

ENPLEGUGARRITASUNAREN ESANAHIA GARAPEN IRAUNKORRERAKO HELBURUEN ESPARRUAN



B Y E F **BILBAO YOUTH EMPLOYMENT FORUM'15**

Azaroa 26, 2015
Bilbao – Hotel Carlton

ENPLEGUGARRITASUNAREN ESANAHIA GARAPEN IRAUNKORRERAKO HELBURUEN ESPARRUAN



AURKIBIDEA

1. Sarrera	3
2. Garapen Iraunkorrerako Helburuak, 2015-2030	4-5
3. Enplegugarritasuna definitu nahian	6-7
4. Produkzio-eredua	8
5. Kultura antolatzailearen aldaketa	9-10
6. Gaitasun pertsonalen alorreko prestakuntza	11-14
7. Bibliografia	15-16

1. SARRERA

ICARO Think-Tank taldeak, hots, Novia Salcedo Fundazioaren ekintzarako pentsamenduaren, gogoetaren eta itxaropenerako taldeak azken 5 urte hauetan Pertsonetan oinarritutako eredu Sozioekonomiko berri bat sortzeko behar diren aldaketa-elementuak identifikatzeko lanean jardun du. Horretarako, Erronka Sozioekonomiko Berriak eta erronka horiei ekiteko ekintza bideragarriak zein diren identifikatu ditu; hori guztia partaidetzan oinarritutako metodologia erabiliz, ikuspegia partekatua izan dadin.

Lan horiek lau Ícaro koadernotan bilduta daude. Koaderno horietara sartzeko eta haiek kontsultatzeko honako helbide honetara jo daiteke: <http://www.noviasalcedo.es/es/menu.publicaciones--/menu.cuadernos-icaro/>

I. koadernoaren (2011) abiapuntua Gizarte Berrikuntza zen, gizarte-harremanen eraldaketa sortzailatzat hartuta, pertsonen eta erakundeen artean balioa trukatzeko modu berriak lortzeko.

II. koadernoaren (2012) gai nagusia honako hau izan zen: lankidetzan jarduten nola ikasi. Lankidetzaren giza baliabideak, erakundeen eta Gizartearen lorpen bat da. Lankidetzan jardutea ikasteak proiektu partekatuak eraikitzen ikastea esan nahi du.

III. koadernoaren (2013) ardatza erakundeak eta haien funtzionamendua izan zen. Horretarako, gardentasuna eta gobernu ona izan ziren edizio horretako funtsezko gaiak. Gardentasuna herritarrentzako eta Gizarte osorako zerbitzu publiko egokia lortzeko *bitarteko* gisa ulertuta.

IV. koadernoak (2014) amaiera eman zion gogoeta-zikloari, testuinguru ekonomikoari heldu zion eta pertsonen garapen integrala ahalbidetuko duten gizarte-balioak eraikitzeko premia identifikatu zuen eta aberastasuna sortzea eta aberastasunaren banaketa ekitatiboa uztartu zituen.

Dokumentu honen bitartez, BYEF-2015 Foroaren II. Edizioan landuko ditugun lan-ikuspegia eta ezbatatutakoak aurkeztu nahi ditugu. Horrekin guztiarekin, enplegarritasuna sustatzeko esparru bat definitu nahi dugu; horretarako, zer produkzio-eredutarako, zer enpresa-kulturatarako eta zer eskumenekin gaitutako ditugun enpleguak etorkizunean jarriko dizkigun erronkak definitu ditugu.

2. GARAPEN IRAUNKORRERAKO HELBURUAK, 2015-2030

Enpleguaren eta garapen iraunkorreko beste eremu batzuen nazioarteko egoera testuinguruan hobeto kokatzeko, Nazio Batuek 2015-2030 aldirako Garapen Iraunkorrerako Helburuak edo Global Goal izenekoak duela gutxi onartu izanak ekarri dituen ildo nagusiak sartuko ditugu.

Nazio Batuen panorama konplexua osatzen duten 193 herrialdeek irailean onartu zituzten **Garapen Iraunkorrerako Helburuak** mugarririk historikoa izan dira, beste guztien gainetik, munduko Erakundearen 70 urtetan. 17 Helburu dira, eta helburu horien balioa garrantzi handikoa da mundu hau aldatzen hasi nahi bada eta mundu hau guztiontzat bidezkoagoa izango den leku bat izatea nahi badugu. Garapen Iraunkorrerako Helburuak bere osotasunean ulertzeko, 2000. urtera jo behar dugu, Nazio Batuek Milurtekoko Helburuak onartu zituzten urtera, alegia. 2015. urtea jomuga zuen helburu multzoa. Garai hartako Helburuak honako hauek ziren: muturreko pobrezia murriztea, HIESaren hedapena geldiaraztea eta lehen hezkuntzarako sarbidea bermatzea. Lanean hamabost urtez jardun ondoren, aurrerapen handiak egin dira pobreziaaren aurkako borrokaren eremuan, baina beste hainbat arlotan, ordea, aurrerapenak ez dira behar adinakoak izan, Nazio Batuen Erakundeak berak aitortu duenaren arabera.

Horregatik, Nazio Batuek lanarekin jarraituko zutela aurreikusi zuten, eta, hortik sortu dira, hain zuzen ere, Garapen Iraunkorrerako Helburu berriak, Milurtekoko Helburuen oinordekoak. 17 *Global Goal* izeneko helburuak, eta helburu horietako bakoitzaren 169 jomugak bost multzotan bil litezke: *People, Planet, Prosperity, Peace and Partnership*. Lehenengo aldiz, 2015az geroztiko Agenda horrek ez du bereizketarik ezartzen Iparraren eta Hegoaren artean edo herrialde aberats eta pobreen artean. Oraingo honetan, herrialde guztiak maila berean daude, eta helburuak betetzea derrigorrezkoa ez bada ere –Ban Ki-Moon-ek dioenez, "Agindu Morala" da–, aurrera egin da egungo *statu quo-a* Munduko Erakundearen proposatzeko moduan. Helburu guztiak elkarrekin lotuta badaude ere, bi helburu zuzenago dagozkio gazteen enpleguari: laugarren helburua eta zortzigarrena; Kalitateko hezkuntza eta hazkunde ekonomiko eta enplegu duinak. Lehen helburuari dagokionez, jomuga guztiontzako hezkuntza barne-hartzailea bermatzea da, baita kalitatekoak eta ekitatiboak diren ikasteko aukera iraunkorrak sustatzea ere. Bigarren helburuari dagokionez, hazkunde ekonomiko etengabea, barne-hartzailea eta iraunkorra, enplegu osoa eta emankorra, eta pertsona guztientzako lan duina sustatzea da.¹

Izan ere, 2015eko gazte-enpleguaren Munduko Joerei buruzko azken txostenean nabarmentzen denez, Lanaren Nazioarteko Erakundeak gazteentzako enplegu egokietan inbertsioa egin dadin sustatzea proposatzen du. Txosten horretan azaltzen den egoera honako hau da: gazteen enpleguaren krisia arintzen ari da, munduko estatistikei dagokienez behintzat. Gazteen Enpleguaren Munduko Joerei buruzko txostenaren 2013ko edizioan (LNE, 2013) honako premisa hau ezarri zen: "egungo lan-merkatuan ez da erraza gazte izatea", enpleguaren krisiaren iraunkortasunari, lana aurkitzeko ilara luzeei eta gazteek enplegu egonkorra lortzeko aurre egin beharreko gero eta erronka handiagoei erreferentzia eginez. 2015eko txostenean "berri onen" zantzu batzuk azaltzen dira; berri on horien artean dago

¹ <http://www.undp.org/content/undp/es/home/mdgoverview/post-2015-development-agenda.html>

munduko gazte langabeen kopurua 3,3 milioi murriztu dela krisialdiaren gailurretik abiatuta: 2009an 76,6 milioi gazte zeuden langabezian; 2014an, aldiz, 73,3 milioi inguru. Hala eta guztiz ere, egoerak ezegonkorra izaten jarraitzen du, eta munduko gazteen langabezia-tasa krisialdiaren (2007) aurretik zegoen %11,7ko tasaren oso gaintik dago gaur egun oraindik. Oro har, ekonomikoki aktiboak diren bost gaztetatik (%42,6) bik langabezian jarraitzen dute edo lan egiten badute ere pobrezia-egoeretan bizi dira. Estatistika horien aurrean, egokia da baieztatzea oraindik ez dela erraza gazte izatea egungo lan-merkatuan.

Kontuan izan behar dugu hazkunde ekonomikoaren, enplegu-sorreraren eta pobrezia murriztearen artean ez dagoela ezer automatikorik, Lanaren Nazioarteko Erakundearen Latinoamerikarako eta Kariberako Eskualde-zuzendari José M. Salazar-Xirinachs jaunak "Hazkunde barne-hartzailerako eta enplegu gehiago eta hobeak lortzeko Produkzio Garapenerako Politikei (PGP)" buruzko azken lanean adierazi duenaren arabera.

Baina Garapen Iraunkorrerako Helburuetara berriro itzuliz, esan behar dugu azken aipamenaren ondoriozko 17. atala, hau da, Global Goal izeneko helburuak ezartzen saiatzeko ezarri behar diren aliantzak aipatzen dituen atala, nabarmendu behar dela. Erakundeen (publikoak eta pribatuak) arteko lankidetzak funtsezkoa da: Gobernuak, Parlamentuak, Nazio Batuen Agentziak, Tokiko Agintaritzak, Gizarte Zibila, Enpresa eta Sektore pribatua, Komunitate akademikoa eta zientifikoa eta pertsona guztiak tartean sartzea. Horregatik, gauza berria da atal hori Nazio Batuek sustatu dituzten helburuen artean sartzea.

Ildo horretan, Nazio Batuek egindako Gazteen Enpleguaren Hamarkada Deklaratzeko Nazioarteko Kanpaina ondo lotuta dago Global Goal helburuekin. Gizarte zibilak bultzatzen duen lankidetzak publiko/pribatuaren ekimenaren aitzindariak Espainiako Gobernuko Erakundeak dira 2015eko ekainaz geroztik² eta ekimen horrek Euskal Autonomia Erkidegoko Jaurlaritzako Erakundeen laguntza ere badu. Ekimen horrek argi eta garbi erakusten du Agenda Globalari tokikoa den horretatik lagundu dakiokela.

Laburbilduz, garapen barne-hartzaile eta iraunkorrerako ibilbide eguneratua edukitzeaz gain, helburu garbiak eta bultzatu behar ditugun ekintzak ditugu. Ibilbide hori unibertso osoan aplikatu daiteke, errealitate nazional desberdinak, garapen-maila desberdinak eta testuinguru bakoitzean ezartzen diren lehentasunak kontuan hartuta. Gazteen Enpleguaren arazoa arazo globala da, nahiz eta herrialde bakoitzak erronka desberdinak izan; arazo hori, hain zuzen ere, Espainian gogortasun bereziz azaltzen da.

Lider guztiek onartzen dute oraindik ez dugula aurkitu guztiontzat izango den benetako jarduera ekonomiko iraunkorra nola sortu behar den galderari erantzuteko modurik. Enpresen zeregin nagusia da, 8. eta 17. helburuetan zehazten denaren arabera. Horri guztiari buruz hitz egingo dugu ondorengo orrialdeetan.

R2015eko ekainaren 12ko Ministroen Kontseilu bidez onartutako Ebazpena

Etorkizuna gure esku dago, zuzia ondorengo belaunaldiei emateko. Ekin diezaiogun ekintzari!

3. ENPLEGUGARRITASUNA DEFINITU NAHIAN

Enplegugarritasunaren esanahia aldatu egiten da langileei eta enpresei eragiten dieten berrikuntza ekonomikoen, teknologikoen eta sozialen arabera. Ildo berean, langileen prestakuntzak enpresen funtzionamenduaren eredura egokitu behar du. Eredua hori etengabea bilakatzen ari denez, prestakuntzan, gizartearen etorkizuneko eskaria enpresei nahiz langileei aurreratzea behartuta gaude. Enplegu-emaileak ere egokitu ahal izango dira enplegu-eskatzailen gaitasunetara. Litekeena da egokitzen badira, nabarmen areagotzea haien sormena.

Enplegugarritasuna pertsonaren eta enpresaren artean sortzen den harreman motan oinarritzen da. Harreman hori honelakoa izan daiteke:

- Enpresak etengabeko nagusitasun-harremana du langilearen gain.
- Enpresak eta pertsonak beren aprobetxamendua bilatzen dute, legeak hala aginduta bizi dira elkarrekin, baina ez dute elkar kontuan hartzen eta ez pertsonak ez erakundeak ez dute balio gehiago eta balio hobea eraikitzen.
- Pertsona eta enpresa etengabe aberasten dira harreman horretatik.

BYEF Foroaren II. edizioari (2015) buruzko gogoeta egiteko gauzatutako oinarritzko dokumentu honen bitartez, enpresaren eta pertsonen arteko harreman mota berri bat eraikitzeke garaian kontuan hartu behar ditugun funtsezko hiru gairi buruzko hurbilketa bat aurkeztu dugu. Guk uste dugu harreman kooperatibo hori, hau da, bi alderdiak aberasten dituen harreman hori, ezinbestekoa dela gazteen enplegugarritasun gehiago eta hobea ekarriko duen testuingurua lortzeko.

Gai erabakigarriak honako hauek dira:

1. Produkzio-eredua
2. Enpresa-kultura
3. Testuinguru berri horri erantzuneko dioten prestakuntza eta gaitasun pertsonalak.

Hiru elementu horiek lantzeko garaian, ezinbestekoa da azterketa honek Gizartearen maila lantzea, Gizarte Erronka Berriak izenekoa kontuan hartuta, erronka horiek zehaztuko baitute etorkizuneko ongizate-egoera. Era berean, badakigu erronka horiek hainbat faktorek mugatuko dituztela, hala nola biztanleriaren zahartzeak, garapen teknologikoak, ingurumenak, globalizazio ekonomikoak, gizarte zibilaren indarrak eta dinamismoak, edo migrazio-mugimenduek, eta abar.... Elementu berri horiek dagoeneko aldatzen ari dira lan-inguruneak, lanbideak eta harremanetarako ohiko eskemak, eta guztiak (berria dena eta zaharra dena) oraindik definitu gabe dagoen esparru berri batekin bizi beharko du; gure lan egiteko modua, "enplegu berria" lortzeko eta "enplegu berri" horretan bizitza osoan jarraitzeko modua aldatzen ari da, eta horrek guztiak eraldatu egingo du egungo lan-harremanen sistema, eta gure bizitza pertsonala eta profesionala bateragarri egiteko gure moduari ere eragingo dio.

Maila horretatik abiatuta, **1. gaia (Produkzio-eredua)**, hau da, Txosten honetako 4. atala aztertuko dugu sakonki.

Erakundeei dagokienez, enpresa-kulturaren ezinbesteko aldaketa nola sustatu behar den landu behar da, enpresa-kulturak malguagoa eta partizipatiboa izan beharko baitu aurrerantzean. Gaur egun, arestian adierazi dugunez, hainbat joera garbi daude enpresaren eta pertsonen arteko harreman-ereduetan. Muturretan honako hauek izango genituzke: alde batetik, nagusitzen dela eta gehien hedatuta dagoela ematen duen muturra, hau da, enpresarena, pentsatzen duena irabazi ekonomikoa bilatzen duen prozesuaren baliabideak direla pertsonak, langileen garapen pertsonala eta profesionala kontuan hartu gabe. Eredu horren oinarriak nagusitasuna eta pertsonak ahalduntzen ez dituen produkzio-lidergoa dira. Bestetik, beste muturra, hots, gu sustatzen ari garena, eta alternatiba gisa sendotzea nahi duguna, pertsonen garapena nahi duen eta garapen horren bitartez, erakundeen garapena lortu nahi duen kultura antolatzailean oinarritzen da. Enpresaren eta pertsonaren arteko zer harreman motak egiten du enplegarriago eta hobeto enplegarria laneratu nahi duen gaztea? Atal honetan **2. gaia** (enplegarritasun handiagoari eta hobeari lotutako **Enpresa-kultura**) landuko da, hots, Txosten honetako 5. atala.

Azkenik, ezinbestekoa da jakitea aldaketa horiek guztiek maila indibidualean zer eragin izango duten gero eta hurbilago dagoen etorkizunean enplegua nola hurbildu behar dugun ulertu ahal izateko. Produkzioaren eta lanaren alorreko testuinguru berri horrek hainbat gaitasun indibidual beharko ditu kudeaketaren ikuspegitik nahiz enpleguaren ikuspegitik. Erronka berriak, eta batez ere teknologia, gu harremanetan jartzeko modua aldatzen ari dira, eta horrekin batera, gure bizi-ohiturak, lan-ohiturak, osasun-ohiturak eta aisia-ohiturak aldatzen ari dira. Prestatzen ari al gara gazteak aldaketa horietarako? Hori guztia **3. gaian (Testuinguru soziolaboral berri horretarako prestakuntza eta gaitasun pertsonalak)** aztertuko da, hau da, Txosten honetako 6. atalean.

Laburbilduz, kontuan izan behar da egungo kultura-aldaketak etorkizuneko enplegua ulertzeko modu berri batera garamatzala. Hori guztia kultura-aldaketa horiek eta gertatzen ari diren aldaketa teknologikoak eta ekonomikoak bereizezinak diren ingurune batean. Jokaleku berri horretan, funtsezkoa da enplegu bila dabiltzan gazteei kokatzen laguntzea, beren enplegarritasun-maila hobetzen lagunduko dieten gaitasunak eskuratzen laguntzea, eta gizarte-erronka berri horiei erantzungo dieten ibilbide profesionalak eraikitzeke gai izatea gazte horiek. Hori guztia benetako Gazte Bermea –autonomia pertsonala eta profesionala benetan emango diona– eskaintzeko kontzeptuari edukia ematea baino ez da.

4. PRODUKZIO EREDUA

Etorkizuneko enpleguari dagokionez kontuan izan behar dugun lehenengo alderdiak honako galdera honetara garamatza: Zer produkzio-ereduren alde egingo dugu?

Honako hauek ahalbidetuko dituen eredu baten alde egingo dugu: 1) **Pertsonen** garapena eta 2) **Guztien Ongia** indartzea; gure gizarteetan (tokikoan nahiz globalean) ditugun erroka handiak gaituzten lagunduko duena: gizarte-desberdintasunak erabakiak hartzeko garaian, bizitza duina bizitzeko gizartearen zati batek dituen zailtasunak, klima-aldaketak enpleguan eta baliabide naturalen iraunkortasunean dituen ondorioak. Sarreran adierazi dugunez, erroka horiek bat datoz garapen iraunkorrerako Nazio Batuen 2030eko Agendarekin; han adierazten denez, enpresaren eta gizarte zibilaren zeregina oso garrantzitsua baita. (8. helburua: *hazkunde ekonomiko etengabea, barne-hartzailea eta iraunkorra, enplegu osoa eta emankorra, eta guztiontzako lan duina sustatzea*).

Produkzio-eredu berri horretarako, berrikuntzaren ikuspegi integrala behar dugu, definitutako gizarte-erroka horietarako soluzioak garatzera bideratuta dagoen ikuspegia, berrikuntza teknologikoa, berrikuntza ekonomikoa eta berrikuntza soziala txertatuz. Baina ez dugu ahaztu behar gizarte-berrikuntzak bideratu behar dituela berrikuntza teknologikoa eta ekonomikoa; izan ere, ekonomia pertsonak Gizartearen garapen integrala izateari erantzuteko bitarteko bat besterik ez da. Eta horretarako, aurrera egin behar dugu Zientzian eta Teknologian nahiz aberastasuna sortzeko modu berrietan, eta, halaber, askatasuna, berdintasuna eta desberdinen arteko lankidetzaren oinarri dituzten harreman mota desberdinak eraikitzen ikasi behar dugu. Ekonomia-erakundeak arautu behar ditugu, guztion ongia lortzen laguntzeko prozesuak indartzeko.

Ekonomia dimentsio globalera bideratu behar da, dimentsio hori etikak islatzen du batez ere.

Gizarteak arrazoi etikoetan aurrera eginez eta jakituria ekonomiaren, kulturaren, ingurumenaren, gizartearen eta belaunaldien arteko bizitzari aplikatuz hobetzen dira.

Enpresak produktuak eta zerbitzuak sortzeko eragile nagusiak dira, herritarrek elkarri lotutako balio-kateetan eramanen baitituzte. Produkzio-eredu berriak, enpresaren estrategiaren eta haren barne-antolamenduaren esanahia eta kostuetan eraginkorra den ikuspegiaren esanahia balioetan eraginkorra den ikuspegi bihurtzen du. **Produkzio-eredu berria** balioa trukatzeko eredu da, baita jakitea eta gaitasun pertsonalak pertsonaren eta enpresaren baterako garapen lerrokatua lortzeko eredu ere. Horixe da produkzio-eredu aldatzea.

Aztertzen ari garen ikuspegi horrek guztiak honako hau behar du:

1. Estimulu politikoa, produkzio-eredu hori bultzatzen lagunduko duena eta "ad-hoc" jarduteko ildo estrategikoak hedatuko dituen.
2. Arestian pertsonen eta Guztion Ongiaren garapen gisa definitu dugun horretan oinarrituta dauden erakunde ekonomiko eta politiko barne-hartzaileak eraikitzea.
3. Gizarte Zibil sendoa eta lankidetzaren publiko/pribatu irmoa

5. KULTURA ANTOLATZAILEAREN ALDAKETA

Ze enpresa-kultura eredu sustatu behar da eta zergatik?

Orain arte garatu ditugun ikerketek berresten digute enpresak kultura-aldaketaren funtsezko agenteak direla, eta enpresen bitartez aldaketak egin ditzakegula ingurunean. Enpresa, aldaketarako tresna izan daiteke, baldin eta ikuspegi egokia bada. Enpresaren barne-prozesuak ondo kudeatzen badira eta enpresako pertsonen, zuzendarien eta dinamiken arteko integrazioa eraginkorra bada, enpresa *kultura-aldaketarako agentea* izan daiteke, enpresak jarduten duen ingurunearen garapen iraunkorra, hau da, gizartearen garapen iraunkorra lortzen lagunduko duena, eta horregatik, *gizarte-berrikuntza* ere sor dezake.

Novia Salcedo Fundazioak hainbat azterlanetan landu du gai hori giza dimentsiora eta gizarte-dimentsiora enpresa-kulturaren zer elementu hurbiltzen diren gehien jakiteko. Egindako azken azterlana enpresaren alorrari buruzkoa izan da ("*Enpresa Modernoari buruzko Azterlana Giza garapena eta Gizarte-garapena lortzeko*"). Gizarte Berrikuntza neurtzeko Indizea egin genuen dinamika antolatzaile berritzaileak **partaidetzan eta lidergoan** nola oinarritzen diren neurtzeko. Bi faktoreak garrantzitsuak ziren gizabanakoaren autonomia, pertsonen lankidetzeta eta partaidetza, taldean egindako lana eta jakintza sortzea sustatzeko; azterlan horretan berrikuntza-taldeak enpresei jakintza sortzen eta gizarte-berrikuntza sortzen laguntzen zieten dinamika antolatzaile horiek oinarri zituen funtsezko tresnak ziren. Hau da, enpresa batek sortzen zuen pertsonetan oinarritutako berrikuntza-maila neur zitekeen.³ Hori, beraz, enpresaren eta pertsonaren arteko harremana hobea dela egiaztatzen duen enpresa-kultura izango litzateke. Partaidetzaren alde egiten duen kultura, baina ez soilik helburu estrategikoak ezartzeko garaian parte hartzen duena, baizik eta enpresan jakintza sortzearen alde egiten duen kultura. Horretarako, lidergo eraldatzailea deitu denak funtsezko gaitasuna izan behar du etorkizuneko liderretan. Lidergo horrek pertsonen sormenaren alde egin behar du, pertsona horiek intelektualki sustatu behar ditu, eta, gainera, lantaldeko kide bakoitzaren berezitasun indibidualak izan behar ditu kontuan.

Aldaketa-prozesu hori, gainera, funtsezko aukera izango da enpresako **zuzendarientzat**, eta zuzendari horiek partaidetza eta lidergo etikoaren eta partekatuaeren kontzeptuetan hezi beharko dute. Baina **langileentzat** eta enplegu bila dabiltzan **gazteentzat** ere funtsezko aukera izango da, enpresa-kulturaren eredu berri horietara egokitutako gaitasun berri horiek eskuratu beharko baitituzte. Gaitasun horiek honako hauek dira, besteak beste: sormena, jarrera ekintzailea, beste batzuekin lan egiteko gaitasuna, erabakiak hartzeko autonomia, kulturartekotasuna, hizkuntzak eta komunikatzeko trebetasunak.

Enplegarritasuna areagotzeko, erakundeak honako hauek sustatu behar ditu:

-Erakundearen azken helburuekin dagoen lotura pertsonala edo **kontratu emozionala**. Balioa ematea eta konpromisoa hartzea zuzenean lotuta daude pertsonen erakundearekin eta haien arduradunekin duten lotura motarekin. Motibazio ekonomikotik edo denboraren prezioetik erakundearen asmoarekin eta esanahiarekin lotura izatera igaro daiteke, laguntza-mailak aldatuz.

³ Giza Garapenerako eta Gizarte Garapenerako Enpresa Modernoak (2014).
http://www.noviasalcedo.es/es/menu_publicaciones--/_menu_estudios/

-**Balioaniztasuna** pertsonen gaitasunak beste arlo batzuetara hedatzeko esanahian. Horrek ondorio balsamikoa du barne-harremanak hobetzeari dagokionez, besteen zailtasunak ulertzeari dagokionez eta batez ere elkarrekin jakintza sortzeko talde-esanahia sortzeari dagokionez.

Balioaniztasunik ez badago eta gehiegizko espezializazioa badago, lana ohikeria bihur daiteke eta motibazioa gal daiteke. Balioaniztasunari esker enplegugarritasuna hedatzen da eta enplegugarritasun hori eremu berrietara egoki daiteke.

-**Prestakuntza eta jakintza lortzea** ikastaroetatik haratago. Jakintza-fluxuak eta ikerketa kolektibora irekita egoten badira eta proposamen kolektiboa kontuan hartzen dituzten ohiko lanetan jarduerak sartzten badira, hobetzeko eta berritzeko ideia eta ikuspegi berriak sortuko dira.

-**Parte hartzeko** gune gehiago abian jartzen badira, atea irekiko zaie erantzukizuna garatzeari, informazioa lortzeari eta baliabideei buruz erabakiak hartzeko gaitasunari. Partaidetza enplegugarritasunaren garapen-funtsa da. Partaidetza beste batzuek zehaztutako eta diseinatutako zereginaren gainera lan egiteko gaitasunetan sakontzea da.

Lau aldaketa horiek pertsonak kudeatzeko eredu bat osatzen dute, eta eredu horri ezinbestean ekin behar zaio. Eta ekintza horiek, lehenik eta behin, enpresari egiten diote mesede.

Zergatik?

-**Gaitasun berritzailea** berria den horretarako gaitasun pertsonalen araberakoa da batez ere. (MCI eredu-2001)

-Aniztasunaren alorrean **haztea eta hedatzea** bezeroen arazoak konpontzeko eta balioa sortzeko jakintzak erabiltzean izandako diziplinartekotasunaren araberakoak dira.

-**Partaidetzak, talde-esanahiak** eta xede kolektiboek laguntzen dute erakundeak krisialdian erraz ez desegiten zatikako interesengatik, akzionistengatik, sindikatuengatik eta enplegatuegatik.

6. ENPLEGUGARRITASUNERAKO GAITASUN PERTSONALETAN PRESTATZEA, TESTUINGURU SOZIOLABORAL BERRI HONETAN.

Enplegu iraunkorra eta integratzailea sortzearen alde egiten duen testuingurua sortu ahal izateko Gizartean egin behar diren aldaketa handien gakoak lantzen ari gara. Ikusten ari gara produkzio-eredu jakin bat bultzatzearen arabera eta pertsonen garapenean oinarritutako enpresa-kultura berri bat sustatzearen arabera, hainbat trebetasun eta gaitasun beharko direla eta trebetasun eta gaitasun horiek langileengan eta oraindik eraiki gabe dagoen lan-ingurune berri batean sartu nahi duten gazteengan sustatu beharko direla.

Nahiz eta gaitasun teknikoek balio handia izan gazteen ibilbide profesionaletan, ez dira nahikoa gazte horien enplegugarritasuna hedatzeko, eta zeharkako gaitasunak beharko dituzte, duela gutxi aipatu ditugunak bezalakoak. Enplegugarritasunari buruz hitz egiten dugunean, funtsezkoa izango da enpresak eta enpresa horien kultura ezagutzea; izan ere, enpresa horietatik lortzen ditugun lanetik eta jakintzatik gazteak eta enpresak harremanetan jarriko dituzten proiektuak eta programak eraiki ahal izango ditugu, eta lankidetzaren horretatik gazteak lan-merkatu hurbilduko dituzten aukera berriak atera daitezke.

Enplegugarritasuna eta pertsona

Gogoeta hau egiteko gazteen enplegugarritasuna ahalbidetzen duten alderdiak nabarmenduko ditugu:

- Pertsonaren jarrera: ekintzailletza, pertsona horrek bere buruarengan duen konfiantza, etorkizunari buruzko ikuspegi positiboa eta lankidetzan jarduteko gaitasuna enplegugarritasuna ahalbidetzen duten alderdiak dira, betiere enpresaren kudeaketan, enpresaren garapen-ekimenetan eta enpresaren emaitza ekonomikoetan langileen partaidetza ahalbidetzen duen enpresa batean bagoaude.
- Langileen eta zuzendarien artean komunikazioa behar da eta lankidetzan jardun behar dute enpresaren estrategiak elkarrekin diseinatzeko.
- Langileei enpresaren lidergoan parte hartzen utzi behar zaie lidergo partekatua ikuspegitik, hau da, beren garapenari buruzko ardura, enpresaren helburuak lortzea eta bezeroak pozik egotea beren gain hartzen utzi behar zaie.
- Enpresakoa ez den testuinguruko alderdiak: **gizarte-arloko alderdiak** (enplegua eta lan-jarduera gizartean erakustea arautzen duten gizarte-balioak); **hezkuntza-arloko alderdiak** (autoestimua, ekiteko gaitasunaren eta lankidetzan jarduteko gaitasunaren garapena); **erakunde-arloko alderdiak** (autoenpleguaren, ekintzailletzaren eta produktibitatearen erakunde-garapena); **alderdi psikologikoak** (pertsona batek bere enplegugarritasunari buruz duen irudikapena).

Eta gazteen enplegugarritasunak dituen eragozpen nagusiak

- Enpresako zuzendariak jartzen dituztenak: **langileengan konfiantzarik ez izatea**. Lana berrikuntza-taldean arabera antolatzea tresna egokia da lidergo partekatua garatzeko zuzendarien eta langileen artean.
- Enpresako zuzendariak jartzen dituztenak: **boterea banatzeko erresistentzia**.
- Lidergoa langileekin partekatzeak botere-zatiak lagatzea esan nahi du.
- Langileen aldetik: **gogorik eta borondaterik ez izatea enpresaren emaitzetan ardura handiagoa hartzeko beren gain**. Berrikuntza-taldeetan ikasten da hobekien enpresaren funtzionamenduan lidergoa partekatzen.
- Langileen aldetik: **lehia eta lankidetzaren bateraezinak direla uste izatea**. Ideia oker hori oso hedatuta dago gazteen eta hezitzaileen artean. Produktibitatea garatzeko, oreka egokia izan behar da hasierako lehiakortasunaren eta amaierako lankidetzaren artean pertsonen arteko eta taldeen arteko harremanetan.
- Hezkuntza-arloko eta politika-arloko erakundeen aldetik: **gazteen pasibotasuna eta mendekotasuna sustatzen dute** jakintzak ematean oinarrituta dagoen hezkuntzaren bitartez eta diru-laguntzetan oinarrituta dagoen enplegu-politikaren bitartez, gizarte-zerbitzuen alorrean enplegua sortu ordez. Hemen lan asko dago, lan hori familiek eta boluntarioek egin beharko dute, eta enplegu-hobi garrantzitsua izan daiteke.

Askotan esaten da etengabeko prestakuntza enplegugarritasuna areagotzeko baliatzen den ekintza garrantzitsuena dela. Enplegugarritasunaren oso zatitako ikuspegi horrek ez du kontuan hartzen enplegugarritasuna gauzatu ahala eraikitzen dela. Trebakuntzak ez du etekinik ematen aukerarik ematen ez bada. Kontua ez da lanpostuz igotzea, baizik eta nola egiten den aberastea eta hobetzea, balio gehiago sortuz lan egindako denboraren arabera. Hau da, gure lanpostuan egiten dugun lanari esker lortzen dugu gure lana betetzeko orduan enpresarako enplegugarritasun handiagoa, eta horrekin aurrerapen kolektiboa lortzen da, eta haren bitartez lortzen da enpresa garatzea eta enpresari eustea.

Gazteen enplegugarritasuna sustatzen duten ekintzak:

Hasierako ideia, enplegua elkarren artean desestali behar dugula ikuspegia izan behar dugula da, guk proposatzen eta lortu nahi dugun (gazteak, enpresa eta erakundeak) produkzio-ereduari erantzungo dion enplegua bereziki.

Horri dagokionez, gazteen enplegugarritasuna lortzen laguntzeko Novia Salcedo Fundazioak garatu dituen ekimen batzuk aipa ditzakegu:

- Enplegua Sortzeko Eredu Berria izeneko Ekimena (ESEB) [2014]. Lan bila dabilen gazteen, enpresen eta Novia Salcedo Fundazioaren arteko elkarrizketa ezartzean data. Gizartean dagoen arazoaren aurrean, hau da, gazteen langabeziaren arazoaren aurrean, alderdi guztiak elkartzea da helburua. Proiektuak sortu nahi dira, eta proiektu horietan gazteek, taldetan eratuta, inplikaturako alderdi guztiei balioa emango dieten soluzioak emango dituzte. Enpresak abiapuntuko eskaera batzuei erantzun behar die, eta gazteek eskaera horrekin bat egiteaz gain, lankidetzan eta benetako azaroei buruzko ikaskuntzan oinarritutako proposamen metodologikoa errespetatu behar dute. Enpresek erakutsi behar dute enpresa-kultura jakin bat dutela, gazteei balioa gehitzeko konpromisoan oinarrituta dagoen kultura, alegia. Ebaluazioa positiboa izango da bi alderdiek etekin bera lortzen badute. Novia Salcedo Fundazioa izango da elkar aberastuko duen prozesua zainduko duena, eta bereziki gazteen enplegugarritasuna hobetzen ote den zainduko duena. Ekimen horretan, gaur egun arte, Vicinay Cadenas, Tubacex, Ortzadar, Egamaster, Turiscopio enpresek eta 15 gaztek hartu dute parte. Taldeak ibilbidearen fase desberdinetan daude, eta azken ebaluazioa ez da egin oraindik.
- Enpresa Kultura Berria izeneko Ekimena [2012]: Novia Salcedo Fundazioak 30 lantegi baino gehiago antolatu ditu azken hiru urte hauetan, eta lantegi horietatik ETEetako eta enpresa handietako Gerentziako eta Giza Baliabideetako 300 ordezkari eta Kalitateko zuzendari baino gehiago igaro dira. Horiek guztiak zuzenean entzun dute enplegugarritasunari lotutako produkzio-ereduaren eta enpresa-kulturaren planteamendu hori, hots, testu honetan aurkezten ari garen planteamendua. Haiekin lortu dugu ikuspegi hori txertatzea eta Novia Salcedo Fundazioaren jardueraren –lanekoak ez diren jardunetan oinarrituta dagoena– ardatz nagusiari esanahia ematea. Gaur egun, programa horiei esker, batez beste 800 gaztek garatzen dituzte urtean ikaskuntza praktikoko egonaldiak enpresetan; ibilbide hau egin ondoren, gazteen % 65ek lortu du 6 hilabetetik gorako lan-kontratua. Enplegua lortzea ahalbidetzen duten beste tresna batzuekin (esate baterako, lehen enplegurako behin-behineko kontratazioa; kontratazio horri, gainera, hobarria ematen zaio) alderatuta egin den ebaluazioa oso positiboa da gazteentzat.
- ICARO-BYEF-PEGASUS. ICAROn [2010] argitaratutako kontzeptuzko esparru teorikotik abiatuta, gazteen langabeziaren problematika landu dugu, eta honako elementu hauek sortu dira: alde batetik, eztabaidarako gune aldeaniztuna, gazteen enpleguaren problematika ulertzen lagunduko diguna problematika horren inguruan lan egiteko ekintza-ikerketak ikuspegiarekin; horri Bilbao Youth Employment Forum (BYEF) [2014] deitu diogu, eta hau Foro horren bigarren edizioa da. Bestalde, eztabaidarako gune honek PEGASUS Proiektuaren [2013] kontzeptuzko esparruak elikatzen ditu. PEGASUS Nazio Batuek aurrera eramandako Gazteen Enpleguaren aldeko Hamarkada deklaratzeko Nazioarteko Kanpaina da. Gaur egun, Eusko Jaurlaritzaren eta Espainiako Gobernuaren laguntza du eta 400 erakunde baino gehiago atxikita daude 5 kontinenteetako 65 herrialdetan baino gehiagotan.
- Gizarteari Jakinaraztea [2010etik gaur egun arte]. Ekimen horren bitartez Gizartea kontzientziatu nahi da dokumentu honetan proposatzen ari garen ikuspegi horri buruz. Erabiltzen ditugun baliabideak sare sozialak dira eta webgune bat sortu dugu:

www.youthemploymentdecade.org; horrez gain, hedapen-artikuluak zabaldu ditugu, argitalpenak eta prentsa-oharrak egin ditugu, foroetan nahiz mintegietan parte hartu dugu, eta abar.

Proposatzen ari garen ikuspegi honek gazteentzat balioduna izateaz gain, pertsonen lan-bizitzaren ziklo osoan azaldu behar du. Enplegugarritasuna eta haren kudeaketa egokia prebentiboa edo preaktiboa da batez ere. Enpresa, pertsona eta gizartea (loturik lan egiten duten alderdiak) eraikitzeko etorkizuneko gunea izan behar da. Helduen enplegugarritasuna eta gazteen enplegugarritasuna ez dira gauza desberdinak. Pertsonen eta erakundeen biziziklo desberdinetan pertsonen arteko harreman-ereduen berrikuntza mentalaren eta emozionalaren mende daude bi enplegugarritasunak.

Lanean ari direnen enplegugarritasunaren oinarriak lan-etapa guztietan gaitasunetara, itxaropenetara, eta testuingurura egokitzea lortu behar du. Bilakaera horren erronkek, bai garapen pertsonalari dagozkionak, bai egiteko aukerei dagozkienak, bi motatako trantsizioak dituzte:

Moldatzaileagoa den trantsizioa.- Eginkizun bat betetzeko teknika, tresna edo lurralde-eremu gehiago lortzean datza. Alderdi teknikoak edo kudeaketa-alderdiak biltzen ditu. Aldaketa batez ere kuantitatiboa da eta ez oso kualitatiboa. Horiek enpresek bultzatzen dituzte partzialki.

Eraldatzaileagoa den trantsizioa.- Lan-fasetetan aldaketak egitean datza, bestelako eskema mentalak, printzipioak eta erantzukizunak txertatuz. Igarotze horiek eragiten dute eremu teknikoetako gaitasunak kudeaketa-eremuetara edo harreman pertsonalen eremuetara igarotzea, eta horretarako prestakuntza-prozesu eta egokitzapen-prozesu nabarmenak behar dira. Urte askotan egindako karrera profesional bezala hitz egiten ari gara. Karrera horiek norberaren ekimenekoak izaten dira normalean, eta enpresetatik ateratzean amaitu ohi dira.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Afree Huq & David H. Gilbert, 2012
Enhancing graduate employability through work-based learning in social entrepreneurship. School of Management Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT), University of Melbourne, Australia, and David H. Gilbert, College of Business, Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT), University of Melbourne, Australia (2012).
- Ayestarán, S.; Barrutia, Jon, 2011
Introduction. Behaviour and Organizational change. Editado por Sabino Ayestarán y Jon Barrutia Guenaga. Center for Basque Studies, University of Nevada, Reno. Rumbo a la Innovación: trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones. Zamudio: Clúster del Conocimiento
- Ayestarán, Sabino, 2011
Facilitación de Equipos de trabajo. Domestic
- Cameron, K.M y Quinn, R.E, 1999
Diagnosing and Changing Organizational culture. Based on the Competing Values Framework. Reading, Massachussets: Addison-Wesley
- Cameron K.M; Quinn, R.E.; DeGraff, J Y Taylor, A.V., 2006
Competing Values Leadership. Creating Value in Organisations. Cheltenham, UK/Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing
- Díaz, Ana & Jerve, 2014
Empresa Moderna para el desarrollo humano y social para la elaboración de un índice potencial de innovación social en las empresas. 2014.
- González San Román, Ainara, 2013
Análisis de Datos de los Usuarios NSF. Colaboración NSF-Fundamentos de Análisis Económicos II. Facultad Económicas, UPV/EHU
- Equipo BYEF-EHU-Gune, 2014
Frenos al Empleo Juvenil. NSF en colaboración con la UPV/EHU; trabajo coordinado por Sabino Ayestarán.
- ICARO Think-Tank, 2011
Cuaderno I: Análisis de Retos Socioeconómicos e Identificación de Soluciones Viables.
- ICARO Think-Tank, 2012
Cuaderno II: Cómo Aprender a Cooperar.
- ICARO Think-Tank, 2013
Cuaderno III: Transparencia y buen gobierno en las organizaciones.
- ICARO Think-Tank, 2014
Cuaderno IV: Construyendo una economía al servicio de las personas.
- Goñi, Juan José, 2008
Mentefactura: El cambio de modelo productivo. Innovar en los intangibles del trabajo y de la empresa

Jahan, Selim, 2015	2015 Human Development Report – Rethinking Work for Human Development. UUNN Development program.
Naciones Unidas, 2015	“Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la Agenda para el desarrollo después de 2015”
O, France; Universidad Carlos III de Madrid, Spain; Universidad Autónoma de Madrid, Spain; Universidad de Oviedo, Spain, 2013	Youth Labour Market Performance in Spain and its Determinants. <i>A Micro-Level Perspective</i> .
OCDE, 2015	“Estrategia de competencias de la OCDE: construyendo una estrategia de competencias eficaz para España”
OIT, 2013	Tendencias Mundiales del Empleo Juvenil 2013: Una generación en peligro
OIT, 2014	Tendencias Mundiales del Empleo 2014: ¿Hacia una recuperación sin creación de empleos?
OIT, 2015	Tendencias Mundiales del Empleo Juvenil 2015: Promover la Inversión de trabajos decentes para los Jóvenes.
ORKESTRA, 2015	Informe de Competitividad del País Vasco 2015. Transformación productiva en la práctica. Instituto Vasco de Competitividad.
PCTI Euskadi 2020	Una estrategia de especialización inteligente. Research & Innovation Smart Specialization Strategy – RIS 3
RIS 3 Euskadi, 2014	Prioridades estratégicas de especialización inteligente de Euskadi
Roberts, John, 2004	La empresa Moderna: organización, estrategia y resultados. Barcelona: Antoni Bosch, editor en colaboración con Oxford University Press.
Salazar-Xirinachs, J.M., 2015	21ª Conferencia sobre el Desarrollo Políticas de Desarrollo Productivo (PDP) para el crecimiento inclusivo y más y mejores empleos. Universidad de Bradford junio 2015.