

eman eta zabal zazu

*universidad
del país vasco*



*euskal herriko
unibertsitatea*

*Departamento de Economía Financiera II
Finantza Ekonomia II Saila*

Lan Harremanetako eta Giza Baliabideetako Gradua

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

2017/2018 Kurtsoa

31 Taldea (Euskeraz)

**ENPRESEN KUDEAKETA II:
ANTOLAKETA ETA METODOAK**

1.GAIA.- Antolaketa Teoriaren Berrikuspen Historikoa.

1. Sarrera.
2. Antolakuntza zientifikoaren eredua klasikoa: Taylor
3. Fordismoa. Lantegi modernoaren antolaketa eta teknologia printzipioak.
4. Administrazio funtzioaren eredua. Fayolen sistema.
5. Giza harremanen ikuspegi administratiboa
6. Administrazioaren Eredua Neoklasikoa
7. Sistemen Teoria

1. Sarrera

Antolaketa arloan egin ziren lehenengo ikerkuntzak XIX.mendeko azken hamarkada eta XX.eko lehenengo bi hamarkadetan egin ziren. Hazkunde handiko garai batean gaude, eta horrez gain, produkzioa, lehen industri iraultzan baino tamaina eta konplexutasun handiagoko tailer industrialetara eramaten hasten da.

Hamarkada hauetan sortzen den antolaketaren fokatze klasikoa, bi injineruren ekarpenetan dago oinarrituta batez ere: amerikarra bata, Taylor, eta frantsesa bestea, Fayol.

Taylorrek antolaketa zientifikoa garatu zuen, langilearen lanaren arrazionalizazioaren bidez, batez ere, industriaren efizientzia handitu nahirik.

Fayol teoria klasikoaren aitzindaria izan zen; teoria klasikoaren eskola enpresaren efizientzia handitzen saiatzen da egitura egoki eta administrazio printzipio batzuen bidez.

Teoria klasikoak antolakuntzen oinarritzko elementu bat alde batera uzten zuen, giza elementua hain zuzen ere. Horrela, langileen motibazio elementu bakarrak pizgarri ekonomikoak zirela kontsideratzen zuten.

Bai baten zein bestearen ekarpenek eragin nabarmena izan dute Mendebaldeko enpresen egituretan, lana ulertzeko modua eta lan harremanen gain; azken finean, enpresa gestionatu eta zuzentzeko eran. Hala eta guztiz ere, gaur egun, fokatze klasikoak kritika ugari jasotzen ditu eta ikuspegi honen biziraupena, anakronismo, aldaketa eta hobekuntzarako hesi bezala kontsideratuta dago enpresetan.

Antolakuntzaren fokatze klasikoak eskola berriagoen ekarpenak ulertzen lagunduko digu, horren osteko antolaketari buruzko teoria asko bere ekarpenetan oinarrituko direlarik, bai osatzeko zein kontrari jartzeko.

Antolakuntzaren eredu klasikoa aztertu eta gero, Giza Harremanen Eskola aztertuko dugu. **Giza Harremanen Eskola** eredu klasikoaren kontra sortzen da. Giza Harremanen

eskolak langileak enpresa barnean, enpresan sortzen diren talde sozialetan,... dituen jarrerak ikertzen ditu, Gainera langilea, soldatarekin zerikusia ez duten beste aspektu batzuk ere motiba dezaketela defendatzen dute.

Hala eta guzti ere, bai Giza Harremanen eskola zein eskola Klasikoa puntu berdinetan oinarritzen dira, izan ere bien helburua berdina baita, antolaketaren efizientzia maximoa lortzea alegia.

Giza harremanen eskolari kontrajarriz, baina bere postulatu batzuk onartuz, Eskola Neoklasikoa sortzen da, eskola honek teoria klasikoa zein Giza Harremanen eskolako ideiak batzen ditu, enpresen gaur egungo ingurugunera moldatzen saiatzen delarik.

Hiru eskola hauetaz gain, ikuspegi historiko honetan beharrezkoa da sistemen eredua kontutan edukitzea, antolakuntzaren arloko parte garrantzitsu bat bezala, izan ere, enpresa azpisistemen multzo bat bezala ikertzen du. Ezaugarri hau teoria neoklasikoek ere onartuko dute euren ikerketak garatzeko orduan.

“Teorien Ohiana” izenarekin, gaur egungo antolakuntza teoria eta ikerketa lerro ezberdinak aipatuko dira.

Gaur egungo teorien artean, Ekonomian oinarria duten teoriak azpimarratu eta era sakonagoan ikasiko ditugu gaiaren amaieran: Transakzio kostuen teoria; Talde Produktzioa eta Agentzia Teoria.

2.- Antolakuntza zientifikoaren eredu klasikoa: Taylor

2.1.- Eredu klasikoaren marko metodologikoa

Egile klasikoek, euren printzipioak garatzeko bide oso desberdinak jarraitu zituzten; hala ere, ezaugarri metodologiko berdinak elkarbanatzen dituzte. Hauek, ondorengo puntuetan laburbildu daitezke:

- a) Eredu klasikoa, antolakuntza zientifikoki aztertzeke lehen saiakuntza da. Horrela, enpresen administrazioari buruzko ezagupen homogeneizatu eta global bat osatuko da.
- b) Bere metodologia enpirikoa da. Esperientzian eta enpresen gestioan ikusten diren gertaeretatik datozen arau eta administrazioaren printzipio orokorrak lortzea bilatzen dute.
- c) Antolakuntza izan ezik, beste aldagai guztiak, ekonomikoak eta teknologikoak hain zuzen ere, konstante mantentzen dira.
- d) Zientzia arau emaile bat osatzen dute, “izan behar da” azaltzen duten antolakuntzaren printzipio batzuk landuz.

Hala ere, eta antzekotasun honetaz gain, bi egileen teoriak alde oso ezberdinetan zentratuko dira.

Taylorrek garrantzia lanari ematen dio, Fayolek ordea antolakuntzari. Fayolek alde batera uzten du funtzio teknikoa eta administrazio funtzioaren arrazionalizazio zientifikoaz arduratzen da.

2.2.- Taylorren ereduaren deskribapena

Lanaren Antolakuntza Zientifikoa, EE.BB.etan hasten da Taylorren eskutik. Beranduago, Gilbreth senar-emazteek, Henry Ford eta beste egile batzuek (batez ere injineruak) lan horrekin jarraituko dute.

Eskola hau kualifikaziorik gabeko eskulanaren gabeziak bultzatuta jaio zen. Taylorren garaian, EE.BBetako enpresek arazo handiak zituzten langile trebeak lortzeko eta, horren ondorioz, langile kualifikatuen errotazio maila oso altua zen. Eskola honen oinarritzko ardura, eskulanaren efizientzia handituz produktibitatea haztea izango da.

Prozesu honen bultzatzaile nagusia Frederick Winslow Taylor izan zen, Lanaren Antolakuntza Zientifikoaren sustatzailea alegia.

Taylorrek dioen bezala, administrazioaren helburu nagusia enpresariaren eta langile bakoitzaren onura maximoa lortzea izan behar du. Helburu hau lortzeko, Taylorrek oinarritzko lau alde aztertzen ditu, zeinen gain bere printzipio zientifikoak garatzen dituen:

a) Lanaren arrazionalizazioa zuzendaritza mailan

Taylorrek lanaren zatiketa egiten du, eskulana eta lan intelektuala banatuz. Bere ustez, edozein lan egiteko beti dago “best way” bat, edo lana egiteko erarik onena edo zientifikoena. Taylorrek eskulana eta lanaren antolakuntza zientifikoko lanak banatzen ditu. Enpresetan “bulego tekniko” bat sortzea proposatzen du, enpresan egin beharreko lan ezberdinak, eta hauek egiteko erarik zientifikoena aztertzeaz arduratuko dena.

Lan zehatz bat egiteko erarik zientifikoena aztertu eta gero, lan hori lan sinpleagoetan banatuko da, eta langile bakoitza lan sinple bakar batez arduratuko da.

Zuzendaritza mailako lanaren arrazionalizazio honi esker, lanekuaren eraginkortasuna handitzea eta aldi berean langile batek izan behar zituen beharrezko gaitasunak eta ezagupenak gutxiago izatea lortzen da.

b) Lanaren arrazionalizazioa maila operatiboan

Arrazionalizazio hau hurrengo ataletan gauzatuko da:

-Langilearen aukeraketa eta hezkuntza batean. (Taylorren ustez, edozein lan egiteko beti dago “best man” edo lanaren edukinetara hobeto egokitzen dan langilea. “Best man” hori aurkitu eta gero, lana egiteko erarik onena irakatsi egin beharko zaio.

-Langile bakoitzaren oinarritzko mugimenduen deskribapen zehatz batean eta bakoitzean erabilitako denboraren neurketan.

c) Ordainketen eta langilearen promozioaren arrazionalizazioa

Soldata faktore motibatzaile bakarra dela kontsideratuz, Taylorrek produktibitatea eta soldata erlazionatzeko proposatzen dituen bideak bi dira:

- Soldata-pizgarri sistema.

Denbora patroia bat edo langile normal batek bere lana burutzeko behar duen batazbesteko denbora jartzen da. Maila horretatik gora, piezako ordainketa produkzioagatiko prima batekin igotzen da.

- Barne promozioa.

Taylorrek barne promozioa faktore motibatzailetzat hartzen du, promozioarekin batera soldata igoera ematen delako. Ez ditu motibazio pertsonala edo autorrealizazioa planteatzen.

d) Antolaketa enpresarialaren arrazionalizazioa

Taylorren ustetan, langileentzat proposatzen duen lanaren espezializazio eta banaketa, positiboa da baita langile-buru eta arduradunentzat.

Agintearen printzipio funtzionala. Langile bakoitza zuzendari bakar batekin zuzenean harremanetan egon beharrean, arlo batetan espezializaturik dauden nagusi ezberdinen aginduak jasotzen ditu. Hau horrela izatearen arrazoia hurrengoa da: nagusi batek ere ezin duela lanaren zuzendaritza zientifikorako beharrezkoak diren ezagupen tekniko guztiak bere gain hartu.

2.3.- Antolaketa zientifikoaren ereduaren eboluzioa eta kritikak

“Taylorren sistema bihotz-gogor eta nazkagarriak, gizakiak makina sinpleak izatea lortu nahi du.”

American Federation of Labor

Taylorren ereduak jasotzen dituen kritikak ondorengo puntuetan sailka daitezke:

1. Antolakuntza zientifikoaren mekanismoa. Gizakiek, makina bat bezala lan egiten dutela suposatuz burutzen du azterketa Taylorrek.

2. Langilearen gainespezializazioa. Gehiegizko espezializazio honek lanaren atomizazioa bultzatzen du eta gizakiaren maila igo beharrean, bere garapen pertsonalerako aukerak jeitsi eta bere nortasuna murrizten ditu.

Taylorrek garatutakoak baino geroagoko ikerkuntzek frogatu dute espezializazioak ez dakarrela berez, produktibitatearen hazkuntza bat.



3. Zuzendaritza eta lana egiten dutenen arteko banaketa zurruna. Programazioa eta jardueren aurrera eramateaz arduratzen direnen, eta lan intelektual eta eskulanaren arteko gehiegizko banaketa ematen da.

4. Antolakuntzaren ikerketa bukatugabea.

Enpresaren barnekaldea baino ez du ikertzen.

Produkzio arazoak soilik ikertzen ditu.

5. Frogapen zientifikoaren gabezia. Taylor, frogatugabeko printzipioetan oinarritutako zientzia bat egiten saiatzen da.

6. Fokatze arau-emailea da. Enpresa zelakoa izan behar duen azaltzen du eta ez zelakoa den.

Kritika hauek eta Lanaren Antolakuntza Zientifikoaren kontrako presio sindikalek, printzipio hauek enpresetan aplikatzea zailtzen dute. Antolakuntza Zientifikoaren ezarpena, batez ere, bigarren gerrate mundialean orokortu zen.

Gaur egun, nahiz eta iraindua eta kritikatu den eredu bat izan, oraindik asko dira lanaren Antolakuntza Zientifikoa jarraituz funtzionatzen duten enpresak. Gainera, egile askok kontsideratzen dute gaur egungo antolakuntza eredu asko, printzipioz demokratikoagoak direnak, Taylorren ideiez kutsatuta daudela.

3.- Fordismoa. Lantegi modernoaren antolaketa eta teknologia printzipioak.

Henry Ford-ek lanaren antolakuntza zientifikoaren printzipioak aplikatu zituen eta asmakuntza partikular bat gehitu zion: kate muntaia; kotxeen lehen kate muntaia Highland Oark-en (Michigan 1913) aplikatu zuelarik.

Katea, produktuen estandarizazio eta produkzioaren ohizkotasunaren ondorioa da; horregatik, produktu bakarra produzitzen du, makinek bakarrik funtziona dezaten.

Produktio kateak, lanaren banaketa eta sinplifikazioa muturrera eramaten du. Laneskuak izan behar zituen ezaugarriak gutxiago izateagatik, langileek jasaten zuten gehiegizko errotazioa eta gehiegizko kontratazioaren arazoak murriztu ziren. Henry Ford-ek adierazi zuen bezela:

“1910ean T ereduaren zilindroak urtu genituenean, tailerrean guztia eskuz egiten zen (...). Langile kualifikatuak eta ez kualifikatuak, moldatzaileak eta peoiak zeuden. Gaur egun ordea, ehuneko bosta gutxi gora-behera da benetan espezializaturiko moldatzaile eta urtzailea. Gainontzeko ehuneko laurogeita hamabosta peoiak, edo eta zehatzago, jarduera bakarrean espezializaturiko langileak dira, beraz, gizaki tentelenak ere ikas dezake bi egunetan hori egiten”

Horrela, enpresek lanesku aditu, urri eta autonomia handidun batekin zuten menpekotasunarekin apurtzen dute, inolako formaziorik gabeko gizon eta emakumeak, langile berriak bihurtuko direlarik. Enpresa berdineko injineru baten hitzetan:

“(Enpresak) ezer des-ikasteko ez duten makina-erreminta langileak nahi eta nahiago ditu. Horrela, esaten zaiena egin behar dute soilik, kanpaia entzuten dutenetik berriro entzun arte.”

Taylorren soldata igoerak produktibitate handiagorekin batera eman zitezkeela frogatuz, Ford-ek bere langileen soldata 2-3\$-etatik 5\$-era igotzen du.

Soldata igoera honek, errotazio maila altuak jaistea du helburu. Hala ere, aintzinasun zehatza zuten langileek bakarrik lor zezaketen soldata horiek, eta hauetatik, lan eta gizarte portaera egoki bat zutenek soilik.

Kasu batzuetan, Lanaren Antolakuntza Zientifikoak aplikatzeak ekartzen zituen efektu txarrak bikoiztuko dira Ford-en kate-muntaiarekin; horregatik fordismoak kexa handiak izan ditu sindikatuen aldetik. Sindikatuen kontrakotasunak garrantzi handiagoa izango

du Britania Handian, Suedian, eta EE.BB-etan, 70.hamarkada hasieran; hala ere,1973.ean hasitako petroleoaren krisiarekin, langabezian egoteagatik sortu zen beldurra dela eta, lan katearen kontra zeuden langileak baretuko ditu. (sektore batzuetan oraindik garrantzitsua zen lan katea).

4 Administrazio Funtzioaren eredu. Fayolen sistema.

1.-Ereduaren deskribapena

Fayolek, aurrerago esan bezala, antolakuntzaren egiturari ematen dio garrantzia, hau da, administrazio funtzioari. Horregatik, administrazio funtzioa modu eraginkor batean bete dadin, jarraitu behar dituen printzipioak definitu eta jartzen saiatzen da.

a) Administrazio funtzioaren ezaugarriak.

Taylorrek ez bezala, Fayolek, produkzio funtzioaz gain, enpresan ematen diren funtzio ezberdinak identifikatu eta goraiatzeko ditu. Fayolek honako funtzio hauek identifikatzen ditu: funtzio teknikoak, komertzialak, finantzarioak, segurtasunekoak, kontabilitatekoak eta Administrazio funtzioa. Fayolen lana Administrazio Funtzioan zentratzen da. Egile honentzat, administrazio edo zuzendaritza funtzioak, beste funtzioek burututako ahaleginak koordinatu eta sinkronizatu behar ditu. Beraz, Administrazio funtzioa, funtzio garrantzitsuena da, enpresaren garuna alegia.

Administrazioaren printzipio orokorrak

Fayolen ustez, enpresaren produktibitatea ez da funtzio teknikoaren arrazionalizazio zientifikoarekin soilik lortzen. Beste funtzioen lankidetzak eskatzen du eta bereziki administrazio funtzioarena.

Fayolek, administrazioaren zientzia **Administrazioaren printzipio orokorretan** oinarritzen du; ondorengoak lirateke printzipio hauek:

1) LANAREN BANAKETA.

- Banaketak esfortzu berdinarekin gehiago eta hobeto produzitzen uzten du.
- Lanaren banaketak, espezializazioa eta enpresa handietan, boterearen delegazioa suposatzen du.
- Esperientziak berak jarritako muga batzuk egongo dira banaketa honetan.
- Taylorrek langile mailako lanaren banaketa batez hitz egiten du; Fayolek, ordea, antolakuntza osotzen duten organoen mailako banaketaz (departamentuak, sailak...). Banaketa bai bertikalki (antolakuntzaren maila ezberdinak desberdinduz) zein horizontalki (sail bakoitzak jarduera espezifiko bat eratzen du) existitzen delarik.

2) *AUTORITATEA-ERANTZUNKIZUNA*

-Autoritatea dagoen lekuan erantzunkizuna sortzen da; ondorio natural bat da. Autoritatea duena emaitzen erantzulea izan behar du. Oreka bat egon behar da autoritate bolumenaren eta jasotzen den erantzunkizunaren artean.

-Nagusi batek honako autoritate mota hauek izan ditzake:

Autoritate legala: kontratu bidezko jatorria dauka. Nagusi horrek duen lanpostuaren islada izango da.

Autoritate pertsonala: adimena, jakituria, balore morala, lidergoa etab.-etatik eratortzen da.

Nagusi on batek bi autoritate motak izan behar ditu.

3) *DISZIPLINA*

-Hitzarmenen errespetuarekin erlazionatuta dago. Hitzarmen hauen helburua, obediencia, maiztasuna, jarduera eta errespetua kanporatzeko kanpo zeinuak zehaztea da. Kontratuzko harremanetatik sortzen da.

-Oinarrizkoa da alde sozialari koherentzia eta eraginkortasuna eman ahal izateko; hau horrela ez balitz, administrazio-kaos batean egongo ginateke.

-Disziplina mantentzeko ondorengoa behar da:

Nagusi onak maila hierarkiko guztietan.

Ahalik eta hitzarmen argi eta justuenak.

Ondo aplikatutako zigorrak.

4) *AGINTE UNITATEA*

-Jarduera bat aurrera eramateko, langile batek nagusi bakar baten aginduak bakarrik jaso behar ditu.

5) *ZUZENDARITZA UNITATEA*

-Nagusi eta programa bakar bat egongo dira helburu berdina duten lan multzo batentzat. Fayolen hitzetan, “bi buru dituen gorputz bat, bai mundu sozialean zein animalien munduan, munstro bat da eta ez du merezi bizitzea”.

-Aginte unitatea eta zuzendaritza unitatearen artean bereizketa egin behar da:

6) *INTERES PARTIKULARRAK INTERES OROKORRAREKIN DUEN MENPEKOTASUNA*

-Interes partikularra eta orokorraren arteko gatazkan, arrazoa beti interes orokorraren alde egongo da. Interes hauek desberdinak direnean, administrazioa, hauek elkartzeaz arduratuko da.

7) *LANGILEGOAREN ORDAINKETA*

Bidezkoa eta ahaleginari proportzionala izan behar du; ez da gehiegizkoa izango, ahalegin gehiago egiteko desmotibatzailea izango litzatekelako, eta ahal den neurrian, bai langilea zein nagusia asetu behar ditu.

8) *ZENTRALIZAZIOA*

-Zentralizazioaren ideia: enpresako funtzio guztiak puntu batera heltzen dira, zuzendaritzara hain zuzen ere. Eta puntu horretatik, funtzio guztiak mugimenduan jartzen dituzten aginduak irtetzen dira.

-Zentralizazio edo deszentralizazioa, maila kontu bat da. Enpresaren tamaina eta konplexotasunaren arabera, zentralizazio maila handiagoa edo txikagoa izan behar du.

9) *HIERARKIA*

-Enpresan maila hierarkiko ezberdinak daude, gorengo autoritateetik beheko agenteetaraino. Maila hierarkiko hauek autoritatearen banaketa bertikal bat suposatzen dute.

-Horrela, bide hierarkikoa, aginte lerroa edo autoritate formala agertuko dira, bide hau izango delarik komunikazioak jarraitzen duena. Lerro hierarkikoen bidezko komunikazioa geldoa denez, ez da beti eraginkorra izango eta Fayolek arazo honi aurre egiteko autoritate eta erantzunkizunen delegazioa gomendatuko du. Izan ere enpresa bat handiegia denean, ezinezkoa da pertsona bakarrak erabaki guztiak hartzea.

10) *ORDENA*

Fayolek bereizketa bat egiten du:

Orden materiala → Gauza bakoitzak bere lekua du eta gauza bakoitza bere lekuan egon behar du.

Orden soziala → Agente bakoitzarentzat leku bat eta agente bakoitza bere lekuan.

11) BERDINTASUNA (EKITATEA)

-Justiziaren eta zuzentasunaren ondorio bezala dator.

-Justizia, dauden hitzarmenen betetzea da. Baina hitzarmenek ezin dituzte egoera guztiak aurrikusi, eta horregatik sarritan beharrezkoa da hauek interpretatzea edo bere eskasia osatzea, justizia eta borondate ona erabiliz.

-Sariak, zigorrak eta eginbeharreko guztiak, era zuzen eta ekitatibo batean ezarri behar dira.

12) LANGILEGOAREN EGONKORTASUNA

- Fayolen ustez, oso garrantzitsua da lan harreman egonkor bat existitzea.

- Zuzendaritzarentzat egonkortasun hau ematea, oso garrantzitsua izango da.

- Egonkortasun honen helburuak bi dira:

* Langilegoan egindako inbertsioa, bai esperientzian zein hezkuntzan, mantendu eta erabiltzea.

* Aginte-maila bat eratzea funtzio ezberdinen esperientziarekin, administrazio funtzioak bete ahal izateko.

13) EKIMENA

-Ekimena duen langile bat, plan bat ulertu, egin eta bera betetzeko gai den langilea da. Langileen ekimena, administrazioaren eraginkortasuna handitzeaz gain, giza-jarduerak suspertzeko baliogarria da. Fayolen ustez, ekimena enpresako maila guztietara zabaldu behar da.

-Nagusi hobe izango da langilegoaren ekimena bultzatu eta garatzeko gai dena.

14) LANGILEGOAREN BATASUNA

Batasunak indarra egiten du eta oreka ekartzen du, eta horrela, langileen poztasun handiagoa eta enpresak bide egokia jarraitzea ekarriko du.

b) Administrazioako elementuak

Administrazio funtzioak enpresako beste funtzio guztiak koordinatuko ditu; beraz, Fayolen printzipio orokorretan oinarituz, ondorengo jarduerak egotziko zaizkio bere helburua mugatzeko: Aurreikuspena, Antolaketa; Agintea; Koordinazioa eta Kontrola.

Aurreikuspena

-Administrazio funtzioa, helburuak eta hauek lortzeko bideak zehaztuz hasten da; hori jarduera-programa baten islatuko da.

Antolaketa

Antolaketa Fayolentzat, enpresa elementu teknikoaz eta giza egituraz hornitzeko ekintza da.

-Beraz, antolatzea, talde soziala bere maila hierarkiko guztietan eratzean datza. (organigrama edo arbolan isladatutako aginte eta zuzendaritza unitateek zuzenduko duen).

Baina horrekin ez da nahikoa, izan ere, pertsona talde bakoitzari, dituen ezaugarrien arabera, funtzio batzuk egotziko zaizkiolako. Erakundea beharretara moldatu beharko da.

Agintea

-Enpresako funtzioak betetzeaz arduratzen den talde soziala martxan jartzen duen indarra da.

Agintearen helburua, unitatea enpresa-jardueran mantentzea da, enpresaren helburuak onura maximoarekin bete daitezen.

Koordinazioa

- Enpresan burutzen diren jarduera guztien artean harmonia bat lortzea da bere helburua.

Kontrola

- Planifikatutakoa betetzen den ikuskatu eta desbideratzeak detektatu.

2.- Fayoli kritikak

1.- Enpresaren barnekaldean zentratzen da, kanpokaldea alde batera utziz; enpresa sistema itxi bat bezala aztertzen du.

- 2.- Antolaketan ez du gizakiaren portaera kontutan hartzen. Antolaketa formalaz soilik arduratzen da, antolaketa informala ahazten duelarik.
- 3.- Taylorren lanean bezala lan esperimentalen falta ikusten da. Azken batean, ez ditu lortutako teoriak eta errealitatean ematen diren gertaerak elkartzen edo konparatzen.
- 4.- Fayolek enpresa antolaketa eta biologia-motako gizakien artean berdintasun bat ezartzen du; berdintasunak azaldu arren, ez du ondorio unibertsalik ateratzen uzten.
- 5.- Zuzendaritza printzipioak kasu batzutan gatazkatsuak eta kontraesankorrak dira eta beste batzutan printzipio sentsudunak eta nabariak dira. Batez ere egonkor eta iragarri daitezkeen inguruneetan ezar daitezke.
- 6.- Ez dira antolakuntza bakoitzak izan ditzakeen berezitasunak desberdintzen.
- 7.- Administrazioko elementuen erabilpen optimora zuzendutako analisi egonkor bat da. Elementu hauek emanda datoz eta finkoak dira.

Taylorren ereduarekin gertatzen zen bezala, Fayolen administrazio ereduak kritika ugari jaso arren gaur egun ere enpresa askotan erabiltzen da.

5.Giza Harremanen ikuspegi administratiboa

5.1.- Jatorriak

Fokatzte hau gehien bat 20.hamarkadan onartu zen; hala ere, Elton Mayo (1880-1949) soziologo australiarraren lanek, **Hawthorne esperientzia** deritzona konkretuki, enpresa-gestioa ulertzeko era aldatu zuten.

Hasiera batean, Mayok, lanekuaren nekean, istripuetan eta errotazioan jarri zuen interesa, eta baita langileen atsedendien efektu eta lanaren baldintza fisikoetan ere. Motibazio honekin Western Electric Company-ko Hawthorne lantegian ikerketa batzuk egiten hasi ziren 1927 eta 1932 urteen artean.

5.2.- Hawthorne esperientziaren konklusioak

Elton Mayoren lehenengo ikerketen helburua lanaren baldintza fisikoek produktibitatean zuten eragina neurtzea zen. Horretarako, Hawthorneko lantegiko langile talde bat aukeratu zuen eta argiaren intentsitatean aldaketa batzuk ezarri zituen. Produkzio indizean ez zen aldaketarik jaso argi intentsitatearen eraginez. Eta, ondorio batera heldu zen: langileen produktibitatea “fisikoa” ez den faktore baten menpe dago.

Ondoren ikertzaileek beste esperimentu bat prestatu zuten; oraingoan emakume talde bat aukeratu zuten eta hauei lan baldintzak aldatu zizkien. 12 aldaketa inguru egin zituzten lan-postuen diseinuan, eguneko lanaren iraupenean, atsedendiak sartuz, eta horrela, aldi bateko produkzioa, aurreko aldiarena (aldaketak ezarri baino lehen) baino handiago zela ikusi zuten, aplikatzen zen aldaketa zein zen kontutan hartu gabe. Hau da, lan baldintzak hobetzen zirenean (atsedenaldi gehiago adibidez) langile hauen produkzioa gora egiten zuen; baina gora egiten zuen ere lan baldintzak txarragora jotzen zutenean (atsedenaldiak kentzen zirenean adibidez). Elton Mayok honako ondoriora heldu zen: produktibitatearen hobekuntza, lan baldintzen aldaketengatik baino lan taldearen portaera, kohesioa eta langileen arteko adiskidetasuna ona zelako ematen zen. Talderako pizgarri sistema bat ere ezarri zen (piezako) eta emaitza ondorengoa izan zen: produkzioan, jasotako ordainketek baino, taldeko beste kideek egindako presioak eragiten zuen.

5.3.- Giza Harreman Eskolako ekarpen nagusiak

Giza Harremanen Eskola Hawthorneko esperientzian lortutako ondorioetan oinarritzen da, antolakuntza guztietan antzeman daitezkeen printzipio batzuk deskribatzeko.

Hawthornen esperientziaz atera daitezkeen ondorio nagusia eta beste ondorio guztien oinarri izango dena hurrengoa da, langilea **gizaki sozial bezala** kontutan hartu behar dela.

Lanaren edukiak (lana bera polita eta interesgarria izatea edo ez izatea), langilearen moralean eta bere lanarekiko portaeran eragin nabarmena izango du, eta horrek produktibitatean eragingo du. Horregatik, espezializazioa ez dela lanaren banaketa aurrera eramateko erarik onena ikusten da.

Guzti honekin, emozio-aldeak eta baita portaera irrazionalak ere ikertzeko beharra ikusi zen. Zuzendaritzak kontutan hartu beharko ditu emaitza hobek lortzeko. Gizakiak talde sozialetan integratuta daude (lanean, familian, lagunekin) eta beraz, portaera arau batzuk jarraitzen dituzte. Zuzendaritzak hauek ezagutu behar ditu, motibazio edo portaera patroi horiek enpresaren ereduarekin bateragarriak izateko.

a) Antolakuntza informala

Giza Harremanen eskolak antolakuntza informala dagoela dio. Antolakuntza informala definizioa: antolakuntza formalak eratzen edo eskatzen ez duen harreman pertsonal eta sozialaren sare bat da; berez sortzen da, pertsonak euren artean harremanetan jartzen diren neurrian (K. Davis eta J. Newstran, Human Behaviour at Work).

Egitura hierarkiko, lanak burutu etab. ondorioz sortzen diren harremanez gain, harreman espontaneo batzuk sortzen dira antolakuntzako kideen arteko kontaktu pertsonalak direla eta. Horrela, antolakuntza informal bat edo gehiago sortuko dira antolakuntza formalaren barruan. Antolakuntza informalak, gizakiak parte hartzen duen taldeetan integratu eta identifikatzeko duen beharretan du jatorria, hau da, **“talde sozialak daudelako”, zera esan dezakegu: “Produkzioa = Ahalmen fisikoa+Integrazio soziala”**.

Antolakuntza informalak honako ezaugarriak ditu:

-Enpresako maila eta sail ezberdinetako gizakien artean ematen diren harreman on edo kontrako harremanen arabera, iraupen eta intentsitate aldakorreko kohesio edo kontrako erlazioak ematen dira.

- Gizakiek taldearen barruan duten lekuaren arabera, era bateko posizio sozial edo status bat edukiko dute; hau, antolakuntza formalean izan dezaketen maila hierarkikoaz independentea izango da.

- Gizakiak taldeetan askatasun osoz eta espontaneoki integratzen dira, eta naturaltasun eta kooperazio hau ondo aprobetxatu behar du antolakuntza formalak bere interesen alde. Izan ere batzutan, Talde informala, formalaren aurka garatu daiteke eta baita hauen helburuen kontra agertu ere.

- Antolakuntza informalaren barnean ere, batzutan, antolakuntza formalean ematen diren portaera patroia batzutan eraten dira. Portaera eredu hauek taldearen interes eta asmoak lortzera bideratzen direlarik.

- Antolakuntza Formalean ematen diren aldaketek Antolakuntza Informalean aldaketak ekarriko ditu; alderantziz ere gerta daiteke baina geldo eta luzeagoa da prozesua.

- Antolakuntza informalak formala gainditzen du, izan ere antolakuntza informalean eraten diren harremanek lanetik kanpo ere irauten dute.

- Talde sozialek, enpresan duten portaera, antolakuntza formal eta informalak baldintzatuko du. Antolakuntza informala kasu askotan antolakuntza formalaren babespean sortzen da, baina gero antolakuntzaren integratzailea bihurtuko da, antolakuntza bere osotasunean hartuko duelarik. Ezinezkoa izango da antolakuntza formalaren jatorria ulertzea harreman eta existitzen diren arau informalaren sarea ezagutu barik. Beraz, zuzendaritzaren betebeharra izango da antolakuntza formalaren helburuak lortzeko, antolakuntza informal hau ezagutu eta bere funtzionamenduaz aprobetxatzea.

b) Lidergoa

Behin antolakuntza informal horiek ezagututa, talde horietan lider bezala aritzen dena identifikatu beharko da, zuzendaritzak eragina hori bere alde aprobetxatu ahal izateko.

Lidergoa (Giza Harremanen eskolaren arabera) = Beste pertsona batzuen gain eragina izateko trebetasuna da, pertsona hauek taldearen helburuak euren borondatez eta poztasun osoz betetzen saiatzeko.

Teoria klasikoa ez zen lidergoaz arduratu, edo beste era batera esanda, antolakuntzak ematen zituen autoritate formalekin bat egiten zuela uste zuen. Giza Harremanen eskolak dioenez, zuzendaria (autoritate formala) eta liderraren (autoritate informala) artean bereizketa egin behar da, nahiz eta egokiena biek bat egitea izan.

Beraz, lidergo prozesuak ikertzea oinarritzkoa da zuzendari eta liderrek bat egin dezaten, horrela, langileen gain eragin daiteke norabide egokian lan egiteko.

Giza Harremanen eskolak lidergoa ezaugarri pertsonal bat bezala (pertsona bat lider izatera bideratzen duten ezaugarri pertsonalen konbinaketa) eta lidergoa funtzio bezala (enpresaren barruko autoritatearen banaketaren ondorio bezala) bereizten ditu.

c) **Motibazioa**

Klasikoen arabera, gizakien motibazio bakarra diruaren bilaketa zen. Horrela, irabazi ekonomikotik → Gizaki ekonomikoa lortzen da. Beraz, klasikoen ordainketa sistema “motibazioaren teorian” oinarritzen zen eta pizgarri planak ezarri zituzten langileak asetzeko; era honetan antolakuntzaren helburuetan parte hartzea lor zezaketen.

Hawthorne-ko esperientziak ideia honekin apurtu zuen: gizakia ez du suspergarri ekonomikoak soilik motibatzen, badaude ordainsari eta zigor sozial batzuk ere (taldearen barruan estimazioa, adiskidetasuna, partehartzea...). Hauek gizakien portaeran eragin handia dute, pizgarri ekonomikotik lortutako emaitzetan eragozten dutelarik. (“**Soldataz gaineko pizgarriak**”)

Giza Harremanen teoriak ez du diruaren eragin motibatzailea ukatzen, baina motibazio bakarra ez da soldata teoria honen ustez. Horrek, gizakiarengan eragina duten elementuen multzoaren barruan ikerketa bat egitera behartzen gaitu.

Atzerago esandakoa dela eta, Giza Harremanen teoriak, zuzendariei lider demokratiko baten antzerako portaera izatea gomendatzen die. Horrela menpekoek parte hartze handiagoa izango dute erabakiak hartzeko orduan, euren iritziak kontutan hartuko dira... Klasikoentzat aldiz, langilea aginduak jasotzen dituen instrumentu bat baino ez da. Honek, enpresen funtzionamenduan aldaketa suposatuko du, eta bereziki komunikazio sisteman. Momentu honetan, autoritate lerroak jarraitzen duen komunikazio bertikal batekin ez da nahikoa izango (helburu bakarra langileari aginduak bialtzea da hauek bete ditzan), bi alderdien artean komunikazio on bat egotea beharrezkoa izango delako.

Langileak antolakuntzan parte hartu eta bere lanaren nondik norakoak ulertu behar ditu:

d) Langileen hautaketa

Orain arte ateratako ondorioen arabera, ikus dezakegu giza harremanek ez dutela soilik ahalmen teknikoa hartzen kontutan langileak hautatzeko orduan; langileak enpresara moldatzeko duen gaitasuna ere baloratuko dute.

Produkzioa = Ahalmena + Moldaketa edo integrazioa

Moldatutako gizaki bat hezitua izan daiteke, baina moldatuta ez dagoen langile bat, alegia teknikari buruzko gabeziak dituena, antolakuntzan integratzea zailagoa izango da. Horregatik, langilegoaren hautaketa egiteko nortasun-testak egiten hasi ziren, aukeraketa bide moduan. Gaur egun ez da proba teknikorik erabiltzen hautaketa egiteko orduan, izan ere test psiko-teknikoak, elkarrizketa pertsonalak... erabiltzen dira.

Kritikak

1.- Giza Harremanetako egileek, lan giroan integratuta zegoen eta zoriontsua zen langile bat, langile emankorra izango zela uste zuten, baina geroago egindako ikerketek ez zuten horrelakorik egiaztatu.

Egindako beste ikerketa batzuek adierazi zuten bazeudela langile zoriontsuak baina produktiboak ez zirenak eta langile ez-zoriontsuak baina produktiboak zirenak. Honek produktibitatea eta asetasunaren arteko korrelazioa eraldatzen du.

2.- Giza Harremanen eskolak taldeko kohesioa eta produktibitatearen artean dagoen lotura gainbaloratzen du. Eta hauek ez daude zuzenki erlazionatuta; gainera kaltegarria izan daiteke taldeak gizabanakoak zuzendaritzaren kontra jar ditzakelako.

3.- Giza Harremanen azterketa eremua, klasikoen moduan, lantegi eta industri enpresetara mugatu zen. Beste erakunde mota batzuk (bankuak, ospitaleak, unibertsitateak ... adibidez) ez zituzten ikertu, honek lortutako ondorioen erabilera murrizten du. Gainera, enpresa bere inguruneari independentea den sistema itxi bat bezala kontsideratzen da.

4.- Badirudi batzutan Giza Harremanen Teoria langileen zoriontasuna eta ongizateaz soilik arduratzen dela; enpresa baten helburu nagusia ondasunak eta zerbitzuak eskeintzea dela ahazten delarik.

5.- Giza Harremanen eskola kritikatzan duten egile batzuk esaten dute eskola honetako egileek estrategia zorrotzak erabiltzen dituztela langileak engainatu eta lan gehiago egiteko, guzti hau langileek gutxiago exijituz egingo dutelarik.

Honi Giza Harremanen ikuspegi manipulatioa deitzen zaio. Langilearen portaera aldatu nahi da, jarrera hori administrazioaren helburuen alde jartzeko. Gizakiak bere barnetik ateratzen zaiona egiten duela uste du, baina benetan besteek nahi dutena egiten du beste hoiek euren helburuak lor ditzaten. Langileak engainatzen dituztela dirua baino merkeagoa den zerbaitekin “ordainduz” leporatzen diete.

6.- Erakundearen arlo informalean finkatzen da gehien bat, alde formala alde batera utziz.

7.- Soldatak ez diren motibazioei gehiegizko garrantzia ematen diote.

8.- Gizakiak lan munduan integratzeko duen arazoari alde bateko erantzuna ematen dio. Kontratatzearan eta laneko arazoaren zergaitien kontra joan beharrean, ekintza estra-funtzionalak atseginagoak egiten saiatzen da. Era honetan, lanak suposatzen duen nekea, lanetik kanpo ematen den zoriontasunarekin konpesatzen da. Ez dute arazoa zuzenean konpontzen.

6. Administrazioaren eredu neoklasikoa

Eskola Neoklasikoa, kronologikoki Giza Harremanen eskolatik sortzen da, honen erreakzio bezala.

Lehen ikusi dugun bezala, Giza Harremanen ereduak enpresaren kontzeptua eta ikuspegian aldaketa sortu zuen.

Neoklasikoek aldiz, Giza Harremanen ereduko ikuspegiari buruz hurrengoak uste dute: enpresak bere “izaera” partikularra galtzen duela eta berarenak ez diren berezitasun batzuk hartzen dituela. Neoklasikoen ustez, Giza Harremanen ereduak alde batera uzten du enpresaren helburu ekonomikoak nola lortu daitezken ikertzeari eta garrantzi gehiegi ematen die beste aspektu batzuei (langilearen ongi izateari eta poztasunari, lan talde informalei,...).

Ikuspegi neoklasikoa ideia klasikoen berpiztearen eraginez sortzen da, baina arazo berriei eta gaurko antolaketaren tamainura behar bezala egokituta, teoria administratiboaren ekarpena aprobeztatu eta kontutan hartuz.

ESKOLA NEOKLASIKOAREN BEREZITASUNAK

1.- Administrazioaren praktikan enfasia

Teoria Neoklasikoa, administrazioaren alde praktikoari garrantzi handia ematagatik bereizten da. Gainera, teoria honen ezaugarriak hurrengoak dira: pragmatismoa eta emaitza zehatz eta ukigarrien bilaketa.

Euren kontzeptuak era praktiko eta erabilgarri batean garatzeko teknikak bilatzen dituzte.

2.- Postulatu klasikoen berretsia

Neoklasikoek, GHen egileak kritikatzin dituzte, hauek ez dituztelako ekonomiaren aldeak eta antolaketaren jokaera konkrituak kontutan hartzen.

Hori dela eta, derrigorrezkoa ikusten dute teoria klasikoen baieztapenak berriro onartzea. Neurri berriak zehaztuko dituzte, garaiko berezitasunekin berregituraketa bat burutuko dutelarik, teoria zabalago eta malguago bat lortuz.

3.- Administrazioen printzipio orokorretan enfasia

Egin behar diren garrantzizko jarduerak edozein motatako antolaketan berdina direla ikusten dute.

Hau dela eta, **administrazioaren printzipio orokorrak** deritzona ezarri nahi dituzte. Printzipio hauen bitartez administratzaileek langileen lana nola planifikatu, antolatu, zuzendu eta kontrolatu behar duten definitu nahi da.

Printzipio hauek egoera oso ezberdinetan aplikatu behar direnez, era erlatibo eta malgu baten hartu behar dira kontutan.

Azkenean egin behar dena zera da: arazo konkretuei aurre egiteko asmoarekin klasikoaren lege-zientifiko zurrinak egokitu.

4.- Helburu eta emaitzetan enfasia

Antolaketa, helburu eta emaitza batzuk lortzeko sortzen da. Hori lortzeko bide bat da.

Antolaketaren egitura eta orientazioa, berak zehazten duen helburu eta itxaroten diren emaitzen menpe dago.

Helburuak dira erakundearen izana markatzen dutenak.

5.- Teoria Neoklasikoaren eklektizismoa

7.- Sistemen eredia edo sistemen teoria orokorra

Sistemen teoriaren jatorria ez dago antolakuntza zientzian eta hau kontutan hartu beharreko ezaugarria izan beharko da, teoria honen garapenean elementu garrantzitsua izango delako.

Sistema bat ikertzerakoan lehenengo eta behin sistema hori osatzen duen azpisistema bakoitza ikertu behar dugu, osatzen duten sistema ahaztu gabe eta gero ikuspegi integratu eta orokor bat ematen zaio, sistema guztiak erlazionatuz.

7.1.- Antolakuntza sistema bezala

Sistemen sailkapen ezberdinak daude (guk ez ditugu ikusiko), antolakuntzak zer diren jakitea nahikoa izango da, giza edo gizaki sistemak direla, eta sistema irekiak direla.

Enpresa sistema irekia dela esaten dugu, inguruneak enpresan eragin handia duelako. Enpresak erabiltzen dituen pertsonak, baliabide tekniko eta finantzarioak,... enpresatik kanpo datoz, ingurune batetik datoz, eta ingurune hau enpresak barneratuko du.

Enpresa gizarte sistema bezala pertsonaz eratuta dago eta pertsona hauen artean harremanak sortzen dira eta elkarrekiko menpekotasuna dago. Enpresa giza izakiez osaturik dago eta gizaki bakoitzak bere interesak izango ditu, honen ondorioz helburuen ugaritasuna sortuko da.

7.2. Sistemen ereduaren ekarpen eta kritikak

1.- Ekarpen kontzeptual garrantzitsua antolaketa oro bat bezala ikusteko aukera ematen duela da, antolaketa osatzen duten atalen ikerketa baztertu barik.

2.- Sistemen teoriak, beste zientzietan oinarrituz, antolaketaren eredu orokorra sortzen edo lantzen du. Eredu honetan antolaketaren alde partzialak eta operatiboak ikus daitezke eta aldi berean enpresaren egitura orokorra.

3.- Sistemen teoriak gertakizunen ikuspegiak sortzeko bidea ireki zuen.

Gertakizunen ikuspegiak, era batean antolaketa bakoitzaren ingurunea eta barneko azpisistemak bakarrak direla onartzen du. Gainera, antolaketaren analisia egiteko funtsezkoak direla ziurtatzen du.

4.- Hierarkiaren printzipioa mantendu behar da ordena eta azpisistema, helburuen, eta sistemaren artean lehentasun batzuk egon daitezen.

Kritikak

1.- Sistemen Teoriak ez dio arazo bati erantzunik ematen. Sistemen izaera dinamikoa eta antolaketari eman nahi zaion izaera estatikoa eta biziraupenen arteko gatazkari alegia.

2.- Teoria honek antolaketan eman daitezkeen puntu edo gai gatazkatsuak ez dira kontutan hartzen ahalegintzen, era honetan kritika ugari ekidituz.

3.- Teoria hau oso orokorra da eta arazo konketuak ez ditu lantzen. Antolakuntzaren arazo guztietarako balio duen teoria orokorra sortu nahi da baina bat ere ez konponduz. Edozein teoria, zuzendaritzak arazoak konpontzeko, baliagarria izan behar duela ahazten dute.