codesyntax, Comaypa Conatec,  
Dinycon, Ebaki, Echebarria  
Suministros Industriales, Elhuyar,  
Estrategia Empresarial, Gikesa,  
Goizper, Intecsa-Hutchinson,  
Industrias electromecánicas GH,  
Irisbond, Iza Ascensores, Katiak,  
Krean, Plastigaur, Sadekosa,  
Seguros Lagun Aro, Spanset,  
Uraldi.**

**Belaunaldi-erreleboa eta horren eragina lan-kargen birbanaketan eta pertsonen jardueran.**



 <b>Kontaktua</b>	<b>Alazne Aldaiturriaga</b> CEOa
 <b>Sektorea</b>	Industria, doitasunezko mekanizazioa
 <b>Enplegua</b>	25 langile
 <b>Kokapena</b>	Laudioko Industrialdea 1, 01400 Laudio (Araba)
 <b>Webgunea</b>	ametssl.com

#### Etiketak

-  20-49 lanpostu
-  Industria-sektorea, doitasunezko mekanizazioa
-  Errelebo-ibilbideak
-  Barne-egitura berrantolatzea
-  Ezagutza kritikokoak

**ETE hau 1979an sortu zen, familia-enpresa gisa. Teknikoki aurrera egin du eta gaur egun 25 langile ditu, familiaren bigarren belaunaldiko Alazne Aldaiturriaga kudeatzaile duela.**

Zorroa oso dibertsifikatua eta sektore anitzekoa da (metalurgia, siderurgia, ingeniaritza, beira...).

### Zergatik hasi genuen prozesua?

Honako galdera honi erantzuteko helburuarekin ekin genion prozesuari: Nola egingo diegu aurre lehenengo erretiroei?

### Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?

Ametsen plantilla nahiko gaztea da, langileen batez besteko adina 39 urtekoa baita. Nolanahi ere, lehenengo erretiro kritikoei heltzeko erronkari ekin dio.

### Zein lanpostu daude eraginpean?

Erakundearentzat funtsezkoak diren eta ordezkatzeko zailak diren bi lanpostu. Bi kasuetan, ezagutza eta trebetasun kritikokoak gal zitezten saihestea zen lehentasuna:

- **Produkzioko lanpostua.** Muntatutako multzoak artezteko eta mihizatuzeko ezagutza teknikoak eta bezeroen eskakizun berezien ingurukoak.
- **Administrazioiko eta kontabilitateko lanpostua.** Enpresaren bilakaerari eta eskakizun ekonomikoei buruzko ezagutza zabala.

Aldez aurreko hausnarketa. Zalantzak aldaketa horiei aurre egiteko orduan:

- Ba al dut lanpostu horiek betetzeko baliabide nahikorik? Hala bada, nola berrantolatuko ditut langileak edo zereginak?
- Beharrezkoa al da kanpoko langileak kontratatzea? Nola ziurtatuko dut ez dela ezagutzarik galduko? Zer baliabide ditut eskura langile kontratatu berri bat trebatzeko?

Lan Mentoring proiektuaren berri izan genuenean, zalantza horiei erantzuteko kanpoko aholkularitza espezializatua jasotzeko aukera zela ikusi genuen.

## Abiatutako jarduerak

**Diagnostikoa** (3 saio):

- A** Abiapuntuko datuen analisia eta banaketa departamentuka. Adin-mapak.
- B** Enpresa ezaugarritzea, prozesu-maparen arabera eta erreleboaren ikuspuntua kontuan hartuta. Lanpostu kritikoak lehenesteko matrizea.
- C** Helburu diren profilak eta definitzen dituzten gaitasunak eta funtsezko ezagutzak identifikatzea eta ezaugarritzea.
- D** Ekintza-planari begira lehenetsitako orientabideak.

**Aholkularitza** (saio bat): Lanbiden indarrean dauden programen azterketa zehatza. Ezagutza hori eguneratu egin da, eta erakundearentzat egokiak diren proposamenetan sakondu. Epe laburrera, sektore metalmekanikoan espezializatzekeo prestakuntza-eskaintza eta lehenengo kontratazio-erako lerro berriak (Lehen Aukera).

**Ekintza-plana** (8 saio): Ametsentzat lehentasunezkoak diren bi errelebo-kasu kritikoak inflexio-puntutzat hartuta, erakundeke zeharkako langile-multzoan zereginak eta ardurak berregituratzera bideratu da ekintza-plana. Modu horretan, arazoari irtenbide sistemikoa eta integrala eman zaio.

“Proiektuari buruzko balorazioa oso positiboa da. Asko erraztu digu erronkari aurre egiteko bidea. Baliagarria izan zaigu errelebo-egoera baten aurrean ondorioak ateratzeko eta zer nolako profila behar dugun zehazteko”.

## Proposatutako irtenbideak

Zeharkako lana, zeharkako eskulanaren zereginak eta ezagutza kritikoak banakatuta, erakundearen errelebo-beharrak zeharkako lanpostu guztietan eragiteko balio izan dezan.

Balio-kateari lotutako kargen azterketa. Aurrekoarekin lotuta, zeharkako eskulanaren jarduera osoan zeregin bakoitzari dagokion ordu-bolumena identifikatu da. Hortik abiatuta, errelebo-simulazioak egin dira —egingarriak direnak—, barne-garapenerako potentzialtasuna lehenetsita. Horrela, ur-jauziaren efektua sortu da, aztertu diren pertsonengan eragina izan duena.

Errelebo-ibilbide pertsonalizatuak zehaztea. Errelebo-kasuek ekarriko duten ezagutza eta funtzioen berregituratze-proposamen berria abiapuntutzat hartuta, funtzio berriei heltzeko denbora laburragoa izan dadin abian jarri beharko diren errutinak, prozesu-aldaketak eta funtzionamendu-dinamikak adosteko helburuarekin landu da tresna hau.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Adina kudeatzeko tresna

Power BI tresna informatikoak aukera ematen du plantillaren bilakaera aztertzeko; gainera, aginte-taula bat du, adinaren kudeaketa ez ezik, giza baliabideetako funtsezko prozesuak ere (potentzialtasunaren kudeaketa, garapen-ibilbideak eta abar) agerian jartzen dituena.

### 02 Kargak/ahalmena analizatzeko metodologia

Metodologia horri esker, ondorioak atera daitezke errelebo-egoera baten aurrean beharrezkoa den estaldurari buruz, bai eta erakundearen kudeaketa eraginkorrerako antolaketa-motari buruz ere. Benetako balioa duten zereginak eta ezagutzak birkokatzeko eta orekatzeko aukera eman du, eta arlo horietan jarduteko gaitasunik handiena duten pertsoneri esleitu zaizkie. Gerentziaren ikuspegitik, baliagarria izan da pertsonen kudeaketarako tresna baneratzeko. Erreminta horren bidez, Ametsek epe ertainera behar duen negozio-ereduaren araberrako plantillaren dimentsioaren inguruko erabakiak har daitezke.

### 03 Lanbidek enpresei eskaintzen dizkien zerbitzuei buruzko aholkularitza

Zehaztasunez ezagutu ditugu Lanbidek enpresei eskaintzen dizkien zerbitzuak, ohikoenak diren programetatik haratago (Lehen Aukera, praktikak...).

**Profil kritikoa duen langilearen berehalako erretiroa eta espezializatutako ezagutza gordetzea.**

**BIOLAN**  
accurate · easy · smart

 <b>Kontaktua</b>	<b>Yolanda Madariaga</b> Giza baliabideen arduraduna
 <b>Sektorea</b>	Teknologia- eta manufaktura-industria, biosentsoreak
 <b>Enplegua</b>	58 langile
 <b>Kokapena</b>	Laida Bidea 409, 48170 – Zamudio (Bizkaia)
 <b>Webgunea</b>	biolanmb.com

#### Etiketak

- 50-99 lanpostu
- Bioteknologia, biosentsoreak
- Lege- eta erregulazio-arloetako profila duen langilearen berehalako erretiroa
- Espezializazio handiko ezagutza babestea
- Talentua erakarri eta fidelizatzea

#### Biolan bokazio globala duen bioteknologiako enpresa da.

Etengabeko berrikuntzaren alde egiten du, eta, batez ere, sentsoreetan oinarritutako irtenbide analitikoak eta diagnostikokoak —teknologikoak eta integralak— garatu, fabrikatu eta merkaturatzea du helburu nagusi. Irtenbide horiekin, fidagarritasun eta zehaztasun handienarekin kuantifika daitezke nekazaritzako elikagaien sektorean eta osasunarenean interesgarriak diren molekulak.

Teknologia biosentsorikoaren bidez, irtenbide analitikoak eskaintzen dizkiegu elikagaien industriari eta osasun-sektoreari. Elikagaien industriaren barruan, arrainen, krustazeoen, esnekien, enologiaren eta deshidratatutako fruten sektoreekin dihardugu lanean.

#### Zergatik hasi genuen prozesua?

Plantilla zahartzearen arazoari aurre egiteko metodologiaren inguruko ezjakintasuna izan zen Lan Mentoringen parte hartzeko arrazoi nagusia. Prozesu horrekin lotuta, hasierako gure erronken artean zegoen lege- eta erregulazio-arloko profila zuen langile baten erretiroa kudeatzea, talentua erakarri eta fidelizatzea eta funtsezkoa den ezagutza atxikitzea.

#### Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?

Biolanen plantilla gaztea da: 58 langileko taldean 41 lagun dira 40 urtetik beherakoak. Gaur egun, plantillaren zahartzea ez da arazoa guretzat (Lan Mentoringen parte hartu genuenean pertsona bakarra zegoen erretiro-adinetik hurbil). Baina gure enpresako lantaldea zientifikoa eta teknologikoa da, eta lanpostuen profila oso espezializatuta dago bioteknologian, elektrokimikan, elektronikan, digitalizazioan, big datan eta *machine learning* delakoan. Arlo horietan guztietan know-howa garrantzi handikoa da eta babestu egin nahi dugu.

#### Zein lanpostu daude eraginpean?

Proiektuari ekiteko unean lege- eta erregulazio-saileko pertsona bat zegoen erretiro-prozesua hastekotan. Enpresarentzat «harremanetarako lehenengo pertsona» da, eta laguntza baliotsua prozesu juridikoak arintzeko orduan.

## Abiatutako jarduerak

Aholkularitza-zerbitzuarekin lehen diagnostiko-ariketa egin genuen, eta enpresako hainbat profil sartu genituen tartean. Ariketaren bidez, gure funtsezko ezagutza-eremuak eta horiekin lotutako pertsonak identifikatu genituen.

Ondoren, arriskuan zeuden pertsonak nortzuk ziren ikusi genuen, haien erretiro-adina, erakundea uzteko plangintza eta isilbidezko esperientzia kontuan hartuta. Gainera, lantzeko interesgarriak ziren prozesuak zehaztu genituen, prozesu bakoitzari lotutako txandaketa-maila, zahartzea eta espezializazioa erreferentziatzen hartuta.

Lehen ariketa horren bidez eskuratutako informazio guztia kontuan hartuta, prozesuak iraun bitartean aurrera eramane beharrekotako ekintza batzuk proposatu zizkigun aholkularitza-zerbitzuak. Zehazki, lehentasuna eman genien erretiro-adinetik hurbil zegoen pertsonaren ezagutza babesteari eta teknologia-berrikuntzako eta programazioko prozesuetan funtsezkoak ziren jarduerak sistematizatzeari. Prozesu horiek funtsezkoak eta oinarritzakoak dira Biolanen jardunerako, eta horregatik aukeratu genituen:

### A Programazioa

Prozesu horretan sartuta daude BiolanGlobal gure plataforma digitalarekin, aplikazioarekin eta abarrekin lotura duten berezitasun handiko ezagutza-eremuak (gure erakundearenak), jarduera aurrera eramateko funtsezkoak direnak.

### B Berrikuntza teknologikoa

Garapen teknologikoa eta etengabeko berrikuntza gure negozioaren zutabe dira. Pertsona gutxi dira prozesu horiekin lotutako ezagutza dutenak, eta ezagutza-eremu horiek ezinbestekoak dira gure jarduera aurrera eramateko.

“Aholkularitza pertsonalizatuari esker, belaunaldi-erreleboa aztertzeaz gain, kritikoak diren profilen know-howa babestu eta gordetzearen gaiari heldu diogu. Ezagutzaren kudeaketa gure erakundearen helburu estrategikoetako bat da”.

“Lortutako onura balio handikoa da enpresarentzat, egindako ahaleginak merezi izan du. Etorkizunerako inbertsioa da”.

## Proposatutako irtenbideak

Aholkularitza-zerbitzuarekin batera, ekintza-plana zehaztu genuen. Lehenengo ekintza lege- eta erregulazio-arloko profila zuen pertsonaren Ezagutza Liburua (*Knowledge Book*) lantzea izan zen. Enpresan hainbat urtetan egindako lanaren bidez aditu horrek metatutako ezagutza zehaztea izan zen jarduera horren helburu nagusia. Horretarako, aholkularitza-zerbitzuak lan-saio batzuk antolatu zituen adituarekin.

Bestalde, programazioko, berrikuntzako eta produktu-garapeneko sailtako langile adituekin ere zenbait saio egin ziren, haien funtsezko jardunbideak identifikatu eta sistematizatzeko helburuarekin.

Biolaneko langileok lan-saio guztietan egon ginen eta metodologiaren nondik norakoa ulertu genuen. Hala, etorkizunean, lan hori beste pertsona batzuekin eta beste sail batzuetan ere egin ahal izango dugu.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Ezagutza Liburua (*Knowledge Book*)

Une hartan erretiroa hartzekotan zen pertsonaren isilbidezko esperientzia eta ezagutza biltzen dituen dokumentua daukagu. Beraz, lege- eta erregulazio-arloko profila zuen pertsonaren know-howa gure erakundearen geratuko da, eta dokumentu hori behar denean kontsultatu eta partekatu ahal izango dugu.

### 02 Funtsezko jardunbideak sistematizatea

Programazioko eta berrikuntza eta garapen teknologikoko sailtako adituekin egindako saioen bidez, haiengandik ikasitako jardunbide egokiak eta lezioak identifikatu eta sistematizatu genituen. Etorkizunean, ezagutza-atal horiek lantalde osoarekin partekatzeko aukera izango dugu.

### 03 Ezagutza gordetzeko metodologiak geureganatzea

Identifikatutako aditu guztiekin egindako saioetan parte hartzeaz gain, aholkularitza-zerbitzuak bilera horietan erabilitako metodologiak helarazi zizkigun, etorkizunean ere ariketa horiek egiteko aukera izan dezagun.

### 04 Lanbideak enpresei eskaintzen dizkien zerbitzuei buruzko aholkularitza

Lan-saio bat egin genuen Lanbideak enpresei eskaintzen dizkien zerbitzuak zehaztasun handiagoz ezagutzeko.

## Belaunaldi-erreleboa planifikatzea eta ezagutza sistematizatzea.



<b>Kontaktua</b>	<b>Aurelio Heras</b> Administrazio- eta erosketa-arduraduna <b>Olatz Sarasola</b> Produkzio-arduraduna
<b>Sektorea</b>	Igogailuetarako altxatze-motorren fabrikazioa
<b>Enplegua</b>	31 langile
<b>Kokapena</b>	Beasain bidea 22, 20216 Ormaiztegi (Gipuzkoa)
<b>Webgunea</b>	ceginnova.com

### Etiketak

- 20-49 lanpostu
- Industria-sektorea, igogailuetarako altxatze-motorren fabrikazioa
- Ez dago talenturik eskatzen den prestakuntza duenik
- Ordezteko zaila den funtsezko ezagutza espezializatua
- Prestakuntzarako ikus-entzunezko materiala

### Construcciones Eléctricas de Guipúzcoa, CEGi, familia-enpresa da. Igogailuetarako altxatze-motorrak eta -makinak fabrikatzen ditu joan den mendeko 60ko hamarkadatik.

Gure produktuak hobetzea dugu xede, eta berrikuntzan dihardugu etengabe, horrekin konprometituta baikaude. Ildo horretan, estatuan zein nazioartean haztea eta sendotzea sustatzen dugu.

## Zergatik hasi genuen prozesua?

Aurreko erretiroekin izandako esperientzia ez zen ona izan, batez ere plangintza-faltagatik, eta ez genekielako horrelako prozesuak aurrera eramaten, ez eta profesional horien ezagutza enpresara transferitzen ere.

## Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?

30 lagun ditugu plantillan, eta horien batez besteko adina 42,5 urtekoa da. Batzuk zeharkako langileak dira (gerentzia, departamentu-arduradunak eta teknikariak), eta beste batzuk lantegikoak (soldadura, prentsak, bobinaketa, mekanizatua, muntaketa eta abar).

Lantegiko langileen kasuan, belaunaldi-erreleboari begira, zailtasun nagusia gure sektore barruan profil profesional jakin batzuk aurkitzean datza; izan ere, horrelako profesionalen enplegarritasuna handia da, eta eskatzen den prestakuntza arautua duen talentu berririk ez dago.

## Zein lanpostu daude eraginpean?

Estrategikoak eta bereziak diren zeharkako zein lantegiko lanpostu kritiko batzuk identifikatu ziren. Horietan diharduten pertsonak trebakuntza handikoak dira eta haien ezagutza ez du askorik zabaldu erakundeak. Bobinaketako adituarekin hasi genuen belaunaldi-erreleboaren prozesua. Profesional horrek ia 50 urteko esperientzia du, eta erretiroa hartzeaz dago. Aditua da, eta gure errealtaterara aplikatutako ezagutza duenez, haren erreleboa planifikatu beharra zegoen, ordezkoa aurkitzea zaila izango zelakoan. Profesional kualifikatuak falta dira, eta ez dago lanpostuarekin bat datorren prestakuntza arautua jaso duen talentu berririk.

## Abiatutako jarduerak

Gure adin-mapari eta etorkizuneko belaunaldi-egoerei buruzko diagnostikoarekin ekin genion proiektuari, enpresan kritikoak diren lanpostuak eta pertsonak identifikatze aldera.

Erakundearen barruan talentua identifikatzeko prozesua diseinatu genuen. Etorkizunean hutsik geratuko diren lanpostuak betetzeko langilerik egokienak nortzuk diren modu objektiboan baloratzea zen helburua. Lanpostuan beharrezkoak diren trebakuntzari eta gaitasunei erreparatu genien. Modu horretan, barne-sustapena bultzatu eta talentuaren atxikipena indartu nahi genuen.

Talentua erakarri eta atxikitzeo estrategiak identifikatu genituen, Cegiren barne-markaren posizionamendua hobetzeko eta erakargarriagoa izateko talentu berria bilatzeko orduan. Era berean, estrategia horien bidez konponbidea eman nahi genien etorkizuneko belaunaldi-erreleboko prozesuei.

Jarduera horien guztien ondorioz, bigarren fasean ekintza-planari heldu genion, profesional adituaren ezagutza jaso, dokumentatu eta erakundera transferitzeko. Modu horretan, gainera, prestakuntzarako gordailu bat izango dugu, talentua aurkitzea zaila den lanpostuetara etorriko direnentzat.

“Belaunaldi-erreleboari modu egituratuan ekiteko beharraz konturatu da enpresa. Lehen, antzeko egoeretan, erretiratzear zegoen pertsonaren ezagutza ez zen eskematikoki jasotzen eta dokumentatzen; transmisio informala egiten zen, eta, azkenean, informazio gehiena galdu egiten zen”.

“Erretiro-adinera iristen diren pertsonen informazioa jaso eta transmititzeko jarduna aztertu, sistematizatu eta aurrera eramateko lana modu antolatuan egiteko aukera eman digu. Gaiak kezkatu egiten gintuen, eta ez genuen asmatzen egoki kudeatzen, esperientzia- eta trebetasun-faltagatik”.

## Proposatutako irtenbideak

Erreleboaren protagonista den pertsona hasieratik inplikatu zen ekimenean. Lan Mentoring programarekin zer lortu nahi zen azaldu genion, berak parte-hartzea garrantzi handikoa zela eta beraren ezagutza Cegiri egindako ekarpena izango zela. Argi genuen haren egiten jakitea dokumentatu eta babestu beharra zegoela, enpresak eskura izan zezan.

Bilerak antolatu ziren, bobinatze-lanetako adituaren ezagutza jaso nahi zuten Cegiko departamentuak buru zirela. Inplikaturako area guztietan sortzen ziren arazoak identifikatzea zen helburua, eta, horrekin batera, adituarekin egindako elkarriketen bidez, berak proposatutako konponbideak argitu, jaso eta dokumentatzea.

Egoera kritiko asko identifikatu ahal izan ziren, eta arazo horien konponbideak bildu. Hala, irtenbide horiek prozedura eta jardunbide bihurtu nahi ziren, adituaren ezagutza esplizitua modu praktikoan islatzeko.

Langilearen ezagutza erretiro-egunera arte transferitu eta dokumentatzeko ibilbide-orrria prestatu genuen. Atal batzuetan prestakuntza-bideoen beharra ere antzeman genuen. Izan ere, bideoen bidez, prozedurak indartu egingo ziren, eta tutorial gisa ere erabili ahal izango zituen etorkizunean lanpostura etorriko zen talentu berriak.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Belaunaldi-erreleboan laguntzeko metodologia

Metodoari esker, hurrengo erreleboei heltzeko antolaketa, zehaztasuna, segurtasuna eta konfiantza eskuratu ditugu.

### 02 Plantillak ondo iritzi dio erreleboa planifikatzeari

Aurreko esperientzia batzuetan belaunaldi-aldaketen gaia oso gutxi landu zela kontuan hartuta, Lan Mentoringekin aurrera eramandako prozesuari ondo iritzi dio plantillak, enpresak behar hori kontuan hartu duela eta kudeatzeaz arduratu dela ikusi baitu.

### 03 Zenbait departamenturen parte-hartzea






Ezagutzaren transferentzian zenbait departamentu (Zuzendaritza teknikoa, Plangintza, Kalitatea eta Laguntza Teknikoko Zerbitzua) inplikatu izana funtsezkoa izan da proiektuari bultzada eta merezi duen garrantzia emateko.

### 04 Erretiroa hartuko duen pertsonaren inplikazioa eta prestasuna





Erreleboaren protagonistak rol garrantzitsua bete du eta motibazio handia erakutsi du lan hau egiteko orduan, eta hori ere lagungarria izan da proiektua arakastaz burutzeko.

**Kudeaketa-errutina berriak. Hainbat kontu antolatzea kudeatzaileak lanpostua utzi aurretik.**

## CodeSyntax

 <b>Kontaktua</b>	<b>Eneko Astigarraga</b> Kudeatzailea
 <b>Sektorea</b>	Web-diseinua, aplikazioen eta ingeniari-tza-sistemen garapena
 <b>Enplegua</b>	24 langile
 <b>Kokapena</b>	Azitain industrialdea 3K, 20600 Eibar, Gipuzkoa
 <b>Webgunea</b>	codesyntax.com

### Etiketak

-  15-19 lanpostu
-  Informazioaren eta komunikabideen sektorea
-  Ezagutza partekatzeko guneak
-  Aurrea hartzea

**2000. urtetik dihardugu Interneten lanean, software librea, berrikuntza, erabilgarritasuna eta gure produktuen balio-ekarpena oinarri ditugula beti.**

Gaur egun langile gehienak bazkide dira.

## Zergatik hasi genuen prozesua?

Enpresa barruan gogoeta hauek egin genituen hurrengo erreleboen aurrean:

- A** Bal dago proiektuak eskaini eta kudeatzeko modu bateraturik enpresaren barruan? Kudeatzaile bakoitzak bere indarrak ditu eta ikuspegi berezia dakar prozesuetara; prozesuok ez daude bateratuta.
- B** Nor nahi dugu izatea prozesu horien ezagutzaren hartzaile? Codesyntaxen erakunde-mota eta filosofia direla eta, langile gehienek bi prozesuetan parte hartzen dute eta proiektuak kudeatu beharrean egon daitezke. Beraz, ezagutza hori guztion artera zabaldu behar da.
- C** Prozesu hau aprobetxatu nahi al dugu prozesuok estandarizatzeko eta horien balio erantsia handitzeko? Eskaintzak eta proiektuak modu eraginkorragoan kudea ditzakegulakoan gaude, eta, bide batez, errutina berriak eta aurreratuagoak sortu nahi ditugu.

## Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?

Adin-mapari dagokionez, enpresaren plantilla gaztea dela esan daiteke, eta profiletako asko software-garatzaielenak dira. Nolanahi ere, adinari begira, argi dago kudeatzailearen lanpostuari erreparatu behar zaiola, langile horrek 63 urte baititu eta enpresako prozesu askorekin lotuta baitago. Beraz, premiazkoa da erreleboaren gaiari heltzea, bai pertsona horrek duen adinagatik eta bai bere funtsezko ezagutzagatik ere.

Bestalde, proiektu-kudeatzaileen taldean —4 lagunek osatzen dute— ez dago gaiari heltzeko premiarik, baina batez besteko adina 53,5 urtekoa da, eta bi kidek erakundeari buruzko funtsezko ezagutza dute.

Hori argi izanda, ezagutzaren eskualdatze egokia bermatu beharra dago bi prozesu kritikotan: proiektuen kudeaketa eta proiektuak eskaintzeko prozesuan.



## Zein lanpostu daude eraginpean?

Gerentzia eta proiektu-kudeatzaileen taldea.

## Abiatutako jarduerak

Hasiera batean, diagnostikoa egin dugu negozioaren prozesu kritikoak —lantaldeari transferitu beharreko prozesu nagusiak— identifikatzeko.

Eskualdatu beharreko lehentasunezko ezagutzak zehaztu ondoren, transferentzia horretan parte hartu beharko duten pertsonen inguruko hausnarketa egin da. Ondorioztatu denez, lantaldeko kide askok kudeatzen dituzte eskaintzak eta proiektuak, eta ona da horiek ezagutza partekatzea eta emaitzaren hartzailerantz izatea.

Gogoeta horietatik abiatuta, transferentziarako ekintza-plana landu da.

“Ezagutzaren kudeaketa gai estrategikoa da, baina normalean ez da premiazkoa izaten. Eguneroko gaiak bete ohi dute agenda, eta ezagutza kudeatzea ez da lehentasuna izaten. Horregatik, garrantzitsua da denbora eta guneak planifikatzea eta egunerokotik irtetea erronka horiei denboraz heltzeko, eta ildo horretan proiektu hau lagungarria izan da”.

## Proposatutako irtenbideak

Egungo jardunbideak homogeneizatzea eta proiektuak eskaintzeko eta kudeatzeko prozesuak diseinatzea: gaur egun ezagutza duten pertsonekin lan egitea, proiektu-motak identifikatzeko; zer egiten den gaur egun, zer premia geratzen diren bete gabe, zer dinamika ezarri behar diren (zer, noiz eta zertarako egiten dugun); nor hartuko duten parte eta zer rol beteko duten; zer informazio behar den; zer euskarri erabil daitezkeen kudeaketa arintzeko, eta zein den erabakiak azkar hartzeko prozesua.

Prozesu berriak horietan parte hartuko duten pertsonekin aztertzea eta partekatzea: solasaldi informatiboa eta ondorengo eztabaida, hobetzeko ideiak jasotzeko.

Proiektuak eskaintzeko eta kudeatzeko prozesu berriak ezartzeko informazioa, tresnak eta euskarriak prestatzea: proiektu-kudeatzaileen lana, aholkularitza-taldearen laguntzarekin.

Prozesu berriak martxan jartzen laguntzea: proiektu-kudeatzaile guztien lan bateratua, aurrerapenak eta ikasitakoak baloratzea, eta prozesua zein euskarriak doitzeko, eraginkortasuna lortzeko.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Jardunbideak eta ezagutza partekatzen






Pertsona bakoitzaren egiteko moduak eta jardunbideak bateratzeari denbora eskaini ondoren, uste genuena baino ezagutza eta esperientzia gehiago dugula konturatu gara. Gune komunik ez dagoenez, pertsona bakoitzak bere aldetik konpontzen ditu bere beharrak, eta gainerakoek egiten dutenaren zati handi bat galitzen dugu.

### 02 Barruko talentua aprobetxatzea






Pertsona aukera ematen zaienean, erantzun egiten dute. Pertsona gazteei aukera eman diegunean eskaintza eta proiektuen kudeaketan parte hartzeko eta beren ezagutza partekatzeko, eta horretarako guneak eskaini zaizkienean, ondo erantzun dutela ikusi dugu, jarrera eta emaitza oso onak izan dituztela. Aukera horiek eman ez bagenu, aprobetxatu gabeko talentu asko izango genuke, beharbada.

**Ezagutza-galerari aurrea hartzea – Adimen artifiziala erabiltzea ezagutza esplizitua eta isilbidezkoa sistematizatu eta eskuragarri jartzeko.**



 <b>Kontaktua</b>	<b>Ramón Jusué</b> Zuzendari kudeatzailea
 <b>Sektorea</b>	Papera – manufaktura-industria
 <b>Enplegua</b>	33 langile (Comaypa), 16 langile (Eurokarpa)
 <b>Kokapena</b>	San Migel auzoa 7, 20250 Legorreta (Gipuzkoa)
 <b>Webgunea</b>	comaypa.com

#### Etiketak

-  20-49 lanpostu
-  Manufaktura-industria, papera
-  Ezagutza espezializatua babestea
-  Ezagutza eskuratzeko teknologia lagungarria
-  Aurrea hartzea

#### **Manipulados Comaypa SL enpresa paperean eta kartoian espezializatuta dago eta 30 urtetik gorako esperientzia du.**

Eurokarpa SLrekin batera, enpresa-talde integratu bateko partaide da. Askotariko paper eta kartoiekin egiten dugu lan, bezeroei neurria egindako ebaketa- eta manipulazio-zerbitzua eskaintzeko.

Zorria oso dibertsifikatuta dago eta, besteak beste, farmaziako, elikadurako eta banaketako sektoreekin egiten dugu lan.

### Zergatik hasi genuen prozesua?

Azken urteetan zenbait erretiroren eta horiek izan duten eraginaren ondorioz bizi izan ditugun egoerak ikusita, konturatu gara garrantzitsua dela ezagutza kritikoa enpresan geratzea eta egoera horiei aurrea hartzea. Argi genuen erakundean funtsezkoak diren pertsona eta prozesu batzuen ezagutza kritikoa erabiltzea eta eskualdatzea landu nahi genituela. Erreleboagatik noizean behin egin beharreko ezagutza-eskualdatzei heltzeaz gain, ikuspegi sistematikoagoa eman nahi izan diogu ezagutzaren gaiari. Modu horretan, aurrea hartu nahi diogu erretiroen edo langileen txandakatzeen ondorioz etorkizunean izan daitekeen ezagutza-galerari.

### Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?

Gaur egun 7 langile daude 60 urte edo gehiago dituztenak, eta beste 5 langile 58-59 urteko adin-tartean; beraz, plantillaren % 24,5 erretiro adinetik hurbil dago. Erretiroak ez dira berehala gertatuko, baina alde zuzeneko behar zaie. Bestalde, azken urteetan, funtsezko langileak eta esperientzia handikoak erretiratu dira taldeko enpresetan, eta horrek eragina izan du jardueran.

### Zein lanpostu daude eraginpean?

Lanpostuen kritikotasuna dela eta, erosketa-zuzendariaren eta ebakitzeko zein bobinatze makinetako langileen kasuak lehentasunezkoak dira belaunaldi-aldaketari dagokionez, haien adinagatik eta metatzen duten ezagutzagatik.

## Abiatutako jarduerak

Hasiera batean, proiektua bideratze aldera, diagnostikoa egin genuen belaunaldi-erleboaren mapa zehazteko. Hala, honako hauek jaso genituen:

- A** Erakundearen adin-mapa, lanpostu eta area kritikoak identifikatu eta aztertuta.
- B** Antolaketa-faktoreen mapa, pertsonen kudeaketako alderdirik garrantzitsuenak aztertuta.
- C** Ezagutzaren transferentzian lan egiteko aukeratu ziren pertsonen ezagutza kritikoaren mapa.

Diagnostiko horretatik abiatuta, ekintza-plana prestatu dugu aholkularitza-zerbitzuarekin lankidetzan. Plan horretatik zenbait jarduera jarri dira martxan ezagutza sistematizatzeko eta lan-sistema bat diseinatzeko, helburu honekin: ezagutza kudeatzea eta etorkizunean langileen erretiro edo txandakatzeen ondorioz jakintza horren galera saihestea.

“Argi dugu ezagutza kudeatu beharreko aktibo oso garrantzitsua dela. Proiektuari esker, gaiaren inguruko kontzientzia hartu dugu eta ezagutza kritikoak kudeatzeko tresna erabilgarriak eta aplikagarriak geureganatu ditugu. Gainera, kudeaketa hori sustatuko duen eta langileen erretiroak edo txandakatzeak eragindako ezagutza-galerari aurrea hartuko dion lan-sistema zehazteko oinarriak finkatzen ari gara”.

“Eskerrak eman nahi dizkiegu, batetik, Lanbideri, proiektuagatik, eta bestetik, ezagutza kritikoaren kudeaketan aditua den aholkularitza-zerbitzuari, eskaintako etengabeko laguntzagatik, metodologia praktikoagatik eta ikasitako lezioengatik, ahaleginak lehenestea eta proiektua emaitza erabilgarri eta aplikagarrietara bideratzea sustatu baitu”.

## Proposatutako irtenbideak

Diagnostikoan, lanpostu kritikoaren azterketa egitean, ebakitzeko eta bobinatzeko makinekin lotutako bi lanpostu hautatu ziren haien ezagutzaren galerari aurrea hartzeko, etorkizuneko erretiroari begira. Ezagutza horiek ez dute galtzeko arriskurik, baina, hala ere, prozedurak dokumentatzea erabaki zen. Ondoren, prozedurak makinetako gainerako langileekin adostu ziren.

Area guztietan lan-sistema bat diseinatzeko ari gara, belaunaldi-erleboak edo langileen txandakatzeak eragindako ezagutza-galerari aurrea hartzeko eta honako hauek bermatzeko:

- A** Ez dagoela ezagutza kritikorik pertsona bakarraren esku.
- B** Ezagutza garrantzitsua sistematizatu, gorde eta behar duenaren esku jartzen dela.
- C** Departamentuen barruan eta haien artean jarduera formalak egiten direla isilbidezko ezagutza partekatze edo hausnartu eta ikasteko.
- D** Ezagutza kritikoaren eta horien kudeaketaren arduradunak badaudela.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Antolaketa-aldaketa ezagutzaren kudeaketan

Proiektua lagungarria izaten ari da egin nahi dugun kudeaketa-aldaketarako; izan ere, lankidetzarake erakundearen ezagutza kudeatu eta dokumentatzen duena, etengabe hausnartu eta ikasten duena, ezagutza babestu eta erakundearen geratzen dela ziurtatzen duena.

### 02 Erreleboa kudeatzeko tresnak

Plantillaren egoera aztertu eta erretiroak aurreikusteko aukera ematen diguten tresna batzuk erabiltzen ikasi dugu; besteak beste, adin-mapa, antolaketa-faktoreen mapa eta ezagutza kritikoaren mapa.

### 03 Adimen artifiziala ezagutzari aplikatuta

Zenbait produktu sortu ditugu, bobinatze eta ebakitzeko makinetarako prozedurak, adibidez, eta adimen artifizialean oinarritutako aplikazioa garatzen ari gara ezagutza horiek eta dokumentatuta dauden beste batzuk berehala kontsultatu ahal izateko.

### 04 Enpresak ezagutzarekiko duen konpromisoa






Ezagutzaren inguruko gaietan arduraren eta jarraitutasunaren behar direla ikasi dugu, zuzendaritzaren babesa funtsezkoa dela, eta ohiko prozesuetan txertatu behar direla, plantilla osoak barneratu dituzten. Horretarako, etengabeko lan-sistema diseinatzeko ari gara, area guztietan ezagutza dokumentatzeko, ikasteko edo transmititzeko jarduerak egiten direla ziurtatzeko. Hala, ezagutza kritikoaren enpresan geratzea eta ez galtzea ahalbidetuko dugu.

**Antolaketa-  
testuingurua  
zein pertsonak  
gerentziaren  
erreleborako  
prestatzen.**



 <b>Kontaktua</b>	<b>Ricardo Monsalve</b> Kudeatzailea
 <b>Sektorea</b>	Industria, tenperaturaren neurketa industrialak
 <b>Enplegua</b>	26 langile
 <b>Kokapena</b>	Gabiria kalea 112, Ventas, 20305 Irun (Gipuzkoa)
 <b>Webgunea</b>	conatec.com

**Etiketak**

-  20-49 lanpostu
-  Industria-sektorea
-  Erretiroak lanpostu kritikoetan
-  Barne-egitura berrantolatzea
-  Metodologiaren gaineko ezjakintasuna

**ETE hau 1987an eratu zen, enpresa-proiektua abian jartzeko ilusioz elkartu ginen jende-talde baten ekimenez.**

Gure produktuen ezaugarri bereizgarrietako bat giza faktorea izan zedin nahi genuen. Era berean, saiatu gara bezeroei erakusten garrantzitsua eta onuragarria dela produktuen diseinua, fabrikazioa, merkaturatzea eta laguntza teknikoa talde bakar baten esku izatea.

35 urtetik gora daramatzagu merkaturatzea, eta metatu dugun esperientziaren ondorioz, sektore jakin batzuetarako ekipamenduak garatu ditugu, prestazioei eta funtzionamenduari dagokienez sektore horiek dituzten kontrol-behar guztiak estaltzen dituztenak.

Sektore hauetaz ari gara: hotz, lehortze eta hartzidura industrialak; zeramika eta fusinga, eta okintza eta pastelgintza.

**Zergatik hasi genuen prozesua?**

Gure egungo zuzendaritza-taldea erretiroa hartuta egongo da 7 urte barru. Kudeatzailea izango da erretiratzen lehena, 2025eko martxoan. Lan Mentoringen parte hartzea aukera bikaina zen Conatecen funtsezkoak diren 3 pertsonaren erreleboa modu antolatuan eta sistematikoan planifikatzeko, presarik gabe. Funtsezkoak dira erakundearen duten lanpostuagatik eta negozioaren daramaten denboragatik, ia hasieratik baitaude enpresan. Negoziorako kritikoa den ezagutza eta esperientzia metatu dute.

Lan Mentoringen parte hartzeko eskaintza jaso baino hilabete batzuk lehenago hasi zen zuzendaritza-taldea, kudeatzailea buru zela, erreleboak kudeatzeko modurik onena aztertzen. Langile izateaz gain Conateceko bazkide (eta lankide) ere baginenez, bereziki kezkatuta geunden. Ez genuen ezagutzarik ez esperientziarik horrelako egoerei modu sistematikoan aurre egiteko. Geure buruari galdetzen genion gai izango ote ginen egoera ondo kudeatzeko, negozioari kalterik eragin gabe eta enpresa barruan gatazkarik sortu gabe. Zuzendaritza-lanpostuen erreleboetan aditua zen taldea gurekin izatea aukera paregabea zela erabaki genuen.

**Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?**

Nolabaiteko kezka dago, erretiratuko diren pertsonak betetzen dituzten lanpostuagatik, baina ilusioz ere bagaude. Geratzen diren pertsonak aukera izango dute lanbidean hazten jarraitzeko.

## Zein lanpostu daude eraginpean?

Ezagutza eta esperientzia kritikoak ez galtzea zen lehenetsia hiru kasuetan: gerentzian, ekoizpen-zuzendaritzan eta I+G arloko zuzendaritzan.

## Abiatutako jarduerak

Diagnostikoarekin hasi ginen, eta zeregin hauek burutu genituen:

- A** Gaur egungo adin-mapa eta epe labur eta ertaineko proiektzioak egitea.
- B** Errelebo-prozesuetan eta ezagutzaren transferentzian eragina duten pertsonak antolatzeke eta kudeatzeko faktoreen mapa egitea.
- C** Erreleboak zer lanpostu eta prozesuri eragiten dien identifikatzea, eta haien kritikotasuna zehaztea, lanpostu kritikoari lehenetsia emateko eta ekintza-planean sartzeko.
- D** Lehenetsitako lanpostuei lotuta transferitu beharreko ezagutzak eta gaitasunak aztertzea eta adituen laguntza zeinek izango duten zehaztea.
- E** Belaunaldi-erreleboaren mapa egitea: postua, nori (kanpoko/barrukoa), zer gaitasun/ezagutza transferituko diren, etab.
- F** Adinaren kudeaketari buruzko orientabideen eta gomendioen dokumentu bat egitea, enpresaren egoera eta erronka zehaztetara egokituta.

Diagnostikoaren ondoren, Lanbiden lan-merkatuan sartzeko laguntzeko dauden programa eta tresnei buruzko aholkularitza egon zen. Ekintza-planak Gerentziaren ordezkari nola ekin zehazten du. Ondoren, Ekoizpen Zuzendaritzako eta I+Gko erreleboak egiteko balioko digu.

“Ikuspegi orokorragoa dugu, hobeto identifikatuta erreleboaren arriskuak eta argiago elementu kritikoak. Ezagutzaren mapa “argigarria” izan da. Aztertzen ari ginen begiradarekin, Zuzendaritza Nagusiaren erreleboan antolakuntzan eta pertsonengan eragina duten aldagaiek ihes egiten ziguten. Proiektu honek Conatec behatzeko “beste beturreko batzuk” eman dizkigu”.

## Proposatutako irtenbideak

Erreleborako baldintzak adostu genituen. Ardura uztera doan zuzendaritza nagusiarekin hitzartu zen akordioa, Conatecen egonkortasuna eta jarraipena errazteko eta Administrazio Kontseiluan lasaitasuna ahalbidetzeko. Akordioak honako hauek hartzen ditu barne:

- A** Conatecek lortu beharreko helbururik garrantzitsuenak (prozesuaren aurretik, bitartean eta ondoren), zuzendari nagusiaren errelebo-prozesuan negoziarekin jasagarritasuna ziurtatzeko.
- B** Lortutako helburuengatik egungo zuzendaritza nagusiari dagokion konpentsazioa.

Negozio-erronken inguruko hausnarketa egin genuen. Conatecen etorkizuneko ikuspegia finkatu da:

- C** Enpresa gisa lortu nahi den helburua/etorkizuna (misioa) adostea.
- D** Egungo egoera, pertsonen konpromiso-maila, antolaketan dauden oztopoak eta eragileak, eta konpromisoa bultzatzeko zuzendaritza-taldeak duen gaitasuna identifikatzea.

Antolaketaren inguruko hausnarketa ere egin dugu. Erakundearen egitura egokitu dugu, funtsezko lanpostuek organigraman duten lekua bat etor dadin gerentziako errelebo-prozesuarekin eta egin beharreko ezagutza-transferentziarekin.

Gerentziako lanpostuaren edukia eta dagokion profila zehaztu genituen. Finkatutako etorkizuneko ikuspegiaren eta erakundearen egituraren arabera baloratu genuen gerentziako lanpostua, eta transferitu beharreko ezagutzak zehaztu genituen.

Zuzendaritza nagusia ezagutzaren transferentzia egiteko prestatu genuen, transferentziaren ibilbide-orria zehaztu genuen eta ezagutzaren eskualdatzea bizkortzeko beharrezkoak ziren dinamikak sortu genituen.

Gerentziako lanpostua betetzeko langileen hautaketa egiten ari gara orain, ekintza-plana landu duen enpresaren laguntzarekin.






## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Ezagutza-mapa eta transferentziarako ibilbidea

Gure ustez, argigarriak eta ezinbestekoak dira erreleboari ekin ahal izateko. Ezagutza mapa, zehazki, transferentzian zer egin daitekeen eta zer ez erabakitzeke tresna da, prozesua bideratzeko erreminta. Enpresaren barruan pertsonen garapena eta bilakaera kudeatzeko eta errelebo-prozesuen kudeaketa egiteko funtsezkoa dela deritzogu.

## Enpresako zuzendariak laster hartuko du erretiroa.

**DINYCON**  
DISEÑO, INGENIERÍA Y CONTROL

 <b>Kontaktua</b>	<b>Roberto García Lafuente</b> CEOa
 <b>Sektorea</b>	Informazio-zerbitzuak
 <b>Enplegua</b>	15 langile
 <b>Kokapena</b>	CEMEI eraikina. Portuetxe 23-B, 3-13, 20018 Donostia
 <b>Webgunea</b>	dinycon.com

### Etiketak

- 15-19 lanpostu
- Ingeniaritza, pertsonen eta ibilgailuen mugikortasuna, edukiera-kontrola
- I+G arloaren kudeaketa sistematizatzea
- CEO baten erretiroa

### Dinycon Sistemak pertsonen eta ibilgailuen mugikortasunarekin lotutako sistemen ingeniaritza integratzaileko enpresa da.

Eskarmentu handia du pertsonen eta ibilgailuen kontaketa egiteko eta edukiera kontrolatzeko soluzioetan.

Erakunde eta enpresa askok darabilte Dinycon Sistemak teknologia; besteak beste, ekitaldietan, retail sektorean eta hutsik dauden aparkalekuak seinaltatzeko sistemetan.

## Zergatik hasi genuen prozesua?

Dinyconen jardueran funtsezkoak diren lanpostuetan belaunaldi-erreleboa kudeatzeko asmoak eraman gintuen Lan Mentoring programan parte hartzera. Ingeniaritza-enpresak Roberto García egungo CEOaren erretiroaren ondorengo egoera prestatzen hasteko erronka du aurrean. García enpresaren sortzaile eta lehenengo produktuen garatzailea da.

## Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?

Adinari begira, Dinyconen egoera ona da. Plantilla gaztea da, eta erretiro bakarra du aurreikusita. Dena den, erakundearen berrikuntza eta garapen estrategikoaren esparruan, I+G prozesuak formalizatu behar dira; izan ere, Lan Mentoringen parte hartzeko unean, pertsona gutxi batzuek bakarrik zuten ezagutza hori.

## Zein lanpostu daude eraginpean?

Gure erronkak betetzeko, bi lanpostu dira funtsezkoak.

Enpresan aspalditik diharduten bi lagun daude lanpostuetan.

- **Gerentzia.** Honako gai hauen inguruko ezagutza: enpresaren estrategia, lidergoa eta zuzendaritza, negozio-garapena eta proiektuen kudeaketa.
- **I+G arloko zuzendaritza.** Taldeen eta garapen teknologikoen kudeaketari buruzko ezagutzak.

## Abiatutako jarduerak

Diagnostikoaren aurretik ere nahiko argi zegoen jarduketaren norabidea. Horregatik, berehala ekin genien enpresa-gerentziaren etorkizunaz eta erretiro horren kudeaketaz hitz egiteko saioei.

Lehenengo erronka aztertu ondoren, eta aplikatutako metodologiak eskaintzen zituen aukerak ezagutu eta gero, diagnostikoa egin genuen adinaren arabera plantillak zuen egoeraren berri izateko eta jardueraren funtsezko prozesuetan zegoen arriskua zehazteko.

Diagnostiko horretatik abiatuta, aholkularitza-zerbitzuak zenbait ekintza proposatu zizkigun, horien artean Ezagutza Liburua (*Knowledge Book*) sortzea eta jarraibideak eta jardunbideak lantzea —bai gerentziaren arloan proiektuak kudeatzeko eta negozioa garatzeko eta bai I+G arloaren kudeaketan jarduerak sistematizatzeko ere—.

“Proiektuaren gaineko balorazioa oso positiboa da. Adina kudeatzeko erronkari ondo egin diogu aurre, eta oso emaitza onak lortu ditugu”.

“Especializatutako aholkularitza-zerbitzuari esker, beste ikuspuntu batetik begiratu diegu gure arazoei, hobetzeko alderdiei, erronkei eta abarri. Gainera, aholkularitza-zerbitzuak ez zion belaunaldi-erreleboaren gaiari bakarrik heldu, eta negozio-estrategiaren inguruko alderdi oso interesgarriak ere aztertu genituen”.

## Proposatutako irtenbideak

Dinyconen aldetik, enpresaren etorkizuneko agertokia prestatzen laguntzeko aholkularitza eta metodologia espezializatua lortzea izan da Lan Mentoring programan parte hartzeko arrazoi nagusia. Aholkularitza-zerbitzuak gerentziako lanpostuari lotutako funtsezko prozesuak eta jarduerak zehaztu zituen, hau da, sistematizatu eta erakundean gorde nahi zirenak, bai eta lanpostuaren funtsezko faktoreak eta ondorengoek aprobetxatu beharreko ikaskuntzak ere. Lan hori burutu ondoren, proiektuak gauzatzeko eta negozio-garapenerako jardunbideen inbentarioa egin zen.

Diagnostikoaren ondorioz, I+G arloari lotutako funtsezko know-how bat identifikatu da. Bada, know-how hori sistematizatu egin nahi dugu, eta erakunde barruan finkatu, egoki babestu eta garatzeko.

Horrez gain, erakundeak aurreikusita du profil komertziala duten langile berriak hartzea etorkizunean; ildo horretan, Lanbideren zerbitzuek eskaintzen dizkiguten aukerak zehaztasun handiagoz ezagutzen lagundu zigan aholkularitza-zerbitzuak.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Ezagutza Liburua (*Knowledge Book*)

Proiektuen kudeaketaren arloko nire esperientzia eta isilbidezko ezagutza batzuk biltzen dituen dokumentua daukagu. Dokumentua barneratu egin behar dugu, eta gure proiektuen kudeaketan lekukoa hartuko duen lantaldeko kideak prestatzeko ekintzak lehenetsi. Esperientzia horiek eta legatua erabilgarriak izango dira finkatuta dagoen kalitateari eusteko; hori espero dugu.

### 02 Funtsezko jardunbideak sistematizatzea

Era berean, I+G arloko adituarekin egindako elkarriketen ondoren identifikatutako funtsezko jardunbideak sistematizatzen dituen dokumentu bat ere badugu.

### 03 Gomendio bereziak

Diagnostikoaren eta sortutako produktuen ondorioz, aholkularitza-zerbitzuak gomendio batzuk egin zizkigun produktu horiek erakundean txertatzeko.

### 04 Enpresa-batzordean parte hartzea






Aholkularitza-zerbitzuarekin izandako esperientzia atsegina eta burututako esku-hartzea ikusita, gure enpresa-batzordearen bilera batera gonbidatu genituen zerbitzuko kideak, lanaren emaitzak parteka zitzaten eta enpresen administrazioan aditua den kanpoko pertsona baten ikuspegia azal zezaten.

### 05 Lanbidek enpresei eskaintzen dizkien zerbitzuei buruzko aholkularitza





Lan-saioetako batean, Lanbideren kontratazio-zerbitzu eta -laguntzen berri eman ziguten, etorkizuneko kontratazioetarako ibilbideak barne.

**Erretiroa hartzen duten pertsonen lana erraztuko duen errelebo-metodologia ikastea.**



 <b>Kontaktua</b>	<b>Eduardo Márquez</b> Kudeatzailea <b>Xabier Ibañez de Opakua</b> Pertsonalaren arduraduna
 <b>Sektorea</b>	Egurraren eraldaketa
 <b>Enplegua</b>	150 langile
 <b>Kokapena</b>	Ugarte auzoa zk.g., 48392 Muxika (Bizkaia)
 <b>Webgunea</b>	ebaki.es

#### Etiketak

-  100-249 lanpostu
-  Industria-sektorea, egurraren eraldaketa
-  Aurrea hartzea
-  *Employer Branding* (marka enplegatzailerak)

**Ebaki enpresak 25 urtetik gorako esperientzia du egurraren eraldaketan. Basogintzaren kateko sektore guztiak jorratzen ditu, baso-baliabideen erabilera optimoa eta iraunkorra lortzeko.**

150 lanpostu ditugu plantillan, liderrak gara zerratutako egurraren merkatu nazionalan, finger clear delakoaren Europako fabrikatzaile nagusia ere bagara, eta paleten eta pelleten fabrikatzaile handienetako bat.

## Zergatik hasi genuen prozesua?

Aspaldi ikusi genuen belaunaldi-erreleboa erronka izango zela. Pertsona batek enpresan egin duen ibilbide osoan barneratu duen ezagutza transferitzeko sistematika ezartzea zaila da. Horregatik ekin genion Lan Mentoring proiektuari.

Erreleboari aurre egiteko orduan zenbait galdera sortu ziren:

- A** Erakundeak identifikatu eta partekatu al du funtsezko pertsonen gure sektoreari, negozioari eta lanpostuen mugarri buruz duten ezagutza?
- B** Gure erakunde-kulturari buruzko ezagutza nabarmena eta identitarioa duten pertsonak erretiratzen direnerako, aurreikusita al dugu nori ordezkatuko dituen eta nola berrmatuko den haien ezagutza metatua ez dela galduko?
- C** Ez badugu aurkitzen haien ordezko egokirik plantillaren barruan, nola bilatuko ditugu proposenak direnak? Eta nola egingo dugu trantsizioa?

## Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?

Enpresako funtsezko langileak ez zeuden erretirorako adin kritikoan, baina, hala ere, garrantzitsutzat eta beharrezkotzat jo genuen lanpostu kritikoan belaunaldi-erreleboa planifikatzea eta trantsizio-aldia antolatzea, inprobisatuz edo horrelako proiektuen garapenari buruzko ezjakintasunez aritu beharrean.

## Zein lanpostu daude eraginpean?

Zuzendaritza-taldeko kideak adin-tarte berekoak direnez, urte batzuk barru aldi berean hartuko dute erretiroa. Akatsa da horren aurrean ezer ez egitea. Egoera hori planifikatu egin behar dugu, modu eraginkor eta egokian jarduten jakiteko



## Abiatutako jarduerak

Enpresan funtsezkoak diren lanpostuak eta funtsezkoak ez direnak bereizteko lan zehatzarekin ekin genion diagnostikoaren etapari. Izan ere, etorkizuneko erreleboak kudeatzeko orduan, zereginaren intentsitatea, denbora eta eginkizunak ez dira berdinak lanpostu guztietan.

Funtsezko lanpostuen kasuan, profilen fitxak egin genituen. Horietan, hainbat datu jaso genituen: misioa, funtzio eta eginkizun garrantzitsuenak, heziketako eta lanbide-prestakuntzako eskakizunak, eta egoki jarduteko beharrezkoak diren gaitasun profesional zein pertsonalak. Lanpostu horiek dokumentatzea lortu genuen, hortik abiatuta ezagutza kritikoa biltzeko, eta, horrela, etorkizuneko hautaketa-prozesuetan profesionalik egokiena aurkitzeko.

Profesional beterranoek praktikan jarri duten ezagutza kritikoa dokumentatzea izan da Lan Mentoring programan burututako beste jardueretako bat, haien ardurapeko zereginak arrakastaz gauzatzeko lagungarria izango dena. Lanpostuetan egoki jarduteko esperientziak, gaitasunak eta trebetasunak bildu ziren, dokumentatu eta, geroago, transferitzeko.

Azkenik, mentoring-metodologia bat zehaztu eta sakon ikasi genuen, senior langilea gai izan dadin mentore gisa jarduteko bere ordezkoiari lagundu eta hura tutorizatzekeo plana abian jartzen denean.

“Aholkularitza jaso dugunean konturatu gara ez dela erraza errelebo-prozesua aurrera eramatea; izan ere, ordezkatuak diren pertsonak eta horien ordezkariak sartuko direnek ikuspuntu desberdinak dituzte, eta batzuen eta besteen aurreikuspenak bateratu egin behar ditugu, kasu bakoitzean egokia den metodologiaren bidez”.

“Lan Mentoring prozesuko zailtasun handienetako bat izan da etorkizuneko mentoreei sinestaraztea tresna horrek erraztu egingo diela errelebo-unea iristean nahitaez egin beharko duten lana”.

## Proposatutako irtenbideak

Etorkizuneko belaunaldi-erreleboetarako aurreikuspenak ezartzea, adinaren eta lanpostuen arabera, bakoitzaren kritikotasun estrategikoa kontuan hartuta. Hori oinarritzat hartuta, etorkizuneko izango ditugun egoerak planifikatzea eta planak aktibatzekeo denbora zenbatetzea.

Giza baliabideen departamentuari esleitzea enpresan martxan jarriko diren belaunaldi-erreleboetarako planak bultzatzeko, koordinatzeko eta ebaluatzekeo zeregina. Prozesu horietan lidergoa ezartzea funtsezkoa da jarduketan arrakasta bermatzeko.

Jarraritu beharreko pauso bakoitza identifikatuko duen metodologia bat eta beharrezko tresnak eskuratzea, belaunaldi-erreleboetarako prozesuari ekitekeo unea iristen denean ziurtasunez jardun dezagun eta egiten jakin dezagun.

Belaunaldi-erreleboak egoki gauzatzeko laguntzen duten beste metodologia batzuk ere eskura izatea: barruko talentua ebaluatzekeo tresnak —enpresan gora egitekeo bide gisa—, langileak erakartzeko modua hobetzekeo soluzioak —betetzekeo zailak diren lanpostuen kasuan, adibidez—, edota talentua atxikitzekeoak, ezagutza galtzea saihesteko.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Ezagutza kritikoa eskualdatzekeo metodologia

Enpresan funtsezko lanpostuetan dauden pertsonen ezagutza kritikoa jasotzekeo, dokumentatzekeo eta transferitzekeo beharrezkoak diren erremintak eskuratu ditugu, eta etorkizuneko ordezkoi laguntzekeo plan antolatu eta zehatz bat betetzen ikasi dugu.

### 02 Komunikazio-plana eta protagonisten inplikazioa

Garrantzitsua da, batetik, prozesuarekin batera komunikazio-plan egokia eramatea aurrera, planak prozesua indartuko baitu, eta, bestetik, zuzendaritzatik beharrezkoa den bultzada ematea. Era berean, protagonista guztiak inplikatuko behar dira (langile seniorra, arduraduna eta ordezkoi izango dena).

### 03 Mentorearen motibazioa






Erretiroa hartuko duen pertsona motibatuko egin behar da, haren egitekeo funtsezkoa baita bere ezagutza guztia biltzeko, gal ez dadin. Gainera, aurrera begira, ezagutza egoki transferitzekeo eta mentore-lanak egitekeo gai izan behar du.

### 04 Marka enplegatzailea hobetzea






Proiektuaren bidez eskuratu ditugun tresnak aprobetxatu behar ditugu giza baliabideen areako beste prozesu batzuk hobetzekeo. Halaber, Lan Mentoring programan ikusitako *employer branding* estrategiak ezagutzuz, gure barne-marka indartuko dugu.

## Gerentearen erretiroa eta prozesu kritikoa sistematizatzea.

**echebarria**  
suministros industriales

 <b>Kontaktua</b>	<b>Ander Etxebarria</b> Zuzendari laguntzailea
 <b>Sektorea</b>	Hornigaiak eta burdineria industrial
 <b>Enplegua</b>	21 langile
 <b>Kokapena</b>	Gamarrako ataria 7, 6-11 pabiloiak, 01013 Gasteiz
 <b>Webgunea</b>	echebarriasuministros.com

### Etiketak

-  20-49 lanpostu
-  Handizkako merkataritza, hornigaiak eta burdineria industrial
-  Ordezteko zaila den funtsezko ezagutza espezializatua
-  Gerentearen erretiro
-  Prestakuntzarako ikus-entzunezko materiala

### Egoitza Gasteizen duen Echebarria Suministros SL enpresak hornigaiak eta burdineria industrial saltzen ditu.

Lantegiak 1.500 m<sup>2</sup>-tik gorako azalera du eta 20.000 salgai baino gehiago ditu beti stockean, puntako marken bermea dutenak.

Bi hamarkada baino gehiagoko ibilbide luzea egin du dagoeneko (24 urtekoa, hain zuzen). Batez ere industriaren eta eraikuntzaren sektoreetara bideratutako produktu-aukera zabala eskaintzen dugu.

## Zergatik hasi genuen prozesua?

Adinari erreparatuta, eta plantillaren zahartzeari dagokionez, Echebarria Suministrosek arrisku-maila ertaina du.

## Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?

Langile gehienak (% 76) 40 eta 49 urte bitarteko adin-tartean daude. Pertsona batek, gure zuzendariak, epe laburrean ekingo dio erretiro-prozesuari. Horrez gain, ezagutza-eremu zehatz eta espezializatuari lotutako prozesu batzuk ere badiugu, eta gaur egun pertsona bakarrak du jakintza hori.

## Zein lanpostu daude eraginpean?

Enpresako zuzendaria da erakundean ezagutza babestu eta eskualdatzearen ardatz nagusia. Era berean, brodatuaren eta serigrafiaeren prozesuei erreparatu behar zaie.

## Abiatutako jarduerak

Hasierako diagnostikoaren ondoren, funtsezko bi prozesutan lan egitea erabaki genuen:

### A Gerentzia

Gerentziarekin lotuta dauden ezagutza-eremuak kritikoak dira, bereziak direlako, gutxiren esku daudelako, aplikagarritasun-maila handia dutelako eta transferitzeko zailak direlako. Dena den, familia-negozia denez, gerentziaren ardua hartuko duen pertsona enpresan ari da lanean, eta trantsizio natural eta progresiboa egitea da asmoa.

### B Brodatua eta serigrafia

Pertsona batek bakarrik daki prozesu horiek gauzaten, eta horregatik interesgarria da ezagutza sistematizatzea.

Diagnostikoaren aurretik ere nahiko argi zegoen jarduketaren norabidea. Horregatik, berehala ekin zitzaien enpresa-gerentziaren etorkizunari eta trantsizioaren kudeaketari buruzko elkarrizketari, aholkularitza-zerbitzuak emandako aholku-sortaren bidez.

Serigrafiatzeko eta brodatzeko prozesuei dagokienez, eginkizun horiek pausoz pauso azaltzen dituzten bideo argigarrien bidez sistematizatu zituen prozesuok aholkularitza-zerbitzuak.

“Proiektuari buruz oso balorazio positiboa egin dugu. Erronkari aurre egiteko bidea asko erraztu digu”.

## Proposatutako irtenbideak

Gerentziari lotutako isilbidezko ezagutza sistematizatzea lortu zen, honako baliabide hauek erabilita:

- A** Jarduera nagusiak ezaugarritzeko eta identifikatzeko saioak.
- B** Esperientziaren bidez ikasitako jardunbideak eta lezioak identifikatzeko saioak.
- C** Ondorengotza kudeatzeko gomendioak diseinatzea.

Serigrafiaren eta brodatuaren prozesuen kasuan, lantegian bertan grabatu zituen aholkularitza-zerbitzuak jantzi bat serigrafiatzeko prozesua, batetik, eta brodatzeko prozesua, bestetik. Grabazioak editatu eta landu egin zituzten, pauso bakoitzari buruzko azalpena gehitzeko.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Ezagutza Liburua (*Knowledge Book*)

Gerentziaren lanpostuari lotutako erronkak eta lanpostua eskualdatu ondoren jarraitu beharreko gomendioak biltzen dituen dokumentua daukagu. Horrez gain, ezagutza sortzeko eta eskualdatzeko saioak egitea gomendatu digute.

### 02 Brodatuaren eta serigrafiaren jarduerak sistematizatzea

Fitxategi banatan jaso dira, multimedia formatuan, brodatzeko eta serigrafiatzeko jardunbideak, prozesu bakoitzari dagozkion azalpenekin. Baliagarriak zaizkigu hain tekniko den ezagutza eskualdatzeko eta dagokien langileen artean partekatzeko.

### 03 Aholkularitza-zerbitzuaren gomendioak






Lankidetza bukatu aurretik, aholkularitza-zerbitzuak gomendio batzuk eta enpresa barruan eman beharreko hurrengo pausoak helarazi zizkigun.

### 04 Lanbidek enpresei eskaintzen dizkien zerbitzuei buruzko aholkularitza

Lanbidek kontrataziorako zein prestakuntzarako eskaintzen dituen zerbitzuak eta laguntzak ezagutzeko lan-saioa egin genuen.

## Lantaldea ahalduntzen.



	<b>Kontaktua</b>	<b>Itziar Cortes</b> Hizkuntza eta teknologiako arduraduna
	<b>Sektorea</b>	Zerbitzu aurreratuak, itzulpengintza
	<b>Enplegua</b>	100 langile
	<b>Kokapena</b>	Zelai Haundi 3, Osinalde industrialdea, 20170 Usurbil (Gipuzkoa)
	<b>Webgunea</b>	elhuyar.eus

### Etiketak

- 100-249 lanpostu
- Zerbitzuen sektorea, itzulpengintza
- Ordezkatzeko zailak diren lanpostuak
- Ezagutza-mapa, prozesu kritikoak ezjakintasuna

### Irabazi-asmorik gabeko erakunde pribatua gara. 1972an sortu ginen, zientzia eta euskara uztartzeko asmoz.

Kultur elkarte gisa egin genituen lehen urratsak, eta 2002. urtetik fundazioa gara. Ezagutza aurreratu aplikatzeko zerbitzuak eskaintzen ditugu, euskara oinarri dugula.

Globalizazioaren erronkei erantzuteko soluzio berritzaileak bilatzen laguntzen diegu enpresei, gizarte-eragileei eta administrazioei, diziplina anitzeko ikuspegia kontuan hartuta.

## Zergatik hasi genuen prozesua?

Erreleboak eragindako aldaketei aurre egiteko orduan zalantza asko sortu ziren erakunde barruan:

- A** Nola sentitzen da lantaldea erreferente diren pertsona batzuk laster joango direla ikustean? Zerbitzuaren kalitatea bermatzeko beharrezkoak diren ezagutza eta gaitasunak dituztela sentitzen dute? Zer behar dute autosufiziente eta ahaldunduta sentitzeko?
- B** Joango diren pertsonak ba al dute ezagutza kritikoren bat transferitu nahiko genukeena haiek alde egin aurretik?
- C** Itzulpengintzaren negozioa aldatzen ari da; zer ikasi behar dugu negozioaren epe luzerako iraupena bermatzeko? Bestelako zer ezagutza eta gaitasun garatu behar ditugu lantaldean?
- D** Nola sor ditzakegu lantaldearen garapena etengabe lantzeko barruko errutinak, etorkizuneko beharrei garaiz heldu ahal izateko?

## Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?

Elhuyarren negozioa zenbait unitatetan eta espezializatutako lantaldeetan dago antolatuta. Hizkuntza eta teknologiaren unitatean itzulpengintza profesionaleko zerbitzua eskaintzen duen lantaldea dago, eta epe laburrera taldekideen % 10 ordezkatu beharko dela aurreikusi dugu. Joango diren pertsonak erreferentziazkoak dira taldean, zeregin oso espezializatutakoak dituzte, eta kanpoan ere erreferentziazkoak dira euskararen eremuan. Beraz, haiek alde egiteak eragin nabarmena du lantaldean, maila teknikoan eta ahalduntzeari dagokionez.

Hausnarketa sakona egin da itzulpengintza-zerbitzuaren negozio-ereduari buruz, merkatuko joera-aldaketek zerbitzua emateko modua aldatzea baitakarte; gogoetagai izan dira, halaber, balio-proposamena, merkatuko posizionamendua eta teknologiaren erabilera, bai eta horrek izan dezakeen eragina etorkizunari begira beharrezkoak diren profil eta ezagutzetan.

## Zein lanpostu daude eraginpean?

Ez dago aurreikusita joango direnen lekua beste inork hartzea. Beraz, lantaldeak berak bete beharko ditu rol horiek.

## Abiatutako jarduerak

Hasieran, itzulpengintza-taldearen lan-prozesuak eta ezagutza kritikoak identifikatu genituen, transferitu beharreko lehenetsuneko ezagutzak zehazteko. Arreta berezia jarri genuen joango direnek menderatzen dituztenetan.

Ezagutza kritiko horiek eskualdatzeko lan-plana diseinatzea izan zen lehen urratsa. Partekatze eta taldearen ahalduntzea sendotzeko guneak sortzea aurreikusi genuen.

Aldi berean, garapen profesionalerako barne-prozesua diseinatzen eta abian jartzen ari ginen Elhuyarren.

“Aukera ona izan da aholkularitza-zerbitzu espezializatu eta esperientziadunarekin lan egin ahal izatea; kanpoko begiradak balio erantsia dakar, eta arazoa bestelako ikuspuntu batzuetatik ikustea ahalbidetu du”.

“Zerbitzua emateko behar ditugun ezagutzak zehaztea ariketa zaila baina emankorra izan da: ezagutza eta prozedura bakoitza ondo azaldu beharra zegoen aholkularitza-zerbitzuak negozioan egiten denaren balioa uler zezan, eta ariketa bikaina izan da”.

“Prozesu hori garapen profesionalerako prozesuaren barruan txertatzea baliagarria izan zaigu Lan Mentoring programarekin hasi dugun bidean aurrera egiteko. Ikasi dugu ezagutza eskualdatzea beti dela garrantzitsua, garrantzia eman behar diogula”.

## Proposatutako irtenbideak

Itzulpengintza-taldearentzako gune bat sortzea, ezagutza partekatze. Lan- eta kontzientziazio-saioa arduradunekin. Data planifikatzea, agendak askatzea, saioen egiturak diseinatzea eta rolak argitzea.

Lehenetsitako ezagutza kritikoaren transferentzia. Aurrez aurreko saioak lantalde osoarekin, arduraduna eta transferitu beharreko ezagutza duen pertsona buru direla, honako egiteko hauekin: beharrezkoak diren prozedurak eta baliabideak prestatzea eta dokumentatzea; prozedurak taldean partekatzea; ezagutza berria jaso eta erabili behar duten pertsonak ahalduntzea —beldurrik partekatu, zalantzak argitu, abian jarriko diren rol berriak adostu—, eta rol berrien jarraipena egitea.

Epe luzerako garapen profesionalerako dinamika berriak sortzea. Garapen pertsonaleko prozesua zehaztea, prozesua proba modura martxan jartzea zenbait negozio-taldeen, eta ezagutzak partekatzea eta prozesuari beharrezkoak diren doikuntzak egitea hurrengo zikloari begira.

Etorkizunari buruzko elkarrizketak arduradunekin, honako gai hauen inguruan kontzientzia sortu eta inspirazioa bilatzeko: nola heldu negozioaren eta lantaldearen etorkizunari buruzko hausnarketari; talde/unitate bakoitzak erakundeari egiten dion ekarpena argitzearen garrantzia; pertsonak ahalduntzeko gakoak; arduradunen rola pertsonen arteko botere-aldaketetan, eta abar.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Ezagutza kritikoaren erreparatuta

Erabilitako ikuspuntuari eta metodologiari esker, ezagutza kritikoaren erreparatu zaio bereziki (ezagutza-mapa egin da). Hala, transferentzia-prozesua hobeto antolatuta eta bideratu ahal izan da, eta arduradunen lana erraztu da.

### 02 Epe laburrerako eta epe luzerako ikuspegiak uztartzea

Modu horretan, pertsona jakin batzuen berehalako erreleboari heldu zaio eta ezagutza kritiko eskualdatzeko errutinak jarri dira martxan, errelebo-kasuetatik haratago (ikuspegi hori Elhuyarren garapen profesionalerako sisteman txertatu da).

### 03 Prozesuaren gaineko ikuspegi humanista






Ezagutzaren eskualdatzea planifikatu eta egiteaz gain, aukera eman du hartzailen baldintzak lantzeko, jasotako ezagutza berrien erabilera bermatze aldera. Kasu askotan gakoa ez dira ezagutzak, pertsonen rol berriak hartzeko duten jarrera baizik, eta haien ahalduntzea landu behar da bereziki.

**Enpresako funtsezko lanpostuetan belaunaldi-prozesuak sistematizatzeko esperientzia.**

**ESTRATEGIA**  
(empresarial)

 <b>Kontaktua</b>	<b>Roberto Urkitza</b> CEOa
 <b>Sektorea</b>	Komunikabideak
 <b>Enplegua</b>	13 langile
 <b>Kokapena</b>	Done Bikendi kalea 8, 6.a, 4800 Bilbo
 <b>Webgunea</b>	estrategia.net

**Etiketak**

-  10-14 lanpostu
-  Komunikabidea
-  Aurrea hartzea
-  Barruko talentua eta potentzialtasuna
-  Mentoringa

**Editora del País Vasco 93 SA enpresa Estrategia Empresarial hamaboskariaren argitaratzailea da. Aldizkari hori enpresa-informazioan espezializatuta dago, eta 30 urtetik gorako ibilbidea egin du dagoeneko.**

Gainera, Cuadernos de Estrategia aldizkaria argitaratzen dugu, bai eta urtekari bat eta Guía de la Innovación izeneko argitalpena ere. Era berean, edizio digitala (www.estrategia.net) plazaratzen dugu, eta lotura duten ekitaldiak antolatu (Estrategia Topagunea).

Gure bezeroak euskal enpresetako buruak eta zuzendaritzetako kideak dira, nagusiki. Haientzat, Estrategia Empresarial erreferentziako komunikabidea da Euskadin enpresa-informazioari dagokionez.

**Zergatik hasi genuen prozesua?**

Etorkizuneko erreleboei heldu aurretik, zenbait gogoeta egin genituen:

- A** Enpresa barruan, ba al dago langilerik profil horietakoren baten lekua hartzeko gaitasun eta lan-karga egokia duenik?
- B** Nola balora ditzakegu objektiboki barruko talentuaren trebakuntza eta beharrezko gaitasunak?
- C** Enpresa barruan ez badugu ordezeko egokirik aurkitzen, nola bilatuko dugu profil profesionalik egokiena?

Aurreko erretiroetako esperientzia ez zen ona izan, batez ere horrelako prozesuei heltzeko ezjakintasunagatik

**Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?**

Gure enpresak 13 kide ditu gaur egun, eta horien batez besteko adina 48,5 urtekoa da. Lantaldea osatzen duten profesionalen esperientzia eta espezializazio-maila handia dute euren jarduketaren eremuan. Haien ezagutza metatua oso baliotsua da, eta enpresan gorde beharra daukagu.

**Zein lanpostu daude eraginpean?**

Epe labur eta ertainera errelebo-fasean sartuko diren funtsezko bi lanpostu identifikatu genituen. Funtsezkotzat dira estrategikoak eta bereziak direlako, bereziki garrantzitsuak enpresan. Gainera, profil horien jakintza baliotsuak kontuan hartuta, beharrezkoa zen langileok identifikatzea eta haien ezagutza metatua dokumentatzea:

- A** Esperientzia eta ezagutza bereziak eta bereizgarriak dituelako sektorean.
- B** Esperientzia luzea duelako enpresan, sektorea ezagutzen duelako eta enpresa-kulturaren parte delako.

## Abiatutako jarduerak

Lanpostuen diagnostiko funtzionala egin genuen, enpresan funtsezkotzat eta ez-funtsezkotzat diren postuak identifikatu eta bereizteko (batetik, estrategikoak, bereziak, espezializazio-maila handikoak edo lan-merkatuan aurkitzen ez direnak, eta bestetik, beharrezkoak izan arren negoziarako kritikoak ez direnak, erraz ordezkara daitezkeenak edo funtzioei begira aldagarriak direnak).

Funtsezko lanpostuetan eta ez-funtsezkoetan belaunaldi-erleboko prozesuak aurrera eramateko orduan dauden aldeak azaldu ziren, eta kasu bakoitzean prozesuari nola heldu behar zaion argitu zen.

Funtsezko lanpostuen profilen fitxak egin genituen, funtzio eta zeregin garrantzitsuenak definitzeko eta horietan egoki jarduteko beharrezkoak diren lanbide-prestakuntza eta trebakuntza pertsonala zehazteko. Fitxa horiek, halaber, oinarri gisa erabili ahal izango dira etorkizuneko erreleboen kudeaketan, lanbide-profil egokiak hautatzeko.

Barruko talentua identifikatzen jakiteko prozesu bat sortu genuen. Barruko langileak modu objektiboan ebaluatzea eta lanposturako egokiena bilatzea da xedea. Modu horretan, gainera, barne-sustapena bultzatu eta talentuaren atxikipena indartu nahi ditugu.

Diagnostikotik abiatuta, eta funtsezko lanpostuak eta barruko profesional egokienak identifikatu ondoren, ekintza-plana jarri genuen abian aholkularitza-zerbitzuarekin batera, funtsezko lanpostuetan belaunaldi-erleboko prozesuari ekiteko.

“Lan Mentoring programaren esperientzia laguntza garrantzitsua izan da erretiro-prozesu bati heltzeko eta ezagutza eskualdatzeko. Erretiroa hartuko zuenaren ordezkari langileari hasieratik laguntzea eta prozesua sistematizatzea ahalbidetu du. Lan Mentoringen alderik onena da prozesua sistematizatuta geratzen dela enpresan, planifikatutako hurrengo ordezkapen-prozesuetan erabiltzeko”.

## Proposatutako irtenbideak

Errelebo-prozesua hasi duten funtsezko bi lanpostuen eta pertsonen ezagutza kritikoa identifikatu eta dokumentatzea, horretarako egokia den tresna bat erabiliz: ezagutza eskualdatzeko dokumentua. Dokumentu hori egiteko, lanpostuen funtzio eta zeregin adierazgarrienak hartu dira kontuan. Egin behar diren eta egiten jakin behar diren lan garrantzitsuenak dokumentatu dira, bai eta pertsona horiek euren lanpostuetan jardunez metatu duten isilbidezko ezagutza eta esperientzia ere.

Mentoring-prozesua planifikatu eta gauzatzea, ezagutzaren transferentzia gauzatzen ari dela eta prozesua arrakastaz burutzeko garaiz egiten ari dela bermatzeko jarraibideak betez.

Erretiroa hartuko duten pertsonak trebatzea, etorkizuneko mentore-lanetan jardun dezaten eta ezagutzak eta esperientziak transmiti ditzaten. Ordezko izango dituztenen tutore-lanetan aritzeko gaitasunak hartuko dituzte, bi aldeentzat esperientzia gogobetegarria izan dadin.

Ibilbide-orrria egitea mentoring-prozesuaren plangintzan identifikatutako pausoei jarraikiz, eta laguntzeko eta ezagutza transmititzeko bilerak egitea langile hasiberriarekin, lanpostuan erabat finkatzen den arte.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Belaunaldi-erreleboan laguntzeko metodologia

Programak belaunaldi-erreleboa planifikatzeko beharri irtenbidea ematen lagundu du; era berean, lagungarria izan da funtsezko lanpostuetan dauden pertsonen ezagutza kritikoa identifikatu eta transferitzeko. Aukera izan dugu belaunaldi-erreleboaren prozesuari ekin dioten pertsonen segurtasuna eta konfiantza eman dizkien laguntza-metodologia eskuratzeko.

### 02 Funtsezko lanpostuetako profil profesionalak eta ezagutza kritikoa garatzea





Horri buruz ez zegoen ezer dokumentatuta. Lagungarria izan zaigu lanpostuetako zereginak eta funtzioak zehaztasun handiagoz argitzeko, eta profilak etorkizuneko hautaketa-prozesuetan edo pertsonen jardueraren ebaluazioan oinarri gisa erabiltzeko.

### 03 Mentoring-prozesua funtsezko lanpostu batean






Identifikatutako lanpostuetako batean jarri da martxan prozesua. Ikasitako metodologiaren pausoei jarraikiz, ezagutza kritikoa identifikatu eta ibilbide-orrira eramanez, lortu beharreko mugarriak zehaztuta. Ildo beretik, prozesuaren denborak planifikatu ditugu, ordezkaria izango den enpresako langilearekin lankidetzan.

**Administrazio-  
eta finantza-  
arduradunaren  
ezagutza kritikoa  
sistematizatzea.**



 <b>Kontaktua</b>	<b>Milagros Losáñez</b> Zuzendari kudeatzailea
 <b>Sektorea</b>	Informazio-zerbitzuak, saiakuntza-laborategia
 <b>Enplegua</b>	29 langile
 <b>Kokapena</b>	Fernando Mugica kalea 11, 20018 Donostia (Gipuzkoa)
 <b>Webgunea</b>	gikesa.net

#### Etiketak

-  20-49 lanpostu
-  Informazio-zerbitzuak, saiakuntza-laborategia
-  Ordezkatzeko zailak diren lanpostuak
-  Prestakuntzarako ikus-entzunezko materiala
-  Aurrea hartzea

**Gikesa 1990. urtean sortu zen, puntako saiakuntza-laborategi baten bidez eraikuntza-sektoreari laguntza teknikoa emateko misioarekin.**

Eraikuntzaren eta obra zibilaren arloetan eskaintzen ditu zerbitzuak, bai eta ingurumenaren sektorean eta garapen- eta berrikuntza-proiektuetan ere.

Zorro oso dibertsifikatua du, eraikuntza-, akustika-, ingurumen- eta industria-sektoreak hartzen baititu, besteak beste.

## Zergatik hasi genuen prozesua?

Erreleboekin lotutako aldaketen ondorioz zalantza asko sortu ziren enpresa barruan:

- A** Nork lagun diezaguke belaunaldi-erreleboko prozesuan, jardueraren jarraipena ziurtatzeko?
- B** Zer metodologia daude eskuragarri erretiratuko direnek euren ordezkoiei ezagutza egoki eskualdatzeko?
- C** Zenbat denbora eskaini behar zaie ezagutza eskualdatzeko prozesuei eta zenbateko aurrerapenarekin?
- D** Ezagutza guztiak du garrantzi berdina transferitzeko orduan?

## Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?

Mapa-adinaren arabera, gaur egun 4 lagunek dute 60 urte edo gehiago, hau da, plantillaren % 14k. Erretiroak ez dira berehala gauzatuko, baina alde zurretik heldu behar zaie.

## Zein lanpostu daude eraginpean?

Departamentu-arduradunen lanpostuak lehentasunezkoak dira belaunaldi-erreleboari dagokionez, erretiroa hartuko duten langileen ezagutzaren kritikotasuna dela eta. Zuzendari kudeatzailea eta administrazio- eta finantza-arduraduna dira langile horiek (haien adina 57 urtekoa da).



## Abiatutako jarduerak

Hasieran, proiektua bideratze aldera, diagnostikoa egin genuen belaunaldi-erreleboaren mapa zehazteko. Hala, honako hauek jaso genituen:

- A** Erakundearen adin-mapa, lanpostu eta area kritikoak identifikatu eta aztertuta.
- B** Antolaketa-faktoreen mapa, pertsonen kudeaketako alderdirik garrantzitsuenak aztertuta.
- C** Ezagutzaren transferentzian lan egiteko aukeratu zen pertsonaren ezagutza kritikoaren mapa.

Diagnostiko horretatik abiatuta, ekintza-plana egin dugu aholkularitza-zerbitzuarekin lankidetzan. Finantza-funtzioaren ezagutza garrantzitsu batzuk hautatu ziren sistematizatzeko. Eraginpeko langileen arduraldia berrikusi zen, eta zenbait ezagutza administrazio-arloko beste pertsona batzuei edo beste zuzendari batzuei transferitzeko aukera aztertu. Sistematizatutako ezagutzak administrazio-arloko lagunen bati transferitzeko ariketaren bat ere egin zen.

“Belaunaldi-erreleboaren inguruko gaietan aditua den aholkularitza-zerbitzuaren laguntzari esker, ezagutzak eta tresnak eskuratu ditugu jakintzak lehenesteko eta horien sistematizazioa gauzatzeko, etorkizunean transmititu ahal izateko”.

“Proiektuari buruz balorazio positiboa egin dugu. Enpresa gisa, erreleboaren aurrean prestatuago sentitzen gara. Bideo-formatuan sistematizatu diren administrazio- eta finantza-arduradunaren ezagutzak enpresaren ondare dira orain, eta badakigu ez direla galduko eta beste pertsona batzuentzat eskuragarri egon daitezkeela. Erakundearentzat oso lasaigarria da hori”.

## Proposatutako irtenbideak

Diagnostikoaren etapan egindako lanpostu kritikoaren azterketan administrazio-arduradunaren lanpostua hautatu zen, haren etorkizuneko erretiroari erreparatzeko, beste inork ezagutzen ez dituen jarduera kritikoak egiten baititu. Ez zen ordezkorik aukeratu, erretiroako oraindik ere urte batzuk falta direlako. Hori dela eta, ezagutza kritiko horietako batzuk dokumentatzea erabaki zen.

Administrazio- eta finantzetako ezagutza sistematizatzeko. Administrazio- eta finantzetako ezagutza dokumentatzeko 11 bideo-pilula egin ziren. Jarduera hauek jaso ziren, adibidez: bezeroei fakturak bidaltzea hilerok; sortak kudeatzea; kobrantza-dokumentuak; diru-sarrerak kontabilizatzea; hornitzailearen faktura kontabilizatzea; banku-mugimenduak deskargatzea; nomina ordaintzeko prozesua.

Wiki bat landu zen proiektuan sortutako dokumentazio guztia biltzeko eta ezagutza formatu digitalean eta lankidetzakoetan eskuragarri jartzeko moduak erakusteko.

Ezagutzen transferentzia. Bideo-formatuan dokumentatutako ezagutzak partekatu ziren administrazio-arloko pertsonekin, lan horiek egiteko gai diren ikusteko eta, horrela, ezagutza atxikita dagoela eta beste pertsona batzuei transferitzeko moduan dagoela ziurtatzeko.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Erreleboaren gaiari buruzko kontzientziazioa

Erreleboei eta erabakiak hartzeko egutegiari dagokienez, hobeto jabetzen gara enpresak bere egoera ezagutzeko dituen epeez. Badakigu garrantzitsua dela pertsona bakar batek dituen funtsezko ezagutzak dokumentatzea eta partekatutako ezagutza-euskarriak sortzea.

### 02 Errelebo-prozesuei buruzko metodologiak eta tresnak

Ezagutzarik garrantzitsuenaren lehenetsi, dokumentatu eta transferitzeko aukera ematen digute. Ezagutzak bideo-formatuan grabatzea oso erabilgarria dela uste dugu, idatzizko prozedura baino atseginagoa baita.

### 03 Belaunaldi-erreleboaren mapa



Plantillaren egoera aztertzeko, erretiroak aurreikusteko eta erretiratuko direnen ezagutza kritikoak zehazki lantzeko zenbait tresna ditugu, besteak beste, adin-mapa, antolaketa-faktoreen mapa eta ezagutza kritikoaren mapa.

### 04 Lanbideen enpresei eskaintzen dizkien zerbitzuei buruzko aholkularitza

Ezagun genuen errelebo-kontratuaz gain, Lanbideen enpresei eskaintzen dizkien prestakuntzarako eta kontratazioarako laguntzak zehaztasun handiagoz ezagutu ditugu.

**Ezagutza kritikoaren kudeaketa, erreleboaren benetako oinarria.**



 <b>Kontaktua</b>	<b>Antton Mendizabal</b> Giza baliabideen zuzendaria
 <b>Sektorea</b>	lhinztapena eta potentzia-transmisioa
 <b>Enplegua</b>	200 langile
 <b>Kokapena</b>	Antigua 4, 20577 Antzuola (Gipuzkoa)
 <b>Webgunea</b>	goizper.com

#### Etiketak

- 100-249 lanpostu
- lhinztapenaren eta potentzia-transmisioaren sektorea
- Aurrea hartzea
- Ezagutza kritikoaren transmisioa
- Errelebo-ibilbideak

**Enpresa aditua da eskuzko ihinztigailuak eta hautseztigailuak diseinatzen, fabrikatzen eta merkaturatzen, honako sektore hauetako tratamenduetarako, besteak beste: nekazaritza, lorezaintza, industria, eraikuntza, garbiketa, izurriteen kontrola eta bektoreen kontrola.**

Gure bezeroen artean enpresak eta banaketa-sektorea daude.

## Zergatik hasi genuen prozesua?

Erakundeko giza baliabideetako prozesuen kudeaketa belaunaldi-erreleboari buruzko lana txertatu behar genuelako ekin genion proiektuari.

## Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?

Kooperatiba-formatuari esker, enpresako pertsonen erreleboari «aurrea hartzeko» aukera izan dezakete. Datozen urteetan aukera hori izango duten pertsonen kopurua nabarmena izango dela uste dugu. Horien artean, kritikotasun-maila handiko profilak daude. Hori dela eta, nolabaiteko alarma piztu da giza baliabideen arean, eta kudeaketa hori sistematizatzeko beharra planteatu da. Gainera, erakundearentzat funtsezkoak diren ezagutzak —bereziki kritikotasun-maila handiko profiletakoak— identifikatzen lagunduko diguten tresnak geureganatu nahi izan ditugu.

## Zein lanpostu daude eraginpean?

Proiektua finantzen eremuko kritikotasun-maila handiko lanpostu batera bideratu da, proba pilotu gisa.

## Abiatutako jarduerak

Hasierako diagnostikotik abiatuta, ekintza-planean bi esku-hartze lehenetsi dira:

- A** Bat zeharkakotasun handiagokoa da. Erabakiak hartzeko sistematika bat egituratzea ahalbidetzen duten eduki- eta denbora-mailako aldagaiak identifikatu nahi izan dira, erakundearen agertzen diren errelebo-behar guztiei erantzuteko. Planteamendu horretan kontuan hartu dira barneko errelebo-egoerak eta baita kanpoko langileak hartzea ere. Erakundearen dauden profil-tarte guztientzako proposamena da.
- B** Bigarren esku-hartzea zehaztasunez egindako lana da, eta proba pilotua izan da. Finantzen eremuko kritikotasun-maila handiko lanpostuari erreparatu zaio, eta jardueraren atzean dagoen ezagutza kritikoa ezaugarritzeko prozesua burutu da, lanpostuari dagozkion funtzioetatik eta erantzukizunetatik haratago. Gerora, errutina eta ezagutza-eremu batzuk identifikatu dira, ordezkapenerako ibilbide pertsonalizatua diseinatzeko orduan kontuan hartu beharko direnak.

“Prozesu arina izan da, eta aukera eman digu erakundearentzat funtsezkoak diren gaietan sakontzeko, batez ere errelebo-egoera baten aurrean dauden lanpostu kritikoei dagokienez”.

## Proposatutako irtenbideak

**Kritikotasun-matrizea eta aurrea hartzea.** Errelebo-egoera baten aurrean abian jarri beharreko ekintza-mugarriak identifikatzea. Horretarako, enpresako lanpostu guztiak ezaugarritu behar izan dira, bakoitzaren kritikotasun-maila kontuan hartuta. Maila horren arabera, ordezkapen egokia egiteko beharrezkoak diren jarduketak eta aurrerapena planteatu dira. Hori baliagarria izan da lehenetsunak antolatzeko eta esku-hartzeak egutegian planifikatzeko. Erakundearentzat erreferentziazko ibilbide-orria izango den Power BI eredu sortu da.

**Ezagutza kritikoa ezaugarritzea.** Finantza-zuzendaritzako lanpostuaren definizioetik abiatuta (proba pilotu gisa), lan-saioetan ezagutza esplizitua eta isilbidezkoa bereizteari ekin zaio, bi eremuotan jarduerarako kritikoak diren alderdiak identifikatzeko.

**Errelebo-ibilbide pertsonalizatuak zehaztea.** Aurreko bereizketaren ondoren, kanpoko hautagaitza baterako erreferentziazko oinarriak ezarri dira, bai eta rolaz jabetzeko prestakuntza eta garapen-eremuak ere.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Profilak eta gaitasun kritikoak aztertzeo metodologia

Profil baten benetako alderdi kritikoak identifikatzeko eredu eta metodologia eskuratu ditugu. Horien bidez, agerian dagoenaz gain, sarritan isilbidezkoa dena ere antzematen da, hau da, lanpostuaren bereizgarria. Erakundeak beste lanpostu batzuetan ere erabil daitekeen metodologia eskuratu du, azterketari irizpidea eta homogeneotasuna ematen dizkiona. Hala, gutxieneko zorrotasuna bermatzen da.

### 02 Ondorengotza-proposamenak objektibatzeo tresna

Giza baliabideen sailetik adierazitako beharrari erantzutea lortu da, eta ondorengotza-proposamenak eta garapen-ibilbide eraginkorrak objektibatzea ahalbidetuko duen tresna eskuratu da.

### 03 Ondorengotza giza baliabideen gestio-planean txertatzea

Ondorengotza-prozesuak arrakasta-berme handiagoarekin dinamizatzea xede duten ekintzak abian jartzeko lerroa txertatu da pertsonen areako urteko gestio-planean. Ildo horretan, aginte-taula dago erabilgarri.

### 04 Ezagutza-galera saihestea






Lanpostuak kritikotasun-mailaren arabera segmentatu direnez, saihestu egin dugu aurreikuspen-faltak ekar lezakeen enpresako ezagutzaren deskapitalizazioa.

**Errelebo-egoerak aurreikusteko eta kudeatzeko oinarritzko tresnak.**



 <b>Kontaktua</b>	<b>Purificación Barrio</b> Giza baliabideen arduraduna
 <b>Sektorea</b>	Manufaktura-industria kimikoa
 <b>Enplegua</b>	112 langile
 <b>Kokapena</b>	Gasteiz-Logroño errepidearen 26. kilometroa, 01220 Armiñon (Araba)
 <b>Webgunea</b>	hutchinson.com

**Etiketak**

-  100-249 lanpostu
-  Manufaktura-industria kimikoaren sektorea
-  Barneko talentua eta potentzialtasuna
-  Aurrea hartzea
-  Mentoringa

**Eskualdean tradizio handia duen enpresa da Intecsa, eta HUTCHINSON talde multinazionalaren barruan dago.**

Taldeak zorro oso dibertsifikatua du, apar zelularren (kautxuaren, polietilenoaren, poliuretanoaren eta abarren) eraldaketan eta polietilenoaren eta polipropilenoaren huts bidezko termokonformazioan diharduten enpresez osatua.

**Zergatik hasi genuen prozesua?**

Ordezkapen-beharrak aurreikusteko eta garaiz erreakzionatzea bermatzeko errelebo-sistematika bat behar genuelako. Hori guztia pertsonen kudeaketa-dinamika orokor batean bildu nahi genuen. Dinamika horrek langileen garapen pertsonalaren dimentsio kritiko guztiak hartuko ditu kontuan, eta Intecsan egingo duten lan-bizitzako etapa bakoitzean lagunduko dien prozesua abiaraziko du

**Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?**

Intecsan lantzen ditugun prozesuen espezifikotasuna kontuan hartuta, beharrezkoa da erakundearen bertan oinarritzko ikaskuntza egitea kritikotzat jotzen diren lanpostuetan. Horretarako, potentzialtasuna eta talentua aztertzekeo tresnak behar dira, enpresak plantillaren garapena monitorizatzeko aukera izan dezan eta, hala, eraginkortasunez balora ditzan ordezkapen-beharrei erantzuteko hautagairik onenak.

**Zein lanpostu daude eraginpean?**

Egitasmoa ez dago pertsona edo lanpostu jakin bati bideratuta; aitzitik, giza baliabideetako prozesuen barruan egitura-sistematika bat txertatzea da xedea

## Abiatutako jarduerak

Hasierako diagnostikoan ondorioztatu zenez, erreleboaren «arazoak» zeharkako eragin nabarmena izango zuen epe laburrera. Beraz, beharrezkoa zen ekintza-plana ildo horretara bideratzea, hau da, belaunaldi-erreleboaren prozesua erakunde osoan kudeatzeko zuzendaritzarentzat lagungarriak izango ziren ekintzak martxan jartzea. Egitasmoa ez dago pertsona edo lanpostu jakin bati bideratuta; aitzitik, giza baliabideetako prozesuen barruan egitura-sistematika bat txertatzea da xedea.

Horretarako, ekintza-planak hiru ardatz izan ditu:

- A** Enpresan errelebo kritikoen aurreikuspena optimizatuko duten errutinak ezartzea (lanpostuaren kritikotasun-matrizea eta erreleboa aurretik prestatzeko jarraibideak).
- B** Ordezkapena egiteko talentua identifikatzea.
- C** Ordezkapenerako barneko potentzialtasuna egoki kudeatzeko mentoringa.

Ekintza-planaren osagarri, lanbideren zenbait programaren inguruko aholkularitza-saioa egin zen. Bertan, prestakuntzarako ekintza estrategikoak eta kontratu-motak (errelebo-kontratua, ikerketa-kontratua eta abar) aztertu ziren, besteak beste.

“Baliagarria izan zaigu belaunaldi-erreleboa modu antolatuan eta beharrezkoak diren tresnekin planifikatzeko, pertsona guztiak inplikaturik, eta baita protokolo hori edukitzearen garrantzia nabarmentzeko ere”.

## Proposatutako irtenbideak

**Lanpostuaren kritikotasun-matrizea eta erreleboa aurretik prestatzeko jarraibideak.** Erakundeko lanpostuen kritikotasun-mailak bereizi ondoren, errelebo-egoerei erantzuteko garrantzitsuak diren aldagai guztiak bildu dituen tresna diseinatzea, erretiro-data izan daitekeen horretatik hasita lanpostua berriro bete arte (barruko edo kanpoko ordezkari baten bidez).

**Talentua baloratzeko taula eta potentzialtasun-matrizea.** Barneko talentua baloratzeko sistema bat eredutzat hartuta, erakundeak modu sistematikoan ebaluatu ahal izan du pertsonen potentzialtasuna. Hori kontuan hartuko da belaunaldi-erreleboko prozesuan dauden pertsonen ordezkariak sustatu eta aukeratzeko erabakiak hartzeko orduan.

**Prestakuntza/Mentoringa.** Erakundeko funtsezko prozesuen zuzendaritzari laguntzeko tailerra: kolaboratzaileen artean nola identifikatu daitekeen potentzialtasuna, identifikazio hori errealitatearen eta sortzen diren errelebo-beharren arabera dela bermatuta.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Errelebo-beharrak aurreikusteko sistematika

Aukera eman du alde aurretik ez zegoen belaunaldi-erreleborako beharrak aurreikusteko sistematika bat modelizatzeko eta ondorengotza-planak integratzeko orduan koherentzia eta ildo markatuko dituen eredu bat diseinatzeko, erakundeko pertsonen potentzialtasuna eta talentua kudeatzeko dinamikarekin.

### 02 Lanpostuak kritikotasunaren arabera segmentatzea

Lanpostuak kritikotasun-mailaren arabera segmentatu direnez, saihestu egin dugu aurreikuspen-faltak ekar lezakeen enpresako ezagutzaren deskapitalizazioa.

### 03 Errelebo-prozesua digitalizatzea

Bestalde, aipatutako eredu Power BI aplikazioan ezarri da, eta, ondorioz, nabarmen handitu da prozesu osoaren eraginkortasuna. Gainera, bat dator negozio-zuzendaritzatik erakundeari proposatutako digitalizazio-lehentasunekin.

### 04 Komunikazioa hobetzea

Kontraste-elkarrizketei buruzko komunikazioa sustatu da erakundeko zuzendaritza-taldean. Horrela, komunikazioa optimizatu egin da ordezkapenari begira.

### 05 Ondorengotza giza baliabideen gestio-planean txertatzea

Ondorengotza-prozesuak arrakasta-berme handiagoarekin dinamizatzea xede duten ekintzak abian jartzeko lerroa txertatu da pertsonen areako urteko gestio-planean.

## Ezagutza kritikoa eskualdatzeko ibilbideak.

**·GH·**  
CRANES & COMPONENTS

 <b>Kontaktua</b>	<b>Ainara Iguñiz</b> Giza baliabideen arduraduna
 <b>Sektorea</b>	Industria
 <b>Enplegua</b>	125 langile
 <b>Kokapena</b>	Salbatore auzoa, 20200 Beasain (Gipuzkoa)
 <b>Webgunea</b>	ghcranes.com

### Etiketak

- ▢ 100-249 lanpostu
- ▢ Industria-sektorea, metalmekanika
- ▢ Errelebo-ibilbideak
- ▢ Aurrea hartzea
- ▢ Ezagutza kritikoak

### Familia-jabetzako enpresa-taldea da, 1958. urtean sortua. Polipastoen, zubi-garabien eta garabi-osagaien fabrikazio integrala du jarduera nagusi.

5 kontinentetan ezarrita dago, eta establezimendu propioak ditu AEBn, Mexikon, Brasilen, Kolonbian, Perun, Polonian, Txinan, Indian, Thailandian eta Arabian, Espainiakoez gain.

Mundu osoan 125.000 garabi baino gehiago saldu ditu, askotariko sektoreetan: aeronautika, elikagaiak, ontziolak, automobilgintza, galdaragintza, energia, makina-fabrikazioa, burdinbideak, galdaketa, altzairu-manipulazioa, aluminio-manipulazioa, harri-manipulazioa, meatzaritza, nautika, lan publikoak, papergintza, prefabrikatuak, hiri-hondakin solidoak eta siderurgia.

## Zergatik hasi genuen prozesua?

Zuzendaritzak beharrezkotzat jo zuen aurreikusi gabeko errelebo-egoerei azkar eta eraginkortasunez erantzuteko kontingentzia-plana izatea; adibidez, erretiro-prozesu bati aurre egiteko edo GHko ezagutza kritikoa babesteko. Proiektua honako galdera havei erantzutera bideratu zen:

- 01** Zer lanpostu dira benetan funtsezkoak erakundearentzat?
- 02** Zer ezagutza kritiko dagokie lanpostu horiei?
- 03** Zer ezagutza —isilbidezko eta esplizitu— behar dira arrakastaz jarduteko?
- 04** Nork erantzun dezakete azkarren ustekabeko premia baten aurrean? Etorkizunera begira, pertsona horiek finkatuko beharko lirateke lanpostuan?
- 05** Zer garapen-ibilbide zehaztu beharko litzateke denborari eta baliabideei dagokienez bideragarria izango litzatekeen estaldura bermatzeko?

Galdera horiei erantzuteko, proba pilotua egin zen babestu beharreko ezagutza kritikoa identifikatzeko metodologiarekin. Erakundeko beste funtsezko profil batzuekin ere erabiltzeko moduko metodologia behar genuen.

## Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?

Adinaren arabera errelebo-egoeratik hurbil dauden profilak eta pertsonak badaude ere, zuzendaritzak nahiago izan du proiektuaren bidez negozioerako puntakoak diren profil batzuen eskakizunak sakonki aztertzea, haien erretiro-adina alde batera utzita. Prebentzioz jokatzeko da helburua, berehalako ordezkapena eragingo lukeen ezustekoren bat gerta litekeelakoan.

## Zein lanpostu daude eraginpean?

Puntako profilen ezagutza kritikoak eta, beharrezkoa izanez gero, «premiatzko» ordezkapena egingo luketen pertsonak identifikatzera bideratu da proiektua. Pertsona horiek pertsonalizatutako ibilbide baten bidez prestatuko lirateke.

## Abiatutako jarduerak

Aldez aurreko diagnostikoa egin ondoren, errelebo-egoeran dagoen lanpostuaren azterketarekin lotutako ekintzak burutzera bideratu da ekintza-plana:

- A** Lanpostuaren kritikotasun-matrizea eta erreleboari aurrea hartzeko jarraibideak.
- B** Ezagutza kritikoak ezaugarritzea.
- C** Errelebo-ibilbide pertsonalizatuak zehaztea.

“Lan Mentoringen parte hartuz, ibilbide profesionala bistaratu ahal izan dugu enpresaren barruan. Konprometitutako pertsonak nabarmendu ditu, eta haiengan jarrita dugun konfiantza helarazi diegu”.

## Proposatutako irtenbideak

Erreleboari aurrea hartzeko jarraibideak. Proiektuaren ardatza, hein handi batean, negozio-zuzendaritzaren profila izan bada ere, erakundearen aldizka izango diren errelebo-beharrei erantzuteko ibilbide-erantzak erabiliko den sistematika bat diseinatzea izan da abiapuntua. Gaia garrantzitsua da, are gehiago enpresak duen deslokalizazio-maila kontuan hartuta.

Ezagutza kritikoak ezaugarritzea. Lanpostuaren deskribapenarekin ekin zaio analisiari, eta jarraian, ezagutzaren bereizketa egin da, postuari dagokion jardueraren alderdi bereziak eta arrakastatsak identifikatzeko.

Errelebo-ibilbide pertsonalizatuak zehaztea. Negozio-unitateko zuzendariaren profilarik dagozkion ezagutza kritikoak identifikatu ondoren, GHn dauden profilei buruzko hausnarketa egin da, premiatzko ordezkapena egin behar izango balitz lanposturako egokiak liratekeenak aztertzeke, eta, horrela, gapa identifikatu eta garapen-ibilbidea diseinatzeko.

Azkenik, egindako lana laburbildu eta erakunde osoan ezar daitekeen jarduketaren ereduak prestatu da.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Errelebo-prozesuaren aginte-taula

Aginte-taula espezializatua eskuratu dugu. Horri esker, aurre egin beharreko egoera agerikoa izango da erakundearentzat eta, bereziki, giza baliabideen arearentzat. Hala, erreakzionatzeko tartea eta eragingarritasuna ahalbidetuko ditu. Ordezkapena (edozein arrazoi dela medio) egiteko prozesuetarako erreferentziatzeko oinarri bat dugu, non kontuan hartzekeak diren hainbat alderdi eta epe jasotzen diren. Modu horretan, sistematika martxan jarri ahal izango dugu.

### 02 Profilak eta gaitasun kritikoak aztertzeke metodologia






Profil baten benetako alderdi kritikoak identifikatzeko ereduak eta metodologia eskuratu ditugu. Horien bidez, agerian dagoenaz gain, sarritan isilbidezkoa dena ere antzematen da, hau da, lanpostuaren bereizgarria. Enpresak beste lanpostu batzuetan ere erabil daitekeen metodologia du, analisiari irizpidea eta homogeneotasuna ematen dizkiona. Hala, gutxieneko zorrotasuna bermatzen da.

### 03 Premiatzko ordezkapenak egiteko plana lantzeko orientabideak

Zuzendaritza nagusiari begira «arrazoibidea» zehaztea ahalbidetzen du programa honek, «premiatzko» ordezkapenen plan bideragarri baterako lehentasunak ezartzeko eta orientabideak emateko.

## Ezagutza espezializatu -aren transferentzia eta babesa.



 <b>Kontaktua</b>	<b>Ander Arnáez</b> Finantza eta giza baliabideetako zuzendaria
 <b>Sektorea</b>	Programazioa, aholkularitza, informatikaren esparruko beste jarduerak batzuk
 <b>Enplegua</b>	31 langile
 <b>Kokapena</b>	Tolosa hiribidea 75, 20018 Donostia
 <b>Webgunea</b>	irisbond.com

### Etiketak

- ▢ 20-49 lanpostu
- ▢ Teknologia, *Eye tracking*
- ▢ Berehalako hazkundera eta langileen txandaketa
- ▢ Ezagutza-mapa, prozesu kritikoak
- ▢ Profil espezializatu duen langilearen erretiroa

### Teknologian eta aplikazio inklusiboetan aditua den lantaldeak osatzen du Irisbond. Komunikagailu dinamikoak eta teknologia interaktiboa garatzen ditugu hainbat eremutan.

*Eye tracking* edo begiradaren jarraipen izeneko prozesuak komunikatzen laguntzen die hitz egiteko zailtasunak dituzten pertsonen, eta komunikazioa eta gailuekiko interaktibitatea ahalbidetzen dizkie mugikortasun urria dutenei. Komunikazio handigarria eta alternatiboa esaten zaio horri, eta komunikagailu dinamikoak erabiltzen ditugu mintzamen-arazoak dituzten pertsonak horien bidez komunika daitezten. Era berean, tresna eraginkorra da osasunaren arlo askotan; adibidez, prebentzioan —gainazalak ukitzea ekiditen duenez, kutsatzeko arriskua murriztu egiten baita— eta gaixotasun kognitiboaren diagnostikoan.

Gure teknologia askotariko inguruneetan txerta daitekeenez, soluzio bereziak lor daitezke beste sektore batzuetan, hala nola automobilgintzan, industrian eta neurozientzian.

## Zergatik hasi genuen prozesua?

Irisbonden erronka bat baino gehiago genituen aurrean, oso tekniko eta oso espezializatu den ezagutzari eutsi eta transmititzeari dagokionez. Epe laburrera plantilla nabarmen handitzea aurreikusten dugu, eta hori erronka bat izango da ezagutza transmititzeko eta jakintza berria barneratzeko orduan. Gure plantillaren adin-tarteari erreparatuta, amatasun- eta/edo aitatasun-bajak egon daitezke, eta horrek arriskuan jar dezake, aldi batez, jardueraren garapen normala. Beraz, gure enpresa handituko dela eta langileen txandaketa egongo dela aurreikusita, ezagutza galtzea saihestu nahi dugu, horixe dugu erronka. Laster eskualdatuko diren zereginetan ezagutza transferitzeko prozesuak aurreratu behar ditugu

## Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?

Irisbonden, plantilla zahartzeko arriskua oso txikia da. Enpresako kide gehienak (% 78) 40 urtez azpiko adin-tartean daude. Prozesuan, ezagutzaren transmisioaren eta babesaren gaia lantzeko interesgarriak diren zenbait pertsona identifikatu genituen, enpresaren jarduerarako funtsezkoak diren ezagutzak menderatzen baitituzte.



## Zein lanpostu daude eraginpean?

Proiektua hasteko unean, produktua garatu eta mantentzeko esparruari lotutako pertsona bat genuen, 60 urte baino gehiago zituen, eta, beraz, epe laburrean erretiratuko zena. Pertsona horrek eragin handia du *Eye Tracking*aren ezagutzan (optikan, elektronikan, software-garapenean eta komunikazioan), bai eta produktuak garatzeko erreminta eta tresnen kudeaketaren ezagutzan ere (merkatuko erreminta teknologikoetan). Printzipioz, gainerako taldekideek ere badituzte ezagutza horiek, baina aipatutako langileak enpresan eman dituen urteetan metatutako isilbidezko ezagutza galtzea saihestu nahi genuen

## Abiatutako jarduerak

Diagnostiko-ariketa baten bidez hauek zehaztu ahal izan genituen: gure prozesu kritikoak, prozesu horiekin zerikusia duten ezagutza-eremuak eta eremuoi lotutako pertsonak. Hala, gure erakundearen ezagutza-mapa egin genuen. Ezagutza-eremuen eta pertsona jakinen arteko loturak ezarrita, ezagutza eskualdatzeko gaiak norekin joratu beharko genituen identifikatu genuen. Ezagutza-eremuen gainean pertsonak duten eragin-maila erreferentziatza hartuta, prozesu interesgarriekin lotutako funtsezko ezagutza ondorengoan esku uzteko eta transferitzeko ibilbideak egituratu genituen.

Aholkularitza-zerbitzuak ekintza-plana proposatu zigun. Ildo horretan, erretiroa hartetik gertu zegoen pertsonaren ezagutza enpresan gordetzeko modua eta kritikoak diren bi prozesuen sistematizazioa eta transferentzia aztertu genituen. Kritikotzat ditugun bi prozesuak honako hauek dira: batetik, merkaturak eta bezeroen gogobetetzea, eta, bestetik, produktuaren garapena eta mantentzea.

“Lan Mentoring programan parte hartuta, epe luzerako proiektu baten lehen pausoa eman dugu. Ikusi dugunez, egoki planifikatzen eta kudeatzen bada, belaunaldi-erleboak ez du zertan traumatikoa izan. Aholkularitza-zerbitzuaren erremintak, metodologia eta esperientzia lagungarriak dira egoera ulertu eta kudeatzeko”.

## Proposatutako irtenbideak

Aholkularitza-zerbitzuaren gomendioei jarraikiz eta proposatutako ekintza-planean jasotako jarduerak kontuan hartuta, produktu-garapenean eta -mantentzearen saileko pertsonaren ezagutza sistematizatzeko lana burutu genuen. Horretarako, hainbat elkarrizketa egin genituen, eta horiei esker, pertsona horren esperientziaren, jardunbide egokien, ikasitako lezioen, harremanen eta abarren inguruko kontakizuna jaso genuen.

Bestalde, zenbait lan-saio dinamizatu ziren lehenasunezko zatitako prozesuetan adituak diren pertsonekin. Saio horien bidez, aholkularitza-zerbitzuak haien jardunbideak eta funtsezko ezagutzak zehaztu ahal izan zituen, eta horien araberrako gomendioak landu.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Ezagutza Liburua (*Knowledge Book*)

Une hartan erretiroa hartzekotan zen pertsonaren esperientzia eta isilbidezko ezagutza biltzen dituen dokumentua daukagu. Beraz, haren know-howa gure erakundearen geratuko da, eta dokumentu hori behar denean kontsultatu eta partekatu ahal izango dugu.

### 02 Funsezko jardunbideak sistematizatea

Merkatuaren eta produktu-garapenean eta -mantentzearen arloko adituekin egindako lan-saioei esker, identifikatutako funtsezko jarduerak bakoitzarekin lotutako gomendio-sorta bat jaso dugu.

### 03 Gomendio bereziak

Diagnostikoaren eta sortutako produktuen ondorioz, aholkularitza-zerbitzuak gomendio batzuk egin zituzkion produktu horiek erakundearen txertatzeko.

### 04 Ezagutza gordetzeko metodologiak geureganatzea






Identifikatutako aditu guztiekin egindako saioetan parte hartzeaz gain, aholkularitza-zerbitzuak bilera horietan erabilitako metodologiak helarazi zituzkion, etorkizunean ere ariketa horiek egiteko aukera izan dezagun.

### 05 Lanbideak enpresei eskaintzen dizkien zerbitzuei buruzko aholkularitza






Lanbideak enpresei eskaintzen dizkien zerbitzuak zehaztasun handiagoz ezagutzeko lan-saioa egin genuen.

**Helburu  
estrategiko bati  
lotuta dagoen  
belaunaldi-  
erleboko  
esperientzia bat.**



 <b>Kontaktua</b>	<b>Sabino Iza</b> Zuzendari kudeatzailea
 <b>Sektorea</b>	Igogailuen muntaketa eta mantentze-lanak
 <b>Enplegua</b>	64 langile
 <b>Kokapena</b>	Bidezaharreta 14, 01400 Laudio (Araba)
 <b>Webgunea</b>	izaascensores.es

#### Etiketak

-  50-99 lanpostu
-  Industria-sektorea, igogailuen muntaketa eta mantentze-lanak
-  Barruko talentua eta potentzialtasuna
-  Aurrea hartzea
-  Mentoringa

#### **Iza Ascensores 50 urtetik gorako historia duen familia-enpresa da, eta igogailuen muntaketan eta mantentze-lanetan espezializatuta dago.**

Enpresaren negozio-eremuen artean daude eraikin berrietan igogailuak jartzea, berriak ez diren eraikinetan igogailuak zaharberri edo modernizatzea eta horien mantentze-lanak egitea. Arkitektura-oztopoak ezabatzea izaten da lan ohikoenetako bat.

Iza Ascensoresek oinarritzko balioztat dituzten prestakuntza eta produktuaren gaineko ezagutza teknikoa. Hala, giza baliabide propio eta kualifikatuak ditugu, profesionaltasuna eta arazoak azkar konpontzea xede dutenak.

### Zergatik hasi genuen prozesua?

Enpresako funtsezko lanpostuetarako errelebo-planari heltzea da Iza Ascensoresek 2025era begira duen helburu estrategikoetako bat. Ondorioz, erronka horren aurrean gidari izango genuen tresna bat behar genuen, ezagutzaren kudeaketa antolatua eta sistematizatua bermatzeko.

Erreleboaren gaiari heltzean askotariko gogoetak sortu ziren, honako hauek, adibidez:

- A** Nola lortuko dugu profesional horiek metatu duten ezagutza identifikatu, dokumentatu eta transferitzea?
- B** Ba al dugu nahikoa prestatuta dagoen langilerik erretiratuko direnak ordezkatzeko? Nola antzemango dugu ordezko izan daitezkeen pertsonen duten potentzialtasuna lanpostu horietan etorkizuneko erreferente izateko?
- C** Erretiroa hartuko dutenek jakingo al dute etorkizunean ordezko izango dituztenei laguntzen eta lanpostuaren funtza azaltzen, euren ezagutza baliotsuak enpresan iraun dezan.

### Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?

Adin-mapei dagokienez, plantilla orekatua dugu. Nolanahi ere, arduraren handieneko lanpostuetan, hau da, gure negozioari buruzko funtsezko ezagutza metatzen den postuetan, erretirotik hurbil dauden profesionalak ditugu. Beharrezkoa zen ezagutza horri gure erakundearen iraunaraztea bermatzeko zuzen plana ezartzea.

### Zein lanpostu daude eraginpean?

Ardura handieneko lanpostuak, negozioari buruzko funtsezko ezagutza dutenak.

## Abiatutako jarduerak

Hasteko, plantillaren egoeraren diagnostikoa egin genuen, eta belaunaldi-erleborako funtsezkoak diren lanpostuak eta funtsezkoak ez direnak bereizi genituen. Horri esker, argiago ikusi genuen lanpostu garrantzitsuenen eta horiek beteko dituzten pertsonen etorkizuneko kudeaketa.

Lanpostu horietako profesionalak gure antolakunde-eremutik kanpo lortzen zaila den ezagutza sendoa eta berezia dute gure sektoreari buruz. Gainera, lanpostu estrategikoak dira, eta Izaren kultura-identitatearen erreferente.

Erretiroa hurbil duen profesional horietako baten ezagutza kritikoak bildu eta dokumentatu genituen. Aholkularitza-zerbitzuak emandako ezagutza transferitzeko dokumentu-gida baten bidez, lanpostuaren funtsa jaso genuen, zeregin kritikoei eta egoki jarduteko beharrezkoak diren trebetasunei dagokienez. Era berean, dokumentatu eta erreleboko unean transferitu beharreko informazio garrantzitsuenaren bilduma egin genuen.

Etorkizuneko senior langileek mentore izaten ikasteko prestakuntza jaso zuten, ordezeko izango dituztenei ezagutza transferitzeko laguntza gisa.

“Iza enpresan, azken gogoeta estrategikoaren ondorioz, Belaunaldi-erleborako Planaren proiektua jarri genuen abian. Pertsonen talentuak eta balioak sustatu eta azalerratu dituzten foroak sortzearen aukera aipatu genuen bertan, 2025ean arduradun teknikoak ordezkatzeko erronkari lotuta. Funtsezko lanpostu horiek betetzeko prestatuta dagoen langileen falta zen arazoa. Enpresa barruan ez genekien proiektuari nola heldu, eta Lan Mentoringi esker prozesua faseka planifikatu ahal izan genuen. Oso pozik gaude emaitzarekin, eta etorkizunera begira hobetzeko area bat dugu, gure sektorean puntako enpresa izaten jarraitzeko”.

## Proposatutako irtenbideak

Adin-mapa egitea eta hurrengo belaunaldi-erleboak egingo diren lanpostuak aurreikustea, bakoitzaren kritikotasun estrategikoa eta metatutako ezagutza berezia kontuan hartuta.

Plantillaren azterketa egitea, senior profesionala ordezkatzeko prestatuta dauden eta egokiak diren langileak identifikatzeko eta ezagutzaren transferentzia-prozesua garaiz kudeatzeko.

Eskarmentu handiko profesionalen funtsezko eta isilbidezko ezagutza biltzen lagunduko digun metodologia eskuratu ahal izatea, bai eta ezagutza hori dokumentatzen eta ordezkapenaren unean transferitzen jakitea ere.

Enpresa barruko talentua zehaztasunez eta lanpostuen eskakizunen arabera identifikatzea, eta etorkizuneko seniorren lekua har dezaketen pertsonak ibilbide eta garapen profesionaleko plan bati atxikitzea enpresan.

Prozesu eta prestakuntza egokiaren bidez, senior langileak mentorizatzea, euren ezagutza transmititzeko gai izan daitezen eta talentu berriari laguntza eraginkorra eta behar bezalakoa eman diezaioeten.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Belaunaldi-erlebooko prozesua: 2025eko helburu estrategikoa

Lan Mentoring proiektua lagungarri izan zaigu Iza Ascensoresen gure helburu estrategikoa aurrera eramateko. Beharrezkoak diren tresnak eman dizkigu enpresan belaunaldi-erleborako prozesua martxan jartzeko.

### 02 Ezagutza kritikoei buruzko dokumentazioa biltzeko tresna

Funtsezko lanpostuetan dauden pertsonen ezagutza kritikoak bildu eta dokumentatzeko tresna eskuratu dugu.

### 03 Belaunaldi-erleboak planifikatzea






Belaunaldi-erleborako mentoring-prozesuak planifikatzen ikasi dugu. Garaiz egin beharreko zeregina da, batez ere funtsezko lanpostuen kasuan, trantsizio egokia bermatzeko. Gainera, proiektua lagungarria izan da erreleboetako protagonistei segurtasuna eskaintzeko, zeregin horri konfiantza aurre egiteko.

## Belaunaldi-erreleboarekin lotutako kultura-aldaketa.



 <b>Kontaktua</b>	<b>Javier Maguregui</b> Kudeatzailea
 <b>Sektorea</b>	Kateen eta osagarrien fabrikazioa
 <b>Enplegua</b>	24 langile
 <b>Kokapena</b>	Arbizolea auzoa 8, 48213 Izurtza (Bizkaia)
 <b>Webgunea</b>	katiak.com

### Etiketak

-  20-49 lanpostu
-  Industria-sektorea, kateen eta osagarrien fabrikazioa
-  Aurrea hartzea
-  Barne-egitura berrantolatzea
-  *Employer Branding* (marka enplegatzailea)

### Katiak 1978. urtean sortutako ETEa da, eta altzairuzko kateen fabrikazioan espezializatuta dago.

Askotariko kateak egiten dituzte, kalitateari, erabilerari, iraupenari eta emaitzei dagokienez, bezeroen beharren eta eskakizunen arabera.

Katiak enpresako lantaldea espezializazio eta kualifikazio handikoa da, eta etengabeko hobekuntzara eta enpresaren lehiakortasunera bideratuta dago. Erabateko kalitatea da enpresako area guztietako lehentasunetako bat: Fabrikazioan, Berrikuspenean eta Hornikuntzan.

## Zergatik hasi genuen prozesua?

Azken 20 urteetan gerentziako lanpostuan egon den pertsonaren belaunaldi-erreleboari heltzeko beharrak eraman gintuen prozesuan parte hartzera.

Erronka garrantzitsu horri ekiteko orduan zenbait galdera sortu ziren, erantzun beharrekoak:

- A** Nola lortuko dugu ordezkaturik izango den pertsonak metatu duen negozioari buruzko ezagutza eta esperientzia guztia identifikatu eta biltzea? Gaur egun ez dago transferituta.
- B** Ba al dugu langile egokirik, prestaturik eta motibaturik ardurak berriak hartzeko eta Katiaken kultura-eredu berria sustatzeko?
- C** Nola identifikatuko dugu langileek duten potentzialtasuna etorkizunean enpresan gaitasunak eta ardurak berenganatzeko?

## Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?

Mugarri den belaunaldi-errelebo horrek buruzagitza-aldaketa dakar, ezinbestean, eta denboran bat dator beste mota bateko erabakiekin, hain zuzen, negozioaren norabide estrategikoarekin, taldeen erakunde-egiturarekin eta enpresa-kulturarekin lotura duten erabakiekin. Gure lehiakortasuna bermatuko duen eta sektoreko erreferente gisa bultzatuko gaituen enpresa-kultura hori metodologia berrietara bideratuko da. Gainera, antolaketa-eredu berria ezartzearekin batera, ordezkaturik den pertsonaren ezagutzak eta esperientziak identifikatu eta bildu behar dira, oso baliotsuak baitira. Horrekin guztiarekin, kultura berria sustatu nahi dugu Katiaken.

## Zein lanpostu daude eraginpean?

Enpresako gerentzia.

## Abiatutako jarduerak

Hasteko, egoeraren diagnostikoa egin zen plantillaren adin-maparen bidez, eta erakundearen funtsezkoak diren lanpostuak eta funtsezkoak ez direnak bereizi ziren. Horrela, datozen urteetan egin beharreko belaunaldi-erleboak zehaztu ahal izan genituen, eta etorkizuneko egoerak planifikatu.

Kritikotzat jotako areak eta ordezkatu den pertsonaren ezagutzak zehaztu ziren, bildu beharrekoak baitira ondoren departamentuetako arduradunen esku uzteko.

Bigarren fasean ibilbide-orrria egitea erabaki zen, profesionalak funtsezko gaitasunak berenganatzen joan zitezkeen eta, batez ere, zegozkien ardurak beren gain har zitzaten.

Katiaketekeko ekoizpen-egiturako profil profesionalak aztertu ziren, helburu jakin batzuekin: talentua sustatzea, proiektu berri eta erronkarietara helitzea eta talentua atxikitzeke politikak kulturalki sustatzea, etorkizuneko ikuspegiarekin.

Talde-arduradunek prestakuntza egokitua jaso dute, zeregin berrien aurrean eta taldeen zuzendaritzan segurtasuna, ezagutza eta konfiantza izan dezaten.

“Gure kasuan, kontua ez da bakarrik erretiroa hartzearen den pertsonaren ezagutzak eskualdatzea; izan ere, lagungarri izan zaigu baita erantzukizunak kudeatu eta erdi-mailako arduradunetara esleitzeko ere. Haien arduratu behar dira enpresako sekzioetan informazioa biltzeaz, taldeak zuzentzeaz eta informazioa modu antolatuan eta etengabe emateaz”.

“Lan luzea dugu aurretik egiteko, baina abiatu garelako uste dugu, aholkularitza-zerbitzuarekin batera oinarriak finkatu eta gure proiektua bideratu baitugu”.

## Proposatutako irtenbideak

Ordezkatuko den pertsonaren ezagutzak eta lanpostuaren erantzukizunak transferitzeko ibilbidea prestatzea, ardura horiek onartzeko egokienak diren pertsonak identifikatzea eta transferitu beharreko zereginen ibilbide-orrria eta egutegia diseinatzea.

Katiaketen funtsezko negoziatorako lagungarriak direla eta, gerentziak bere ibilbidearen bukaerara arte beretzat gordeko dituen beste zeregin garrantzitsuak eta beharrezkoak batzuk banakatzea.

Autonomia pertsonala, etengabeko prestakuntza eta jardueraren pertsonalen gaineko erantzukizuna sustatzen dituzten prozesuak eta metodologiak ezartzea, lanpostuen errealitateara egokituta.

Komunikazio-plana egin antolaketa-eredu berria abiarazteko eta plantilla osoa aldaketa-prozesuan inplikatzeke.

Zuzendaritzari laguntzea hainbat jardueraren martxan jartzen, parte-hartzearen gehiago oinarrituko den lidergoa lortzeko eta enpresako estamentu profesional guztiak aldaketarekin lotzeko.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Antolaketa-aldaketa modulatzeko tresnak

Katiaketen badugu funtsezko lanpostuetako belaunaldi-erleboaren prozesuak aurrera eramateko metodologia bat, bai eta taldeen kudeaketa- eta zuzendaritza-modu berriak abian jartzeko tresnak ere, lehiakorragoak eta eraginkorragoak izan gaitzen.

### 02 Enpresako zuzendaritzaren eta arduradunen konpromisoa

Funtsezkoa izan da taldeak proiektuan inplikatzeke eta erakundea jabetu dadin egungo gerentziak negozioaren alderdi guztietara buruz duen ezagutza zabala bildu eta dokumentatzeko garrantziaz. Garrantzizkoa izan da, era berean, plantilla eta, bereziki, departamentuetako arduradunak sensibilizatu daitezkeen, bai erantzukizun berriak, bai taldeak zuzentzeko eta kudeatzeko beste modu bat onartzeko beharraz, betiere norbere lanpostuan ekarpen pertsonala egitera eta erakundearen helburuekiko konpromisora bideratuta.

### 03 Marka enplegatzailea (*Employer Branding*)

Eskura izan ditzakegun *employer branding* estrategiak ikastea enpresaren barne-marka hobetzeko, batez ere barruko talentua sustatzera bideratutako jarduerekin lotutakoak, enpresarekiko fidelizazioa lortze aldera.

**Ezusteko errelebo-egoeretarako kontingentzia-sistematika prestatzea, eredu izan dadin.**

KREAN

 <b>Kontaktua</b>	<b>Nieves Barahona</b> Giza baliabideen arduraduna
 <b>Sektorea</b>	Arkitektura eta eraikuntza
 <b>Enplegua</b>	240 langile
 <b>Kokapena</b>	Goiru Kalea 7, 20500 Arrasate (Gipuzkoa)
 <b>Webgunea</b>	krean.com

#### Etiketak

- 100-249 lanpostu
- Arkitektura- eta eraikuntza-sektorea
- Aurrea hartzea
- Barruko talentua eta potentzialtasuna

#### Ingeniaritzako eta arkitekturako zerbitzu teknikoak.

Gure bezeroen artean industriako eta zerbitzuetako enpresak daude, bai eta administrazio publikoak ere.

### Zergatik hasi genuen prozesua?

Erreleboa kudeatzeko ekintzak martxan jartzeko beharra ikusi genuen; izan ere, berehala kudeatu beharreko errelebo-kasu baten aurrean geunden, eta hurrengo hamarkadan gehiago izango dira.

### Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?

Erakundearen ekimen garrantzitsuak eramaten dira aurrera pertsonen kudeaketaren arloan (mentoringa, kontziliazio-planak, ordutegi malguak eta abar), baina erreleboen gaian erreakzioz jokatu izan dugu, kasu bakoitzari irtenbidea emanez. Orain, jokabide hori ez dela nahikoa konturatu gara. Premiazkoa zen egoera aurreikusteko eta beharrezko profilak arrakasta-berme handiagoz betetzeko sistematika bat eskura izatea. Era berean, erakundeak kontuan hartu du gaitasun-eskakizun batzuk funtsezkoak direla eta negozio-unitateak gaingaitzen dituztela; horien artean daude eremu komertzialerako, harremanetarako eta talde-kudeaketarako gaitasunak. Horiek garatzeko ezinbestekoak dira aurreikuspena eta erakundearen gaineko ezagutza —eta hori ezin da inprobisatu, aurreikusi egin behar da eta aurretik landu—, baita prozesua osoa lagunduko duten tresnak ere.

### Zein lanpostu daude eraginpean?

Belaunaldi-erreleboaren prozesua lanpostu guztietan ezarri da, eta ez da transferentzia zehatzik gauzatu lanpostu espezifiko bati lotutako inongo pertsonarekin.

## Abiatutako jarduerak

Hasierako diagnostikoaren jarduera bukatu ondoren, erakundeak zeharkako planteamendua zehaztu nahi izan du belaunaldi-erleboaren prozesua kudeatzeko.

Nolanahi ere, egindako lana baliagarria izan da hausnarketa sakona egiteko, bai errelebo-beharrak handiagoak eta lehentasunezkoak diren areetan eta bai kritikotasun handikotzat edo oso handikotzat jo diren lanpostuetan ere. Ekintza-planari jarraikiz, honako tresna hauek erabili dira:

- A** Lanpostuaren kritikotasun-matrizea eta erreleboa aurretik prestatzeko jarraibideak. Belaunaldi-erreleboa kudeatzeko tresna diseinatu da, lanpostuaren kritikotasun-mailaren eta horren ondoriozko aurrea hartzeko beharren arabera. Gainera, ordezkapen egokirako beharrezkoak diren ekintzak denboralizatu egin dira.
- B** Talentuaren eta potentzialtasunaren matrizea. Tresna horri esker, ondorengoak izan daitezkeen pertsonen identifikazioa eta kudeaketa integratu dira, erreleborako aukera eraginkorrak eskainiko dituen «harrobi ahaltzua» edukitzeko (errelebo-kontratua, ikerketa-kontratua eta abar) aztertu ziren, besteak beste.

“Gure kudeaketa-sistemekin lotura duen tresna eskuratu dugu. Aukera ematen digu erretiroen egoera denbora errealean jarraitzeko eta erabaki hobeak hartzeko, plangintzan, ordezko pertsonen identifikazioan eta ekintzak lehenesteko orduan”.

## Proposatutako irtenbideak

Lanpostuaren kritikotasun-matrizea eta erreleboa aurretik prestatzeko jarraibideak. Monografiko bat landu da, gaur egungo eta etorkizuneko errelebo-beharrei irtenbide egokia emateko giza baliabideetako zuzendaritzarentzako ibilbide-orriaren diseinuari buruz. Horren guztiaren euskarria eskema orokor bat da, eta aukera eman du Power BI bidez diseinatutako informazio-sistemaz hornitzeko. Hain zuzen ere, sistema hori azterketarako eta erabakiak hartzeko tresna gisa erabiltzeko beharrezkoak diren informazio-eremuez hornitu da. Aginte-taula integrala osatu da, erreleboari lotutakoa.

Talentua baloratzeko taula eta potentzialtasun-matrizea. Bi tresna horiei esker, erakundearen dagoen potentzialtasuna baloratzeko eta ikusteko ariketa egin da. Hortik abiatuta, baliozko informazioa eskura daiteke errelebo-planak gauzatzeko ordezkak izan daitezkeen pertsoneri buruzko erabakiak hartzeko. Potentzialtasunaren estimazioari eta jardueraren balorazioari lotutako aldagaien arteko konbinazioaren analisia izan da tresna horiek sortzeko abiapuntua. Horrela burutu da ereduaren eraikuntza.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Errelebo-prozesurako aginte-koadroa

Belaunaldi-erreleboaren prozesuan espezializatutako aginte-koadroa daukagu. Egindako lana Power BI tresnan txertatuta dagoenez, errazago kudeatu eta eguneratu da. Errepikatu eta aurrera begira aberastu daitezkeen tresna egituratzea lortu dugu. Erreleboaren eremuan gaur egungo eta/edo etorkizuneko egoeretan aplika daiteke, argi eta garbi. Gainera, pertsonen kudeaketarekin lotutako prozesuen zerrendari beste dimensio bat gehitu zaio: adina eta belaunaldi-erreleboaren ingurunea.

### 02 Barruko ibilbide-planetan txertatutako eredu






Gure planteamenduaren oinarria izango den erreferentziako eredu bat izatea lortu dugu, eta Kreanek jada abian dituen ibilbide-planekin uztartu da. Hala, belaunaldi-erreleboaren «zirkulua ixtea» ahalbidetzen duen sistematika osatu da.

### 03 Erreleboaren inpaktuari buruzko hausnarketa






Aldagai batzuk definitu dira, eta modu praktikoan partekatu dira negozioren zuzendaritzan. Horrenbestez, inpaktu askoz estrategikoagoa izan dezaketen erabakiak hartu ahal izan dira, errelebo-egoerek sorrarazitakoak izan arren. Batez ere kritikotasun handiko edo oso handiko profilen kasuan. Adi-adi lantzen jarraitzeko gaia da.

## Epe laburrera gauzatuko diren erretiroak eta prozesu kritikoaren sistematizazioa.



 <b>Kontaktua</b>	<b>Ana Fernández</b> Giza baliabideetako zuzendaria
 <b>Sektorea</b>	Plastikoaren manufaktura-industria
 <b>Enplegua</b>	162 langile
 <b>Kokapena</b>	Ama Kandida hiribidea zk.g., 20140 Andoain (Gipuzkoa)
 <b>Webgunea</b>	plastigaur.com

### Etiketak

-  100-249 lanpostu
-  Plastikoen manufaktura-industria
-  Metodologiaren gaineko ezjakintasuna
-  Ordezteko zaila den funtsezko ezagutza espezializatua
-  Erretiroak

### 1978. urtean erositako familia-enpresa txikia gara. Hasieran paperezko poltsak eta ezpainzapiak ziren gure jardueraren oinarria.

Hazkunde azkarraren ondoren, eta estrusio-makinak erositako, plastikoen industrian sartu ginen. 1989an sortu zen Plastigaur, pabiloi berri batean, non bigarren eskuko makinak kendu eta berriak jarri genituen.

Eskabide-zorroak azkar egin zuen gora eta lehentasuna eman zitzaion I+G+b arloari. Orduan, familia-enpresa zena enpresa profesionalizatua bihurtzeko helburuz lan egin du zuzendaritzak. Ildo horretan, sortzaileek transmititutako balioak eta nazioartean lehiakorra den enpresa bati dagozkion berrikuntza, eskakizunak eta efizientzia uztartu ditu.

Industria-sektorearentzako eta kontsumorako bilgarri eta enbalaje malguen soluzioak eskaintzen ditugu.

## Zergatik hasi genuen prozesua?

Erakundearen funtsezkoak diren pertsona batzuen erretiroa hurbil egotea eta plantilla zahartzearen eta/edo txandakatzearen arazoari aurre egiteko metodologiaren inguruan gure ezjakintasuna izan ziren Lan Mentoringen parte hartzeko arrazoi nagusiak.

## Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?

Plastigaurren plantilla nahiko gaztea da. Lan Mentoring programan parte hartu zuen unean, 6 langile bakarrik ziren 60 urtetik gorakoak. Nolanahi ere, enpresak prozesu oso espezializatuak lantzen dituenaz, horiek finkatu eta sistematizatu egin behar ditu, datozen erretiroen gaiari heltzeaz gain.

## Zein lanpostu daude eraginpean?

Erretiroa berehala hartuko duen pertsona bat dago, eta lehentasunezkoa da harekin lan egitea, Kalitatearen eta Laneko Arriskuen Prebentzioaren arloko ezagutzan liderretako bat baita. Gainera, lau lagunek ezagutza-maila handia dute enpresan kritikoak diren bi prozesuri dagokienez: estrusioa eta convertinga. Ezagutza-eremu horien oinarria isilbidezkoa da, ez dago dokumentatuta. Hori dela eta, langile horiek erretiro-adinetik hurbil ez dauden arren, komenigarria da ezagutza berezi hori babestea, plantillan planifikatu gabeko txandakatzeak gerta baiditezke.



## Abiatutako jarduerak

Lehenik eta behin, diagnostikoa egin genuen, eta, horren bidez, plantillaren egoera aztertu eta funtsezko ezagutza-eremuak zein horiekin lotura zuten pertsonak identifikatu genituen.

Ondoren, arriskuan zeuden pertsonak nortzuk ziren ikusi genuen, haien erretiro-adina, erakundea uzteko plangintza eta isilbidezko esperientzia kontuan hartuta. Gainera, lantzeko interesgarriak ziren prozesuak zehaztu genituen, prozesu bakoitzari lotutako txandaketa-maila, zahartzea eta espezializazioa erreferentziatzen hartuta.

Diagnostikotik abiatuta, aholkularitza-zerbitzuak ekintza batzuk proposatu zizkigun, eta horiek lehenetsi genituen proiektuaren esparruan garatzekoa zen ekintza-plana prestatzeko. Zehazki, lehenetsia eman genien erretiro-adinetik hurbil zegoen pertsonaren ezagutza babesteari eta estrusioko eta convertingeko prozesuetan funtsezkoak diren jarduerak sistematizatzeari.

“Balorazio oso positiboa egin dugu proiektuan parte hartzeari buruz”.

“Gaian espezializatuta dagoen aholkularitza-zerbitzuari esker, aukera izan dugu hausnartzeko eta ezagutzeko zer tresna diren gaur egun baliagarriak guretzat, etorkizuneko egoerei aurre egiteko ekintzak planifikatu eta ezartzeko”.

## Proposatutako irtenbideak

Hainbat elkarrizketa egin ziren erretiroa hartzeaz dagoen pertsonarekin. Lotura estua du Kalitatearen eta Laneko Arriskuen Prebentzioaren arloarekin, eta bilera horien bidez, enpresan metatu duen esperientziaren ondoriozko isilbidezko ezagutza dokumentatu ahal izan genuen.

Estrusioaren eta convertingaren inguruko jarduerak ardatz duten lanpostuen kasuan, esperientzian oinarritutako eta lantaldeko gainerako kideei transferitu beharreko funtsezko jardunbideak identifikatu eta sistematizatu ziren.

Lanbideren zerbitzuak berrikusi ziren, kanpoko laguntzarekin indartu beharreko enpresaren ezagutza-eremuak kontuan hartuta.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Ezagutza Liburua (*Knowledge Book*)

Dokumentu batean jasota dugu une hartan erretiroa hartzeaz zen Kalitatea eta Laneko Arriskuen Prebentzioa saileko pertsonaren esperientzia eta isilbidezko ezagutza. Arlo eta ezagutza-eremu horiekin lotura duten pertsonen artean dokumentu hori partekatzeko eta aprobetxatzeko estrategia finkatzea izango da hurrengo helburua.

### 02 Funtsezko jardunbideak sistematizatzea

Hautatutako adituekin egindako elkarrizketetan identifikatu ziren funtsezko jardunbideak sistematizatzen dituen dokumentua daukagu. Jardunbide horiek areako gainerako lankideekin partekatuko dira.

### 03 Gomendio bereziak

Diagnostikoaren eta sortutako produktuen ondorioz, aholkularitza-zerbitzuak gomendio batzuk egin zizkigun produktu horiek erakundean txertatzeko.

### 04 Ezagutza gordetzeko metodologiak geureganatzea

Aholkularitza-zerbitzuak erabilitako metodologiak helarazi zizkigun, etorkizunean ere ariketa horiek egiteko aukera izan dezagun.

### 05 Lanbideen enpresei eskaintzen dizkien zerbitzuei buruzko aholkularitza

Lanbideen enpresei eskaintzen dizkien zerbitzuak zehaztasun handiagoz ezagutzeko lan-saioa egin genuen.

**Bideari  
“barrura begira”  
ekitea:  
gerentziaren  
erreleboa.**



<b>Kontaktua</b>	<b>Jose Luis Fuente</b> Kudeatzailea
<b>Sektorea</b>	Eraikuntza, eraikinen birgaitze integrala
<b>Enplegua</b>	30 langile
<b>Kokapena</b>	Mazustegi kalea 21-23 (sarrera: Prim kalea 53), 48006 Bilbo
<b>Webgunea</b>	sadekosa.com

**Etiketak**

- 20-49 lanpostu
- Eraikuntza-sektorea
- Kudeatzailearen erretiroa
- Barne-egitura berrantolatzea
- Aurrea hartzea

**Eraikuntza-sektoreko enpresa gara, eta espezializatuta gaude inpermeabilizazio-sistemak instalatzen eta merkaturatzen, urbanizazioak berriztatzen eta eraikinak osorik birgaitzen.**

Enpresa 1970. urtean sortu zen, Sadeko izenarekin, eta 1982an eratu zen Sadekosa. Gure enpresako kideen esperientzia luzeari eta profesionaltasunari esker, erreferentziak gara bizitegi- zein industria-eraikinei eragiten dieten patologiak konpontzen.

Mota guztietako obrei ekiteko baliabide teknikoak eta giza baliabideak ditugu. Administrazioentzat eta enpresa pribatuentzat egiten dugu lan, zuzkidura-obretarako eta etxebizitzetarako.

**Zergatik hasi genuen prozesua?**

Kudeatzailearen erretiroari nola aurre egin pentsatzen hasi behar genuelako hartu genuen parte programan. Era berean, kontuan hartu genuen finantza-zuzendaria 6 urte barru erretiratuko zela, hori ere lanpostu kritikoa baita enpresan. Lan Mentoringen parte hartuz, arlo horretan profesionala den lantaldearen gidaritzara eta laguntza izateko aukera genuen. Horrela, kudeatzailearen errelebo-prozesuarekin, erakundea eta pertsonak hurrengo gerentziarako prestatuko zirela pentsatu genuen.

Sadekosaren jabeak (kudeatzaileak) bultzatu du prozesua eta bera da buru. Erreleboak garaiz planifikatzen hastea —batez ere funtsezko lanpostuetan— oinarritzkoa da lantalde osoari segurtasuna transmititzeko. Garrantzitsua zen hori guztia lasaitasunez eta profesionalen laguntzarekin egitea. Barrura zein kanpora begira profesionaltasuna eta etorkizunaren aldeko apustua adierazteko modua ere bazen.

**Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?**

Enpresarentzat momentu garrantzitsua dela uste dugu, eta errelebo-prozesuak arrakastaz burutzeko gure esku dagoen guztia egiteko erantzukizuna sentitzen dugu. Enpresaren jarraipenak kezkatu egiten gaitu. Lantaldeak eta bezeroek prozesua naturaltasunez eta segurtasunez bizi dezatela nahi dugu.

**Zein lanpostu daude eraginpean?**

Ezagutza eta esperientzia kritikoak ez galtzea zen lehentasuna bi kasuetan: gerentzian eta finantza-zuzendaritzan.

## Abiatutako jarduerak

Hasteko, diagnostikoa egin genuen, belaunaldi-erreleboaren eta bizitza-ziklo profesionalaren inguruko egoera eta kasuak ezagutu eta lehenesteko. Gerentziaren erreleboa lantzea lehenetsi zen, kudeatzailearen irteera-prozesu osoa planifikatzea, eta ondoren, finantza-arduradunaren erreleboa prestatzea. Horretarako, honako neurri hauek proposatu zizkiguten:

- A** Gaia garaiz lantzea eta erreleboa alde aurretik aurreikustea, lanpostua utziko dutenek eta haien ordezkoez tarte nahikoa izan dezaten elkarrekin aritzeko.
- B** Errelebo-prozesua planifikatzea, eta, horretarako, ezagutza transferitzeko formulak planifikatzea eta ahalik eta gehien aprobetxatzea pertsonen bizikidetzan eta mentoring-prozesuak.
- C** Ezagutza teknikoak ez ezik, funtsezko trebetasunak ere kontuan hartzea erreleboan, ordezkoez lanpostura ondo egokituko direla bermatzeko.
- D** Erreleboa modu sistematikoan lantzea, langileen ordezkapenak harremanetan sor dezaketen eragina aintzat hartuta, eta geratzen diren pertsonekin lan egitea, gerta daitezkeen botere-mugimenduak ahalbidetzeko.

Diagnostikoaren ondoren, aholkularitza eman ziguten Lanbiden laneratzea laguntzeko eskuragarri dauden programen eta baliabideen inguruan.

Eta, azkenik, ekintza-plana zehaztu zen. Laguntzaren bidez lan-ibilbidea zehaztu zen, erakunde barruan kudeatzailearen ordezkotz izateko lanbide-eta gaitasun-profil egokia duen pertsonarik bazegoen egiaztatzeko.

“Gure esperientzia oso ona izan da, ez dugu zailtasunik izan, prozesua erraz joan dela uste dugu. Luxua izan da gerentziaren eta finantza-zuzendaritzaren ondorengotzaren erronka modu antolatuan eta esperientzia duen lantaldearen laguntzarekin landu ahal izatea”.

“Proiektua modu positiboan eragiten ari da bai funtsezko lanpostuetan eta bai erakunde osoan ere, enpresaren etorkizuna bermatuta dagoela transmititzen ari baikara”.

## Proposatutako irtenbideak

Negozio-erronken inguruko hausnarketa egin genuen. Sadekosaren etorkizuneko ikuspegia finkatu genuen:

- A** Enpresa gisa lortu nahi den helburua/etorkizuna adostea (ikuspegia).
- B** Egungo egoera, pertsonen konpromiso-maila, antolaketan dauden oztopoak eta eragileak, eta erreleboa zein ezagutzaren eskualdatzea bultzatzeko zuzendaritza-taldeak duen gaitasuna identifikatzea.

Gure antolaketa-eredua aztertu genuen, erakundearen egitura doitzeko. Komenigarritzat jo genuen funtsezko lanpostuek organigraman duten lekua bat etortzea Sadekosaren Zuzendaritza Batzordearen osarearekin eta aurrean dugun gerentziaren errelebo-prozesuarekin.

Gerentziako lanpostuaren erantzukizunak eta lotutako profila zehaztu genituen.

Gerentziako lanpostua bete dezaketen Sadekosako langileei buruzko balorazioa. Kudeatzaile izateko hautagai izan daitezkeen taldeko pertsonen gaineko balorazioa egin zen, enpresa barruan.

Gerentziako lanpostuari laguntzea (irtengo den pertsonari eta sartuko denari). Ibilbide-orria, errelebo-prozesua eta kudeatzailearen ezagutzaren transferentzia zehaztu ziren. Ardura berriak lehenbailehen hartzeko dinamikak diseinatu ziren.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Erreleboari aurrea hartzea erakundearen

Funtsezko lanpostuen errelebo-beharrak argi ikusi dute. Horrek aukera emango du errelebo horiek garaiz burutzeko, erakundearen ahalik eta inparturik txikiena izan dezaten.

### 02 Antolaketa-testuinguruaren alde aurreko azterketa


Oso garrantzitsua iruditu zaigu ezagutzaren transferentziari ekin aurretik antolaketa-testuingurua aztertu eta ibilbide-orria diseinatu izana, Sadekosako zuzendaritza-taldeko kideetako baten barne-sustapena egin ahal izateko.

### 03 Hautagaitza berria aukeratzearen garrantzia





Gerentziako lanpostua beteko duen pertsona hautatzeko/baloratzeko prozesuan oso garrantzitsua izan da kontuan hartzea ordezkotz izan zitezkeen pertsona guztiek ez zutela ardura hori hartzeko interesik (hautagai izan zitezkeen lau lagunetik bik aukera baztertu zuten, beste motibazio profesional eta personal batzuk zituztela argudiatuta).

**Adina eta pertsonen potentzialtasuna kudeatzeko sistematika bat modelizatzea.**

**LAGUN ARO**

 <b>Kontaktua</b>	<b>Idoia Barroeta</b> Giza baliabideen arduraduna
 <b>Sektorea</b>	Aseguru-entitatea
 <b>Enplegua</b>	109 langile
 <b>Kokapena</b>	Basurtuko Kaputxinoen kalea 6, 2. solairua, Basurtu-Zorrotza, 48013 Bilbo
 <b>Webgunea</b>	seguros lagunaro.com

**Etiketak**

-  100-249 lanpostu
-  Aseguru-sektorea
-  Aurrea hartzea
-  Barruko talentua eta potentzialtasuna

**Enpresak askotariko aseguruak eskaintzen ditu; besteak beste, arrisku anitzekoak, auto-aseguruak, erantzukizun zibilekoak, istripu-aseguruak, bizitzakoak eta aurrezkikoak.**

Gure bezeroen artean partikularrak, autonomoak eta enpresak daude.

**Zergatik hasi genuen prozesua?**

Plantillaren zahartzte-egoerari irtenbide operatiboa emateko eta, aldi berean, erretiro-fasean dauden pertsonak eraginkortasunez ordezkatzeko bermatuko duen eredia sortzeko.

Proiektuarekin honako galdera hauei erantzun nahi izan genien:

- Zer kritikotasun-maila dute lanpostuek?
- Zer asmo dute pertsonak euren erretiroari dagokionez?
- Zer estaldura-mota behar du lanpostu jakin horrek?
- Enpresa barruan ba al dago ordezkapena egiteko talentua identifikatuta duen langilerik?
- Zer prestakuntza/laguntza beharko luke?
- Zer ezagutza dira kritikoak aldaketa-prozesurako?

Hortik abiatuta, pertsonen kudeaketa lagunduko duen sistematika egituratuko da, erreleboak erakundean duen bilakaeraren arabera egokituko dena.

**Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?**

Gure enpresan, lanpostuek gero eta trebetasun handiagoa eskatzen dute, bai eta denbora ere. Horregatik, ezinbestekoa da lanpostuen estaldura aurretiaz prestatzea. Horretarako, kudeaketa hori berehala martxan jartzeko lagungarriak diren tresnak izatea lehentasuna da.

**Zein lanpostu daude eraginpean?**

Belaunaldi-erreleboaren prozesua kudeatzeko zeharkako planteamendua, erakundeko lanpostu guztietan aplikagarria dena.

## Abiatutako jarduerak

Diagnostikoaren fasea gauzatzearen ondorioz, ekintza-planean zehaztu egin da belaunaldi-erreleboaren prozesua kudeatzeko zeharkako planteamendua, erakundeko lanpostu guztietan aplikagarria izango dena. Horretarako, hasteko, enpresako lanpostuen segmentazioa egin da, eta hortik abiatuta, mailaka, martxan jarriko den adinaren kudeaketarako sistematika zehaztuko duten aldagaiak identifikatu eta denboralizatu dira.

Horren guztiaren euskarria bisualizazio-tresna bat da (Power BI). Erreminta horrek informazioaren kudeaketa eta analisisa erraztu ditu, ez bakarrik giza baliabideen arean, baita erakundeko gainerako area guztietan ere.

Aldi berean, talentuaren eta potentzialtasunaren analisiaren dimentsioa landu da, aldagai erabakigarria baita kritikoa den ezagutza propioa babestuko duen ondorengotza-plana martxan jartzeko.

Azkenik, prozesua indartu dezaketen Lanbideren zerbitzuei buruzko aholkularitza jaso dugu. Ildo horretan, honako programa hauek azpimarratuko ditugu: prestakuntzarako ekintza estrategikoak eta profesional berriak hartzeko lan-kontratu espezifikoak.

“Oso baliagarria izan zaigu lanpostuen kritikotasunaren arabera egituratutako sistematika aplikatzeko”.

## Proposatutako irtenbideak

Erreleboa optimizatzeko tresnak:

**Lanpostuaren kritikotasun-matrizea eta erreleboa aurretik prestatzeko jarraibideak.** Ibilbide-orrria zehaztu da, erreleboari dagokionez premiazkoak diren ekintzak lehenestea eta periodifikatzea ahalbidetzen duena, giza baliabideen gestio-planari begira.

Ordezkapena egiteko talentua identifikatzeko tresnak:

**Talentua eta potentzialtasuna baloratzeko matrizea.** Pertsonen jarduera-maila eta potentzialtasuna zehazten dituzten irizpideak identifikatzeko eta ebaluatzeko lana integratu da. Helburuei eta rolen eskakizunei dagokienez, pertsonak dituzten trebetasunak, jarduera eta potentzialtasuna modu sistematikoan eta egituratuan ebaluatzeko aukera ematen du matrizeak. Gainera, belaunaldi-erreleboaren prozesuan dauden pertsonen ordezkoak sustatu eta aukeratzeko erabakiak hartzeko oinarri objektiboa eskaintzen du.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Erreleboa kudeatzeko mekanismo berria

Garatu dugun erreferentziatzko eskema berria baliagarria izan da belaunaldi-erreleboaren prozesuari lotutako kudeaketa-mekanismoa ezartzeko. Lehen ez zegoen halakorik.

### 02 Aurrea hartzea, lanpostuaren kritikotasun-mailaren arabera

Errelebo-prozesuen gutxi gorabeherako iraupena kuantifika dezakegu, lanpostuaren kritikotasun-mailaren arabera. Modu horretan, datozen urteetan beharrezkoak izango diren jarduketak aurreikusi ahal izango ditugu. Eredua benetako kasuetan oinarrituta simulatu da, eta horregatik balioztatu eta onartu da.

### 03 Hazkunde-potentzialtasuneko tresna






Talentua baloratzeko taula eta potentzialtasun-matrizea Power BIn ezartzea funtsezkoa izan da personak euren hazkunde-potentzialtasunaren eta ondorengotza-katearekin duten loturaren arabera posizionatzeko. Eskuragarri dagoen talentua azkar, eraginkortasunez eta modu fidagarrian aurkitzea ahalbidetzen du, kanpoko kontratazioaren baten beharra dagoen ala ez baloratzeko. Pertsona horrek erakundearen izango duen posizio berrirako ibilbide zehatza pertsonalizatzeko aukera ere ematen du.

### 04 Barruko talentuaren kudeaketa







Potentzialtasunik handiena duen plantilla identifikatu eta garatuz, hobeto kudeatzen da barruko talentuaren gordekina, Seguros Lagun Aroren egungo eta etorkizuneko erronkei eraginkortasunez aurre egiteko aukera emango duena. Nabarmentzekoa da, halaber, zehaztutako ebaluazio- eta sustapen-prozesuek duten eragina, ekitatean eta merituan oinarritutako lan-ingurunea sendotzeko bitarteko gisa.

**Belaunaldi-erreleboaren esperientzia zuzeneko eskulaneko lanpostu espezializatuetan.**

**SpanSet®**

 <b>Kontaktua</b>	<b>Xabier Iraola</b> Giza baliabideen zuzendaria
 <b>Sektorea</b>	Segurtasun-ekipamenduen hornitzailea
 <b>Enplegua</b>	60 langile
 <b>Kokapena</b>	7. poligonoa, 20150 Villabona (Gipuzkoa)
 <b>Webgunea</b>	spanset.com

#### Etiketak

-  50-99 lanpostu
-  Industria-sektorea
-  Prestakuntzarik ez merkatuan
-  Ordezkatzeko zailak diren lanpostuak
-  Mentoringa
-  *Employer Branding* (marka enplegatzailerak)

#### **Spanset SA enpresa Spanset Group taldeko kidea da. Taldeak Suitzan du egoitza (Wollerau hirian), eta 15 ekoizpen-lantegi baino gehiago ditu 5 kontinenteetan.**

Spanset SAK 1979az geroztik banatzen ditu bere produktuak eta zerbitzuak Espainiara, Portugalera eta Frantziara, Villabonan (Gipuzkoa) duen egoitzatik.

Segurtasunerako diseinatutako soluzioak, ingeniari-taldea zerbitzuak, ikuskapenak, prestakuntza, ziurtagiriak eta aholkularitza eskaintzen ditugu, bezeroaren lasaitasunerako eta agiri-ziurtagiriaren estaldura emateko. Berrikuntza dugu ardatz, gure soluzioak teknikoak baitira hein handi batean, eta, gainera, ikuspegi horrekin egiten dugu lan. Gure DNAn dago. Gure berrikuntzetako batzuk, efizientzia handikoak izaki, betebeharrak bihurtzen dira, gerora legez eskatzen baitituzte.

### Zergatik hasi genuen prozesua?

Spansetek adin-mapa orekatua du enpresako area guztietan, eta epe laburrera begira ez zegoen errelebo-prozesurik hasteko premiarik. Hala ere, epe ertainera zenbait erretiro-kasu planifikatzeko beharrak kezkatzen gintuen, etorkizunerako prest egon nahi genuen.

### Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?

60 bat lagunekoko diziplina anitzeko lantaldea osatzen dugu: ingeniariak, merkataritza-aholkulariak, lantegiko beharginak, jostunak, BAZa, administrazio-ko lantaldea, marketinekoa... Guztiok geure egiten ditugu bezeroen kezka eta ahalik eta segurtasun handiena eskaini nahi diegu.

Enpresaren barruan erretiroa hurbil duten pertsonak ditugu, zeharkako zein zuzeneko lanpostuetan dihardutenak, eta kritikoak dira metatu dituzten ezagutza eta esperientziagatik.

### Zein lanpostu daude eraginpean?

Ebaketa eta jantzizigintzako langileak nabarmendu behar ditugu. Lanpostu horietan diharduten profesionalen lana ez dago estandarizatuta, haien ezagutza metatzen oinarritzen da, artisau-lana baita, bezeroaren eskakizunen arabera. Euren lanpostuen eta negozioaren gaineko ezagutza paregabea dute, eta horrek berebiziko garrantzia du, ez baitago kanpoko edo araututako prestakuntzarik gaitasun horiek eskuratzeko. Gaur egun, langile beterranoen arduratzen dira hasiberriei irakasteaz.

Bestalde, ezagutza hori dokumentatuz joan da, baina ez modu homogineoan eta egituratuan. Beraz, ezagutzaren kudeaketa bateratu eta antolatu beharra zegoen, gal ez zedin.

## Abiatutako jarduerak

Ebaketa eta jantzigintzako lanpostuen profilak zehaztu ziren. Helburua zen lanpostuen ardurua eta eginkizun nagusiak, prestakuntza- eta esperientzia-eskakizunak eta jarduera egokia izan dadin beharrezkoak diren gaitasunak identifikatu eta zehaztea.

Hori guztia zehaztuta, argiago izan genuen etorkizunera begira zer eskakizun hartuko genituen kontuan lanpostu hutsak betetzeko eta langileak hautatzeko prozesuak optimizatzeko.

Lanpostuen funtzio-mapa bat finkatu genuen, eta, hortik abiatuta, langile seniorrekin lanean hasi ginen, haien ezagutza metatu kritikoa biltzeko. Bigarren fase batean, informazio hori adostu eta dokumentatzea zen helburua.

Ondoren, identifikatutako ezagutza abiapuntutzat hartuta, lanpostu horien egiten jakite paregabe eta bereziaz jabetzea bermatzeko metodologia bateratu behar genuen. Horretarako, jantzigintzako lanpostuari buruzkoak ikasteko prozesua diseinatu zen, ezagutza hori hasiberriei modu egokian transferitzeko, senior arduradunen tutoretza-lana errazteko eta prestakuntza homogeneizatzeko.

“Ebaketa eta jantzigintzako lantaldeak ilusioz hartu du parte belaunaldi-erreleborako proiektuan. Ibilbide profesional luzean esperientzia berritzailea izan da haientzat, ez zuten horrelakorik espero eta poztu egin dira. Gauzatzen ari den kultura-aldaketan enpresa egiten ari den ahaleginaren lekuko direla diote; “garai batean ez zen horrelakorik gertatuko, inolaz ere” adierazi dute. Entzun zaiela sentitu dute, Spanseteko kide izatearen sentimendua areagotu zaiela komentatu dute lantegian. Bilera horietara “energiak beterik eta kontatzeko gogoz” joaten zirela azaldu dute, eta motibatuta sentitu direla euren lanpostuaren eta jardueraren garrantziaz konturatu direnean”.

## Proposatutako irtenbideak

Lanpostuei buruzko ezagutza bateratu eta babeste aldera, bilerak egin ziren langile beteteranoekin, haien jakintza jaso eta garrantziaren eta kritikotasunaren arabera bereizteko. Ostean, haien zuzeneko arduradunarekin baliozkotu zen.

Beharrezko prestakuntzarik gabeko hasiberriei beteteranoen ezagutza metatua transferitzeko, 12 hilabeteko ikaskuntza-prozesua zehaztu zen. Prestakuntza-ibilbidea eta etapak —zailtasun-maila gorakorra dutenak— jasotzen dituen ibilbide-orria egin zen, lanpostu horietako funtsezko ezagutzak barneratzea bermatzeko.

Etapak bakoitzerako helburuak eta ikaskuntza-lorpenak ezarri ziren, bai eta horiek erdiesteko gutxi gorabeherako denbora ere. Gainera, bestelako prestakuntza-baliabideak eta enpresan eskuragarri zegoen dokumentazioa bildu ziren, ikaskuntza lagundu eta indartzeko.

Azkenik, etapa bakoitzerako ebaluazio-eskala bat finkatu zen, senior langileek gida gisa erabil dezaten trebakuntza-helburua lortu den baloratzeko eta ikaskuntza-prozesuan aurrera egiteko.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Belaunaldi-erreleborako metodologia ikastea

Erakundeak metodologia erraz eta intuitiboa ikasi du, eta horren bidez, ordezkatzeko zailak diren lanpostuetako ezagutza kritikoa dokumentatu, babestu eta transferitu ahal izan da. Metodologia hori ikasi eta aplikatu dugunez, antzeko beharrak dituzten beste lanpostu batzuetan ere erabili ahal izango dugu.

### 02 Talde-proiektua

Proiektua talde-lan gisa bideratzearen garrantzia: langileen parte-hartzeaz gain, haien arduradunaren egitekoa ere funtsezkoa izan zen ezagutzak eta prozesua baliozkotzeko, bai eta giza baliabideen zuzendariaren partaidetza ere, proiektuaren koordinazio eta jarraipen egokia ahalbidetu baitzituen.

### 03 Mentoring-metodologiaren beste erabilera batzuk

Mentoring-metodologia ikasita, aukera dago belaunaldi-errelebokoak ez diren beste prozesu batzuetan ere erabiltzeko; adibidez, etorkizunearan sortzen diren lanpostu berriak betetzeko edo egiten diren barne-sustapenak kudeatzeko.

### 04 Marka enplegatzailea (*Employer Branding*)

Lan Mentoring programaren bidez beste tresna batzuk ezagutu ditugu, *employer branding* delakoa, esaterako. Talentua erakarri eta atxikitzeko estrategiak hobetzeko erreminta da, eta etorkizuneko belaunaldi-erreleboan erabili daiteke.

## Ezagutza kritikoa babestea eta eskualdatzea.



<b>Kontaktua</b>	<b>Karlos Landeta</b> Zuzendari komertziala
<b>Sektorea</b>	Manufaktura-industria
<b>Enplegua</b>	16 langile
<b>Kokapena</b>	Altamira auzoa 60, 48350 Busturia (Bizkaia)
<b>Webgunea</b>	uraldi.com

### Etiketak

- 15-19 lanpostu
- Ispiluen diseinua eta ebaketa. Manufaktura-industria
- Adinaren kudeaketari aurrea hartzea
- Prestakuntzarako ikus-entzunezko materiala

### Neurrira eta material jasagarriekin egindako bainugelako ispiluak diseinatzen, fabrikatzen eta merkaturatzen espezializatutako enpresa.

Gure bezeroen artean partikularrak eta enpresak daude.

## Zergatik hasi genuen prozesua?

Uraldin ondo ezagutzen ditugu Lanbideren zerbitzuak eta euskal enpresei ekartzen dieten balioa. Lan Mentoring proiektuaren berri izan genuenean, interesgarria iruditu zitzaigun adinaren kudeaketaren ikuspuntua; izan ere, lehenago edo beranduago, enpresa guztiok aurre egin beharreko erronka da. Enpresarentzat garrantzitsua da horrelako egoerak identifikatzea eta haiei aurrea hartzea. ETEa izanik, erronka horrek eragina izan dezake gure jardueran, ez baldin bada egoki kudeatzen

## Langileei dagokienez, zer egoeratan dago enpresa?

Uraldin, plantilla gaztea dugunez, aurretik dugun denbora aprobetxatu nahi dugu erakundearentzat funtsezkoak diren lanpostuetako ezagutza atxikitzeko dinamikak planifikatzeko. Areetan aurkituko ditugun beharrei aurre egiteko estrategia bat eduki nahi dugu, eta horretarako geureganatu eta ezarriko ditugun tresnak eta dinamikak jaso nahi ditugu.

## Zein lanpostu daude eraginpean?

Erretiroei dagokienez, Uraldiren plantilla gaztea da. Nolanahi ere, erretiroen kudeaketan profil bakarrari erreparatu nahi diogun arren, dinamika hori geureganatu egin nahi dugu, erretiroak iritsi iritsiko direlako.



## Abiatutako jarduerak

Abiapuntuko saioan, aholkularitza-lanaren irismenaren inguruko azalpen zehatza eman ziguten, guretat izan zezakeen balio-ekarpena ezagutzera emateko eta gure negozio-beharren inguruko eztabaidari ekiteko, behar horiek plantillaren adin-egoerarekin lotuz.

Aurrerago, aholkularitza-zerbitzuko lantaldeak ezagutza kudeatzeko metodologia helarazi zigun. Horren bidez, diagnostikoa egin ahal izan genuen, areetan zeuden ezagutza-arrakalak eta ezagutza galtzeko arriskua zekarten egoerak identifikatzeko. Diagnostikoaren ondorioz zenbait ekintza jarri ziren martxan, esku-hartzeari ahalik eta etekin handiena ateratzeko jorratu nahi ziren ikuspegiari eta lan-ibilbideei zegokienez.

Area eta lantaldeekin egindako lanaz gain, Lanbideren zerbitzu-katalogoa aztertzeke lan-saioak ere egin genituen. Hala, aurreikusita genituen hurrengo kontratazioetan erabil genitzakeen zerbitzuak zehaztu genituen, eta lantalde batzuen gaitasunak indartzeko prestakuntza-tresnak ezagutu.

“Zuzendari komertzialaren ardua eskuratu berri dut, eta postu hori utzi duen pertsonaren know-howa transmititzeko prozesuaren erabiltzaile nagusia naizenez erakundearen barruan, asko eskertu ditut saioak eta erabilitako metodologia. Hasiberriak eta lanpostua utzi behar zuenak sei hilabeteko epea besterik ez zuten elkarrekin lan egiteko. Beraz, oso beharrezkoa zen transmisiorako tresna finkatuta izatea, eta programaren bidez lortu da hori. Lan-saioei eta, bereziki, horien emaitza izan diren dokumentazioari eta gidei esker, tresna oso erabilgarria eskuratu dut, eta oso zaila izango zen horrelakorik beste era batera sortzea. Programaren inguruan egiten dudana balorazioa positiboa da, argi eta garbi, eta oso nota altua jarriko nioke”.

## Proposatutako irtenbideak

Hurbilen dugun erretiroari aurre egiteko, programako lantaldeak Knowledge Book metodologiarekin lagundu zigun, profilaren inguruko ezagutza ordezkoari eskualdatzeko gida izango den dokumentua sortzeko. Horrek aukera ematen du adituarekin landu beharreko lan-ibilbidea prestatzeko, haren esperientzia eta legatua babeste aldera.

Diagnostikoaren bidez fabrikazioaren areako funtsezko ezagutza batzuk identifikatu ziren, eta ezagutza horiek sistematizatzeko dinamika zehaztea gomendatu ziguten. Horretarako, ezagutza-pilula batzuk sortu ziren, zeregin jakin batzuen inguruko adituen azalpenekin eta jardunbideekin. Pilulen formatua interesgarria da, gai batzuk zailak baitira azaltzen, eta bideoen bidez errazago erakuts daitezke.

Hala, adituarekin batera, ikasitako lezioak eta produkzioaren arlorako jardunbide egokiak biltzen dituen dokumentua egin zen.

## Emaitzak eta ikaskuntzak

### 01 Lanbidek enpresei eskaintzen dizkien zerbitzuei buruzko aholkularitza

Lanbidek eskaintzen dituen kontratazioarako laguntzen inguruko aholkularitza jaso genuen, litekeena baita lantalde komertzialari eta operatiboari laguntzeko profil teknikoko langileak kontratatu behar izatea. Lanbideren katalogoan dagoen diseinu-metodologiaren inguruko prestakuntza-ekaintza berrikusi egin genuen.

### 02 Fabrikazioko gidak eta jardunbideak sistematizatzea

Ikus-entzunezko produktu batzuk sortu genituen fabrikazio-arearako. Bi lagunekin batera, ispiluk fabrikatzeari lotutako esperientzia teknikoa filmatu genuen. Bideoak editatu eta sail horretarako prestakuntzarako baliabidea sortu genuen. Beste kasu batzuetarako ere antzeko pilulak sortzeko asmoa dugu.

### 03 Jardunbide egokiak eta ikasitako lezioak identifikatzea

Arearako baliozkoak diren ikaskuntzen inguruko hausnarketa egin genuen, produkzio-arduradunarekin batera.

### 04 Ezagutza Liburua (Knowledge Book)

Bazkideen/jabeen isilbidezko know-howa finkatzea eta sistematizatzea. Erretiroa hartzearen ondoren aditu batekin egin genuen Ezagutza Liburua. Dokumentua gida izango da profil horren ordezkapena kudeatzeko.

### 05 Fabrikako ikaskuntza-komunitatea

Produkzioko ezagutza partekatzeko errutinak ezartzea. Ikaskuntzak eta esperientziak partekatzeko jardunbide-komunitatea sortzeko aukera aztertu genuen.

**Ezagutu bideoan  
belaunaldi-  
erreleboan  
arrakasta izan  
duten enpresen  
testigantzak.**





