

Gradu Amaierako Lana

Enpresen Administrazioa eta Zuzendaritza Gradua

Formakuntza Planaren Garapena Orona S.Coop Enpresan



Egilea:

Haizea Blanco Perez

Zuzendaria:

Auxkin Galarraga Ezponda

2015-2016 Ikasturtea

AURKIBIDEA

0. SARRERA ATALA	4
0.1 Lana burutzeko motibazioak	4
0.2 Lanaren planteamendua eta helburuak	5
0.3 Erabilitako metodologia	7
1. ATAL TEORIKOA	9
1.1 Formakuntza eta Garapena	9
1.1.1 Formakuntzaren kontzeptua	9
1.1.2 Oinarrizko aspektuak	10
1.1.3 Formakuntzaren antolaketarako gomendioak	11
1.2 Formakuntza planaren prozesua	12
1.2.1 Formakuntza beharren identifikazioa	13
1.2.2 Formakuntza planaren garapena	15
1.2.3 Formakuntza teknikak	17
1.2.4 Formakuntzaren ebaluaketa	20
1.3 Ibilbide planak	23
1.3.1 Kontzeptua	23
1.3.2 Plangintzarako faktoreak	24
1.3.3 Ibilbide planen abantailak	26
1.3.4 Ibilbide planen arazoak	26
1.3.5 Garapen prozesua	27
1.3.6 Holland-en teoria	28
1.3.7 Ibilbide planen kudeaketa eta planifikazioaren joera	30
1.3.8 Kudeaketaren politika eta programen eta ibilbide planen planifikazioaren ebaluazioa	31
2. ATAL ENPIRIKOA: Orona S. Coop. Enpresaren formakuntza plana	33
2.1 Oronaren Historia	33
2.1.1 Orona Ideo	35
2.1.2 Orona eic	37
2.2 Orona Fundazioa eta Orona Unibertsitate Korporatiboa	38
2.3 Formakuntza politika estrategia orokorraren baitan	38
2.3.1 Formakuntza politikaren misioa (helburuak)	39
2.3.2 SDR sistema	40

2.3.3 Baliabideen kudeaketa	40
2.3.4 Formakuntza politikaren diseinua eta antolaketa.....	41
2.4 Ezagutza Beharren Diagnostika	44
2.4.1 SDR Sistema	44
2.4.2 Beharren hautematea	44
2.5 Formakuntza prozeduraren lau eginkizun nagusi	46
2.5.1 Hasierako prestakuntza plana langile berriarentzat.....	47
2.5.2 Hasierako prestakuntza plana lanpostua aldatzeko batean	49
2.5.3 Etengabeko prestakuntza.....	51
2.5.4 Erantzukizunak eta prestakuntzak ecodiseñoaren ikuspuntutik	58
2.6 Ebaluaketa.....	61
2.6.1 Eskaintako formakuntzaren ebaluaketa.....	62
2.6.2 Formakuntza planaren ebaluaketa	63
3. ONDORIOAK ETA GOMENDIOAK.....	65
Bibliografia	69
Liburuak eta txostenak.....	69
Dokumentu elektronikoak	69
Oronako barne dokumentuak.....	70
I. Eranskina: Elkarrizketa pertsonalean erabilitako gidioa.....	71

0. SARRERA ATALA

0.1 Lana burutzeko motibazioak

Giza baliabideen kudeaketa eta enpresen gizarte erantzukizunaren kudeaketaren zerikusia duen Gradu Amaierako Lana litzateke honakoa. Zehazkiago esanda, enpresetan gauzatzen diren formakuntza politika eta formakuntza planen ingurukoa hain zuzen. Lan honek giza baliabideen inguruan lantzen diren kontzeptu ezberdinak ezagutzeko aukera ematen du, azken batean, Enpresen Administrazioa eta Zuzendaritza Graduan zehar ikasi ez ditudan atal ezberdinak landu ahal izan ditut lan honen bitartez. Gainera, gradu amaierako lan honek atal praktikoa bat duenez, honek, teoria hobeto ulertzeko aukera bat eskaintzen du eta aldi berean, aukeratutako enpresak nolako lana egiten duen ikusteko aukera ere ematen du.

Lau urteetan zehar, unibertsitatean inoiz landu ez ditudan kontzeptuak landu ditut Gradu Amaierako Lan honetan. Izan ere, hori baitzen nire helburua. Azken batean, ikasketak adar zehatz bateri buruz egitea egokia iruditzen zitzaidan, eta honen ondorioz, giza baliabideak lantzen dituen adarra alde batera utzi nuen, finantza adarrean lantzen diren gaiei garrantzia emanez. Baina Gradu Amaierako Lanaren gaia aukeratzeko garaian, nahi duzun gaia jorratu daitekeenez, aukera paregabea iruditu zitzaidan giza baliabideetan oinarritzen zen lan bat egitea. Horrela, lan honen bitartez, gizarte baliabide eta gizarte kudeaketaren mundua nola funtzionatzen duen jakin izan dut eta aldi berean, arlo honen ingurua gehiago ezagutzeko aukera handia eman dit. Baina aipatu beharra dago, lehen esan bezala, gaia guztiz berria izan dela niretzat, eta honen ondorioz, kontzeptuen aldetik batez ere, lan handia egin behar izan dudala. Izan ere, lan honetan zehar inoiz landu ez nituen kontzeptuak baitaude.

Bestalde, landutako atal teoriko berri honetaz aparte, lan honetan atal praktikoa batekin aurkitzen gara. Hau da, enpresa zehatz batek nolako formakuntza plana egiten duen ikusi daiteke. Gradu Amaierako Lana aukeratzeko orduan, lan honek enpresa batekin kontaktua edukitzea eskatzen zuen eta ondorioz, eskatzen zen ezaugarri hau aukera on bat iruditu zitzaidan, izan ere horrelako lan bat aurrera eramateko gai ikusten nintzen. Esan beharra dago, Gradu Amaierako Lana egiten ari nintzen bitartean, enpresa batean praktikak egiten ari nintzela, Orona enpresan hain zuzen ere. Ondorioz, esan daiteke erraztasunak eduki ditudala bertako informazioa eskuratzeko, nahiz eta lan erraza ez izan. Gainera, lortutako informazioan zalantzak aurkitzen nituen momentuan, bertako langileek zalantzak argitzen zizkidaten eta aldi berean, edozein departamenturekin hitz egiteko garaian asko laguntzen zidaten.

Bestalde, lana bukatzen nindoan heinean giza baliabideen departamentuan lan egiten duen langile batekin bildu nintzen elkarrizketa bat egiteko. Elkarrizketa egin baino lehenago, berarekin hainbat alditan bildu izan nintzen lan hau aurrera eramateko beharrezko informazioa eskuratu baitzidan. Lan honen bukaeran ikusi daitekeen bezala, I. Eranskinean hain zuzen ere, langile honi egindako elkarrizketan garatutako galderak ikusi daitezke. Orona enpresako langilearekin egindako elkarrizketa horretan, berak emandako dokumentuetan nituen zalantzak argitu zizkidan arazorik gabe. Gainera, elkarrizketa honen bidez informazio baliotsua eskuratu nuen. Izan ere, elkarrizketa bat egiterako garaian, zalantzak argitzen zoazen heinean, elkarrizketatuak, informazio gehigarria erantsi zuen, alderdi desberdinak askoz ere hobetu ulertzeko aukera eskainiz. Ondorioz, egindako elkarrizketa honetan lortutako informazioaren bidez eta baita berak emandako dokumentuen bidez, lan hau aurrera eramatea lortu dut. Beraz, aipatzea beharrezkoa da giza baliabideko departamentuko langile honek emandako informazio gabe, ezingo nukeela gradu amaierako lan hau aurrera eraman.

Beraz, esan dezaket lan hau garatzerako orduan, oso gustura sentitu naizela. Izan ere, lan hau aurrera eramaterako garaian ez naiz arazo handien aurrean aurkitu eta honek, lana gustura egiterako orduan asko lagundu izan dit.

0.2 Lanaren planteamendua eta helburuak

Lanaren planteamenduari dagokionez, bi zatitan banatuta dagoela ikusi daiteke. Lehengo zatian atal teorikoarekin aurkitzen gara eta bigarren zatian berriz, atal praktikoarekin.

Zati teorikoari dagokionez, hasiera batean formakuntzaren esanahia azaltzen da, bere oinarriko kontzeptuekin batera. Izan ere, lanaren garapena ulertzeko ezinbesteko baita formakuntza zer den ondo ulertzea. Argi geratu behar duen ezinbesteko ideia, formakuntza pertsonen garapenarekin oso lotuta dagoela da, baina formakuntza eta garapena ez dutela esan nahi berdina. Ezaugarri hau laneko taula batean ikusgarri dago kontzeptua hobeto ulertu dadin. Aldi berean, enpresa batek formakuntza bat aurrera eraman nahi izanez gero, formakuntzaren antolaketarako gomendioak ikusi daitezke lanean zehar, oso lagungarriak izan daitezkeelarik. Honen ondoren, lanaren mamian sartzen gara, formakuntza planean hain zuzen ere. Formakuntza planak dituen lau pausuen azalpen sakon bat ematen da, eta bertan pertsonen gaitasunak dituzten garrantzia nabarmentzen da. Hau da, bai pertsonen gaitasunak eta baita beraien garapena ere kontzeptu oso garrantzitsuak dira formakuntzari buruz hitz egiterako garaian. Gainera, enpresa ezberdinek formakuntzarako erabiltzen dituzten edo eta erabili ditzaketen teknika ezberdinak zeintzuk diren ere

azaltzen da. Bestalde, formakuntzaren ebaluazioari buruz hitz egiterakoan Kirkpatrick-en eredu aipatzen da, eta teoria oso ezaguna dela esan beharra dago, batez ere enpresek gehienetan aurrera eramaten duten ebaluazio eredu bat baita. Bukatzeko, hau da, atal teorikoari bukaera bat emateko, ibilbide planak zer diren sakon azaltzen da. Ibilbide planak dituen abantaila eta arazoak zeintzuk diren azaltzen direlarik, besteak beste. Ibilbide planen azalpena atal teorikoaren bukaeran egoteak ez du esan nahi aurreko guztia baino garrantzi gutxiago duenik. Ibilbide planak oso garrantzitsuak baitira, eta oso lagungarriak izan daitezke enpresarentzat.

Bestalde, atal praktikoari dagokionez, lehen aipatu bezala, Orona enpresako langileak emandako dokumentuen bitartez garatuta dago. Azken batean berak emandako dokumentuak era sakon batean idatzi dira, ulergarriagoak izan daitezten. Hasiera batean, orona zer den eta nola sortu den azaltzen da, enpresaren historia hain zuzen, lana irakurtzen duen edozeinek ondo jakin dezan zein enpresari buruz hitz egiten ari garen, nahiz eta enpresa oso ezagun bat izan, enpresa ezagutzen ez duen pertsonak egon baitaitezke. Gainera, enpresa bezala eduki dituen aurrerapenak argi azalduak daude, horrela ulergarriagoa egiten baita eduki duen hainbesteko arrakastaren zergatia. Jarraian, enpresak erabiltzen duen formakuntza politika aipatzen da.

Lanean honetan zehar Orona enpresaren beharren identifikaziorako asko erabiltzen den SDR sistema aipatzen da, izan ere, aurrerago ikusiko den bezala sistema hau oso garrantzitsua da formakuntza planean. SDR sistemaren bidez informazio baliotsu asko lortzen da, eta sistema honi esker formakuntza plana aurrera eramanez daiteke. Bestalde, Orona enpresak, formakuntza plan ezberdinak garatzen dituela esan daiteke, izan ere, langile guztiek ezin baitute formakuntza berdina jasan. Formakuntza plan bat egiterako garaian, langile berri edo ohizko langileak diferentziatzen dira. Baina langile berri eta ohizkoak alde batera utziz, jakin beharrekoa da, Orona enpresak hainbat sari jaso dituen enpresa bat dela. Sari garrantzitsuenetariko bat Ecodiseñoan oinarritzen den saria da. Honen ondorioz, Orona enpresak ingurunea zaintzen dituen material ezberdinak erabiltzen ditu. Langileek honen berri eduki behar dute, eta horregatik, lan honetan atal berezi bat eskaintzen zaio Ecodiseñoari, izan ere, zenbait langilek Ecodiseñoaren inguruan formakuntza berezi bat jasotzen dute, enpresak inguruneari eta kutsadurari ematen dion garrantzia kontuan eduki dezaten.

Lana irakurtzen goazen heinean, ikusi daiteke Orona enpresak formakuntzari ematen dion garrantzia oso handia dela. Izan ere, lanean aipatzen den bezala, beraientzat langileak ondo prestatuak egoteak beraien irabaziekin zer ikusi handia dauka. Eta aldi berean, beste enpresekiko sortzen diferentzia honen ondorioz dela esan daiteke. Ondorioz, atal praktikoan ikusten den bezala enpresako langileen bidez eskuratu ditudan dokumentuen bitartez informazio asko landu eta garatu da.

Lan honen helburua, formakuntza plan baten garapenak eskatzen duen lan prozesuaren erabilera praktikoa burutzea da. Beste modu batera esanda, enpresa baten formakuntza planak nola funtzionatzen duen ezagutzea da. Eskuratutako informazio guztiarekin nire helburua betetzea lortu dut, baita hasieran aipatu dudan bezala nire helburu pertsonala ere lortu dudala esan dezaket. Lau urteetan zehar inoiz ikusi ez ditudan kontzeptu berriak ikastea hain zuzen ere.

0.3 Erabilitako metodologia

Atal teorikoan eta atal praktikokoan erabilitako metodologia ezberdina izan dela argi geratzen da.

Atal teorikoan gehien bat bi liburu erabili ditut. Alde batetik, giza baliabideen kudeaketari buruzko liburua erabili dut, (La gestión de los Recursos Humanos) bertako autoreak, Simon L. Dolan, Ramon Valle Cabrera, Susan E. Jackson eta Randall S. Schuler direlarik. Baina liburu honen autore nagusia Simon L. Dolan dela esan daiteke. Liburu hau 2007. urteko bigarren hiruhilekoan argitaratua izan zen. Liburu honen bitartez, formakuntzari buruzko informazio gehiena lortu dut, bertan informazio asko baitago. Baina beste aldetik, beste liburu baten bidez ere informazio asko atera dut, Luis Gomez Mejiak eta beste bi autorek idatzitakoa hain zuzen ere. Liburu hau ere giza baliabideen kudeaketari buruz hitz egiten du (Dirección y Gestión de Recursos Humanos) eta 2001. urtean argitaratu zen liburua erabili dut. Bi liburu hauen bidez teoria atal gehienak egin ditut.

Bi liburu hauek atal teorikoa sakontzeko aukera eman didate. Baina beti ez da behar duzun informazioa aurkitzen, eta gutxiago bi liburuetan bakarrik. Ondorioz, bi liburu hauek ez dira erabili ditudan liburu bakarrak izan. Pilar Piñeda emakumearen beste liburu bat ere erabili dut baina, liburu honetan ez zegoen besteetan bezain beste informazio, baina hala eta guztiz ere informazioa baliagarria izan zait, besteak bezala. Liburu hau enpresetan ematen den formakuntza kudeaketari buruzkoa da (Gestión de la formación en la organizaciones) eta 2002. urtean argitaratua izan zen. Azkenik, Valero Matasek 2008. urtean argitaratuta beste liburu bat erabili dut. Liburu honetan giza baliabideetan oinarritzen zen eta bertan ez nuen besteen aurkitu dudan bezain beste informazio. Izan ere, formakuntzari buruzko informazio gutxi baitzegoen.

Atal praktikokoari dagokionez, hasieran azaldu dut erabili dudan informazio gehiena. Giza baliabide departamentuko langileak eskuratu zidan informazioa izan da atal praktikoa aurrera eraman ahal izateko puntu nagusia, hainbat txosten eman baitzizkidan. Alde batetik, giza baliabideetan jarraitzen dituzten

pausuak erakusten dituen hainbat eskema eman zizkidan, non bertan, beraien misioa zein den azaltzen den eta baita SDR sistemaren garrantzia ere. Bestalde, enpresaren beharren identifikaziorako ematen dituzten pausuak zeintzuk diren ere word baten bidez bidali zizkidan. Bukatzeko, eta oso baliagarria izan dena, formakuntza aurrera eramateko egiten dituzten pausuak zeintzuk diren azaltzen dituzten hainbat dokumentu eskuratu zizkidan. Oronako langile honek pasatako dokumentu guztia gazteleraz dago, beraz, euskarara pasatzerako garaia lan handia izan dela esan behar dut, hitz tekniko asko erabiltzen baitira.

Bestalde, lehen aipatu dudana bezala, Oronako langile honekin elkarrizketa bat egin nuen eta elkarrizketa honen bidez, informazio asko eskuratu nuen. Izan ere, hitz tekniko eta baita beste hainbat gauzekin ere edukitako zalantzak argitu zizkidan eta aldi berean informazio berri gehiago eman zidan.

Bukatzeko atal praktikoan, teoria pixka bat ikusi daiteke, kontraste batzuk egiteko intentzioarekin. Ondorioz, atal praktiko honetan beste euskaraz idatzia dagoen liburu bat erabili dut, zuzendaritza estrategikoan oinarritzen den liburua hain zuzen ere. Liburu hau gazteleratik itzultitako liburu bat da. Liburu honetako koordinatzaile bezala Eneka Albizu Gallastegi eta Jon Landeta Rodriguez (2014) direlarik. Liburu honek, baliabide eta gaitasunen arteko diferentziak zeintzuk diren jakiteko balio izan dit.

1. ATAL TEORIKOA

1.1 Formakuntza eta Garapena

1.1.1 Formakuntzaren kontzeptua

Formakuntza lan eraginkortasuna eta efizientzia hobetzeko asmoarekin, langileei ezagutza eta gaitasunak helaraztea bideratutako ekintza bat da. Formakuntza, intentzioduna, sistematikoa eta planifikatua izango da.

XIX. mendearen bukaeran eta XX. mendearen hasieran, lan egiteko modu berriak garatu ziren. 70. hamarkadatik aurrera, langileei kualifikazio handiagoak eskatzen zitzairen, inplikazio handiago bat eta baita erantzukizun handiago bat ere.

Horrela langileak, ikaskuntza konstante bat jarraitzera behartuak daude, polibalentzia handiago batekin eta formakuntza jarrai baten eskakizunarekin. Kontzeptu honek, formakuntza prozesua bakarka diseinatzea behartzen du.

Enpresa baten formakuntza plan bat oso garrantzitsua da enpresa berak bere hobekuntzak eduki nahi baditu. Hau da, enpresa batean dauden langileen formakuntza garrantzitsua da, izan ere, langileen formakuntza on batek, enpresaren emaitza onak ekar ditzake, baita lehiakortasun on bat ere. Honen ondorioz, formakuntza plan bat aldiro egiten den gauza bat izan beharko du, beti ere, plangintza bat jarraituz, enpresaren helburuak lor daitezzen. Gainera formakuntza plan batek, langileen hobekuntza bat ekarriko du, beraien adimena zabalduz eta aldi berean berain lana hobetuz.

Langilearen formakuntza eta bere garapena, langileak bere lantokian hobekuntzak egiteko aktibitateak dira. Baina beheko taulan ikusi dezakegun bezala bi hauen kontzeptua guztiz ezberdina da. (Dolan, et.al., 2007).

TAULA 1: Formakuntza eta Gaitasuna

	FORMAKUNTZA	GARAPENA
Ikuspuntua	Bakarkako lana	Taldeko lana
Adimena	Indibiduala	Taldea
Denbora	Berehalakoa	Epe luzekoa
Helmuga	Trebetasuna hobetzea	Etorkizunerako prestatzea

ITURRIA: Dolan, et. al., 2007

Formakuntza berehalakoa da, eta bere helburua lehen bai lehen emaitza onak edukitzea da. Garapena berriz, zerbait konstantea da eta ez du momentuko egoera hobetu nahi, baizik eta etorkizunari begira, gauzak hobetu ahal izatea.

1.1.2 Oinarrizko aspektuak

Langileek bere errendimendua hobetu behar dutenean, enpresa batean formakuntza plan bat egin behar dela erabakitzen da. Baita enpresa horrek teknologia berria izanez gero ere. Langileak makina berri bat erabiltzeko formakuntza bat jaso beharko dute, horrela, produktibitatea hobetuz. (Dolan, et. al., 2007)

Formakuntza eta garapena langileek enpresarekiko estutasuna handitu dezakete. Gainera, enpresa batek bere langileei laguntzen dioenean, honek, bere gaitasunak handitzen ditu, eta horrela enpresak irabaziak lortu ditzake. Azken batean formakuntzak, giza baliabidearen prozesurekin zer ikusi handia du.

Giza baliabideen plangintzari dagokionez, teknologiaren aldaketak direla eta, enpresentzat geroz eta zailagoa da giza baliabide sailean daude beharrak estaltzea jada prestakuntza bat duten pertsonekin.

Bestalde, lantokiaren eta errendimenduaren ebaluaketak ere garrantzi handia dute. Izan ere, lantokiaren eta errendimenduaren ebaluaketa batek, ezagutzan, jarreran eta trebetasunean dauden beharrak zeintzuk diren erakusten ditu.

Hautaketa beste puntu garrantzitsuenetariko bat da. Langileak behar dituen gaitasunak, formakuntza baten bidez edo erreklutamendu baten bidez lor daitezke, hauek enpresatik kanpo daudelarik. Askotan erreklutamenduaren bidez gauzatzea, gastua handiak sortzen ditu, eta ondorioz, enpresa gehienak formakuntza bat egiten dute.

Bestalde, hautaketari dagokionez, formakuntza eta garapenak aurrera eraman daitezke hautaketaren bidez, beti ere langilearen prestakuntza denbora murrizten badu.

Karrera profesionalen kudeaketa eta plangintzari dagokionez, formakuntza eta garapenari esker, langilea lanpostu batetik bestera mugitzeko aukera ematen du, bata enpresa batetik bestera mugitzeko aukera ere.

Azkenik, ordainketa dago. Ordainsari bat edukitzea garrantzitsua izango da, izan ere, baliteke langile batzuk prest ez egotea formakuntza hori jasotzeko.

1.1.3 Formakuntzaren antolaketarako gomendioak

Formakuntza plan batek arrakasta edukitzeko, helburuak errealak eta argiak izan behar dute. Izan ere, helburu hauek formakuntza planaren norabidea zuzenduko baitute. Formakuntza plan bat aurrera eramateko eta ondo ateratzeko, argi eduki behar da, horrelako plan batek ez duela langilea aditu batean bihurtuko. Formakuntza planaren bidez lortu nahi den helburua argia bada, kontuan hartu behar da departamentu zehatz bateri aplikatu behar zaiola. Izan ere, gertatu ohi da enpresa batzuek urtean hiru edo lau formakuntza ezartzea eta jendea formakuntza horietara borondatez aurkeztea. Esaterako, Luis Gomez Mejiak (2001) adierazten du, Condé Nast aldizkariko programen zuzendariak honako hau adierazi zuela: "lehenengo urteetan formakuntza orokor bat eskaintzen genuen eta langileek aukeratzen zuten zein ikastaroetara joan nahi zuten." (Gomez Mejia, et. al., 2001)

Honako adibide honek erakusten du, formakuntza plan baten helburuak zein departamenturako den argi utzi behar duela. Horrela, gogorazteko erraza den ideia argi bat emanez.

Lehen esan bezala, gauzak argi egiteak asko laguntzen du. Horregatik galdera batzuen bidez formakuntza plana hobeto atera daiteke: (Dolan, et. al., 2007)

- Zenek parte hartuko duen formakuntzan?
- Zenek emango du formakuntza ikastaroa?
- Ze formakuntza bide emango dira?
- Zein izango da ikasketa gradua?
- Non emango da formakuntza?

Beraz, lehenengo galderari dagokionez, normalean formakuntzak trebetasunak lortzeko egiten dira. Ondorioz, pertsona bateri edo talde bateri zuzendua joan daiteke. Adibidez, langile batek eta bere ikuskatzaileak prestakuntza batera joan dezakete, horrela biak batera ikasten dute. Esaterako, makina berri baten prozedura ikasten dute. Bestalde, prestakuntza talde bati zuzendua egon daiteke. Horrela lan taldea bultzatzeko metodo bat izan daiteke. Are garrantzitsuagoa da jakitea zenbat langilek jasoko duten formakuntza. Izan ere, pertsona gutxirentzako formakuntza bada lantokian bertan egin daiteke, baina talde handi bat izanez gero, beste metodo batzuk bilatu beharko dira.

Bigarren galderari dagokionez, formakuntza eta garapena pertsona bat edo gehiagok eman dezakete:

- Lankide batek
- Giza baliabideko pertsona batek, formakuntzaren zuzendariak
- Kanpoko aholkulari batek
- Ikuskatzaile batek

Formakuntza zenek emango duen tokiaren eta trebetasunaren menpe egoten da. Adibidez, lantokirako behar diren trebetasunak lantzen badira, enpresako lankide batek egin dezake. Baina honek arazo bat ekar dezake. Izan ere, nahiz eta pertsona horrek formakuntzari buruz behar den guztia jakin, agian, ez dauka erakusteko trebakuntzarik. Ondorioz, formakuntza lankide batek edo ikuskatzaile batek egiten badu, aldez aurretik, formakuntza bat nola egin erakutsi beharko zaio.

Hirugarren galderari dagokionez, hainbat metodo daude formakuntzaren informazioa zabaltzeko. Formakuntza bidea formakuntzarekin zer ikusi handia du. Aldi berean, kontuan hartzen den gauza garrantzitsuenetako bat, enpresak duen diru sarrerak dira. Izan ere, metodo egokienak normalean garestiagoak izaten dira. Adibidez, biltegi batzuetan formakuntza, bideoen bidez jasotzen dute; hasiera batean bideo bat ikusten dute, non, antzezle batek beraiek egin behar duten lana egiten duen. Horrela, honen ondoren, langileek antzezlaria imitatzeke aukera dute. Ondorioz, formakuntza metodoa aukeratzeko garaian arau sinple bat jarraitu beharko da: formakuntza jasoko duen pertsona geroz eta aktiboagoa izan, orduan eta emaitza hobetoagoak egongo dira.

Laugarren galderari dagokionez, metodoa zein den erabakitzeaz gain, programak zentzuzko eduki bat eduki beharko du. Hiru ikasketa gradu daude, horietako bat menpeko gradua da. Bertan, formakuntza jasoko duen pertsonak oinarritzko ezagutza bat jasoko du. Hurrengo graduaren helburua, trebetasunen garapena izango da. Azkenik, gradu gorenekoa, trebetasunak hobetzean datza. Hau da, bertako pertsonaren esperientzia osatzea.

Azkenekoz, formakuntza non egingo den jakin beharko da. Eremua edo tokia, jasoko den formakuntzaren arabera egongo da, baita graduaren arabera ere, baita, gastatu nahi den dirua eta denbora ere kontuan hartu beharreko puntu garrantzitsuenetakoak izango dira. Ondorioz, bi aukera daude, lantokian bertan edo kanpoan. Normalean, laneko trebetasunak lantokian erakusten dira eta gaitasun kontzeptualekin zer ikusia duten formakuntzak berriz, lantokitik kanpo.

1.2 Formakuntza planaren prozesua

Formakuntza plan bat hainbat fasez osaturik dago. Lehenik eta behin, formakuntza beharren identifikazio eta analisi bat egin beharko da. Jarraian, beharrak identifikaturik daudenean, formakuntza plan bat diseinatuko da. Ondoren, formakuntza planaren gauzatzea egingo da. Eta dena ondo joanez gero, amaiera batean, enpresak dauzkan emaitza berriak baloratu beharko dira eta formakuntza planak talka egin duen ikusi beharko da. Aldi berean, enpresak egindako formakuntza planari esker, honek hobekuntzak ekarri dituen edo ez ikusi beharko da. Hau da, formakuntza planaren balorazio bat egin beharko da.

1.2.1 Formakuntza beharren identifikazioa

Aipatu den bezala, lehenik eta behin, formakuntza beharren identifikazio eta analisi bat egin beharko da. Lehengo fase hau, fase garrantzitsuenetariko bat da, izan ere, datozen etapetan erreferentzia bezala hartuko baita. Prozesu hau egin ahal izateko, enpresaren arazoak edo egin nahi diren hobekuntzak zeintzuk diren argi eduki behar dira. Lanpostu zehatz batean dauden arazoak zeintzuk diren jakin ostean, enpresak kontuan hartu beharko du egingo den formakuntza plana, arazo horiek konpontzeko gai izango den.

Beti ere, enpresak kontuan hartu beharko du enpresarentzat momentu hori egokia den formakuntza plan bat aurrera eramateko. Hau argi edukiz, enpresak jakin beharko du, zein lanpostuetan egingo den formakuntza plana eta zertarako formatu nahi den langilea.

Hau da, gehienetan enpresa batean dauden langileek adimen, trebetasun edo ezagutzan arazoak dituztenean, formakuntza plan bat aurrera eramateko momentua dela ikusten da. Ondorioz, adimen, trebetasun eta ezagutzak, formakuntzaren bidez, garatu egingo dira.

Batzuetan, zenbait enpresek formakuntza plan bat aurrera eramaten dute, beste inguruko enpresek formakuntza plan bat egin dutelako. Hau da, ingurukoek egin dutelako soilik egiten dute, honekin kompetentzia gehiago sortuko dutelakoan. Ondorioz, enpresa batzuetan horrelako planak ez eraginkorrak dira, ez baitute bere diseinu propio bat jarraitzen formakuntza planerako, ezta momentu egoki bat ere ez.

Lehen esan bezala, zenbait langileetan adimen, trebetasun eta ezagutzan arazoak sortzen dira, hauek hainbat arrazoiengatik sortzen dira:

1. Lan jardueran jorratzen diren arazoak
2. Teknologia berrien sarrera
3. Arau berrien sarrera

Azken bi hauek, langileek bere lan jardueran atzerapen bat sortzen dute.

Bestalde, formakuntza beharrak enpresaren hobekuntzan zentratzen da. Izan ere, formakuntza jarraituaren helburua langileek adimen berriak izatea baita, honek alde positiboak emanez enpresaren funtzionamenduan.

Formakuntza beharren identifikazioa epe labur eta luzera egin beharko da. Izan ere, oso garrantzitsua da enpresak bere helburuak zeintzuk diren argi edukitzea, horrela errazago jakingo baitu zer bilatzen duen. Horretarako enpresak kontuan eduki beharko du inguruaren egoera, kontuan hartuz bertan egon daitezkeen aldaketak bai momentuan bertan eta baita etorkizunean ere.

Aldi berean, lan zentroaren organigramaren analisia egin beharko da, hau da, lan postu bakoitzaren analisi bat egitea garrantzitsua da formakuntza plan batean, horrela jakin izango baita zer egin beharko duen pertsona bakoitzak postu bakoitzean. Gainera, honekin, errazagoa izango da pertsona espezifiko batek bere lanpostuko lana ondo egiten duen edo ez jakitea.

Lan postu bakoitzean zehaztua egon behar du pertsonak horrek eduki behar dituen adimen, ezagutza eta konpetentzia. Datu hau, baliagarria izango da momentuan bertan dagoen lankidearentzat edo etorkizunean etorriko den batentzat.

Honen ondoren, analisi sakon bat egingo da, lanpostu horretan dagoen pertsonak dauzkan adimen, ezagutza eta konpetentzien inguruan, eta hau, aurreko analisisian atera denarekin alderatuko da.

Bakoitzak duen jardueraren ebaluazio bat egitea oso garrantzitsua izango da. Horrelako ebaluazio batean, langile batek bere lanpostuan erakusten dituen gabeziak ikusiko baitira. Ebaluazioak beti izango dira garrantzitsuak, soluzioak zein diren errazago jakingo baita.

Guzti honen bitartean ikuskatzaile batek langileak bere lanpostuan, lan nola egiten duenaren analisi bat egingo du, funtzioak ondo betetzen dituen edo ez jakiteko. Funtzioak ondo betetzen ez direla ikusiz gero, soluzio bat bilatuko da formakuntza planean oinarrituz.

Identifikazio guzti hauen bitartez, enpresa ohartu daiteke, formakuntza beharren identifikazioa bat egiterako garaian, gomendagarria dela talde txikietan egitea, hau da, departamentuetan, area ezberdinetan, etab. banatuz. Hau da, bakoitzak bere formakuntza beharren identifikazioa edukitzea.

Ondorioz, atal guztien analisi sakon bat egin ondoren, enpresa konturatzen bada, bai lan kalitatean, langilearen gaitasunetan etab. aldaketa batzuk eginez hobekuntza egon daitekeela, eta hobekuntza hauek, formakuntza planaren bitartez lortu daitezkeela, orduan, momentu horretan bertan, enpresa formakuntza plan baten beharrean dagoela konturatu daiteke.

Beraz, formakuntza beharren identifikazio bat egingo da, beti ere, dauden arazoen hobekuntza lanaren kalitatearekin zer ikusi izanez gero. Izan ere, azken batean formakuntza beharrak izan beharko zuenaren eta benetan denaren aldea baita.

1.2.2 Formakuntza planaren garapena

Beharren identifikazio bat egin ostean, bigarren fase bat dator. Fase honetan, formakuntzaren diseinu eta planifikazio bat egin beharko da.

Formakuntza, formakuntza proiektu bat egoera zehatz batean jartzea ahalbidetzen duen akzio bezala definitzen da.

Formakuntzaren diseinu bat aurrera eramateko, beharrezkoa da helburuak argi ikustea. Bigarren fase honetan, formakuntza plana zehaztuta geratuko da, enpresaren beharrak eta formakuntza beharrak argi gera daitezten. Helburuak geroz eta argiago geratu, orduan eta errazagoa izango da formakuntza plana aurrera eramatea.

Beraz, lehenik eta behin, enpresak dituen baliabideak zeintzuk diren ikusi beharko dira. Izan ere, askotan, enpresa baten formakuntza planak porrot egiten du hainbat faktore kontuan hartzen ez dituztelako. Horretarako faktore hauek kontuan hartu beharko dira (Valero Matas, 2008):

- Enpresaren analisia: enpresaren gabeziak ezagutu behar dira, formakuntza planean oztopo egin baitezakete.
- Prestakuntza politika: prestakuntza politikak enpresaren formakuntzaren helburu eta neurriei erantzuten dio.
- Prestakuntzaren diseinua: Gabeziak zeintzuk diren jakinda, kontuan hartu beharko da, zein den helburua, egutegi bat prestatu beharko da egunak eta orduak zehaztuz, zenentzako zuzendua egongo den, eta baita enpresak duen aurrekontua zenbatekoa den ere.
- Prestakuntzaren programazioa: enpresak duen egoera ekonomikoa ikusirik, balorazio bat egin beharko da. Hau da, enpresak bost behar dituela antzeman badu, eta bere egoera ekonomikoa dela eta, hiru behar bakarrik aurrera eman baditzake, momentu horretan, behar bakoitzak duen lehentasunaren arabera balorazio bat egin beharko du.
- Ebaluazio ereduak: formakuntza plan guztiak ebaluazio bati loturik dago, horrela, errazago izango baita helburuak lortu diren jakitea.
- Aurrekontuaren diseinua: Esaterako, langile batek formakuntzan kurtsu batera joan behar badu, hori, enpresarentzat gastu bat izango da. Ondorioz, enpresak formakuntzan sortuko diren gastuak nola estaliko dituen jakin beharko du ezer egin baino lehen.

Formakuntzaren diseinu eta plangintza egitean, kontuan hartu beharreko beste puntu garrantzitsu bat, egingo den inbertsioa izango da. (Bet Paré)

Inbertsio bat den izateko 4 kontzepturen bidez jakin daiteke:

- Inbertsioaren zenbatekoa txikia izatea

- Bertan aurrera eramango diren gastuak txikiak izatea, edo ez egotea
- Formakuntzak sortu duen irabazia handia izatea
- Irabaziak lehen bai lehen lortu ahal izatea

Lau kontzeptu hauetan kontuan hartu beharko da ere, inbertsio handi bat egiten bada, argi dago irabazia ere normalean baino handiago izango dela.

Formakuntza benetan lagungarria izango da beti ere, helburuak etorkizunari begira ondo zehaztuak badaude. Hau da, lantokian dagoen langileak, behin formakuntza jaso duelarik, enpresak lortu nahi duen helburua aurrera eramateko gaitasuna edukitzea eta langile horrek bere garapena lortu izatea.

Formakuntza baten helburua egonkor batek honako ezaugarriak edukiko ditu (Dolan, et. al., 2007):

- Helburua lortzeko ezartzen den terminologia eta hizkuntza, formakuntza jasoko duen langilearentzat ulergarria izatea.
- Formakuntza ondoren, langilearengandik zer espero den zehaztea.
- Gutxieneko errendimendua zein de adieraztea.
- Formakuntza ondoren, errendimendua zerren arabera neurtuko den azaltzea.

Oso garrantzitsua da langileak formakuntza jaso baino lehen bere lanpostu berri horretan zer egin beharko duten argi edukitzea. Gauzak argi utziz, aukera handiagoak daude langileak motibatua egoteko.

Ez dugu ahaztu behar formakuntzarekin aurrera egiteko, pertsonekin lan egin behar dela. Pertsonen adimen eta gaitasunak garatzen baitira formakuntza batean, eta formakuntzarekin aldatu nahi diren jarrerak langileenak direla, horrela langilearen formakuntza garatuz. (Piñeda, 2002)

Helburuak zehaztuta daudelarik, enpresak langileari nola formatu nahi dion zehaztu beharko du, horren bidez, langileak bere adimena zabalduz. Gehienetan, merkatuan zein kurtso ezberdin daude begiratzen da, beti ere, enpresaren helburuetara egokituz. Hau da, zein ekintza egingo de erabaki beharko da, erabakitako helburuetara iristeko.

Gehienetan, aurrez aurreko formakuntza egiten da. Baina, garrantzitsua da, esaterako, interneten egon daitezkeen kurtsoak kontua hartzea. Azken batean, garrantzitsuena langilea formakuntza horretan gustura egotea baita, beti ere, kurtso horri esker, enpresaren helburuak lortuz.

Formakuntza ematen ari den bitartean, hainbat ikerkuntzek erakutsi dute, langileek gehiago ikasten dutela. Esaterako kurtsoa, aktiboa denean eta langileek bertan parte hartu dezaketenean. Hau da, ikasten ari direna praktikan

jartzea asko baloratzen da, langilea bere lanposturako gaitasun berriak garatzen ari den edo lanpostu berri baterako den alde batera utziz. (Dolan, et. al., 2007)

Enpresa gehienek nahiago izaten dute langilea lehen bai lehen formatzea eta horrela al den azkarren bere lanpostuan egotea, baina etorkizunari begira hau ez onuragarria izan daiteke, izan ere, praktika bat jaso ez badute, bere lan berria egiten denbora gehiago tardatu baitezake.

Helburu zailak edo errazak ez dute langilearengan motibazioa sortzen. Langilea helburua lortzeko gai dela pentsatzen duenean soilik motibatuko da. Bestalde, formakuntzaren helburuak aukeratzen diren prozesuan langileak parte hartuz gero, honek motibazioa sortuko langilean. Izan ere, kudeatzailearekin batera, bere lanpostuaren puntu ahulak zein diren ikusi dezakete, eta horrela eraginkortasuna handituz.

Bestalde, formakuntza plan bat ondo ez diseinatzearen akatsetako bat, langilea lehen erabiltzen zuen metodoetara bueltatzea da. Horretarako, eredu bat ezarri beharko da, non, formakuntza jaso duten langileek lanpostu berrian ezagutza, gaitasun eta trebezia berriak garatzen dutela ziurtatzen duen. Horrela, langilea ikasi duena aplikatzen duen jakingo da.

Langileari emango zaion formakuntza ebaluatu egin beharko da. Horretarako, enpresak argi eduki beharko du nola eta zer ebaluatuko duen. Zein faktore baloratuko diren, laugarren fasean erabakiko da. Bertan, garrantzitsuena balorazioa nola burutuko den jakitea izango delarik.

1.2.3 Formakuntza teknikak

Formakuntza planaren diseinua egin ondoren, formakuntza planaren hirugarren fasea dator. Formakuntza plana aurrera eramango den fasea hain zuzen ere. Azken batean, fase garrantzitsuenetariko bat da. Izan ere, hemengo fase honetan jartzen baita egindako lana praktikan.

Aldi berean, formakuntza plana ondo ateratzeko, enpresak zein teknika erabiliko duen argi eduki behar du. Formakuntzan erabiltzen diren teknika asko daude, eta enpresak bere helburuetara moldatzen direnak aukeratu beharko ditu. Gehien erabiltzen diren tekniken artean, tradizionalak eta berritzaileak daude. Hauek, lanpostuaren barruan edo kanpoan egiten den formakuntza bereizten delarik. (Valero Matas, 2008)

➤ Lanpostuaren barruan:

- Lanpostu errotazioa (rotting): formakuntza teknika honetan langileak ezagutza eta trebetasuna lortzean datza. Beti ere,

lanpostu ezberdinetarako delarik, baina hauek, harremana edukiko dute beraien artean. Honen helburua, langileak ikuspegi global bat edukitzea da.

- Trebakuntza (training): Teknika hau lanpostu baterako kontratatu den langileak hezkuntza berezi bat jasotzean datza. Bi modutakoa izan daiteke. Langilea lanpostu horretan hasten den momentuan bertan hezkuntza berria erakustea edo, langile bere lanpostuan denbora bat egon eta gero, hezkuntza berri bat jasotzea. Azken honetan, bere lana hobeto egitea erakutsiko zaio.
- Tutoretza (mentoring): Bertan, beste langile baten bidez edo esperientzia gehiago duen pertsona baten bidez erakutsiko zaio. Esperientzia gehiago duen pertsona horrek, bere adimen, ezagutza eta trebetasunak erakusten dizkio, esperientzia gutxiago duen beste langileari. Horrelako egoeretan, normalean enpresak, erretiratuta dagoen pertsona bat aukeratzen dute.
- Entrenamendua (coaching): Langile bat edo batzuk, arduradun baten menpe, denbora guztian prestakuntza batean daude. Honen helburua, langileak bere lanpostua aurrera eraman ahal izatea da, beti ere irabaziak edukiz.

Lehen aipatu bezala, lanpostu kanpoko prestakuntza teknikak ere daude. Ez dira besteak baino hobeagoak, ezta txarragoak ere. Beti enpresak dituen helburuen eta interesen arabera izango da.

➤ Lanpostutik kanpo:

- Ikastaroak: Enpresa batzuek aukera hau hautatzen dute hainbat langileei informazio berdina adierazi nahi denena. Teknika hau, enpresen aldetik eskaera asko edukitzen dituenetarako bat da.
- Simulazioa: Bertan, langileei egoera baten aurrean jartzen zaie, non egoera hau, beraien lanpostuan gerta daitekeen. Hau da, egoera erreal baten aurrean jartzen zaie. Teknika honen barruan, teknika ezberdin asko daude. Esaterako, role-playing teknika horietako bat da. Hainbat pertsonen lantokian egon daitekeen egoera erreal bat interpretatzen dute, eta bitartean besteek egoera gainbegiratzen dute.
- Taldearen eztabaida: Teknika hau aurrera eramateko, taldeak zuzendari bat eduki beharko du. Zuzendari honek beste langileei, hainbat gai aurkeztuko ditu, non, gai horiek aldeztu aurretik ezagutzen dituzten. Langileek, gai hauei buruz eztabaidak edukiko dituzte, eta momentu batea, norbait gai horren helburutik ateratzen bada, zuzendariak atentzioa deituko du, norabide egokitik jarri dezaten. Teknika hau, partaideen autoikaskuntza eta erantzukizunerako mesedegarria da.

Gaur egungo teknologiak formakuntza aldatu duela esan daiteke. Formakuntza tradizionalan, irakasle eta ikaslearen artean zegoen erlazioaren bitartez ikasten zen. Orain, teknologia berriek irakaslearen papera murriztu dute, eta formakuntza baten aurrean, koordinatzaile edo orientatzaile bezalako papera dute. Ondorioz, informazioko eta komunikazioko teknologiak (TIC), autoikaskuntza bultzatzen du, hau da, begiztatzen zozen heinean ikasten zoz. Horrela, teknika honek, formakuntza pertsonalizatu bat sortuz. Bertan hauetako produktuak erabiltzen dira:

- Ordenagailu bidezko ikaskuntza: Ikasleak CD-DVD bat erabiltzen du, bertan ikaskuntzaren helburuak daudelarik. Honekin, teknologiaren aukerak aprobetxatzen dira, enpresaren beharrei egokitzuz. Formakuntza tradizionalarekin alderatuz, hainbat hobekuntza dauzka. Ikaslea, egoera errealean lan egiten du eta gainera, talde handientzat balio du. Gainera ikaslea aktibo izaten ere ikasten du. Bestalde, ikastaro bakoitzak bere ebaluazio eta jarraipenak edukiko ditu.
- E-learning: formakuntza hau telematika bidez egiten da. Enpresek, prestakuntza programak diseinatu dezakete langileen beharren neurrien arabera. Teknika honek, just in time formakuntza eskaini dezake, non edukiaren eguneratzeak eman daitezkeen, beti ere egoera errealean.
- Beste hainbat teknika daude, baina hauek enpresa gutxietan erabiltzen dira; telebista bidezko ikaskuntza, bideo konferentziak, etab.

Enpresak zein formakuntza teknika erabili nahi duen jakiteko, kontuan hartu beharko du formakuntza hau pertsona helduek jasoko dutela. Ondorioz, beraiek formakuntza jasotzen dutenean argi edukiko dute bere lanpostua galtzeko arriskuan egongo direla edo lanpostu hobetoago bat lortzeko aukera edukiko dutela. Horregatik, enpresak ondo aukeratu beharko du formakuntzarako zein teknika erabili behar duen. (Pineda, 2002)

Beraz, formakuntza plan bat aurrera eramateko, enpresak zein teknika erabili nahi duen argi eduki beharko du.

Oso garrantzitsua izango da enpresak formakuntza lan orduetan egitea, errazagoa izango baita. Kontuan edukiz hainbat enpresetan puntu hau aurrera eramatea zaila izan daitekeela.

Lehen esan bezala, hirugarren fase honetan, jarraipen bat egitea beharrezkoa izango da, enpresak kontrol sistema bat edukiz. Horretarako, jarraipen hori ikuskatuko duen pertsonak, prozesu bat jarraitu beharko du. Hau da, noizean behin ikastaroetara azaldu beharko du, prestakuntzak bere garapena duela ikusirik. Prozesu hau jarraitzea mesedegarria izan daiteke, izan ere, arazo bat ikusiz gero, atzera bueltatu dezakezu eta arazoa konpondu ostean berriro hasi. Horrela bukaeran ebaluazio bat egitean, seguruenik ez da hobekuntzarik aurkituko, hasiera batetik kontrol bat eman delako.

Aldi berean, garrantzitsua izango da enpresa eta hornitzailearen artean erlazio on bat edukitzea. Izan ere, honek garapen egoki batean lagun baitezake.

Bestalde, enpresak ikastaroa aurrera eramango duen pertsonari, enpresaren ezaugarriak zeintzuk diren azaldu beharko dizkio, bera izango baita prestakuntza aurrera eramango duen pertsona. Beti ere, formakuntza ikastaroa hasi aurretik.

1.2.4 Formakuntzaren ebaluaketa

Hirugarren fasea bukatu ostean, formakuntza planaren laugarren fasea dator. Laugarren fase honetan, langileek jasotako formakuntzaren ebaluazioa egin beharko da. Teknika honen bidez, formakuntzarekin lortu nahi ziren helburuak lortu diren jakingo da.

Formakuntzaren jarraipenaren ebaluaketa, lehen azaldu bezala, ikastaroaren bitartean egiten da, hau bukatu ostean. Baina, benetan formakuntza ondo egin den jakiteko eta ebaluazio on bat egiteko, denbora luze bat pasa beharko da.

Irudia 1: Kirkpatrick-en eredua



Iturria: Grupo de investigación Stella

Formakuntza plan baten ebaluaketa bat egiteko, gehienetan jarraitzen den eredua, Kirkpatrick-en eredua da.

Kirkpatrick-en ereduak, irudian ikusten den bezala lau maila dituela ikusi daiteke. Eredu honek, formakuntzan jasotako tekniken ebaluaketa bat egiten da. (Julio Rodriguez, 2005)

- Erreakzioa: "Langileen erreakzioa ebaluatzea, beraien gogobetetzearen berdina da. Formakuntza eraginkorra bada, garrantzitsua da langileek erreakzio onak edukitzea" Kirkpatrick. Bertan kontuan hartu beharko da;
 - Zer jakin nahi de zehaztu
 - Erreakzioa zenbatzen dituen formatu bat diseinatu
 - Jendeari animatzea pentsatzen duena idatzi baten bidez azaltzea
 - Formakuntza bukatu bezain azkar erantzun bat jasotzea
 - Erantzunak egiazkoak izatea
 - Beharrezkoa ikusiz gero, erreakzioak azaltzea

- Ikaskuntza: Bigarren maila honetan, ikaskuntza batek eman duenaren informazioa bilatzen da, gaitasunen bidez hain zuzen ere. Kirkpatrick-ek ikaskuntzaren neurketa bat egitea garrantzitsua zela adierazi zuen. Ikaskuntzaren neurketa bat hainbat balderekin erantzuten egiten da. Zein adimen ikasi dira? Zein gaitasun garatu eta ikasi dira? Zein jarrera aldatu dira? bestalde maila honetan bi ideia hauek jarraitu behar dira:
 - Maila honen kontrola aurrera eramateko, ahal izanez gero talde batean oinarritu
 - Adimena, gaitasuna eta jarreraren ebaluazio bat egin, formakuntza jaso baino lehen eta baita ondoren ere.
 - Galdeketa bat erabili gaitasun eta jarrerak neurtzeko.
 - Bertan jasoko diren erantzunak formakuntza plana zuzentzeko erabiliko dira.

- Jarrera: Nola eragiten du formakuntzak langilearen garapenean? Zer gertatzen da langileak formakuntza bukatu eta beraien lanpostuetara itzultzen direnean? Zenbat gaitasun eta ezagutza garatu dira? Hauek dira Kirkpatrick-ek egiten dituen galderak. Azken batean, formakuntza jaso duen pertsonari buruz hitz egiten da, eta zein aldaketa sortu dira bere lanpostuan. Jarraitu beharreko ideiak:
 - Jarreraren aldaketa ikusteko, berriro ere gomendagarria izango da talde batean oinarritzea.
 - Denbora bat pasatzen utzi beharko da lanpostuko aldaketak ondo ikusteko.
 - Berriro, formakuntza hasierako eta bukaerako egoera baloratu.
 - Galdeketa bat egin irakasle bezala egon diren pertsonen, baita begiratzen egon diren pertsonen ere.

- Ebaluazio hau hainbat alditan errepikatu beharko da.
- Emaitzak: Maila zailena dela argi dago. Formakuntzaren bidez lortu diren emaitzetan zentratzen da, honako ideia hauek jarraituz:
 - Itxaron emaitzak gertatu daitezen.
 - Berriro lehenagoko eta ondorengo egoera baloratu
 - Kostuak eta lortutako irabaziak alderatu egin beharko dira

Prestakuntza ematen ari den bitartean egiten den jarraipena, langilearen ikaskuntza zabaltzeko erabiltzen da, aldaketa bat behar duen jakiteko. Bestalde, prestakuntzan ematen ari den informazioa garrantzitsua den jakiteko ere erabiltzen da. Esaterako, ikastaroan ematen ari den informazioa beharrezkoa ez izatea gerta daiteke, ondorioz, langileak teoria ez garrantzitsu bat ikasten ari da.

Prestakuntza ondorengo ebaluazioa ere garrantzitsua da. Horrela, enpresa, langileak ikastaroetara joan ostean zerbaite ikasi duen edo ez jakingo baita. Prestakuntza prozesu guztiek, ikasitakoa praktikan jartzea behartzen dute. Jarraipen honen iraupena, langileak helburuak betetzen dituenean bukatu da. Akzio hau, begirale batek baloratu beharko du.

Langileak ondo ikasi duen edo ez jakiteaz gain, ikasi duena ondo aplikatzen duen ikusi beharko da, eta hau zailagoa izaten da. Kontuan hartu behar da hainbat arrazoi egon daitezkeela langileak bere adimena ez zabaltzeko. Esaterako, langile bat, makina espezifiko bat erabiltzeko formatu zaio, baina zoritxarrez makina hori oraindik ez bada enpresara iritsi, langile honen formakuntza neurtzea zaila izango da. Ondorioz, departamentua berregituratu beharko da langileak bere adimena aurrera eraman ahal izateko.

Kontuan hartu behar den beste puntu garrantzitsu bat langileak formakuntza berri hau nola hartu duen jakitea izango da. Hau da, langilearentzat positiboa izan daiteke, bere lanpostuan motibazioa sortuz, baita lan giroan ere. Horregatik hau ebaluatzea ere garrantzizkoa da.

Aldi berean, langilearen formakuntza hobetu daitekeen bezala, enpresak ere hobekuntzak eduki ditzake. Esaterako, bere produktibitatea hobetuz, kostuak eta akats murriztu etab.

Bestalde, emaitzen ebaluazio bat egin baino lehenago, ebaluatzeko garaian zien metodo, teknika eta irizpide erabiliko diren jakin beharko da.

Hainbat irizpide estimatu daitezke formakuntza plana ebaluatzeko garaian. Esaterako, prestakuntzarako egin den inbertsioa errentagarria izan den enpresak eduki dituen hobekuntzekiko.

Metodoari dagokionez, maila bakoitzak bere ebaluazio sistema edukiko du. Ebaluazio hau, fase ezberdinetan egingo da, kategorietan banaturik. Horietako

bat, bakarkako mailara zuzenduta egongo da, hau da, langilearengan zuzenduta. Bestea berriz, antolaketara. Lehenengo kategoria honetan, kudeaketa eta ikaskuntza baloratuko dira, eta bestean berriz, ingurua.

Teknika eraginkorrenak hurrengo hauek dira (Buckley eta Caple, 1991):

- Galdeketa: galderak motxak eta argiak izan behar dira.
- Elkarrizketa jarriak: oso baliotsua izaten da metodo zehatz batzuek lortu nahi zuten efektua lortu duten jakiteko.
- Akzioen planak: Ikaslea, hau da, langilea, bere lanpostura bultatzen denean zertan hobetuko duen azaldu beharko du. Ikastaroan zein teknikak aurrera eraman dituen azaldu beharko du.
- Gainbegiratzea: Langileak, behin prestakuntza ikastaroa egin ostean, beraien lana nola egiten duten ikusiko da. Horrela, jasotako formakuntza zein bere lana zein neurritan hobetu den jakingo da.
- Eraitzen azterketa: Lanpostuaren errendimendua ikusi beharko da. Hau da, lan kantitate eta kalitatea erakusten dituen zenbakiak aztertu beharko dira. Beti ere, analisi hau, formakuntza ondoren egingo da, sortu dituen efektuak zeintzuk diren jakiteko.

Metodologia, irizpideak eta teknikak alde batera utziz, azkeneko pauso bat dago. Lan guzti hau pertsona espezifiko batek ebaluatu beharko du. Normalean, formakuntza plana egin dutenek egingo dute. Hala eta ere, langileak ere egin dezake, kasu honetan, auto-ebaluazioa izango litzateke.

1.3 Ibilbide planak

1.3.1 Kontzeptua

Lan ibilbidea, pertsona batek bere bizitzan zehar lanpostu ezberdinetan egindako lanaren ibilbidea da. Porrota edo arrakasta lortu dezakezu lanpostu ezberdinetan. Kontuan hartu behar da, lan ibilbidea ikuspuntu indibidualetik eta enpresaren ikuspuntutik ezberdina dela. Enpresaren ikuspuntutik, ibilbidea enpresaren ezaugarritzat hartzen da eta berak kontrolatzen duen zerbait da. Enpresak erabakitzen du zein langilek jarraitzen duten beraien lanpostuetan, zeintzuk joango diren lanpostu hobeago batera etab. (Dolan, et. al., 2007)

1970.urtean, hainbat enpresek garapen profesionalerako programak aurrera eraman zituzten enpresek zituzten beharrei mesede egiteko eta ez langileen beharrei laguntzeko. Gaur egun, ibilbide plan batek bi aldeei laguntzen die, bai enpresari eta baita langileei ere. Enpresak batzuek ibilbide planak erabiltzen dituzte langilea lanpostuan gustura egon dadin. (Gomez Mejia, et. al., 2001)

Pertsona batek bere bizitzan zehar prozesu bat ezartzen du bere helburu profesionalak lortzeko eta baita bere jarrera nolako izan behar duen ere bere helburu horiek lortzeko. Hau izango litzateke ibilbide plan bat. Argi eduki behar da ibilbide plan baten plangintza langileak egin behar duela eta ibilbide plan baten kudeaketa berriz, langilearen eta enpresaren erantzukizuna dela. Langileak erabakitzen du zer egin nahi duen eta enpresako gerenteak berriz, zein lanpostu eskaintzen diren azalduko du eta baita langileak zein gaitasun eduki beharko dituen lanpostu horretarako. (Dolan, et. al., 2007)

Ibilbide plan baten garapena ez da formakuntza plan bat bezalakoa. Ez da ikastaro baten bidez garatzen. Ibilbide plana esfortzu konstante bat da, alde aurretik pentsatutakoa. (Gomez Mejia, et. al., 2001)

Enpresek garapen profesionala estrategia bezala hartuz gero, indar handiagoa edukiko dute inguru kompetitibo batean. Enpresek informazio berria horrekin, hau da, langileek berrikuntzarako dituen ezagutza, trebetasun eta gaitasuna kompetentziarako erabiliko dute, enpresaren produktibitatea eta kostuak alde batera utziz.

Ibilbide plan baten plangintza oso garrantzitsua da. Izan ere, horrelako plan batean langileak lortu nahi dituen helburuak zehazten baititu eta hau gabe, langilea noraezean ibili daiteke. Horrela, helburuak zehaztuz eta gomendioak kontuan hartuz, langileak bere ibilbide planaren garapena kontrolatu dezake. Enpresa batzuk ohartu dira langileei beraien ibilbide planean erabakiak hartzen laguntzea, enpresaren leialtasuna handituko dezakeela. Ondorioz, hainbat enpresek langileei laguntzen diete beraien ibilbide planen garapenean. (Dolan, et. al., 2007)

Gaur egun, langile batek ibilbide plan batekin aurrera jarraitu nahi izanez gero, kontuan hartu beharko du, lanpostuan aktiboa izan behar duela eta hainbat norabide ezberdin lortu ditzakeela. (Gomez Mejia, et. al., 2001)

1.3.2 Plangintzarako faktoreak

Ibilbide planak bakarkako formakuntzan datza. Horrelako formakuntzan langile bat edo gehiagorekin itun moduko bat egiten da. Hau aurrera eramateko, kontuan hartu beharko da, zein den lortu nahi den helburua, eta zenbat denborarako izango den. Bestalde, enpresak profil biografiko bat egin beharko du.

Prozesu hau, prozesu jarraitu bat izan beharko du. Langileak bere helburua argi duelarik, hau lortzeko edozein medio erabiltzen saiatuko da, beti ere, enpresaren laguntzarekin.

Azken batean, enpresak langile bat aukeratzen du, etorkizunean postu zehatz batean egon dezan. Beti ere, ematen zaion formakuntzan ongi egokitzen bada.

Plan hau ondo egiteko, metodo honen bidez, lau pausu ezartzen dira ibilbide plana osatuta egon dadin. Pausu bakoitza bestearekiko informazio independente bat emango du, honek, faktore nabarmenetan zentratzen lagunduko digu. Horrela langilearen arrakasta enpresarenarekin fusionatzea lortuko da.

1. Etorkizuneko beharrak zehaztu:

Ibilbide plan batek etorkizunera begiratzea behartzen zaitu, ondorioz, etorkizunean enpresak zein behar eduki ditzaken pentsatzen jarri behar da. Horretarako, enpresak momentuan dituen langileak zein lanpostuetan dagoen kontuan hartu beharko du, horrekin taula bat osatuz. Esaterako, zuzendari baten postua hemendik bost urteetara libre geratuko dela informazioa du enpresak. Ondorioz, bere langileetako bat edo batzuk formatu beharko ditu postu horretan lan egiteko behar dituen eduki teoriko eta praktikoak erakutsiz. Azken batean, pertsona baten lanpostu igoerak, kate hausketa batekin dator. Informazio guzti honetaz, enpresa taula baten bidez ohartzen da. Horrela, taula horri esker jakingo da zenbat pertsonak hartu dezaketzen zuzendariaren postua.

2. Langilearen gaitasunak zeintzuk diren ikusi:

Bigarren pauso honetan, jakin beharko da zein gaitasun eduki beharko diren postu zehatz horretan, kasu honetan, zuzendaritza postuan. Hau jakinda, langile edo langileak gaitasun horiek edukitzeko formatuko zaie. Ordezkatuko den lanpostuan bete behar diren gaitasunak zerrendatu egingo dira. Kontuan hartuz, lanpostu guztietarako behar diren gaitasunak ez direla berdinak izango.

3. Klasifikazioa:

Bertan, lanpostua ordezkatuko dutenen gaitasuna baloratuko dira. Balorazio hau egiteko, enpresak analisi sakon bat egin beharko du. Langileak behar dituen gaitasuna dituela jakiteko. Gainera, bere formakuntza nolakoa izan den jakin beharko da, bere esperientzia zein den eta baita entrebista baten bidez, zer adierazten duen ere. Azkenik, oso garrantzitsua da langileak bere jardueran gaitasun egokiak garatu dituen jakitea, motibatua dagoen eta aldaketa berrik bateak ea kalte egingo dion.

4. Epe ertainerako plangintza:

Bukatzeko, formakuntza akzioak eta gaitasunak planifikatu behar dira. Langileak urte horietan zehar jarraituko dituen pausu ezberdinak, esterako ikastaroak, praktikak etab. zeintzuk diren zehaztuz.

Formakuntza honek, langilea motibatzen lagunduko du, bere formakuntza profesionalarentzako tresna oso garrantzitsu bat baita.

1.3.3 Ibilbide planen abantailak

Gaur egun, giza baliabideetako hainbat departamentuen iritziz, ibilbide planak tresna egokiak dira bertako beharrei aurre egiteko. Enpresa baten administrazioak ibilbide planak egiteko aukera dituenean, bertako langileek helmuga profesionalak eta aktiboagoak izateko probabilitate handiagoa dago. Gainera, enpresa horretako langileen batz besteko maila igo egingo da eta ondorioz, giza baliabideetako departamentuak langile kualifikatuagoak eta motibatuagoak edukiko ditu.

Ibilbide planak hainbat abantaila ditu:

- Langileen sustatzen garapena
- Errotazio tasaren murriztea
- Langilearen behar psikologikoak asebetetzen ditu

1.3.4 Ibilbide planen arazoak

Lanbide ingurunea zahartzen doan heinean, eta enpresek lanpostuak gutxitzen doazen heinean, arazoaren aurrean, hainbat froga garrantzitsu sortzen dira giza baliabideko batzordean: langileak sarituak izaten dira gaitasun erabakigarrien bidez, ibilbide planak sortzen dira langile zaharrenak beraien postutik ateratzeko eta bertan ez geldiarazteko. Ondorioz, politika berriak sortu beharko dira lanpostuetako geldiaraztea eta gaitasun zaharkitzeak eragozteko.

1.3.4.1 Eskailburuak ibilbide planean

Ibilbide planeko eskailburuak hasierako puntu bezala definitzen da, non, lanpostuz igotzeko probabilitatea oso baxua den. Egoera honetara iristen diren langileak bi kategoriatan banatu daitezke: lana berdin berdin egiten jarraitzen dutenak nahiz eta sustapen aukera gutxi eduki eta beren lan errendimendu maila hainbeste okertu den, non, jada eskaintzen duen errendimendua ez dela onargarritzat jotzen. Aditu batzuek diote, langile bati "ez sustapeneko" bezala deskribatzea oso arriskutsua izan daitekeela. Izan ere, honen ondorioz, ibilbide planaren garapenean aukera bat egonez gero, bertatik kanpo geratzen da. Ondorioz langilea, zirkulu arazotsu batean sartuko da, non, bere gaitasunak okerrera joango diren eta bere lanpostuan geldiarazte bat emango den.

Beste modu batera esanda, langilea lehenengo kategoriatik bigarren kategoriara pasa daiteke. Hainbat ikuspuntu sortu daitezke ibilbide planen eskailburuei aurre egiteko. Esku hartze goiztiar bat elementu garrantzitsu bat izan daiteke. Errendimenduaren analisi bat egin daiteke, bertan lan errendimendua okerrera joan baino lehenago eta langilearen konfiantzarentzako, zein jokaera diren egokiak zehaztuko dira. Giza baliabideei politika ezberdinak eskatuko zaizkio, non ebaluazioa sistematikoa eta batzorde profesionalarekin ondorengotzaren planifikazioa bateratzea, prestakuntza eta hobekuntza aukera handiak emanaz. Horrela, langilearen ibilbide planen eskailburuetan geldiaraztea eragotziz. Baita ere, enpresak garapen profesionalerako elementu sistematikoak erabili ditzake, langileei departamentu batetik beste batera aldatuz, nahiz eta departamentu berrian bere ezagutza eta esperientzia mugatua izan.

Bestalde, giza baliabideen politikan ebaluazio sistemak eta ondorengotzaren planifikazio bat bateratzea eskatzen da. Non, formakuntzaren eta hobekuntzaren aholku profesionalak ematen diren. Honekin, langileak beraien lanpostuetan konstante gelditzea saihestuz.

1.3.4.2 Gaitasunen zaharkitzea

Normalean, adin handiko langileak izaten dira gaitasun zaharkitzea pairatzen dutenak, baita bere ibilbide erdian dagoena ere. Lanpostu batean aldaketak ematen badira eta momentu horretan prestakuntza aukera bat badago eta ez bada aurrera eramaten, zaharkitzea gertatuko da. Baita ere, eskakizun berrien ondorioz ematen diren gaitasun mugaketa edo murriztapenaren ondorioz gertatu daitezke zaharkitzea. Hainbat ikerkuntzek diotenez, adineko pertsonak gaitasunen zaharkitzearen aurrean ahulak dira, izan ere, beraien lan bizitza handia dute eta horrek eragin handia du, beraien gaitasun eta ezagutzak zaharkituta geratzeko arriskua pairatzen dutelako. Gaitasunen zaharkitzeari aurre egiteko estrategiak lan mantentzea eta birziklapena da. Beste estrategia bat, langile zaharrentzat funtzio berrien eraketa da eta baita aurre erretiratzearen inguruan egin daitezkeen eskaintza pizgarriak.

1.3.5 Garapen prozesua

Garapen prozesuan, beharrezko gaitasunak hobetzen dira, horrela etorkizunean lan aukera gehiago edukitzeko aukera dago. Garapen programa ezagunenak hauek dira (Gomez Mejia, et. al., 2001):

- Mezenasgo: Mezenasgo langileen arteko erlazioa da. Ondorioz, teknika hau langileen artean garatzen da. Langile kualifikatu batek, langile ez

kualifikatu bateri aholkuak ematen dizkio. Arrakasta handiko teknika izaten da. Izan ere, hasiera batetik esperientzia duen pertsona baten aholkuak jasotzen ari baitzara.

- Entrenamendua: Langileen entrenamendu honetan, zuzendarien eta langileen artean aldiroko bilerak egiten dira, beraien helburuak zehazteko eta langilearen garapen profesionala ikusteko. Beste batzuetan bat bateko bilera ere egiten dira.
- Lan errotazioa: Langilea lanpostu ezberdinetan lan egiten du, horrela gaitasun handiagoak lortuz. Horrela langileak esperientzia eta formakuntza handiago bat lortuko du. Baina teknika honek aldi berean eragozpenak ditu; langile batek zerbait espezifikotan lan egin nahi bada, langile honi ez dio teknika hau balioko bere garapen profesionalerako. Baina aldi bere onuragarria ere izan daiteke, izan ere, langilea lanpostu ezberdinetan errotatzen joaten bada, honek bere etorkizuna ziurtatu dezake enpresan.
- Tutoretza: Tutoretzak langileen garapena eta edukazioa babesteko egiten da. Teknika honek sortzen dituen kostuan guztia edo zatika ordaindu daiteke

1.3.6 Holland-en teoria

Holland-ek ibilbide planen inguruan dauden eredu ezberdinen teoria bat du. Teoria hau ibilbide profesionali buruzko informazio gehiena ematen duen teoria bat da. Aukera profesionaletan zein faktorek eragiten duten aztertzen du Holland-ek bere teoria honetan. Gainera bere teoria koherentzia eta moldatze batean oinarritzen da langilearen eta ingurunearen artean. Egilearen arabera, langileak beraien gaitasunak eta trebetasunak garatu dezaketen ingurugiroak aurkitzen saiatzen dira, baita, aldi berean, beraien jarrerak eta arazoak adierazi ahal izatea. Honen ondorioz, egileak ibilbide aukeraketarako eta lortu nahi diren helburuetarako egokiak diren sei eredu daudela egiaztatu zuen. (Gomez Mejia, et. al., 2001)

- Ohizkoa: Eredu hau, enpresa munduan aurkitu daitekeen ibilbide eredurik nagusia dela esan daiteke. Normalean, pertsona oso txukunak izaten dira, non datu ezberdinekin lan egitea gustatzen zaien. Baita, helburuak argi edukitzea ere eta zalantzako egoerak gogoko ez dituztenak. Adeitsu, ordenatu, eta efiziente bezala ezagutzen dira. Bere alde txarrak dituzte eta imajinazio gabeko pertsonak kontsideratzen zaie. Gainera pertsonak tinkoak direla esan daiteke.
- Artista: Ohizkoaren guztiz kontrako eredu bat dela esan daiteke. Pertsona hauek, musikarekin, artearekin, literaturarekin edo antzerkiarekin zer ikusia duten profesioak nahiago dituzte. Imajinazioa

duten pertsonak kontsideratzen dira, baita, independenteak, intuitiboak, etab. ere. Gaitasun handiagoa dute hitzetan zenbakietan baino. Horrelako pertsonak ez dira oso antolatua izaten eta gainera, emozio handiko pertsonak dira. Hau da, beraien sentimenduak erakusten dituzte.

- Errealista: Pertsona hauek, zintzoak eta egonkorak dira, baita lotsatiak, eta beraien hitza betetzen duten pertsonak ere dira. Mekanismo trebeziak dituzte eta semikualifikatutako lanpostuetan gustura sentitu daitezken pertsonak dira, hau da, iturgin bezalako lan batean esaterako. Horrelako lanak, negozio gutxiko lanak dira eta sozialki ez du mugimendu handirik sortzen, horregatik horrelako pertsonak gogoko dituzte horrelako lanak.
- Soziala: Eredu errealistaren guztiz aurkakoa den eredu da hau. Laguntza ematea, informatzea edo jende aurrera ateratzearekin zer ikusia duen lanak gogoko dituzte. Beraien ingurua antolatua eta sistematikoa delarik. Sozialak izateaz gain, atseginak, ulerkorak eta laguntzeko prest dauden pertsonak dira. Baina aldi berean, menderatzaileak eta manipulatzaileak izan daitezke. Horrelako pertsonak, erizain bezala, irakasle bezala lan egiten dute. Baita, marketin inguruan, salmenten inguruan etab. ere.
- Enpresa sortzaile edo ekintzaile: Sozialaren antzekoa da, izan ere, pertsona hau ere beste pertsonak lan egitea gogoko du. Baina ezberdintasun nabarmen bat dago. Ekintzaile diren pertsonak, zuzentzea eta beste langileak kontrolatzea gogoko du, horren bidez, enpresak lortu nahi dituen helburuetara iritsiz. Beregan konfiantza du, asmo handiak ditu, elkar hitz egitea gogoko du eta energia beterik dagoen pertsona da. Pertsona sozial bat bezala, ekintzailea menderatzailea da eta beti boterea eduki nahi izaten du.
- Ikertzailea: ekintzailearen aurkako pertsona da. Bere helburua bere ezagutza hobetzea denez, gauza ezberdinak behatzea eta analizatzea gogoko du. Horrelako pertsonak, pertsona originalak, nahasiak eta independenteak dira, baita gutxi antolatua ere. Biologo, matematiko eta soziologo bezala lan egiten dute. Enpresaren munduan, ikerkuntza edo garapen departamentuetan lan egiten dute. Izan ere, horrelako lanpostuetan zailtasun handiko analisiak egiten baitira eta ez duzu zertan beste langileei ezertaz sinestarazi behar.

Pertsona batek ez du zertan horrelako eredu batekoa izan behar. Normalean bat baino gehiagoko faktoreak edukitzea normala izaten da. Bi eredu baino gehiagotan identifikatzen diren pertsona, Holland-ek dio, lanean aurkitzen dituzten egoera ezberdinen ondorioz, eragin ezberdinak eduki ditzaketela. Eragin horien ondorioz, lanak aukeratuko luke langilea eta ez langileak lana.

1.3.7 Ibilbide planen kudeaketa eta planifikazioaren joera

Enpresen arteko ibilbide planei dagokionez, hainbat adituk honako joera pertsonala nabarmentzen dute; gaur egungo langileak ez dira lehen bezain leialak. Langileak berain ibilbide plana garatzen saiatzen diren heinean, enpresa bateko lanpostu batetik beste enpresa bateko beste lanpostu batera salto egiteko probabilitatea handiagoa izango da. Enpresen joera beraien tamaina txikitzea da, horrek langilearengan mesfidantza sortzen du eta ondorioz, enpresarekiko leialtasunaren eta konpromisoaren galera bat gertatzen da. Joera hauek ibilbide planarekiko pertzepzioa aldatu egin dela erakusten dute, eta ondorioz, honen plangintza ere aldatu egin da. Ibilbide plana jada ez da lanpostuetan goraka mugitzea, izan ere, ibilbide plana bide ezberdinekoak bihurtu dira. Hau da, orain, aktibitate eta enpresa ezberdinetatik pasatzen dira ibilbide planak. Bukatzeko, lanean lortzen den arrakasta jada ez da diruaren bitartez neurtzen, baizik eta, batzuentzat, lanpostu batetik bestera salto egitea zure arrakasta pertsonalerako giltzarri bat da. (Gomez Mejia, et. al., 2001)

Bestalde, emakumeak zuzendaritzako postuetan egotea beste atal bat da. Ez da ohikoa emakumeak enpresetako lanpostu altuenetan aurkitzea. Nahiz eta, gaur egun geroz eta emakume gehiagok egiten dute lan horrelako arloetan. Zergatik emakumeei kostatzen zaie enpresako lanpostu gorenak edukitzea? Enpresaritza arloan adituak diren hainbat analistek diotenez, lanpostua ebaluatzerako garaian erabiltzen diren irizpideen joeren ondorioz eta ibilbide planen diseinua edo pentsatzeko eraren ondorioz gertatu daitekeela diote, eta hau nabarmengarria omen da. Gomez Mejiaren liburuan agertzen da Schwartzek honelako hau dioela "emakume batek eta gizon batek gaitasun eta motibazio berdinak edukiz, arriskutsuagoa dela emakumean inbertitzea". Honek erakusten du probabilitate handiagoak daudela emakume batek bere ibilbidea geldiarazteko edo guztiz uko egiteko, amatasunaren kasuan. Enpresa handi batek, kudeaketaren lanpostua duten emakumeen inguruan errotazio estimatu bat egin zuen eta errotazioaren emaitza 2.5 ekoa izan zen. Badira enpresa batzuk ez daudela prest emakumeen prestakuntzan dirua gastatzeko, eta enpresa handi honen ondorioz, konbentzituak izan daitezke.

Beste faktore garrantzitsu bat, herrialde ezberdinetan dauden kultura izango litzateke. Izan ere, badira herrialde batzuk non, gizonak jorratzen duen papera emakumearena baino garrantzitsuagoa den, eta ondorioz, gizona izan behar du diru sarrera handienak eduki behar dituen.

Azken batean gerentziaren erantzukizuna izango da enpresako lanpostuetan emakumeak bere lana egiterako orduan oztopoak ez egotea, hau epe luzerako ikuspegi bat izan beharko luke. Hainbat estrategia daude arazo honen aurrean jendearen kontzientzia handitzeko. Horretarako, gerenteak denekin berdin lan

egiteko formatuak izan daitezke. Aldi berean, behartuak izan daitezke emakume gehiago kontratatzen. Gerentzia arloa aukera handi bat izan daiteke emakumeentzat beraien lan esperientzia eta ezagutza zabaltzeko, baita beraien ibilbideak planifikatzeko ere. Helburu hau lortzeko tutoretza saioak sustatu daitezke.

1.3.8 Kudeaketaren politika eta programen eta ibilbide planen planifikazioaren ebaluazioa

Badira hainbat eredu egindako planak edo pertsonen garapenerako egindako estrategiak zein graduetan funtzionatu duen jakiteko. Bakarkako aldetik begiratuta, hurrengo galdera hauei erantzuten, ebaluazio bat egingo litzateke.

- Balore eta interesekin koherentzia edukitzea: Zein neurritan sinkronizatu da ibilbidea enpresak behar dituen beharrekin, interesekin eta balore indibidualekin?
- Enpresaren eskakizunekin koherentzia: Langileari zein neurritan lagundu dio garapen planak ohartzen profesional bezala enpresan dituen aukeretan?
- Eskakizun profesionalekin koherentzia edukitzea: Garapen profesionalaren estrategiak zein neurritan lagundu dio langileari ohartzen profesional bezala aukerak dituela?
- Inguru giroko eskaintzekin koherentzia edukitzea: Estrategiak zein neurritan lagundu dio langileari inguruan aurkeztu diren aukera ezberdinetan probetxua ateratzea eta arazoak ekiditea?
- Dauden baliabideekin egokitzapena: Edukitako denbora eta dirua kontuan izanik, zein puntura arte izan da garapen planen estrategia egokia?
- Arriskuaren onartzea: Pertsona garrantzitsuen preferentziak kontuan hartuta, hau da, langilearen lankideak eta famili kideak kontuan hartuta, zein punturaino egokitu da ibilbide planen estrategia beraiekiko?
- Denboraren perspektibaren egokitzapena: Pasatako denbora kontuan edukiz, zein neurritan moldatu da garapen planaren estrategia langilearen helburuetara?
- Bideragarritasuna: Langileak dituen helburuak kontuan edukiz, zein neurritan asebate du garapen planaren estrategiak?

Bestalde, ez bada existitzen metodo unibertsal bat enpresak egindako ibilbide planen eraginkortasuna baloratzeko, hau ikertzeko baliabide bat hainbat galderei erantzutea izango litzateke egokiena, beti ere galdera hauek eremu estrategikokoak izanik.

- Ibilbide planen kudeaketa politika: Zein politikak errazten dute ibilbide planen planifikazioa eta baita hauen kontrola? Eraginkorrak dira politikak? Hauen arrakasta baloratzeko jarraipen bat ba al dago? Zein plan sistematiko ditu enpresak?
- Ibilbide planen kudeaketaren estruktura: Enpresan ba al dago estrukturaren bat non sistemak ebaluatzen uzten duen? Estruktura hauek zein puntura arte dira iraunkorrak?
- Buruzagitza: Enpresako zuzendariak laguntzarik eskaintzen dute ibilbide planaren garapenean?
- Ordainsari sistemak: Enpresaren ordainsari sistemak bateragarriak al dira langileen ibilbide planen garapenarekin? Langileak animatzen edo zerbait irabazten al dute gaitasun berriak lortzeagatik?

Galdera hauek kontuan harturik, enpresa konturatu daiteke zein departamentuk behar duen atentzio gehiago. Argi dago, enpresek ezin dituztela garapenaren aukera mugagabeak eskaini, baina politika on bat sortzeak, hau da, bakarkako ibilbideak babesten dituen politika sortzeak, epe labur eta luzean onuragarria izango da enpresarentzat.

2. ATAL ENPIRIKOA: Orona S. Coop. Enpresaren formakuntza plana

2.1 Oronaren Historia

Orona S.Coop. 1963. urteko abenduaren 9an sortu zen. 1970. urte hasieran zabalkuntza bat ematen da Espainia guztian zehar lanpostu berriak irekiz. Hasiera batean Oronak Sabiem enpresarekin (Italia) akordio bat sinatu zuen non beraien lizentziaren bidez igogailuak fabrikatzeko. Baina 1975.urtean, lizentziaren epea bukatzen da eta ondorioz, Orona bere izenean produzitzen hasten da. Hau da, produktuak jada bere izenean egongo dira. 1983. urtean, Balear de Ascensores eta Ascensores Ibiza, Oronarekin bat egiten dute eta batera hasten dira lanean. Urte horretan bertan, Orona igogailuaren sektoreari dagokionez, Espainiako kapital enpresa handiena bihurtzen da. Igoera handi honen ondorioz, 1989. urtean eskailera mekanikoak produzitzen hasten dira. Gainera 1995.urtean, enpresa gehiagok Oronarekin bat egiteaz gain, dorrehandi bat eraiki zuten, bertan igogailuen berrikuntzak egokian ziren ziurtatzen zuten

Irudia 2: Orona enpresa



Iturria: Orona enpresaren web orria

Aurrerago, kalitatearen inguruko ziurtagiri bat lortu zuten (Aseguramiento de Calidad ISO 9001 de AENOR). Honen jarraian ate automatikoen produkzioarekin hasi ziren. Mende berrian berrikuntza teknologikoa atal garrantzitsuenetariko bat izango da Orona enpresan. Orona eic (Orona Elevator Innovation Center) sortzen da. 2005. urtean berriz, ziurtagiri garrantzitsu bat lortzen dute, Ecodiseño izenekoa. Orona lehen enpresa izan zen igogailuen sektorean ziurtagiri hau jasotzen. 2009. urtean hainbat gertaera garrantzitsu

ematen dira, Oronarentzako etorkizun on bat ziurtatuz. Orona taldearentzako irudi berri bat zabaltzen da, balio propio batzuekin;

- Konpromisoa: epe luzerako erlazioak garatzen dituzte. Bezeroei laguntza ematen oinarritzen dira, berain helburuak lortzeko.
- Konfiantza; bezeroekin konfiantzako erlazioak lantzeko egiten dute lan, beraien marka modu koherente eta tinko batean mantentzeko.
- Bizkortasuna; beraiek ahal duten guztia ematen dute, bezeroei erantzun azkarrak ematea baita helburua.

2010. urteari dagokionez, orona Ideo parke teknologikoa sortzen da. Orona Ideo epe luzerako apustua da, eragile desberdinetan, unibertsitate arlokoak, zientifikoak, enpresa mundukoak eta gizartean osotasunean, errotzen den aldaketa kulturalerako proposamena.

Irudia 3: Orona ideoren hasierako plano



Iturria: Construction21.org

Gaur egun Orona enpresa nagusiki igogailuen diseinua, fabrikazioa, instalazioa eta asistentzia teknikoak ematen duen multinazional bat bezala ezagutzen da.

Kooperatiba elkarte honen gune nagusia Hernanin (Gipuzkoa) kokatzen da, zehazki Epeleko industrialdean. Baina honez gain, lehen aipatu bezala, Espainian 19 enpresa gehiago dituzte non 2500 profesional dauden lanean, baina honek ez du esan nahi denak maila berekoak direnik. Esaterako S.Coop-en barnean 1700 pertsona inguru daude, eta beste 700 pertsona inguru beste gauzetan ibiliko dira (maila goragoko zuzendariak). Azken batean kooperatibara dedikatzen direnak bereizten dira. Hernanin egindako eraikin berrian, lehen aipatutako Orona Ideon, dibisio gauzetara enfokatuta daude gehien bat, eta Decathlon ondoan dagoen eraikinean 60 pertsona inguru egongo dira lanean, non hauek, kooperatibara dedikatzen diren. Bestalde, Orona enpresa Mondragon korporazioaren baitan barneratua dago. Gainera, kontratu bat dauka Caja Laboralekin non finantzaketa erraztasunak jasotzen dituen.

Orona enpresak mundu osoko hainbat herrialdeetara saltzen dituzte beren produktuak, baina nagusiki Europan daude kokatuta, zerbitzu osoa eskaintzen baitute bertan. Duela gutxi, garapen bidean dauden herrialdeetara jauzi egin dute, Brasilgo konpainia bat bereganatuz.

Azken urteetan, nahiz eta krisi ekonomikoaren egoera pairatu, Orona Taldea egonkor mantendu da bere jarduera ez delako soilik igogailuak saltzea, baizik eta hauek mantentzea ere; horregatik, gaur egungo egoerari arazorik gabe aurre egiten diote.

Haien helburuak zerbitzuak gehiago garatzea, internazionalizazioa areagotzea (garapen bidean dauden herrialdeetara), berrikuntza sustatzea (Orona Ideo proiektua), errentagarriak izaten jarraitzea eta egoera berrietara joatea dira. Hori burutzeko, Orona S.Coop, lau urtero plan estrategiko bat egiten dute haien norabidea zein den zehazteko, hau da, zein merkatuta joan daitekeen, zein produktu hedatu dezakeen bertara joateko, azken batean, alor ezberdinak jorratzen dira. Urte bakoitzeko aurrekontua plan estrategikoaren urte bati dagokion zatia izango da, baina lau urteko plan estrategikoa oinarritzat hartuz.

Adibidez, 2007. Urtean kanpora joatea erabaki zen hazteko helburuarekin, baina hau burutzeko ezin da lurralde batean zuzenean sartu eta arrakasta lortu. Horretako, Oronak Brasileko merkatua aztertu zuen eta bertan, enpresa bat erosi zuen, non, aldez aurretik haien banatzailea izan zena. Horrela, merkatu kuotaren zati bat lortuz. Estrategia honek, lurralde batean hasieratik arrakasta lortzeko bermea ematen du, izan ere, enpresa bat erostean oinarri bat edukiko duzu eta bertako merkatuaren zati bat edukitzeak hazten lagunduko zaitu. Denbora aurrera joan ahala, Brasil Oronarentzako lurralde eta merkatu garrantzitsua bihurtu da, bertako merkatu dinamikoarengatik.

2.1.1 Orona Ideo

Orona Ideon gehiago zentratuz, 2014.urtean errealitate bihurtu zen Oronaren proiektua, bere 50.urteurrenarekin batera. Hernaniko galarretako parke teknologikoan kokatzen da eta berrikuntza eta efizientzia energetikoa garatzeko asmoz eratu zen. Gune estrategiko batean kokaturik dago, Donostiako beste parke teknologikoetatik gertu.

Irudia 4: Orona Ideo gaur egun



Iturria: Fundación arquia

Proiektu honekin, enpresa, unibertsitate eta ikerketa jarduerak bateratu nahi izan dira; izan ere, ekintza hauek elkartzean, bata bestearekin sinergiak sortzeko gai izan direlako. Jarduera sinergiko ezberdinek bat egiten duten gunea da, baita eraikuntzen jasangarritasunean eta energiaren kudeaketan puntako teknologia aplikatzen duen laborategia ere.

Hau kontuan harturik, Galarretako parke honek hainbat eraikuntzez osatuta dago:

- Eraikin batean, Mondragon Unibertsitateak bi ingeniari irakatsiko ditu, eko- ingeniari eta efizientzia energetikoaren alorrekoak.
- Orona Ideo Gallery eraikinean, energiaren laborategia kokatuko da.
- A3 eraikinean bulego eta laborategi bat kokatuko da, biltegiatze elektrikoko sistema aurreratuak ikertzeko.
- Eraikin nagusian berriz, Orona Zero eraikina kokatuko da, Oronaren korporazioa kokatuko den eraikina da hain zuzen ere.

Hau guztia aurrera eramateko, Oronak finantzaketa-iturriak behar izan ditu. Alde batetik, Eusko Jaurlaritzak aurkeztu zuen konkurtso batean parte hartu eta erakunde honetatik, 20 milioi €-ko mailegua lortu zuen. Beste guztia, beraiek jarri zuten; izan ere, Oronak baliabide propio oso handiak dituenez maila honetako proiektu bati aurre egiteko gai izan da. Datuetan, proiektu

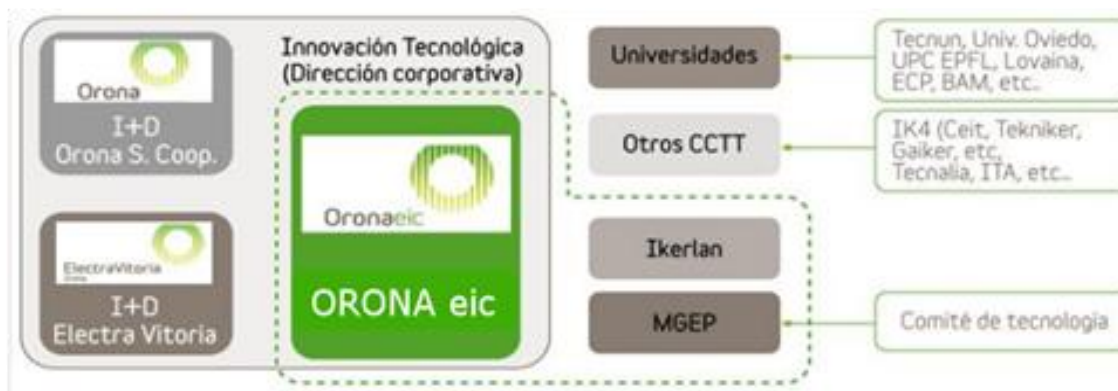
honen hasierako kostua 70 milioikoa izan zen, baina globalki proiektu osoaren kostua 160 milioikoa izan da.

2.1.2 Orona eic

Bestalde, lehen aipatutako Orona eic-ri dagokionez, teknologiaren ikerkuntzan eta produktuen garapenera bideratua dago, beti ere igogailuen sektorean. Energetikoki eta sozialki eraginkorragoak diren eta eraikinetan hobeto integratuak dauden garraio-sistema adimendun eta seguruen ikerketa eta garapena lantzen du.

- Goi teknologian espezializatutako 86 ingeniari
- 9,6 milioi € baino gehiagoko inbertsioa
- 70 metro eta 23 solairuko proba-dorrea
- 60 metro eta 17 solairuko proba-dorrea
- 8 igogailu dituen 8 solairuko proba-dorrea
- Entsegu laborategiak
- Elektronika laborategiak
- Behatokiak, prestakuntza-gelak, ingeniari-arloetako gelak, elektrikak, mekanika, etab.

Irudia 5: Orona eic



Iturria: Oronako dokumentuak

Gainera, Ikerlan eta Mondragon Unibertsitatea beraien taldean sartzen ditu bazkide bezala elkarrekin lan egiteko, I+D Empresarial de la Red de Ciencia Y tecnología bezala ziurtatuta dago. Ikerkuntza zentro honetan, 150 ingeniari bainoa gehiagok egiten dute lan.

2.2 Orona Fundazioa eta Orona Unibertsitate Korporatiboa

Oronari zerbitzu egin nahian, langileei osotasunean garatzen laguntzea da fundazioaren helburuetako bat. Izan ere, pertsonak dira haren gizarte eta enpresa proiektuaren palanka nagusietako bat, eta estrategia horren euskarria da Orona Fundazioa.

Merkatuaren beharrei aurre egiteko, Orona fundazioa garrantzitsua da Orona osatzen duten pertsonen garapenean, eta aberastasun pertsonala, gaikuntza profesionala, eredu aurreratuak eta balio kooperatiboak sustatzen ditu.

Orona erakundera barnera begira zein ngurune sozio-ekonomikoan eragiteko nahia duten hainbat proiektu sozialen baitan, Oronako Unibertsitate Korporatiboa nabarmenduko dugu, Gradu Amaierako Lan honen testuinguru eta arloari zuzenean eragiten baitio. Oronako Unibertsitate Korporatiboaren kudeaketa Orona Fundazioaren esku dago eta Oronako partaide diren kide guztien prestakuntza eta garapena ditu helburu modura.

Prestakuntza plan integral egitura batek erantzuten dio erronka horri, eta Korporazioko Kudeaketa Sozialeko Sailak pertsonak garatzeko ezarritako politikak marrazten du. Ildo horretan, 2014an, Orona Suite prestakuntza-programa babestu du Orona Fundazioak.

Honako eginkizun hauek bete ditu fundazioak prestakuntzaren alorrean:

1. Prestakuntza-jarduerak ematea
2. Prestakuntza-jardueren jarraipena egitea
3. Jarduerak ebaluatzea
4. Kudeaketa Sozialeko Sailari informazioa ematea
5. Diru laguntzei buruz aholkatzea

2.3 Formakuntza politika estrategia orokorraren baitan

Oronako historia eta barne egitura alde batera utziz, Oronako formakuntza politikan zentratuko gara. Oronako formakuntza politikak garrantzi handia ematen dio pertsonari. Izan ere gaur egun, ekipamenduetan inbertso handi bat egiteak ez zaitu beste enpresengandik diferentziatuko. Ondorioz, beste enpresekiko diferentzia bat lortzeko pertsonetan inbertitu beharko, hau da, pertsonen formakuntzan.

Oronak konpetentzia handiak ditu enpresa multinazionalekin, ondorioz beraiek ikerkuntzaren eta berrikuntzaren arloan inbertsio handia egin behar dute. Hau da, produktu bat ondo garatzearekin besteekiko diferentzia bat lortu dezake.

Produktu horien garapena langileengan egiten den inbertsioarekin lortzen da. Ondorioz, teorian azaldu den bezala, formakuntza zehatz bat egin beharko da enpresak lortu nahi duen helburua lortzeko. Horretarako langilea ondo prestatuta egon beharko du eta prestakuntza bat emateaz gain langileari ere jarraipenak egin beharko zaizkio. Hain zuzen ere Orona ohartu zen, bere enpresa beste enpresengatik langileen gaitasunen bidez diferentziatzen zela. Eta ondorioz, beraiek garrantzi handia ematen diete langileen formakuntzari.

2.3.1 Formakuntza politikaren misioa (helburuak)

Orona enpresak, beste enpresa guztiek bezala, bere misio propioa du. Orona enpresako misioak hurrengo hau adierazten du: Orona taldearen politika eta baloreetan oinarrituz, langileen garapen profesionalari gaitasuna ematea, erraztasuna ematea eta garapen profesionala gehitzea da helburua, enpresaren proiektuan islatu diren helburuen lorpenetara zuzenduta dagoelarik.



Enpresaren misioa zein den argi dagoelarik, langile berriak sartuko dira enpresara eta aldi berean pertsona hauen gaitasunak zeintzuk diren ikusiko dira formakuntza baten bidez.

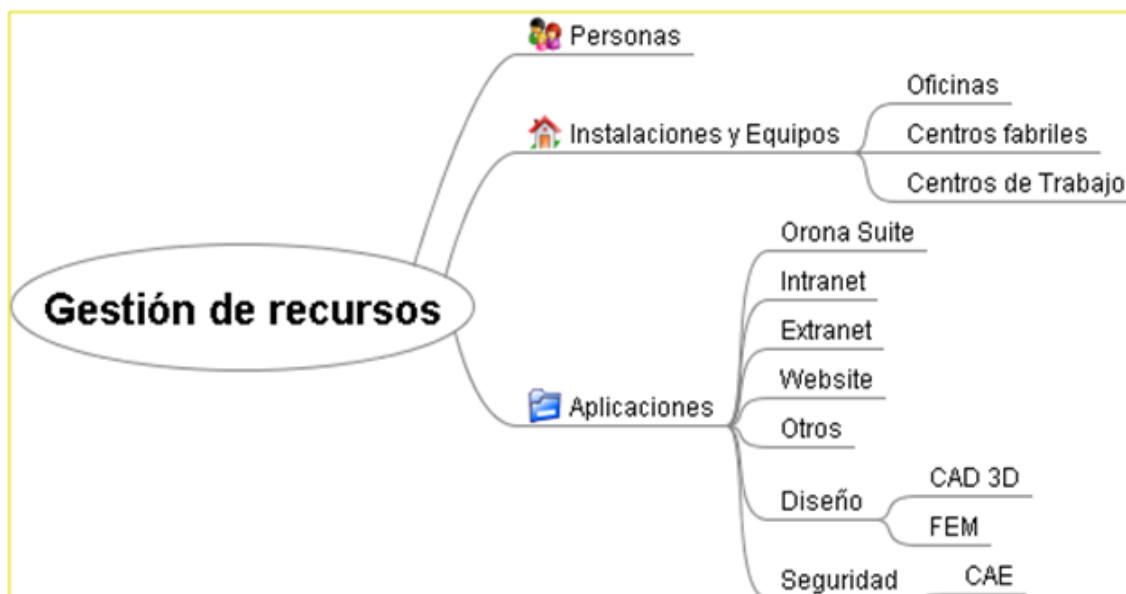
Enpresak bere misioa zein den argi edukiko du. Bestalde, informazioen sarrera eta irteera ezberdinak dituzte SDR sistemaren bidez. Aldi berean, adierazleak lortuko dira SDR sistemaren bidez, eta adierazleei esker baliabideak zeintzuk diren jakingo da. Jarraian, enpresak duen informazio ezagutuko da eta informazio hau, langileei komunikatzea oso garrantzitsua izango da. Beraiek garrantzi handia ematen dioten atal bat dela azpimarratu beharra dago.

2.3.2 SDR sistema

Hasiera batean aipatu den bezala, Orona enpresarentzat sistema hau oso garrantzitsua da. SDR sistemaren bitartez, langilearen jardueraren ebaluaketa eta gaitasunen neurtzea burutzen da. Langileak egin behar duen lana aurrera eramateko gai den neurtzen du. SDR sistemak langilearen formakuntza beharrak zeintzuk diren identifikatzen ditu. Langileak, enpresaren bidez formakuntza bat jaso ostean, sistemaren bidez, langileari jarraipen bat egingo zaio. Horrela ulermenaren balorazioa bat egingo da baita, langilearen garapenera ere. Aurrerago SDR sistemaren erabilpena gehiago sakonduko da.

2.3.3 Baliabideen kudeaketa

Irudia 6: Baliabideen kudeaketa



Iturria: Oronako barne dokumentuak

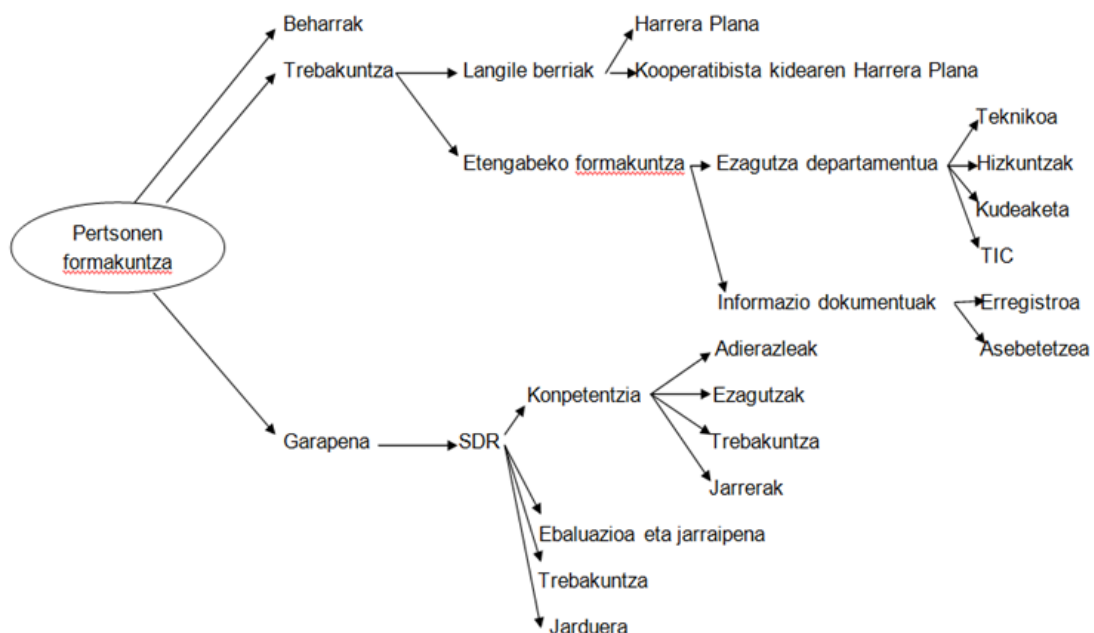
Enpresa bat analizatzeko, bere baliabideak eta gaitasunak zeintzuk diren kontuan hartu behar dira. Baliabide eta gaitasunen analisiari esker, enpresen arrakasta ezberdinak esplika daitezke, eta horrela uler daiteke, zergatik enpresa askok zailtasunak dituzten beste enpresa batzuen baliabide eta gaitasun bereizgarriak garatzeko.

Enpresaren baliabideak eta gaitasunek zenbait baldintza betetzen dituztenean, lehiakortasun abantaila iraunkorrak eskaini daitezke. Horrela baliabideak estrategikoak izatera pasatzen dira eta horregatik, baliabide eta gaitasun multzoak estrategia erabakitzaile nagusiak kontsideratzen dira. Azken batean, baliabide eta gaitasunen bitartez, enpresak bere lehia abantailak lortuko ditu eta honen ondorioz, errendimendu hobea.

Orona enpresaren baliabideen kudeaketa, pertsonen baliabideetan, instalazio eta tresnen baliabideetan eta aplikazioen baliabideetan oinarritzen da. Ondorioz ikusi dezakegu, Orona enpresaren formakuntza politikaren atal nagusietako bat pertsonak direla. Instalazio eta tresnetan, lantokiak eta departamentu ezberdinak bereizten dira. Aplikazioetan berriz, enpresak baliabide kudeaketarako erabiltzen dituen aplikazio ezberdinak bereizten dira.

2.3.4 Formakuntza politikaren diseinua eta antolaketa

Baliabideen kudeaketaren irudian ikusi dugun bezala, Orona enpresaren formakuntza politikan pertsonak oso baliabide garrantzitsu modura ulertzen dira.



Orona enpresak bere formakuntza politika garatzerako orduan, lehen aipatu bezala pertsonak oso garrantzitsuak dira. Horrela, beraien formakuntza politikan hiru atal kontuan hartzen direla ikusi daiteke. Alde batetik, enpresak

eta langileek dituzten beharrak identifikatu eta ezagutu egiten dira, hauek SDR sistemaren bitartez zeintzuk diren jakingo delarik.

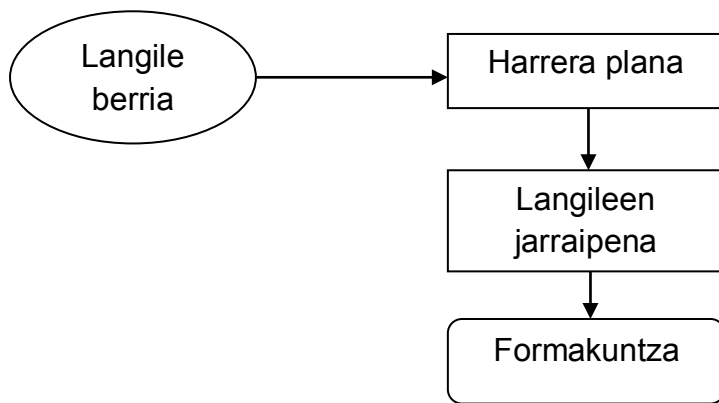
Bestalde, trebakuntza politikak zeintzuk diren ikusi beharko da. Trebakuntzan oinarritutako formakuntza politikak adierazten du bertan bi motatako langilea egon daitekeela; enpresara etorri den langile berria edo enpresako ohizko langile batek postu berri batera mugitzea. Beraz, langile berri bat sartzen bada Orona S.Coop. enpresara, bi plan ezberdin bereiziko dira; harrera plana edo bazkide kooperatibistaren harrera plana. Harrera plana zer den eta nola burutzen den ere aurrerago ikusiko dugu.

Langilea ohizkoa bada, formakuntza politika etengabekoa izango da, formakuntza hau urteroko formakuntza plan baten bidez planteatua dagoelarik. Formakuntza honetan ezagutza arloa eta informazio dokumentuak bereizten dira.

- Ezagutza arloa: bertan, langilearen teknikak, hizkuntza, kudeaketa eta TIC baloratzen dira. TIC informazio eta komunikazio sistema bat da. Garai batean teknologiaren departamentu soil bat zen, baina ikusi daitekeenez departamentu hau garatzen joan da. Departamentu honek Orona enpresan garrantzi handia du, izan ere funtzio garrantzitsuak betetzen baititu. Bertako informazio guztia aplikazio batzuetan daude, eta gainera informazio hau denbora aurrera joan heinean garatzen joan beharko du. Azken batea, kudeaketa aurrera eramateko beharrezko informazioa da. Izan ere, finantza, zerbitzu etab. eko informazioa sistema horretan gordetzen baita. Ondorioz, bertan dagoen informazioa eguneratua edukitzea oso garrantzitsua da.
- Informazio dokumentuak: bertan parte hartu duten pertsonen erregistro bat jasotzen da, baita jendearen satisfazioa zen den jakiteko balorazio galdeketa bat ere. Aurrerago ikusiko ditugu horri hauek nolakoak diren.

Azkenik, formakuntza politikak adierazten du pertsonaren garapena neurtzea garrantzi handikoa dela. Atal honi garrantzi handia ematen diote, izan ere, beraientzat oso garrantzitsua da kompetentzia garapena bilatzea, lehen aipatu den bezala. Oronan hamar lanbide daude eta bakoitzak bere kompetentzia zehatzak ditu, baita orokor batzuk ere badaude. Formakuntzaren bidez, kompetentzia horien garapena bilatzen da.

Langilearen kompetentzia garapena SDR sistemaren bidez neurtuko da. Sistema honen bidez, langilea formakuntzan dagoelarik erakusten dituen ezagutzak, jarrerak eta trebetasuna zeintzuk diren ikusiko ahal izango du enpresak. Baita, sistema honen bidez ere, formakuntzaren ebaluazio eta jarraipen bat egingo da. Horretarako, ebaluazio eta jarraipen bat beharrezkoa delarik. Langileak formakuntzan erakusten duen trebakuntza eta jarduera ere neurtu egingo dira.



Eskemarekin jarraituz, Orona enpresara langile berri bat etortzen denean harrera plan baten bitartez bideratzen da bere egokitzapen azkar eta eraginkorra, non langilearen jarraipena nola egin behar den zehazteaz gain, formakuntza programa bat ere gauzatzen den. Bertan langileari eman behar zaion informazioaren edukia zehaztuta egongo delarik. Esan daiteke, harrera planak bi zati dituela: lehenengoa zatia, zati orokorra da, non langileari enpresaren ezagutza orokorrak ematen zaizkion, baita ongi etorri dosierra ere ematen zaio. Bestalde, bere lanpostuan zein arrisku eduki ditzaken adierazten zaio. Beste zatia berriz, zati espezifikoagoa da. Hau lehenengo hilabeteetan egiten den plan bat da. Plan hau, langilearen eginkizunetan zentratzen da. Langileak hainbat ezaugarri ezagutu behar ditu eta bi bide edukiko ditu ezaugarri hauek ezagutzeko; alde batetik, bere departamentuko pertsonen bidez lortu dezake behar duen informazioa eta bestalde, berarekin batera sartu diren langileekin formakuntza ekintzen bidez lortuz.

Jarraian, langilearen jarraipen bat egingo da eta hemen SDR sistemak laguntza handia ematen du. Kudeatzaile bakoitzak urtean behin bere langile taldearekin bilera bat egiten du eta bertan langileari elkarrizketa bat egiten zaio. Bertan, langilea dagoen lanpostuak dituen konpetentziak baloratzen dira eta kudeatzaileak langileari konpetentzia ezberdinen aurrean nola ikusten duen adierazten dio. Aldi berean, langileak ere bere iritzia emateko eskubide osoa duelarik. Elkarrizketaren bukaeran, momentuko argazki bat ikusten da, hau da, konpetentzien jardura maila zein den jakingo da. Gainera, kudeatzailearen eta langilearen artean konpromisoei buruz hitz egiten denez, konklusio batera iritsi daiteke. Hau da, zein ekintza garatu behar diren langilearen konpetentzia hori hobetzeko jakingo da. Horretarako, ekintza ezberdinak egin daitezke, baina ekintza hauek ez dute zertan formakuntza ekintzak izan behar, baina ekintza horietako bat gutxienez formakuntza izaera izaten du.

Bestalde, Orona enpresan formakuntzaz arduratzen direnak pertsona ezberdinekin bilera bat egiten dute. Esaterako, kalitate eta ingurumenaz arduratzen direnekin, departamentu ezberdinetako zuzendariekin, informazio sistema ezberdinez arduratzen direnekin etab. biltzen dira, horrela enpresak

dituen behar ezberdinak zeintzuk diren jakingo dira, bai langileen aldetik, bai ingurumenaren aldetik eta baita dauden aplikazio ezberdinen aldetik. Azken batean koherentzia bat egon behar du SDR sisteman ateratzen denarekin eta elkarrizketen bidez ateratzen den informazioarekin. Koherentzia bat edukiz gero, enpresak honen arazoia bilatu beharko luke. Hau da, beharren arazoia.

Horrela SDR sistemak emandako informazioaren bidez, eta langileen jarraipenarekin lortutako informazioaren bidez, ekintza plan bat planteatuko da, eta honekin enpresak dituen beharrak zeintzuk diren jakingo da

Guzti honen bidez, diagnostikoa egingo da. Bertatik, azaroa aldera, formakuntza plan bat planifikatuko delarik.

2.4 Ezagutza Beharren Diagnostika

2.4.1 SDR Sistema

Ikusten den bezala SDR sistema formakuntza beharren diagnosiaren oinarria da eta gutxi gora behera hiru urteko orientazioa du.

Gainera, SDR sistemak bi hanka dituela esan daiteke. Alde batetik, lansariaren gaian zentratzen da. Lanbide bakoitzak edukiko duen lansaria. Baina lansari hau ez da lansari zehatz bat. Maila ezberdinez bereizten dira, eta langile bakoitzaren lanbidea maila horretatik gorago edo beherago egon daiteke. Hau, gaitasun mailaren arabera, ezagutza mailaren arabera edo jarrera mailaren arabera egon daiteke. Hau da, maila horretan zuzen lortu duzun profesionaltasunaren arabera egongo da, puntuazioak batetik lortu direlarik.

2.4.2 Beharren hautematea

Teorian aipatu den bezala, lehenik eta behin beharren hautemate bat egiten da. Fase hau, fase garrantzitsuenetariko bat da, lanpostuetan dauden arazoak zeintzuk diren jakin daitekeelako. Ondorioz, enpresa guztiek bezala, Oronak, formakuntza beharren hautematea egiteko hainbat pausu jarraitzen ditu:

- Lehen aipatu bezala, SDR sistema erabiltzen da. Kudeatzaileak urtean behin, bere lan taldekoekin biltzen dira elkarrizketa moduko bat eginez, hau indibiduala delarik. Lanpostu bakoitzak bere gaitasun zehatz eta orokorrak ditu. Elkarrizketa egiten duen pertsona eta elkarrizketatua den pertsonaren artean, gaitasunen jardueraren ibilbidearen maila nolakoa

izan den ikusten dute, eta horren arabera, ekintza plan bat adosten dute hobetzeko helburuarekin. Ekintza planak plan estrategikoak zehazten dituen norabideetara zuzenduta dago. Elkarrizketan lortzen den emaitza SDR sisteman erregistratuta geratzen da. Datu globalekin koherentzia test bat egiten da. Hemendik lehengo plangintza bat aterako da

- Plangintza hori zuzendariekin egiten den elkarrizketa batekin osatzen da. Bertan, kudeaketa departamentuaren formakuntzaren ekintzak zeintzuk diten ziurtatzen dira.
- Bestalde, bertako produktuen ezagutza teknikoko departamentuetan, SAT ingenieritza zerbitzuko datuekin aurkitzen dira. Zerbitzu honetan lan egiten dutenek, zalantza teknikoak argitzen dituzte, zalantza hauek profesionalengandik eta bezeroengandik etor daitezke. Horrela, zerbitzu honek urtean hainbat dei jasotzen dituzte zalantza askorekin. Batzuetan arazo teknikoak izan daitezke baina beste batzuetan, ekipoetan daude termino faltekin aurkitu daitezke. Ondorioz, beraiek informazio guzti honekin produktuek dituzten beharrak zeintzuk diren jakingo da.
- Zerbitzuko teknikoak alde batera utziz, hizkuntzaren alde ere lantzen dute. Hizkuntzaren planak jarraipen zehatz bat dauka, non, 200 pertsonak parte hartzen duten. Pertsona hauek parte hartzen duten hainbat hizkuntzetako programak ikasketa modalitate mistoak bateratzen ditu. Gainera beraien internazionalizazio ardatzei oso lotuta dago, non bere garapena oso azkarra izaten ari den.
- SSII prestakuntzari dagokionez, informazio sistemaren prestakuntza bat da, teknologia departamentuarekin egiaztatzen dena. Sistema ezberdinen (finantzaketa, produkzioa, zerbitzua eta giza baliabideak) garapenaren arduraduna eta garapen berrietan oinarrituta dagoena. Honen bidez, sistemetan aurkitu daitezke arazoak ikusi daitezke.
- Azkenik, prebentzioen prestakuntza dago, SDR sistemaren bitartez eskatzen dena. Beste kasu guztiak bezala, kalitate, prebentzio eta ingurumenerako departamentuek aurreikusitako planekin gurutzatzen dira. Gainera, plan hauek, batzuetan, jada langile berrien prestakuntzarako zuzenduak daude.

SDR sistemaren bidez jasotzen den informazioa eta zerbitzu teknologikoaren bidez lortzen den informazioa alderatu egiten dira, biak oso garrantzitsuak direlarik. SDR sistemak langileek behar dutena adierazten du, eta zerbitzu teknikoak berriz, bezeroak produktua probatu ostean sortutako beharra edo arazoa zein den adierazten du. Ondorioz, batzuetan informazioa ezberdina izan daiteke, eta aldi berean oso baliotsua.

Formakuntza planak zenbakietan ikusirik milioi erdi bateko inbertsioa suposatzen du. Bertan ez lirateke sartuko langileak lan orduetan prestakuntza kurtsuak egiteak sortzen dituen kostuak.

Formakuntza beharren identifikazioa maiatzean hasten da SDR sistemarekin, ondoren urria eta azaroa bitarte egiaztatu, baliozkotu eta zuzendaritza batzordeari aurkezten zaio bere onarpenerako.

Azkenik, formakuntzaren efikaziaren jarraipen bat egiten da, aurrez grabatutako bi metodo jarraituz:

- Kudeatzaileari galdeketa bat egingo zaio, bere kolaboratzaileak lortu duen konpetentzia mailari buruz.
- Beste zenbait kasuetan, nahiz eta askotan ez izan, hobekuntzak bilatzen saiatzen dira:
 - Kurtso teknikoei dagokionez, zalantzen inguruko gutxipen bat
 - kurtso komertzialetan berriz, kontratatutako langile kopuruen inguruan
 - Aplikazioen inguruan, produktibitatearen hobekuntza
 - Hizkuntzei dagokionez, hizkuntza mailan lortu nahi den helburua lortzea

2.5 Formakuntza prozeduraren lau eginkizun nagusi

Oronak, beste hainbat enpresek bezala, bere prestakuntza plan propioa du. Enpresa honek eskema baten bitartez, prestakuntza-politika bat jarraitzen du. Hasiera batean prestakuntza politika bat egiten da. Honen jarraian, prestakuntzaren diagnostia egiten dutelarik. Ondoren, prestakuntzaren urteroko plangintza bat egingo da. Plangintza eginda dagoelarik, prestakuntzaren kudeaketa bat prestatuko da, bertan, edukiak, irakasleak eta logistikak zeintzuk izango diren zehaztuko direlarik. Formakuntzarekin guztiz amaitzeko, prestakuntzaren ebaluazioa bat egingo da.

Beraien prestakuntza planaren helburua, metodoak zehaztea eta enpresako maila guztietarako koordinatzea izango da. Honen bidez prestakuntza emateko. Honen helburua langileen prestakuntza zuzena izango delarik, beraien lanpostuetan egin behar duten lana ondo egin dezaten.

Prestakuntza plana Orona S. Coop.-eko langileentzako zuzenduta dago.

Bertan, erreferentzia bezala dokumentu bat erabiltzen dute, SDRC izenekoa (Sistema Desarrollo Retributivo Competencias)

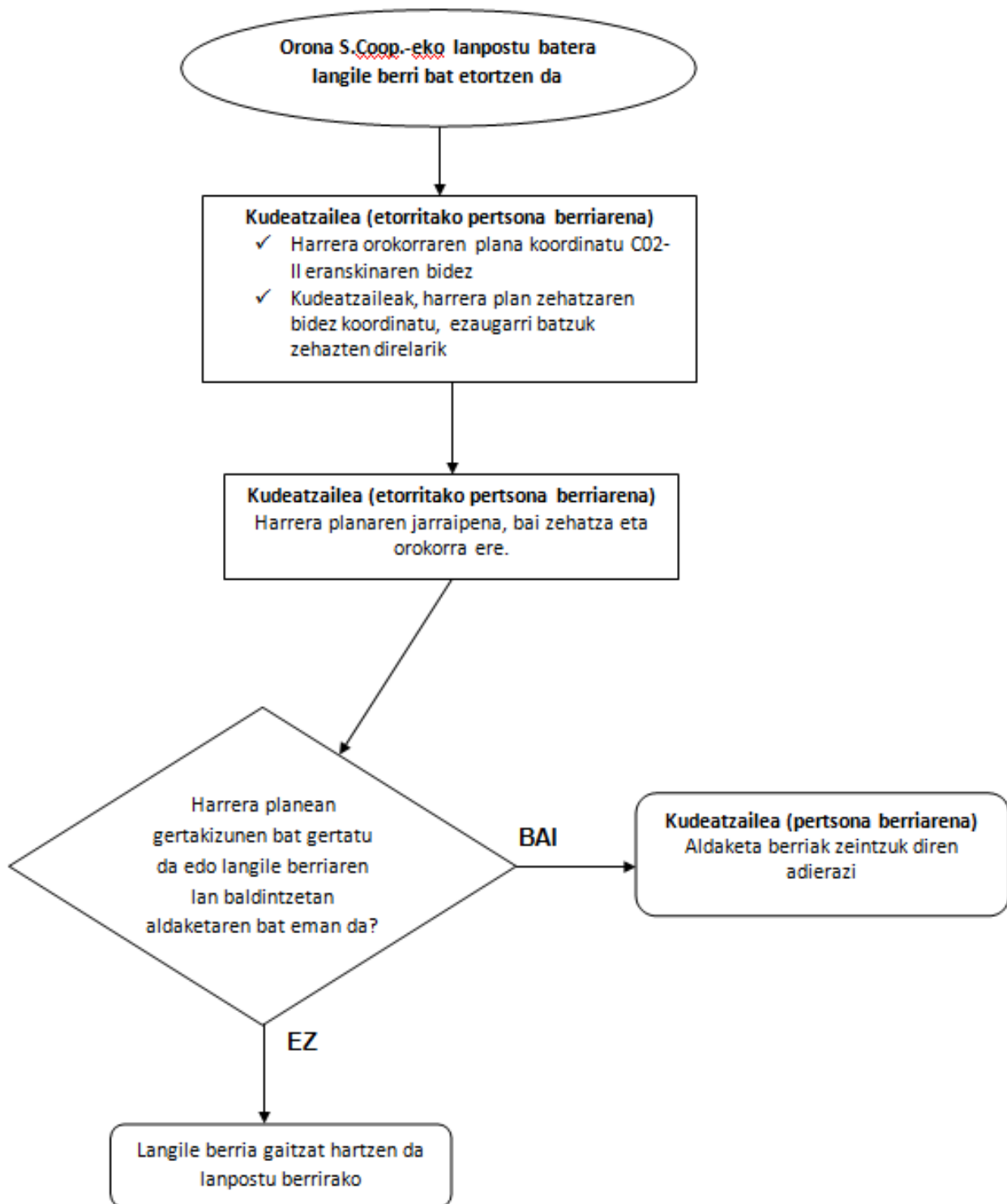
Dakigunez, lanpostu ezberdinetarako Prestakuntza plan ezberdinak egiten dira. Ondorioz, Orona enpresak hainbat barne dokumentu ditu hau aurrera eramateko:

- C02-I eranskina

- Langile bat lanpostu berri baterako jaso behar duen formakuntza azaltzen da, hau da, hasierako formakuntza.
 - Formakuntza jarraitua
- C02-II eranskinak "Onarpen Orokorraren Plana" -erako pausuak ezartzen dira. Plan hau pertsona guztiei ematen zaie.
 - C02-III eranskinak "Ecodiseño"-aren ikuspuntutik, bete behar diren prestakuntza, funtzioak eta erantzukizunak ezartzen dira.

2.5.1 Hasierako prestakuntza plana langile berriarentzat

Hasierako prestakuntzari dagokionez, bi momentu ezberdinetan eman daiteke. Lehenengo hau, hasierako prestakuntza bat izango da, baina enpresara datorren langile berri batentzat egongo da zuzendua. Ondorengo eskemaren bitartez jarraitzen dute langile berriari egin beharreko prestakuntza.



Eskeman ikusi daitekeen bezala, enpresara pertsona berri bat sartzen bada, hainbat pausu jarraitu behar dira:

- "Harrera Orokorraren Plana" koordinatu beharko da C02-II eranskinean ezartzen diren pausuen arabera.

- Kudeatzaile baten kasuan, "Harrera plan zehatza"-ren bidez koordinatuko da, dokumentu bat jarraituz. Bertan hainbat ezaugarri zehazten direlarik:
 - Produktuarekin erlazioa dutenak
 - Prozesuarekin erlazioa dutenak
 - Gestioarekin zer ikusia dutenak (lan inguruan)

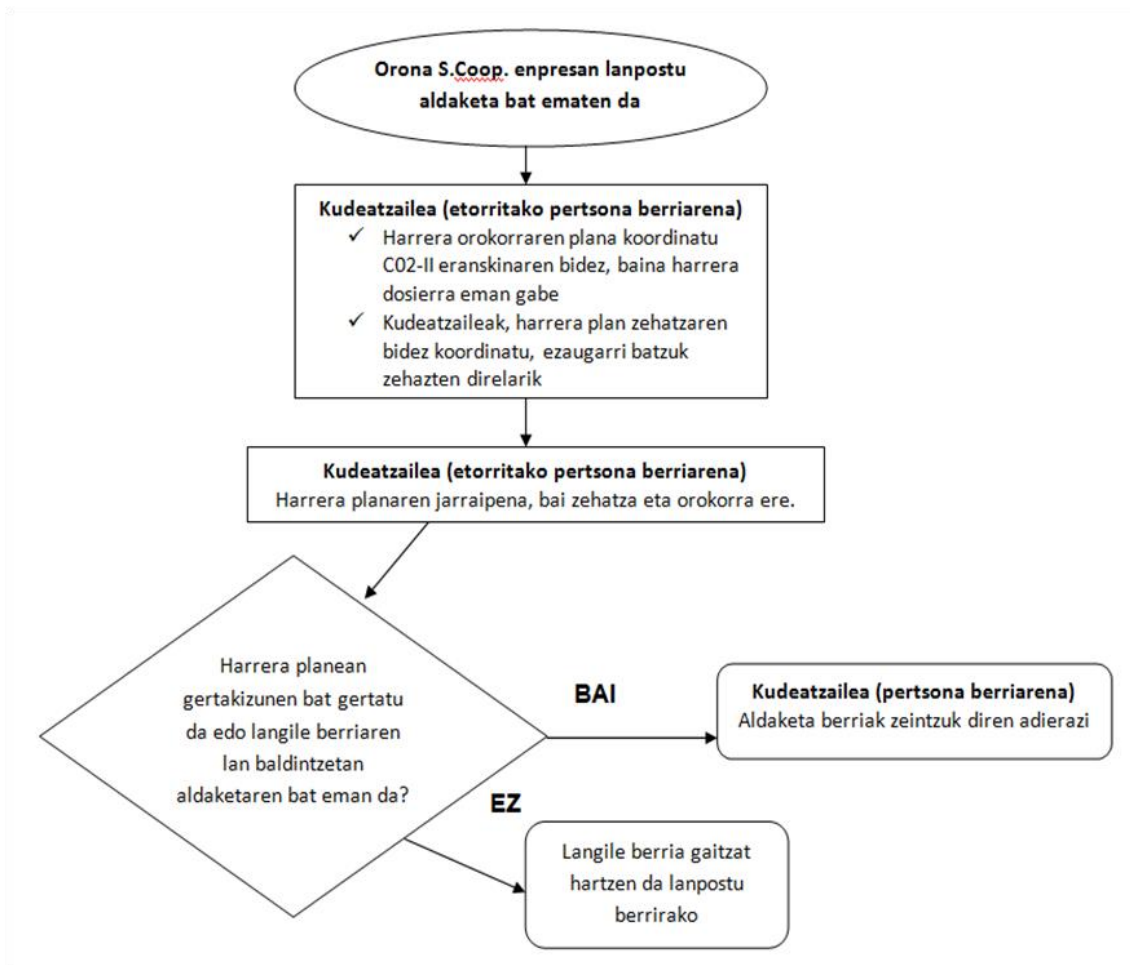
Honen ondoren, kudeatzaileak, harrera planaren jarraipen bat egingo du. Ez du garrantzirik izango harrera orokorra edo harrera zehatza egin den.

Kudeatzaileak jarraipen bat egin ondoren, harrera planean gertakizun bat eman den edo ez ikusi beharko da, baita langile berriaren kondizioetan gertakizunen bat eman den ere. Honen arabera bi gauza ezberdin egingo dira:

- Harrera planean edo langile berriaren baldintzetan gertakizunik gertatu ez bada, langilea lanpostu horretan lan egiteko gai dela onartuko da.
- Harrera planean edo langile berriaren kondizioetan gertakizunen bat gertatu bada, kondizioetan emango diren aldaketak adierazi beharko dira eta harrera planaren jarraipenaz arduratu beharko da.

2.5.2 Hasierako prestakuntza plana lanpostua aldaketa batean

Hasierako prestakuntzan bereizten den beste prestakuntza, eskema berrian ikusten den bezala, lanpostu aldaketarena da. Hau da, enpresaren barruan lanpostu aldaketa bat sortzen bada, beste prestakuntza ezberdin bat emango zaio langileari, hau da, enpresako ohizko langilea lanpostu berri batean ezartzen dute. Eredu honek bestearen antzeko pausu batzuk jarraitzen ditu:



- Langile berriaren kasuan bezala, "Harrera Orokorraren Plana" koordinatu beharko dela aipatu dugu, C02-II eranskinean ezartzen diren pausuak jarraituz, baina kasu honetan, "Harrera Dosierra" entregatu gabe izango da. Izan ere, Onarpen edo Harrera Dosierrak enpresak zer egiten duen adierazten du, eta kasu honetan postu aldaketa bat sortzen denez, langileak jada datu horiek ezagutzen ditu, ohizko langile bat baita.
- Kudeatzaile baten kasuan, "Harrera plan zehatza"-ren bidez koordinatuko da, dokumentu bat jarraituz. Bertan hainbat ezaugarri zehazten direlarik:
 - Produktuarekin erlazioa dutenak
 - Prozesuarekin erlazioa dutenak
 - Gestioarekin zer ikusia dutenak (lan inguruan)

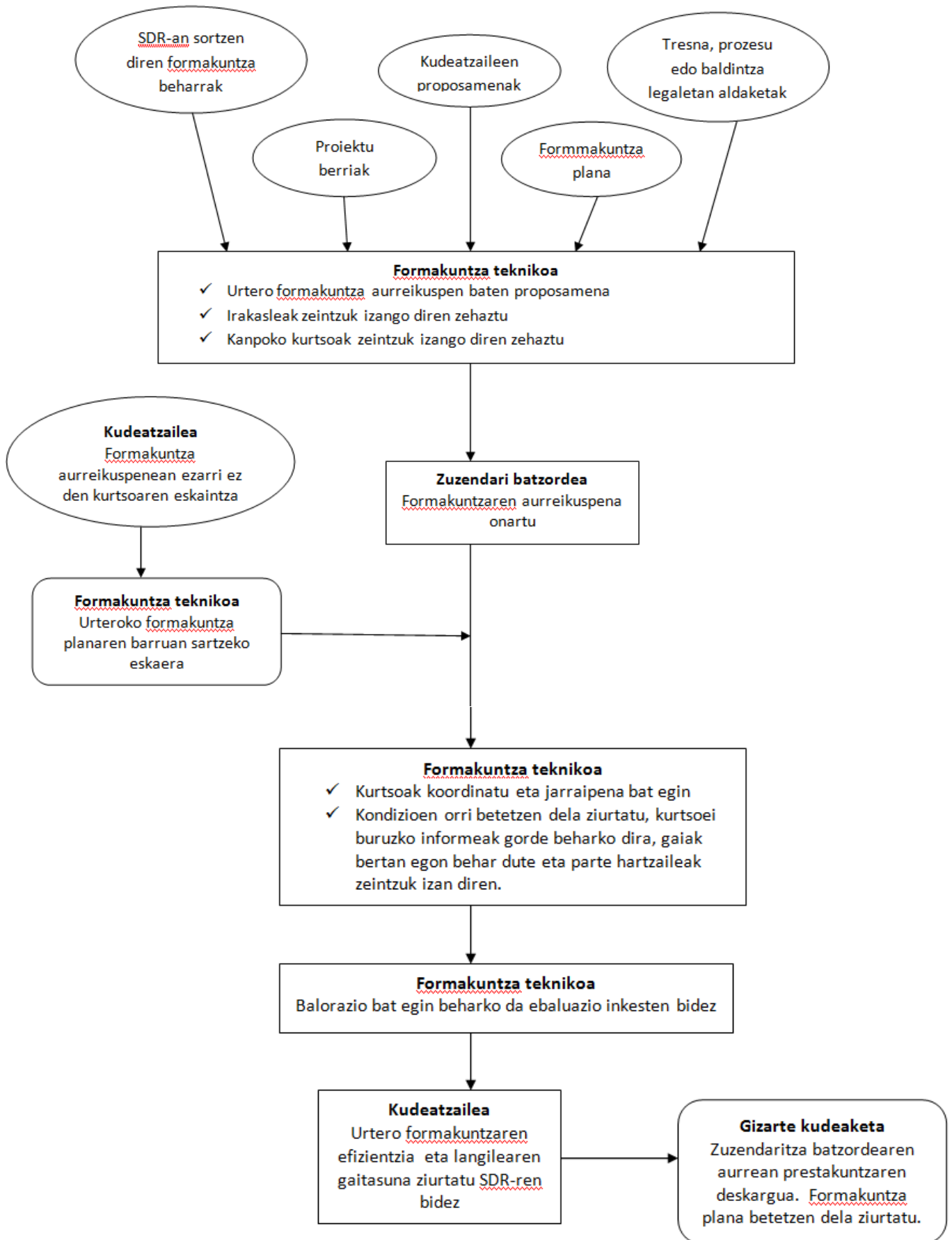
Jarraian langile berriaren prestakuntzaren pausu berdinak emango dira. Kudeatzaileak, harrera planaren jarraipen bat egingo du. Ez du garrantzirik izango harrera orokorra edo harrera zehatza egin den.

Kudeatzaileak jarraipen bat egin ondoren, harrera planean gertakizun bat eman den edo ez ikusi beharko da, baita ohizko langilearen kondizioetan gertakizunen bat eman den ere. Honen arabera bi gauza ezberdin egingo dira:

- Harrera planean edo ohizko langilearen kondizioetan gertakizunik gertatu ez bada, langilea lanpostu horretan lan egiteko gai dela onartuko da.
- Harrera planean edo ohizko langilearen kondizioetan gertakizunen bat gertatu bada, kondizioetan emango diren aldaketak adierazi beharko dira eta Onarpen planaren jarraipenaz arduratu.

2.5.3 Etengabeko prestakuntza

Etengabeko prestakuntzak ez du zer ikusirik hasierako prestakuntzarekin. Bertan ematen diren pausuak guztiz ezberdinak baitira. Etengabeko prestakuntza egiten dutenean beste eskema ezberdin bat jarraitzen dute.



Beraiek duten eskemak honek erakusten duen bezala toki ezberdinetatik lortzen den informazioarekin, enpresak dituen beharrak zeintzuk diren jakiten da. Alde batetik, hasiera batean aipatu den bezala, SDR-ren sistemaren bitartez formakuntza beharrak sortzen dira. SDR sistemak langileak lanpostu espezifiko batean lan egiteko kapazak diren neurtzen du. SDR-tik sortu daitezkeen formakuntza beharrak esaterako trebetasun eta lehiakortasun berriak izan daitezke.

Formakuntza beharren aparte, Orona S. Coop.-eko kudeatzaileak egindako proposamenak ere kontuan eduki behar dira, izan ere, bertatik beste behar ezberdin batzuk atera baitaitezke. Baita, enpresan emango diren proiektu berriak ere informazio garrantzia eman dezakete.

Gainera, tresna, prozesu edo baldintza legeletan aldaketak egoten badira, kontuan hartu beharko dira. Izan ere, gauza legeletan aldaketak ematen badira, honek, hainbat behar sortu ditzake.

Bestalde, beste urteetan zehar gauzatutako plan desberdinetan eratorritako esperientzia eta ezagutzaren ondorioz, aurreko urteetako ezaugarriak kontuan hartuko dituzte, eta beste urteetan sortu izan diren beharrak, gaur egun, mantentzen diren ikusi ahal izango dute. Baita Orona Zonas kontuan hartzen dute. Hau da, Orona enpresa Espainiako probintzia askotan kokaturik dago eta bertan sortzen diren beharrak ere kontuan hartzen dituzte.

Pausu hauetan sortzen diren beharrek, prestakuntza plan batera eramango gaituzte. Izan ere, aipatutako ezaugarriak enpresarentzat garrantzitsuak dira, eta horregatik prestakuntza jarraitua da, enpresako sekzio batzuetan aldaketak eman direlako.

Oronako prestakuntza planaren planifikazioari dagokionez, urtero formakuntza aurreikuspen baten proposamena egiten da, departamentu ezberdinetan hartu diren datuen arabera. Bestalde, prestakuntzaren irakaslea zein izango den zehaztu behar da, baita, esaterako kurtsoan, emango diren gaiak zehaztu beharko dira. Irakasleak eta gaiak zeintzuk izango diren argi dagoenean, enpresarentzat egokiak izango diren kanpoko kurtsoak aukeratuko dira.

Eskeman ikusten dugun bezala enpresak planifikazioa egin ostean, bi pausu ezberdin eman ditzake:

- Enpresako kudeatzaileak dokumentu baten bidez (kondizioen orria) formakuntzaren aurreikuspenean ezarri ez den kurtso bat egitea eskatu dezake. Honen jarraian, eskaera bat egiten da eta urteroko formakuntza planaren barrua ezartzen da.
- Edo zuzenean zuzendaritza batzordeak formakuntzaren aurreikuspena onartzen du.

Formakuntzaren plangintza egin ostean, formakuntza planaren garapena ematen da. Horretarako, Orona enpresak prestakuntzan emango diren kurtsoak koordinatu egin beharko ditu eta baita jarraipen bat egin beharko du. Honetaz arduratzen den pertsona, ziurtatu beharko du ezarritako kondizioen orria, prestakuntzarako ematen ari diren kurtsoetan, betetzen ari dela. Gainera, kurtsoei buruzko txosten guztiak edo kurtsoa egin dela ziurtatzen duten dokumentu guztiak gorde egin beharko ditu. Aldi berean, kurtsoan eman diren gaiak zeintzuk izan diren eta bertan zeintzuk parte hartu duten jakin beharko da. Guzti hau, lanpostu barruko edo kanpoko kurtsoetan egin beharko da, eta gainera lan hau, kurtsoak ikuskatu dituen pertsonak egin beharko du. Normalean enpresa barruko kudeatzaile bat izaten delarik. Honelako horri bat pasatzen dute kurtsoetan zeintzuk parte hartu duten jakiteko:

Irudia 6: Kontrol orriak

				
HOJA DE CONTROL DE FIRMAS (EL IMPARTIDOR SOLICITA A LOS ASISTENTES)				
CURSO DE:				FECHA
Apellidos y Nombre	Profesión	Area o Centro	DNI	FIRMA

Iturria: Oronako barne dokumentuak

Langileei formakuntza eman ondoren, honen balorazio bat egin beharko da. Ebaluazio inkesten bidez kurtsoaren ebaluazioaren analisi bat egingo da. Aurrerago azalduko da nola egiten duten formakuntzaren balorazioa.

Balorazio bat egin ondoren, kudeatzaileak urtero gutxienez, formakuntzaren eraginkortasuna baloratu beharko du, baita, SDR sistemaren bidez langileak gai diren dauden lanpostuan egin behar den lana egiteko. Informazio hau, gizarte kudeaketaren erregistro informatikoan gordeko delarik.

Etengabeko prestakuntzarekin bukatzeko, gizarte kudeaketako zuzendariak urtero, zuzendari batzordearen aurrean prestakuntzaren deskargu bat egiten du dokumentu berezi batean urteroko formakuntza planaren betetzea ziurtatuz, bere eraginkortasuna eta formakuntza prozesuan kurtsorik eman ez bada, horren zergatia azalduz.

Etengabeko prestakuntzan hiru prestakuntza ezberdin bereizten direla esan daiteke. Izan ere, lanpostu ezberdinek ezin baitute formakuntza berdina jaso. Beraz, langileentzako, kudeatzaileentzako eta zuzendarientzako formakuntzak bereizten dira, hauen ezberdintasunak jarraian azaltzen dira.

2.5.3.1 Langileentzako etengabeko prestakuntza

Taula 2: Langileei zuzendutako harrera plana

Eguna	Pausuak	Arduraduna
1	Ongi etorria	Langile berriaren arduraduna
1	Elkarrizketa eta harrera dosierraren entregatzea	Kudeatzailea
1	Lantokiaren bisita eta langileen eta tutorearen aurkezpena	Kudeatzailea
1	Lanpostuaren zereginak	Kudeatzailea edo tutorea
Denbora estimatua	Langilearen eta tutorearen arteko baterako lana	Tutorea

Iturria: Oronako barne dokumentuak

Alde batetik, Orona S. Coop. enpresan langile bat formatzen badute, harrera planean honako pausu hauek jarraitzen dira:

- Hasiara batean langileari elkarrizketa bat egiten zaio eta Harrera Dosierra ematen zaio beharrezko informazioarekin.
- Lan departamentura bisita bat egiten zaio eta bertan, langileen arteko aurkezpen bat egiten da, baita bere tutorea zein izango den esango zaio.
- Lanpostuan bere kokalekua zein den adieraziko zaio:
 - Egin behar dituen zereginak zeintzuk diren esango zaio.
 - Prebentzio elementuak eta ingurumena.
 - Kalitatea errespetatuz, nola lan egin behar duen.

- Prestakuntza eman dion pertsonaren eta bere tutorearen artean baterako lan bat egin beharko dute.

Guzti honen arduraduna kudeatzailea eta tutorea izango dira. Aipatutako azkeneko pausu honetan tutorea izanik.

2.5.3.2 Kudeatzaileentzako etengabeko prestakuntza

Taula 3: Kudeatzaile eta teknikoei zuzendutako harrera plana

Eguna	Pausuak	Arduraduna
1	Ongi etorria	Langile berriaren arduraduna
1	Elkarrizketa eta harrera dosierraren entregatzea eta harrera plan zehatzaren azalpena	Kudeatzailea
1	Lantokiaren bisita eta langileen eta tutorearen aurkezpena	Kudeatzailea
1	Departamentu ezberdinen aurkezpen eta antolakuntza	Kudeatzailea edo tutorea
Denbora estimatua	Harrera planaren jarraipena	Kudeatzailea edo tutorea

Iturria: Oronako barne dokumentuak

Beste aldetik, Orona S. Coop. enpresan teknikari edo kudeatzaile bat formatzen badute, harrera planean honako pausu hauek jarraitu beharko dira:

- Hasiera batean langileari elkarrizketa bat egingo zaio eta Harrera Dosiera emango zaio beharrezko informazioarekin. Gainera, harrera plan zehatzaren azalpen bat ere emango zaio.
- Lan departamentura bisita bat egiten zaio eta bertan, langileen arteko aurkezpen bat egiten da, baita bere tutorea zein izango den esango zaio.
 - Beste departamentuen aurkezpena.
 - Departamentuaren antolakuntza.
 - Harrera plan zehatzaren azalpen espezifiko bat eta baita lanpostuarena ere.
 - Hainbat sistema edo programen parte hartzea zein den azalduko zaio.
 - Baliabideen erraztasunak.
 - Lanean jokatzeko moduak.

- Harrera planaren jarraipen bat egin beharko du tutoreak edo kudeatzaileak.

Langile baten prestakuntza bezala, prozesu honetan ematen diren pausu guztien arduraduna kudeatzailea edo tutorea izango da.

2.5.3.3 Zuzendarientzako etengabeko prestakuntza

Taula 4: Zuzendaritzari zuzendutako harrera plana

Eguna	Pausuak	Arduraduna
1	Ongi etorria	Gizarte Kudeaketa
1	Elkarrizketa eta harrera dosierraren entregatzea	Gizarte Kudeaketa
1	Lantokiaren bisita	Gizarte Kudeaketa
1	Zuzendaritza orokorraren eta lehendakariaren aurkezpena	Gizarte Kudeaketa
1	Zuzendaritza orokorrarekin elkarrizketa	Zuzendaritza Orokorra
1	Lehendakaritzarekin elkarrizketa	Lehendakaritza

Iturria: Oronako barne dokumentuak

Azkenik, Orona S. Coop. enpresan pertsona bat zuzendaritza talderako kontratatzen badute, harrera planean honako pausu hauek jarraitu beharko dira:

- Langileari elkarrizketa bat egingo zaio eta Harrera Dosiera emango zaio beharrezko informazioarekin.
- Lantegi, bulego eta bertako zerbitzuei bisita bat egingo du.
- Zuzendaritza orokorraren eta lehendakariaren aurkezpen bat egingo da.
- Zuzendaritza orokorrarekin elkarrizketa:
 - Planteamendu estrategikoak
 - Departamentu orokorra
 - Kudeaketarako beharrezko datuak:
 - Kudeaketa plana
 - Datu ekonomikoak
 - Gaur egungo egoera

- Lanpostuaren ezaugarriak
- Hainbat sistema eta programetan beharrezkoa den inplikazioa
- Zuzendaritza taldearen aurkezpena
- Lehendakartzarekin elkarrizketa:
 - Kooperatiba departamentua
 - Atal kooperatiboak eta bere lehiakideak
 - Filosofia eta kooperatibako baloreak
 - Lantegi eta bulegoari bisita
 - Parte hartzea eta integrazioa kooperatiba mugimenduan
 - Batzorde nagusiaren aurkezpena

Azkeneko kasu honetan, arduradunak kudeaketa pertsonalekoak izango dira. Zuzendaritza orokorraren elkarrizketan izan ezik, bertan, zuzendaritza orokorra izango da hain zuzen.

2.5.4 Erantzukizunak eta prestakuntzak ecodiseñoaren ikuspuntutik

Hasiera batean aipatu bezala beste eranskin batzuk daude, CO2-III eranskina hain zuzen ere. Eranskin honek, "Ecodiseño"-aren ikuspuntutik, bete behar diren prestakuntza, funtzioak eta erantzukizunak ezartzen ditu.

Taula 5: Ecodiseñoaren inguruko ardurak

Lanpostua	Funtzioak	Formakuntza	Iraupena
Berrikuntza teknologikoaren Kudeatzailea	Estrategia definitu	Ecodiseñoako oinarrizko kurtsoa	5 ordu
Zerbitzu kudeatzailea	Proiektuen jarraipena eta neurketa	Ecodiseñoako oinarrizko kurtsoa	5 ordu
Proiektuen kudeatzailea	Proiektuen jarraipena eta neurketa	Ecodiseñoako oinarrizko kurtsoa	5 ordu
Proiektuen arduraduna	Produktuen legezko baldintzak identifikatu, dokumentuak prestatu etab.	Ecodiseñoako oinarrizko kurtsoa	5 ordu
Produktuaren teknikoa	Ingurumenaren aspektuak identifikatu	Ecodiseñoako oinarrizko kurtsoa	5 ordu
Eredua egiaztatzen duen batzordea	Eredua egiaztatu	Ecodiseñoako oinarrizko kurtsoa	5 ordu
Proiektua balioztatzen duen batzordea	Proiektuak balioztatu	Ecodiseñoako oinarrizko kurtsoa	5 ordu
Kudeatzailea (Q, PRL, MA)	Lege baldintza orokorrak identifikatu	Ecodiseñoako oinarrizko kurtsoa	5 ordu
Barne auditorea	Barne auditorioa	Ecodiseñoako oinarrizko kurtsoa	5 ordu
Marketineko kudeatzailea	Interneteko informazioa berritu	Ecodiseñoako oinarrizko kurtsoa	5 ordu
SAC kudeatzailea	Dokumentuen banaketa	Ecodiseñoako oinarrizko kurtsoa	5 ordu

Iturria: Oronako dokumentuak

Honako taula honek erakusten du arduradun bakoitzak dituen funtzioa eta denek prestakuntza bat jaso behar dutela ecodiseñoaren inguruan. Izan ere, Oronak konpromiso handia du ingurumenarekin eta bere produktuak egiteko erabiltzen diren material ezberdinekin. Hau da, enpresa batek bere produktuak hainbat material ezberdin erabili ditzake. Oronak berriz, bere produktuak diseinatzeko eta egiterako orduan ingurunea kaltetzen ez duten material ezberdinak erabiltzen dituzte. Esaterako, produktu berri bat sortzeko intentzioa dutenean, produktu hau diseinatzeko garaian, askotan, kostuetan prestatzen da atentzio gehien, baina horrek ez du esan nahi

Irudia 7: Orona ecodiseño

atentzioa kostuetan soilik prestatu behar denik. Kostuez gain, segurtasuna ere garrantzitsua izango da. Baina gaur egun Orona enpresak, segurtasuna eta kostuez gain, kutsatzen ez duten materialak kontuan hartzen dituzte edozein makina diseinatzerako garaian. Esaterako, berunik gabeko elementuekin edo hondakinak sortzen ez dituzten elementuekin lan egiten saiatzen dira. Azken batean, Orona ecodiseñoaren konpromisoa edukiz, horrek erakusten du beraiek kontsumo baxurako diseinatzen dutela. Honen ondorioz, hasieran aipatu den saria irabazi zuen, Ecodiseñoaren saria.

Enpresako langile edo arduradun ezberdinak ohartu behar dira enpresa honek inguruenari zein garrantzi ematen dioten. Ondorioz, taula honek erakusten duen bezala, langileak prestakuntza bat jaso behar dute



Iturria: Oronako web orria

ecodiseñoaren inguruan. Taulan ikusten denez, prestakuntza hau jasotzen dutenek, garapen eta ikerkuntzarekin erlazio handia duten langileak direla.

- Kudeatzaileari dagokionez, bere erantzukizuna estrategia definitzea da. Bere prestakuntzako bete beharra Ecodiseñoako oinarrizko kurtso bat egitea izango da. Honen iraupena bost ordukoa izango da.
- Zerbitzu kudeatzaileari dagokionez, bere erantzukizuna proiektuen jarraipen eta neurketa bat egitea izango da. Bere prestakuntzako bete beharra Ecodiseñoako oinarrizko kurtso bat egitea izango da, bost orduko iraupena edukiko duelarik.
- Proiektuen kudeatzaileak zerbitzu kudeatzailearen bete behar berdinak ditu.
- Proiektuen erantzukizuna duen pertsonak, hainbat bete behar ditu:
 - Produktuen legezko baldintzen identifikazioa eta balorazioa
 - Erabiltzaileei ematen zaien dokumentuak egitea
 - Pertsona honek operazio zehatz baten ardura edukiko du eta ondorioz, honen jarraipen bat egin beharko du
 - Ziklo batetik bestera talken lekualdatzerik gertatzen ez dela ziurtatu behar du
 - Proiektuen plangintza

Bere prestakuntzako bete beharra Ecodiseñoako oinarrizko kurtso bat egitea izango da eta honen iraupena, besteak bezala, bost ordukoa izango da.

- Produktuaren teknikoari dagokionez, ingurumenaren aspektu ezberdinak identifikatu eta baloratu behar ditu. Bestalde, besteak bezala bere prestakuntzako bete beharra Ecodiseñoako oinarrizko kurtso bat egitea izango da bost orduko iraupena izango duelarik.
- Eredua egiaztatzeko batzordeari dagokionez, izenak esaten duen bezala, ereduak egiaztatu behar ditu. Bere prestakuntzako bete beharra Ecodiseñoako oinarrizko kurtso bat egitea izango da eta honen iraupena bost ordukoa izango da.
- Proiektuen balioztatze batzordeari dagokionez, proiektuak balioztatu behar ditu, talen lekualdatzearen gabeziak ziurtatuz. Bere prestakuntzako bete beharra Ecodiseñoako oinarrizko kurtso bat egitea izango da eta honen iraupena bost ordukoa izango da.
- Q, PRL eta MA-ko kudeatzaileari dagokionez, lege baldintza orokorrak identifikatu eta ebaluatu beharko ditu. Barne auditoria ere bere erantzukizunetako bat izango da. Bere prestakuntzako bete beharra Ecodiseñoako oinarrizko kurtso bat egitea izango da eta honen iraupena bost ordukoa izango da.
- Barne auditoreko lanpostua duenak, bere erantzukizuna barne auditoria izango da. Bere prestakuntzako bete beharra Ecodiseñoako oinarrizko kurtso bat egitea izango da eta honen iraupena bost ordukoa izango delarik.
- Marketineko kudeatzaileari dagokionez bere erantzukizuna web gunean ezartzen den informazioa berria egotea izango da, horrela erabiltzaileek behar duten informazioa edukiko dutelarik. Honek ere, Ecodiseñoan oinarritzen den kurtso bat egin beharko du eta honen iraupena besteak bezala, bost ordukoa izango da.
- SAC-eko kudeatzaileak, erabiltzaileei dokumentuak ondo banatzea izango da bere erantzukizuna. Bere prestakuntzako bete beharra Ecodiseñoako oinarrizko kurtso bat egitea izango da eta honen iraupena bost ordukoa izango da.


2.6 Ebaluaketa

Etengabeko formakuntzan aipatu den bezala, langileei formakuntza eman ondoren, balorazio bat egiten da. Formakuntzaren ebaluazioa, ebaluazio inkesten bidez egiten da. Hau da, inkestaren analisi baten bidez, kurtsoren balorazioa ateratzen dute. Lehen esan bezala, langileak jasotako formakuntza baloratu ostean, SDR sistemaren bitartez, formakuntza plan osoaren eraginkortasuna baloratuko da, prestakuntzan burutzen den inbertsioa jasotako erabilgarria izan den jakiteko.

2.6.1 Eskaintako formakuntzaren ebaluaketa

Langileei ematen zaien formakuntza bukatu bezain pronto, Orona enpresak bertara joan direnen iritzia jasotzen dute ondorengo galdeketa honekin. Honen bidez, Orona enpresak langilearen iritzia eta beraiek edukitako inpresioa zein den jakin ahal izango du.

Irudia 8: Orona enpresak langileen egiten dieten galdeketa

	ENCUESTA DE VALORACION	Nº CURSO:
		FECHA:
ACCION FORMATIVA:		

La presente encuesta es de carácter anónimo y su función es conocer tu opinión sobre aspectos de la acción formativa que has realizado.(rodea con un círculo)

1. Contenido:										
Inadecuado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adecuado
2. Impartidor:										
Inadecuado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adecuado
3. Aplicabilidad:										
Baja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alta
4. Duración										
No ajustada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Correcta
5. Logística										
Inadecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Adecuada
6. Medios (Aula, Soportes, Documentación....)										
Mala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Buena

7. Valoración General:

Negativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Positiva
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----------

COMENTARIOS:

Iturria: Oronako barne dokumentuak

Honen ondoren, bi edo hiru hilabete pasa ostean, beste galdeketa bat pasatzen dute edo formakuntza egin duten langileen arduradunekin bilera bat egiten dute elementu objektibo edo subjektiboak dauden jakiteko. Esaterako, langileek salmenten inguruan formakuntza bat jasotzen badute, hainbat hilabete pasa eta gero, beraien arduradunekin hitz egingo da eta hauek zein aldaketa nabarmendu diren azalduko dute. Hau da, denbora bat pasa ondoren balorazio objektibo edo subjektiboak aurkitu daitezke. Honen ostean, erantzun onak jasotzen badira, erantzun hori ratio batera gehitu ahal izanez gero, askoz ere hobeto, izan ere, ratioaren hobekuntza bat eman baitaiteke. Azken batean, inoiz ez duzu jakingo zehazki ratio baten hobekuntza formakuntzarengatik izan den edo ez, baina argi geratzen da formakuntzan hobekuntza bat ematen bada, ratioaren hobekuntza bat eman daitekeela. Baina, hobekuntza hau formakuntzaren ondorioz izan den jakitea zaila izango da.

2.6.2 Formakuntza planaren ebaluaketa

Bestalde, Orona enpresak bertako langileek jasotako formakuntzaren iritzia jakiteaz gain, hau galdeketen bidez egiten dutelarik, beraien egindako lana ere baloratzen dute. Hau da, urtean zehar egindako formakuntza planaren balorazio bat egiten dute.

Balorazio hau, urte bukaerako memoria batean aurkezten dute. Alde kuantitatibo eta kualitatiboak dituelarik.

Alde batetik, alde kuantitatiboari dagokionez, hiru zati ezberdin baloratzen dira. Formakuntzan zenbat langilek parte hartu duten kontuan hartzen da, eta honekin batera zenbat ordu eman diren formakuntza plana aurrera eramaten eta baita zenbateko inbertsioa izan den ere. Guzti hau, hasierako planarekin alderatzen dute. Hau da, azken batean, formakuntza plan batekin hasten direnean suposizio batzuk botatzen dituzte eta urte bukaera beraien usteak

bete diren ikusi beharko dute. Guzti honekin, arazoren bat egon den jakingo dutelarik.

Beste aldetik, alde kualitatiboari dagokionez, hasiera batean helburu estrategiko batzuk ezartzen dira eta zati honen bitartez helburu estrategikoek formakuntzari zein neurrietan mesede egin duten mesede neurtzen da. Aldi berean, asebetetze maila zen izan den ere neurtu egingo da, eta honekin batera eman den formakuntzaren eraginkortasuna zenbatekoa izan den.

3. ONDORIOAK ETA GOMENDIOAK

Lan guzti honekin ikusi daiteke enpresa batentzako formakuntza plan bat egitea ez dela batere erraza. Formakuntza plan bat aurrera eramateko enpresako atal asko analizatu behar direla ikusi dugu eta aldi berean, enpresaren alde ekonomikoaren aldetik ere laguntza behar dela. Formakuntza plan bat egitea eta ondo ateratzea lan zaila dela argi geratzen da, baina, aldi berean enpresarentzat oso garrantzitsua da. Izan ere, zure enpresako langileak ondo formatuak egotea, enpresarentzat oso onuragarria izan daiteke. Enpresak formakuntza on bateri esker, emaitza hobetoak lortu ditzake eta gainera, inguruko beste enpresengandik, hau da, konpetenziarengandik diferentzia handi bat sortu daiteke. Hau guztia Orona enpresan ikusi daiteke. Bertan lan egiten duen langileak adierazten zuen, horrela diferentziatzen zirela konpetenziarengan. Hau da, enpresa guztiek lortu ditzakete makina onak edo material ona. Baina enpresetako langileen formakuntza inoiz ez da berdina izango. Horregatik du hainbesteko garrantzia formakuntza bat egiteak, honen ondorioz, besteengatik diferentzia handi bat lortu baitaiteke, eta horrela enpresa aurrera atera daiteke irabaziak lortuz.

Atal teorikoan ikusten den bezala, formakuntza plana plan sofistikatu bat da eta enpresako langile guztientzat ez da formakuntza plan berdina bat egiten. Esaterako, Orona enpresaren kasuan ikusi dugu, langile berri eta ohizko langileak bereizten direla. Ondorioz, bakoitzarentzat formakuntza plan espezifiko bat egiten dute. Baita ecodiseñoari dagokionez ere. Ecodiseñoaren inguruan ez dituzte langile guztiak prestatu behar, baizik eta benetan formakuntza jaso behar duten langileak soilik. Honek erakusten du, teorian aipatu den bezala, formakuntza bat aurrera eramaterakoan, dena argi egon behar dela. Hau da, aipatzen zen, bazirela enpresa batzuk non formakuntza ezberdin batzuk ematen zituzten eta edozein langile apuntatzen zela bertako formakuntzetara. Oronako adibide honek oso ondo erakusten du hori ez dela egin behar, dena ondo zehaztuta egon behar dela. Ecodiseñoaren kasuan egiten den formakuntzari dagokionez, maila goragoko bat duten langileak izaten dira formakuntza espezifiko hau jasotzen dutenak. Horregatik teorian aipatzen da formakuntza bat egiterako garaian hainbat ezaugarri kontuan edukitzea beharrezkoa dela. Hau da, prestakuntza jasoko duten pertsonak, tokiak, etab. zeintzuk izango diren, formakuntza egin baino lehenago argi geratu beharko du.

Bestalde, teorian aipatu bezala, formakuntza plan bat inbertsio handi bat izan daiteke. Esaterako, enpresa batek hainbat behar eduki ditzake, baina agian enpresa ez da gai behar guzti hauek aurrera eramateko. Izan ere, beharrak aurrera eramateko, enpresak formakuntza plan bat egin behar du, eta honek, hain zuzen ere, inbertsio bat suposatzen du. Hau da, enpresa askok beraien egoera ekonomikoa dela eta, ezin dute formakuntza plana sakon bat aurrera

eraman. Argi geratzen da hau, eragozpen bat dela enpresarentzat. Azken batean, formakuntza plan bat inbertsio bat da bai langilearengan eta baita enpresarengan ere.

Formakuntza plana zehaztua dagonean, hau da, zein langile eta zertan prestatu behar den jakiten denean, beste hainbat ezaugarri bete behar dira. Langile berrien kasuan, atal teorikoan aipatzen den bezala, eta Orona enpresak egiten duen bezala, oso garrantzitsua da langileak prestakuntza jaso baino lehenago bere lanpostu berriaren informazio guztia izatea, hau da, bere lanpostuan dituen eginbeharrak zehaztea, besteak beste. Oronaren kasuan ikusi da, langileari harrera dosierra ematen zaiola eta horrez gain, enpresaren inguruko aurkezpen bat jasotzen duela baita ere bere lanpostu inguruko langileen aurkezpen bat ere.

Ikusi dugu, Orona enpresan bertako langileek ere formakuntza jasotzen dutela, ez langile berriek soilik. Bertan dauden langileak formatzeko erabiltzen duten tekniketako bat, teorian aipatu den teknika batekin bat dator. Lanpostu errotazioa hain zuzen ere. Bertan praktikan nengoelarik, hainbat langile postuz aldatu zituzten. Kasu honetan, lanpostu errotazioa bat ematen zen, eta lanpostu berriaren ezagutzak ez zituzten kurtso baten bidez lantzen baizik eta ohizko langile baten bidez. Langile zahar batek langile gazteago bateri erakusten zion lanpostu berri horretan egiten beharreko lana nola egin behar den. Eredu honek erakusten du, langile bat pixkana formatzen joateko, diruaren aldetik, ez dela inbertsio handi bat, eta ondorioz, edozein enpresak aurrera eraman dezakeela.

Metodo honen bidez, langilea bere gaitasunak handitzen joaten da, hau da, langilea bere ibilbide profesionala garatzen joaten da. Teorian esan den bezala, formakuntza eta langilearen gaitasunen garapena oso lotuak daude. Azken batean, atal praktikoan ikusi den bezala, langileak formatzen dira, alde batetik langile berriak direlako eta enpresaren funtzionamendua ezagutzen ez dutelako eta beste aldetik, enpresak langile horren gaitasuna zabaldu nahi dutelako, gehienetan enpresak beraientzat langile on bat dela ikusten dutelako. Orona enpresaren kasuan ikusi dugu ohizko langileak metodo ezberdinen bitartez formatzen dituztela. Bai lanpostu errotazioen bidez, baita enpresan egiten diren kurtso ezberdinen bidez ere.

Bestalde, ebaluazio atalari dagokionez, esan daiteke, Orona enpresak Kirckpatrick-en ereduaren antzeko ebaluazio pausuak jarraitzen dituela. Eredu honen hirugarren pausua kontuan hartzen badugu, hau da, langilearen jarrerari begirada bat eman behar zela aipatzen da, eta Orona enpresak atal hau galdeketen bidez betetzen duela esan daiteke. Bestalde, laugarren pausua kirckpatrick-ek aipatzen zuela pausu zaila zela, eta hala da. Formakuntza jaso duten langileak, denbora bat pasa ondoren, benetan formakuntza ondo jaso dutela neurtu behar da. Orona enpresak, pausu hau formakuntza pasa eta bi

edo hiru hilabete ondoren, egiten du. Formakuntza jaso duten langileekin bilera bat egiten dute benetan beraien lana ondo egiten ari diren ziurtatzeko eta aldi berean, langileek beraien iritzia emateko aukera dute, baita zenbait zalantza argitzeko ere.

Bukatzeko teoriaren kontzeptu guztiak ikusi eta Orona enpresaren ezaugarriak asko ezagutu ondoren, esan daiteke Orona enpresaren formakuntza estrategikoan hobekuntza bat eman daitekeela, beti ere, ikuspegia enpresaren formakuntzaren hobekuntzan mantenduz.

Orona enpresa jakitun da formakuntzak teknologia eta pertsonen garapenean duen garrantziaz, baina hau neurtzea zaila da. Hau da, enpresak honek adierazle batzuk erabiltzen ditu formakuntzaren emaitza neurtzeko, baina hala eta guztiz ere zailtasunak ikusten dira adierazterako eta neurketa bat egiterako garaian. Azken batean, formakuntza estrategiakoa nola giltzatu jakin behar dute. Estrategia planak pista asko ematen ditu enpresaren etorkizunaren inguruan, aldi berean, aipatutako SDR sistemak ere informazio garrantzitsua ematen duelarik. Hau da, kontuan hartu behar da Orona enpresak formakuntza estrategiko bat aurrera eramateko elementu garrantzitsuak dituela. Batez ere, formakuntza strategiako ekipoen zuzendaritzari zuzenduta eta baita kudeatzaileei zuzenduta ere. Horretarako, hainbat programa garatu behar dituztela iruditzen zait.

Esaterako, enpresara pertsona berri bat sartzen bada bere gaitasun edo beharrak zeintzuk diren jakiteaz gain, enpresak gai zehatz batzuen inguruan ezagutza batzuk eman ditzake. Gainera, formakuntza hau, garrantzitsua izango litzateke bai bertako langileentzako eta baita kanpokoentzako ere. Azken batean, barruko master moduko bat bezalakoa izango litzatekeela iruditzen zait. Ezagutza berri hau konferentzia, kurtso eta hainbat metodo ezberdinen bidez aurrera eraman daiteke, beti ere Oronaren filosofiak garrantzi handia duelarik eta kontuan harturik. Norabide honetan, hain zuzen ibilbide planak garatzeko aukera ere gomendagarria izan litekeela esango nuke, hasiberriak diren langileen naiz bertako langileen garapen pertsonala ibilbide profesional batetara lotua egiteko aukera emango lukeelako.

Bestalde, enpresak egiten duen formakuntza planaren balorazio ona izan arren, sakonagoa izan daitekeela iruditzen zait. Hasierako pentsaerak, bukaerako errealitatearekin alderatzen dute eta hau pausu egokia iruditzen zait, zerbait gaizki egonez gero honen bidez errazagoa baita akatsa aurkitzea. Baina alderaketa hau egiteaz gain, formakuntza plana osotasunean, langilearen lanpostuarekin alderatu beharko lukete. Hau da, posible izan daiteke, formakuntza planaren ebaluazioaren emaitza ona izatea, baina aldi berean, langileari egiten zaion ebaluazioarekin alderatu beharko litzateke. Zeren nahiz eta formakuntza planaren ebaluazioa ona izan, ez du esan nahi langileak jaso

duen formakuntza, bere posturako edo pertsonalki langilearentzako egokia izan denik.

Guzti hau kontuan edukiz, Orona enpresaren formakuntza plana oso sakona dela esan dezaket. Baita formakuntza oso garatuta duen enpresa dela ere. Formakuntzari dagokionez, beste hainbat enpresek enpresa honen pausuak jarraitu behar dituela iruditzen zait. Enpresa honek duen ezagutza eta arrakastaren arrazoi nagusienetariko bat langileek jasotzen duten formakuntzatik datorrelako. Nahiz eta beste faktoreek eragina eduki, hau ere, kontuan hartu beharreko faktore nagusienetariko bat baita.

Bibliografía

Liburuak eta txostenak

- Dolan, Simon L; Valle Cabrera, Ramón; Jackson Susan E.; eta Schuller, Randall S. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: MCGRAW-HILL / Interamericasa de España
- Gomez-Mejia, Luis R.; Balkin, David B.eta Cardy, Robert L. (2001) *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación
- Pineda, Pilar. (2002). *Gestión de la formación en las organizaciones*. Ariel Educación
- Valero Matas, Jesús A. (2008). *Recursos Humanos*. Madrid: Editorial Tecnos
- Albizu, Eneka; Landeta, Jon (Koord.) (2014). *Zuzendaritza estrategikoa: Teoria eta praktika*. Leioa: EHU/UPV.
- Orona (2014): Orona enpresaren 2014.urteko jardueraren memoria. Hernani: Orona.
- Buckley Roger; Caple Jim. (1991). *La formación*. Editorial Diaz de Santos.

Dokumentu elektronikoak

- Bet Paré. (2001eko urriaren 5ean). *La mejor inversión según los expertos*. <http://www.generaringresos.com/inversiones-rentables/la-mejor-inversion-segun-los-expertos/>
- Julio Rodríguez. (2005eko ekaina) *Evaluación de la formación. El modelo Kirckpatrick para la evaluación de la formación*. <http://www.uhu.es/yolanda.pelayo/docencia/Virtualizacion/2-contenidos/parte%204/MODELO%20DE%20KIRCKPATRICK.pdf>
- Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza. *Guía de elaboración de planes formativos para empresas*. http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesEmpleo/Documentos/10_hya_.pdf
- Beatriz Soto. *Que es y como desarrollar un plan de carrera*. <http://www.gestion.org/recursos-humanos/30690/desarrollar-plan-carrera/>
- Pymes. (2012ko urriaren 3an). *Cuatro pasos para crear una plan de carrera profesional*. <http://www.bbvacontuempresa.es/a/cuatro-pasos-para-crear-plan-carrera-profesional>
- Wendy. (2013ko irailaren 19an). *Planes de carreras en las enpresas*. <http://www.monografias.com/trabajos98/plan-carrera-empresa/plan-carrera-empresa.shtml>

- <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/PLANESCARRERA.htm>

Oronako barne dokumentuak

- Oronako langilearen bidez formakuntzari buruz lortutako informazioa

I. Eranskina: Elkarrizketa pertsonalean erabilitako gidoia

1) Política de formación

- El objetivo de la política de formación
- Qué importancia le dais a la formación
- Por qué es importante la formación
- Desde cuando es importante la formación
- Quien define la política de la formación y como?

2) Diagnosis

- Que es el sistema SDR? Como funciona?
- Utilizan todos los trabajadores este sistema?
- Qué tipo de información ofrece este programa?
- Qué ofrece para la identificación de necesidades de una formación?

3) Dudas

- Esquema de la gestión de recursos: personas
- Uno de los ejes de la formación continua
- Tabla del ecodiseño

4) Ecodiseño

- Por qué es estratégico dentro de la política de formación?

5) Evaluación

- Que recursos utilizáis para evaluar la formación? Aparte de la hoja de control

6) Valoración de la política de formación

- Que te gustaría que se desarrollara más?
- Es posible que se pueda desarrollar algo más?
- Se puede completar algo en la política de formación?
- Crees que habrá alguna novedad en un futuro?