



KONTZILIAZIOAREN KUDEAKETARAKO GIDA

*Euskal erakunde eta enpresen Kudeaketan
Kontziliazioa nola integratu*



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

ONGIZATE, GAZTERIA ETA
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA
DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA



Izenburua:

“KONTZILIAZIOAREN KUDEAKETARAKO GIDA: Euskal erakunde eta enpresen Kudeaketan Kontziliazioa nola integratu”

Argitaratzailea:

Familia eta Haurren Zuzendaritza. Gizarte Politiketako Sailburuordetza. Ongizate, Gazteria eta Erronka Demografikoko Saila. Eusko Jaurlaritza.

Egilea:

EUSKALIT- Kalitatearen Sustapenerako Euskal Fundazioa.

Data:

2024ko Martxoa

Eskerrak:

Gida hau egiten Kontzilia Taldeko hainbat erakundek hartu dute parte, eta eskerrak eman nahi dizkiegu egindako ekarpenengatik, beren esperientziarekin dokumentua aberastu dutelako.

© 2024 EUSKALIT

Dokumentu honek jabetza intelektuala babesteko copyright-a du. Hala ere, egileek Gida hau ahalik eta gehien zabaltzeko interesa dute, eta, beraz, pertsona fisikoen artean kopiatu, deskargatu edo banatzeko aukera ematen dugu, erabilera pertsonalerako eta irabazi-asmorik gabe, betiere jatorria eta egiletza aipatzen badira. Beste edozein erabilera edo banaketa egiteko, Eusko Jaurlaritzako Familia eta Haurren Zuzendaritzaren eta EUSKALITen baimena beharko da.

Aurkibidea

GIDAREN ERABILGARRITASUNA ETA ERABILERA	4
BIZITZA PERTSONALA, LANA ETA FAMILIA UZTARTZEA	7
KONTZILIAZIOAREN KUDEAKETA	11
ESTRATEGIA	12
PERTSONAK	14
BEZEROAK, PRODUKTUAK ETA ZERBITZUAK	17
GIZARTEA	19
BERRIKUNTZA	21
EMAITZAK	23
1. ERANSKINA: KONTZILIAZIORAKO NEURRIAK	26
2. ERANSKINA: BALIABIDE INTERESGARRIAK ETA ERREFERENTZIAK	28
3. ERANSKINA: EBALUAZIO TRESNA	29
4. ERANSKINA: HAUSNARKETAREN LABURPENA	36
5. ERANSKINA: BALORAZIO OROKORRAREN TAULA	37

Gidaren erabilgarritasuna eta erabilera

Gida hau edozein erakunde motarako **hausnarketarako, diagnostikorako eta hobekuntzarako** tresna gisa eskaintzen da, eta kontziliazio erantzukidea modu eraginkorrean lortzen lagunduko duten edo kontziliazioa bere antolaketa-kulturaren eta lehiakortasun-estrategiaren parte gisa integratu nahi duten kudeaketa-jardunbidea sustatzea du helburu.

NORENTZAT DA GIDA HAU

Norberaren bizitza, familia eta lana uztartzea erakundearen kudeaketan nola integratu hausnartzeko interesa duen edozein erakunderentzat.

Ez dio axola bateragarritasunaren garapen- edo integrazio-mailak. Gida edozein erakunde motarentzat kontrasterako tresna gisa erabil daiteke.

Erakunde aurreratuentzat edo dagoeneko kontziliazio-neurriak eta -planak dituztenentzat ez ezik, edozein erakunde motarentzat inspirazio puntu bat izan nahi du, edozein dela ere kontziliazio arloan duen egoera, ideiak, ekintzak edo proposamenak identifikatzeko, kontziliazioa kudeatzeko jardunbide egokiak txertatzeko, baina erakundeak kontutan hartuta bere errealitatera, lehenasunetara, pertsonen profilerak, mugetara edo baliabideetara ondoen egokitzen direnak.

GIDAREN EZAUGARRI NAGUSIAK

Kudeaketa Aurreratuaren ereduan oinarritzen da, eta, beraz, hark proposatzen dituen 6 jarduerak-esparruetan oinarritzen da. Esparru horiek eragina dute enpresen eta erakundearen lehiakortasunean eta jasangarritasunean:

1. Estrategia
2. Erakundeko pertsonak
3. Bezeroak, produktuak eta zerbitzuak
4. Gizartea
5. Berrikuntza
6. Emaitzak

Eredu hau inspirazio-tresna da Gida honetarako; izan ere, kontziliazioaren kudeaketa kulturaren eta strategiaren bidez zeharkako bihurtu daiteke, bezeroei erreparatuz, pertsonetan eta lidergoetan sakonduz, gizartearekin hitz eginez, kontziliazioaren garapenean berrikuntza ahalbidetuz eta emaitzetan duen eraginaren ondorioak monitorizatuz. Hala ere, nabarmendu behar da erakundearen "Pertsonak" atala zabalagoa izango dela, kontziliazioaren kudeaketaren ardatz nagusia baita.

Aurrerago, Gidan, horietako bakoitzean sakonduko da, gidak ideiak proposatzen baititu kontziliazioa esparru horietako bakoitzean nola integratu jakiteko. Horretarako, lortu beharreko zenbait erronka jasotzen ditu, eta hori lortzeko erabil daitezkeen

jarduera/ekimen batzuen adibideak ematen ditu.

Oro har, Gidaren ezaugarriak hurrengoak dira:

- **UNIBERTSALA:** edozein sektore, tamaina, forma juridiko, kasuistika, antolamendu-errealitate eta pertsonen behar mota guztietako erakundeei aplikatu dakieke.
- **ERRAZA:** lagunkoia, helburua ez da sakontzea, hausnarketa arina eta egituratua ahalbidetzea baizik.
- **BALIAGARRIA:** baliagarria izan daiteke, bai kontziliazio-neurriak eta -planak garatzen ibilbideren bat duten erakundeentzat, bai kudeaketa aurreratuan esperientzia dutenentzat, bai horretan lanean hasi nahi duten erakundeentzat. Erakunde mota edozein dela ere, kontziliazioa beren funtzionamenduan eta kudeaketa-tresnetan integratzen laguntzea.
- **KUDEAGARRIA ETA MOLDAGARRIA:** erakunde bakoitzak bere lehentasunak identifikatzea eta aurrerapen-erritmoa markatzea ahalbidetzen duena, edo kudeaketan inplementatzeko Jar-dunbide Egokiak identifikatzea ahalbidetzen diona.
- **ARRETA PERTSONENGAN JARTZEA,** kontuan hartuta horiek direla kontziliazio-neurrien hartzaileak, eta erakundeak euren laneko bizitza beren esparru pertsonal eta familiarrekin orekatzen laguntzen diela.

ZERTARAKO ERABIL DAITEKE GIDA HAU?

Dokumentu honek kudeaketako hainbat gai praktiko jasotzen ditu, erakundeetan lortu nahi den mailari buruz hausnartu eta ebaluatu ahal izateko, eta alderdi horiek modu planifikatuan eta sistematikoan lantzen diren jakiteko.

Aukera ematen du:

- Kontziliazioaren kudeaketaren egoerari buruz hausnartzeko.
- Hobetu beharreko arloak identifikatzeko.
- Ekintza-plan batean garatu beharreko ekintzak ezartzeko eta lehenesteko.
- Neurketa-helburuak eta -adierazleak ezartzeko.
- Aurrerapen-mailan kokatzeko, proposatzen dituen 6 esparruetan.

1. Estrategia
2. Erakundeko pertsonak
3. Bezeroak, produktuak eta zerbitzuak
4. Gizartea
5. Berrikuntza
6. Emaizak

Hausnarketarako erreferentzia gisa hartu behar da, eta ez agindutako edo nahitaez bete beharreko zerbitzu gisa. Gidak hainbat erabilera ditu, erakunde bakoitzak eman nahi dion sakontze- eta irismen-mailaren arabera:

1. AUKERA-IRAKURKETA: Galderak sortzen dituen eta erakundeetan kontziliazioa nola kudeatzen den aztertze- eta interesak sustatzen duen irakurketa-dokumentu gisa.

2. AUKERA-AUTOEBALUAZIOA: Gure erakundeetan kontziliazioaren integrazioari buruzko autoebaluazioa egiteko kontraste-dokumentu gisa.

Autoebaluazioa: erakundearen/sailaren/unitatearen... kudeaketa-sistemaren funtzionamenduaren barne-azterketa xehatua, erreferentzia gisa dokumentu gidari bat erabiliz.

Kasu honetan bi aukera daude:

2.1.: Kudeaketaren 6 ataletako edo esparruetako bakoitzean indarguneak, zer hobetuak eta ekintza-aukerak identifikatzeko dituen autoebaluazioa egitea:

1. Estrategia
2. Erakundeko pertsonak
3. Bezeroak, produktuak eta zerbitzuak
4. Gizartea
5. Berrikuntza
6. Emaizak

Kontziliazioaren kudeaketan erakundeak duen egoera azter daiteke, esparru jakin batean, interesekoa izan denean, hainbat esparrutan edo guztietan.

2.2.: Indarguneak, zer hobetuak eta ekintza-aukerak identifikatzea gain, atal bakoitzean izandako aurrerapen-maila baloratzeko aukera emango duen autoebaluazioa egitea. Erakundea hainbat aurrerapen-mailaren artean kokatu ahal izango da (Ez dago; Oinarritzkoa, Ertaina, Garatua eta Aurreratua) atal bakoitzerako.

Bi kasuetan, autoebaluazioa, gutxienez, zuzendaritza-taldeak, edo estrategien definizioan edo pertsonen kudeaketan erantzukizunak hartzen dituzten pertsonak edo arloak egitea gomendatzen da. Nolanahi ere, aberastasuna handiagoa izango da prozesua zenbat eta parte-hartzaileagoa izan.

3. AUKERA-EBOLUZIOA: Kontziliazioaren arloan denboran zehar egin diren aurrerapenak ebaluatzea ahalbidetuko duen erreferentzia-dokumentu gisa. Dokumentua aldiari aldiari berreskura daiteke, ikusteko aurrerapen-maila, kontziliazioaren integrazioa hobetu diren eremuak eta gainditu gabeko erronkak.

2. eta 3. aukeretarako, **3. Eranskina: Ebaluazio tresna eta 4. Eranskina: Hausnarketaren laburpena erabil daitezke.**

3. eranskinean, aztertutako kudeaketa-eremu bakoitzeko fitxa bat betetzea proposatzen du ebaluazio-tresna honek. Egindako hausnarketak eta antzemandako hobekuntza-arloak jasotzea du eginkizun, eta erakundea 0tik 8ra bitarteko eskalan jartzea atal bakoitzean. Horri esker, zure erakundeak arlo jakin horretan kontziliazioa zer mailatan integratzen duen koka dezakezu (ez dago, oinarritzkoa, tartekoa, garatua eta aurreratua).

Aztertu nahi den eremu bakoitzeko hausnarketa-fitxak bete ondoren, garrantzitsua da aukerak arrazionalizatzea, zer hobetuak lehenestea eta Hausnarketaren laburpena dokumentuan (4. eranskina) eman beharreko urratsak zehaztea.

Bilakaera ikusi nahi dugun 3. aukeraren kasuan, autoebaluazio-ariketa errepikatuz, 5. eranskinean (Balorazio orokorreko taula) proposatzen den koadroa ere erabil dezakegu. Atal bakoitzean gure erakundearen balorazio orokorra jaso ahal izango dugu.

AZKEN BATEAN

- Gida honetan jasotzen diren ideiak hausnarketarako erreferentzia gisa hartu behar dira, eta ez aginduzko edo nahitaez bete beharreko zerbait gisa.
- Erakunde bakoitza bakarra den arren, gida honek edozein erakundetan aplikatu daitezkeen elementuen eta jardunbide egokien marko generikoa eskaintzen du, kudeaketaren sektorea, tamaina edo aurrerapen-maila edozein direla ere. Erakunde bakoitzaren errealitatera eta gaitasunera egokitua.
- Kontuan izan behar da erakunde bakoitzak bide desberdinak aurkituko dituela dokumentu honetan jasotako atalei erantzun eraginkorra emateko, haien ezaugarrien, beharren eta mugen arabera.
- Hausnarketa-prozesuan alderdi garrantzitsu bat indarguneak, ahuleziak eta aukerak identifikatzea da.
- Barne-mailan egin daiteke, autohausnarketa gisa, edo prozesuan erakundeari lagunduko dioten kanpoko eragileen laguntzarekin.

Hala, erraz eta malgutasunez egin daiteke hausnarketa bat erakundeak kontziliazioa bere kudeaketa-elementu guztietan nola integratzen duen, eta, ondorioz, hobekuntza-ekintzen plan bat, erakunde bakoitzaren errealitatera egokitua, eskaintzen duen ikuspegi bikoitzetik: ikuspegi globala eta kudeaketa-eremuaren arabera txertatzeko gakoak.

Pertsonekin kudeatzea, baita lana, familia eta bizitza pertsonala kontziliatzeko beharrei dagokienez ere, inbertsioa da, eta horiek asetzera eta, ondorioz, erakundeak hobetzera eta haien lehiakortasuna hobetzera baino ezin du eraman.

Bizitza pertsonala, lana eta familia uztartzea

LANA, FAMILIA ETA BIZITZA PERTSONALA KONTZILIATZEARI BURUZKO IDEIA OROKORRAK (AURRERANTZEAN, KONTZILIAZIOA). ZERTAZ ARI GARA?

Kontziliazioa eta erantzunkidetasuna elkarrekin erlazionatutako bi kontzeptu dira, eta elkarri eragiten diote.

Gure ordenamendu juridikoak aitortutako lanaren, familiaren eta bizitza pertsonalaren arteko kontziliazioa, pertsona guztiek bizitzako eremuak bateragarri egiteko duten eskubidea da. Horrek esan nahi du hiriko denborak eta espazioak berrantolatu behar direla, eta emakumeek eta gizonek bizitzaren esparru guztietan modu berean garatu ahal izateko lan arloko neurriak hartu behar direla (lau taldetan egituratu daitezke: lanaldiaren antolaketak, espazioaren malgutasuna, gizarte arloko hobekuntzak eta legezko baimenen hobekuntza). Helburua da emakumeei eta gizonei beren denboren erabilera orekatua erraztea, laneko erantzukizunak familiako erantzukizunekin eta erantzukizun pertsonalekin bateragarriak izan daitezen.

Erantzunkidetasunak emakumeen eta gizonen joan-etorri librea eta orekatua islatzen du, bizitza pribatuaren eta publikoaren, zainketa-arloaren eta lan-arloaren artean. Kontzeptuak erantzukizun partekatua adierazten du. Azken hamarkadetan, ikusi dugu emakumeak gehiago sartu direla lan-arloan gizonak zainketa-arloan baino. Asimetria

bat sortu da, eta, horri esker, emakumeek, zainketetan ematen duten denborarekin batera, denbora gehitu dute lan-rolean, eta, kasu askotan, lanaldi bikoitzeko egoera sortu da.

Beste eremu edo geruza batzuetako erantzunkidetasunaz ere hitz egin daiteke, adibidez, berdintasuna eta lana, familia eta bizitza pertsonala kontziliatzea lortzeko politikak, programak eta neurriak garatzeko funtsezkoak diren eragile sozial, ekonomiko eta instituzionalen artean. Horrek guztiak gizartearen ikuspegitik arduratsuak diren guneak eraikitzen laguntzen du. Gune horietan beharrezkoa da gobernuen, enpresen, sindikatuen, herritarren eta hirugarren sektorearen arteko elkarriketa.

Erantzunkidetasunean aurrera egiteko, zainketei duten balio soziala eman behar diegu, horiek ere ekonomian kokatu behar ditugu, eta berdintasunez bana daitezen eskatu behar diegu. Enpresak eragile sozializatzaile garrantzitsuak dira, eta zerikusi handia dute gizarte erantzunkideagoaren eraikuntzarekin. Are gehiago, enpresak ezinbesteko eragileak dira arlo horretan, aberastasuna eta enplegua sortzen dute, eta funtsezko elementua dira eraldaketa sozial eta kulturalako edozein prozesutarako, ez baita ahaztu behar gure denboraren zati handia laneko denbora dela.

Gizarteak emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna eskatzen du, bai eta laneko denboraren

eta adin txikikoak eta adinekoak zaintzeko denboraren arteko erantzunkidetasuna ere, autozainketaren eta osasun mentalaren aldeko gero eta aipamen handiagoak eginez. Gizartearen eskaera horren ondoren, lege egitura bat garatu da, kudeaketakoa eta laguntzakoa, gizarteak konpromiso eraginkorrak eta errealak eskatzen ditu.

Gaur egun, kontziliazio-neurriak sortu dira enpresetan, arlo pribatuan erantzunkidetasuna bultzatzeko. Kasuistikak erakusten digu batez ere emakumeek erabiltzen dituztela kontziliazio-neurri horiek. Eta egoera horrek nahi gabeko eragina sortzen du emakumeen taldean, eta horrek eragina izan dezake haien lan-baldintzetan (prestatuntzarako, ordainsarietarako, sustapenerako, informaziorako sarbidea, besteak beste), haien laneko eta lan-osteko bizitza okertuz. Eta, ondorioz, enpresari (talentua galtzen delako) eta gizarte osoari eragiten dio, etorkizuneko erronkei aurre egiteko ahalmena ahulduta ikusten baitu.

Jaiotza-indizearen jaitsiera (azken hamarkadetakoa maila baxuenen artean dago), biztanleriaren zahartzea, eskulan kualifikatu eta produktiboa izatea edo talentuari eustea, besteak beste, gero eta maizago lotzen dira kontziliazio-arazoekin.

Kontziliazioa ez da elementu isolatua erakundearen kudeaketan; aitzitik, haien antolaketa-kulturaren eta lehia-estrategiaren parte eta pertsonen politikaren funtsezko zutabe izan beharko luke, pertsonen eta interes-taldeen beharrak enpresen emaitzekin bateragarri eginez.

KONTZILIAZIOAREN KUDEAKETAK PERTSONENTZAT ETA ERAKUNDEENTZAT DITUEN ONURA NAGUSIAK

Kontziliazioaren esparruan gero eta handiagoa den gorputz teoriko eta esperimentalaren ondorioz, hainbat onura identifika daitezke. Hona hemen adibide batzuk:

Onurak pertsonentzat:

- Estresa gutxitzen du, eta bizi-kalitate handiagoa ematen du, bere bizitzako alderdi guztien ardura har dezakeelako.
- Laneko egonkortasuna eta garapen profesionala bultzatzen ditu, alderdi ekonomikoekin lotuta ez ezik, soldata emozionaletik hurbilago dauden alderdiekin lotuta.

- Konpromisoa, inplikazioa eta produktibitatea sustatzen ditu, bizitzaren alderdi guztiei modu koordinatuan heltzeko aukera ematen baitu.
- Emakumeen kolektiboan lanari eusten laguntzen du (zainketa-lanak feminizatuta dauden bitartean), bestela laneko bizitza uztera behartuta egongo liratekeelako.

Onurak enpresentzat:

- Langileen ongizatea hobetzen du, eta konpromiso eta produktibitate handiagoa eta absentismo txikiagoa eragiten ditu.
- Laneko giroa hobetzen du.
- Pertsonen errotazioa eta horri lotutako kostua murrizten ditu.
- Talentua erakartzeko eta atxikitzeak aukera ematen du, enpresa-munduaren erronketarako biztanleria aktibo kualifikatua gutxitzen den tasinguruan.
- Aurrekoaren ondorioz, enpresa gisa lehiakortasuna handitzen du.
- Enpresaren izen onaren irizpide bihurtzen da, eta horrek hobeto kokatzen du merkatu berriak erakartzeko.
- Emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna bultzatzen du, eta, horregatik, emaitza-kontuan eragin positiboa ikusten da, lidergo-posizioetan dauden emakumeen proportzio handiagoari lotuta (horrek, era berean, kontziliazio-neurrien feminizazioa eta soldata-arrakala murrizten laguntzen du).
- Kontziliazioaren arloan aintzatespena lortzeko aukera ematen du, eta horrek, enpresa ziurtagirietara gero eta gehiago bideratuta dauden merkatuetan hobeto kokatzen laguntzen du.
- Sareko lanari ateak irekitzen dizkio eta aliantzak sortzen ditu. Aliantzak barne-kudeaketari eragiteaz gain, elkarrekiko onurak sortzen ditu interes-taldekiko harremanetan, eta enpresa-sarea indartzen laguntzen du.
- Enpresak jarduten duen gizartearekiko koherentzia, sentsibitatea eta konpromisoa ematen ditu, eta berdintasuneko gizarte eta gizarte erantzunkidea lortzen laguntzen du.

KONTZILIAZIOAREN KUDEAKETA LANTZEKO GAKOAK

- Kontziliazio-proiektu bati ekiteko motibazioa askotarikoa da:
 - Batzuetan, kontziliazio-politikatik eratorritako legezkotasuna betetzean kontzentratzen da;
 - Beste batzuetan, berriz, enpresaren erantzukizun sozialaren kudeaketaren eremuan lantzen da;
 - Kasurik onenetan, pertsonen talentua erakartzeko eta hari eusteko estrategia bat da haien irismena. Ikuspegi hori da interesgarriena pertsonetan inbertitzeko, motibazioa, inplikazioa eta konpromisoa lortzeko, eta, aldi berean, enpresen lehiakortasuna hobetzeko. Azken kasu honetan, kontziliazioaren kudeaketaz ari gara, enpresa-errentagarritasuneko elementu gisa, eta, horren ondorioz, erakunde eraginkorragoak eta errentagarriagoak sortzen dira.
- Komenigarria da kontziliazio-neurriak hartzeko eskubidearen esparru mugatua gainditzea, eta gaiari ikuspegi integratzaileagotik heltzea, pertsonen eta erakundearen arteko elkarriket-

tan nolabaiteko erantzukidetasuna kontuan hartu dadin, pertsonen beharrak, erakundearen helburuak eta bezeroen gogobetetasuna kontuan hartuta.

- Kontziliazio-plan baten tresnari ekitea ez da enpresa handientzat edo kudeaketa-sistema bikainak dituzten enpresentzat erreserbatutako zeregina; pertsonen beharretara eta erakundearen ezaugarrietara egokitzen den kudeaketa da, eraiki nahi dugun gizarteak planteatzen dituen erronkei erantzuteko.
- Oso litekeena da, estrategian errotutako eta elementu desberdinetan hedatutako kultura-proiektua denez, komenigarria izatea haren garapenari kontziliazioaren eta erantzukidetasunaren esparruko prestakuntza-prozesuen bitartez laguntzea.

Kudeaketa Aurreratuaren Ereduak kontziliazioaren kudeaketa garatzeko esparru bikaina eskaintzen du. Kudeaketa-arloko adituek adostutako erreferente bat da, eta bide horretan aurrera egiteko aukera ematen die sektore, jarduerara, tamaina eta irismen-maila oso desberdineko erakundeei.

Kontziliazioaren kudeaketa



Kontziliazioaren kudeaketa

Lehen esan bezala, gida honek EUSKALITek jardueraren eremu guztietako enpresen eta erakundearen esperientzian oinarrituta garatutako “Kudeaketa Aurreratuko Eredua” hartzen du erreferentziazat. Horregatik, edozein erakunde kudeatzeko GARRANTZITSUAK DIREN 6 ATALEN inguruan egituratuta dago:

- Estrategia
- Erakundeko pertsonak
- Bezeroak, produktuak eta zerbitzuak
- Gizartea
- Berrikuntza
- Emaitzak

Atal horietako bakoitzerako hainbat puntu planteatzen dira, erakundeak kontziliazioaren kudeaketari buruzko hausnarketa egituratua egin dezan, konpromiso erreala ez ezik, eraginkorra, emaitzetara bideratua eta integratua ere bilatuz.

Ez da nahitaez egin beharreko eta bete beharreko puntuen check list-a, ez eta Bai/Ez erantzun-galdetegia ere. Planteatutako gaiei esker, egiten ari diren jarduerak identifika daitezke, eta atal bakoitzean hobetzeko ekintzak hauta daitezke, baina erakundearen errealitatera, lehentasunetara, gaitasunetara edo estrategia zehatzetara egokituta.

ESTRATEGIA

Erakunde batean estrategia definitzea funtsezkoa da.

Estrategiak erakundearen helburuak eta xedeak betetzeko egiten diren plangintzak dira.

Erakunde batzuek formulazio konplexuak eta zehatzak garatu behar dituzte, eta, beste kasu batzuetan, berriz, oso argiak, partekatuak, ezagunak eta ibilbide egokia markatzen lagunduko duten oinarrizko lerroak dira egokienak.

Estrategia definitzeko eta, ondoren, lortzeko tresna ezagunenetakoa batzuk Urteko Kudeaketa-plana, Ahulezien, Mehatxuen, Indarguneen eta Aukeren identifikazioa (AMIA) eta ekintza-plan espezifikoaren garapena dira.

Interes-taldeak: Erakunde batean zuzeneko edo zeharkako interesak dituzten pertsonak eta erakundeak, bai erakundearen jardueretan eta lorpenetan eragina izan dezaketelako, bai pertsonak eta erakunde hauek haren eraginpean egon daitezkeelako. Barne-intereseko taldeak erakundearen lan egiten duten pertsonak dira. Kanpoko interes-taldeak jabetza duten pertsonak (akziodunak), inbertitzaileak, pertsona edo erakunde bezeroak, hornitzaileak, aliantzak, erakunde publikoak, komunitatearen edo gizartearen ordezkariak, etab. dira.

HAUSNARKETARAKO GAIAK

“Aurreratua den eta kontziliazioarekin konprometitu dagoen erakunde batek:

- erakundearen erabaki estrategikoek pertsonengan eta horien kontziliazioan izan

dezaketen eraginari buruzko hausnarketa egin behar du.

- inguruneari, bezeroei, hornitzaileei eta beste interes-talde batzuei buruzko informazio propioa izan behar du, helburuak, erronkak eta ekintzak formulatzeko aukera emango diona, pertsonak zaintzeko kultura sustatzen duena eta erakundearen beste politika batzuekin bat datorrena.

Kontziliazioaren kudeaketa erakundearen antolaketa-ereduan edo -egituran presentea eta ezagutzeko moduan egon behar da, haren ezaugarrien alde aurreko azterketan oinarritu behar da, eta interes-talde guztien (zuzeneko edo zeharkako interesak dituzten pertsona eta erakundeak, bai erakundearen jardura eta lorpenetan eragina izan dezaketelako, bai haren eraginpean egon daitezkeelako) beharrak orekatuz egokitu eta hedatu behar da. ”

NOLA TXERTA DAITEKE KONTZILIAZIOA ESTRATEGIAREN KUDEAKETAN?

1. Kontziliazioaren kudeaketari buruzko barne-informazioa aztertu eta erabiltzen da, erabakiak hartzeko eta erakundearen ildo estrategikoak edo urteko planak definitu, hautatu eta lehenesteko.

ADIBIDE BATZUK

- Batzorde misto batek txosten bat aurkeztu dio zuzendaritzari, kontziliazio-plan eta -diagnostikoei, neurrien erabilerari eta pertsonen neurrien gainean duten pertzepzioari buruzko informazioarekin.
- Urteko erronkei buruz hitz egiten denean, kontziliazio-planetik eratorritako informazioa hartzen da kontuan.
- Ekintza-planak zehaztean, kontziliazio-neurrien erabilerari buruzko datuak hartzen dira kontuan, hobekuntzetan, ekintzetan, lehenetasun

berrietan eta abarretan pentsatzeko.

- Erakundearen errealitatea, antolaketa-eredua, jarduera-sektorea, plantillaren profila eta abar kontuan hartzen dira neurri egokituak ezartzeko.

2. Erakundeaz kanpoko eta bere interes-taldeen beharrian eta igurikimenei buruzko **informazioa aztertzen eta erabiltzen da, erabakiak hartzeko** eta erakundearen ildo estrategikoak edo urteko planak definitu, hautatu eta lehenesteko.

ADIBIDE BATZUK

- Erakundea erne dago lege, hitzarmen, langileen estatutu, baimen berri edo kontziliaziorako laguntzetan dauden eta erabakiak hartzeko balio dieten berrikuntzen aurrean.
- Joerei, ekimenei, interes sozialei eta lana, familia eta bizitza pertsonala kontziliaziteari buruzko beharrezko beste informazio batzuei buruzko zainketaz arduratzen den pertsona bat dago.
- Online arretara bideratutako negozio-lerro berria garatuko da, zentroko erabiltzaileen kontziliazio-premiei buruzkoa den eta plantillakoekin bat datorren informazioaren azterketaren emaitza gisa.

3. Erakundeak kontziliazioa kudeatzeko baliabideak ditu, eta haren ezaugarrien aldez aurreko azterketan oinarritzen da.

ADIBIDE BATZUK

- Kontziliazio-neurriak berrikusteaz, egokitzeaz eta hobetzeaz arduratzen den pertsona edo arlo bat dago.
- Pertsonen saileko bileren aldizkakotasuna urteko egutegian ezarrita dago. Bilera horietan, besteak beste, kontziliazio-neurriak, horien erabilera eta pertzepzioa berrikusten dira.
- Kontziliazio-diagnostikoaren ondorioz, gaur egun identifikatu gabe zeuden beharrezko zenbait baliabide zerrendatu dira.
- Aurrekontuak egiterakoan, neurriak erabiltzeko aurreikuspenak hartzen dira kontuan (murritzaketak, baimenak, telelanerako baliabideak, haurtzaindegia, pentsioak, osasun fisiko eta mentalari arreta emateko kabinetearen kostua...).

4. Kontziliazioaren kudeaketa gainerako politikekin eta planekin integratuta dago, eta jarraipena, berrikuspena eta hobekuntza egiteko sistema dago.

ADIBIDE BATZUK

- Bikoiztasunak eta eraginkortasunik ezak saihesteko planen jarraipena egiteko aldizkako bilerak egiten dituzten batzorde mistoak daude.
- Giza Baliabideetako zuzendariak berdintasun-planetan, kontziliazio-planetan eta arriskuen prebentzioan aurrera egiteak eramaten ditu zuzendaritza-batzordera.

PERTSONAK

“Pertsonak” aipatzen ditugunean erakundeko plantillaz, lantaldeaz, ari gara.

Edozein erakunde aurreraturen funtsezko zutabea dira, haien ezagutzak, konpetenziak, gaitasunak eta inplikazioa elementu bereizgarriak baitira. Baina, gainera, erdigunean jarri behar dira kontziliazioa lan-tzen dugunean, eta, horregatik, atal hau da zabalena.

Erakunde aurreratu batek bere pertsonak behar bezala erakarri, hautatu, ordaindu eta artatzen ditu: haien ezagutza, gaitasunak eta talentua estrategiarekin le-rrokatuta zaintzen eta garatzen ditu; eta erakundearen helburuan konprometitzen ditu, beren autonomia, talde-lanerako gaitasuna eta lidergoa garatuz..

Ekitatea Kontziliazioan: Kontziliazioak aukera eman behar die pertsonen beren bizitza pertsonala eta familiakoa lane-ko bizitzarekin bateragarri egiteko, beren egoera edozein dela ere. Oreka gorde nahi da, pertsonen laneko erantzukizunak gai-nerako behar pertsonalekin, etxearekin, fa-miliarekin, osasunarekin edo aisialdiarekin kontziliatzeko aukera emango dieten neu-rriak errazteko, enplegua lortzeko aukere-tan, lan-baldintzetan edo erantzukizune-ko postuen irismenean eragin negatiborik izan gabe. Eta beharizan horiek adinaren, bizi-egoeren, lanpostuen edo jarduera-sektorearen arabera alda daitezkeenez, ez dira nahitaez neurri unibertsalak edo berdinak ezarri behar pertsona guztien-tzat. Komenigarria da erakundeak, per-tsonen edo taldeen behar edo inguruabar espezifikoetara egokitze baliabideak eta aukerak ematea.

HAUSNARKETARAKO GAIAK

“Aurreratua den eta kontziliazioarekin konpro-metitua dagoen erakunde batek bere pertso-nak erdigunean jarri eta lanaren kudeaketa eta antolaketa malgutzeko ekimenak gara-tzen ditu, kontziliazio erantzukidea sustatze-ko. Kontziliazio-neurriak berrikusi eta egokitu egiten ditu, langileen behar aldakorren ara-bera, eta pertsonen kudeaketako beste poli-tika batzuetan duten eragina ebaluatzen du. Erakundearen balioen, printzipio etiko- eta konpromisoen artean kontziliazioa badago, hori ere argi ikusi behar da lidergoan haute-man daitezkeen jokabideetan.”

NOLA TXERTA DAITEKE KONTZILIAZIOA PERTSONEN KUDEAKETAN?

1. Lana, familia eta bizitza pertsonala modu erantzukidean kontziliatzeko **neurriak di-seinatzen eta ezartzen dira**. Neurri horiek **ekitatiboak** dira, erakundearen errea-litatera eta barne-kulturara egokituak, eta, lanpostuen eta lan-moten, ekoizpen-erritmoen, kontziliazioarekin erlazionatu-tako zailtasunen, lan-giroaren... arabera hartzen dituzte kontuan aukerak.

ADIBIDE BATZUK

- Beharren diagnostikoa egin da eta kontzilia-zio-plana prestatu da.
- Erakundean sartzeko eta irteteko ordutegi malgua dago (7:00etatik 9:00etara – 15:00eta-tik 18:00etara), bazkaltzeko gelditzeko edo la-naldi jarraitua egiteko aukerarekin.
- Deskonexio digitalari buruzko jarraibideak lan-du dira, zuzendaritza taldeko kideei zuzenduta batez ere.

2. Kontziliazio-neurriak **berrikusi eta ego-
kitu** egiten dira, pertsonen premia aldako-
rren arabera, bai eta antolaketa eta ingu-
runean izan daitezkeen aldaketen arabera
ere.

ADIBIDE BATZUK

- Azken bi urteetan neurri berri bat sartu eta beste bat aldatu da, plantillaren iruzkinen eta soldata emozionalaren kontzeptua lantzearen ondorioz.
- Plantillaren zahartzearekin batera, baimenak eskatzeko arrazoiak zabaldu egin dira, baita senideen zainketa edo osasun-arrazoi propioak ere barne hartuta.
- Erantzunkidetasuna eta soldata emozionala bezalako kontzeptu berriak jorratu ziren foro batera joan ondoren, hurrengo giza baliabideen batzordean sakondu beharreko gai gisa sartu dira.

Soldata emozionala: Kontua ez da diru-sarrerak handitzea, baina bai hainbat faktore hobetzea, hala nola denbora gehiago, lasaitasun handiagoa, estres txikiagoa eta aintzatespen handiagoa enpresaren aldetik. Pertsonak beren lanetan gustura, konprometituta eta ondo lerrokatuta sentitzeko funtsezko arrazoi ez-monetario guztiak.

3. Bizitza pertsonala eta laneko bizitza kontziliatzea **sustatzen da eta horretarako erraztasunak ematen dira** (bai eskaerazapideetan, bai beharrezko baliabideetan), pertsonen eta erakundearen beharrrak orekatuz eta lerrokatuz.

ADIBIDE BATZUK

- Baimenak eskatzeko izapidea sinplifikatu egin da, plantillarentzat erabilerrazagoa izan dadin.

- Plantillaren ideia baten ondorioz, egiaztagiria paperean aurkezteko derrigortasuna kendu egin da. Orain, joan-etorrien gastuak justifikatzeko, app korporatiboaren bidez bidaltzen dira.
- Kontziliazio-premiak dituzten pertsonen sukaldako baliabide komunen eta eramangarrien erabilera lehenesten zaie.

4. Pertsonen dauden kontziliazio-neurriak eta horiek eskatzeko modua ere **komunikatzeko** mekanismoak daude.

ADIBIDE BATZUK

- Badaude enpresako langileei enpresaren kontziliazio-politika, ezarritako neurriak, horien erabilera,... jakinarazten zaie foro, kanal, taula edo bilerak.
- Enpresaren intranetean, kontziliazioari, neurriak erabiltzeko moduari, lanpostu edo egoera pertsonal bakoitzean aplikatu beharreko neurriei buruzko beritasunak jakinarazten diren atal bat dago eta zalantzak, FAQak... argitzen dira.
- Langile berriei harrera egiteko planean, besteak beste, enpresari eragiten dioten kulturari eta kontziliazio-neurriei buruzko informazioa ematen zaie.

5. Inkestak, elkarrizketak, talde fokalak eta abar **erabiltzen dira** kontziliazioaren kudeaketari, garatutako neurriei, horiek eskuratzeko erraztasunari, erabilerari eta abarri buruz pertsonen duten **pertzepzioa ezagutzeko**, eta, horrela, pertsonen **beharrrak** erakundearekin hobeto orekatzeko.

ADIBIDE BATZUK

- Urtero, inkesta bat egiten zaie langileei, kontziliazio-neurriei buruz galdetzeko, erakundeak langileentzat dituen kontziliazio-neurriak eza-gutzen diren, egokiak/erabilgarriak diren, eta

erabilera-maila eta gogobetetze-mailaren inguruan galdetzen zaie.

- Kontziliazio-plana ezarri ondoren, galdesorta espezifiko bat emango zaie pertsonari, planaren eta haren neurrien ezagutzari buruz duten iritzia jakiteko, kontziliaziorako prestazioei buruzko informazioa eskuratzeko, eta enpresan beren bizitza pertsonala eta laneko bizitza kontziliatzea nola lortzen duten jakiteko.

6. Pertsonen kudeaketarako politikek (garapen profesionala, parte-hartzea, prestakuntza, ordainsaria, berdintasuna,...) tratu- eta aukera-berdintasuna bermatzen die kontziliazio-neurriak dituzten pertsonari.

ADIBIDE BATZUK

- Ordutegien ondorioz, lanaldi murriztuak egotearen ondorioz, lana eta familia bateragarri egiteko beste programa batzuetan parte hartzearen ondorioz, edo familia-arrazoiengatik sustapenak edo lekualdatzeak baztertzearen ondorioz garapen profesionalen planetan zeharkako diskriminaziorik ez sortzea zaintzen da.
- Erakundean, giza baliabideen kudeaketaren jardura neurtzeko eta berrikusteko orduan, erabiltzen diren adierazle batzuk, sexuaren arabera ez ezik, murrizketak eta baimenak erabiltzearen arabera ere segmentatuta daude (adibidez, inkestaren gogobetetze-adierazlea eta zuzendaritza-postuetan dauden pertsonen adierazlea).

7. Kontziliaziorako kultura propioa sortzen da, sentsibilizazioaren, prestakuntzaren, ezagutzaren sozializazioaren, parte-hartzearen eta bestelakoen bidez.

ADIBIDE BATZUK

- Erakundean kontziliazioari buruzko prestakuntza egin zen langile guztientzat.

- Diagnostikorako eta kontziliazio-planerako emandako urratsak, ezarritako neurriak eta hobekuntzak eta abar jakinarazten joan dira, sentsibilizazio-bilera edo -saioen bidez.

8. Laneko arriskuen prebentziorako sistemetan, besteak beste, kontziliazioa hartzen da kontuan arrisku fisikoei eta, batez ere, arrisku psikosozialei heltzerakoan.

ADIBIDE BATZUK

- Arrisku psikosozialen ebaluazioan, sexuaren, adinaren eta antzinatearen arabera segmentatzeaz gain, lanaldi motaren (osoa edo murriztua) arabera segmentatzen da.

9. Lidergoan diharduten pertsonen **trakzionatu egiten dute** eta kontziliazio-kulturaren definizioan eta hedapenean **inplikatzeko dira**, neurrien erabilera edo/eta horien erabilera sustatzean **eredu** izanda, sartzeko erraztasunak emanez, modu positiboan indartuz edo jarrera adiskidetzailerak aitortuz.

ADIBIDE BATZUK

- Erakundean neurrien erabilera neurtzen eta aztertzen da, eta sexuaren arabera segmentatzeaz gain, Zuzendaritzak eta erdi-mailako kargudunek nola erabiltzen dituzten berrikusten da.
- Lidergoaren ebaluazioan, galdetu da ea gainbegiraleak lanean eta lanetik kanpo kontziliatzeko eredu ona diren, eta ea saila langileen eta enpresaren beharrak orekatzeko antolatzen duten.
- Zuzendaritzak ez du mezu elektronikorik bidalitzen bulegoko ordutegitik kanpo, pertsonen kontziliazioa errespetatuz, deskonexio digitalerako jarraibideetan jasotzen den bezala.

BEZEROAK, PRODUKTUAK ETA ZERBITZUAK

Erakunde aurreratu batek orientazio argia du bere produktuak eta zerbitzuak jasotzen dituztenentzat edo jaso ditzaketenentzat, bezeroekiko harremanak lantzen ditu eta eraginkorra da balioa emateko prozesu guztietan, hala nola produktuen eta zerbitzuen diseinuan eta garapenean, merkaturatzean, produkzioan edo prestazioan, banaketan eta mantentzean.

Horretarako, baliabide ekonomiko, material eta informaziokoen kudeaketa eraginkorra egin beharko luke, eta erakunde hornitzaile fidagarriekin eta bere kultura- eta enpresa-jardunbideekin bat datozenekin lan egin.

Bezeroak: Bezeroak gure produktuak eta zerbitzuak erosten, erabiltzen edo jasotzen dituzten pertsonak eta erakundeak dira. Produktu baten eroslearen kontzeptuaz gain, bezeroak dira, baita ere, adibidez, osasun-zentro bateko pazienteak, ikas-tetxe bateko ikasleak, gimnasio bateko erabiltzaileak, etab. Gure erakundearekin zerikusia duten gainerako erakundeak edo pertsonak ere kontuan hartu beharreko beste interes-talde batzuk izango dira, baina ez bezeroak (adibidez, administrazioa, aliantzak, erakunde hornitzaileak, etab.).

HAUSNARKETARAKO GAIAK

“Aurreratua den eta kontziliazioarekiko konprometituta dagoen erakunde batek, dagoen sektorea eta bere produktuak edo zerbitzuak norengana zuzentzen diren kontuan hartuta, bere bezeroen ezaugarriei buruzko informazioa biltzen du, erosteko erabakia nola ematen den, nola kontsumitzen den eta erabakiak nola hartzen diren. Horrela, bere zerbitzu edo

produktuen erosketa edo erabilera baldintzatuko duten kontziliazio-beharrak dauden ala ez jakingo da. Hori, batetik, lehiarako abantaila bihur daiteke, eta, bestetik, gizartearentzako balio-ekarpena. Gainera, bezeroen kontziliatzeko beharrak beren zerbitzuetan kontutan hartzen direnez, plangintzak, produkzioak, salmenta-kanalek, erakunde bezero eta hornitzaileekiko harremanek eta abarrek erakundearen beraren plantillako langileen kontziliazioan izan dezaketen eragina kudeatu beharko du. Eta, halaber, espazioen baliabide materialak, inbentarioak, stockak edo baliabide fisikoak eta digitalak kudeatzea, kontziliazioa errazteko.”

NOLA TXERTA DAITEKE KONTZILIAZIOA BEZEROEN, PRODUKTUEN ETA ZERBITZUEN KUDEAKETAN?

1. Bezeroengandik jasotako informazioa (zuzeneko harremanaren, inkestaren, iradokizunen, kexen, datu-baseen... bidez) haien ezaugarri pertsonalei, kulturei, erosketakoei eta erabilerei buruz, lana, familia eta bizitza pertsonala **kontziliatzeko beharrak errazteko** zerbitzuak ematean eta arretan hobekuntzak sartzeko erabiltzen da.

ADIBIDE BATZUK

- Zerbitzuak eskaintzen dira ordutegi edo erabilera-txanda desberdinetan, bezeroei zerbitzua errazago emateko; onlineko zerbitzuak edo zerbitzu presentzialak eskaintzen dira, bezeroen beharren arabera, etab.
- Jatetxe batek enpresako catering-zerbitzuaren bezero erabiltzaileen azterketa egin zuen, eta jaso eta aztertu beharreko datuen artean kontratu mota, lanaldia, ordutegiak eta familia-egoera sartu ziren. Ondorioak atera ziren, eta horiei esker, lanaldi murriztua duten pertsonentzat eta ondorengoentzat zerbitzu berezi bat diseinatu ahal izan zen.

2. Pertsona edo enpresa erosleari ematen zaion arretari dagokionez, erabiltzaile edo bezero, bere kontziliazio-beharretara bideratzeak **erakundeko pertsonen kontziliazioan ahalik eta eragin txikiena izatea.**

zerbitzu horren bulego-ordutegitik kanpoko erabilera gero eta txikiagoa izatea lortu da.

3. Erakunde hornitzaile, azpikontratatu eta aliatuetako pertsonen beharrak eta kontziliazio-neurriak ezagutu, errespetatu eta zaintzen dira

ADIBIDE BATZUK

- Guardiako zerbitzuak edo plantillako langileak txandaka aritzen diren txandak daude, bezeroei arratsaldeko ordutegian (16:00 – 20:00) arreta eman ahal izateko, lanaldi jarraitua duten pertsonengan ahalik eta eragin txikiena izateko.
- Erabiltzaileentzako telefono bidezko arreta-zerbitzua sortzea, bulego-ordutegitik kanpo. Plantillako hainbat pertsonaren artean txandakatzen da telefono bidez eskuragarri egotea. Erabiltzaileak sentsibilizatzeko lanari esker,

ADIBIDE BATZUK

- Arreta- eta zerbitzu-ordutegiak eta hornitzaileen profila ezagutzen eta errespetatzen dira.
- Lan-karga handiko garaietan gure plantilla osatzeko dugun azpikontratak ordutegi jarraitua du eta errespetatu egiten da, nahiz eta gu gelditzen garen eguerdiko ordutegian haien beharrak asetzeko baliabideak bermatu behar izatea ekarri.

GIZARTEA

“Gizartea” terminoarekin, erakundearen Gizarte arloko Konpromisoaz ari gara. Hau da, erakunde oro gizarte-sare baten parte da, eta horrek erakundearen garapena erraztu dezake, edo, alderantziz, haren lehiakortasuna baldintzatu eta mugatu. Horregatik, garrantzitsua da gizartea alderdi interesdun gisa hartzea erakundearen, eta, beraz, alderdi garrantzitsu gisa.

Garrantzitsua da erakundeak gizartea osatzen duten pertsonen eta erakundearen beharrak eta igurikimenak ezagutzeko eta asetzeko ekintzak gauzatzea, legezko betebeharrak, izateko arrazoia edo erakundearen asmoa betetzetik harago joanda.

Ingurune soziala: Erakundearen erabakien edo jardueren eragin positiboa edo negatiboa izan dezaketen pertsonak edo erakundeak. Adibidez, kontsumitzaileen elkarteak, auzokoak, administrazioak, unibertsitateak, ikastetxeak, gizarte-ekintzako erakundeak, erakunde hornitzaileak, etab. Erakundearen, jardueraren, tamainaren eta izaeraren arabera, ingurune soziala desberdina izango da. Adibidez, enpresa industrial batentzat, bere ingurune soziala dagoen herria edo eskualdea izan daiteke, edo bere tamainaren arabera, mundua. Eta ikastetxe baten kasuan, haren ingurune soziala dagoen auzora eta harekin harremanetan dauden administrazioetara mugatu daiteke.

HAUSNARKETARAKO GAIAK

“Aurreratua den eta kontziliazioarekin konprometitu dagoen erakunde batek bere ingurune sozialaren beharrak (osatzen duten erakundeena edo pertsonena) atzematen ditu eta kontziliazioa hobetzeko ekintzak gauzatzen saiatzen da edo/eta arlo horretako

jardunbide egokiak partekatzen ditu. Horrela, gizarteak dituen erronkak lortzen laguntzen du, eta gizartea sentsibilizatzen edo kontzientzia sortzen du.”

NOLA TXERTA DAITEKE KONTZILIAZIOA GIZARTEAREN KUDEAKETAN?

1. Erakundeak bere gizarte-ingurunearen kontziliazioa hobetzeko zer egin dezakeen identifikatu da.

ADIBIDE BATZUK

- Erakundea kontziliazio-neurrien ezarpen txikia duela identifikatu dugun elkarte sektorial bateko kide da, eta, horregatik, gure aurrerapenak elkartutako gainerako enpresekin partekatzeko konpromisoa hartu dugu, aurrera egiten laguntzeko.
- Gure ikastetxeak urteak daramatza gure ikasleek praktikak egiten dituzten enpresen kontziliazioari buruzko sentsibilizazioa lantzen, eta aurrerapenak ikusten hasi gara.
- Enpresak ondoeza antzeman zuen auzoan 07:00etan deskargatzera iristen diren kamioien zarategatik. Ordutegien azterketa bat egin genuen eta garraio-fluxuak aldatu ditugu eragozpenak saihesteko.

2. Sare edo lankidetzaren proiektu publiko-pribatuak sustatzen dira edo horietan parte hartzen da, kontziliazioaren arloan jardunbide egokiak partekatzeko, sinergiak sortzeko edo lankidetzaren proiektuak garatzeko.

ADIBIDE BATZUK

- Erakundea Kontzilia sareko kide da, eta, bertan, ezagutza eta jardunbide egokiak eskuratzeaz gain, bere aurrerapenak gainerakoekin partekatzen ditu.

- Zentroa hainbat eremutako jardunbideak partekatzen dituen zentro-sare bateko kide da. Jardunbide horien artean pertsonen kudeaketari, eta, zehazki, kontziliazioari dago-kiona daude. Iaz, berdintasun-planei buruzko jardunaldi espezifiko bat izan genuen, eta kontziliazio-neurrien adibideak partekatu genituen.

3. Egindako ekintzen eta erakundeak kontziliazioarekin duen konpromisoaren **kanpoalderako komunikazio** politika garatzen da, eta horrek, gainera, sentsibilizatzeko edo gizarte-kontzientzia sortzeko balio du.

ADIBIDE BATZUK

- Hedapen-elementuetan Kontzilia Komunitatearen eta EFR Ziurtagiriaren logoak jasotzen dira, besteak beste.
- Enpresako sare sozialen arduradunak normalean gure esperientzia (kontziliazioaren arloan dugun esperientzia barne) kontatzera unean-unean gonbidatzen gaituzten eta parte hartzen dugun foroetako jarduera guztiak argitaratzen ditu.

4. Erakundeak, egiaztatutako hirugarrenek emandako kontziliazioaren alde egindako ahaleginaren eta konpromisoaren **ain-tzatespenak, sariak edo ziurtagiriak** ditu.

ADIBIDE BATZUK

- EFR ziurtagiria du.
- Erakundeari dei egin zaio bi forotan (Kontzilia Komunitatean eta EUSKALITen) kontziliatzeko jardunbideak aurkezteko.

5. Erakunde hornitzaileak... kontratatzeko sisteman kontziliazioaren arloko konpromisoa bultzatzeko klausulak txertatzen dira, horrela, gizartea hobetzen laguntzeko.

ADIBIDE BATZUK

- Catering-a hornitzen duten enpresak kontratatzeko pleguko klausulen artean, erakundeak kontziliazioaren arloan egin duen lana modu positiboan baloratuko dela jasotzen da (0,5 puntu gehieneko 6etatik).

BERRIKUNTZA

Erakunde bakoitzak definitu beharko du zer den berrikuntza, bere jardueraren, taimainaren eta tipologiaren arabera.

Argi dagoena da ezinbestekoa dela produktu eta zerbitzuetako eta prozesuetako berrikuntza modu egituratuan kudeatzea, enpresa barruan berritzeko aukera emango dioten eta lehiakortasunean bereizketa argia lortzea ahalbidetuko dioten gaitasunak garatzea lortzeko.

Berrikuntza: Berrikuntzat jotzen da aurreko produktu, zerbitzu edo prozesuetatik nabarmen bereizten den eta erabiltzaile potentzialen eskura jarri den (produktua/zerbitzua) edo erakundean abian jarri den (prozesua) produktu, zerbitzu edo prozesu (edo horien konbinazioa) berri edo hobetu batean enpresarentzat edo kanpoko erabiltzaileentzat garrantzitsua den aldaketak. (2018ko Osloko eskuliburua). Beraz, berrikuntzaren kontzeptua zabala da: produktu edo zerbitzu berri baten garapena edo lehendik dagoenaren hobekuntza nabarmena izan daiteke, eta, aldi berean, berrikuntzak, negozio-eredua edo pertsonen kudeaketa nabarmen hobetzeko edo berritzeko prozesu batean ematen diren aldaketak ere barne hartzen ditu.

HAUSNARKETARAKO GAIAK

“Aurreratua eta kontziliazioarekin konprometita dagoen erakunde batek berrikuntza-iturritzat jotzen du gero eta handiagoa den inguruneko aldaketetara eta eskaera sozialara egokitzea, hala nola genero-ikuspegi berriak, lan egiteko moduak eta teknologiak txertatzea, gero eta handiagoak diren kon-

tziliazio-beharretara egokitzeko. Eta kontziliazioaren arloan hobetzeko edo berritzeko aukera ematen duten ekimenak edo proiektuak abiarazten ditu.

Era berean, pertsonak zaintzera bideratutako kulturak sormen- eta berrikuntza-ingurunea bultzatzen du.

NOLA TXERTA DAITEKE KONTZILIAZIOA BERRIKUNTZAREN KUDEAKETAN?

1. Kontziliazioa, erakundearen **berrikuntza edo hobekuntza errazteko aukera-iturrigisa** identifikatzen eta erabiltzen da.

ADIBIDE BATZUK

- Plantillako pertsonak kontziliatzeko beharrak negozio-eredua aldatzera eramane du erakundea, % 100 presentziala izatetik hibridoa izatera igarotzeko, eta oso emaitza onak lortu dira.
- Kontziliazioan pentsatuz, zerbitzu berriei eta bezeroei arreta desberdina emateko moduei buruzko ideiak sortu dira.
- Erakundeak kontziliazioaren arloan landu duen guztiaren artean, ekintza eta neurri berritzaileak zerrendatu dira.

2. Teknologia erabiltzen da eta **kontziliazioa** (pertsona, bezeroa edo beste interes-talde batzuen) **hobetzeko aukera ematen** duten **ekimen edo proiektu** berritzaileak jartzen dira abian.

ADIBIDE BATZUK

- Arlo teknikoari enpresa-bezeroaren etxean dagoen makinara sartzeko eta, horrela, haraino joan beharrik gabe arazoak zuzenean konpontzeko edo enpresa-bezeroari argibideak emateko aukera ematen dion sistema garatu da.

- VPN konexioa duen ordenagailu eramangarria eman zaie telelaneko neurri berria hartzea eskatu dutenei.
- Irakasleei eta ikasleei Google Meeting tresnei buruzko prestakuntza eman zaie, eta, hala, astean zenbait arratsaldetan online eskolak ematen dira.

3. Joerei, esperientzia berritzaileei eta erreferentziazko esperientziei buruzko **kanpo-informazioa** baliatzen da, kontziliatzearen barne-kudeaketaren arloan **ikasteko** eta hobekuntzak txertatzeko.

ADIBIDE BATZUK

- Ezarritako alerta-sistemak detektatutako Eusko Jaurlaritzaren laguntzak aprobetxatuz, enpresak kontziliazio-plan bat ezarri du, eta aitzindaria izan da sektorean.
- Foro batean erantzunkidetasunaren garrantziari buruzko esku-hartze bat entzun ondoren, barne-lana egin da kontziliazio-taldean, gure kulturaren txertatzeko eta beste neurri batzuekin integratzeko.

4. Erakundeko pertsonen kontziliazioaren arloan ideiak emateko bideak izatea sustatzen da, ideia horiek aztertzen eta ebaluatzen dira, eta ikusgaitasuna ematen zaie edo onartzen dira, edo haien aplikazioaren emaitza onartzen da.

ADIBIDE BATZUK

- Plantillaren ideiak biltzeko sisteman, bada "Gaiak" izeneko eremu bat, ideia dagokion gaiarekin lotzen duena, eta barne hartutako gai berrietako bat kontziliazioa da. Plantilla osoari jakinarazi zaio berritasuna, hiruhileko Buletinaren bidez.
- Enpresaren emaitzak, proiektu nagusiak, ideiak eta abar jakinarazten dituen urte amaierako bileran, urteko ideiak tipologiaren arabera jakinarazteko gunea sartu da, eta, horrela, ikusgai jarri eta gehiago egotea sustatzen da. Tipologien artean "Plantillaren baldintzen hobekuntza" dago.
- Prebentzio-, berdintasun-, lan-arrisku- eta kontziliazio-planak txertatzen diren pertsonen kudeaketa-planen jarraipenerako hiru hilean behingo batzordean zuzendaritzak, giza baliabideen arduradunak eta langileen 2 ordezkari hartzen dute parte.

EMAITZAK

Emaitzak diogunean, garatutakoa agerian uzteko, neurtzeko, ebaluatzeko eta hobetzeko datuak izatearen garrantziaz ari gara.

Horretarako, erakunde aurreratuak hainbat kudeaketa-eremu (Estrategia, Pertsonak, Bezeroak, Gizartea eta Berrikuntza) ebaluatzeko aukera ematen duten adierazleak zehazten dituzte. Adierazle horiek lortu beharreko helburuak izango dituzte, eta, ahal den neurrian, gaian erreferenteak diren beste erakunde batzuekin alderatuko dira.

Erakundeen emaitzak izaera eta garrantzi desberdinekoak dira, eta, horregatik, haien jarraipena erakundearen barruan maila desberdinetan eta aldizkakotasun desberdinarekin egin beharko da. Batzuetan, urterokoa, hiruhilekoko, hilerokoa, etabar izan daiteke, eta beste batzuetan, berriz, egunerokoa edo are jarraituagoa, baita denbora errealean ere, erabakiak hartu eta sortzen dituzten prozesuak eta jarduerak behar bezala kudeatu ahal izateko.

Aginte-taula: Elkarren artean lotutako helburuen bidez erakundearen adierazlerik garrantzitsuenak biltzen dituen eta estrategiarekin lotzen den kudeaketa-tresna da, aurrerapen-maila ebaluatzeko, xedea edo/eta ikuspegia lortzeko asmoz.

HAUSNARKETARAKO GAIAK

“Aurreratua den eta kontziliazioarekin konprometitu dagoen erakunde batek bere emaitzak neurtzen ditu, ezarritako helburuak edo xedeak lortzen saiatuz eta interes-talde edo alderdi interesdun guztien erantzunkidetasuna eta onura orekatua bilatuz. Adierazleak

eta lortutako emaitzak aztertzen ditu, eta informazio hori erabakiak hartzeko erabiltzen du. “Pertsonak” interes taldea oso garrantzitsua denez, logikoa izango da kudeaketa-eremu hori neurtuko duten adierazle gehiago izatea.”

NOLA TXERTA DAITEKE KONTZILIAZIOA EMAITZEN KUDEAKETAN?

1. Kontziliazio-ekintzen aurrerapena neurtzeko eta erabakiak hartzeko **adierazle egokiak eta nahikoak** kudeatzen dira.

Ikusi ADIERAZLEEN ADIBIDEAK hurrengo atalean.

2. Garrantzitsutzat jotzen diren kontziliazio-eremu guztietan ezartzen dira **helburuak**.

ADIBIDE BATZUK

Kontziliazio-adierazleentarako helburuak finkatu dira:

- Pertsonen gogobetetze-maila erakundearen kontziliazio-neurriekin eta haien kudeaketa-rekin. Helburua: 10etik 7,5, pertsonei kontziliazioarekin duten gogobetetasunari buruz galdetzen zaien itemean.
- Kontziliazio-planeko ekintzen betetze-mailaren %. 2024ko helburua: % 80.

3. Emaitzak **alderatzen** dira eta **beste erakunde batzuekin ikasten** da, beharrezkotzat jotzen denean.

ADIBIDE BATZUK

Kontziliazio Komunitateko bi erakunderekin gai hauei buruzko informazioa eta datuak trukatu dira:

- Pertsonen gogobetetze-maila erakundearen kontziliazio-neurriekin eta haien kudeaketarekin.
- Neurri motak (ordutegi-malgutasuna, baime-nak, telelana, etab.).

KONTZILIAZIOAK ERAKUNDEAN DITUEN EMAITZAK NEURTZEKO ADIERAZLEEN ADIBIDE BATZUK:

Gida honetan, erakunde batean kontziliazioa nola aplikatzen den neurtzen lagun dezaketen adierazle batzuk eskaintzen ditugu. Erreferentziazko zerrenda bat da. Erakunde bakoitzak erabaki behar du, zerrendetatik edo beste batzuetatik, zein diren garrantzitsuenak eta erabilgarrienak erabakiak hartzeko eta hobetzeko.

- Pertsonen gogobetetze-maila erakundearen kontziliazio-neurriekin eta haien kudeaketarekin.
- Erakundeko pertsonen neurriak zenbateraino ezagutzen dituzten.
- Kontziliazio-planeko ekintzen betetze-mailaren %.
- Pertsonen kudeaketaren adierazleak, kontziliazio-neurrien erabileraren arabera bereizita (pertsonen gogobetetzea, garapen profesiona-la, prestakuntza, ebaluazio psikosoziala, etab.)
- Kontziliazio-neurrien barne-inpaktuaren adierazleak: fidelizazioa, talentuaren erakarpina, motibazioa, harrotasuna, osasun fisikoa eta psikosoziala, etab.
- Kontziliazio-neurriak kudeatzeko edo/eta erabiltzeko erabilitako baliabideen bolumena.
- Kontziliazioaren arloan jasotako sariak, aintzatespenak eta ziurtagiriak.
- Erakundeak lortu nahi dituen helburu zehatzak, erantzukidetasunarekin edo enpresaren eta plantillaren onurarekin erlazionatuta egon daitezkeenak.
- Bezeroen gogobetetasuna gure produktuek edo zerbitzuek kontziliazioa bultzatzen duten moduari edo gogobetetze globalaren bilakaerari dagokionez, kontziliazioa erraztearekin erlazionatutako hobekuntzak egin ondoren.
- Kanpo-inpaktuaren adierazleak: inpaktu soziala, irudia, erakundeak erronka sozialei egiten dien ekarpena...
- Erakundea erreferente gisa agertzea kontziliazioaren arloan, zabalkunde- edo ikerketa-jardueretan parte hartzea, kanpaina instituzionalekin edo kanpaina propioekin lankidetzan aritzea, etab.
- Dauden kontziliazio-neurrien erabilera bereizia (sexuaren, adinaren, lanaldi motaren, berdintasunaren... arabera), sartzeko erraztasuna, erabilgarritasuna, erabiltzaileen profila... aztertzea. Izan ere, erakundeko pertsonen neurriak erabiltzeko dituzten aukerek baldintzatuko dituzte adierazle horiek, enpresaren tipologiaren, lanpostuaren, egoera pertsonalaren eta abarren arabera.

Eranskinak



1. Eranskina:

kontziliaziorako neurriak

Kontziliazio-neurriei dagokienez, honako hauek aurki ditzakegu: lan-eskubideetan jasotakoak, hitzarmen kolektiboetan proposatutakoak, enpresa-akordioetan lortutakoak, eta erakundee-tan gauzatzen ari diren beste asko, haiek osatzen dituzten pertsonen beharren edo kezken ondorioz.

Lana, familia eta bizitza pertsonala kontziliatzeko hainbat neurri mota daude, helburuaren arabera:

- **Denbora:** laneko denborarekin erlazionatutako neurriak. Zenbat eta noiz lan egiten da?
- **Espazioa:** lana egiten den tokiari eragiten diotenean, non egiten da lan?
- **Beste neurri batzuk:** aurreko bi multzoetan sailkatzen ez diren beste baliabide ukigarri eta ukiezin batzuk.

Jarraian, neurri horien zenbait adibide bilduko ditugu, baina erakundearen, jardueraren eta taimainaren arabera, horiek edo beste batzuk izan daitezke beharrezkoak.

Denborarekin erlazionatutako neurriak:

- Lan-ordutegi malgua (sarrera- eta irteera-ordutegia, eguneroko antolaketa-ordutegia...).
- Lanaldi konprimitua (ez da ostiral arratsaldean lan egiten -orduak astean zehar erreku-peratzen dira).

- Bazkaltzeko denboraren murrizketa (irteera-ordua aurreratzeko helburuarekin).
- Lanaldi partzialeko lana (lan-ordutegi murriztua soldata murriztuaren truke).
- Aste konprimitua (adibidez, egun erdi librea, asteko gainerakoan lan-ordutegi luzeagoa izatearen truke).
- Lanaldi trinkoa udan.
- Oporren malgutasuna.
- Ordu-poltsa (aparteko orduak metatzea).
- Justifikatutako ezinbesteko arrazoiengatik, familia-larrialdiagatik... lanpostura ez joatea erraztea.
- Lanaldi murriztuak sustatzea, lanaldia murriztu beharrean.
- Eszedentzia pertsonal edo familiar puntualak (adib. uda garaian).
- Legeak ezarritakotik gorako jaiotzagatik baimenak.
- Soldatapeko baimenak gaixo dauden senideak, adinekoak edo mendekotasuna dutenak zaintzeko.
- Edoskitze metatua.

- dingabeak edo adinekoak zaintzeko baimenak edo eszedentziak hartzen dituzten pertsonak ordeztu egiten dira.
- Posible den guztietan, lan-ordutegitik kanpoko bilerak eta jarduerak saihesteko politika dago.
- Job sharing edo Lan partekatua (lanaldi osoko lanpostu baten erantzukizunak bi langilek edo gehiagok partekatzen dituzte)
- Itzalitako argien politika (lanaldia amaitzen denean langileak etxera joatera animatzen ditu enpresak).

Espazioarekin erlazionatutako neurriak:

- Telelana eta urrutiko lana
- Mugikortasun geografikoa eta urrutiko lana bultzatzea
- Langileei telefono mugikorra ematea
- Langileei ordenagailua ematea
- Interneterako konexioa edo/eta lanpostua betetzeko behar den materiala ematea.
- Bideokonferentziak erabiltzea joan-etorriak saihesteko
- Lan-ingurune osasungarriak, irisgarriak eta funtzionalak, langileen ongizatea sustatzeko.

Beste neurri batzuk:

- Aholkularitza profesionala.
- Aholkularitza pertsonala/familiarra.
- Lana eta familia kontziliatzeari buruzko prestakuntza.
- Denboraren kudeaketari eta estresari buruzko prestakuntza.
- Gizonen eta emakumeen arteko berdintasunaren arloko prestakuntza.

- Prestakuntza, ahal dela, lan-ordutegiaren barruan antolatzen da.
- Langile baten lan-karga eta unean uneko egoeren aurrean aldi baterako dituen erantzukizunak egokitzea.
- Langilea aldi baterako, egoera puntualetan bere egoeretara hobeto egokitzen den beste lanpostu batera lekualdatzea.
- Haurtzaindegirako edo seme-alabak zaintzeko laguntza ekonomikoa.
- Mendeko senitartekoak zaintzeko laguntza ekonomikoa.
- Haurtzaindegiei eta ikastetxeei buruzko informazioa.
- Adinekoentzako edo desgaitasuna duten pertsonentzako zentroei buruzko informazioa.
- Jantokia/jatetxeko tiketa.
- Gimnasioa.
- Enpresako aparkalekua.
- Medikua-asegurua.
- Senideentzako osasun-laguntza.
- Prestakuntzarako laguntza ekonomikoa.
- Istripu-asegurua.
- Bizi-asegurua.
- Erretiro-plana (adib. BGAE).
- Ongizate-programa (estresaren kontrola, ariketa, fitnessa, etab.).
- Hobekuntza eta onura sozialak.

2. Eranskina:

baliabide interesgarriak eta erreferentziak

Atal honetan, elementu desberdinetan kontziliazioa hedatzeko edo elementu jakin batzuk zehatzago landu nahi badira material interesgarrien bilaketa errazteko baliagarriak izan daitezkeen baliabideak edo materialak sartu nahi izan dira.

- **Araudi aplikagarria**
- Kontzilia **Kontzilia**Komunitatea Komunitatea:: ezagutza partekatuko espazioa. Bertan Kontziliazio Plan bat duten hainbat enpresak sarean egiten dute lan, langileen kontziliazio-baldintzak nola hobetu hausnartzen jarraitzeko.
 - a. Kontziliazioari eta enpresentzat baliagarriak diren neurriei buruzko azterlanak. Kontzilia webgunea.
 - b. Kontziliazio-planak egiteko Kontzilia Gida.
- **Kudeaketa Aurreratuaren Eredua** (EUSKALIT)
- MasFamilia Fundazioaren **EFR eredua**.
- Genero-ikuspegitik egindako kudeaketari balihoa emateko gida (Emakunde eta EUSKALIT). **Genero-ikuspegitik** egindako kudeaketari balihoa emateko gida (Emakunde eta EUSKALIT).

- Kudeaketaren **bikaintasunari eta kontziliazioari** buruzko gida praktikoa (Excelencia en Gestión Kluba eta MasFamilia Fundazioa).
- **Eusko Jaurlaritzaren Familia-behatokia**.
- **DIE Sareko** enpresetako kontziliaziorako jardunbide egokiak.
- **Yo No Renuncio** Elkarteak.
- **Bai Sarea**: emakumeen eta gizonen berdintasunerako erakunde laguntzaileen sarea (Emakunde). Bai Sarea: emakumeen eta gizonen berdintasunerako erakunde laguntzaileen sarea (Emakunde).
- **DenBBora** Sarea (Bizkaia).
- **ERANTZUNKIDE SAREA** (Gipuzkoa).
- ISO 30415: Erakundeetan aniztasuna kudeatzeko AENOR ziurtagiria.
- **Enpresentzako** laguntzak.
- **Langileentzako** laguntzak.
- **All Together** proiektua.

3. Eranskina:

ebaluazio-tresna

Erabilgarritasunari eta Erabilerari buruzko Kapituluan azaldu den bezala, gida hau irakurketarako edo hausnarketarako elementu gisa erabil daiteke, bai eta erakunde mailako aldizkako **ebaluazio**-arriketak egiteko oinarri gisa ere.

Ebaluazioak, propioak zein kanpoko laguntzarekin egindakoak, dagoeneko garatutako indargune edo esparru nagusiak, hobetu beharreko arloak eta 6 kudeaketa-ataletako bakoitzean jarduteko aukerak identifikatzeko aukera ematen du.

Horrez gain, atal horietako bakoitzaren aurrerapen-mailaren balorazioa ere egin daiteke.

Erakundea hainbat aurrerapen-mailaren artean jarri ahal izango da (Ez dago; Oinarrizkoa, Ertaina, Garatua eta Aurreratua) atal bakoitzerako.

Horretarako, eranskin honetan, erakundeak kontziliazioa kudeaketan integratzeari buruz egindako hausnarketa jasotzeko dokumentu-formatu bat ematen dugu.

Hausnarketa amaitu ondoren, erakundeak lehentasunezko hobekuntza-arloei heltzeko ekintza-plan bat garatu ahal izango du, 4. Eranskina erabiliz.

KONTZILIAZIOA KUDEAKETAN INTEGRATZEARI BURUZKO GOGOETA

Data:

Nork egin du:

ESTRATEGIA

OHARRAK *(Betetzeko oharra: jaso zure erakundeak kudeaketa-eremu honetan egiten duena azaltzen lagunduko dizuten datuak eta gertaerak)*

HOBETU BEHARREKO ARLOAK *(Betetzeko oharra: jaso zure erakundeak kudeaketa-eremu honetan lantzen jarrai ditzakeen alderdiak)*

ESTRATEGIAREN BALORAZIOA *Nire ustez, maila hauetako zeinetan dago nire erakundea kontziliazioa Estrategian integratzean?*

EZ DAGO	OINARRIZKOA		ERTAINA		GARATUA		AURRERATUA	
Oraindik ez da hasi	Hasierako edo/ eta unean uneko jardunbideak		Nolabaiteko egitura duten eta gutxienez urtebetez mar-txan egon diren kudeaketa-jar-dunbideak		Gutxienez 2 urtez era sistema-tikoan gauzatu eta hobetutako kudeaketa-jardunbideak		Kudeaketa-jardunbide berritzaileak eta errefe-renteak izan daitezkeenak, sormenaren, ikasketaren edo erreferentziako praktikakekin alderatzearen ondorioz	
0	1	2	3	4	5	6	7	8

GAUZATU BEHARREKO EKINTZAK
(identifikatutako hobekuntza-arloak lantzeko)

PERTSONAK

OHARRAK (Betetzeko oharra: jaso zure erakundeak kudeaketa-eremu honetan egiten duena azaltzen lagunduko dizuten datuak eta gertaerak)

HOBETU BEHARREKO ARLOAK (Betetzeko oharra: jaso zure erakundeak kudeaketa-eremu honetan lantzen jarrai ditzakeen alderdiak)

PERTSONEN BALORAZIOA Nire ustez, maila hauetako zeinetan dago nire erakundea kontziliazioa Pertsonetan integratzean?

EZ DAGO	OINARRIZKOA		ERTAINA		GARATUA		AURRERATUA	
Oraindik ez da hasi	Hasierako edo/eta unean uneko jardunbideak		Nolabaiteko egitura duten eta gutxienez urtebetez martxan egon diren kudeaketa-jardunbideak		Gutxienez 2 urtez era sistematikoa gauzatu eta hobetutako kudeaketa-jardunbideak		Kudeaketa-jardunbide berritzaileak eta erreferenteak izan daitezkeenak, sormenaren, ikasketaren edo erreferentziako praktikakekin alderatzearen ondorioz	
0	1	2	3	4	5	6	7	8

GAUZATU BEHARREKO EKINTZAK
(identifikatutako hobekuntza-arloak lantzeko)

BEZEROAK, PRODUKTUAK ETA ZERBITZUAK

OHARRAK (Betetzeko oharra: jaso zure erakundeak kudeaketa-eremu honetan egiten duena azaltzen lagunduko dizuten datuak eta gertaerak)

HOBETU BEHARREKO ARLOAK (Betetzeko oharra: jaso zure erakundeak kudeaketa-eremu honetan lantzen jarrai ditzakeen alderdiak)

BEZERO, PRODUKTU ETA ZERBITZUEN BALORAZIOA Nire ustez, maila hauetako zeinetan dago nire erakundea kontziliazioa Bezeroetan, Produktuetan eta Zerbitzuetan integratzean?

EZ DAGO	OINARRIZKOA		ERTAINA		GARATUA		AURRERATUA	
Oraindik ez da hasi	Hasierako edo/eta unean uneko jardunbideak		Nolabaiteko egitura duten eta gutxienez urtebetez martxan egon diren kudeaketa-jardunbideak		Gutxienez 2 urtez era sistematikoa gauzatu eta hobetutako kudeaketa-jardunbideak		Kudeaketa-jardunbide berritzaileak eta erreferenteak izan daitezkeenak, sormenaren, ikasketaren edo erreferentziako praktikakekin alderatzearen ondorioz	
0	1	2	3	4	5	6	7	8

GAUZATU BEHARREKO EKINTZAK

(identifikatutako hobekuntza-arloak lantzeko)

GIZARTEA

OHARRAK (Betetzeko oharra: jaso zure erakundeak kudeaketa-eremu honetan egiten duena azaltzen lagunduko dizuten datuak eta gertaerak)

HOBETU BEHARREKO ARLOAK (Betetzeko oharra: jaso zure erakundeak kudeaketa-eremu honetan lantzen jarrai ditzakeen alderdiak)

GIZARTEAREN BALORAZIOA Nire ustez, maila hauetako zeinetan dago nire erakundea kontziliazioa Gizartean integratzean?

EZ DAGO	OINARRIZKOA		ERTAINA		GARATUA		AURRERATUA	
Oraindik ez da hasi	Hasierako edo/ eta unean uneko jardunbideak		Nolabaiteko egitura duten eta gutxienez urtebetez martxan egon diren kudeaketa-jardunbideak		Gutxienez 2 urtez era sistematikoa gauzatu eta hobetutako kudeaketa-jardunbideak		Kudeaketa-jardunbide berritzaileak eta erreferenteak izan daitezkeenak, sormenaren, ikasketaren edo erreferentziako praktikakekin alderatzearen ondorioz	
0	1	2	3	4	5	6	7	8

GAUZATU BEHARREKO EKINTZAK

(identifikatutako hobekuntza-arloak lantzeko)

BERRIKUNTZA

OHARRAK (Betetzeko oharra: jaso zure erakundeak kudeaketa-eremu honetan egiten duena azaltzen lagunduko dizuten datuak eta gertaerak)

HOBETU BEHARREKO ARLOAK (Betetzeko oharra: jaso zure erakundeak kudeaketa-eremu honetan lantzen jarrai ditzakeen alderdiak)

BERRIKUNTZAREN BALORAZIOA Nire ustez, maila hauetako zeinetan dago nire erakundea kontziliazioa Berrikuntzan integratzean?

EZ DAGO	OINARRIZKOA		ERTAINA		GARATUA		AURRERATUA	
Oraindik ez da hasi	Hasierako edo/ eta unean uneko jardunbideak		Nolabaiteko egitura duten eta gutxienez urtebetez martxan egon diren kudeaketa-jardunbideak		Gutxienez 2 urtez era sistematikoa gauzatu eta hobetutako kudeaketa-jardunbideak		Kudeaketa-jardunbide berritzaileak eta erreferenteak izan daitezkeenak, sormenaren, ikasketaren edo erreferentziako praktikakekin alderatzearen ondorioz	
0	1	2	3	4	5	6	7	8

GAUZATU BEHARREKO EKINTZAK

(identifikatutako hobekuntza-arloak lantzeko)

EMAITZAK

OHARRAK (Betetzeko oharra: jaso zure erakundeak kudeaketa-eremu honetan egiten duena azaltzen lagunduko dizuten datuak eta gertaerak)

HOBETU BEHARREKO ARLOAK (Betetzeko oharra: jaso zure erakundeak kudeaketa-eremu honetan lantzen jarrai ditzakeen alderdiak)

EMAITZEN BALORAZIOA Nire ustez, maila hauetako zeinetan dago nire erakundea kontziliazioa Emaizetan integratzean?

EZ DAGO	OINARRIZKOA		ERTAINA		GARATUA		AURRERATUA	
Oraindik ez da hasi	Hasierako edo/ eta unean uneko jardunbideak		Nolabaiteko egitura duten eta gutxienez urtebetez martxan egon diren kudeaketa-jardunbideak		Gutxienez 2 urtez era sistema-tikoan gauzatu eta hobetutako kudeaketa-jardunbideak		Kudeaketa-jardunbide berritzaileak eta erreferenteak izan daitezkeenak, sormenaren, ikasketaren edo erreferentziako praktikakekin alderatzearen ondorioz	
0	1	2	3	4	5	6	7	8

GAUZATU BEHARREKO EKINTZAK

(identifikatutako hobekuntza-arloak lantzeko)

4. Eranskina:

hausnarketaren laburpena

LEHENETSITAKO HOBEKUNTZA-ARLOAK ETA PLANIFIKATUTAKO EKINTZAK

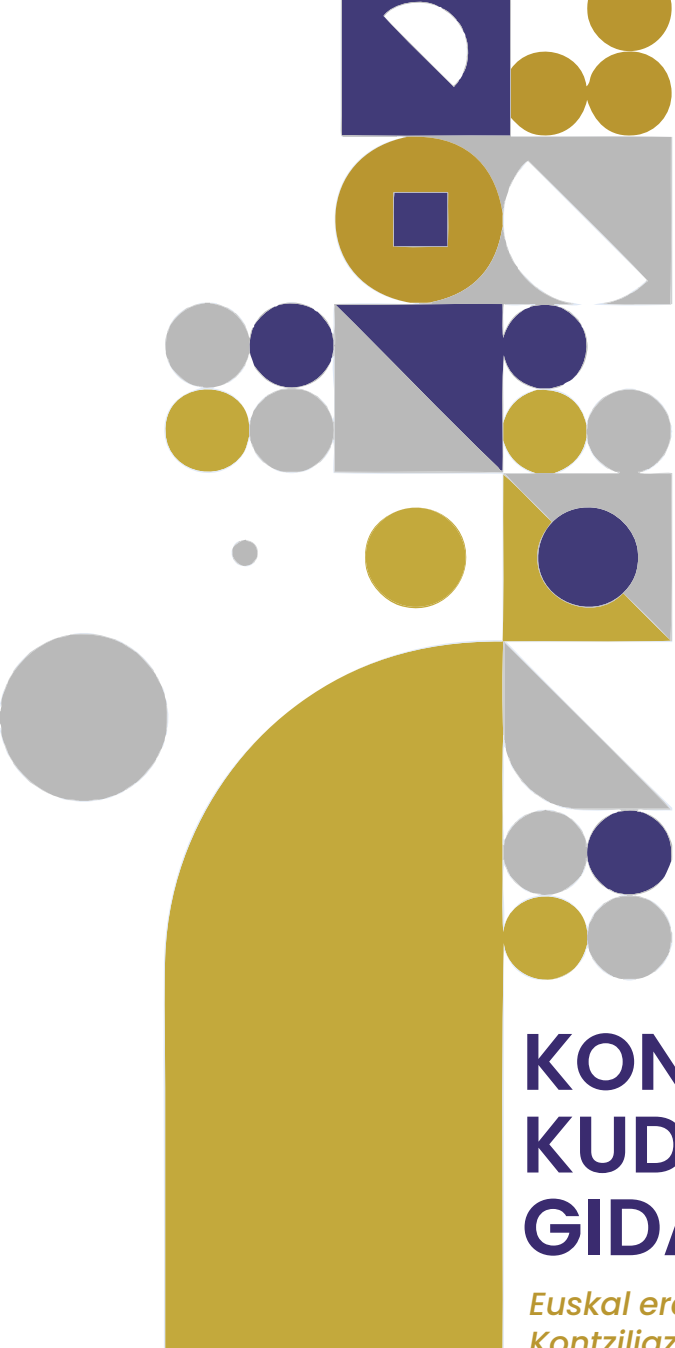
Jaso hemen atal bakoitzaren ebaluazioan erregistratutako informazioa, ekintza baten plangintzaren bidez lehenetsitako hobekuntza-arloak eta hauek hobetzeko garatuko ditugun ekintzak islatuz.

KUDEAKETA- ATALA	LEHENETSITAKO HOBEKUNTZA- ARLOA	EGIN BEHARRE- KO EKINTZAK	ARDURADUNA	DATA	EBALUATZEKO MODUA
Estrategia					
Pertsonak					
Bezeroak, produktuak eta zerbitzuak					
Gizartea					
Berrikuntza					
Emitzak					

5. Eranskina:

balorazio orokorraren taula

LORTUTAKO KONTZILIA-TZIOAREN INTEGRAZIO-MAILA	EZ DAGO	OINARRIZKOA		ERTAINA		GARATUA		AURRERATUA	
	Oraindik ez da hasi	Hasierako edo/eta unean uneko jardunbideak		Nolabaiteko egitura duten eta gutxienez urtebetez martxan egon diren kudeaketa-jardunbideak		Gutxienez 2 urtez era sistematikoan gauzatu eta hobetutako kudeaketa-jardunbideak		Kudeaketa-jardunbide berritzaileak eta erreferenteak izan daitezkeenak, sormenaren, ikasketaren edo erreferentziako praktikakekin alderatzearen ondorioz	
APARTADO DE GESTIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Estrategia									
Pertsonak									
Bezeroak, produktuak eta zerbitzuak									
Gizartea									
Berrikuntza									
Emaitzak									



KONTZILIAZIOAREN KUDEAKETARAKO GIDA

*Euskal erakunde eta enpresen Kudeaketan
Kontziliazioa nola integratu*



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

ONGIZATE, GAZTERIA ETA
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA

DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA