



ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

ETORKIZUNEKO LANA
12. BILERAREN MEMORIA

2021/11/25

Edukia

1. Egitaraua	3
2. Bertaratuen zerrenda	3
3. Ongietorria	4
4. Lanaren zentzuaren inguruko proiektu esperimentalen aurkezpena	7
5. Talde dinamika	14
6. Saioaren amaiera	18
7. Eranskinak	19
a. Saioan erabilitako aurkezpena	19
b. 14. Lan dokumentua	33
c. Saioko programa	36

ETORKIZUNEKO LANARI BURUZKO EZTABAIDA GUNEA

2021eko urriaren 21a, 17h-19h

1. Egitaraua

Ordutegia	Gaia	Aurkezlea/dinamizatzailea
17:00 - 17:15	Ongietorria	Jabier Larrañaga. Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Ingurunekeo diputatua
17:15 – 18:00	Lanaren zentzuaren inguruko proiektu esperimentalen aurkezpena	Unai Elorza, Mondragongo Unibertsitatea
18:00 – 18:55	Talde dinamika	Unai Andueza, Ekonomia, Turismo eta Landa Ingurunekeo Departamentuko Proiektu Estrategikoetako zuzendaria
18:55 - 19:00	Saioaren amaiera	Jabier Larrañaga. Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Ingurunekeo diputatua

2. Bertaratuen zerrenda

- Jabier Larrañaga
- Unai Andueza
- Joseba Amondarain
- Unai Elorza
- Juan Ángel Balbás
- Anabel Yoldi
- Ismene Tapia
- Pili Alonso
- Ángel Martín
- Rikar Lamadrid
- Juani Lizaso
- Gorka Artola
- Ana Ugalde
- Lucía Amo
- Nerea Zamacola
- Xabier Iruretagoiena
- Laura Muñoz
- Aitor Txurruka
- Zigor Díez
- Marian Tapia
- Miren Larrea
- Mikel Gaztañaga

3. Ongietorria

Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Inguruneko diputatuak hasi du saioa. *“Arratsalde on. Eskerrik asko etorri zareten guztioi. Batez ere gaur egiten duen eguraldiarekin hona etortzeagatik. Beraz, eskerrik asko zuen denbora eta ekarpenengatik. Lehenik eta behin, aurrera goazela esatea gustatuko litzaidake. Hau da, prozesuan aurrera goaz. Hasiera batean prozesua oso airean zegoela ematen zuen. Baina, poliki-poliki aurrera goaz. Metodologian edo marko kontzeptuarekin aurrera egiten ari gara. Baina, gaur kasu konkretuen eta proiektuen inguruan hitz egingo dugu. Nire kezka zuekin partekatzea gustatuko litzaidake. Nire kezka hau da: denborak ondo kudeatzea. Prozesuan 2023 erdirarte joaten gara. Beraz, nire ustez garrantzitsua izango da denbora horiek ondo kudeatu eta emaitza edo konklusioak ateratzeko gai izatea. Konklusio horietatik tresnak atera beharko ditugu. Tresna horiek gure enpresei laguntzeko balio beharko dute. Gainera, hemendik aurrera esperientzia desberdinetik ikastean joango gara. Enpresa desberdinekin bere esperientzia azalduko digute.”*



Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Inguruneko diputatuak sarrera egiten jarraitu du. *“Nire ustez prozesuak gure partetik exigentzia eskatuko du. Baina, Aldundiaren partetik konpromezua handia da. Beraz, guk esfortzu eta indar denak jarriko ditugu prozesua ondo ateratzeko. Baina, denon arteko zerbait izan behar da. Hori dela eta, denok egin beharreko esfortzua izan beharko da. Hori da esan nahi nuena. Berriz ere eskerrik asko parte-hartzaile guztiei. Mila esker, benetan. Orain Proiektu Estrategikoetako Zuzendariari emango diot hitza.”*

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak eskerrak eman dizkio Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Inguruneko diputatuari. *“Lehenik eta behin hizkuntzen gaiaren inguruan hitz batzuk esan nahiko nituzke. Zuek dokumentu bat jaso duzue. Dokumentu horren testuingurua azaltzea gustatuko litzaidake. Think tankak esperimentazio puntu bat dauka. Hori dela eta, hizkuntzarekin esperimentatzea gustatuko litzaidake. Eman zaizuen dokumentu horretan taula bat dago. Taula horretan think tank honetako talde desberdinetan egiten den hizkuntza azaltzen da. Ez bakarrik bilerak, baizik eta memoria eta lan dokumentuak ere bai. Gipuzkoako Foru Aldundiaren irizpideetan euskararen erabilera bermatu nahi da, eta horrekin, euskara bultzatzea espero da. Hala ere, uste dugu hizkuntza ezin dela inongo momentuan gure arteko komunikazioan hesi bat izan. Bakoitza eroso sentitzea ezinbestekoa da. Beraz, bakoitza eroso sentitzen den hizkuntzan hitz egiteko aske egon behar da. Gainera, gogoratu nahi dizuet itzultzaile zoragarri eta oso profesionalak ditugula. Itzulpen zerbitzua eskaintzen dugu. Beraz, norbaitek ez badu euskara ulertzen, itzulpen zerbitzua eskatzea besterik ez dauka. Laburtzeko: nahiz eta euskararen erabilera bermatu eta bultzatu nahi dugun, uste dugu hizkuntza ez dela muga bat izan behar. Beraz, zuen parte-hartzea komeni zaizuen hizkuntzan egitea posible izango duzue. Itzulpen zerbitzuak bermatuko du gure arteko komunikazio efektiboa.”*

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak aipatu du *“deliberazio talde honetan sortzen den informazio edo ezagutza guztia hiru hizkuntzetan egongo da web orrialdean. Hau da, norbaitek saio hauetako memoriak edo lan dokumentuak irakurri nahi baditu, hiru hizkuntzetan irakurtzeko aukera izango du. Hori zen komentatu nahi nuena. Mila esker eta Orkestrako erraztaileari emango diot hitza.”*

Orkestrako erraztaileak hartu du hitza. *“Gogoratu nahi dizuet saio batzuetan enpresen esperimentazioaren inguruan ibiliko garela. Besteetan aldiz, lankidetzazko gobernantzaren inguruan arituko gara. Hala ere, saioaren hasieran, aurkezpenak hasi baino lehen, aurreko saioetatik jasotzen ari garena zuekin partekatzekeo tarte txiki bat hartzea gustatuko litzaiguke. Hau da, saioetan sortzen den ezagutza dokumentu batzuetan jasotzen da. Hori, zuekin partekatzea gustatuko litzaiguke. Aurreko saiotik eta zuek egin dituzuen ekarpen desberdinetatik zer jaso dugun partekatuko dugu zuekin. Web orrialdean lan dokumentuak igotzen joaten gara. Bertan topa ditzakezue egin dituzuen ekarpen desberdinak. Momentu honetan, dokumentu horiek web orrialdera igo behar dituen pertsona bajaran dago. Baina, bueltatzean denak eskuragarri izango dituzue lehen aipatutako web orrian.”*

Orkestrako erraztaileak esan du *“azken lan dokumentuan zuek lankidetzazko gobernantzaren inguruan esan zenituzten ideiak jasota daude. Lanaren zentzua lantzeko gobernantzaren inguruko marrazki berri bat proposatu zen. Lehengo marrazkiaren eboluzio bat da. Azken saioan zubi lana aipatu zenuten. Bertan aipatzen da zubi lan hori zein aktorek egin dezakeen: merkataritza-ganberek, aholkularitza enpresek, lankide heziketako zentroek, etab. Bertan aipatu zen enpresekin esperimentazio ziklo bat hasiko dela. Esperimentazio horretarako unibertsitateek egin dezaketena lana nahikoa ez izatea aipatu zen aurreko saioan. Egin behar den prozesuaren inguruko informazioa jasotzea garrantzitsua ikusten da. Laburtzeko, zuek esan duzuenarekin marrazki berri bat egin dugu. Marrazki hori datozen saioetan lantzen jarraituko dugu.”*

Orkestrako erraztaileak bere ekarpenak egiten jarraitu du. *“Aurreko saioan beste ideia bat aipatu zen: posible da enpresak ez izatea nahiko esperimentatzeko orduan. Izan ere, aipatu zenuten, lanaren zentzua enpresetan lan egiten hasi baino lehenago lantzen hasten garela. Eskolan, adibidez. Hori dela eta, lanaren zentzua lehenagotik lantzen hasi behar dela aipatu zenuten. Horregatik, unibertsitateek eta lanbide heziketako zentroek rol garrantzitsu bat izan dezaketela uste dugu. Urtarriletik aurrera marrazki honetara itzuliko gara eta marrazkia landuko dugu. Gero, bakoitzaren rola, marrazkiarekiko adostasun maila eta beste zenbait gauza ikusten joango gara.”*

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hartu du hitza eta Orkestrako erraztaileari eskerrak eman dizkio. *“Gogoratu nahi dizuet mikrofonoak erabiltzeko. Izan ere, saioaren grabaketarako ezinbestekoa da hitz egiten dugunean mikrofonoak piztuta egotea. Gainera, itzulpenak egiteko ere ezinbestekoa da. Enpresen esperimentazioari dagokionez, esan beharra daukagu lehen lurreratze bat egin dela. Hau da, lehenengo pausuak ematen hasi gara. Gaurko aurkezpena honen inguruan izango da. Aurkezpena Mondragon Unibertsitateko ikerlariak egingo du.”*

4. Lanaren zentzuaren inguruko proiektu esperimentalen aurkezpena

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak hartu du hitza. *“Aurkezpenaren helburua zenbait enprekin egiten ari garen esperimentazioaren inguruko zenbait ideia amankomunean jartzea da. Gaurko saioa, zentzu horretan, egingo diren esperimentazio horien inguruan hausnartzeko balio dezake. Esperimentazioa 2022. urtean zehar egingo da. Hau da, gauzatuko diren proiektuak datorren urtean hasiko gara martxan jartzen. Orain arte proiektu horien nolakotasuna pentsatzen ibili gara. Baina, proiektu horien gauzatzea hurrengo urtean egingo da. 2022. urtearen bukaeran egindako esperimentazioaren konklusioak ateratzen ibili beharko ginateke. Baina, momentuz planifikazioan gaude. Gaurko aurkezpenean proiektu esperimental hauen egoeraz hitz egingo dizuet.”*

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak bere aurkezpena egiten jarraitu du. *“Esperimentazioan, non gaude? Egin dugun diagnostikoaren plangintza adosten ari gara. Lehen esan bezala, esperimentazioa 4. fasean egingo da. Udara bukatzean konklusioak egiten egon beharko ginateke. Marko kontzeptualari dagokionez, azken saioan lehenengo aurkezpena egin genuen. Horri lotuta zenbait hausnarketa partekatu ziren. Horrez gain, txosten bat banatu zen. Baina, dudarik gabe lanketa gehiago egin behar ditugu. Horrez gain, enprekin lanean ibili gara. 3 lan lerro ikusi genituen: autorrealizazioa, xedarekin lotutakoa eta besteokin ulertzen duena. Lan lerro horien gainean egon gara lan egiten. Hau da, nola materializatzen dira esan ditugunak*

esperimentazioan. Lehenik eta behin, lanaren zentzuaren paradoxa azalduko dizuet. Paradoxa hau Bailey izeneko ikerlari ingeles batek sortutakoa da. Paradoxa honen arabera, lanaren zentzua norberaren autorrealizazioarekin eta gaitasunen garapenekin lotuta dago. Baina, baita beste pertsona batzuekin eta beste batzuei ekarpen bat egitearekin ere. Aldagai bakoitzak lan lerro desberdinei egiten die erreferentzia.”

Plangintza denboran

- Esperimentazioak diseinatzeko

	Proiektuaren garapen epea											
	2021 (4 trimestre)				2022 (4 trimestre)				2023 (4 trimestre)			
1. FASEA: Diagnostikoa eta plangintza												
2. FASEA: Zuzendaritzan hausnarketak												
3. FASEA: Helburuak eta planak zehaztu												
4. FASEA: Esperimentazioaren garapena												
5. FASEA: Emaizten azterketa												
6. FASEA: lurraldean hedatzeko ezagutza												
7. FASEA: esperimentazio laborategiak												

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak bere aurkezpena egiten jarraitu du. “Ikerlari finlandiar batekin kontaktuan jarri gara eta zenbait kontraste egin ditugu. Hiru korrante teorikotatik jasotzen diren ideiak bat egiten dute proposatutako marko horretan. Batek ingelesez ‘Self-determination theory’ deitzen zaion teoriari egiten dio erreferentzia. Teoria hau Ryan eta Deci garatutakoa da. Autonomia, lehiakortasuna eta harremanak hartzen ditu kontuan. Beste teoria ‘Four pathways for meaningful work’ da. Hemen kontrola eta autonomia, lehiakortasuna, identifikazioa eta xedea lantzen dira. Hau da, aurreko teorian lantzen diren kontzeptuez gain, xedea ere kontuan hartzen da. Azkenekoa ‘For meaningful work’ da. Teoria honetan honako kontzeptuak aipatzen dira: bakoitzaren garapena (norbera izatea), ahalmenak garatzea, besteekin batasuna eta besteei zerbitzua eskaintzea. Kasu eta efektuen arteko harremana sakondu behar da.

Hau da, zein aldagai dira kausa, eta zein efektu. Adibide bat ematearren: zuzendaritzak erabaki bat hartzen du eta ekimen batzuk jartzen dira martxan. Ekimen horiek hauek izan daiteke: digitalizazioa, lanaren prestakuntza, lean manufacturing-a ezartzea, trebakuntza, lanaren diseinua edo lanaren koordinazioa. Ekimen horiek aipatu ditudan aldagai horietan eragingo dute. Eta horrek langileak lanari ematen dion zentzuan eragingo du. Beraz, lanaren zentzua baldintzatuko dute. Langile horrek duen ongizatean eta haren produktibitatean ere eragingo dute. Azken finean, lanaren errendimenduan.”

	Self-Determination Theory (SDT) Ryan and Deci (2000)	Four Pathways for Meaningful work Rosso et al. (2010)	Lips-Wiersema for meaningful work (Lips-Wiersema and Wright, 2012).
Self-oriented	Autonomía	Control / Autonomía (self-connection)	Ser uno mismo (Developing and becoming self)
	Competencia	Competencia (individuation)	Desarrollar/ expresar capacidades (Expressing full potential)
Others-oriented	Relación	Identificación social; belongingnes (unification)	Unity to others
		Propósito (contribution)	Serving to others

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak bere aurkezpena egiten jarraitu du. “Azaldutako eskema honek lanaren zentzuaren fenomenoak ulertzen lagundu beharko liguke. Kontzeptualizazioa badugu. Hala ere, nola egin behar dugu guzti hau? Nola izango da esperimentazioa? Ikerketa nolakoa izan behar duen hausnartu behar da. Ikerlari finlandiar horrekin hitz egin genuen gai honi buruz. Haren ustetan luzetarako ikerketa bat izan behar da. Hainbat neurketa egingo dira urtean zehar. Pertsonaren eboluzioa ikusi behar da prozesuan zehar. Hori inkesta bitartez egin beharko da. Baina, prozesuan zehar ikerketak jarraitu egingo du. Bi inkesta mota pasako ditugu. Alde batetik, zuzendaritzari eta arduradunei pasako zaizkie inkesta batzuk. Eta, bestetik, langileei egingo zaizkie inkesta batzuk. Azken inkesta horietan pertsona horiek lanaren zentzuaren eboluzioa nola ikusten duten galdetuko zaie. Laburtzeko: lanaren zentzuaren eboluzioa inkesten bitartez neurtuko da. Ikerketa, berez, kuantitatiboa izango da. Hala ere, hainbat azterketa kualitatibo ere egin beharko dira. Izan ere, jasotako datu asko interpretatu egin beharko dira.”

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak bere aurkezpena egiten jarraitu du. *“Esperimentazioaren diseinua ere oso garrantzitsua da. Enprekin landu behar den esperimentazioaz ari naiz. Hiru esperimentazio mota daude. Hau beste momentu batean ere azaldu zen. Alde batetik, ‘ia esperimentua’ izenekoa dago. Esperimentazio naturala ere deitzen zaio. Aldagaien manipulazioa enpresaren eguneroko jarduera normalean dago. Ikertzaileak ez ditu aldagaiak manipulatzeko baina bai monitorizatu eta aztertu jarduera normalean sortzen diren emaitzak eta ondorioak. Beste alde batetik, esperimentazio kontrolatua dago. Laborategi baten esperimentatu nahi den errealitatea simulatu, manipulatu eta erantzuna aztertu. Esperimentazio testuinguru kontrolatuago bat da. Laborategiaren diseinuan dago lana. Eta, azkenik, landa esperimentazioa. Enpresaren eguneroko errealitatean ekintzak martxan jarri (aldagaietan eragin) eta erantzuna aztertu. Kasu honetan aditu batek manipulatzeko dituen aldagaiak.”*

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak bere aurkezpena egiten jarraitu du. *“Enpresa bakoitzean esperimentu mota desberdinak egingo dira. Arlo zehatzetan gai desberdinak esperimentatuko dira. Taula bat (Eranskinak a; diapositiba 15) erakutsiko dizuet esperimentu hauek hobeto ulertzeko. Esperimentu naturalei dagokionez, Fagor Industrialen eta Sutargin egingo dira. Fagorren digitalizazioa landuko da. Sutargin, aldiz, trebakuntza prozesuak. Esperimentu kontrolatuei dagokionez, Fagor Industrialen egingo dira, Lean produkzioaren arloan. Landa esperimentuei dagokionez, IZTen, Zorrotzen, Oribayen eta Lazpiurren egingo dira. IZTko esperimentua programazioan izango da (pertsona berriak, autonomia, xedea). Zorrotzi dagokionez, autonomia, informazioa eta xedea landuko da. Oribayen kasuan, informazioa, autonomia eta ahalmenak landuko dira. Eta, azkenik, Lazpiurren, xedea landu nahi da. Hala ere, banan-banan esperimentazio bakoitza orain azalduko dizuet. Xehetasun gehiagorekin azalduko dizkizuet esperimentazio bakoitza.”*

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak bere aurkezpena egiten jarraitu du. *“IZTren esperimentazioarekin hasiko naiz. Esperimentazio honen helburua hau da: inkorporazio berriek IZTk dituen erroka/zerbitzuak bereganatzea eta ardura gehiago hartzea (beraien eta negozioaren hazkundera ahalbidetzeko). Ikerketa hipotesia honakoa da: Arduren jabetzeak lanaren zentzua garatzea ahalbidetuko du. Lan lerro posible batzuk*

identifikatu dira: Erabakiak hartzea (autonomia); egunerokoan eragiketetan eta jardueren koordinazioa; gaitasunak garatzea; informazio partekatua (erabakiak hartzea ahalduentzeko); xedea landu lanak besteei laguntzen dien sentimendua handitzeko. Esperimentazioa programazioaren arloan egingo da. Aditua MGE izango da.”

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak bere aurkezpena egiten jarraitu du. *“Sutargiri dagokionez, esperimentazioaren helburua hau izango da: Pertsona batek jarraitzen duen jabetze/ahalduntze prozesuaren eragina ezagutzea lanaren zentzuan. Ikerketa hipotesiari dagokionez, hau da: gaitasun batzuk eskuratzeko eta lanbide bat menderatzeko lanaren zentzua hobetzen du. Esperimentazioa gauzatuko duen kolektiboa gizarte-esklusio arriskuan dauden pertsonak dira. Eta esperimentazio honetan aditu moduan egongo dena Sutargi izango da.”*

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak bere aurkezpena egiten jarraitu du. *“Oraingoan Fagor Industrialen esperimentazioa azalduko dut. Lehenengo esperimentazioarekin hasiko naiz. Izan ere, lehen esan bezala, Fagor Industrialen bi esperimentazio egingo dira. Lehen esperimentazio honen helburua hau da: digitalizazioak lanaren zentzuan duen eragina aztertzea (labeetan eta garbiketatan). Ikerketa hipotesia hau da: Fagor Industrialek diseinatu duen digitalizazio prozesuak lanaren zentzuan eragin positiboa izango du. Arlo digitala landuko da. Esperimentua labe eta garbiketako pertsonekin egingo da. Esperimentuan parte hartuko duten adituak LKS eta Fagor Industrial dira. Bigarren esperimentua azalduko dut orain. Bigarren esperimentu honen helburua Takt-time bidezko Lean produkzio-sistema berriak pertsonen lanean duen eragina aztertzea da. Ikerketa hipotesia hau da: Takt-time bidezko Lean produkzio-sistema batek eragin negatiboa izango du pertsonen lanaren zentzuan. Esperimentazio honetan parte hartuko duen kolektiboa labetako langileria da. Bukatzeko, prozesuan parte hartuko duten adituak DOLP eta MOEP dira.”*

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak bere aurkezpena egiten jarraitu du. *“Lazpiurren egingo den esperimentua azalduko dut orain. Esperimentu honen helburua xedea lantzea izango da. Xedea garatzeko antolakuntzan eta lanaren zentzuan duen eragina aztertzea izango da esperimentu honen helburua. Ikerketa hipotesia hau da: xede baten*

garapenak pertsonekin batera lanaren zentzuan eragin positiboa izango du. Esperimentazioa Lazpiur osoan garatuko da. Hau da, ez da departamendu edo langile-talde bati mugatuko. Esperimentu hau aurrera eramango duen aditua MGEP izango da.”

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak bere aurkezpena egiten jarraitu du. “Esan bezala, Zorrotzen ere esperimentu bat garatuko da. Esperimentu honen helburua Informazio eta koordinazio bilerak erreminta bereziko sekzioan landu eta lanaren zentzuan duen eragina aztertzea izango da. Ikerketa hipotesia honakoa da: Informazio eta koordinazio dinamikak lanaren zentzua garatzea ahalbidetuko du. Esperimentu honetan lan lerro batzuk aurreikusi dira: 1) Erabakiak hartzea (autonomia); egunerokoan eragiketetan jardueren koordinazioa. 2) Informazio partekatua (erabakiak hartzea ahalduentzeko). 3) Xedea landu, lan egiteak besteei laguntzen dien sentimendua handitzeko. Esperimentu hau Zorrotzeko hainbat langilerekin gauzatuko da eta kasu honetan adituak gu izango gara.”

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak bere aurkezpena egiten jarraitu du. “Azkenik, Oribayen esperimentua azalduko dizuet. Oribayen egingo den esperimentuaren helburua Pulvimetalurgia arloan Inplikazio Handiko Lan Sistema (STAI) bat garatzea da. Ikerketa hipotesiari dagokionez, hau da: STAI sistema baten ezarpenak lanaren zentzuari laguntzen dio. Izan ere, gainbegiratzean oinarritutako koordinazioa gutxitzen du eta elkar-adaptazio koordinazio modu bat sustatzen du. Aurreikusteen diren lan-lerro posibleak informazioa, autonomia, formakuntza, parte-hartzea eta laguntza-lidergo bat dira. Esperimentua pulvimetalurgia arloan gauzatuko da eta esperimentua zuzenduko duen aditua MGEP izango da.”

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak bere aurkezpena egiten jarraitu du. “Laburtzeko: esperimentu desberdinak aurrera eramango dira aipatu ditudan enpresekin. Batzuk digitalizazioaren arloko esperimentuak izango dira. Beste batzuek xedea landuko dute. Hainbat arlo jorratuko dituzte proiektu desberdinek. Esperimentu horietatik informazio interesgarria atera nahi da. Gainera, hainbat esperimentutatik etorriko da informazioa. Beraz, irudi global bat edukitzeko balio dezake.”

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak esan du *“aurkezpena bukatzeko, eman behar ditugun hurengo pausuak aipatzea gustatuko litzaidake. Alde batetik, enprekin eman beharrekoak daude. Hauek dira: Abiapuntua neurtu (lehen datu-bilketa); zuzendaritzetan oinarritzeko hausnarketak sustatu; xedea enpresan garatzeko metodologiak/ekintzak argitu; eta azkenik, aditu moduan egin beharreko lanak abiatu. Bestetik, unibertsitatean egin beharreko pausuak daude. Honakoak dira: orain arte maila akademikoan egin diren esperimentazio desberdinak batu; gaur egungo egoera jasotzeko; eta bestetik, ikasgelan (eta/edo laborategian) lanaren zentzua garatzen lagunduko duten esperimentazioak sortu.”*

Mondragon Unibertsitateko ikerlariak esan du *“honekin nire aurkezpena bukatutzat emango dut. Orain Proiektu Estrategikoetako Zuzendariari emango diot hitza. Eskerrik asko.”*



Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hartu du hitza. *“Eskerrak eman nahi dizkiot Mondragon Unibertsitateko ikerlariari egin duen aurkezpenagatik. Orain taldeetan*

jarriko gara. Baina, hori baina lehenago zenbait ideia azaldu nahiko nituzke. Askotan egunerokoak jan egiten gaitu, eta prozesuaren perspektiba galdu egiten dugu. Hori dela eta, prozesu honek zertarako balio behar digun azalduko dut. Batez ere, prozesuaren perspektiba hori ez galtzeko.” Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak esan du *“lanaren zentzua lehiakortasunarekin lotzen dugu prozesu honetan. Hau da, bere momentuan identifikatu genuen lanaren zentzuak lehiakortasunean eragin zuzena zuela. Hori dela eta, lanaren zentzua gure enpresen lehiakortasunarekin lotu nahi izan dugu prozesu honetan. Bestetik, prozesu honek esperimentazioarekin lotuta egon behar du. Izan ere, prozesu honen helburuetako bat gai baten inguruan deliberatu ondoren programa publikoak ateratzea da. Hau da, think tanka ez da deliberazio talde bat bakarrik. Deliberazio talde honetan hainbat esperimentu egingo dira eta gero esperimentu horiek beste hainbat lekutan ezartzeko hautua egingo da.”*

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak esan du *“orain taldeetan jarriko zarete. Galdera hauei erantzun beharko diezue: 1) Esperimentu motaren bat faltan botatzen da? 2) Lanaren zentzuan eragina duen beste aldagairen bat faltan botatzen da? Aztertu beharreko aldagairen bat aurreikusia ez dagoenik? 3) Zer gomendio / ardura / kontutan izan beharreko gai azaleratzea komeni da esperimentuen arrakasta bermatzeko? Galdera horiei erantzun eta gero, talde bakoitzak bozeramaile bat aukeratuko du. Bozeramaile bakoitzak taldean eztabaidatutako ideia interesgarrienak azalduko ditu. Eskerrik asko eta hemendik 45 minutura plenariora itzuliko gara.”*

5. Talde dinamika

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hartu du hitza. *“45 minutu izan dituzue lehen planteatutako galderei erantzuteko. Orain, talde bakoitzak hautatu dituen bozeramaileei emango diet hitza. Bozeramaileek taldean agertu diren ideiarik garrantzitsuenak planteatu beharko dituzte.”*

Lehenengo taldea:

Lehenengo taldeko bozeramailea ECO33 da. *“Lehenik eta behin, esan behar dugu asko gustatu zaigula saioan egin den azterketa. Ez dugu hutsunerik topatu. Guri sortzen zaigun duda da ea produkzioarentzat onuragarriak diren aldaketek langileengan nola eragingo duten. Langileentzat onak izango al dira aldaketa horiek? Non eta nola eragingo diete? Lan orduetan? Baldintzetan? Taldean atera den beste ideia bat hau da: pertsona bakoitza mundu bat da. Hau da, elkarren artean pertsona guztiak desberdinak gara. Beraz, daukan duda da ea nola aterako diren datu objektiboak.”*

Bigarren taldea:

Bigarren taldeko bozeramailea ECO18 da. *“Guk ere nahiko eztabaida sakona izan dugu. Lehenengo galderari erantzunez, faltan bota duguna langileen ikuspuntua da. Gure ustez zuzendaritzaren ikuspuntua argi eta garbi dago. Baina, langileen ikuspuntua ez dugu islatuta ikusi. Ez dakigu prozesuan jaso den ala ez. Baina, guk behintzat ez dugu ikusi. Beste alde batetik, langileen arteko aniztasuna faltan bota dugu. Hau da, ematen du langile guztiak arlo produktibokoak direla. Agian interesgarria izango litzateke proiektuan beste motatako langileak ere egotea. Adibidez, salmentan, administrazioan edo pertsonen begira diharduten langileak. Hori dela eta, aniztasun pixka bat faltan bota dugu.”*

ECO18k esan du *“pertsonen eragiten dizkieten aldagaiak ez ditugu hain garbi ikusten. Seguru aski kontuan hartu direla. Baina, guk ez ditugu hain garbi ikusten. Hau da, soldatak, ordutegiak, etab. Bestalde, etorkizunaren aldagaia kontuan hartu beharko litzatekela uste dugu. Hau da, lan horrek langileei zer etorkizun eskaintzen die? Hori, gure ustez, oso aldagai garrantzitsua da. Bestalde, gomendio batzuk agertu dira taldean. Gure ustez langileak azpitaldetan sailkatu beharko lirateke: adina, perfil profesionala, generoa, etab. Eta, esan bezala, ikerketa, produkzioan diharduten langileetatik haratago joan beharko litzatekela uste dugu. Horrez gain, pertsonak aldatu egiten gara. Hau da, adibidez, pertsonen motibazioak aldatu egiten dira denboran zehar. Esandakoaz gain, taldean ere honakoa aipatu da: nola eragiten du guzti honek lehiakortasunean?*

Izan ere, esperimentazio hau hipotesi batean oinarritzen da: lanaren zentzuak lehiakortasunean eragina dauka. Baina, hori probatzerik posible al da? Hori neurtzerik ba al dago? Gai hau aztertzea gustatuko litzaiguke.”

Hirugarren taldea:

Hirugarren taldeko bozeramailea ECO20 da. *“Lehenengo galderari erantzunez, gure taldean harremanen gaia agertu da. Xedeen edo autonomiaren inguruan hitz egin da. Baina, harremanen gaia ez da agertu. Eta, gure ustez gai interesgarria da. Bestalde, nahiz eta digitalizazioa kontuan hartu den, automatizazioaren gaia ez da aipatu. Hau da, automatizazioak nola eragin dezakeen lanaren zentzuan. Hori dela eta, interesgarria izango litzateke automatizazioak langileengan dituen eraginak aztertzea. Soldataren gaia ere aipatu da. Hau da, batek soldata ona baldin badauka, eta beste batek txarragoa, horrek nola eragiten du lanaren zentzuan? Hori dela eta esan dezakegu badaudela kontuan hartu ez diren aldagai batzuk. Gomendioei dagokionez, honakoa hausnartu dugu: gure ustez zuzendaritzaren inplikazioa gakoa izango da. Enpresaren zuzendaritza prozesuan zenbat inplikatzeko den, ea inizatibarik duen, edo hartzen duen jarrerak gakoak izango direla uste dugu. Eta, azkenik, prozesuan enpresek izan dezaketeko bidelagun rola garrantzia ere aipatu dugu. Adituek enpresei jarraipen bat egin beharko diete. Horren garrantzia azpimarratu dugu.”*

Laugarren taldea:

Laugarren taldeko bozeramailea ECO27 da. *“Langile askok, lan asko egin ondoren, hainbat ekimenetan parte hartzen dute: kultur arloko ekimenetan, gobernuz kanpoko erakundeetan, etab. Pertsona asko boluntarioak dira. Hau da, pertsona askok soldataz haratago ere lan egiten dute. Hori, zergatik da? Gure ustez hor badago zerbait. Izan ere, pertsona askok soldata bat jaso gabe lan egiten dute. Prozesu honetara horrelako talde bat ekartzea interesgarria izango litzateke. Hau da, kultur arloan dabilen talde bat edo gobernuz kanpoko erakunde bat. Ez dakit posible izango den ala ez. Baina, interesgarria izango litzateke.”*

ECO27k aipatu du *“konfiantza oso garrantzitsua dela. Bestalde, laneko kurbaren inguruan ere hausnartu dugu. Hau da, lanean izan ditzakezun espektatibak, garapena, etab. Horrez gain, enpresan partaide sentitzearen garrantzia ere aipatu dugu. Hau da, enpresarekiko identifikazioa, enpresa norbere sentitzea, etab. Txandatzearen gaia ere azaldu da. Hau da, aztertutako enpresan dagoen txandatze maila kontuan hartu beharko litzatekela. Hori ere garrantzitsua dela uste dugu. Eta, azkeneko galderari erantzunez, uste dugu pertsonak kontuan hartu behar direla. Hau da, zuzendaritza egotea garrantzitsua da. Dударik gabe. Baina, langileak ere prozesuan txertatu behar dira. Izan ere, prozesuaren protagonista sentitzea ere oso garrantzitsua da. Eta, azkenik, uste dugu lanaren zentzua hezkuntzara hedatu beharko litzatekela. Uste dut ideia hau lehenago ere atera dela. Izan ere, lanaren zentzua lan-munduan sartu baina lehenago garatzen joaten da.”*

Bosgarren taldea:

Bosgarren taldeko bozeramailea ECO21 bat. *“Aldaketaren kudeaketaren barruan, pausu batzuk ematea faltan bota dugu. Konfiantza azpimarratu dugu. Konfiantza ezinbestekoa izango da prozesua garatzeko garaian. Bestalde, lidergoa eta erraztea behar dira eraldaketarako. Gure ustez konfiantzazko testuinguruak eta guneak bilatu behar ditugu. Hori dela eta erraztearen eta erraztailearen garrantzia azpimarratzen dugu berriz. Azken galderari erantzunez, lidergoa sustatu behar da proiektuaren hasieratik. Lidergo hori partekatua izan behar da. Proiektu komun bat da, eta hori dela eta, arrakasta ere partekatua izango da. Prozesua bidaia estrategiko bat izango da. Horrez gain, hezkuntzaren eta lanaren zentzuaren artean lotura bat dagoela uste dugu. Eta, hezkuntza ez bakarrik lanbide heziketatik, baizik eta lehenagotik. Enpresek talentua erakarri eta atxikitze hezkuntzara jo beharko dute.”*

Seigarren taldea:

Seigarren taldeko bozeramailea ECO28 da. *“Gure taldean aipatu da aldagai batzuk bota ditugula faltan. Adibidez, pertsonen aldaketak, zuzendaritzan besteak beste, zein eragin izan dezaken lanaren zentzuan. Pertsona horietako asko erreferenteak izatean dira. Eta,*

pertsona horiek enpresa batetik beste batera aldatzen direnean langileengan eragina izan dezake. Bestetik, enpresaren izen edo markak zer eragin izan dezake lanaren zentzuan? Saltzeko garaian marka oso garrantzitsua da. Baina, ez hor bakarrik. Talentua erakarri nahi bada, adibidez, marka oso garrantzitsua da. Beraz, marka kontuan hartu beharko litzatekela uste dugu. Eta, bukatzeko, gomendio bat: prozesuak 'lkerketa' baten itxura izateak arriskua izan dezake. Hori dela eta, uste dugu prozesu honetan konpainia oso garrantzitsua izango dela. Gertutasuna eta laguntza ematea beharrezkoak izango dira."

6. Saioaren amaiera

Proiektu Estrategikoetako Zuzendariak hartu du hitza eta partaide guztiei eskerrak eman dizkie. *"Eskerrik asko bozeramaile guztiei. Diputatuari hitza eman baina lehenago hitz batzuk esatea gustatuko litzaidake. Alde batetik, gogoratu nahi dizuet ebaluazioak bete behar dituzuela. Guretzat oso garrantzitsuak dira ebaluazioak. Beraz, ondo bete, mesedez. Bestalde, gogorarazi nahi dizuet hurrengo saioa 2022an izango dugula. Abenduan ez dugu saiorik izango. Hurrengo saioa gobernantzaren inguruan izango da. Enpresak ongietorriak izango zarete. Baina, jakinaren gainean egon, gobernantzaren inguruan izango dela. Ondo bukatu urtea eta eskerrik asko guztioi."*

Ekonomia Sustapen, Turismo eta Landa Inguruneko diputatuak hartu du hitza. *"Labur-labur. Eskerrik asko guztioi saio honetan parte hartzeagatik. Pixka bat mehoratzen goaz. Gaur saioa seiretan bukatu dugu. Besterik gabe, eskerrik asko. Ondo izan eta hurrengora arte."*

7. Eranskinak

a. Saioan erabilitako aurkezpena

Lanaren zentzua

Enpresatan garatzeko esperimentazioen diseinua

2021/11/25

Aurkibidea

- Etorkizuna Eraikizen helburuak 2022 eta think tankaren papera
- Hizkuntzen erabilera
- Non gaude enpresekin esperimentazioan?
- Marko kontzeptuala
- Ikerketa mota
- Esperimentazioen diseinua enpresekin
- Hurrengo pausuak
- Erreferentziak
- Talde dinamika
- Itxiera

Etorkizuna Eraikizen helburuak 2022rako:
think tankaren papera



Objetivos de Etorkizuna Eraikiz para el 2022:
el papel del think tank

Hizkuntzen erabilera



Non gaude?

Enpresekin esperimentazioan

Plangintza denboran

- Esperimentazioak diseinatzen

	Proiektuaren garapen epea											
	2021 (4 trimestre)				2022 (4 trimestre)				2023 (4 trimestre)			
1. FASEA: Diagnostikoa eta plangintza												
2. FASEA: Zuzendaritzan hausnarketak												
3. FASEA: Helburuak eta planak zehaztu												
4. FASEA: Esperimentazioaren garapena												
5. FASEA: Eraitzen azterketa												
6. FASEA: lurraldean hedatzeko ezagutza												
7. FASEA: esperimentazio laborategiak												

Marko kontzeptuala

Enpresekin esperimentazioan

Marko kontzeptuala

- Iraileko bileran “hiru bide” aurkeztu ziren (Martela and Pessi, 2018; Rosso et al., 2010):



Konkrezio gehiagorekin...

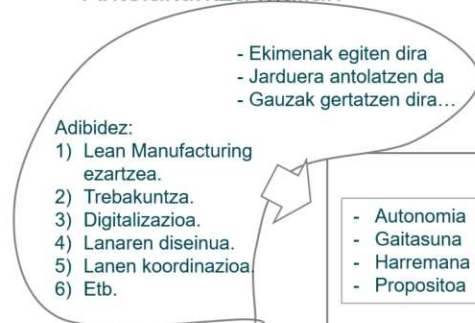
- Lanaren zentzuaren paradoxa (Bailey et al., 2019): zentzua norberaren “autoerrealizazioarekin” eta “gaitasunen garapenarekin” lotuta dago, baina baita “beste persona” batzuekin eta beste batzuei “ekarpen bat” egitearekin ere.
- Bat egiten duten hiru marko teoriko desberdin (SDT, Rosso eta Lips-Wiersema)..., lau dimentsio nagusi nabarmentzen dituztenak (autonomia, gaitasuna, harremana eta propositoa).

	Self-Determination Theory (SDT) Ryan and Deci (2000)	Four Pathways for Meaningful work Rosso et al. (2010)	Lips-Wiersema for meaningful work (Lips-Wiersema and Wright, 2012).
Self-oriented	Autonomía	Control / Autonomía (self-connection)	Ser uno mismo (Developing and becoming self)
	Competencia	Competencia (individuation)	Desarrollar/ expresar capacidades (Expressing full potential)
Others-oriented	Relación	Identificación social; belongingnes (unification)	Unity to others
		Propósito (contribution)	Serving to others

Konkrezio gehiagorekin...

- Marko kontzeptuala laburtuta:
 - Erabakiak eta/edo erakundean hartzen diren ekimenak (adibidez, prestakuntza, digitalizazioa, lanaren diseinua, lean, etb)...
 - ... pertsonak hautemandako lau dimentsio nagusitan eragiten dutenak (autonomian, gaitasunean, harremanetan eta propositoan)...
 - ... lanaren zentzua baldintzatuz.

Antolakuntza mailan



Maila indibidualean



Ikuspuntu longitudinala

Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

 ETORKIZUNA
ERAIKIZ
El futuro de Gipuzkoa

- | | Dic.21 | Trimestre 1; 2022 | | | Trimestre 2; 2022 | | | Trimestre 3; 2022 | | | Trimestre 4; 2022 | | |
|---|---|-------------------|---|---|-------------------|---|--|-------------------|---|---|-------------------|---|--|
| Dirección (variables de nivel org.) |  | |  | | |  | | |  | | |  | |
| <div> <div>Bottom-up</div> <div>Top-down</div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> <div></div> </div> | | | | | | | | | | | | | |
| Personas (variables de nivel individual) |  | | |  | | |  | | |  | |  | |

- 24

Esperimentazioen diseinua

Enprekin landutakoa

Esperimentu mota desberdinak



- Hiru esperimentu mota:
- Kuasi-esperimentua izenekoa (esperimentazio naturala).
 - Aldagaien manipulazioa enpresaren eguneroko jarduera normalean dago.
 - Ikertzaileak ez ditu aldagaiak manipulatzeko baina bai monitorizatu eta aztertu jardura normalean sortzen diren emaitzak eta ondorioak.
- Esperimentu kontrolatua.
 - Laborategi baten esperimentatu nahi den errealitatea simulatu, manipulatu eta erantzuna aztertu. Esperimentazio testuinguru kontrolatuago bat da.
 - Laborategiaren diseinuan dago lana.
- Landa esperimentazioa.
 - Enpresaren eguneroko errealitatean ekintzak martxan jarri (aldagaietan eragin) eta erantzuna aztertu.
 - Aditu batek manipulatzeko dituen aldagaiak.

Esperimentuen ikuspuntu orokorra

- Enpresa bakoitzean esperimentu mota desberdinak egingo dira. Arlo zehatzetan gai desberdinak esperimentatuz.

	Esperimentu naturala	Esperimentu kontrolatua	Landa Esperimentua
IZT			Programazioan (pertsona berriak; autonomia, Propositoa)
Fagor Industrial	Hornos y Lavado (Digitalizazioa)	Hornos (Lean produzkoan takt-time)	
Zorrotz			Cuchillas y Guías (autonomía, informazioa, propositoa)
Sutargi	Landuz eta Paifil (Kapazitazio prozesuak)		
Oribay			Pulvimetalurgian (autonomía, informazioa, kapazitazioa)
Lazpiur			Antolakuntzan (Propositoa)

Esperimentazioa IZT-n

- Helburua:
 - Inkorporazio berriek IZTk dituen erronka / zerbitzuak bereganatzea eta ardura gehiago hartzea (beraien eta negozioaren hazkundea ahalbidetzeko).
- Ikerketa hipotesia:
 - Arduren jabetzeak lanaren zentzua garatzea ahalbidetuko du.
- Lan-lerro posibleak (Mecanismo 1: “yo, mi desarrollo” eta Mecanismo 2: “para algo más grande”).
 - Erabakiak hartzea (autonomia); egunerokoan eragiketetan jardueren koordinazioa.
 - Gaitasunak garatzea.
 - Informazio partekatua (erabakiak hartzea ahalduztzeko).
 - Propositoa landu lanak besteei laguntzen dien sentimendua handitzeko.
- Kolektiboa: Programazioa
- Aditua: MGEP.

Esperimentazioa Sutargi-n

- 1. Helburua:
 - Pertsona batek jarraitzen duen jabetze / ahalduntze prozesuaren eragina ezagutzea lanaren zentzuan.
- Ikerketa hipotesia:
 - Gaitasun batzuk eskuratzek eta lanbide bat menderatzek lanaren zentzua hobetzen du.
- Lan-lerroa:
 - Gaitasunen garatzea Sutargin.
- Kolektiboa: gizarte-esklusio arriskuan dauden pertsonak.
- Aditua: Sutargi.

Esperimentazioa Fagor Industrialen

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 1. Helburua: <ul style="list-style-type: none"> • Digitalizazioak lanaren zentzuan duen eragina aztertze (Labetan eta Garbiketatan). • Ikerketa hipotesia: <ul style="list-style-type: none"> • Fagor Industrialek diseinatuta duen digitalizazio prozesuak lanaren zentzuan eragin positibo bat izango du. • Lan-lerroa: <ul style="list-style-type: none"> • Digitalizazio prozesua. • Kolektiboa: Labe eta Garbiketako pertsonak. • Aditua: LKS + Fagor Industrial. | <ul style="list-style-type: none"> • 2. Helburua: <ul style="list-style-type: none"> • Takt-time bidezko lean produkzio-sistema berriak pertsonen lanean duen eragina aztertzea. • Ikerketa hipotesia: <ul style="list-style-type: none"> • Takt-time bidezko produkzio-sistema lean batek eragin negatiboa izango du pertsonen lanaren zentzuan. • Lan-lerroa: <ul style="list-style-type: none"> • Takt-time bidezko lean produkzio sistema. • Kolektiboa: Labetako langileak. • Aditua: DOLP + MOEP. |
|--|--|

Esperimentazioa Lazpiur-en

- 1. Helburua:
 - Propositoa garatzea antolakuntzan eta lanaren zentzuan duen eragina aztertzea.
- Ikerketa hipotesia:
 - Proposito baten garapenak pertsonekin batera lanaren zentzuan eragin positibo bat izango du.
- Lan-lerroa:
 - “Propositodun” enpresak eta lidergoak.
- Kolektiboa: antolakuntza osoan.
- Aditua: MGEP.

Esperimentazioa Zorrotz-en

- Helburua:
 - Informazio eta koordinazio bilerak utillaje bereziko sekzioan landu eta lanaren zentzuan duen eragina aztertu.
- Ikerketa hipotesia:
 - Informazio eta koordinazio dinamikak lanaren zentzua garatzea ahalbidetuko du.
- Lan-lerro posibleak (Mecanismo 1: “yo, mi desarrollo” eta Mecanismo 2: “para algo más grande”).
 - Erabakiak hartzea (autonomia); egunerokoan eragiketetan jardueren koordinazioa.
 - Informazio partekatua (erabakiak hartzea ahalduztzeko).
 - Propositoa landu lanak besteei laguntzen dien sentimendua handitzeko.
- Kolektiboa: Utillajes especial para maquina Herramienta
- Aditua: MGEP.

Esperimentazioa Oribay-n

- Helburua:
 - Pulvimetalurgia arloan Inplikazio Handiko Lan Sistema (STAI) bat garatzea.
- Ikerketa hipotesia:
 - STAI sistema baten ezarpenak lanaren zentzuari laguntzen dio superbisioan oinarritutako koordinazioa gutxitzen bait du elkar-adaptazio koordinazio modu bat sustatuz.
- Lan-lerro posibleak (Mecanismo 1: “yo, mi desarrollo” eta Mecanismo 2: “para algo más grande”).
 - Informazioa, autonomia, formakuntza, parte-hartzea eta laguntza-lidergo bat.
- Kolektiboa: Pulvimetalurgia arloan
- Aditua: MGEP.

Hurrengo pausuak

Egiteke dagoena

Hurrengo pausuak

- Enpresekin:
 - Habiapuntua neurtu (lehen datu-bilketa).
 - Zuzendaritzatan oinarrizko hausnarketak sustatu.
 - Propositoa enpresan garatzeko metodologiak / ekintzak argitu.
 - Aritu moduan egin beharreko lanak habiatu.
- Unibertsitatean:
 - Orainarte maila akademikoan egin diren esperimentazio desberdinak batu; gaur egungo egoera jasotzeko.
 - Ikasgelan (eta/edo laborategian) lanaren zentzua garatzen lagunduko duten esperimentazioak sortu.

Erreferentziak



Erreferentziak

- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group and Organization Management*, 37(5), 655–685. <https://doi.org/10.1177/1059601112461578>
- Martela, F., Gomez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D., & Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, 131(2021). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631>
- Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

Talde dinamika



Talde dinamika

- Talde txikietan bilduko gara honako galdera hauei erantzuteko:
- 1) Esperimentu motaren bat faltan botatzen da?
- 2) Lanaren zentzuan eragina duen beste aldagairen bat faltan botatzen da? Aztertu beharreko aldagairen bat aurreikusia ez dagoenik?
- 3) Zer gomendio / ardura / kontutan izan beharreko gai azaleratzea komeni da esperimentuen arrakasta bermatzeko?
- Talde dinamika:
 - 30 minutu, talde bakoitzean hausnarketa egiteko
 - 3 minutu bozeramale bakoitzak taldearen hausnarketa LABUR aurkezteko

Ebaluazioa eta hurrengo saioa



Bete mesedez ebaluazioa, asko laguntzen digu hurrengo saioak prestatzen



Hurrengo saioa **urtarrilaren 27an** izango da, agenda eta materialak aurrez bidaliko dizkizuegu

b. 14. Lan dokumentua

THINK TANK

Etorkizuneko lanaren inguruko deliberazio prozesua: 14. Lan-dokumentua

LANAREN ZENTZUA: ESPERIMENTAZIOAK ENPRESATAN

(2021eko Azaroaren 25a)

Sarrera

2021. Iraileko saioan deliberazio taldean Lanaren Zentzuaren inguruko saioa izan zen. Iraileko bilera honetara esperimentazioan parte hartuko duten enpresak (IZT, Fagor Industrial, Sutargi, Zorrotz, Lazpiur eta Oribay) etorri ziren lehenengo aldiz. Deliberazio taldeko kide hauek berriak zirenez Iraileko saio hura Lanaren Zentzuaren kontzeptualizazioan zentratu zen. Zer ulertzen da lanaren zentzuaren inguruan eta bertan egon daitezkeen lan-ildo desberdinak landu ziren Iraileko saio hartan.

Iraileko bilera oraindik plano kontzeptual baten geratu zen. Azaroko saio honetan, aldiz, enpresa bakoitzean egingo den esperimentazioa zehaztea izango da helburua. Hau da, plano kontzeptualetik esperimentazio zehatzetarako pausoa ematea izango du helburu moduan Azaroko saio honek. Saioa aprobetxatuko da deliberazio taldetik input eta/edo gomendioak jasotzeko.

Lanaren Zentzuaren inguruko esperimentazioak

Saioaren inguruan egin den memorian detaile handiagoarekin jasota dago aurkeztu ziren esperimentazioak enpresa bakoitzean. Hala ere, aipagarriak diren konklusio batzuk azpimarratu ziren, zehazki:

- 1) Non gauden. Deliberazio taldean gogoratu zen zein etapatan dauden esperimentazio proiektuak. Zehazki definizio prozesuan; zehazten zer esperimentatuko den enpresa bakoitzean, nola, zer ezagutza sortzeko. Horixe bera dela saio honetan aurkeztuko dena.
- 2) Marko kontzeptualean aurrerapen batzuk Irailetik hona. Irailean aurkeztu zen marko kontzeptuala oraindik nahiko orokorra zen. Arazoko bilera honetan tartetxo bat hartu zen aurrerapen / konprezio maila gehiagorekin aurkezteko marko kontzeptuala. Orohar, gakoak diren lau aldagai azpimarratu ziren: autonomia, konpetentzia, besteekin erlazioa eta xedea. Pertsona batek lanean gai hauek hauteman ezker, lanaren zentzua handituko da eta ondorioz bere

ongizatea eta motibazioa. Konkrezio honek sarrera egiten lagundu zuen enpresa bakoitzean egingo den esperimentazioa aurkezteko.

- 3) IZT-n esperimentazioa: programazioko arloa mugatuko da. Inkorporazio berrien kasuan lanaren zentzua handitu nahi da. Horretarako autonomia eta xedea garatuko da 2022. urtean zehar eta inkorporazio berriko pertsona hauen lanaren zentzuaren eboluzioa denboran monitorizatu.
- 4) Fagor Industrial: bi esperimentazio egingo dira. Lehenengoa Digitalizazio prozesuak sortu dezakeen eragina pertsonen lanaren zentzuan aztertzeke. Esperimentu hau Labe eta Garbiketa sailetan egingo da. Bigarrena takt-time bidezko lean manufacturing produkzio sistemaren ezarpen batek sortuko duen eragina pertsonen lanaren zentzuan esperimentatuko da. Bigarren hau labetako arloan egingo da.
- 5) Zorrotz: autonomia, informazioa eta xedea landuko dira bi arlotan (Hortzak eta gidak sailetan). Aldagai hauen garapenaren ondorioz lanaren zentzuaren eboluzioa neurtuko da.
- 6) Sutargi: pertsonen kapazitazio prozesuak sortzen duten eragina lanaren zentzuan esperimentatuko da kasu honetan. Horretarako Landuz eta Paifil programatan gaitzen ari diren pertsonekin egingo da esperimentazioa.
- 7) Oribay: pulvimetalurgia arloan kokatuko da esperimentazioa. STAI lan sistema baten ezarpenak sortu dezakeen eragina lanaren zentzuan aztertuko da. Sistema hauetan, informazioa, autonomia eta gaitasuna garatzen dira.
- 8) Lazpiur: xedea landuko da enpresa honen kasuan. Xedearen lanketak duen eragina lanaren zentzuan aztertuko da.

Aurkezpen honen ondoren deliberazio taldeari galdetu zitzaion ea faltan botatzen zuten esperimentazio motaren bat edo falta botatzen zuten landu gabe geratzen den aldagairen bat. Taldearen hausnarketatan honako gaiak irten ziren.

- 1) Pertsona bakoitzak erantzun desberdinak izango dituela aldagai horien garapenaren ondorioz... eta esperimentazioak hau kontutan izan beharko lukeela. Aldagai demografikoen arabera (generoa, adina, etb) erantzun desberdinak egon daitezkeela eta hori ere kontutan hartu beharko dela.
- 2) Langileen ikuspuntua bermatu behar dela esperimentazio hauetan. Oso produkziara bideratutako esperimentazioak direla eta agian beste arlo batzuk faltan botatzen direla.
- 3) Automatizazioak sortu dezakeen eragin lanaren zentzuan ez da aztertzen. Beste aldagai batzuk ere falta bota dira: lidergoan sortzen diren aldaketak adibidez, edo enpresaren izenak (markak) duen eragina adibidez.
- 4) Zuzendarien konpromisoa lotu behar da esperimentazioak ondo egiteko baina langileen erantzunak aztertu. Konfiantza giro baten egin beharko direla esperimentazio hauek aipatu zen.

Laburbilduz, Azaroan izandako lan saio honetan egingo diren esperimentuen inguruan hausnartu du deliberazio taldeak. Lehen hausnarketa izan da. 2022 urtean zehar

esperimentazioak garatzen diren bitartean lantzen jarraitu beharko den gai bat izango da hau.

c. Saioko programa

THINK TANK

ETORKIZUNEKO LANAREN INGURUKO DELIBERAZIO TALDEA

GRUPO DE DELIBERACIÓN SOBRE EL TRABAJO DEL FUTURO

AURREZ AURREKO SAIOA (GUNEAN), 2021ko azaroak 25, 16:00tan

SESIÓN PRESENCIAL (en GUNEA), 25 de noviembre de 2021, a las 16:00

SAIOAN LANDUKO DEN GAIA/ TEMA CENTRAL DE LA SESIÓN

Aurreko saioan lankidetzazko gobernantza landu zen; zehazki, etorkizuneko programa potentzial batean gobernantza-modu berri bat nola gauzatu eztabaidatu zen. Hurrengo saio honetan, lanaren zentzua landuko da. Parte hartzen duten enpresetan egin beharreko esperimentazioak aurkeztu eta hausnartuko dira.

En la sesión anterior se trabajó la gobernanza colaborativa; en concreto se debatió sobre cómo materializar una nueva forma de gobernanza en un potencial programa de futuro. En esta próxima sesión, se trabajará el sentido del trabajo; concretamente, se presentará y reflexionará sobre las experimentaciones a realizar en las empresas participantes.

SAIORAKO AGENDA/AGENDA DE LA SESIÓN

- Sarrera
 - Enpresetan egin beharreko esperimentazioen aurkezpena
 - Esperimentazioei buruzko eztabaida eta hobekuntza-proposamenak
 - Itxiera
-
- Introducción
 - Presentación de las experimentaciones a realizar en las empresas
 - Debate y propuestas de mejora sobre las experimentaciones
 - Cierre