

Oinarrizko gidaliburu MARKO KONTZEPTUALA: Langileen parte-hartzea enpresan

PROGRAMA
PERTSONAK





Antolakundeetan, hiru mailatan bereizten dugu langileen parte-hartzea: kudeaketan, emaitzetan edo jabetzan. Praktikan, parte-hartze motak elkarri estuki loturik daude, halako moldez non baten bilakaerak sarritan praktikara eramaten baitu bestea. Esaterako, kudeaketan parte hartzeak askotan berekin dakar emaitzetan parte hartzea, eta, era berean, emaitzetan parte hartzearen eboluzio naturala da jabetzan parte hartzea.

**Langileen parte-
hartzea sustatuz
enpresan**



➔ Langileen parte-hartze maila desberdinak enpresan

■ Jabetzan parte hartzea

Pertsonak antolakundearen jabetzan parte hartzen dute akziodun, bazkide edo kooperatibista bezala. Partaidetza mota horren bidez langileak emaitza ekonomikoetan parte hartzen du eta baita ere emaitza horiek sortzeko moduan.

■ Parte-hartze ekonomikoa edo emaitzetan parte hartzea

Aitortza egiten zaio kudeaketako parte-hartzeari, eta aitortza hori hainbat modutara bideratu daiteke: soldataren bidez, irabazietan parte hartuz edo bestelako bariante ekonomiko batzuen bidez.

■ Erakundean edo kudeaketan parte hartzea

Langileek kudeaketaren arlo guztietan parte hartzen dute, alegia, enpresa proiektuaren sorkuntzan, erabakiak hartzeko prozesuetan, kontrolarekin lotutako zereginetan eta enpresak burutzen dituen jardueretan.

Gorago aipatutako hiru parte-hartze mailak parte-hartze maila desberdinetan sailkatzen dira. Batetik, langileek lau gradu desberdinen bidez parte har dezakete enpresaren kudeaketan, eta ezagutzaren sorkuntzan parte hartzea da enpresa baten kudeaketan parte hartzeko modurik onena. Bestalde, Europa mailan parte-hartze finantzarioa esaten zaio parte-hartze ekonomikoari edo emaitzetan parte hartzeari eta baita ere jabetzan parte hartzeari, hala zuzenean nola zeharka.



➔ **Langileen parte-hartze mailak enpresaren kudeaketan eta parte-hartze finantzarioa.**

■ **Informazioan eta komunikazioan parte hartzea**

Parte hartzeko modu honek gardentasun handia eskatzen du enpresaren kudeaketan, eta baita ere eskatzen du konfiantzazko lan-giroa egon dadila.

■ **Helburu estrategiko eta operatiboak definitzeko prozesuan parte hartzea**

Modu erraz eta erabilienera da, eta era askotan aplikatu daiteke, adibidez: langileek beren iritzia eman dezakete inkesten bidez, lan saioetan, e.a. Langileek lortu beharreko jomuga zehatzak finkatu ditzakete (beren eragiketen esparru mugatuan).

■ **Erabakietan parte hartzea, indibidualki edo kolektiboki**

Parte-hartze mota hau aplikatzeko erantzukizun-eremuak banatu behar dira eta, beraz, erabakiak hartzeko gaitasuna sustatu behar da, indibidualki eta batez ere taldean.

■ **Ezagutzaren sorkuntzan parte hartzea**

Ezagutza sortzeko, ezinbesteko hainbat baldintza daude: informazio trukea, koordinazio kognitiboa eta ideia, ikuspegi eta esperientzia anitzak integratzea.

■ **Emaizetan parte hartzea**

Langileek, soldata finkoaz gain, enpresako irabaziekin edo beste emaitza batzuekin lotutako ordainsari aldagarriak jasotzen dituzte. Praktikan, hainbat modu daude irabazietan parte hartzeko: langileei berehalako irabaziak edo irabazi atzeratuak ematea, dirutan ordaintzea eta diru-sarrerak funts berezi batean sartzea langileen onerako inbertitzeko.

■ **Jabetzan parte hartzea**

Langileek bi modutan parte har dezakete enpresen kapital sozialean. Zuzenean: langileek enpresaren kapital sozialean parte hartzen dute zuzeneko ekarpenak eginez, akziodun gisa parte hartuz edota partaidetzen jabe eginez. Zeharka: langileek beren enpresan parte har dezakete haren akzio edo partaidetzen kopuru eta portzentaje zehatz bat dituen sozietate batean parte hartuz.



Zenbait enpresak pertsonen parte-hartze sistemak ezartzen dituzte enpresaren ikuspegi demokratikoagoa baloratzen eta bultzatzen dutelako. Beste batzuek, berriz, bestelako irabaziak bilatzen dituzte, hala nola eraginkortasuna, ondorengotza edota lehiakortasuna. Enpresetan langileen parte-hartzea bultzatzearen aldeko edo aurkako erabakian eragin handiena izan dezaketen zenbait arrazoi azpimarratu ditugu hemen.

➔ **Langileen parte-hartzea sustatzen duten enpresentzako mozkinak.**

Sostengarritasuna | Ondorengotza | Lehiakortasuna | Barne hobekuntzak |
Demokratizazioa | Lan-giroa hobetzea | Talentua atzematea | Kapitala atzematea

■ **Enpresako egituraren sostengarritasuna**

Murritz egiten da enpresetako erabaki zentroak deslokalizatzeko arriskua, handitu egiten direlako bertan gelditzeko bokazioa, lurraldearekiko lotura eta herrialdearen lehiakortasunarekiko erantzukizuna.

■ **Transmisioa eta enpresen ondorengotza**

Enpresen transmisioa eta ondorengotza bultzatzen du, zeren parte-hartze finantzarioaren bitartez langileek aukera baitute enpresan bertan ekintzaile izateko eta negozioaren bridak hartu eta etorkizun itxaropentsu baterantz bideratzeko, horretarako baliatuz formula parte-hartzaileen bidez lortzen diren barne hobekuntza guztiak

■ **Enpresen lehiakortasuna**

Enpresen lehiakortasuna hobetzen da. Hau da, enpresak gehiago hazten dira hainbat arlotan, hala nola salmentetan, enpleguan, produktibitatean eta errentagarritasunean, e.a. Lanpostu gehiago eta hobeak sortzen dituzte, kultura parte-hartzailea hobetzen dute, sozialki errentagarriago bihurtzen dira, bai ikuspegi fiskaletik, bai eta sortzen dituzten soldata eta pentsio hobeengatik, eta probabilitate gutxiago dago enpresa ixteko.

■ **Barne hobekuntzak**

Enpresa barruan hainbat hobekuntza sortzen dira, hala nola produktibitate maila altuagoa, eraginkortasun hobeak, bertakotasun eta leialtasun sentimenduak indartzea, malgutasun handiagoa, abstentismoa eta langileen errotazioa murriztea, gardentasun handiagoa, kudeaketaren kalitatea hobetzea eta kohesio sozial handiagoa.

■ **Antolakundearen demokratizazioa**

Langileek sarbide hobeak dute enpresako informazioa eta erabakitze ahalmen handiagoa dute. Ondorioz, definitzen diren helburuak, ekimenak, neurriak, proiektuak, eta abar bat datoz zuzendaritza taldearekin eta oinarriko langileekin.



■ **Lan giroa hobetzea**

Lan egiteko modu honek sortzen duen giroa konfiantzan eta errespetuan oinarriturik dago, hau da, giro irekiagoa, solidarioagoa eta atseginagoa da. Erraztasuna ematen du langileek ideiak eta konponbideak proposatu ditzaten, hazkunde pertsonalerako aukerak eskaintzen ditu eta autoestima eta auto-errealizazioa sustatzen ditu.

■ **Talentua atzematea**

Parte-hartze finantzarioa tresna baliotsua izan daiteke prestakuntza edo profil profesional zehatzak dituzten langileak atxikitzeko eta langile horien prestakuntza espezifikoan egin den inbertsioa babesteko, pertsonen inplikazio eta konpromiso maila handitzen delako.

■ **Kapitala atzematea**

Enpresak kapitalizatzeko oinarritzko tresna da, barnetik aplikatzen dena. Aukera ematen die langileei beren kapital ekarpenen bidez produkzio bitartekoak eskuratzeko eta aukera ematen du baita ere elkarrekin uztartzeko antolakundearen finantza premiak eta langileek enpresaren hazkundera eta errentagarritasuna bultzatzeko duten interesa.



Faktore erabakigarriak langileek kudeaketan parte hartzeko.

Hainbat faktorek baldintzatzen du langileen parte-hartzea enpresaren kudeaketan, esaterako gaitasun, informazio, komunikazio edo autonomia eza. Ondorioz, enpresek kasuan kasuko arazoei egokitutako konponbideak garatu behar dituzte (gaitasunak garatzea, prestakuntza, komunikazioa hobetzea, zuzentzeko eta erlazionatzeko modua aldatzea, e.a.) aurrera egiteko kultura parte-hartzaile berri baterantz.

Ingurunea | Zuzendaritza estiloa | Proiektu partekatua | Informazioa eta komunikazioa | Talde-lana | Gaitasunak | Jarrera | Autonomia | Optimizazioa

■ Kultur ingurunea

Inguruko aukerek eta mehatxuek, elkarreraginean daudelarik antolakundearen indar-gune eta ahuluneekin, parte-hartzearen mugak zehazten dituzte.

■ Zuzendaritza estiloa

Zuzendaritza estilo ireki batek (pertsonek gaitasunetan, kudeaketaren koherentzian, konfiantza eta konpromisoa sortzeko gaitasunean sinesten duena) langileen atxikipena bultzatzen du.

■ Proiektu partekatua izatea

Proiektu bat partekatua da, baldin eta antolakundeko pertsona guztiek badakite zuzendaritzak zer nahi duen, zergatik, non eta norekin egin nahi duen, eta langile gisa zer irabazi eta galduko duten.

■ Informazioa eta komunikazioa

Informazio eta komunikazio osoa, denbora errealekoa, egiazkoa eta objektiboa, aukera ematen duena kudeaketa eraginkorra lortzeko eta konfiantzazko giroa sortzeko, giro horretan partekatu ahal izateko jabetasuna ahalbidetzen duen ezagutza, segurtasuna eta aitortza.

■ Talde-lana

Aukera ematen du taldeetako eta antolakunde barruko botere harremanak aldatzeko, balore berriak ikasteko eta produkzio prozesuak eraldatzeko. Garrantzitsua da sistema asko sortzea boterea banatzeko eta erabakiak hartzeko. Zentzu horretan, koordinazioa eta auto-antolakuntza sustatzen duten antolakuntzazko egiturak sortu behar dira.



■ **Gaitasuna, jarrerak eta eredu mentalak**

Funtsezkoa da antolakundeko pertsonen artean lidergo potentzialak identifikatzea eta hazten laguntzea, prestakuntza eta garapen integraleko programen bitartez. Bestalde, antolakundeko pertsonen jarrerak eta eredu mentalek parte-hartze prozesuak bideratu edo oztopatu ditzakete.

■ **Pertsonen autonomia**

Lanpostuko jabekuntzak eta autonomiak eragin handia dute parte-hartze prozesuen arrakastan. Hala, oso garrantzitsua da lanpostuak aberastea parte-hartze prozesuak bultzatzeko.

■ **Jarduera produktibo eta operatiboen antolakuntza**

Lanpostuko zereginek eta erronkek aitortza soziala ematen dute, eta hori lagungarri izan daiteke parte-hartzearentzat, aitortza mailaren arabera. Lanpostuko gaitasun-aberastasunak eta ahalbidetzen dituen harreman-motek ere parte-hartzea errazten edo eragozten dute.



➔ **Faktore erabakigarriak langileek kudeaketan parte hartzeko.**

Edozein izanik ere enpresa batek arlo finantzarioan parte hartzeko aukeratutako modalitatea (ekonomikoa edo jabetzakoa), badira hainbat printzipio kontuan hartu beharko liratekeenak langileek arlo finantzarioan parte hartzeko plan mota guztietan. Horietako batzuek, hala nola argitasunak eta gardentasunak, edo pertsonen mugikortasunarekiko bateragarritasunak, edozein parte-hartze mailatarako balio dute, kudeaketan parte hartzeko ere bai. Beste batzuk, aldiz, langileek enpresaren arlo finantzarioan parte hartzeko planen printzipio espezifikoak dira.

■ **Parte-hartze sistemaren definizioa**

Europar Batasunak gomendatzen du enpresa baten jabetzarekin lotutako plan guztiek aurrez definituak eta lortutako emaitzen arabera izan behar dutela. Horrela bermatuko da bai gardentasuna, bai langileen motibazioa emaitza horiek lortzeko.

■ **Borondatezko parte-hartzea**

Arlo finantzarioan parte hartzeko planek borondatezkoak izan behar dute: enpresak bere borondatez egin behar ditu, eta langileek ere beren borondatez inplikatu behar dira euren artean.

■ **Langile guztiei zabaltzea**

Konpainiako kide guztiek izan behar dute aukera arlo finantzarioko parte-hartze planetan sartzeko. Langilearen lan-kategoriak ezin du izan elementu diskriminatzailea halakoetan parte hartu ahal izateko.

■ **Argitasuna eta gardentasuna**

Langileek informazio argia jaso behar dute, eta prestakuntza ere jaso behar dute erabakiak hartzeko (arriskuak ulertzeko, alternatibak eta abantailak baloratzeko, e.a.). Horrez gain, enpresek aldiro-aldiro informazio zehatza eman behar diete langileei beren inbertsioan eragina izan dezaketen aldaketei buruz.

■ **Sistematizazioa**

Enpresek erregularri aplikatu behar dituzte planak, eta ez aplikatzea interesgarria zaien ekitaldi isolatuetan, dela lortu dituzten emaitzengatik, dela beste arrazoi batzuekengatik (dibidenduak edo inbertsioen balioa aldatu egin daitezke, baina inola ere ez da egin behar testuinguruaren arabera parte-hartze planik).



■ **Saihestu langileentzako arriskuak**

Argi utzi behar da langileek zein arrisku hartzen dituzten enpresan parte hartzean, edozein izanik ere arrisku horien neurria, zeren enpresak bilakaera negatiboa badu, langileak ez bakarrik arriskatzeko du inbertsioaren bolumena galtzea, baizik eta baita lanpostua bera ere.

■ **Bereizi soldata eta dibidendua**

Langile batek finantza arloan parte hartzen duenean (parte-hartze horrek enpresaren jabetzan sartzera eraman zein ez), argi bereizi behar da zer den soldata eta zeintzuk diren parte-hartze horrek ematen dizkion diru-sarrerak.

■ **Pertsonen mugikortasunarekin bateragarriak diren planak**

Parte-hartze planek kontuan hartu behar dute enpresen nahia dela langileak denbora batez akziodunak izatea, baina posible dela langile horiek lanpostuz aldatu behar izatea herrialdez aldatzeagatik edo kontratuak hutsaltzea eta orduan arazoak sor daitezkeela.



Langileak capital sozialean sartzeko finantzazio-modalitaterik erabilienak.

Enpresaren jabetzan efektiboki parte hartzeko, langileek enpresaren kapital sozialeko akzioak edo partaidetzak erosten dituzte, eta finantzaketa behar izaten dute horretarako.

Hona hemen labur azalduta lau finantzaketa-modalitate erabilienak.

■ Langileak berak finantzaketa bilatzen du:

- Aurrezki pertsonalekin• Soldata eta langabezia eskubideak kapitalizatuz (krisian dauden enpresetan, enpresariak konpainia utzi badu edo finantzaketa gaitasunik ez badu)
- Urteko diru-sarreraren zati bat baliatuz partaidetzak erosteko.
- Finantza erakundeen mailegu edo mikro-kredituekin.
- Laguntza publikoen bidez.

■ Enpresak finantzaketan laguntzen du:

- Enpresak ordainsari berezi bat ematen du (emaitzen kontura) akzioak edo partaidetzak erosteko.
- Akzioen gaineko aukeretan oinarritutako erosketa-formulak.
- Sozietateak epe luzerako emandako maileguak.

■ Enpresak eta aurreko bazkideek finantzaketan laguntzen dute:

- Kontularitzako ondarea nabarmen murriztuz, eta horren zati bat epe luzerako mailegu edo mailegu parte-hartzaile bihurtuz. Kopuru hori aurreko bazkideen aldeko zor gisa gordeko litzateke, eta denboran amortizatuko litzateke diruzaintza sortzen den neurrian (normalean 5-8 urte). Formula horrekin partaidetza bakoitzaren prezioa murrizten da, eta, hartara, baita ere inbertitzeko egin behar den ahalegina..
- Beste sozietate bati jardueraren ekarpen ez-diruzkoak egitea; sozietatean sartzen dira funtsezko aktibo eta jarduerak, eta ekarpen egilearen zenbait aktibo, ukiezin eta atributu atxikitzen dira, ezinbestekoa den gutxieneko ondarearekin batera, langileek aukera izan dezaten errazago erosteko. Bestalde, modalitate honek epe luzerako mailegu bat edo mailegu parte-hartzaile bat ere izaten du, ekarpen egilearen aldeko zor gisa gordetzen dena, eta denboran amortizatzen dena diruzaintza sortzen den neurrian (normalean 5 eta 8 urte bitartean).
- Aurreko bazkideek partaidetzak ematea jabetzan sartu nahi duten bazkideei.
- Partaidetzen balioa handitzeari mugak jartzea, partaide berriak sar daitezen.
- Akordioak enpresak kudeatutako banku eta finantza-erakundeekin, finantzaketa-baldintza hobeak lortzeko langilearentzat.

■ Arrisku kapitaleko bankuen kanpoko laguntza:

- Management Buy-Out (MBO): Sozietate batean lan egiten duen zuzendaritza-kargu talde batek sozietatea edo sozietatearen zati bat edo aktibo batzuk erosten du/ditu arrisku kapitaleko enpresa baten laguntzarekin, zeinak aldi baterako parte hartuko baitu kapitalean.
- Management Buy-In Management Buy-Out (BIMBO): Sozietate batean lan egiten duen zuzendaritza-karguen talde batek sozietatea erostea eta haren kontrola hartzea, kanpoko bazkideen laguntzarekin.

PROGRAMA
PERTSONAK



Informazio gehiago

spri.eus

