

eman ts zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea



EKONOMIA ETA ENPRESA FAKULTATEA

- DONOSTIA -

ERRENDIMENDU ALTUKO LAN SISTEMEN EZARPENA

Analisi deskriptiboa Europar Batasunean

Gradu amaierako lana

2016

Egilea: Amaia Arana Iragarri

Zuzendaria: Aitziber Lertxundi Lertxundi

AURKIBIDEA

Sarrera.....	1
Testuingurua: Giza Baliabideen oinarritzko printzipioak.....	3
• Giza Baliabideak eta Giza Baliabideen Zuzendaritza	
• Giza Baliabideen Zuzendaritza Estrategikoa	
I. atala: Errendimendu Altuko Lan Sistemen laburpen teorikoa.....	9
1. Kontzeptua	10
2. Oinarri teorikoa.....	18
3. Lan praktiken deskribapena.....	24
4. Enpresa lehiakortasun bila.....	38
5. Lan aldaketei aurre egin beharra.....	44
II. atala: Errendimendu Altuko Lan Sistemen azterketa deskriptiboa.....	47
1. Metodologia.....	48
2. Praktiken azterketa.....	51
3. Azterketa deskriptiboa.....	53
Ondorioak.....	69
Bibliografia.....	71

SARRERA

Donostiako Ekonomia eta Enpresa Fakultatean, “Enpresen Administrazio eta Zuzendaritza Graduari” amaiera emateko lan bat burutu beharra izan dut. Nahiz eta gai eta aukera asko egon lana burutzerako orduan, Errendimendu Altuko Lan Sistemen inguruan lan egitea erabaki nuen. Egia esan, ezer gutxi nekien kontzeptuari buruz, baina nire interesa piztu zidan barneratzen zituen ideiak. Lan hau, nire zuzendaria izan den Aitziber Lertxundiri esker burutu ahal izan dut. Berak lagundu izan bai dit lana bideratzen, informazioa eskuratzen eta gaiaren inguruan gehiago jakiten.

Azken urteetan lan sistemetan izan diren aldaketa eta berrikuntzen harira piztu zitzaidan interesa. Izan ere ikerketa ildo hau oso ikertua izaten ari da azken hamarkadetan. Gaur egun pil-pilean dauden sistema hauen erabilera zein den jakitea izan da lanaren asmoa. Batez ere, Europa mailan ze praktikotasun maila duten aztertu nahi izan dut.

Lan honen aburua, Errendimendu Altuko Lan Sistemen (EALS) azterketa izan da. Hain zuzen, Europa mailan duen ezarpen maila aztertzea. Hori horrela, lanaren izenburua “Errendimendu Altuko Lan Sistemen ezarpena: Analisi deskriptiboa Europar Batasunean” da.

Lan honek bi atal nabarmen ditu. Bata, laborpen teorikoa eta bestea, azterketa deskriptiboa. Hau da, zati teorikoa eta datuen analisia desberdintzen dira. Horien barruan beste atal batzuk barneratzen direlarik.

Hasteko, giza baliabideez hitz egiten hasi naiz. Giza baliabide, giza baliabideen zuzendaritza eta giza baliabideen zuzendaritza estrategikoaren oinarritzko ideiak azaldu ditut. Izan ere, ikertu dudak kontzeptua giza baliabideen zientzian barneratzen da eta ideia ona iruditu zitzaidan irakurleari oinarritzko ideia batzuk gogoraraztea Errendimendu Altuko Lan Sistemaren laborpenarekin hasi baino lehen.

Ondoren, lehen atalarekin hasi naiz: Errendimendu Altuko Lan Sistemen laborpen teorikoa. Bertan, barne atal desberdinak desberdindu ditut aspektu desberdinak azaltzeko. Esaterako, definizioa, lan praktiken deskribapena, lehiatzeko abantailarekin duen lotura, etab. Atal hau landu ahal izateko, erreferentzi bibliografikoetara jo dut. Autore desberdinen lanak, hainbat artikulua, liburuen atalak, ikerkuntza lanak eta antzerakoak irakurri ditut. Informazio honen lanketa izan da ikerketa honetan izan dudak zailtasunik handienetakoa. Izan ere, irakurritako lan guzti hauen gehiengoa ingelesezko bertsioan zegoen eskuragarri. Erdaraz ere topatu ditut lan batzuk. Eta euskaraz, pare bat artikulua eta liburu bat soilik landu izan ditut. Lana euskaraz egin dudanez, informazioa beste hizkuntza batean eskuratzeak beti ere zaildu egiten du ulermen baita azalpen lana ere.

Bigarren atalarekin jarraitu dut: Errendimendu Altuko Lan Sistemen azterketa deskriptiboa. *Eurofound* erakundeak burutzen duen inkestetako bat landu dut atal honetan. “*European Working Conditions Surveys*” izenekoa hain zuzen. Aitziberrek eskuratu zidan galdetegia, ez dagoenez edonorentzat eskuragarri. Galdetegi hau, 2010. urteko bertsioa da, lanarekin hasi nintzenean bertsio hau soilik zegoenez eskuragarri. Inkestarekin bat datu basea aztertu dut, azterketa deskriptiboa egiteko aburuz. Excel formatuan zegoenez datu basea, formatu bera erabili dut datuen analisirako.

Azterketa deskriptiboaren atalean, zati teorikoan aipaturiko lan praktiken azterketa burutu dut. Horretarako, datu basea erabili dut. Landutako inkesta aurrez diseinatua denez, barneratzen dituen galderak eta ondorioz datuak mugatuak dira. Nahi adina aztertzeko aukera mugatu didalarik.

Lanaren amaiera aldera, ondorioak landu ditut. Atal honetan, azterketa deskriptiboan aztertutako datuen analisia egin dut, azalpen bat ematen saiatuaz. Laburpen teorikoan barneratu ditudan ideiak kontuan izan ditut horretarako. Horrela, azalpen borobilak eman nahi izan ditut.

Azkenik, lan hau burutu ahal izateko erabilitako informazio iturri guztiak aipatu ditut bibliografiaren zatian.

TESTUINGURUA: GIZA BALIABIDEEN OINARRIZKO PRINTZIOAK

➤ Giza Baliabideak eta Giza Baliabideen Zuzendaritza

Enpresa bat sortzean, helburu zehatz batzuk lortzeko jaiotzen eta bizirauten du. Helburu horiek lortu ahal izateko baliabide desberdinak behar izaten dira, hala nola, lehengaiak, teknologia, dirua eta pertsonak. Azken hauek zuzendaritza mailan eta maila operatiboan behar dira. Baliabide honi, Giza Baliabide (GB) bezala egiten zaio erreferentzia.

Giza Baliabide deritzon bitarteko hau, erakunde baten artean eta erakunde hori osatzen duten pertsona guztien arteko harremana kudeatzeaz arduratzen da. Honen funtzioa erakundearen antolaketa dela esan dezakegu. Definizio zehatzago bat ematearren, enpresaren ikuspegi ekonomikoa abiapuntu hartuta, Giza Baliabideen Funtzioa (GBF) ondorengo litzateke: *enpresaren eta enpresan lan egiten duten langileen arteko harremani eragiten dieten erabaki eta ekintzen ardura duen kudeaketa arloa, erabaki eta ekintza horiek enpresaren helburuak lortzeko onartuak direlarik* (Gallastegi, 2003).

Funtzioa zein den ulertu ondoren, garbi geratzen da enpresaren jarduerak, enpresaren eta pertsonen artean lan harreman bat sortzen duen momentuan dagoela GBF. Funtzio hori emateko ez dira kontutan hartzen enpresaren ezaugarriak ez eta sortutako harremanak zeintzuk eta zein motatakoak diren ere. Funtzio hauek, zortzi arlo desberdinetan banatzen dira; zuzendaritza estrategikoaren arloa, langile administrazioaren arloa, lan harremanen arloa, enplegu arloa, GB-aren kudeaketaren arloa, GB-aren garapen arloa, ekonomiaren arloa eta osasunaren eta lan segurtasunaren arloa.

Enpresaren barne baliabideetatik ezaugarri berezianak dituen da GB, izan ere, kostu handia suposatzen dute, helburu eta interes propioak dituzte eta eragin eta botere handia dute. Ezaugarri hauek direla eta, langileak kudeatzea ez da lan erraza. Izan ere, arreta handia eskatzen du eta gainera, enpresaren helburuak (eraginkortasun ekonomikoa) eta partaide direnen helburuak (eraginkortasun soziala) ahalbidetzen dituen interesen oreka bat ezartzen saiatu behar du. Horretaz gain, merkatuko beste enpresengandik bereizi ahal izateko ezaugarri bat da, aktibo garrantzitsuena eta lehiakorrena izanik. Kasu batzuetan, antzekoak diren enpresak (makina, teknologia, produkzio prozesua, antolaketa eta egitura aldetik) emaitza desberdinak lortu ohi dituzte, eta honen arrazoia enpresako langileak dira. Hauek kudeatzeko lana, batzuetan enpresako zuzendaritza orokorrak burutzen du, edo beste batzuetan, aldiz, sail jakin batek egiten du. Sail honi, Giza Baliabideen Zuzendaritza (GBZ) deritzo.

GBZ-ren lana, eraginkortasun ekonomikoa eta soziala oinarri hartuz, langile kopuru egokiak hartu, garatu, mantendu edota baztertzeko hartu behar diren erabakiak hartzea da. Erakunde batek behar dituen gaitasunak, ezagutzak eta jarrerak dituen giza talde bat osatzeko beharrezkoak diren aldagaien gain arreta berezia ezartzea eskatzen zaio. Aldagai horiek; langileen komunikazioa, parte hartzea eta motibazioa, aldaketa soziala eta kultura kudeaketa dira.

Enpresak bilatzen duen langile mota eta kopurua zehazteko, lan egiteko, garatzeko, mantentzeko edo baztertzeko hartu behar diren erabakiak hartu behar ditu GBZ, beti ere, helburu dituen eraginkortasun sozial

eta ekonomikoa baztertu gabe. Horrela, enpresako pertsonen komunikazio, parte hartze eta motibazioaren, eta aldaketa sozialaren eta kultura kudeaketaren gaineko erantzukizunak hartzera bultzatzen du, erakundeak behar dituen gaitasun, ezagutza eta jarrerak dituen langile taldea osatu ahal izateko. Hots, erakundearen barruan dauden pertsonak erakundeak behar duen mailako jakintza, ekarpena eta bilakaera izan behar dute eta honek, pertsona horien interesekin bateragarria izan behar du.

Enpresak zentzuz jarduteko, egingo dituen ekintza guztiak aurretik zehazturik dauzkaten xedeetara bideratu beharko ditu. GBZaren helburuak, enpresaren helburuak zehazterakoan garrantzia duten arren, GBZaren xedeak enpresaren helburuen menpe daude. GBZ, enpresaren jarduera aurrera eramateko, hiru helburu izango ditu oinarri:

1. ERAGINKORTASUN EKONOMIKOA. Enpresako errendimendu materialerako programak ahalik eta ondoen betetzea langileen ekarpenen bidez, beti ere, lanaren produktibitatea oinarri hartuz. Erakundea eraginkorra izan dadin, malgutasuna lortzea eta enpresak finkatutako kalitate helburu batzuk lortzea ere betebeharretan sartzen dira.
2. ERAGINKORTASUN SOZIALA. Enpresa osatzen duten giza talde osoaren eta gizartearen itxaropen, interes eta premiak asebetetzea. Honek eragina du, enplegatuek enpresarekiko duten identifikazioan, erantzukizunean, motibazioan eta berari egingo dioten ekarpenean.
3. INTEGRAZIOA. Xede honek hiru alderdi desberdin jorratzen ditu;
 - GB helburu eta politiken arteko lotura
 - Enpresaren eta bere langileen jomugan integrazioa, hau da, eraginkortasun ekonomikoaren eta sozialaren arteko bateratasuna.
 - Lortu nahi diren lan ahalmenak eta hori lortzeko erabilitako bideak bat etorri behar dute erakundeak bere estrategia eta helburu orokorrak garatzeko behar duenarekin. Hots, GB helburu eta politikak bateragarriak izatea enpresaren helburu orokorrekin.

➤ **Giza Baliabideen Zuzendaritza Estrategikoa**

70. hamarkadaren amaieran hasi zen GB arloa ikuspuntu estrategikoan barneratzen zuen ikuspegia lantzen, langileak kudeatzeko modu tradizionala alde batera utzi eta metodo berriak aplikatzen hasi ziren. Giza Baliabideen Zuzendaritza Estrategikoa (GBZE), enpresa strategiaren, Giza Baliabide kudeaketaren eta enpresa antolakuntzaren arteko harremanak aztertzen dituen alorra da (Gallastegi, 2003).

Giza Baliabideen Zuzendaritza, zuzendaritza estrategiko bilakatzeko, lau ideia barneratu behar dira:

1. Pertsonak, lehiatzeko abantaila sortzeko baliabide estrategiko dira. Hortaz, GB kudeaketa ezinbestekoa da abantaila estrategikoa lortu nahi bada.
2. Ekintzak epe luzerako egitea. Egingo diren ekintzen diseinua eta planteamendua epe luzerako zehaztu beharko dira. Enpresak ezin du urteroko egoera desberdinengatik estrategia aldatzen

ibili. Epe luzerako ikuspegia edukitzeak, enpresak garai horretan jarduera garrantzitsuak egiteko aukera duela esan nahi du, bai kuantitatiboki, baita kualitatiboki ere.

3. GB kudeaketa eta enpresaren prozesu estrategikoaren arteko harreman estuak existitu behar du. GBZEan “doikuntza bertikala” eta “doikuntza horizontala” gauzatu behar dira. Hau da, GB politika eta jardueren artean, eta GB praktika guztien eta erakundearen estrategiaren artean, elkarren arteko mendekotasuna eta koordinazioa eman behar da.

Beer eta Spector-ek esan bezala, erakunde bateko barne eta kanpo estrategiak koordinatuak egon behar dute, elkarren artean mugan jartzen baitira. *“Barne estrategiak esan nahi du giza baliabideei eragiten dieten taktika edo jarduera espezifikoen artean trinkotasuna behar dela. Hemendik erakusten da praktika horiek politika argiak gidatu behar dituztela, praktika bakoitzak aukera gehiago izan dezan besteak sendotzeko eta uneoro trinkoak izateko”* (Beer eta Spector, 1985 5-6.orr).

4. GB funtzioak maila estrategikora igarotzen direnez, erakundeetako aginte mailan dihardutenek, paper garrantzitsu bat jokatu dute eraldatze prozesuan. Enplegu, GB garapen, GB kudeaketa eta ekonomia arloetan ardura handiagoa izango dute.

1984. urtean kaleratutako lanean, Dyer-ek (1984) adierazi zuen, GBZE ulertzeko modu bat ondorengo ideia ulertzea zela; GB praktikek korporazio planteamendu estrategikoa garatzen dute. Honakoa barneratzen du ideia honek:

- Giza Baliabide arloko strategiaren baldintzatzaile handiena, erakundearen estrategia da.
- Erakundearen eta GB estrategien arteko lotura, enpresaren ingurune ezaugarri espezifikoen eta erakundearen barne baldintzen menpe dago.
- Ez dago GB arloko estrategia jakin bat, kasu guztietarako eraginkorra izango denik.
- GBen organizazio estrategia eraginkorragoa izango da, erakundeak bere jokalekuarekin bat egiten duenean.

GBZE egoki bati esker enpresaren emaitzak hobetzea nahi bada, nahitaezkoa da GB estrategia eta organizazio estrategia, enpresaren ingurunea, erakundearen ezaugarriak, eta erakundearen ahalmenak ondo egokitzea. GBren strategiak elementu horiek kontuan izan behar ditu, estrategia enpresarentzat eraginkorra izan dadin. Kontutan hartzen ez baditu, enpresaren strategiari ez dio baliorik gehituko, eta ondorioz, ez du enpresaren emaitzetan hobekuntzarik sortuko, GB arloan akatsak nabarmen utziz.

Enpresaren errendimenduaren eta GB Kudeaketaren artean dagoen lotura hau esplikatze aldera, negozio estrategia eta GB praktiken arteko harremana aztertzen dituzten ereduak ikertu izan dira, GBZE-aren oinarri teorikoak abiapuntutzat hartuz. Teoria hauek azaltzeko, Wright eta Mahan (1992) irakasleen lanean oinarrituko naiz. Sei teoria desberdin azaltzen dituzte: Baliabideetan oinarritutakoa, portaerena, zibernetikoa, erakundearena, baliabideen menpekotasuna eta instituzioarena. Teoria hauen artean bi multzo bereizten dituzte; lehenengo lau teoriak GB Kudeaketak strategiarekin duen lotura aztertzen dute. Ondorengo bi teoriak, GBZ Praktiken faktore politiko eta instituzionalean fokatzen dira, alderdi ez estrategikoa azalduz. Autoreen usteetan, bi multzoak beharrezkoak dira GB Praktikak strategiaren

kudeaketan duen eragina ulertzeko. Sei teoria hauetatik nik landuko ditudanak hiru izango dira, beste ikerketetan eta lanetan aipatuena hauek izan direlako:

- **Baliabideetan oinarritutako teoria**

Enpresa bera jabe den baliabideetan oinarritzen den teoria hau da ikerketa gehienetan erabili izan den ikuspuntua. Teoria honen arabera, beste erakundeek lor ezin dezaketen baliabideak eskuratuz eta garatuz, erakundeak lehiatzeko abantaila sortzeko aukera dute. Teoria honen arabera, lehiatzeko abantaila hori lortzea enpresaren baliabideetan oinarritzean datza, hau da, barne baliabideak, pertsonalaren gaitasunak, oinarritzat hartzea.

Teoria hau ikerketa desberdinak aztertzerakoan erabili izan da. Giza Baliabideen kudeaketa estrategikoaren azterketan paradigma bat bilakatu da (Paauwe 2004; Allen eta Wright 2008). Giza Baliabideen Kudeaketak erakundeen onuran duen eragina ikertzean ere erabili izan da (Allen eta Wright 2008; Guthrie, Flood, Liu eta MacCurtain 2009). Arthur (1994) eta Huselid (1995) autoreek, Giza Baliabideetako praktika (GBP) zehatz batzuen multzoa zehazterakoan eta hauek enpresen jardueran duten eragina aztertzean, oinarri gisa erabili zuten teoria ekonomiko hau. Huselid-ek, baieztatu zuen GBP multzo jakin batek, *Errendimendu Altuko Lan Sistemak*, eragin positiboak zituela ikertutako erakundeetan, langile ordezkariak murriztuz eta irabazi handiagoak lortuz. Esaterako, salmenta bolumena handitu eta erakundearen merkatu balioaren hazkuntza. Garbi utziz, GBZpraktikak strategiaren formulazioan txertatzeak duen garrantzia.

Lehiatzeko abantailaren inguruko ikuspegi ekonomiko honek, enpresek abantaila iraunkor hori nola eskuratu dezaketen argitzen du. Hots, ikuspegiak iradokitzen du GB Kudeaketa Estrategikoa aukeretakoa bat dela erakundeen baliabideak eta gaitasunak aztertzeko, zeinak ohiko errentagarritasun tasetatik haratagokoak eta lehiatzeko abantaila iraunkorra hobetzeko aukera ematen dien (Rayner eta Adam Smith, 2005). Esandako baliabideak, lau ezaugarri bete beharko dituzte: balioa gehitu beharko dute; bereziak, bakarrak izan behar dute (*esklusiboak*); lehiakorrek diren enpresentzat ezinezkoa izan behar du baliabide hauek kopiatzea; ordezkatu ezin izan behar dute.

Teoria honen inguruan ikertze lanetan hainbat autore ibili diren arren bada bat nabarmenena dena. Barney autorea da bera. Honela definitzen du baliabideen kontzeptua: efikazia eta efizientzia hobetzeko helburu duten estrategiak sortzeko eta aplikatzeko gaitasuna duten enpresak bere gain dituen aktibo guztiak, prozesuak, ezagutzak, gaitasunak eta informazioa. Baliabide eta gaitasunen bidez, enpresak badu baliabide heterogeneoen hornidura. Hauetan oinarritutako estrategiak aplikatuz gero, lehiatzeko abantaila eskuratzeko aukera du. Baliabideen bidez, heterogeneotasuna denboran zehar mantentzen da, lehiatzeko abantaila iraunkor bilakatuz. Baliabideek izan beharreko ezaugarriak, erabilpen erraza, urritasuna, ordezkatzeko eta imitatzeko zailtasuna izan behar dutela aldarrikatzen du (Barney 1991, 1996).

Teoria hau aztertzen duen Snell-en lanaren arabera, baliabide eta gaitasunetan oinarrituriko teoria honek barneratzen duen oinarritzko ideia honakoa da: Giza Baliabideak, lehiatzeko abantaila iraunkorra izango dira enpresarentzat, beti ere, merkatuan beste erakundeek lortu ezin duten balio

bat sortzen badute. Enpresak, langile adimentsuekin lan egiteaz gain, langileek enpresari balioa gehitu ahal izateko mekanismo desberdinak sortu beharko ditu. Hori horrela, GB funtzioa, langileen gaitasunak sustatzea izango da, bai jarduteko beharko dituzten gaitasunak, baita lan sistemak eskatuko dizkien gaitasun zehatzak ere (Snell al., 1996).

Teoria honen eta lehiatzeko abantailaren inguruan, Grant autoreak ere ikertzen ibili izana da, *The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation* izeneko lana da adibideetako bat. Bere esanetan, enpresa estrategia formulatzen hasten denean, kontutan hartu beharreko bi ezaugarri garrantzitsuenak gaitasuna eta baliabideak dira. Ezaugarri hauen bidez finkatzen baitu bere identitatea, estrategia eta eraginkortasuna lortzen lagunduko dioten baliabideak. Baliabideetan oinarritutako ikuspegia aplikatzen denean estrategia finkatzerakoan, baliabide, gaitasun, lehiatzeko abantaila eta eraginkortasun kontzeptuak eta hauen arteko lotura ulertzea edo identifikatzea ezinbestekotzat jotzen du. Hau da, enpresak bere gain dituen gaitasun bakar eta eskusibo horiek strategiaren oinarri izan behar dutela azaltzen du (Grant, 1991).

Esan dezakegu, baliabideen teoriaren ikuspegiak barneratzen dituen beharrezko baldintza edo ideiak honakoak direla:

1. Giza Baliabideak enpresaren jarduerari balioa erantzen die.
2. Behar diren ahalmenak dituen GB urriak dira. Garrantzitsua da baliabide hauek erakartzeko, mantentzeko eta garatzeko ematen diren pausoak zeintzuk diren aztertzea.
3. GB imitaezinak dira, ordezkaezinak dira. Ezin dira, enpresa bateko GB, lehiakidea den beste enpresa batenagatik ordezkatu.

- **Portaeraren teoria**

Teoria honen arabera, enpresaren emaitzak eta strategiak duten harremanaren oinarria langileen portaera da. Hau da, esaten da enpresaren eraginkortasunaren eta strategiaren arteko bitartekaria langileen jarrera dela. Hori horrela, ulertzen da GBZ Praktiken helburua, langileen jarrera kontrolatzea eta lortzea dela. Enpresa bakoitzari ondoen dagozkion jarreraren eta portaeraren finkapena eta lorpena, enpresa strategiaren menpe dago.

Enpresak aplikatuko dituen lan praktika desberdinen helburua, langileen jarrera eta portaera jakin batzuen lorpena eta garapena da. Enpresarentzat onuragarriak diren jarrera eta portaera jakin hauek desberdinak izango dira, enpresaren ezaugarri eta strategiaren arabera. GBZE alorrean hitz egiten badugu, portaera ezberdin hauek GBZ Praktika desberdinak eskatzen dituzte, enpresaren strategiak finkatutako portaera eta jarrera horiek lortu nahi badira. GB kudeaketa sistema eraginkor bati esker, enpresaren emaitza hobetzeko beharrezkoa izango den langileen jarrera lortu eta garatzeko gai izango dela iradokitzen du teoria honek.

Teoria hau nahiz eta ez den izan Baliabideetan oinarritutako teoria bezain aztertua, badaude ikerketak honen inguruan. Hauen aitzindari, Schuler eta Jackson (1987) autoreak dira. Lehiatzeko strategiaren eta GB Kudeaketa praktiken arteko harremana ikertu zuten. Hauek aztertutakoaren arabera, zehazten den strategiak badu eragina lanarekiko portaeran. Ideia honen oinarria, ea

langileek hautemandako estrategiaren eta euren jokabidearen artean loturarik dagoen ala ez izan da. Ikerketak barneratzen duen funtsezko ideia ondorengoa da: langileen portaerak instrumentalak dira lehiatzeko strategiaren ezarpenean. Langileei, estrategiak eskatzen dituen portaera eta jarrerak lortzera motibatzen diena GB Lan Praktikak direla baieztatu zuten autoreek.

Miles eta Snow (1978) autoreek argitaratutako lanean antolakuntza esparruko estrategietan beharrezkoak diren portaerak deskribatu zituzten. GB praktikek strategiaren gain eragina izatearen arrazoa estrategia aurrera eramateko behar diren portaera eta gaitasunak direla baieztatu zuten.

Azkenik nabarmendu, langileen jakintza, gaitasunak eta trebakuntzak alde batera uzten dituela eta portaera joera dela teoria honen funtsa. Estrategiak Giza Baliabide Zuzendaritza Praktiketara bideratzen du, langileengan portaera joera bat sorraraziz, zeinak enpresarentzat onuragarriak diren emaitzak lortzen laguntzen duten.

- **Erakundearen teoria**

Ikuspegi honen oinarria, enpresaz kanpoko inguru legalaz kontziente izatea da. Legeak eta instituzioek ezarritako mugak eta bete beharrak zein diren ezagutu behar dira, enpresaren jardueran eta zilegitasuna lortzeko gaitasunak bilatzean eragiten baitu (DiMaggio eta Powell, 1983; Pauwe eta Boselie, 2005; Yang, 2005).

Teoria honek onartzen du, arauak betetzerakoan, enpresengan eragin handia dutela ezaugarri sozialek baita balore sozialek ere. Enpresak arrakasta izan ala ez, enpresaren inguruan sortutako itxaropenaren baitan dago. Hau da, enpresaz kanpokoek enpresa horrek betetzea espero dituzten konpromiso sozialak, bere inguruan sortu duten irudia eta enpresak betetzea espero dituzten helburuak eragina izango dute zilegitasuna, egonkortasuna eta jarduerak burutu ahal izateko baliabideen lorpenean. 1998. urtean burututako lan batetan frogatuta geratu zen enpresaren eraginkortasunean testuinguru sozialak baduela eragina (Ferris et.al., 1998).

Lan honetan aztertuko dudun Errendimendu Altuko Las Sistemen Kontzeptua, GBZE barnean kokatzen da. Honek barneratzen duen oinarritzko ideietako bat ondorengoa da: Giza Baliabideen Zuzendaritza praktika egokiak enpresaren antolakuntza moldaketari gehitzen bazaizkio, alde aurretik markaturiko estrategia xedeak lortzeko moduan egongo da enpresa.

I. ATALA

Errendimendu Altuko Lan Sistemen laburpen teorikoa

1.KONTZEPTUA

1.1 Definizioa

Enpresen oinarrizko helburuetako bat betidanik izan da, ahalik eta errentagarrienak izanagatik irabazi ekonomiko eta funtzionalak lortzea. Hauek lortzeko, hainbat modu desberdinetan egin dute lan. Horietako bat Giza Baliabidetako lan sistemak erabiltzea da, enpresaren jarduera hobetu langileengan oinarrituz. Sistema horiek aspalditik erabili ohi dira eta praktika desberdinak barneratu izan dituzte. *Errendimendu Altuko Lan Sistemak* (EALS) izeneko kontzeptua sortu zen horren barruan.

EALS sorrera, gai honi buruzko lehenengotariko ikerketak kontuan izanik, 90. hamarkadan kokatzen da. Nahiz eta ikerketa asko egin izan diren, oraindik ez dago definizio unibertsal eta bakar bat. Denboran zehar hainbatek aztertu izan dute gai hau, eta ondorengoak dira horietako batzuen definizioak:

Nadler eta Gersteinek (Nadler eta Gerstein, 1992), EALS enpresak ulertzeko modu bezala definitzen zuten. Beraien ustez, langileen, informazioaren, teknologiaren eta lanaren artean egin beharreko doikuntza bat zen, langileak enpresaren egitura teknologikora egokitu beharrean. Honetarako, enpresak bere gain dituen baliabide guztiak erabili beharko ditu. Gainera, enpresaren barruko efikazia eta efizientziari garrantzia murriztuko zaio, kanpo efikazia eta efizientziak garrantzia irabaziz, bezeroengan eta kanpo aldagaien gain arreta jarriz.

Ameriketako Estatu Batuetako lan sailak honela definitu zituen: *“Enpresaren jarduera eta berrikuntza hobetzera zuzendutako erabakietan langileek behar dituzten trebetasun, pizgarri, informazio eta erantzukizuna edukitzea ahalbideratzen duten sistemak dira”* (US department of Labor, 1993).

Beste autore baten esanetan (White, 1994), EALS aplikatzen dituen erakunde batek, autogidatutako lan taldeak, lan metodo propioak diseinatzen dituztenak, eduki beharko lituzke. Langileei prestakuntza maila altua eskaintzea eta emaitza finantzarioak partekatzea ere beharrezko ikusten ditu.

Huselid-ek adierazi zuen (Huselid, 1995), EALS GB praktika desberdinen multzoa zela, zeinak beraien artean erlazioa duten. Hauen helburua, enpresaren errendimendua haztea delarik, langileen gaitasuna, jarrera eta motibazioa hobetuz.

Beste batzuen aburuz, EALS oinarria, erakundeei informazio, teknologi, langile eta lan aldagaien arteko lotura bat bilatzen laguntzea da (Nadler, Tushman, Hanna, 1998).

Ulrich autoreak esan zuen bezala, enpresa beraren baliabideak langileen lan egiteko gogoarekin, motibazioarekin, batzen direnean, sortzen den balio horrek duen efektua biderkatzailea da. Enpresa osoan zabaltzen da (Ulrich, 1998).

Beste batzuek aldiz (Appelbaum, Baley, Berg eta Kalleberg, 2000), *“front line workers”* deiturikoei errutina organizatiboak aldatzen dituzten erabakietan parte hartzeko aukera ematen dioten laneko antolaketa sistemak direla esan zuten.

Way-ek emandako definizioaren arabera, EALS, elkarren arteko lotura duten giza baliabideen praktika multzoa da, langileetan emaitza hobetoak lortzen laguntzen dutelarik (Way, 2002).

Berrieneratikoa den ikerketa batean zehaztu zuten, EALS elkarren artean desberdinak diren baina lotuak dauden GBpraktikak (aukeraketa, heziketa, jardueraren ebaluaketa eta ordaina) direla. Hauek elkar lotuak eta harmonian lanean egoteak, langileen gaitasunak eta motibazioa handitzen eta beraien lanean nabarmentzen laguntzen du (Messersmith, Patel eta Lepa, 2011).

Definizio bakar eta unibertsal baten falta dagoela ikusirik, ideia guzti hauek kontuan izanik, EALS kontzeptua biribiltzen duen definizio bat zehaztuko dut: *Errendimendu Altuko Lan Sistemak, langileen errendimendua eta ondorioz enpresaren errendimendua haztea helburu duten lan praktika desberdinen multzoa da. Praktika hauek desberdinak izan arren, elkarren arteko lotura izan behar dute. Horrela, enpresako giza kapitala sustatuz, langileen gaitasunak, jakintza eta parte hartzea indartuz.*

1.2 Oinarrizko ideiak

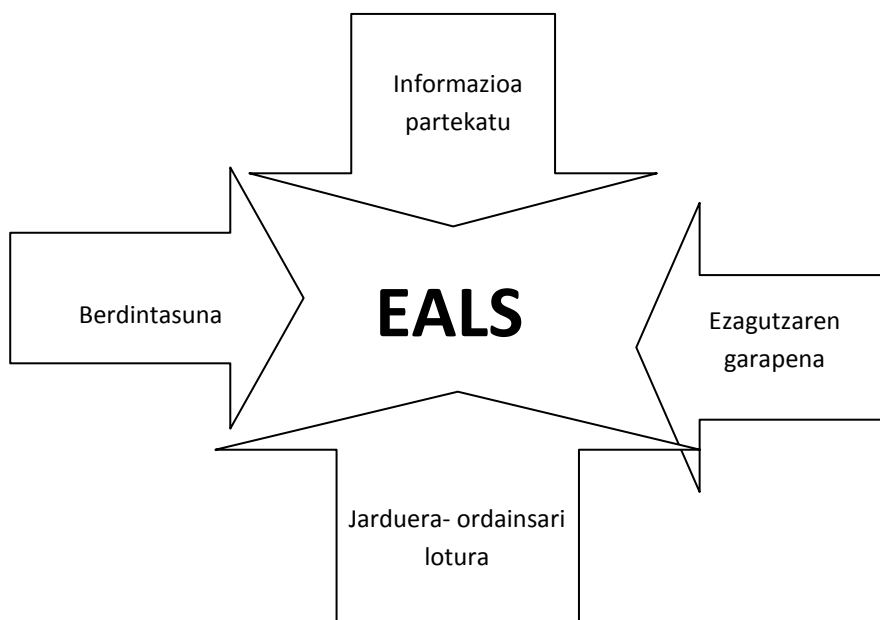
Autore desberdinen ideiak aztertu ondoren, ohartzen gara aldagai asko dituztela komunean definizio hauek. Argi geratu dena da, Errendimendu Altuko Lan Sistemetan, GB lan praktika desberdinak barneratzen direla. Aurrerago aztertuko ditut zein diren praktika hauek. Beraien arteko erlazioak duen garrantzia ere nabarmena da. Praktika hauen artean korrelazioa eman behar da, ezin dute independenteak izan enpresaren helburuak bete nahi badira. Praktiken arteko erlazioaz gain, enpresaren, langilearen eta ingurugiroaren artean ere lotura existitu behar da. Enpresak aztertu beharko du bezeroaren beharrak zeintzuk diren eta behar hauen berri langileei eman, hiru aldagaien arteko komunikazioa landu, lana errazteko eta emaitza hobeto lortzeko. Sistema honekin lortu nahi diren helburuak lortu ahal izateko, beharrezkoa da bai langileek eta baita erakundeak ere beraien ekarpenak egitea. Langileen inplikazioa eta konpromisoa oinarrizkoak dira praktika hauek eraginkorrak izan daitezken. Kontutan izan behar baita, langileen errendimendua handitzea bilatzen dela, horretarako baliabide desberdinak bideratzen dituelarik enpresak. Bi alderdien lana ongi betetzen

bada, errazagoa izango da langileen trebetasuna, jarrera, balorazioa, erakundearen eta langileen arteko komunikazioa, eta motibazioa bideratzea.

Beste alderdi bat, enpresaren errendimenduan eta emaitzetan duen eragina da. Emaitza ekonomikoan, kalitatean eta ekoizpenean nabarmentzen dira eragin hauek. Honen arrazoiak hiru dira. Bat, langileek beraien jardueraren kontrol handiago dutenez, parte hartze eta ardura gehiago dituzte, lan gehiago egiten dute. Bi, Errendimendu altuko praktiken kudeaketak, langileen gaitasunak eta abileziak bultzatzen dituzenez, lana egiteko orduan euren ezagutzak erabiltzea errazagoa zaie, lan hobea egitea lortuz. Hiru, lanaren kontrola langileen esku dagoenez, enpresak gastu administratibo batzuk aurrezteko aukera du. Honekin ikus daiteke, enpresak onurak lortzeaz gain, langileak berak ere jasotzen dituela abantailak. Bere ezagutza maila eta gaitasunak hartzen dira kontuan, enpresarentzat balioetsua dela frogatuz.

Azkenik, berebiziko garrantzia duen beste ideia bat, enpresak jasango duen aldaketa da. Enpresa batean, EALS aplikatzeko asmoa badago, lehenik eta behin, asmo honen berri eman behar zaio enpresa guztiari (zuzendari zein langileei). Aldaketa honek, langileei eta enpresari esfortzu handia suposatuko dio, lan egiteko modua aldatuko baitzaie. Aldaketa hau erraza eta eraginkorragoa izateko, elkarren arteko konfiantza eta lan giro ona izatea ezinbestekoa da.

Ondorengo irudian, Errendimendu Altuko Lan Sistemek barneratzen dituzten oinarritzko lau ideiak ikus daitezke.



(Moldatua; Managing Human Resources Bohlander eta Snell 2007, 692.orr)

1.3 Kanpo eta barne faktoreak

Errendimendu Altuko Lan Sistemek enpresengan eragina dutela aipatu dut, enpresarentzat eta langileentzat onuragarriak direnak. Baina, EALS kontzeptuak berak aldagai desberdinengatik eraginak jasaten ditu.

Hasteko, **teknologiaren erabilpen mailaren** eragina aztertuko dugu, horretarako, Diegez, Gueimonde eta Sinde-k egindako ikerketan oinarrituko naiz. Bertan, fabrikazio prozesuko teknologia aurreratuaren erabilerak GB praktikengan eta enpresaren emaitzengan, eraginik duen ala ez aztertu zuten. Ikerketa egiteko, ikuspegi hau erabili zuten: enpresa bi dimentsiotan banatzen da. Alde batetik, dimentsio teknikoa, makineria, tresnak eta lan teknikak barneratzen dituena. Eta bestetik, dimentsio soziala, langileak eta hauen arteko harremanak barneratzen direlarik. Lanean jarduteko unean bi dimentsio hauen lotura ezartzeko asmoz aplikatzen dira EALS.

Ikerketaren emaitzak aztertu ondoren, eraginaren inguruan hiru konklusio nagusi atera ditzakegu:

- I + G arloko garapenak badu eragina Errendimendu Altuko Lan Sistemengan. Alde batetik, EALS barneratzen dituen praktikak taldean aztertuz gero, teknologia berrikuntza sustatzen duten erakundeetan errazagoa izango da kudeaketa lan praktikak aplikatzea. Bestalde, lan praktikak banaka aztertuz, ohartu dira, eragina praktikaren arabera dela. Esaterako, Lantokiko Segurtasuna aldagaia aztertzean frogatu dute, teknologia maila altua edo baxua duten enpresen artean ez dagoela desberdintasunik praktika hau aplikatzerako orduan.
- Ikerketaren ondoren, argi geratu da, efikazia eta efizientzia aldagaiak oinarri hartuta, lan praktika guztiak indibidualki aztertuta, denek dutela eragin positibo nabarmena erakundearen emaitzengan. Azterketa honetan, salbuespen bat dago, ez baita langileen heziketaren eta kapitalaren emankortasunaren arteko erlaziorik dagoen ala ez zehazterik izan.
- EALS eta Teknologia berrikuntzak, emaitzengan duten eragina esplikatzeko orduan, bi kontzeptuak elkartuz azalpena argiagoa da. Ikertzaileak ohartu ziren, EALS eta erakundearen emaitzek duten harremana neurtzen laguntzen duela teknologia berrikuntzak, batez ere lanaren eraginkortasunak duen eragina aztertzean. Izan ere, berrikuntza teknologikoarekiko EALSen aldagai identifikatzaileen konbinazioaren efektuak lanaren produktibitatearen gaineko eragin adierazgarria dute.

Enpresaren tamainak ere errendimendu altuko lan sistemen aplikazioan edo eraginkortasunean eraginik baduen ala ez, ikerketa desberdinen helburu izan da. Geroz eta handiagoa izan enpresa, geroz eta gaitasun ekonomiko handiagoa izango du inbertitzeko garaian, beraz GB-etan berrikuntzak bultzatzeko gaitasun gehiago edukiko dute enpresa handiak. Ideia honekin bat datoz autore desberdinak, Yound

(1996), Newton (2001), Smith eta Hayton (1999). Nahiz eta ideia hori mantendu, horretarako froga falta dagoela aldarrikatu zuten. Ikerketa hauetan, lan praktikak indibidualki eta taldean aztertu zituzten. Newton-ek esaterako frogatu zuen emaitzen arabera ordainsariak aplikatzerakoan, enpresa handiek hauen aplikazioan aukera gehiago eta emaitza onak lortzean probabilitate gehiago dutela enpresa txikiek baino. Bestalde, beste ikerketa batean frogatuta geratu zen ez dagoela *“kausa-efektua”* loturarik enpresaren tamainan eta lan praktiken errentagarritasun mailan (Smith y Hayton, 1999). Oviedoko unibertsitateko enpresa administrazioko irakasle den Mónica Ortiz-ek esan bezala, EALS aplikatzerako orduan enpresaren tamainak eragina du, hots, tamaina handiko enpresak aukera gehiago izango dituzte lan praktika berritzaile hauek martxan jartzerakoan. Bayo Moriones eta Merino Díaz de Cerio (2002) ere bat datoz argudio honekin.

Enpresaren ezaugarrien eta lan sistema berritzaile hauen artean loturarik dagoen ala ez ulertzeko aztertzen den beste aldagai bat, **enpresaren adina** da. Lan sistema hauek aplikatzeak, enpresaren barne antolakuntzan aldaketak eragiten ditu. Langileen lan ohiturak, teknikak eta metodologia aldatzen dira. Hori dela eta, ikerketa batzuek ondorioztatu dute, enpresa geroz eta berriagoa izan, errazagoa izango dela EALS aplikatzea, jasango dituzten aldaketak arinagoak izango direlako (Ichniowsky eta Shaw, 1995). Bayo Moriones eta Merino Díaz de Cerio (2002) autoreek euren lanean azaldu zuten ez zegoela inongo loturarik enpresaren antzintasunaren eta errendimendu altuko praktiken artean. Mónica Ortiz-ek ondorengo hipotesia garatu zuen ezaugarri honen inguruan: EALS aplikatzerako garaian, enpresaren adinak badu eragina, enpresa geroz eta urte gehiago dihardun merkatuan lanean, aukera gehiago izango ditu EALS aplikatzerako orduan.

Enpresak **jarduten duen sektoreak** ere ba omen du eragina. Zerbitzuak edo produktuak ekoizten dituzten enpresen artean bereizketa garbi bat egiten da. Hostede autoreak baieztatzen du, giza baliabide lan praktiken aplikazioan, baldintzatzaileetako bat enpresak jarduten duen merkatua dela. Hau da, merkatuaren arabera aplikatuko dela praktika bat ala beste bat (Hostede, 1991). Hunter-en ikerketan, (Hunter, 2000) zerbitzuak ekoizten dituzten enpresen kasua aztertzen da eta argi geratzen da, jarduten duten merkatuaren arabera lan praktikak aldatzen joaten direla. Ideia honekin bat dator ondorengo hipotesia; Enpresak jarduten duen sektoreak eragina du errendimendu altuko praktiken aplikazioan, zerbitzuak ekoizten dituzten enpresak aukera gehiago izanik.

Enpresa kulturak eta **zuzendaritzaren parte hartzeak** ere eragina dutela ikusiko dugu. Enpresa kultura, erakundeko aldagai askorengan duen eragina dela eta, baliabide garrantzitsua da. Hala nola, GB jarreraren eta portaeraren, estrategiaren adierazpen eta inplementazioan eta aldaketa prozesuan eragiten du. Enpresa kulturak barneratzen dituen aldagaiak, imitaezinak diren horiek dira, hau da, pentsatzeko era

eta balioa ematea. Hau erakundeek duten informazio “stock-a” da eta bertako partaide guztiei transmititzen zaie (Salas, 2000). Enpresa kulturari esker, estrategia jakin batzuk aplikatzea errazagoa izan daiteke, beti ere, bat etortzen badira enpresako pentsamendua eta estrategia bera.

Enpresa kulturak badu eragina EALS ezarpenean, izan ere, gizabanakoengan oinarritzen den kultura batek aukera gehiago ditu lan praktiken bidez arrakasta lortzeko. Honek atzetik dakarrena, enpresako zuzendaritzaren parte hartzea da. Lan sistema berritzaile honetan ezinbestekoa da enpresako partaide guzti guztiak parte hartzea, beraien esku dagoena egiteko prest egotea, zuzendaritzako partaideak barne. Izan ere, beraiek dira sistema berriaren nondik norakoak erabakiko dituztenak, baldintzak zehaztuko dituztenak, ahal den diseinu zehatzena egingo dutenak. Scullion eta Starkey (2000) eta Barney eta Wright (1998) ondorengo ideiarekin bat datoz; enpresako langileak kudeatuak izango diren erak, erabat baldintzatzen du enpresaren arrakasta. Gainera, lehiatzeko abantaila iraunkorra eskuratzeko bidea ere errazten du. Beraz, esan daiteke, enpresako zuzendaritza estiloak baduela eragin zuzena Errendimendu Altuko Lan Sistemen aplikazioan. Zuzendariak geroz eta parte hartzaileagoak izan, EALSekin arrakasta lortzeko aukera gehiago dituzte.

Azkenik, enpresak **aplikaturiko estrategia** aztertuko dugu. Albizuk bere lanean honela deskribatu zuen estrategia kontzeptua: *“Estrategia, enpresak planteaturik dituen helburuak lortzeko, lehia egoera batean hartzen edo abian jartzen dituen erabakien multzoa da”* (Albizu, 2003, 67.orr). Enpresak estrategia aplikatzeko orduan, xede desberdinak edukiko ditu eta xede bakoitzerako bideratuko duen estrategia mota desberdina izango da. EALS eta estrategia kontzeptuak lotu nahi badira, lehiakortasuna lortzea helburu duen estrategia izan ohi da hainbat ikertzaileek aipatutakoa. Lehiatzeko strategiaren helburua, beste lehiakideekiko desberdinduko gaituen abantaila iraunkorra lortzea da. Desberdintze horrek, beste enpresak baino errendimendu eta irabazi handiagoak lortzen lagunduko digularik. Desberdintzen gaituena, imitaezinak izan behar duten atributu edo ezaugarri berezi batzuk edukitzea da. Maiz, aplikatzen den strategiak langileengan izaten du eragin zuzena, hauen gaitasun, ezagutza eta konpromisoa handiagoa izatera bultzatuz. Hauek, Giza Baliabideen Lan Praktiken (GBLP) bidez lortzen direla aipatzen da ikerketa lan askotan. Wright (1994) ikertzaileak esan bezala, Giza Baliabide praktikek giza kapitalaren bi aspektu garrantzitsuetan eragiten du: portaeran eta gaitasun, ezagutza eta abilezien multzoan. Esaten da, GBLPen konfiguraziorako faktore determinanteena estrategia kompetitiboa dela, estrategia jakin bateko GBLPen multzoa desberdina izango baita beste estrategia bateko praktikekin alderatuz.

Estrategia jakin bakoitzean lan praktika batzuk aplikatuko dira, beste estrategia batekiko desberdinak direnak. Desberdintzapenean oinarritutako estrategia aplikatzen duten enpresek, konpromiso altuko lan

praktiken erabilera maila altuagoa izateko joera dutela nabarmendu zuen Guthrie (2001) autoreak. Schuler eta Jackson-ek (1987) ere azaldu zuten, desberdintzapen eta fokatzearen estrategiek Errendimendu Altuko Lan Sistemetan inbertsio handiagoak suposatzen dituztela kostuen lidergoak suposatzen duenarekin alderatuz gero.

1.4 Iritzi desberdinak

Lehen atalean argi ikusi da kontzeptuaren inguruan ideia desberdinak landu izan direla. Esan bezala, ez da zientzia ziur bat, ez da objektiboa. Pertsonen ahalmenez, izaerez, gaitasunez eta ezaugarriez hitz egiten ari garenez, subjektiboa da kontzeptua. Honek zailtasun puntu bat eransten diolarik kontzeptuak barneratzen dituen ideia guztiak bateratuak izateari.

Honen lehen adibidea kontzeptua bera definitzen hasi naizenean ikusi dugu. Nahiz eta aipatutako definizio guztiek ideia komunak izan, orain arteko literaturan ez da definizio zehatz eta bakarrik aurkitu. Autore eta ikertzaile bakoitzak bere ustea islatzen dute euren definizioetan, ideia jakin batzuk nabarmenduz. Esaterako, denek nabarmentzen dute errendimenduarekin eta hobekuntzarekin duen lotura positiboa edo langileen parte hartzeak duen garrantzia. Bestalde, badira eragina zalantzan jartzen dutenak ere. Argudiatzen dutenak, enpirikoki aztertua izan dena ez dela praktikan erakutsia izan. Giza Baliabide Estrategikoaren eta errendimenduaren arteko loturaren ezjakintasun honetan barneratzen da *Black Box* kontzeptua. Hau da, lan praktikak enpresaren errendimenduan nolako eta zenbateko eragina duen ez jakiteagatik, inkognita bat dago. Eta honi literaturan *Black Box* deritzo.

Honen ildora, lan praktiken unibertsaltasunaren inguruan ere kontra iritziak daude. Badira batzuk, enpresa eta kasu guztientzat onuragarriak diren lan praktiken multzo zehatz bat existitzen dela sinesten dutenak. Beste batzuk, aldiz, enpresaren eta inguruaren arabera lan praktikak aldatzen joango direla argudiatzen dute.

Errendimendu Altuko Lan Sistemak osatzen duten lan praktiken inguruan hitz egitean ere, desadostasunak nabari dira. Gai honen inguruan aitzindari den lanean, *The human equation: Building profits by putting people first* (Pfeffer, 1998), izendatutako zazpi lan praktikak dira ezagunenak eta hainbat ikerketetan aipatuena. Hala ere, ez dago zerrenda zehatzik Errendimendu Altuko Lan Sistemen lan praktikak zeintzuk diren azaltzen dituenik.

Enpresaren tamainak eta adinak duen eragina ere eztabaidatu izan da. Alde batetik, batzuen ustez enpresa handiak soilik dute ahalmen nahikoa EALS-en ezarpen egokia egiteko. Beste batzuek aldiz, uko egiten die ideia honi, tamainak ez duela eraginik aldarrikatzen duten froga faltan oinarrituz.

Beste aldetik, enpresa berrien eta zaharren aukerez hitz egin ohi da. Guthrie (2001) autoreak esaterako, baieztatzen du urte gehiago dituen enpresak aukera gehiago dituela lan praktiken eragina denboran zehar finkatzeko. Beste batzuek, aldiz, enpresa berria izatean, ohitura eta tradizioz ez duenez, errazagoa egingo zaiola berrikuntza eta aldaketara aurrera pausoa egitea baieztatzen dute. Beste batzuek, bestalde, enpresaren adinak lan praktiken lehiatzeko errentagarritasunean zerikusirik ez duela baieztatzen dute (Geary, 1999)

2.OINARRI TEORIKOAK

EALS kontzeptuak barneratzen dituen esparru desberdinak aztertu ondoren, bere oinarria zein den ikusiko dugu. Bere inguruan egindako ikerketa guztiek badute oinarri bat abiapuntutzat. Hots, badu oinarri teoriko bat. Hau azaltzeko ikuspegi eta teoria desberdinak aztertuko dira.

GB kudeaketa eta negozio errendimenduaren arteko harremana ulertzeko aburuz, hiru ikuspegi desberdintzen dira; unibertsala, kontingentea eta konfigurazionala. Hauek oso garrantzitsuak dira GBZ Praktiken erabilpenaren eta enpresen jardueraren arteko lotura bilatu nahi bada.

Nahiz eta logikoa den askoren begietan, enpresak langileekiko duen kudeaketak eta harremanak zerikusia duela hauen jardueran hobekuntzak lortzearekin, teorikoki aztertu beharra dago. Lotura hau aztertzeko, GB kudeaketaren barnean dagoen esparru bat ikertuko dugu, *Giza Baliabideen Zuzendaritza Estrategikoa (Strategic Human Resource Management)*.

GBZE-aren lana, erakundearen helburuak lortzea aburu izanik, GB ekintza edo praktika desberdinak azaltzea da. Ideia honekin, doikuntzaren aspektua lantzen da. Argiago, doikuntza bertikala eta horizontala bereizten dira. Doikuntza bertikalak, erakunde estrategiaren eta GB praktiken arteko harremana barneratzen du. Doikuntza horizontalak, aldiz, GB lan praktikek elkarren artean izan behar duten lotura eta koordinazioa barneratzen ditu. GBZE aztertu izan dituen ikuspegi desberdinek eztabaidatu izan ohi duten gaia, GB lan praktikak horizontalki eta bertikalki bat etortzeak duen garrantzia izan da. Arlo honetan aztertu izan den beste hipotesi bat, unibertsalki eraginkorrak diren lan praktikak ea existitzen diren izan da, zeinak ez duten aldaketarik edo doikuntzarik behar.

Idea eta zalantza hauei erantzuna bilatzeko asmoz, hiru ikuspegi bereizten dira; ikuspegi unibertsala, ikuspegi kontingentea eta ikuspegi konfigurazionala.

- **Ikuspegi Unibertsala**

Ikuspegi Unibertsal hau izan da Giza Baliabideen Kudeaketa Estrategiko alorraren barruan egin izan diren ikerketa desberdin gehienek oinarri hartu izan ohi duten ikuspegia. Bertan barneratzen den “*best practices*” kontzeptua hainbat modu desberdinetan izan da izendatua: GB praktika hoberenak (*human resource best practices*), errendimendu altuko lan praktikak (*high performance work practices*), errendimendu altuko lan sistemak (*high performance work system*), konpromiso altuko

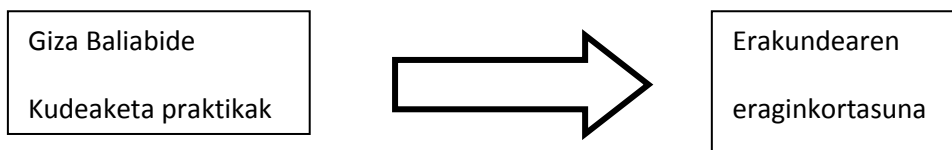
kudeaketa (*high commitment management*), konpromiso altuko lan sistemak (*high commitment work system*), eta inplikazio altuko jarduna (*high involvement workplaces*).

Ikuspegi honek dio, badaudela Giza Baliabideen Praktika egoki batzuk enpresen emaitzetan eragin positiboak lortzen laguntzen dutenak. GB Praktikak zeintzuk diren zehazten ditu, hauen arteko harremana zein den aztertzen du eta Giza Baliabideen Kudeaketa jarduera desberdinen eta hauen burutzearen arteko lotura zein den aztertzen du ikuspegiak. GB praktika zehatz batzuk, “*best practices*”, erakunde guztiengan eragin positiboa dutela frogatzen du, erakundearen tamaina, udalerrria eta sektorea zein den kontutan hartu gabe. Hori horrela, aldagai independentearen eta menpeko aldagaiaren artean karakter linealeko lotura dagoela baieztatzen da. Hau da, erakundearen eraginkortasunaren eta Giza Baliabide praktika horien artean lotura lineal bat dagoela baieztatzen da.

Hala ere, praktika hauek taldekatu egin behar direla iradokitzen du, eraginkortasun handiagoa lortzeko helburuarekin. Aipatutako praktika hauek dira ELAS kontzeptuak barneratzen dituen lan praktikak. Alcazar, Fernandez eta Gardey (2004) ikertzaileek beraien lanean adierazi zuten, ikuspegi unibertsal honetan GB Kudeaketa praktika desberdinak biltzen direla, EALS-en multzo bat osatzeko. Hori horrela, lan praktika desberdin hauen elkarketa hauek helburu desberdinak dituzte. Alde batetik, GB Kudeaketaren burutzeak praktika horiekin dituen loturak azaltzeko egiten dituzte ikertzaile batzuk. Bestetik, GBKudeaketa praktika desberdinen multzoak zehazteko eta hauek erakundearen emaitzetan duten eragina aztertzeko helburua dute (Guest et al, 2003).

Teoria honen inguruan badaude aldekoak ez diren iritziak, batik bat ez delako erabateko ziurtasunarekin frogatu daitekeen zerbait. Orain arte, eta teoria honekin batik bat, GB arloa soilik izan da aztertua. Enpresa batek eraginkorra izan nahi badu, emaitzak hobetu nahi baditu, orain artekoa kontutan izanik, GB arloan aldaketak egitera bultzatua izan da. Teoria honek dio GB praktikak aplikatzea dela enpresa guztientzat soluzio onena eraginkortasuna lortu ahal izateko. Baina, enpresaren barnean kokatzen diren arloak, GBz gain, gehiago dira. Sastre eta Aguilar-ek (2003) euren lanean aipatu bezala, GBZE landua bada, beste arlo desberdinetako ekintzak burutzeko ere gaitasun handia izan beharko du. Esate baterako, finantza, marketin eta ekoizpen arloetan aldaketak emanez, enpresaren eraginkortasuna hobetzeko aukera dago. Huselid-ek bestalde baieztatzen du, garrantzitsuagoa dela Errendimendu Altuko Lan Sistemekin lan egitea, erakundearen barne politikaren edo estrategiaren koherentzia bilatzea baino (Huselid, 1995).

Laburbilduz, esan dezakegu ikuspegi unibertsal honen oinarritzko ideia honakoa dela; enpresa guztiak dute gaitasuna GB lan praktika multzo bat aplikatzeko, enpresaren eta langileriaren onurak lortzeko helburuarekin. Erakunde guztientzat aplikagarri diren GB Kudeaketa praktika honenak zeintzuk diren identifikatzen saiatzen da eta hauek enpresaren emaitzetan duten eragin maila zein den identifikatzeko nahia du. Hau gerta dadin, Truss (2001) autoreak, beste hainbaten artean, adierazi bezala, oso garrantzitsua da lan praktika hauek elkarren artean erlazonaturik egotea. Hurrengo atalean azalduko ditudan zazpi lan praktika horiek, ikuspegi unibertsal onetan daude oinarrituta.



- **Ikuspegi kontingentea**

Kontingentzia hitzaren esanahia, *RAE Real Academia Española*-ren arabera, akzio bat gerta edo ez gertatzearen aukera da. Kontingentzian oinarritutako ikuspegi honek, unibertsalak ez bezala, hoberena den kudeaketa mota bakar hori ez dela existitzen argudiatzen du. Hau da, erakundeen egitura eta funtzionamendua, ingurugiroko faktoreen menpeko dira. Ikuspegi honen jatorria, industria mota desberdinetako egitura eredu eraginkorra zein den aztertze ikerketak izan dira.

Kontingentzi teoriak azaltzen du badagoela erlazio funtzionala ondorengo bi aldagaien artean; ingurugiroko baldintzen eta erakunde xedeak eraginkortasunez bete ahal izateko aplikatu beharreko kudeaketa praktika egokien artean. Hots, doikuntza bertikalari egiten dio erreferentzia. Erlazio honetan, ingurugiroko aldagaiak, aldagai independente direla eta kudeaketa teknikak menpeko aldagaiak direla suposatzen da. Erakundearen jardueran eragina duten GB Praktika horiengan zeresana duten aldagai horiei deitzen zaie aldagai kontingente.

Kontingente deritzen faktore horiek aztertzerakoan, hiru aldagaien garrantzia nabarmentzen da: estrategia, antolaketa eta ingurugiroa. Hauetatik garrantzi handiena eman zaiona, hots, ikuspegi honen oinarri dena, aldagai estrategikoak dira. Ondorengo ideia babesten du ikuspegi kontingenteak: GB lan praktikak estrategian duten doikuntza mailaren arabera da praktika hauen

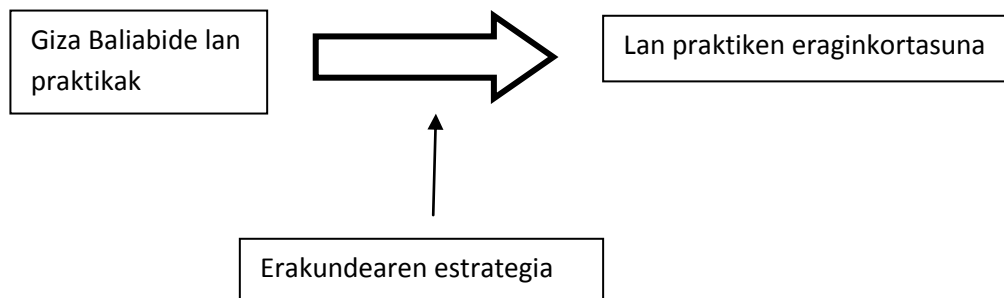
eraginkortasuna. Hori dela eta, edozein erakunderentzat aplikagarriak diren lan praktika eraginkorren ideia baztertu egiten du.

Estrategiarekin duen lotura hori argudiatze aldera, Lengnick-Hall eta Lengnick-Hall (1998) autoreek euren ikerketa lanean enpresaren erabaki estrategikoaren eta bertan lan praktikek duten integrazio mailak eskaintzen dituzten abantaila batzuk definitu zituzten:

1. Erakundeetan sortzen diren arazoei aurre egiteko soluzio bilaketa errazten du.
2. Helburuak finkatzeko garaian, finantza, teknologia eta giza baliabideei jaramon egitea bultzatzen du.
3. Erakunde politikak finkatzen dituzten gizabanakoei arreta jartzea ziurtatzen du.
4. Giza Baliabideak, lehiatzeko abantaila iturri nagusiak direla nabarmentzen laguntzen du.

Ikuspegi honen abiapuntua, egoera guztietan ez dela posible praktika eraginkorren aplikazioa eta baliotasuna da. Ideia hau oinarri hartuz, Galbraith eta Nathson-ek eginiko ikerketan baieztatu zuten, egoera guztietarako erakundearentzat onuragarriak diren Giza Baliabideetako praktika eraginkorren existentzia faltsua dela. Hauen aburuz, Giza Baliabideen praktiken eta erakundearen emaitzen arteko harremanean, hirugarren aldagai batek ere eragiten du. Hirugarren aldagai hau erakundearen inguruarekin dago loturik eta ez da aldagai finko bat, gainera, beti kontuan hartu beharko da praktikak aplikatzerako garaian (Galbraith eta Nathson, 1978). Gerta daitezkeen egoera desberdinetan ematen diren aldagaiak uneoro alda daitezke, beraz, lan praktikak ezartzerakoan kontutan izan behar da ideia hau. Aldagai independentearen eta menpeko aldagaiaren lotura, egoera bakoitzean aldatu egingo da, hirugarren aldagaiaren, aldagai kontingentearen mailaren arabera. Kontingentzia teoria honetan dago oinarrituta esaterako, Giza Baliabide Zuzendaritza Estrategikoaren barnean sailkatzen den portaeren ikuspegia (Fisher,1989).

Teoria hau, enpresen kanpo faktoreen eta antolakuntza ezaugarrien arteko erlazioa bilatzen saiatzen da. Enpresa bateko giza baliabideen kudeaketa politika eta praktikak errentagarriak izan daitezen, enpresako beste arloekin koherenteak izan behar dute. Giza Baliabideen kudeaketak jardueraren gain duen eragina, negozio estrategia edo helburu estrategikoarekin loturik dago. Teoriak, beraz, kontuan hartzen ditu baliabideak eta ahalmenak, ingurugiroaren ikuspuntutik aztertuz. Proposatzen du, baliabide eta ahalmenak erlazonaturik daudela enpresaren efikazia eta eraginkortasunaren hazkuntzarekin.



- **Ikuspegi konfigurazionala**

Ikuspegi hau, eraginkortasun maximoa lortzea helburu izanik, konfigurazio edo faktore desberdinak identifikatzeko asmoz, oinarri holistikoan oinarritzen da. Oinarri honek osotasunaren kontzeptua barneratzen du, hau da, prozesu desberdinetan egoten diren aldagai mota desberdin guztiak kontutan hartzen ditu, efizientzia maximotuko duten aldagaiak zeintzuk diren identifikatuz. Ekifinalitate ideia ere barneratzen da, hau da, emaitza berdinen jatorriak oso desberdinak izan daitezkeela esan nahi du. Giza Baliabide praktiken taldeetako barne koherentziak eta iraunkortasunak garrantzi berezia dute (Delery eta Dotty, 1996).

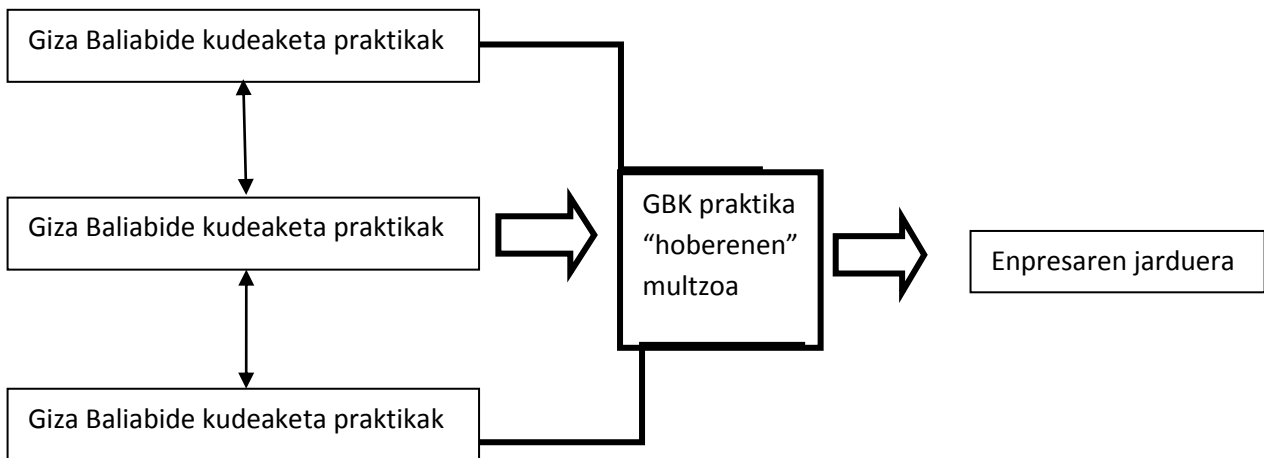
Konfigurazioetan oinarritutako ikuspegiak aldarrikatzen du, antolakuntzako aldagai desberdinak, Giza Baliabideetako praktikak barne, modu bateratuan aplikatzen direla, koherenteak diren patroiak sortuz. Ikuspegi honek doikuntza bertikal eta horizontala barneratzen ditu.

Valle (2004) autoreak adierazi zuen, GB Kudeaketa estrategikoak barneratzen dituen ideietara gehien egokitzen den ikuspegia dela eta beraz egokiena dela, doikuntza edo bat etortze ideia barneratzen baitu. Izan ere, lan praktiken arteko sinergia efektuari berebiziko garrantzia ematen dio ikuspegi honek.

Ikuspegi kontingenteak babesten duen moduan, GB kudeaketa estrategikoko ereduak zehaztu nahi dira, zeinak kudeaketa eta estrategia baldintzak kontutan hartu behar dituzten. Konfigurazionalak, barne koherentziaren garrantzia gehitzen dio. Aldagaien arteko erlazioa ez dela lineala aldarrikatzen du ikuspegi honek. Hau da, oinarri konfigurazionalen eta erakundearen jardueraren arteko lotura ez dela lineala esaten du. Lan praktikak elkarrekiko menpekotasuna dutenez, praktika konbinazio

batzuetan, sinergia erlazioak lan praktika sistemen eragina bikoiztu edo erditu egiten du erakundearen jarduerarekiko.

Ikuspegi honen arabera, GB sistemen partaide diren osagai desberdinak modu desberdinetan bateratu daitezke, hainbat konfigurazio mota lortuz. Egokiena den sistema eratzeko behar direnak hautatzeko aukera izanik. Ideia honekin baieztatzen da, sistemaren barne aldagaien arteko elkar eragina



3.LAN PRAKTIKEN DESKRIBAPENA

EALS zein lan praktikez osatuta dauden zehaztea izan da askoren helburua, baina ez da zehaztuta dagoen kontzeptu bat. Teorikoki aztertua izan den arren, praktikan ez dela frogatua izan da egiten zaion kritika. Hori dela eta, oraindik ez dago zehaztuta zein diren praktika hauek. Arlo honetan hainbatetan aipatu den inkognita lan praktika hauen erabileraren eta enpresaren jardueraren arteko harremana izan da. Teorikoki aldarrikatzen den esana ondorengoa da; eraginkortasuna hobetu nahi bada, aldaketaren oinarria langileak izan behar dute. Hauen gaitasunak indartuz eta inplikazioa sustatuz, horri bideratutako lan sistemak sorraraziz. Esaterako, Huselid, White, Way, Delaney, Wood, Snell eta Bohlander izan dira beste hainbat ikertzaileen artean gai honen inguruan ikertzen aritu izan direnak.

Teoria desberdinak daude lan sistemen orokortze mailaz. Ikuspegi unibertsalak dio lan sistema bakar bat badela kasu guztietan aplikagarria dena eta eraginkortasuna helarazten duena. Kontingenteak eta konfigurazionalak, aldiz, kasu guztiak desberdinak direla eta sistema kasuan kasuko aplikatu beharko dela esaten dute. Nahiz eta ideia desberdinak diren, badute oinarritzko kontzeptu bat denek komunean: lan praktiken aplikazio egokiari esker erakundearen eraginkortasuna hobetzen da. Eraginkortasunaren eta Giza Baliabide Kudeaketaren arteko erlazio honetan sortzen diren galdera, zalantza eta inkognitak biltzen ditu "Black Box" kontzeptuak. Erlazio hau ulertzeko eta frogatzeko asmoa dute Errendimendu Altuko Lan Sistemak barneratzen dituzten lan praktikek.

Praktika desberdin hauek, paketetan sailkatzen dira. Pakete bakoitzak helburu desberdinak ditu lan praktika bakoitzarentzat. Pakete batean barneratzen diren praktikak ideia berdinak dituzte, baina, aplikatzerako garaian, desberdinak izan daitezke. GB lan praktika hauek borobiltzen dituzten ideiak hauek dira:

- Langileen autonomia eta erabakiak hartzerakoan parte hartzea. GB lan praktika hauek barneratuko diren lehen sailak ondorengo ideia izango du oinarri; langileen gaitasunen erabilera ahalbideratuko duen lan egituraketa. Lana egiteko moduak, langile guztien adimenaren lanketa eta praktika bultzatzen dituen diseinua eduki beharko du, ondoren erabakien hartze prozesuan lotura izateko. Esaterako, lan talde autogidatuen erabilera, zeinak gaitasun desberdinak jorratzeko aukera ematen dizkieten.
- Informazioa eta jakintza partekatzea. Langileen jarduerarekin enpresaren emaitza hobetu nahi bada, negozioaren nondik norakoan informazioa jakitea beharrezkoa da beraientzat. Langileek informazio hau euren jarduera hobetzeko tresnetako bat dela ulertu behar dute, eta enpresaren balore eta helburuak zeintzuk diren ezagutu eta onartu behar dituzte.

- Langileen jarduerarentzako euskarria. Trebakuntza eta heziketa maila jakin bat eskaintzea langileei. Ikasketa hauek, jarraiak eta ebaluatuak izatea bultzatzen da lan praktiken bidez. Horrela, lanerako behar dituzten jakintza eta ahalmenak ondo barneratuak izan ditzaten etorkizuneko jarduerak burutzeko.
- Jardueragatiko ordain saria. Langileen lana eskertzeko modu bat da. Ordain sari ekonomikoak ematen zaizkie indibidualki edo taldeka jardueraren arabera. Saritzeko beste modu bat, beraien lanagatik zoriontzea edo errekonozimendu bat ematea da. Honen helburua, langileen lanerako motibazioa indartzea da.

Enpresaren langileen kudeaketa on batek, beraren emaitzetan eragin positiboa du, bai jardueran baita irabazi ekonomikoetan ere. Langileak enpresarentzat zenbateko garrantzia duen jakin behar da, lan sistemak aplikatzerakoan egin beharreko inbertsioa altua baita. Enpresa bakoitzak jakin beharko du berarentzat eraginkorra izango den ala ez, enpresa guztietan ez delako berdin aplikatzen edo batzuetan ez aplikatzea hobe delako.

Kontzeptu hau osatzen duten oinarrizko printzipioak edo osagaiak aztertzean, teoria desberdinak aurki ditzakegun arren, denek ideia berdinak lantzen dituzte. Esan dezakegu, ikerkuntza arlo honetako aitzindaria Jeffrey Pfeffer autorearen dela. *Human equation, building profits by putting people first (1998)* izeneko lanak, esaterako, praktika hauek eta honen eraginak aztertzen ditu. Honetaz gain, autore gehiagok ere ikertu dituzte lan praktika hauek zeintzuk diren, bakoitzak barneratzen dituen ideiak zein diren eta enpresa eta langileentzat onuragarriak diren ala ez (Arthur, 1994; Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Delery eta Doty, 1996).

Ikerketa lan hauek kontutan hartuta, zazpi praktika desberdin bereizten dira: lantokiko segurtasuna, kontratatze selektiboa, autogidatutako lan taldeak, ordainsaria, trebakuntza, kategoria mailen deuseztea eta komunikazioa.

1. Lantokiko egonkortasuna

Enpresa bateko langileek ez badute beraien lanak fruituak emango dituenaren segurtasunik (enpresarentzat nahiz norbanakoarentzat), edo baldin badakite kaleratuak izateko arrisku handia dutela, euren errendimendua ez da %100koa izango. Nahiz eta bistakoa ematen duen ideia honek, enpresa askorentzat ez da erraza hau ikusten. Honen arrazoi nagusia, langileak enpresarentzat kostu bat direla pentsatzea da. Nahiz eta, enpresarentzako benetako kostua, langileak kaleratzea den.

Merkatuko egoerengatik edo bere egoeragatik, normalean arazo finantzarioak daudenean, enpresak langileak kaleratzeko erraztasuna du. Honek enpresa berarentzat kostua suposatzen du, kontratatze fasean, selekzioan, heziketan eta eboluzioan lana egin baitu, denbora eta esfortzua suposatuz. Gainera, berak trebatutako langilea merkatuko beste hainbat enpresen esku uzten ari da, enpresa berriari abantaila estrategikoa emanaz. Hau ekiditearren, gakoa enpresak langileekiko duen ikuspegia aldatzea da. Langilea enpresaren aktibo gisa ikusten bada, erakundea benetan ohartuko da langile bat kaleratzerakoan, enpresaren zati garrantzitsu bat galtzen ari dela.

Pfeffer-ek aztertu bezala, lantokiko eraginkortasuna beste lan praktiken oinarria da. Ez omen du zentzu handirik langileei beraien partaidetza eskatzea, EALSen oinarritzko ideia izanik, ez bazaie beraien lanaren, lanpostuaren eta etorkizuneko jardueren inguruko esperantza edo ziurtasunik ematen. Teoria honek ez du esan nahi langile batek lanpostu berdinean jardun behar duenik bizitza guztian. Alderantziz, lanpostu aldaketak interesgarriak dira, baina inor kaleratu gabe eginez gero. Hots, langileak erakundean bertan jarraitzeko aukera izan behar du, berea ez den lanpostuak betez.

Gai honi buruz, beste autore batzuk ere mintzatu dira. Esaterako, Delaney eta Huselid-ek, (Delaney eta Huselid, 1996), honako ideia bultzatzen dute: Erakundean barne promozioak sortzea lanpostuak bete ahal izateko, hots, barneko langileriarekin osatzea hutsik dauden lanpostu horiek. Bestalde, Wood eta Albanse-ek, hiru neurri finkatu zituzten, erakundeetan lantokiko segurtasun maila zenbatekoa zen ebaluatzeko: 1. Derrigorrezko murrizketak ekiditeko politiken ezarpena; 2. Aldi baterako lanaldiak egitea, erakundeko eskulana babesteko helburuz; 3. Zuzendaritza nagusiaren ustea, langile berriak beraien erretiro bitarte, enpresan jardungo dutela lanean (Wood eta Albanese, 1995).

Europako Batzordeak ere eginak ditu ideia honi buruzko ikerketak. Bertatik ondorengoa ondorioztatu zuten: Lan merkatuan segurtasuna eta malgutasuna hobetzeko estrategia bezala definitzen dute "*flexicurity*" kontzeptua. Alde batetik, malgutasunak, bizitzaren bilakaeran jasandako momentu desberdinetan egindako ekintzen arrakastari egiten dio erreferentzia; ikastetxe etapatik lan merkatura, enplegu batetik bestera, langabeziatik lanpostu batean hasteko trantsizioan, lan mundutik erretirora. Hau da, langileek lan merkatuan jasandako prozesu desberdinak barneratzen dira. Bestalde, segurtasuna lanpostu berdina mantentzearen ideiaz haratago doa. Jendeari beraien lan bizitza hobetzeko helburuz, beharko dituzten ezaugarri eta ahalmenez hornitzea. Hau da, lanpostu berri bat bilatzen laguntzea.

Erresuma Batuko kooperatiben (Co-operatives UK) asoziazioak lan segurtasunari buruz iritzi hau aldarrikatzen du: *Enpresak, ahal duen mailan lantokiko segurtasuna eta jarraitasuna bermatuko du. Hau burutu ahal izateko, langileek erantzukizun eta zeregin berriei aurre egiteko malgutasun eta egokitzapen ezaugarriak barneratu beharko dituzte. Segurtasuna eta iraunkortasuna burutzea nahi bada, enpresako partaide guztiak egin beharko dute ekarpen eraginkorren bat eta beti hobekuntzarako bidean jarraitzeko nahia eta konpromisoa eduki behar dute.*

Lantokiko segurtasunak erakundeari irabazi eta abantaila ugari ematen dizkio. Esaterako, errentagarritasuna handitzeko langileek beraien ezagutza eta gaitasunak partekatzeko grina dute, badakitelako beraien intereserako den emaitzetan parte hartzen hari direla, epe luzerako lanpostua eta beraien karrera profesionala uztartuz. Eragina duen beste alderdi bat, enpresa eta langilearen arteko harremana da. Denboran zehar segurtasun hau mantentzen bada, langileak konfiantza handiagoa izango du enpresan, lankidetzeta eta kooperazioa indartuz eta lan giroa hobetuz.

2. Kontratatze selektiboa

Kontratatzea modu arduratsuagoan egitea edo selektiboa izatea, enplegu segurtasunaren ondorio izan daiteke. Izan ere, aurreko atalean aipatu dudan bezala, langileak enpresaren aktibo garrantzitsuenetakoak dira. Hori horrela, enpresak lehiatzeko abantaila lortzeko aukeretako bat dira. Beraz, langileen bitartez irabaziak lortu nahi badira, jarraibide batzuk jarraitu beharko lituzke enpresak.

Hasteko, lanpostu finko baterako langilea bilatu nahi badu, bertarako hautagai desberdinen zerrenda eduki beharko du. Zerrenda hori geroz eta luzeagoa izan, onuragarriagoa izango da enpresarentzat, aukera zabalagoa edukiko baitu bere beharretara egokitzen dena bilatzeko.

Bigarrenik, enpresaren ustez langile berriak eduki behar dituen ezaugarriak, gaitasunak, ezagutzak zeintzuk diren ondo zehaztuta eduki behar ditu. Bilatzen duena zer den argi eduki behar du.

Hirugarren, enpresak ezaugarri horiek zehazterako garaian, kontuan izan behar du bere merkatua nolakoa den eta bete nahi den lanpostuak eskatzen dituen ezaugarriak nolakoak diren.

Azkenik, enpresak hautagaien gain, oinarritzko eta garrantzitsuenak diren ezaugarriak bilatu beharko ditu. Ezagutza akademikoa alde batera utzi eta pertsonaren “gaitasun sozialetan”, izaeran eta

nortasunean zentratu beharko litzateke. Gaitasun sozialarekin esan nahi dudana zera da, hautagaiak enpresaren lana egiteko modura egokitzen jakin behar duela, talde lanean ondo moldatzen dela erakutsi behar du, enpresa kulturaren barneratuz. Jakina da, enpresarentzat merkeagoa dela langileei ezagutza akademikoa ematea ezagutza pertsonal hori ematea baino, lehenengoa objektiboagoa baita. Baina kasu askotan, ikasketa gehiago dituen eta jakintsuena dena aukeratzeak, ez dio enpresari arrakasta emango. Hautagaiak enpresaren kulturara egokitzeko dituzten gaitasunak eta enpresaren baloreekiko adostasunak aurreikusi egiten du lanak emango dituen emaitzak.

Gaitasun sozial hau edukitzearen garrantziaz autore desberdinak mintzatu izan dira urteetan zehar, enpresek langileengan zein ezaugarri bilatzen dituzten jakin nahian. Wood eta Albanese eginiko lanean aztertu zuten enpresek langileengan gehien bilatzen dituzten ezaugarriak konpromisoa eta heziketa ahalmenak direla (Wood eta Albanese, 1995). Hoque autoreak ere bat etorri zen bi hauekin, hezteko gaitasuna ezaugarri garrantzitsuena bezala identifikatuz (Hoque, 1999). Erakundeak eskuratu nahi dituen ahalmenak zeintzuk diren zehaztea eta hauek aurkitzea lan desberdina da, bigarrena zailagoa izanik. Aurkitu nahi diren ezaugarri horiek bilatu ahal izateko, metodoetako bat test psikoteknikoak egitea da. Horrela hautagaien ahalmen, trebezi eta gaitasun desberdinen eduki maila neurtzen dute. *Workplace employment study (WERS)*¹ ikerketako azken edizioan adierazten den moduan, Britainia Handikoan, 10 langile edo gehiago dituzten enpresetatik %20ak hautaketa prozesuan test psikoteknikoak erabiltzen dituzte errendimendu probak erabili beharrean. Enpresa askotan bi proba motak aplikatzen dituzte, baina lehenengoa erabiliena eta eraginkorra da etorkizuneko langileen gaitasun zehatz horiek aurkitzerakoan.

Hautaketa prozesu eraginkor baten adibide moduan, Ipar Amerikako *Subaru-Isuzu* fabrika lanpostua lortzeko, sei hilabete edo gehiago irauten zuen selekzio probak egiten ziren. Idatzizko eta balorazio ariketak barneratzen ziren. Kontratatzeko azkarrena bi hilabete eta erdiko epean egin zuten. Epea horren luzea izateak eragin positiboak ditu. Alde batetik, probak pasatzen dituzten hautagaiak sakonki ikertuak dira. Bestetik, hautatuak direnak enpresarekiko konpromisoa dutela frogatzen da. Hala izan ezean, prozesu gogor eta luze hori ez luketelako jasango. Kasu honetan, prozesuak sakrifizio handia eskatzen zuenez, hautagai batzuk prozesua baztertzeko zuten, geratzen zirenen erabakitasuna, gogoia eta konpromisoa agerian utziz. Gainera, fase luze eta zail bat igaro ondoren,

¹ Britainia Handian egiten den inkesta nazional bat da, lan harremanak aztertzeko helburuarekin burutzen delarik. Enpresari, langile eta langileen ordezkariak buruzko datuak biltzen dira bertan. 1980, 1984, 1990, 1998, 2004 eta 2011 urteetan kaleratu dira inkesta honen azterketak.

berezia den erakunde baten parte direnaren sentsazioa dute hautatuek, lanerako motibazioa indartuaz.

Enpresak langileengan behar dituen gaitasunak topatzeko, hautagaien selekzio prozesurako metodologia finko eta garatu bat beharrezkoa da. Honetarako, denbora, informazioa eta esperientzia behar ditu enpresak. Hautaketa prozesuari amaiera emateko bide bat, hautaketaren emaitzen ebaluaketa bat egitea da.

Hautaketa selektiboa aurrera eramateko jarraitu beharreko teknika zehatzak zeintzuk diren azaltzea zaila da, kasu bakoitzean aldatu egiten baita, baina badaude jarraibide batzuk erakundeek jarrai ditzaketenak (atalaren hasieran esplikatuak). Teknika edo jarraibide hauek, ondorengo ideiak barneratzen dituzte:

- Erakundeak behar adina hautagai edo lanpostu bakoitzeko hautagai kopuru nahikoa lortzea.
- Kontratazioa baino lehen, hautagaien artean lanpostu froga burutzea.
- Hautaketa prozesuko sofistikazio maila, hala nola, test psikometrikoen erabilera eta bete nahi den lanpostuaren aurreikuspen froga.

(Delaney eta Huselid, 1996; Guest et al, 2003; Huselid, 1995; Patterson et al, 1997; Hoque, 1999)

Idea hauetan barneratzen diren tresnak; test psikometrikoak, elkarrizketa egituratuak eta lan ereduak dira. Hauen erabilpenak, hautaketa erabakian laguntzen dute. Horretarako, selekzio fasean kontuan hartu beharreko atributuak ondorengoak dira: malgutasuna, konpromisoa, adorea eta iraunkortasuna, eta ekimena. "Praktika onenen" selekzioak barneratzen duen oinarritzko ideia hau da, prozesuak integratua eta sistematikoa izan behar du, bete nahi den kargu horrentzako eta erakundearentzako onuragarriak eta egokiak diren teknikak erabili behar dira eta prozesua kudeatuko duena horretan trebatua egongo da.

3. Lan talde autogidatuak

Ikuskatzailerik ez duten lan taldeak dira, langileez osatuak. Bertako kideek, erabakiak hartzerako garaian askatasun eta autonomia gehiago dute. Ohiko moduan gidatuak diren taldeek baino emaitza hobekak lortzen dituzte beraien lanetan. Ikerketa batean frogatu zuten, betiko lan taldeetan parte hartzen dutenen %75 baino gehiagok, aukera izanez gero, gustura egingo zuketela lan bolondres talde autogidatuak. Eta alderantziz, talde autokudeatuetako partaide diren %10 baino gutxiagok nahiago dute ohiko lan egiteko modua.

Kontzeptu hau hobeto ulertze aldera, lanaren kontrola bideratzeko bi alderdiak argi geratu behar dira; modu tradizionalan egiten dena eta talde autogidatuak. Nahiz eta enpresa mailan langileek kontrola ematearena zabaltzen doan, tradizionalki, enpresak hartzen ditu erabakiak eta erabaki horiek langileei jakinarazi. Enpresa batean langile maila desberdinak egoten dira eta maila bakoitzak bere arduraduna edukitzen du. Arduradun edo ikuskatzaile honen egitekoa, langileei ze lan egin, nola egin eta lan hori ondo egiten duten jakinaraztea delarik. Enpresaren barruan maila hierarkiko desberdinak nabarmenduz. Kontzeptu berriak guzti hau alde batera utzi nahi du, langileei kontrola emanaz eta arduradun horien lana desagerraraziz.

Azken hamarkadan ohikoagoa bilakatzen ari da lan praktika honen erabilera. Erakundea arrakastara bideratzen duen ezaugarrietako bat bezala identifikatu da praktika hau.

Lan egiteko modu honek abantaila desberdinak eskaintzen ditu. Alde batetik, langileek ematen dutenez beraien lanaren kontrola, kontrol hierarkikoa deuseztatu egiten da. Langileen artean kontrola bideratzea eraginkorragoa da lan egiteko garaian, lankideei huts egitea zailagoa baita. Langileek erantzukizun asko dutenez beraien gain, esfortzu handiagoa egiten dute lanaren emaitzak hobek izan daitezkeen. Langileak enpresaren zati garrantzitsu bat direla sinesten dute, enpresak beraien esku uzten baitute lana nola bideratu eta horren aurrean gerta daitezkeen arazoei aurre egiteko independentzia ematen die.

Beste aldetik, arazoei aurre egiteko bideak bilatzea errazten du. Lan talde bat denez, langile desberdinak daude arazo berdinari soluzio bat bilatu nahian. Irtenbide eta ideia desberdinak biltzen dituzte, aukera gehiago izanik soluzioa zein den bilatzeko. Frogatua dago praktika hau erabiliz, erabaki hobek hartzen direla egoera desberdinen aurrean eta langileen gogobetetasun maila altuagoa dela.

Enpresarentzat zuzenean onuragarria den ondorio bat ere badago. Maila hierarkikoa desagerrarazi denez, honek suposatzen zuen kostu administratiboa ere desagertzen da. Ikuskariak egiten zuen zeregina besteen lana kontrolatzea izan arren, zuzendaritza mailan sartzen zen. Zuzendaritzaren soldatak normalean altuak izaten direnez, kostu administratiboak ere altuak izaten dira. Mailen desberdintzea deuseztatzearekin kostu horiek ere deuseztatzen dira, enpresaren kostu totalak murriztuz.

Lehenengo praktikan aipatu dudan ideietako batekin kontrajarria da ideia hau. Lehen esan bezala, enpresak ez lituzke bere langileak kaleratu beharko, aktibo garrantzitsu bat direlako, eta orain, ikuskarien lana desagertu beharko litzatekeela aztertu dut. Garbi geratu behar dena zera da, maila hierarkikoaren deuseztatzeak ez duela kaleratzerik ekarri beharrik, langileei lanpostuz aldatzeko aukera badago, egiteko desberdin bat emanaz. Horrela bi ideiak betetzen dira, langilea ez da kaleratua izango eta kontrol mailaren desberdintasunik ez da emango.

Autogidatutako lan taldearen ideia honekin loturik dagoen beste ideia bat, *“worker voice”* kontzeptua da. Langileek beraien ideiak, nahiak, pentsamenduak eta kexak libreki eta independenteki azaltzeko eskubide eta aukera izatea barneratzen da bertan. Adierazitako arazo horren soluzio bilaketan parte hartzea ere barneratzen du kontzeptuak. Logikoa dirudi kontzeptu honen erabilpenak, autogidatutako lan taldeen oinarria langileak berak baitira, beraien iritzi eta irtenbideekin enpresako jardura desberdinetan lan egitea sustatuz.

4. Lanगतiko ordainsaria

EALSen oinarrizko ideietako bat langileen ahalmen desberdinak erabiliz lan egitea da. Praktika honek barneratzen duena da, langileek burututako jardueraren emaitzaren arabera ordain sari bat jasotzea. Baina, jardura jakin bat burutzeko, suposatzen da ahalmen desberdinak erabili direla, eta zaila da ahalmen bakoitzari balio bat ezartzea ordain saria emateko garaian. Jardutearen eta ordainaren arteko lotura hau emateak, lan sistemak eta prozesuak funtzionamendu egokia dutela adierazten du. Izan ere, erakunde baten parte izateagatik emaitzak eta irabaziak elkar banatzen dira.

Lan praktika berri hauekin langileek beraien jarduerak bete ahal izateko behar dituzten trebezi eta gaitasunak, lan ikuspegi tradizionaleko ordainsarien aldagaian aldaketak burutzea ekarri dute. Lehengoko lan ikuspegian, lanpostuaren arabera izaten bazen, lan sistema berri honekin, langileak burutzen duten jardueraren arabera izango da, erakundearentzat onuragarriak diren eta enpresa arrakastara bideratuko duen ekintzak sarituz. Ordainsari desberdinak daude. Bat, soldataren gain enpresak erabakitako % jakin bat gehitzea. Bi, enpresaren emaitzetan parte hartzeko aukera ematea, akziodunen antzera. Hiru, gaitasunen gain oinarritutako ordainsaria. Ordain sari hauek, norbanakoaren jarduran daude oinarrituta, baina beste modu bat, lan taldean oinarritutako ordainsariak ematea da.

Langileak indibidualki aztertuz, merezimenduen arabeko ordainketa egitea polemikoa izan da literaturan, jarduera kaltetzen duela esaten baita. Jarduera epe motzean hobetzen duela, epe luzerako antolakuntza ikuspegia ezereztzen duela, beldurra sortzen duela, talde lana deuseztatzen duela eta norgehiagoka sustatzen duela baieztatzen du W.E Deming² adituak. Talde jarduera, azpi taldeak edota erakunde osoa oinarri izanik golardatzea onuragarriagoa dela baieztatzen da. Irabazietan parte hartzearen kontzeptuan aldiz, aldeko argudioak dira gehien aipatzen direnak. Izan ere, etekinetan parte hartzearen inguruan egin diren ikerketetan atera den ondorioa da eraginkortasuna eta etekinetan parte hartzea elkar positiboki loturik daudela. Izan ere, etekinetan parte hartzeak langileengan lan esfortzu handiago bat ekartzeaz gain, lan ona egin izanagatik onura jasoko dutenaren itxaropena asebetetzen du.

Lan praktika hau, enpresak langileak baloratzeko duen modu bat dela esaten da, hots, ordainsari altua jasotzen duten langileak, enpresarentzat baliotsuak direla adierazten omen du. Ideia hau kontutan hartuta, garrantzitsua da soldatak bidezkoak izatea eta langilea motibatuzera iristea. Horrela, langileak ematen duenaren eta jasotzen duenaren arteko harremana zuzenean loturik geratzen da. Langilearen gaitasunak, ahalmenak eta esperientziak, eta soldata, prestazioak eta ordainsariak lotura izan dezaten.

Askoren ustea da egoera ekonomiko onean dauden edo aberatsak diren enpresek soilik aplika dezaketela praktika hau. Honen oinarria, askotan soldata altuak dituzten langileak, estatus altua duten enpresetan lan egiten dutela da. Nahiz eta, azken ideia hau sarritan egia izan, batak ez du bestea kentzen. Lanagatik ordainsariak ematea edozein enpresetan da aplikagarri. Lan saritze honek, enpresa arrakasta ekonomikoa lortzera bidera dezake. Honen adibide da *Pathmark*³ janari enpresan jazo zena. Enpresaren finantza egoera oso larria zen enpresako zuzendaritzan aldaketan eman zirenean. Zuzendari berria, Whitney, enpresaren egoera aztertzen hasi zenean ohartu zen, 120 janari dendetako arduradunen soldata oso baxua zela. Hori horrela, soldata %40-%50 igo zitzairen, lan emaitzetan hobekuntza handia ekarri zuelarik. Ordainsari altuago bat jasotzen zutenez, ez ziren

² *Take this job and love it* Andrea Gabor “*New York Times*”, 1992ko urtarrilak 26, F1

³ 1968. urtean sortutako estatubatuar supermerkatu katea da. Egoitza nagusia, Ameriketako Estatu Batuetako, New Jersey estatuan dago kokatuta. Enpresa aitzindaria izan zen, “super centre” kontzeptuan baita lan ordutegietan ere. Asteko zazpi egunetan, 24 orduetan irekitzen lehenak izan ziren ipar-mendebaldean. Gaur egun, 81 denda aurki ditzakegu, Delaware, New Jersey, New York eta Pennsylvania estatuetan, marka ezaguna eta errekonozimendu handiko bilakatu delarik.

soldatagatik kezkatzen, beraien helburu nagusia lan emaitzak hobetzea bilakatu zelarik. Hobekuntza jazotzearen arrazoia, soldaten igoera izan zela ondorioztatu zen.

Huselid (1995) autoreak ideia hauek landuak ditu eta esaten duenez, soldataren zakuan barneratzen diren osagaiak, indibidualki edo taldeka, balio erantsia gehitzen die bai langile eta baita erakundeari ere. Prestazioak edo sariak, oinarrizko soldata, pizgarriak eta ordainsariak sartzen dira aipatutako zakuan. Ordainketa berrikuntza honek, politika estrategiko bat ezartzearen beharra nabarmentzen du, zeinak ondorengo puntuak barneratu beharko lituzkeen:

- Indibidualki eta taldean jarduteagatik langileak saritzea
- Soldata ezarpenean lehiakorrak izatea beste erakundeekiko
- Ordainsarien aurrekontua kontrolatzea
- Lankideen arteko soldaten berdintasuna mantentzea

5. Trebakuntza

Errendimendu Altuko Lan Sistemen oinarriak, langileen jakintza eta gaitasunak erabiliz, arazoak ezagutu eta konpontzea, lan metodoetan aldaketak egitea eta ekoizpena kalitatezkoa izango denaren konpromisoa dira. Horretarako ezinbestekoa da prestakuntza.

Kasu askotan, enpresak langileei eskaintzen dien hezkuntza mailak, langileriari ematen dion garrantziarekin lotuta dago. Hau da, enpresak ez baditu langileak bere aktibo bat bezala ulertzen, ez badu konpromisorik langileak epe luze baterako mantentzearen ideiarekin, ez du heziketan inbertsio handirik egingo, edo ez du ezer inbertituko.

Askotan, lan jakin bat egiteko soilik hezten dira langileak. Langileak bere lana zein izango den ondo ezagutu behar du, baina, horretaz gain, bere ingurugiroa ere ondo aztertu behar du; lankideek zer lan egiten duten, enpresaren lan egitura, kultura, etab. *Schindler Elevator*⁴ enpresak, adibidez, langileak kontratatu baino lehen, 60 orduko ikastaro bat ematen diete enpresaren inguruko informazioa eta argibideak zeintzuk diren ezagutzeko.

⁴ *Igogailu eta eskailera mekanikoak fabrikatzeaz, ezartzeaz eta zerbitzu emateaz arduratzen den eta liderra den enpresa hornitzailea da. 1874. urtean sortu zen, Suitzako herrialdean. Segurtasunean, erosotasunean, eraginkortasunean eta fidagarritasunean bereizten dira. Mundu guztian zehar zabaldua dago, eskailera mekanikoen ekoizle gorena eta igogailuen bigarren ekoizlea izanik.*

Enpresak baldin badaki osagai hau ondo erabiltzen, estrategia konpetitiboa lortzeko aukeretako bat da. Gaur egungo lan merkatuan, jakintza ekoizpen prozesurako elementu funtsezko bilakatu da. Druker autoreak esan bezala, lan egiteko modua aldaketak jasaten ari da, lan eskua soilik erabiltzetik jakintzaren garapena sustatzera igaro baikara. Bai erakunde eta baita langileentzat ere onurak ekartzen ditu jakintzaren inguruko berrikuntza honek;

- Lanerako beharko dituzten gaitasunean eta euren profesionaltasunean hazkuntza helarazten du.
- Erakundean ikuspegi berriak txertatuko ditu.
- Langileak enpresako helburuen inguruko informazio gehiago edukiko dute, hauek ezagutu eta ulertzeko aukera izanez.
- Lanaren kudeaketa sisteman aldaketak sortuko ditu.
- Kalitatea hobea egotuko du.
- Sorkuntzen eta berrikuntzen igoera ekarriko du.
- Informazioa areagotzea ekarriko du.
- Enpresaren eraginkortasunaren hazkundera bideratuko du.

Errendimendu Altuko Lan Sistemak barneratzen dituen aldagai desberdinak finkatu ahal izateko, trebakuntza aldagai garrantzitsua da. Merkatua geroz eta lehiakorragoa denez, langileek gaitasun gehiago barneratu behar dituzte. Jarduerari aurre egin ahal izateko, lan teknika berriak ikasi behar dituzte. Arazoen aurrean soluzioak bilatzen ere jakin behar dute.

6. Katgoria bereizketen murrizketak

Aipatu bezala, enpresak bere jardueran arrakasta handiagoa lortuko du langileen ideiekin, gaitasunekin eta ahalmenekin lan egiten badu. Hiru ezaugarri hauekin lan egiteko, lan taldeak sortzea da kasu askotan egiten dena, baina aukera honekin emaitza positiboak lortzeko, langile guztiak eroso eta gogotsu egon behar dute lanerako. Baliotsuak direla sentitu behar dute, denek garrantzi berdina dutela eta denen lana beharrezkoa dela jarduera aurrera eraman ahal izateko. Hori gerta dadin, langileen kategoriak desagerrarazi behar dira, erakunde bateko partaide guztiak baliotsuak eta denak balio maila bera dutela transmitituz. Denak berdin tratatuak izatea da aldarrikatzen den ideia.

Bi modutan egiten da. Bat, modu sinbolikoan; hezkuntza, toki fisikoa eta janzkera erabiliz. Eta bi, modu errealean (fisikoagoak diren aldagaiak kontuan hartuz); lan sail desberdinen soldaten berdintasuna emanaz.

Argiago ikusteko; enpresan lanerako jantzi zehatzen bat erabiltzen bada, uniforme edo antzekoren bat, langile orok kolore berdinekoa erabiliko du; enpresako jangelak eta autoentzako aparkalekuak denontzat berdinak izango dira, zuzendaritzakoentzat ez da toki pribilegiaturik egongo edo ez dute beraientzako tokia gordeta izango.

Kategoria bereizketaren desagerrarazteak dakarren ondorio zuzenena barne komunikazioa erraztea da. Informazioa partekatzea errazagoa denez, langileak erosoago daude eta lanaren hobekuntza ahalbidetzen da.

7. Komunikazioa

Orain arte esandako aldagai guztiak funtziona dezaten eta elkarren arteko erlazioa mantendu dadin, informazioa egotea, jakitea eta jakinaraztea ezinbestekoa da. Gainera, konfiantza lortzeko bidea ere bada. Langileen konfiantza lortzearen, enpresak, finantza, estrategia eta egunerokotasunaren inguruko informazioa partekatu behar du bere langileekin.

Kontuan izanik langileak direla arazoaren aurrean konponbidea bilatzen jardungo dutenak, informazioa izatea eta komunikazio egokia egotea berebizikoa da lana aurrera eraman ahal izateko.

Hala ere, enpresa batzuetan informazioa partekatzea ez da erraza izaten. Askotan honen arrazoiak botere nahia eta beldurra dira. Batzuen ustez, informazioa duenak boterea izaten du eta informazio hori besteen esku uzten bada, boterea desagertu egiten da. Enpresa zuzendarien ohiko beldurra, informazio hori lehiakorrak diren enpresengana iristea da. Langileei enpresako informazio estrategikoa, finantzarioa eta operatiboa emateagatik, beste enpresek informazio hori ezagutuko dutela uste dute, aukariek abantaila konpetitiboa emanaz. Lehen aipatutako konfiantza zabaltzearen ideiarekin kontrajartzen da. Enpresaren asmoa lan sistema aplikatzea bada, beldur hau deuseztatu beharko da, enpresa eta langileen arteko konfiantza sustatuz.

Enpresa eta langileen arteko erlazioa hobetzeko bide bat, komunikazio kanalak erabiltzea da. Honek, langileari enpresaren inguruko informazio garrantzitsua eskuratzeko aukera ematen dio. Ideiak, sentipenak eta erabakiak azaltzeko aukera ere edukiz.

Bohlander eta Snell autoreak praktika hau aztertu izan dute eta honakoa nabarmentzen dute: Informazioa partekatzearen oinarriak barneratzen duena, langileak enpresaren arrakastarako beharrezkoak direla da, negozio informazio zehatza eskuragarri dutelako. Errendimenduaren, estrategiaren eta egitasmoen inguruko informazioa bermatzearekin, langileek aukera gehiago izango dituzte negozio hobekuntzak bultzatzeko, baita aldaketetan eta erabaki hartzeetan parte hartzeko ere. Erabakiak hartzeko eskubidea helarazten bazaie, baliotsuak sentituko dira, lan konpromisoa eta enpresaren arrakasta lortzeko nahia areagotuz (Bohlander eta Snell, 2007) .

Partekatutako informazioaren bidez, strategiaren ardatza lortu ahal izateko, ezagutza, ulergarritasun eta ekarpen gehiago lortuko dira. Izan ere, helburu diren xede estrategikoak bete ahal izateko, giza interakzioa sustatuko da, zeinak balore erantsia gehitzen dion jarduerari.

Erakundeen garapenerako faktore garrantzitsu bat informazioa da. Izan ere, jasango dituzten etengabeko aldaketa teknologiko, kultural, politiko eta ekonomikoei aurre egiteko, langileek eduki beharko duten jarrera edo portaera, informazioaren menpe dago. Aldaketa hauek, enpresa inguruko eboluzioa azkartzea dute ondorio. Zeinak, estrategia berriak, erabaki hartzeak, politika zehazpenak eta enpresa kultura finkapen berriak bultzatzen dituen. Hori dela eta, esan daiteke informazioa, kanpoko ingurunea oinarri duten barne eragiketarako egiteko beharrezkoa dela. Oinarrizko faktorea baita finkatutako xede estrategikoak lortzeko garaian, lehiakorra den ingurunean hobeto molda dadin erakundea. Ingurune honetan, ezagutza berrien eta eguneratzeen behar handia egongo da, informazio zehatzaren eta argiaren bidez erraztu daitekeena.

EALS barneratzen dituen aldagaiak sakonago aztertu ondoren, lan praktika hauek elkarren artean izan behar duten loturak erabateko garrantzia duela azpimarratu behar da. Praktika hauek banaka aplikatzen badira, eraginkorrak ez izateko aukera asko dago eta alderantzizko efektua ere gerta daiteke. Lantokiko segurtasunak barneratzen duen ideia balio gabekoa izango da, enpresak kontratatzen dituen langileak enpresaren kulturarekin ez badira bat etortzen. Lan antolakuntza ez bada ondo finkatzen, langileek jasotako goi mailako prestakuntza ezingo dute erakutsi.

Praktika hauekin egiten diren konbinazioak eta hauek enpresaren barne egiturekin duten loturak ere badute garrantzia. Ez da beharrezkoa aipatutako zazpi praktikak martxan jartzea lan sistema eraginkor bat sortu ahal izateko. Enpresaren esku dago erabakia. Honek ikusi beharko du bere kasurako zein diren

egokienak. Beti ere, elkarren arteko lotura galdu gabe eta langileei jakinaraziz enpresak hartutako erabakiak zein diren eta zein aldaketa ekarriko dituen.

EALS, lan egiturak, GB praktikak, informaziorako teknologiak eta administrazio eta lidergo prozesuak barneratzen ditu. Xedea, langileen jakintza, gaitasuna, konpromisoa eta malgutasuna handituz, hauen ongizatea, jarduera, eraginkortasuna eta lehiakortasuna haztea delarik.

4. ENPRESA LEHIAKORTASUN BILA

Orain artekoa irakurrita, argi geratu da EALS eta enpresaren eraginkortasuna lotuta daudela. Eraginkortasun hori lortzea, maiz, lehiatzeko abantailarekin lotzen da. Hainbat ikerketa lan erantzuten saiatu diren galdera ondorengoa da: nola lor dezake enpresa batek lehiatzeko abantaila eraginkorra?

4.1 Lehiatzeko abantaila

Enpresa batek beste enpresa batekiko lehiatzeko abantaila izango du mozkin altuagoak lortzen dituenean. Lehiatzeko abantaila, lehiakideek baino errendimendu altuagoa lortzeari deitzen zaio. Enpresa batek lehiatzeko abantaila izango du, lehiakorrek diren enpresengandik bereizgarriak diren ezaugarriak dituenean. Epe luzean iraunkorrek izango diren irabaziak, beste enpresenak baino handiagoak izatea bideratuko dute ezaugarri bereizgarri hauek. Hori horrela, ezaugarri bereizgarriak epe luzerako iraunkorrek izan beharko dute. Esaterako, enpresa irudia, zerbitzu osagarriak eta merkatuko prezioak baino baxuagoekin lan egitea izan daitezke bereiztea lagunduko duten atributuak. Besteekiko desberdintzapena lortu ahal izateko esandako ezaugarriak eksklusiboak izan behar dute. Izan ere, lehiakorra den enpresa batek ezaugarri berdinen bat badu, ezaugarri horrek ez dio enpresari lehiatzeko abantaila lortzen lagunduko. Imitatzeko erraza bada, aipatutako eksklusibotasuna galduko da. Merkatuan preziatua izan behar du ezaugarriak, ez da nahikoa desberdina izatea, hots, enpresako bezeroentzat preziatua izan beharko du ezaugarriak. Izan ere, kontsumitzaileek ez badute uste beraientzat onuragarria izango dela, enpresarentzat ez da abantaila bat izango.

Lehiatzeko abantailari esker, eraginkortasun handiagoa lortzea da erakundeek bilatzen dutena. Eraginkortasun honek errentagarritasun altua edo irabaziak gauzatzera bideratzen du. Alde batetik, irabaziei egiten dio erreferentzia, zeinak zerbitzu edo produktuen salmentengatik lortutako sarreren eta produktu edo zerbitzu hauen lanketak suposatutako kostuen arteko diferentziak diren. Bestetik, errentagarritasuna aipatzen da. Honek, irabazi hauek lortu ahal izateko erakundeak erabilitako baliabideak eta irabaziak barneratzen ditu, enpresa tamaina eta irabazien arteko lotura neurtzen duelarik. Lehiatzeko abantailaren helburua, normaltzat haratagokoak diren onurak lortzea da.

Porter (1987) autorearen lana kontuan izanik, produktu edo zerbitzuen salneurriaren eta kostuaren arteko diferentzia oinarritzat hartuta, bi lehiatzeko abantaila mota bereizten dira.

- **KOSTUETAN LIDERGOA:** Unitate bakoitza ekoiztu eta saltzeko unean sortuko diren kostuak lehiakorrenak baino baxuagoak izan daitezten, enpresako ekintza guztiak kudeatzeko ahalmenean datza. Hots, sektoreko kostu baxuenekin jarduteko ahalmena izatea da. Honen ondorioz, baliabide eta ahalmen guztiak kostuen murrizketan oinarrituko dira, beti ere, salgaien kalitate maila mantenduaz. Enpresak produktu edo zerbitzu berdin bat beste enpresak baino kostu baxuagoekin ekoiztean datza.
- **PRODUKTU EDO ZERBITZUAN DESBERDINTZEA:** beste enpresen gain desberdina den ezaugarri baten jabe da enpresa, zeinak salgaien prezioa altuagoa izateko aukera ematen duen. Produktu edo zerbitzuei atributu zehatz bat gehitzean datza, monopolio partziala eskuratzeko aukera emanaz. Gainprezioari esker, etekin handiagoak lor ditzake enpresak.

Abantaila hauetako bat lortzeko bidea, enpresak bere gain dituen baliabide eta gaitasunak modu egokian egituratzea da. Prozesu honek, momentuan eta etorkizunean burutuko diren erabaki eta egite guztien orientazio global bat dakar. Abantaila bakoitzera bideratutako orientazio horri lehiatzeko estrategia deitzen zaio. Horrela, koordinazioa eta koherentzia lortuko da erabaki eta jarduera guztien eta enpresak lortu nahi duen abantailaren artean.

4.2. Lehiatzeko estrategia

Gaur egungo merkatuaren egoera ikusirik, enpresa baten arrakastaren oinarria enpresa horrek bere lehiakideen gain lortzen duen lehiatzeko abantaila dela esan dezakegu. Honi jarraiki, estrategia lehiatzeko abantailaren bilaketa dela definitzen dute hainbatek. Izan ere, lehiatzeko estrategia, enpresak sektorean iraunkorra eta errentagarria den posizio baten bilaketan datza.

Lehiatzeko estrategiak negozio bakar baterako ekintza plana gauzatzen du. Horretarako, lehiatzeko estrategiak enpresaren negozio bakoitzean edo negozio unitate estrategiko bakoitzean dauzkan lehiakideekin nola lehiatuko duen erabaki beharko du. Hau da, lehiakideekiko desberdinduko duen lehiatzeko abantaila iraunkorra zein izango den definitu beharko du. Aldi berean, enpresak lehiatzeko abantaila indartzeko beharrezkoak diren baliabide eta ahalmenak lortu eta garatu beharko ditu.

Estrategia finkatzerakoan, kontuan hartzen diren bi aspektu, industriaren egituraketa eta industrian duen posizioa dira, azkenekoak garrantzi handiagoa duelarik. Enpresak posizio egokia lortuz gero, errendimendu tasa altuak lortzeko aukera du, nahiz eta industriaren egitura kaltegarria izan.

Aipatutako bi lehiatzeko abantaila motak eta enpresak jarduten duen sektorean ematen diren jardun eremuak batzen baditugu, hiru estrategia desberdintzen dira: kostuetan lidergoa, desberdintzea eta segmentazioa.

1.2.1 KOSTUEN LIDERGOA: Esandako estrategietatik ohikoena da. Enpresaren helburua, sektorean kostu baxuenekin jarduten duena izatean datza. Kostuen lidergo globala eta denboran iraunkorra dena lortzen badu erakundeak, sektore industrialean gehiengoaren gainetik dagoen partaidea izango da. Beti ere, sektorean beste enpresek finkatzen dituzten prezioen batz bestekoa ezagutzen badu, hauen jakinaren gain egon behar du uneoro. Lortutako posizioak, lehiakideak baino prezio baxuagoak edo antzekoak finkatuz errendimendu altuago bat ahalbidetuko dio.

Desberdintze strategiaren ideia ere barneratzen da estrategia honetan. Hau da, enpresak ezin ditu alde batera utzi lehiakideek desberdintzea eskuratzeko erabilitako atributuak. Eskaintzen duen produktu edo zerbitzua ez badago lehiakideek eskaintzen dutenaren "kalitate" maila berdinean ala erosleek ez badute horrela igartzen, prezioen murrizketa handia izango da, lehiakideenak baino baxuagoak ezartzeko, kostuen lidergo posizioa galtzeko aukerak izanik. Lehiakideen eskaintza berdina eskaini behar du.

1.2.2 DESBERDINTZEA: Enpresa batek berezia, apartekoa dena eta kontsumitzaileek baloratzen dutena eskaintzen duen unean lortuko du lehiakideengandik bereiztea. Horretarako, garrantzitsuak direla baloratzen dituen atributuetan oinarritzen da. Industria eta sektore bakoitzean desberdintze modu ezberdinak daude. Esaterako, produktuaren diseinuan, entrega sistemetan, marketin planean eta zerbitzu gehigarrietan oinarritu daitezke.

Desberdintzapen honek sektorean ohikoa dena baino prezio altuagoa ezartzeko aukera emango dio. Prezioak berezitasun horren kostuak gainditzen baditu, errendimendu altua lortzen laguntzen dio erakundeari.

1.2.3 SEGMENTAZIOA: Estrategia hau aurreko biek alderatuz erabat desberdina da, "fokatzean" oinarritzen baita. Industria sektore bateko eremu espezifikoko bat aukeratzen du eta bertan oinarritzen da. Enpresak segmentu bat edo bere segmentu multzo bat aukeratzen du eta estrategia aukeratutako horien beharrak asetzera bideratzen du, gainontzekoei jaramonik egin gabe. Aukeratutako segmentuarekin lehiatzeko abantaila lortzea da helburua. Segmentazioak barneratzen duen oinarritzeko ideia, industria osotasunean hartuta, segmentuetan ikusten diren desberdintasunei probetxua ateratzea da.

Segmentazio estrategiak bi aldaera ditu. Bat, kostuetan oinarritutako segmentazioa eta bi, desberdintzean oinarritutako segmentazioa. Industrian objektu diren segmentu eta beste segmentuen arteko desberdintasunetan oinarritzen dira bi aldaera hauek. Objektu diren segmentu hauek lortzeko, behar edo eskaera espezifikoak dituzten erosleak egotea behar da, horrela, besteekiko desberdintzea errazagoa izan dadin. Objektu den segmentua ez bada besteekiko desberdina segmentazio estrategiak ez du arrakastarik izango. Kostuetan oinarritutako segmentazioa, segmentu desberdinetako kostuen jokabideaz baliatzen da. Desberdintzean oinarritutakoak aldiz, segmentu jakin batzuetako kideen behar bereziak ustiatzen ditu.

Suposatzen da, lehiakideek ez dituztela industriako segmentu guztiak asetzen, horrela, enpresak eskusiboki segmentu horretan jarduten du lehiatzeko abantaila lortzeko helburuarekin.

4.3 Errendimendu Altuko Lan Sistemak eta lehiatzeko estrategia

GBZE-aren azpian dagoen ideia honela azaldu daiteke; enpresak estrategia jakin bat finkatzen duenean, GB Lan Praktika batzuk aplikatu beharko ditu, zeinak desberdinak izango diren beste estrategia bat finkatzen duten enpresek aplikatuko dituzten lan praktikekin. Hori dela eta, lehiatzeko estrategiak langileengan baliabide eta gaitasun konplexuak eskatuko ditu, GB praktiken garrantzia handituz. Desberdintzean oinarritutako lehiatzeko estrategiak kontzeptualki eta enpirikoki Errendimendu Altuko Lan Praktikekin lotu izan dira. Langileak aukerez, gaitasunez eta motibazioz hornitzen ditu konpromiso eta parte hartze altua exijitzen duten lehia inguruneetan. Giza kapitaleko bi aspektu garrantzitsutan eragiten dute; ahalmen, gaitasun eta ezagutzen bilduman, baita jokabideetan ere. (Wright et. al, 1995)

Ilido berean, GBZE arloan ikuspegi kontingentean oinarrituz, egin diren ikerketa asko ondorio berdinerira iritsi izan dira; Giza Baliabideetako lan praktiken egitean aldagai erabakigarrietako bat lehiatzeko abantaila da. Ideia honen oinarri den hipotesia GB lan praktiken multzoa desberdina izango dela estrategia desberdinetarako da, hau da, estrategia jakin bakoitzak lan praktika desberdinak eskatuko ditu. (Beer et al.,1984; Fombrun et al.,1984; Gómez-Mejía et al.1997; Hendry y Pettigrew, 1992). Ideia honi jarraituz Wright eta McMahan (1992) autoreek beharrezkotzat jotzen dute doikuntza horizontal zein bertikala egotea. Hots, lan praktiken arteko koordinazioa egotea, eta praktiken eta estrategiaren artean lotura ematea berebizikoa dela esaten dute.

GBZE eta strategiaren arteko doikuntza honen garrantziaz ikerketa lan askotan hitz egin den arren, bi lan dira arlo honetan nagusitzen direnak. Alde batetik, Miles eta Snowek (1984) GBZE-an barneratzen den strategiaren parte hartzeak duen eragina aztertzen dute. Horretarako, hiru estrategia mota bereizi zituzten:

estrategia aztertzailera, esploratzailea eta defentsiboa. Zein aplikatu aukeratzeak Giza Baliabideen strategiaren mugak markatzen ditu, eta ondorioz lan praktiken aukeraketa ere mugatzen du. Proposatutako estrategia hauekin lotuta bi sistema zehaztu zituzten, pertsonen kudeaketa kontutan izanik: “*make*” edo barneko sistema eta “*buy*” edo kanpoko sistema. Bakoitzak barneratzen dituzten lan praktikak, lehiatzeko strategiaren beharrak asetzen dituzte. Bestalde, Schuler eta Jackson-ek (1987) euren lanean, portaeren teoria oinarritzat hartuta, lehiatzeko strategiaren, bilatzen diren langileen portaeren eta lan praktiken arteko lotura oinarri duen eredu bat aurkezten dute. Lan praktiken diseinuan, aplikatu nahi den estrategia kontutan izateak duen garrantzia azpimarratu zuten. Enpresak estrategia aplikatzen duen momentuan langileekiko jarrera konpromiso bat eskatzen da eta hau aurrera eramatea oso zaila da ez bada egokia beraien oinarritutako praktika zehatzen erabilpena.

EALS eta Lehiatzeko abantailaren arteko harremana bilatzen eta frogatzen ibili dira ikertzaile asko. Lan praktikek lehiatzeko abantaila iraunkorra lortzeko bidea errazten duten, eta bi aldagaiak elkar eragiten duten galderei erantzuna bilatzen ibili dira. Lado eta Wilson-en (1994) ikerketan aipatzen da Giza Baliabide sistemak, erakundearen eskumenak indartzen dituzte, berdingabea, sinergikoa eta batzuetan zalantzarria edo aldagarria izan dezakeela. Imitaezintasun ezaugarria eskuratzearekin batera, abantaila iraunkor bilakatu.

Teoria askok EALS eta lehiatzeko abantailaren arteko lotura arrazoitzeko ideia hau lantzen dute: GBZPraktikak langileen jokabidean eta portaeran eragiten dute, lan-inguruko ezaugarrien ulertzearen bidez. Honela, beraien trebetasunak hobetzearekin batera, erabakiak hartzea bultzatzen eta indartzen dituzte. Ondorioz, enpresaren jardura hobetuaz.

GB Praktiken balio, desberdintasun, imitaezin eta ordezkaezin ezaugarrietan soilik oinarrituta, lehiatzeko abantaila eskuratu ezin daitekeen arren, enpresak finkatutako helburuak lortzeko behar den jarrera multzoa indartu eta sustatzeko erabiltzen dira. Huselid (1995) autoreak baieztatu zuen, lan praktikak lehiatzeko abantaila lortzen laguntzeko, enpresako strategiarekin bat etorri behar dutela.

Arthur-ek eginiko lanean (1992), EALS eta abantaila konpetitibo desberdinen arteko lotura esplikatzen da. Alde batetik, GB arloan inbertsio txikiak egiteak eta kostuen lidergoan oinarritutako strategiak lotura dutela baieztatzen da. Bestalde, errendimendu altuko lan praktiken eta desberdintze strategiaren artean erlazioa bilatu zuen. Desberdintza ekintzei esker lehiatzeko abantaila gehiago sortzen dituzten strategiak errendimendu altuko praktikekin zentzudunagoak direla frogatu zuen. Horrela, lehiatzeko abantaila eta lan sistemak bat egiten dutela nabarmendu.

GB Lan Praktikak errendimendua hiru modutan hobetzen dutela baieztatu zuten Yeung eta Berman-ek (1997). Lehen, bezeroen eta akziodunen asebetetzea hobetzen; antolatze ahalmenak eraikitzen eta azkena, langileen gogobetetzea hobetzen.

Autore batzuk, lehiatzeko abantaila mota bakoitza bakarka hartuz saiatu dira EALS eta lehiatzeko abantailaren arteko erlazioa ulertzen. Esaterako, kostuen murrizketan oinarritutako strategiaren eta lan sistemen arteko loturaren indarra oso txikia dela frogatu zuten Huselid eta Ra-ek (1997). Ildo beretik jo zuten Camps eta Arocas-ek (2008), izan ere, desberdintze strategiaren eta errendimendu altuko sistemen erlazio positiboa nabarmendu zuten. Jackson, Schuler eta Riverok (1989) baieztatu zuten desberdintzean edo segmentazioan oinarritutako lehiatzeko abantailak eragin positiboagoa duela Errendimendu Altuko Lan Sistemetan kostuen lidergoan oinarritutakoak baino, enpresari inbertsio handiagoa ere suposatzen diolarik.

Ordiz eta Fernandez (2003) autoreak, beste ikertzaileek esandakoa alde batera utziz, strategiaren eta EALS arteko erlazioaren existentzia ukatzen dute, hots, lan praktiken eta strategiaren artean menpekotasunik ez dagoela baieztatzen dute.

5.LAN ALDAKETEI AURRE EGIN BEHARRA

Orain arte EALS buruz aztertutakoa kontuan hartuta, praktikara eraman nahi bada, hots, enpresa batean lan praktika hauek aplikatu nahi badira, aspektu desberdinak aintzat hartu behar dira. Aipatu moduan, EALS kontzeptua ez denez zientzia ziur bat, ez dago aplikaziorako jarraibide zehatzik. Kasu guztietan ez da berdin aplikatuko lan sistema hau. Enpresa bakoitzak azertu beharko du zer den lortu nahi duena, horretarako zein baliabide dituen, zein ingurutan dagoen eta zein gaitasun duen aldaketa horri aurre egin ahal izateko. Nahiz eta ez egon metodologia zehatzik, ikerketa lan desberdinetan azertua izan den kontzeptu bat denez, autore desberdinek aukera desberdinak eskaintzen dituzte. Gehienak bat etortzen dira ondorengo ideiarekin; enpresa ingurune, kultura eta estrategia oinarri harturik lan praktika desberdinen konbinazio multzo bat aplikatzea. Aplikazioak duen konplexutasuna ikusirik, *American Society for Training and Development (ASTD)*⁵ erakundeak, lan sistema hauek aplikatzerakoan kontuan hartu beharreko faktoreak zeintzuk diren identifikatu zituen:

- Enpresako negozio estrategiarekin lotuta egon behar du derrigor lan sistemaren aldaketak.
- Erakundeko goi zuzendaritzatik datorren ideia izan behar du.
- Lan aldaketak suposatuko duen esfortzuari aurre egin ahal izateko sostengu eta baliabide nahikoa izan beharko dituzte.
- Prozesuaren hasieratik, komunikazioak argia eta irekia izan behar du.
- Langileek datorren aldaketarako prest egon beharko dute, lehenago zein testuingurutan lan egingo duten azaldu beharko zaie.
- Lan sisteman emango diren aldaketak zein eragin izango duten kontrolatuko duen metodo bat sortu beharko da.
- Lan sistema berri hau aplikatu ondoren, jarraipen bat egongo denaren ziurtasuna izan behar dute.

⁵ 1944. urtean sortu zen eta langileen ezagutzak eta gaitasunak garatzen dituzten erakundeei laguntza ematea helburu duen mundu mailako erakundea da. Euren lana burutzeko, eduki desberdinak helarazten dizkie erakunde desberdinei, ikerkuntza lanak, liburuak, hezkuntza programak eta internet bidezko emankizunak esaterako. 2004. urtean erakundearen izena aldatu zuten, mundu mailako orokortasuna zabaltzeko aburuz. *Association for Talent Development (ATD)* bezala da ezaguna gaur egun.

EEF The Manufacturer's Organisation ⁶(2003, azaroa) erakundeak bestalde, errendimendu altuko lanaren aplikazioak ekartzen dituen eragozpenei aurre egin ahal izateko, ideia hauek nabarmentzen ditu:

- Langileen parte hartzeak berebiziko garrantzia du. Langileek enpresarengan konfiantza izan behar dute, baita alderantziz ere, enpresak langileengan fidatu behar du. Erabakiak hartzeko gai izan behar dute eta aukera eman behar zaie langileei.
- Eginkizun berriak betetzeko beharko dituzten gaitasunak eskuratu ahal izateko, heziketa zehatza jaso beharko dute langileek.
- Konparaziozko ebaluaketak ahal den bezainbeste erabiltzea komeni da.
- Lan sistema berrien ezarpena dela eta, langile berriak ondo egoki daitezen enpresa kultura berrira, hautaketa eta kontratatze prozedurak zabala eta zehatza izan beharko du.

Jeffrey Pfeffer, gai honi buruzko (Giza Baliabide Estrategiko eta Errendimendu Altuko Lana) aitzindari denez, berak ere, enpresak sistema hauek aplikatu nahi izanez gero, jarraitu beharreko argibide batzuk zehaztuak ditu: konfiantza sortzea, aldaketa suspertzea eta aldagai esanguratsuenak neurtu eta lan praktika berriak ordainsari sistemarekin bateratzea.

Enpresako partaide guztien arteko konfiantza da EALS kontzeptuak barneratzen duen oinarrizko ideietako bat. Konfiantza sortzeko modu bat, informazioa langile guztiekin partekatzea da. Enpresak etorkizunera begira edo momentuan momentuko dituen proiektu edo estrategien berri ematea esaterako. Enpresa, proiektuen, estrategien eta informazio operatiboaren inguruan isilean mantentzen bada, mezu argi bat ari da zabaltzen enpresa guztira; ez duela bere langileengan inongo konfiantzarik. Kasu batzuetan, zuzendariak enpresaren inguruko informazioaren jabe denak boterea duela uste dute, hau da, abantailak dituela. Hori dela eta, ohiko lan sistematik sistema berritzaileetara igarotzeak sortzen dituen arazoetako bat hau izan daiteke. Gertutasun hori lantzeko beste modu bat, zuzendaritza eta langileen arteko elkarketak, bilerak egitea da. Hauen helburua, enpresaren nondik norakoak azaltzea da langileria osoari. Gomendagarriagoa da elkarketa hauek talde txikietan egiten badira, horrela langileen iritzia entzutea zuzendaritzari errazago egingo zaio. Langileen ordezkariekin, enpresan egonez gero, goi zuzendaritza harremanetan egotea

⁶ 1896. urtean sorturiko eta egoitza nagusia Londresen duen erakundea da. Enpresei gomendio eta sostengua ematen die ikerkuntza eta informazio desberdinarekin, klima eta ingurugiroa, segurtasuna, osasuna, langileen harremanak eta lan araudia bezalako gaien inguruan. Erakundeak, eskaintzen dituen zerbitzuen bidez enpresei laguntzea du helburu, lehiatzeko abantaila eskuratzen, errentagarritasuna hobetzen eta betebeharrak politiko eta etikoak kudeatzen laguntzen du.

konfiantza lortzeko beste modu bat da. Hauekin, eta ondorioz langileekin, kooperatiboki jardutea ekartzen du honek, langileengan baloratuak direnaren sentsazioa sustatuz.

Ikerketa lan desberdinetan aztertutako ideiak ikusi ondoren, esan dezakegu, denetan antzeko ideiak lantzen direla eta denetan garrantzi handiena hartzen duena konfiantza transmititzeara dela. Hau gertatu ahal izateko, ezinbestekoa da alderdien (goi zuzendaritza eta langileria) arteko komunikazioa egotea. Erabaki hobeak hartzen eta langileen beldurrak gutxitzen laguntzen du, eta gainera EALS barneratzen dituen lan praktiketako bat da. Sistema hau aplikatu baino lehen, enpresako partaide guztiak emango den aldaketaren berri izan behar dute, denei egin beharreko esfortzua zein izango den jakinaraziz.

Erakunde batzuentzat, EALSen kontzeptu hau kontzeptu berritzailea da, orain arteko lan egiteko moduarekin konparatuz gero, zeharo desberdina delako. Hori dela eta, baliteke, erakunde batzuen iritziz, aldaketa hau erakargarria ez izatea. Hau da, ohiko lan egiteko modua alde batera utzi beharra, modu berriak ezagutzeko eta martxan jartzeko, ez da beraien negozio estrategian sartzen. Izan ere, aldaketa honek ziurgabetasun puntu bat sortzen du, enpresari hainbat galdera eta beldur sortzen zaizkio; enpresak ez daki prozesua nola joango den, eragina %100ean onuragarria izango den, aldaketak arazoak ekarriko dituen, etab. Hau ekidin ahal izateko, enpresak egin dezakeen gauzetako bat, ondorengoa da: emango diren aldaketak zeintzuk diren azaltzen duen idatzi bat egin, aldaketa hauek sortuko dituzten beharrak zeintzuk diren zehaztuz. Jakinarazpen hau langileekin partekatu eta enpresak etorkizunerako zein ikuspegi duen azaldu.

Lan sisteman emango diren aldaketa hauek errazagoak izan daitezken, Pfeffer-en esanetan; errazagoa da lan sisteman aldaketak ematea, enpresako beste arlo desberdinetan ere aldaketan ematen badira (Pfeffer, 1997). Esaterako, lantokiko aldaketa fisikoak, diseinua edo dekorazioa aldatzen badira, enpresa aldatzen ari denaren seinale da. Langileak euren lan egiteko modua aldatzea errazago egiten duelarik. Zuzendari eta langileen arteko tratuan ere aldaketak eman daitezke.

EALS arrakasta baldintzatzen duten aldagaiak ondorengoak izan daitezke:

- Goi Zuzendaritzaren konpromiso maila
- Erakundeak finkatutako xedeekiko langileen konpromiso maila
- Enpresa mailan hobekuntza nahiaren existentzia
- Lanean jardutean, partaide diren guztiek euren irizpideak erabiltzeko duten aukera

II. ATALA

Errendimendu Altuko Lan Sistemen azterketa deskriptiboa

1.METODOLOGIA

1.1 Sarrera

Lehenengo atalean hitz egiten aritu garen Errendimendu Altuko Lan Sistemak kontzeptua, gaur egun Europa mailako enpresetan zenbateraino aplikatzen den ikusiko dugu. Horretarako, *Eurofound* erakundeak burutzen duen lan baldintzen galdetegia aztertuko dut. Honek, ingelesezko eta excel formatuan dagoen datu basea dakarrelarik. *European working conditions surveys (EWCS)* deituriko inkesta hau nire tutora den Aitziber Lertxundiren bidez eskuratu dut. Nik landutakoa 2010.urtean argitaratutakoa da.

- ***Eurofound* erakundea**

Lan eta bizi kondizioak hobetzeko europar erakundea, *Eurofound* deitua, 1975. urtean sorturiko Europar Batasuneko hiruko agentzia da. Lan politikari eta politika sozialari buruzko ezagutza helaraztea du helburu. European lan eta bizi kondizioen hobekuntzaren sorkuntzan eta antolakuntzan parte hartzeko aburuz, Kontseiluko 1367/75 Arauaren harira sortu zen.

Europako bizi eta lan kondizioen, industria harremanen eta aldaketarako gestioaren inguruko informazio, aholku eta ezagutzak erraztea da *Eurofound*-en egitekoa. Informazio hau, batik bat, politika sozial arloko ikerketan eta analisisian diharduten Europar Batasuneko (EB) agentei zuzendua da. Lan arlo desberdinetako politikak hobetzeko asmoa du, helburu desberdinak finkatuz:

1. Lan merkatuan parte hartzea handitzea, lanpostu berrien sorrerarekin langabeziari aurre egitea, lan merkatuaren funtzionamendua hobetzea eta integrazioa sustatzea.
2. Lan kondizioen hobetzea eta ibilbide profesionalean jasagarritasuna ematea.
3. Desberdintasun ekonomikoaren eta sozialaren aurrean, bizi maila hobetzea eta kohesio soziala sustatzea.

Eurofound erakundeak hiru aldizkako inkesta errepikakorrak garatu ditu, lan eta bizi kondizio hobeko plangintzan eta ezarpenean laguntzeko helburuarekin. Ikerketan lortutako datuen analisiaren bidez, tendentzi berriak identifikatuz, europar politikaren ardatzaren ikuspegi sakonago bat eskuratzeko aukera ematen du. *Eurofound*-en helburu den kalitatezko informazioa partekatzea betetzeko oinarritzko instrumentuak dira galdetegi hauek. Garatutako inkestetako bat, lan baldintzetan oinarritzen da batik bat. *Lan baldintzen europar inkesta (EWCS)* du izena eta inkesta hau bera izango da datu analisirako oinarritzat hartutakoa.

- **Lan baldintzen europar inkesta**

European Working Conditions Surveys (EWCS) inkestaren lehenengo deialdia 1990. urtean egin zen. Orduz geroztik, 1995, 2000, 2005, 2010 eta 2015. urtean burutu dira inkesta hauek. Nire lanerako, 2010. urtekoa erabiliko dut. Izan ere, 2015.urteko galdetegia ez zegoen eskuragarri Errendimendu Altuko Lan Sistemak aztertzen hasi nintzenean. Azken hau, 2016. urtean jarri bai dute eskuragarri.

Deialdi bakoitzean gai berriak aztertzen dira, momentuko egoeraren arabera. Esaterako, lan baldintzetan krisi ekonomikoak izan duen eragina ikuste aldera galdera zehatz batzuk finkatu ziren. Horien artean; lan egoerari buruzko, lan iraupenari buruzko, enpresaren inguruko, langile moduan jasotzen duten ikasketei buruzko, lan arrisku fisikoei eta psikologikoei buruzko, osasuna eta lan segurtasunari buruzko, bizitza sozial eta pertsonalaren eta lan bizitzaren arteko elkar emateari buruzko, langileen parte hartzeari buruzko eta jasotako diruari buruzko galderak nabarmentzen dira.

Europa mailako lan baldintzen egoeraren panoramika egitea du helburu, ekintza zehatz batzuk burutu ahal izateko:

1. Europako langileen (bere kabuz lan egiten dutenak baita besteren menpe egiten dutenak) lan baldintzak ebaluatu eta kuantifikatu.
2. Kezka eragiten duten gaiak eta lorturiko hobekuntzak zehaztu.
3. Galdetegitik lorturiko adierazleen bidez tendentziak identifikatu eta aztertu.
4. Politika europarraren formulazioan parte hartu.

1.2 Datuak

2010. urtean buruturiko inkesta honetan, 34 herrialde desberdinek hartu zuten parte eta denera 43.816 erantzun jaso ziren. Inkestaren erantzun ahal izateko hiru baldintza bete behar ziren: 15 urte edo gehiago izatea, inkesta burutzen zen herrialdea izatea bizitoki eta langabea ez izatea. Espainia, Norvegia eta Erresuma Batuan lehen baldintza aldatzen zen, hauetan, 16 urte ziren adin muga inkesta erantzun ahal izateko.

Ondorengo herrialdeak izan ziren inkestan parte hartu zutenak:

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| 1. Belgika | 20. Polonia |
| 2. Bulgaria | 21. Portugal |
| 3. Txekiar Errepublika | 22. Errumania |
| 4. Danimarka | 23. Eslovenia |
| 5. Alemania | 24. Eslovakia |
| 6. Estonia | 25. Finlandia |
| 7. Grezia | 26. Suedia |
| 8. Espainia | 27. Erresuma Batua |
| 9. Frantzia | 28. Kroazia |
| 10. Irlanda | 29. Mazedoniako Errepublika |
| 11. Italia | 30. Turkia |
| 12. Zipre | 31. Norvegia |
| 13. Letonia | 32. Albania |
| 14. Lituania | 33. Kosovo |
| 15. Luxenburgo | 34. Montenegro |
| 16. Hungaria | |
| 17. Malta | |
| 18. Herbehereak | |
| 19. Austria | |

Eta honela banatzen da herrialde bakoitzeko jasotako erantzun kopurua:

Belgika	4 001	Espainia	1 008	Luxenburgo	1 000	Errumania	1 017	Mazedoniako Errepublika	1 100
Bulgaria	1 014	Frantzia	3 046	Hungaria	1 006	Eslovenia	1 404	Turkia	2 100
Txekiar Errepublika	1 000	Irlanda	1 003	Malta	1 000	Eslovakia	1 002	Norvegia	1 085
Danimarka	1 069	Italia	1 500	Herbehereak	1 017	Finlandia	1 028	Albania	1 000
Alemania	2 133	Zipre	1 000	Austria	1 000	Suedia	1 004	Montenegro	1 041
Estonia	1 000	Letonia	1 001	Polonia	1 500	Erresuma Batua	1 575	Kosovo	1 018
Grezia	1 037	Lituania	1 004	Portugal	1 000	Kroazia	1 100		

2. PRAKTIKEN AZTERKETA

Zati honetan, lehen azaldu ditudan Errendimendu Altuko Lan Praktiken datu azterketa egingo dut. Horretarako aurrez diseinatutako inkesta erabili dudala eta, praktikak aztertzeko orduan mugak eduki ditut. Ezin izan ditut zati idatzian azaldutako lan praktika guztiak aztertu. Eta aztertu ditudan praktiken inguruko galderak mugatuak izan dira.

Datuen analisia burutzeko, lan praktika bakoitzarekin galdera desberdinak landu ditut. Galdera horietatik lorturiko datuen azterketa egin dut, azterketa deskriptiboa burutzeko helburuz.

Lan praktiken analisia

Aztertu ditudan lan praktikak zeintzuk izan diren eta bakoitza aztertu ahal izateko galdetegiko ze galdera landu ditudan zehaztuko ditut.

1. LAN TALDE AUTOGIDATUAK

- Zure lan orduak nola antolatzen dira?
- Ezusteko arazoei aurre egitean al datza zure lana?
- Zeure ideiak lanean aplikatu ahal ditzakezu?
- Lanean garrantzia duten erabakietan eragina baduzu?
- Zure lan taldean, langileak berak al zarete zereginen banaketa egiten dutenak?
- Zure lan taldean, langileak berak al zarete lan ordutegia erabakitzen dutenak?

2. TREBAKUNTZA

- Ondorengo baieztapenetatik zeinek azaltzen ditu ondoen zure laneko gaitasunak?
- Azken hamabi hilabetetan, ondorengo formakuntza motarik jaso al duzu, gaitasunak hobetzeko helburuz?
 - Enpresak ordaindua
 - Zeuk ordaindua
 - Lankideek emandakoa
- Formakuntzaren inguruko baieztapen hauetatik zein da zure adostasuna?
 - Nire lan egiteko moduan lagundu dit formakuntzak

- Formakuntzari esker segurtasun gehiago dut lanean
- Formakuntzak etorkizunerako ikuspegia hobetu dit
- Formakuntzarik jasotzeko nahia azaldu al duzu?

3. LANTOKIKO EGONKORTASUNA

- Ze lan kontratu mota duzu?
- Orokorrean, zure lan baldintzekin gustura al zaudela esango al zenuke?
- Laneko aspektu desberdinak deskribatzen dituzten esaldi hauekiko, zein da zure adostasun maila?
 - Sei hilabeteren buruan lana gal dezaket.
 - Lan igoera eskuratzeko aukera eskaintzen dit lanak.
 - Enpresan gustura sentitzen naiz.

4. LANAGATIKO ORDAINSARIA

- Laneko aspektu desberdinak deskribatzen dituzten esaldi hauekiko zein da zure adostasun maila?
 - Lanagatiko soldata ona jasotzen dut.

3. AZTERKETA DESKRIPTIBOA

Atal honetan, inkestatik harturiko datuen azterketarekin hasiko naiz. Lan praktika bakoitzeko aukeratutako galderak aztertu ditut horretarako. Galdera bakoitzeko excel dokumentu bat erabili dut, non, erantzun posibleak eta euren balioak aztertu ditudan. Dena garbiago ikusteko, galdera bakoitzeko datuak grafiko batean irudikatu ditut. Galdera bakoitzeko erantzun eta portzentajeen datuen taula ere txertatu dut, ondorioak argiago ikusteko helburuz.

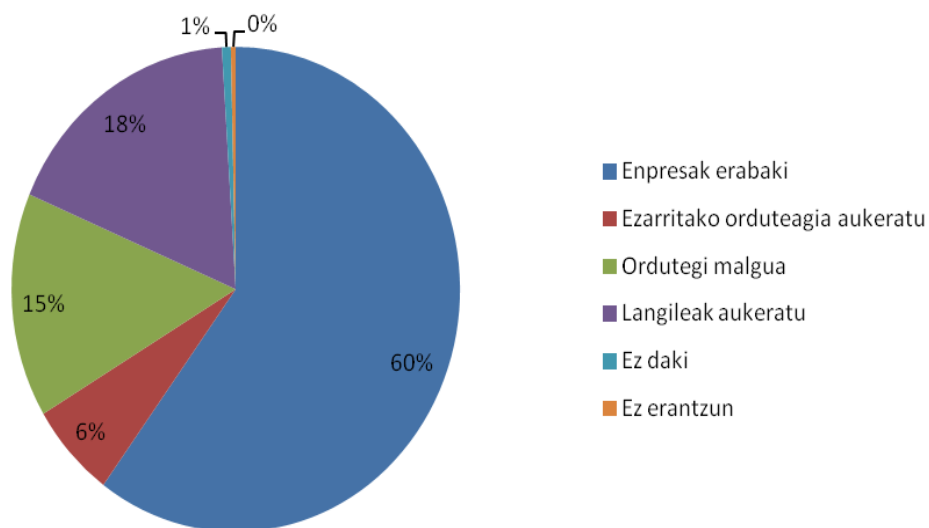
3.1 LAN TALDE AUTOGIDATUAK

Praktika hau aztertzeko, lan ordutegiari buruzko, parte hartzeari buruzko eta lan antolaketari buruzko galderekin egin dut lan.

1. Zure lan orduak nola antolatzen dira?

Enpresak erabaki	60,05%
Ezarritako orduteagia aukeratu	6,36%
Ordutegi malgua	14,98%
Langileak aukeratu	17,61%
Ez daki	0,64%
Ez erantzun	0,35%

LAN ORDUTEGIEN ANTOLAKETA

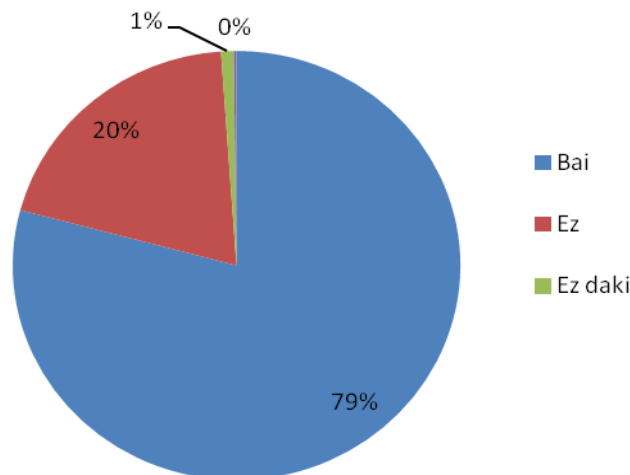


Lan ordutegiaren antolaketari buruz galdetzean, oso nabaria da gehiengoaren kasuan enpresa dela ordutegia aukeratzen duena. Langileen %18ak soilik aukeratzen du eta %15ak, ordutegi malgua dute. Horrela, argi ikusten da, enpresa dela lan ordutegiak aukeratzen dituen.

2. Ezusteko arazoei aurre egitean al datza zure lana?

Bai	79,15%
Ez	19,74%
Ez daki	0,92%
Ez erantzun	0,19%

ARAZOEI AURRE EGIN

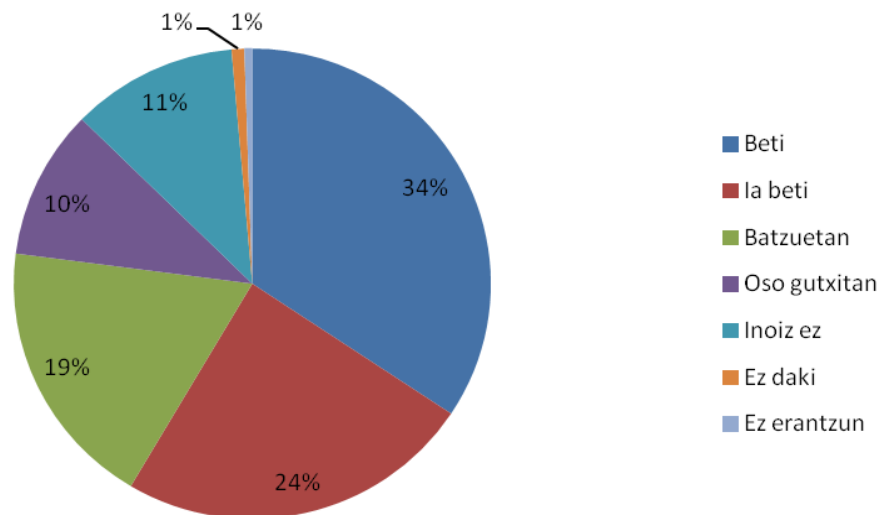


Galdera honetan argi eta garbi ikusten da langileen gehiengoak arazoei aurre egin beharra izaten dutela.

3. Zeure ideiak lanean aplikatu ahal ditzaitezue?

Beti	34,29%
la beti	24,23%
Batzuetan	18,52%
Oso gutxitan	10,26%
Inoiz ez	11,30%
Ez daki	0,86%
Ez erantzun	0,54%

IDEIA PROPIOEN PRAKTIKA

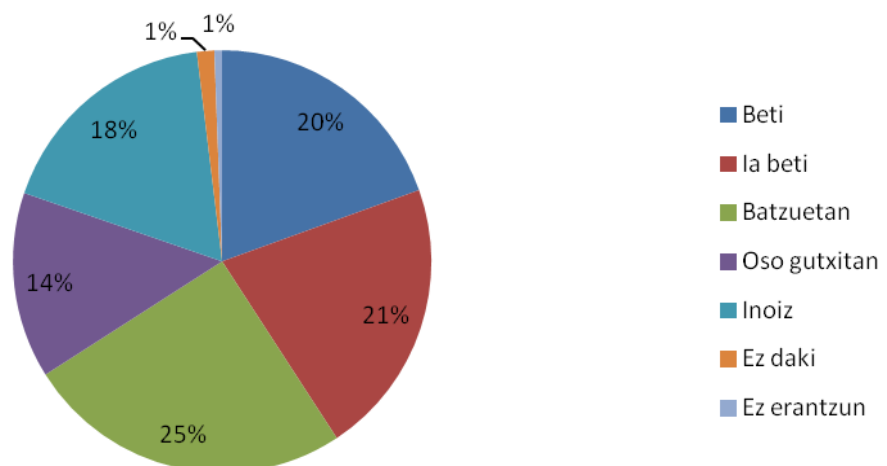


Langileen gehiengoak du aukera euren ideiak eta ekarpenak lanean aplikatzeko. Ikusten da maiztasun desberdina dutela, baina nabarmentzekoa da langileen gehiengoak duela aukera hori.

4. Lanean garrantzia duten erabakietan eragina baduzu

Beti	19,51%
la beti	21,25%
Batzuetan	25,22%
Oso gutxitan	14,25%
Inoiz	17,80%
Ez daki	1,34%
Ez erantzun	0,59%

ERABAKIETAN PARTE HARTZEA

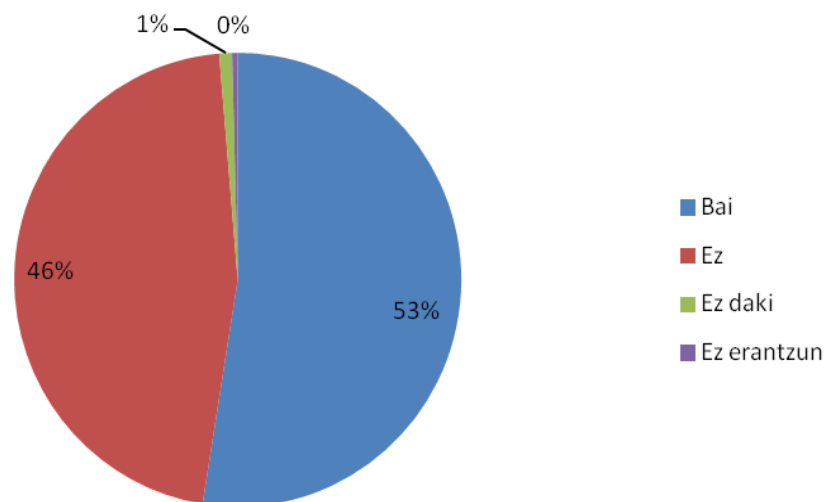


Erabakietan parte hartzeko aukera, aldiz, mugatuagoa da. Ikusten da aukera duten langileak gutxiengoak direla. Batzuetan soilik parte hartzen duten langileen ehunekoak da altuena. Nahiz eta erabakietan parte hartzerik ez duten langileak gutxiengoak izan, %32ko portzentajea batzen dute.

5. *Zure lan taldean, langileak berak al zarete zereginen banaketa egiten dutenak?*

Bai	52,51%
Ez	46,16%
Ez daki	0,92%
Ez erantzun	0,41%

LAN BANAKETEN AUKERAKETA

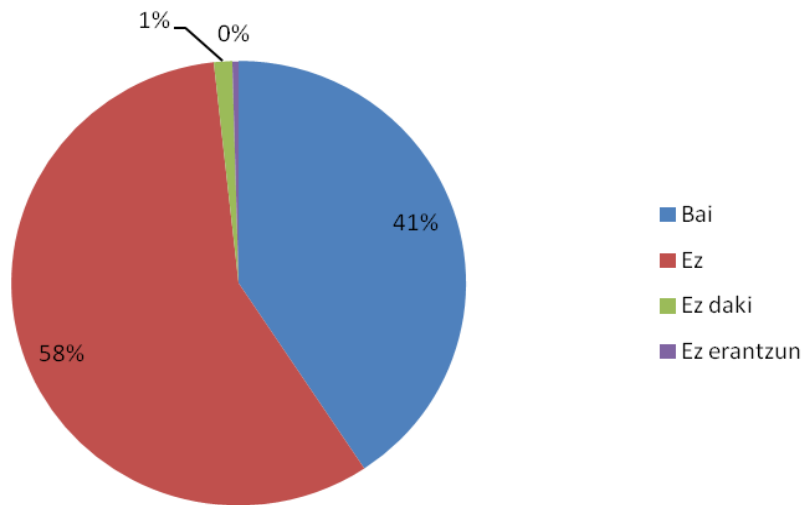


Lan banaketaren inguruan, ikusten da gehiengoaren arabera, langileak berak direla lan banaketaren antolakuntza egiten dutenak. Hala ere, portzentaje kopuruen arteko desberdintasuna oso handia ez dela nabari da.

6. *Zure lan taldean, langileak berak al zarete lan ordutegia erabakitzen dutenak?*

Bai	40,70%
Ez	57,55%
Ez daki	1,30%
Ez erantzun	0,45%

ORDUTEGI AUKERAKETA



Lan ordutegi aukeraketa langileen esku ez dagoela ikusten da gehiengoaren kasuan. Orokorrean, enpresa izaten bai da erabaki hau hartzen duena.

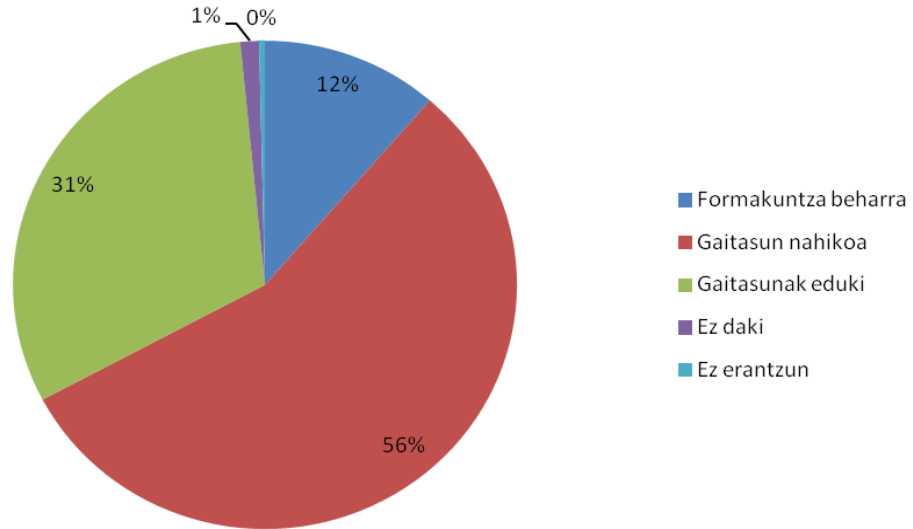
3.2 TREBAKUNTZA

Langileen gaitasunari eta jasotako formakuntzari buruzko galderak izan dira aztertuak lan praktika honetan.

1. Ondorengo baieztapenetatik zeinek azaltzen ditu ondoen zure laneko gaitasunak?

Formakuntza beharra	11,37%
Gaitasun nahikoa	55,81%
Gaitasunak eduki	31,17%
Ez daki	1,20%
Ez erantzun	0,37%

GAITASUNAK ETA BETEBEHARRAK



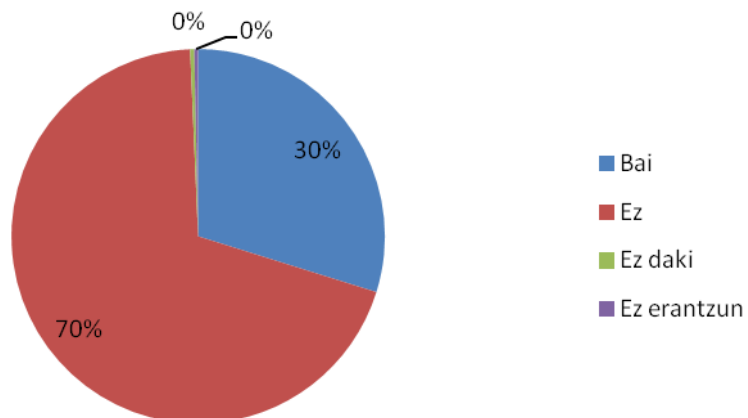
Gehiengoaren ustez, ezagutza nahikoa dute betebeharrei aurre egin ahal izateko. Ez daukate formakuntza behar dutenaren irudipenik. %12ak soilik uste du formakuntzaren beharra duela.

2. Azken hamabi hilabeteetan, ondorengo formakuntza motarik jaso al duzu, gaitasunak hobetzeko helburuz?

2.1 Enpresak ordaindua

Bai	29,82%
Ez	69,50%
Ez daki	0,35%
Ez erantzun	0,33%

ENPRESAK ORDAINDUA

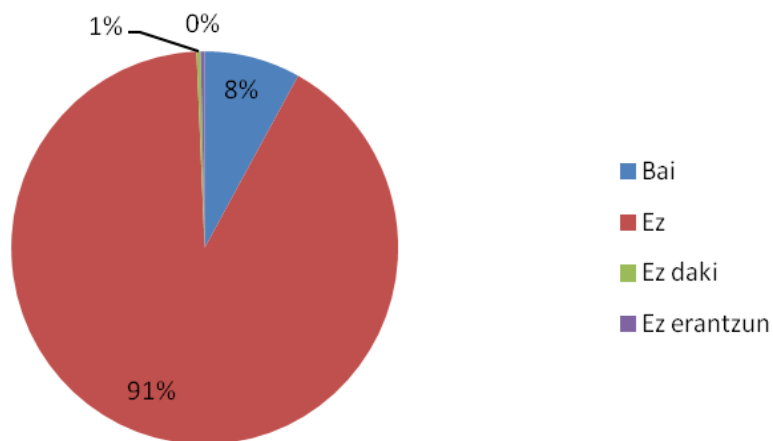


Argi eta garbi bereizten da, langileen gehiengoak ez duela enpresak ordaindutako formakuntzarik jaso azken urtean.

2.2 Zeuk ordaindua

Bai	8,02%
Ez	91,29%
Ez daki	0,34%
Ez erantzun	0,34%

NORBERAK ORDAINDUA

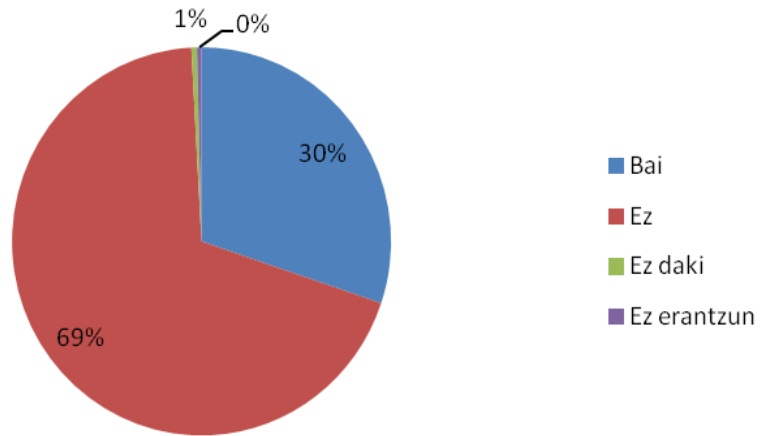


Gehiengoak langileek berak ordaindutako formakuntzarik jaso ez duela nabarmena da. %8ak soilik baieztatu baitu formakuntza hau jaso izana.

2.3 Lankideek emandakoa

Bai	30,16%
Ez	68,98%
Ez daki	0,47%
Ez erantzun	0,38%

LANKIDEEK EMANA



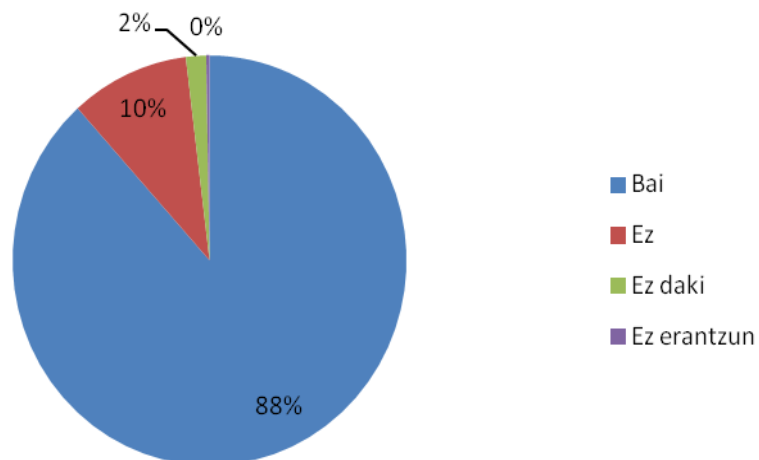
Formakuntza mota honetan ere, gehiengoak, lankideek irakatsitako formakuntzraik jaso ez dutela adierazi du.

3. Formakuntzaren inguruko baieztapen hauetatik zein da zure adostasuna?

3.1 Nire lan egiteko moduan lagundu dit formakuntzak

Bai	88,29%
Ez	9,77%
Ez daki	1,66%
Ez erantzun	0,28%

LAGUNGARRIA IZAN

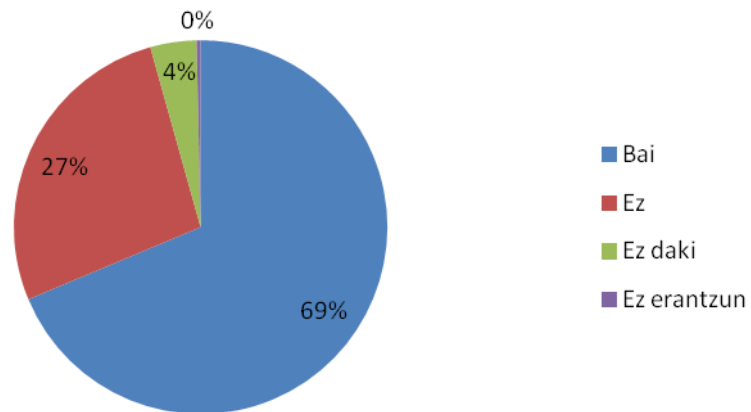


Formakuntza jaso duten langileen arteko gehiengoaren esanetan, jasotako formakuntza lagungarria izan da euren lanerako.

3.2 Formakuntzari esker segurtasun gehiago dut lanean

Bai	68,69%
Ez	26,97%
Ez daki	4,00%
Ez erantzun	0,34%

SEGURTASUNA EMAN

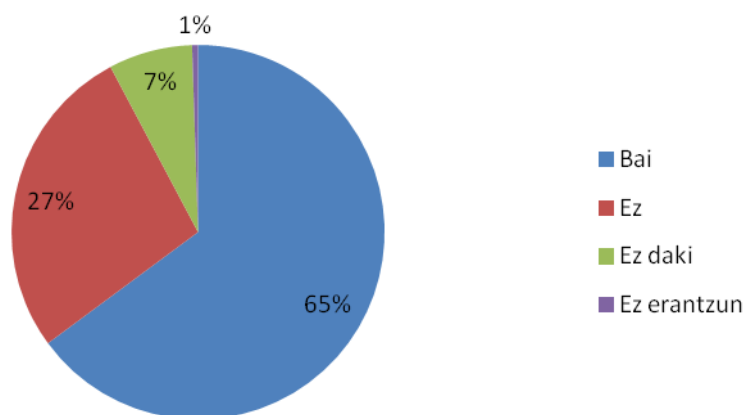


Formakuntza jaso duten langileen gehiengoa ados dago segurtasuna irabazten lagundu diela.

3.3 Formakuntzak etorkizunerako ikuspegia hobetu dit

Bai	64,89%
Ez	27,33%
Ez daki	7,27%
Ez erantzun	0,51%

ETORKIZUNEN IKUSPEGIA HOBETU

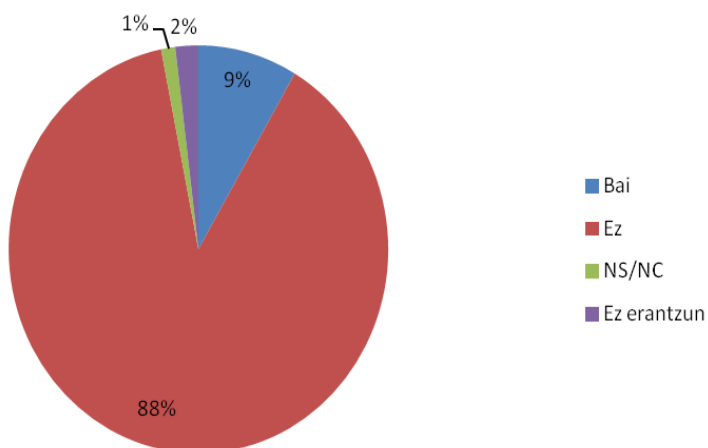


Formakuntza jaso duten gehiengoak ere bat dator, etorkizunerako ikuspegia hobetu dutela formakuntzari esker.

4. Formakuntzarik jasotzeko nahia azaldu al duzu?

Bai	8,47%
Ez	88,38%
NS/NC	1,20%
Ez erantzun	1,96%

FORMAKUNTZA NAHIA



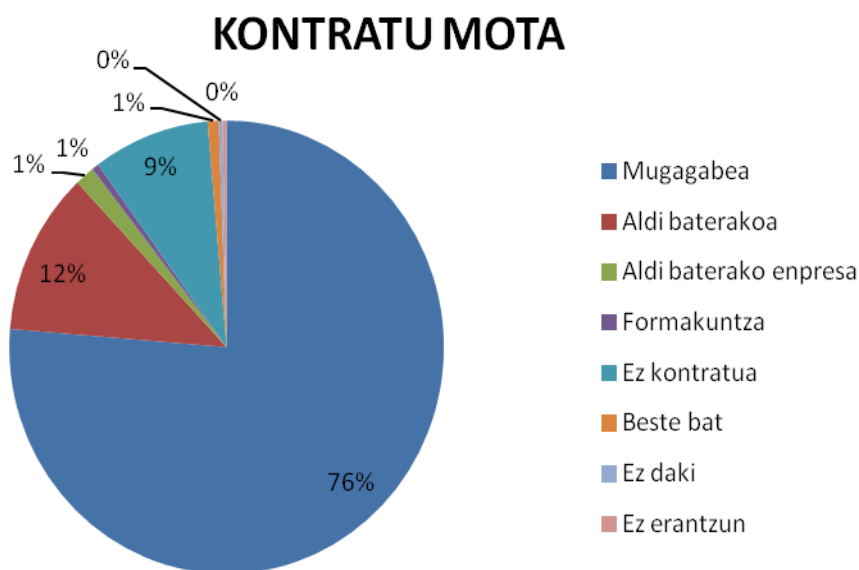
Enpresak ordaindutako formakuntzarik jaso ez duten langileen gehiengoak ez du formaziorik jasotzeko nahirik adierazi.

4.1 LANTOKIKO EGONKORTASUNA

Lan praktika hau aztertzeko, lan kontratuaren eta lan baldintzen inguruko ideiak barneratzen dituzten galderekin egin dut lan.

1. Ze lan kontratu mota duzu?

Mugagabea	76,28%
Aldi baterakoa	11,67%
Aldi baterako enpresa	1,45%
Formakuntza	0,53%
Ez kontratua	8,67%
Beste bat	0,82%
Ez daki	0,27%
Ez erantzun	0,31%

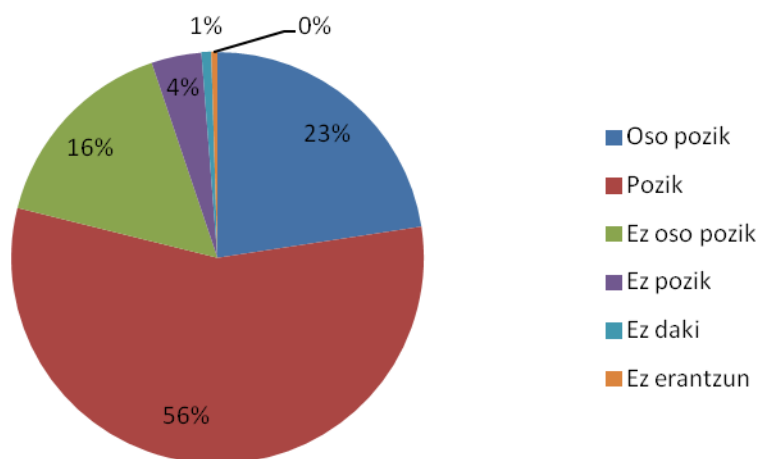


Kontratu motaren inguruan galdetzean, gehiengoak kontratu mugagabea duela esan du. Aldi baterako kontratua izan da bigarren mota aukeratuena.

2. Orokorrean, zure lan baldintzekin gustura al zaudela esango al zenuke?

Oso pozik	22,58%
Pozik	56,31%
Ez oso pozik	15,92%
Ez pozik	3,93%
Ez daki	0,77%
Ez erantzun	0,48%

LAN BALDINTZEKIKO ADOSTASUNA



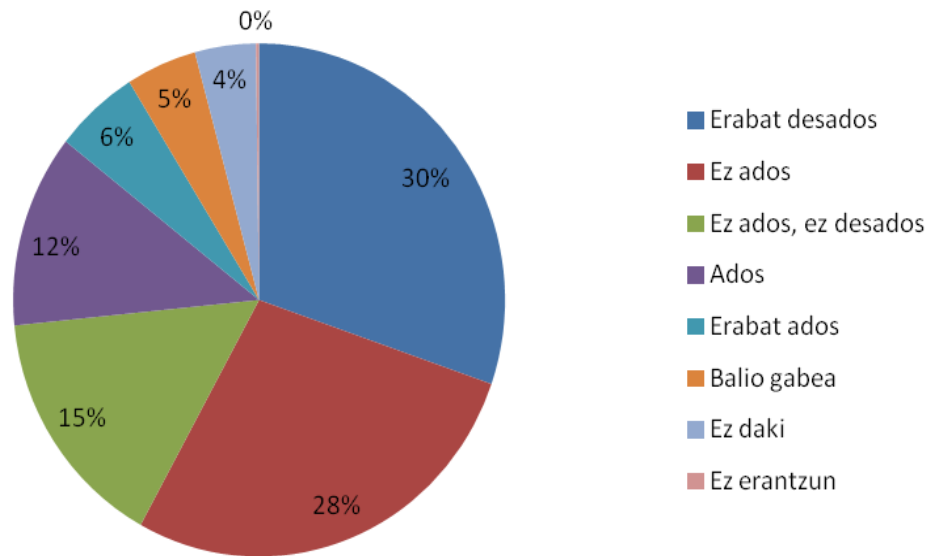
Kasu honetan, oso nabaria da gehiengoa lan baldintzekin gustura dagoela. Izan ere, langileen gehiengoak, %79ak, lan baldintzekin oso pozik edo pozik dagoela adierazi du.

3. Laneko aspektu desberdinak deskribatzen dituzten esaldi hauekiko, zein da zure adostasun maila?

3.1 Sei hilabeteren buruan lana gal dezaket

Erabat desados	30,31%
Ez ados	27,69%
Ez ados, ez desados	15,41%
Ados	12,19%
Erabat ados	5,55%
Balio gabea	4,64%
Ez daki	4,01%
Ez erantzun	0,20%

LANA GALDU

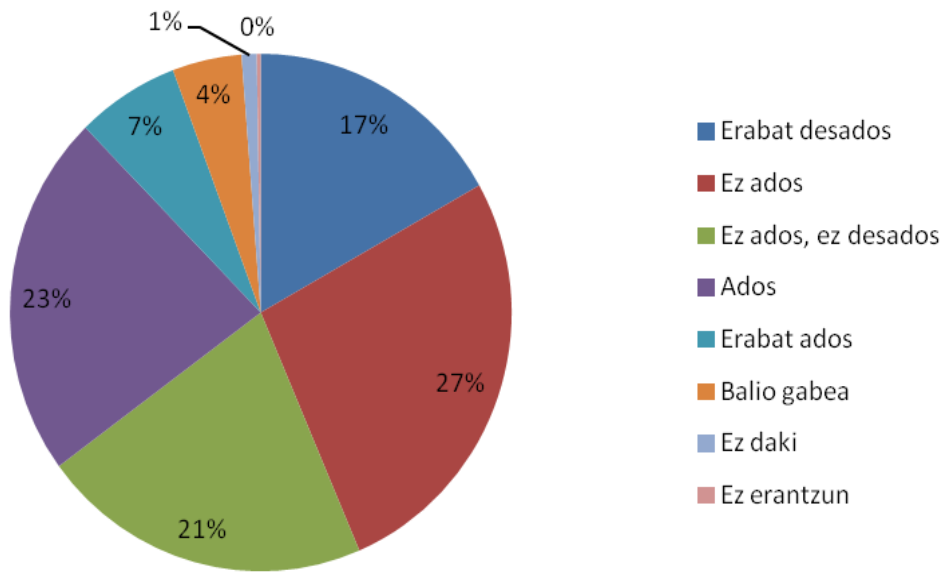


Galdera hau erantzun dutenaren gehiengoak ez du uste, lana galtzeko arriskua duenik epe motzean.

3.2 Lan igoera eskuratzeko aukera eskaintzen dit lanak

Erabat desados	16,82%
Ez ados	26,75%
Ez ados, ez desados	21,31%
Ados	22,78%
Erabat ados	6,64%
Balio gabea	4,46%
Ez daki	0,97%
Ez erantzun	0,26%

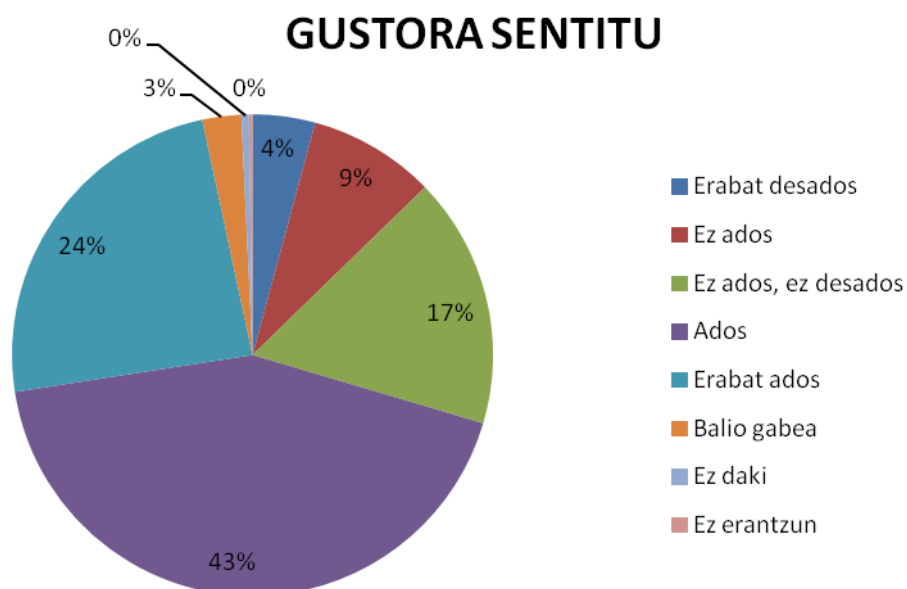
MAILA IGOERA



Lan igoeraren inguruan, ez da erraza aldeko ala kontrako jarrera bereizten. Erabateko desadostasuna eta desadostasuna elkartuz lortzen dute ehuneko gehiengoa. Beraz, esan dezakegu, gehiengoa ez dagoela ados baieztapenarekin.

3.3 Enpresan gustura sentitzen naiz

Erabat desados	4,20%
Ez ados	8,52%
Ez ados, ez desados	16,85%
Ados	42,98%
Erabat ados	24,09%
Balio gabea	2,61%
Ez daki	0,50%
Ez erantzun	0,25%



Kasu honetan, oso nabarmena da gehiengoa gustura sentitzen dela lanean. Izan ere, %67ak osatzen du adostasun jarrera.

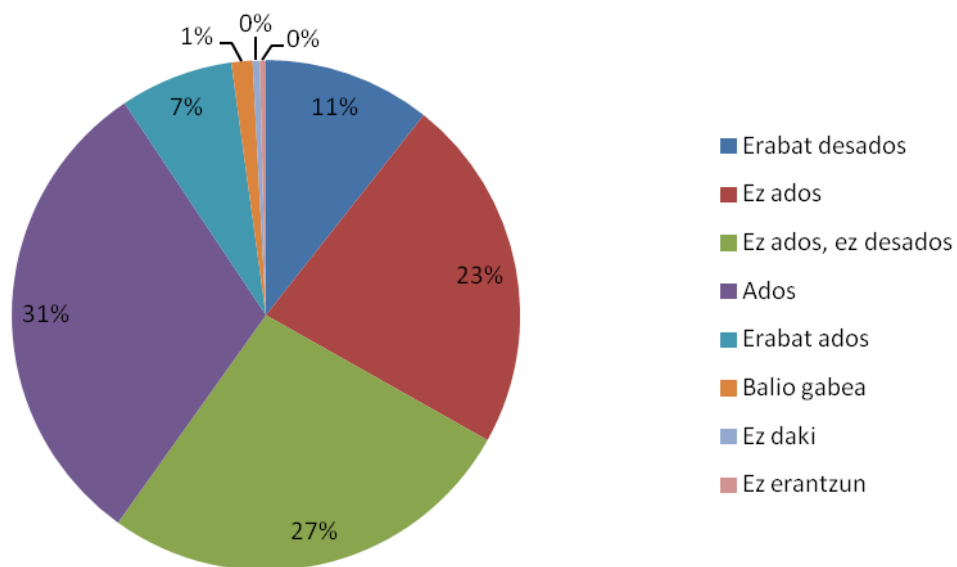
4.2 LANAGATIKO ORDAINSARIA

Langileak jasotzen duten soldataren inguruan duten iritzia baloratzen den galdera aztertu dut lan praktika honetan.

1. *Laneko aspektu desberdinak deskribatzen dituzten esaldi hauekiko zein da zure adostasun maila? : Lanagatiko soldata ona jasotzen dut.*

Eratbat desados	10,64%
Ez ados	22,53%
Ez ados, ez desados	26,70%
Ados	30,75%
Eratbat ados	7,20%
Balio gabea	1,34%
Ez daki	0,45%
Ez erantzun	0,39%

SOLDATA ONA



Gehiengoari jasotzen duen soldata egokia dela iruditzen zaion arren, erdia baino gutxiagoren iritzia dela nabarmentzen da. Hain zuzen, %50a baino gehiago dira desadostasuna agertzen dutenak.

ONDORIOAK

Nire asmoa atal honetan, egindako lan osoari zentzu bat ematea da. Hau da, lehen atalean ikusiriko teoria desberdinak, bigarren atalean azterturiko datuekin lotzea. Horretarako ideia desberdinak joango naiz aztertzen, teoria ea datuetan islatuta ikusten den frogatzen.

Datuen analisisian lan talde autogidatuei buruz hasi naiz hitz egiten. Teorian aipatutako ideien arabera, langileek lanaren antolakuntzaren ardura hartzean datza. Langileak gai izan behar dute euren kabuz, gertatu ahal daitezkeen eragozpen guztiei aurre egiten. Euren gaitasun eta jakintza erabiltzeko aukera eduki behar dute. Galdetegiko erantzunetan islatzen da, ideia guztiak ez direla errealak. Alde batetik, nabari da lan ordutegiak esleitzeko garaian enpresaren papera garrantzitsua dela. Lan ordutegiaren erabakia eta antolakuntza enpresaren esku bai dago gehiengoan kasuan. Bestalde, langileak lanean partaidetza handia dutela ikusten da. Langileak arazoei aurre egiten die, euren ideiak aplikatzen dituzte eta lan banaketa egiteko aukera dute.

Esan daiteke “*worker voice*” kontzeptua, gaur egun enpresa gehienetan barneratuta dagoen kontzeptua dela. Langileak enpresako aktibo izatearen garrantzia geroz eta zabalduago dagoela, nahiz eta oraindik, zuzendaritza erabaki askoren parte den. Gaurko lan munduan, zuzendaritza, kudeaketa saila bezala ari gara ikusten. Azterturako datuen arabera, enpresa askotan zuzendaritzak hartzen ditu hainbat erabaki, baina, langileei erabaki horiek kudeatzeko bidea irekitzen die.

Jakina da, langileek euren erabakiak hartu ahal izateko eta arazoei aurre agin ahal izateko, jakintza bat eduki beharra dutela. Horretarako, langileak trebatu egiten dira, formakuntza bat ematen zaie. Merkatua geroz eta lehiakorragoa da eta desberdintzapena eskuratzeko modu ona da langileak trebatzearena. Errendimendu Altuko Lan Sistemen oinarrietako bat, langileen jakintza eta gaitasunak erabiliz, arazoak ezagutzea eta konpontzea eta lan metodoak aldatzea da.

Europa mailako langileriaren gehiengoak, aldiz, ez duela formakuntzarik jasotzen aldarrikatu du. Gehiengoaren ustetan, nahiko gaitasun dituzte arazoei aurre egiteko eta ez dute formakuntzaren beharrik ikusten. Nahiz eta gutxiengoa izan trebatu dena, jasotako formakuntza lagungarria egin zaiola onartu dute. Datu hauekin ikusten da, langilea bera dela, agian, ideia honi garrantzia ematen ez diona. Izan ere, formakuntzarik jaso ez dutenen gehiengoak, ez du enpresan adierazi trebatzeko nahia bazuenik ere.

Lan egonkortasunaren inguruan, langileak lantokian eroso, gustura sentitzea nahi da. Lana galduko duen beldurrik gabe, konfiantzazko espazio batean daudenaren sentazioa izatea nahi da. Azken urteetan izan den krisialdia dela eta ez da oso erraza kontzeptu hau mantentzen. Hala ere, Europa mailan, duela 6 urte eginiko galdetegian gehiengoa lan baldintzekin gustura zegoela aztertu dut. Azterketa deskriptiboan, langileak lanean eta lan baldintzekin gustura daudela nabarmentzen da. Lan praktika honekin, ordainsariaren kontzeptua lotzen da. Aztertu dudaren arabera, soldataren inguruan ez da adostasunik ezta desadostasunik nabarmentzen. Ordainsariaren inguruan, langileei euren lanagatik saritzeko modu bat bezala ikus daiteke, motibatze aldagaietako bat moduan.

Lan praktika hauek Europa mailan duten ezarpen mailaz hitz egitean, aldagai desberdinak nabarmentzen dira. Hasteko, lan talde autogidatuen praktikaz hitz egiten badugu, ezarpen maila nahiko altua dela ikusi dut. Nahiz eta enpresaren presentzia garrantzitsua izaten jarraitzen duela azpimarratu dudana, langileen paperak indar handia duela ikusi dut. Lan praktika honen oinarria langileek euren jardutea dela kontuan izanda, Europa mailan praktika honen erabilpen handia egiten dela ondorioztatu nezake.

Trebakuntza lan praktika aztertuz, aldiz, Europa mailan ez dela aplikatzen ondoriozta nezake. Izan ere, azterketa deskriptiboan ikusi bezala, oso langile gutxi jasotzen dute enpresak eskaintako formakuntza. Ildo berean aurkitzen da lanagatiko ordainsariaren praktika. Aztertutako aldagaiaren arabera, langileak ez daude ados jasotzen duten ordainsariarekin.

Azterturiko azken lan praktika, egonkortasunarena da. Praktika honen ezarpen maila altua dela ondoriozta nezake. Izan ere, langileak lan baldintzekiko adostasuna erakutsi dute. Lana galtzeko arrisku eza ere nabarmena da.

Egia da, egoera hauek aldakorrak direla inguruan bizi den momentuaren arabera. Enpresa estrategia finkatzerako garaian, kanpo eta barne aldagaiak eduki behar dira kontuan. Merkatuan jazotzen den egoera eta enpresa berak duen aktiboa.

Laburbilduz, kontzeptuak berak barneratzen dituen ideia guztiak elkar lotuak daude. Aldagai guztiak izan behar dira kontuan estrategia egokia aplikatzeko. GBZE-aren oinarritzko ideia batzuk ikusi ditugu: pertsonen garrantzia, epe luzerako ikuspegia eta enpresa eta pertsonen arteko loturaren garrantzia. EALS kontzeptuari dagokionez, ideia asko landu dira lanean zehar. Argi utzi nahi dudana zera da: lan praktika desberdinen multzo bat da. Hau da, praktika desberdinen arteko konbinazio bat izan behar du. Lan praktikak, kontzeptu soilak bezala ezin dira ikusi. Esaterako, ez da nahikoa langileei lanean erabakiak hartzeko aukera ematea ez bazaie horretarako tresnarik ez eta baliabiderik ematen. Honekin esan nahi dudana da, enpresa berak, lan egiteko moduan aldaketak egin nahi baditu, nahi bat izan behar duela eta dituen baliabide guztiak jarriko dituela hori aurrera atera ahal izateko. Ahaztu gabe langileek duten garrantzia noski. Eurek ere inplikazio maila altua dute. Langileak dira Errendimendu Altuko Lan Sistemen oinarritzko aldagaia.

Azterketa deskriptiboan aztertutako lan praktikak oinarri hartuta, Europar Batasunean EALS ezarpen maila altua duela esan dezaket. Europa mailan, lan pentsamoldean aldaketa ematen ari dela ikusten da, berrikuntza bidean doala. EWCS inkestaren azken bertsioa landuko banu, aurrerapen hauen progresioa ikusiko nukeela iruditzen zait. Izan ere, lan munduan pertsonen garrantzia geroz eta handiagoa da eta ez dugu ahaztu behar EALS oinarria pertsonak garela.

Argi dagoena da, oso zaila dela lan sistema perfektu bat abian jartzea. Elkarlana sustatuz lortuko dela EALS kontzeptuak barneratzen duena. Langileen ikuspegia oinarri hartuz, enpresaren funtzionamendua hobetzea. Enpresa bakoitzak aukeratu beharko du zein estrategia erabiliko duen eta horren baitan lan sistema desberdinak jar ditzake abian. Beti ere ezaugarri batzuk ahaztu gabe: estrategia, antolakuntza, elkarlana, langileen garrantzia, komunikazioa eta konfiantza.

Amaitzeko, lan hau egiteko izan dudana oztopo nagusia aipatu nahi dut. Azterketa deskriptiborako erabili dudana galdetegia eta datu basea hain zuzen. Hasteko, aurrez diseinatutako galdetegi bat denez, ezin izan dut nik nahi adina ikertu aldagai desberdinen inguruan. Bigarren mailako informazio iturria izanik, eskuratutako informazioa mugatua izan da. Gainera, 2010. urteko datuak izanik, gaur egungo errealitatea ez da islatzen nire ikerketan. Lan merkatuan aldaketa dezente izan dira azken urteetan eta horien eragina azaleratu gabe geratzearen susmoa dut. Jakina da krisialdi ekonomikoak lan merkatuan eragin handia izan duela. Lan praktikak aztertzerakoan, honen eragina ez ikusi izana iruditzen zait. Esaterako, lan baldintzen adostasun maila neurtzean, gehiengoak pozik edo oso pozik dagoela erantzun du. Denok dakigu, gaur egun, orokorrean, lan baldintzak ez dira hoberenak.

BIBLIOGRAFIA

- Alcázar, M., Fernández, R., & Gardey, S. (2004). Integración de las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual en la investigación en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(2), 29-54.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Competitive Advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes*. New York: Cornell University Press.
- Arthur, J. (1992). The Link between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labor Relations Review*(45), 488-506.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy on Management Journal*, 37, 670-687.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal Management*, 17(17), 99-120.
- Barney, J., & Wright, P. (1998). On Becoming a Strategic Partner. The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Bohlande, G., & Snell, s. (2007). *Managing Human Resources. 14th edition*. Thomson.
- Camps, J., & Arocas, R. (2008). Prácticas de alto rendimiento: un contexto estratégico estructural. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (35), 113-138.
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organisational performance. *Academy on Management Journal*, 39, 349-369.
- Delery, J., & Doty, H. (1996). Models of theorising in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- EUROFOUND: <https://www.eurofound.europa.eu/es>
- Fischer, C. (1989). Current and recurrent challenges in HRM. *Journal of Management*, 157-180.
- Fombrum, C., Tichy, N., & Devanna, M. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York, J. Wiley & Sons.
- Galbraith, J., & Nathanson, D. (1978). *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. St. Paul: West Publishing.

- Gallastegi, E. A. (2003). *Giza Baliabaideen Zuzendaritza Estrategikoa: Hastapenak*. España: EHU, Argitalpen zerbitzua.
- Geary, J. (1999). The new workplace: change at work in Ireland. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 870-890.
- Gómez - Mejía, L., & Balkin, D. (1992). *Compensation, organizational strategy and firm performance*. Cincinnati: South Western.
- Guest, D. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*.
- Guest, D., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and performance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314.
- Guthie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1992). Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management. *British Journal of Management*, 3(3), 137-156.
- Hoque, K. (1999). Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal on Industrial Relations*, 37(3), 419-443.
- Hunter, L. (2000). The adoption of innovative work practices in service establishments. *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 477-496.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M., & Rau, B. (1997). The determinants of high performance work system: cross-sectional and longitudinal analyses. *Ponencia presentada en el Academy of Management Annual Conference*. Boston, MA
- Ichniowsky, C., & Shaw, K. (1995). *Old dogs and new tricks: determinants of the adoption of productivity-enhancing work practices*. Washington DC: Brookings Institute.
- Jackson, S., R.S, S., & Rivero, J. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42(4), 727-786.
- Legnick-Hall, C., & Lengnick-Hall, C. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *The academy on Management Review*, 13(3), 454-470.
- Luna, R., & Camps, J. (2008). Prácticas de alto rendimiento: un enfoque configuracional aplicado al caso español. *Cudernos de estudios empresariales*, 18, 243-257.
- MacDuffie, J. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 197-221.

- Miles, R., & Snow, C. (1984). Designing Strategic Human Resource Systems. *Organizational Dynamics*, 31(1), 36-52.
- Newton, L. (2001). Team rewards: how far have we come? *Human Resource Management*, 20(1), 73-86.
- Ordiz, M., & Fernandez, E. (2003). High involvement practices in human resource management: concept and factors that motivate their adoption. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 511-529.
- Patterson, M., West, M., Lawthom, R., & Nickell, S. (1997). *The impact of People Management Practices on Business Performance*. London: Institute of Personnel and Development.
- Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente: Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. Compañía editorial Continental.
- Pfeffer, J. (1997). Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of human resources with the idea of accounting and finance. *Human Resource Management*, 36(3), 357-365.
- Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana: como diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento*. España: AEDIPE.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Pirámide.
- Salas, V. (2000). La cultura en las organizaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 7, 341-364.
- Sastre, M., & E.M, A. (2003). *Dirección de Recursos Humanos, un enfoque estratégico*. McGraw-Hill.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Scullion, H., & Starkey, K. (2000). In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. *The international Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1061-1081.
- Smith, A., & Hayton, G. (1999). What drives enterprise training? Evidence from Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 251-272.
- US Department of Labor (1993): HPW practices and firm performance. *US Government printing office*.
- Valle, R. (2004). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Education.
- Vargas, T., & León, M. (2009). Aproximaciones teóricas en la administración estratégica de recursos humanos: Perspectiva universalista, contingente y configuracional. *Revista Costarricense de Psicología*, 28(41-42), 169-185.

- Wood, S., & Albense, M. (1995). Can we speak of a high-commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, 32(2), 1-33.
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P., Smart, D., & McMahan, G. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38(4), 1052-1074.
- Yound, M. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.