

5. Gaia. Lanpostuen baloraketa

Enpresaren kudeaketa II

AURKIBIDEA

1.Sarrera.....3.orrialdea 2.Lanpostuaren

balorazio

Metodoak 4. orrialdea

- Hierarkizazioaren metodoa
- Sailkapen metodoa
- Faktoreen bidezko puntuazio metodoa
- Faktoreen arteko konparaketa metodoa

3.Lanpostuaren balorazioaren arazoak.....12.orrialdea

- Abantailak
- Desabantailak

1. Sarrera:

Atal honen helburua lanpostuen balorazioa egiteko erabiltzen diren teknika ezberdinen azterketa egitea da, zeinek ahalbidetu egiten duten lanpostu baten balorazioa egitea gainontzeko antolakuntza estrukturan existitzen diren lanpostuekin konparaturik, hori baita lanpostuaren balorazioaren helburu nagusia.

Lanpostua, azken fin batean, zenbait operazio, gaitasun, betebeharrak eta lan baldintzen multzoa da, zeinak lan unitate bat sortzen duen. Horretarako, garrantzia handikoa da langile individual bakoitza enpresaren antolakuntza estrukturalarekiko daukan harremana.

Beraz, hori guztia kontuan hartuta, lanpostuaren balorazioa, kudeaketa teknika bat da lanpostu desberdinak hierarkizatu egiten dituenak. Horrekin, lanpostu bakoitzaren balorazioa besteekiko zein den lortuko da.

Lanpostuaren balorazioa egiteko, aldezturik, lanpostu bakoitzaren deskribapena eginda egon behar da, baina horrek ez du zehaztuko zein den langile baten ordainsaria, beste faktore batzuk kontuan izan behar dira, hala nola soldataren konfigurazioa. Hala ere, lanpostuaren balorazioaren bitartez lortzen dena soldaten administrazioa eta soldaten politika garbi baten garapena da, ekitatiboa eta erabilgarria izan behar dena.

Hainbat arrazoi ematen dira lanpostu baten balorazioa egiteko, hurrengoak hain zuzen ere:

- a) Soldadak ezartzerakoan eduki beharreko irizpide eza egoteak enpresa bateko arduradunen artean.
- b) Betebeharreko lanpostuarekiko eta soldataren artean erlaziorik ez egotea. Hau da, soldatarekiko atsekabetasuna izatea.
- c) Prozesu berrien, talde edo lan metodoen ezarpena lanpostuaren modifikazioan, zeinek lanpostuaren edukinak aldarazi egiten dituzten.
- d) Enpresen osakeran aldaketak sortzen direnean, hala nola, fusioetan, xurgapenetan, eskuratzetan, berregituraketan...
- e) Lanpostu baten balorazioaren beharra nabaria da arazoak existitzen direnean behin eta berriz eginkizun edo betebeharren organizazioan edo langile desberdinei hauek esleitzean.

f) Lanaren antolakuntzan eta ordainsarien kudeaketan zailtasunak aurkezten direnean.

g) Eskupeko (gratificación), plusak edo beste ordainsari kontzeptuak ugaritu egiten direnean eta ordainsari totalaren parte garrantzitsu bat bihurtu direnean jada

2. Lanpostuen balorazio metodoak:

Lanpostuen balorazio metodo nagusiak lau taldeetan antolatu daitezke:

	Beste postuekin konparaketa egitea	Mail adesberdinekin konparatzea
Kualitatiboak	Hierarkizazioa	Sailkapena
Kuantitatiboak	Faktoreen arteko konparaketa	Faktoreen puntuazioa(gehien erabilia)

Metodo kualitatiboek enpresan dauden lanpostuak beste guztiekin konparatzen dituzte. Hauek duten helburua lanpostu bakoitzaren garrantzia zein den jakitea da. Bestalde, metodo kuantitatiboek, lanpostua ezaugarri partzialetan zatikatzen dute bestelako postuen intentsitatea zelakoa den kontuan izanda.

➤ **Hierarki zazioaren metodoa**

Hierarkizazioaren metodoa metodorik errezena da. Honen bidez, lanpostuak, hauetan eskatzen diren gaitasun edo baldintzen arabera ordenatu egiten ditu. Metodo hau aurrera eramateko, beste bi prozedura bereiztu behar dira: Mailetan ordenatutako prozedura, eta bikoteen araberrako prozedura.

a) Mailetan ordenatutako prozedura

Mailetan ordenatutako prozeduran, fitxa baten bidez, lanpostu bakoitzeko izena eta deskribapena egiten da. Lanpostuei dagozkien fitxak, balorazioa egingo duten pertsonen artean banatu egingo dira. Baloratzailer bakoitzak fitxak ordenatu beharko ditu garrantziaren arabera. Lanpostu bakoitza era global baten besteekin konparatu egingo da aldi berean. Lanpostu bakoitzari dagozkion balorazio guztiak gehituta eta kontuan izanda, segun eta ze emaitza lortzen den balorazio horietan, lanpostu bakoitzak maila zehatz bat lortuko du.

Hona hemen adibide bat:

	Lehenengo balorazioa	Bigarren balorazioa	Hirugarren balorazioa	Laugarren balorazioa	Guztira	Bataz bestekoa	Maila
A postua	1	2	3	1	7	1,75	4 ^o
B postua	2	1	1	2	6	1,5	5 ^o
C postua	3	3	4	3	13	3,25	3 ^o
D postua	4	5	2	5	16	4	2 ^o
E postua	5	4	5	4	18	4,5	1 ^o

Balorazio mota honetan baloratzaileraren iritzia globala izango da eta maiz eskasa izan daiteke ez duelako ezagutzen zeintzuk diren aspektu garrantzitsuak eta zeintzuk ez lanpostu baten barruan.

b) Bikoteen arabeko prozedura

Bikoteen arabeko prozeduraren bidez lanpostu bat beste batekin independenteki eta binaka konparatzea du helburu. Segun eta zenbat alditan nahiago izan den lanpostu bat (baloratzailer batek egindako balorazioa izanik), halako nota edo maila lortuko du.

Lanpostuak, lortutako emaitza handienetik txikienera ordenatu egiten dira. Modu honetan, jarduera erraztua ikusten da zeren eta bi lanpostuak haien artean konparatu egiten dira eta ez da beharrezkoa lanpostu guztiak kontuan izatea ebaluaketa bakoitzean.

Hona hemen adibidea:

	A lanpostua	B lanpostua	C lanpostua	D lanpostua	Guztira	Maila
A lanpostua		+		+	2	2º
B lanpostua				+	1	3º
C lanpostua	+	+		+		1º
D lanpostua					0	4º

Prozedura bi hauek departamentu/sail desberdinetan garatu egiten direnean, unitate antolatzaile bakoitzak egindako balorazioaren ostean lanpostu hierarkizatuaren zerrenda bat ematen dute. Hierarkizazioaren metodoa baliagarria da enpresa txikietan, lanpostu gutxiekin eta lanpostuak balorazioa egiten dutenengatik ondo ezagutuak direnean.

Metodo hauek erabiltzen dira enpresa hauetan, ulertzeko errazak, aplikatzeko errazak eta kostu txikikoak direlako. Aldiz, metodo honek desbantailak biltzen ditu ere: momentu horretan dauden ordainsariei buruzko eta pertsonen gaitasunen balorazioa egiteko joera daukate, lanpostuei enpresaren barnean ia ez diete baliorik ematen, lantegietako eta bulegoetako antolakuntza lotzearen zailtasuna, eta hirugarrenen babesa ematen diren ondorioen aurrean, besteak beste.

➤ **Sailkapen metodoa edo kategorien sailkapen metodoa:**

Kategorien sailkapen metodo hau hierarkizazio metodoaren hobekuntzatik dator. Metodo honen bitartez, maila, talde, edo gradu desberdinak ezartzen dira eskala baten bitartez, non lanpostuak haien artean konparatu egiten diren, haien estatusera egokitzen diren taldearen/kategoriaren barruan ezartzeko helburuarekin. Metodo honetan bi fase bereizten dira: kategorien zehaztapena eta lanpostuen esleipena kategoria ezberdinetan.

a) Kategorien zehaztapena

Kategorien zehaztapenean, kategoria, talde edo gradu desberdinak zehaztu egiten dira, normalean gutxienez sei eta gehienez hamabost izango direnak. Behin zehaztuta zenbat kategoria egongo diren, definitu egingo dira segun eta zer nolako zailtasun eta erantzukizun bete behar diren kategoria bakoitzean. Bestalde, behin kategoriak zehazturik egonda, taula bat ezarri ahal da non klasifikatuko diren lanpostuak, haien kategoria eta gradua kontuan izanda.

Hona hemen adibidea:

1. gradua: Ezaguerak eta esperientzia espezifikorik eskatzen ez duten eguneroko zereginak. Makineri espezializatua ez da maneiatzeko. Gainbegiraketa eskatzen du eta ekimenik ez da eskatzen.
2. gradua: Oinarrizko ezaguera teknikoren bat eskatzen da zereginetan aritzeko eta esperientzia minimo bat izatea ere. Zeregin lagungarriak egiten dira emandako instrukzioei jarraituz. Halako ekimena behar da, nahiz eta mugatuta egon. Gainbegiraketa eskatzen du, eta makineri espezializatua ez da maneiatzeko.
3. gradua: Zereginek halako ezagutza tekniko espezifikoa batzuk eta esperientzia eskatzen dituzte. Egin beharreko prozeduren artean autonomia maila bat zehaztu behar da. Lanak egiteko ekimena izan behar du. Lanak halako zailtasun teknikoak du. Arauak eta segurtasun-protokolo aplikagarriak ezagutzea zehazten du.
4. gradua: Makina desberdinei eta prozesuei buruzko ezagutza tekniko zabalak eskatzen ditu. Erabakiak hartu behar ditu erabiltzeko metodoen gainean. Eguneroko zereginak egiten dituen beheko maileko langilegoaren lana ikuskatzen du. Ekimena eta komunikatzeko ahalmena frogatuta egon behar da.

5. gradua: Hainbat materietan ezaguera handien beharra dago (teknikoak eta administratiboak).Jokaeren pautak ezartzen ditu eta zu baino maila gutxiago dituzten pertsoneri konponbideak ematen dizkie. Bere nagusia kontsultatu behar du, ezustekorik izatekotan. Probatutako esperientzia eskatzen da antzeko postuan, ekimenean eta erabakiaren ahalmenean.

6. gradua: Oso ezagutza zabalak, negozioaren espezifikoa den jarduera gainditzen dutenak, behar dira. Helburuak ezartzen ditu eta unitatearen jarduera planifikatzen du. Emateko politikak ezartzen ditu eta haiek abiarazteaz arduratzen da. Koordinatzaileak pertsonalaren gaineko erantzukizunekin koordinatzen ditu. Kudeatzailearen ikuskapenaren menpe dago bakarrik. Konponbideak eta jokaera-alternatiboak proposatzen ditu. Presio azpian lan egiteko gai izan behar du. Lidergoaren eta talde lanaren ahalmena izan behar du. Sektorean esperientzia zabala behar da.

b) Lanpostuen esleipena kategoria ezberdinetan

Lanpostu bakoitzak kategoria baten barnean egongo da. Geroago, hierarkia erlazio bat ahalbideratuko duena bestelako lanpostuekin. Baina fase honen bitartez gertatu daitekena da, lanpostu bat hainbat kategorietan egon ahal izatea.

Hona hemen adibidea:

	1	2	3	4	5	6
Formakuntza	Ezer	Primarioa	Formakuntza profesionala	Formakuntza profesionala II	Gradua	Masterra
Lanpostuan esperientzia	Ezer	3 hilabete	6 hilabete	12 hilabete	24 hilabete	60 hilabete
Makinariarekiko Ardura	Ezer	Oso gutxi	Baxua	Altua	Oso altua	Osoa

Pertsonengatiko Ardura	Ezer	Oso gutxi	Baxua	Altua	Oso altua	Osoa
Autonomia	Ezer	Oso gutxi	Baxua	Altua	Oso altua	Osoa
Ekimena	Ezer	Oso gutxi	Baxua	Moderatua	Altua	Oso Altua
Konplexutasuna	Ezer	Oso gutxi	Baxua	Moderatua	Altua	Oso altua

Azken baten, metodoa egokia da enpresa txikietan; lanpostu gutxi dituztenak, eta ondo ezagutuak direnak balorazioak egiten dituzten adituengatik. Aldi berean, ulertzeko errezak dira, ezartzeko errezak, eta kostu txikikoak. Bestalde, teknika hauek, mugatuta daude graduak azaltzerako orduan, lanpostuak sailkatzerako orduan gradu desberdinetan ematen diren zailtasunak, soldaten eta pertsonen gaitasunak klasifikazioan daukaten influentzia, hirugarrenen babesa ematen diren ondorioen aurrean, eta lanpostu bat bestearekin konparatzeko orduan zer nolako balioa duten ezartzeko ezgaitasuna.

➤ **Faktoreen bidezko puntuazio metodoa:**

Metodo hau erabiliena da, enpresa ertain eta handietan, lanpostu bakoitzaren analisia eta balorazio egitea baimentzen duelako. Sistema honen mekanismoa (mekanika), lanpostu bakoitzari puntu zehatz batzuk ematean oinarritzen da. Horrela, lanpostu guztien klasifikazio automatiko bat izatea lortzen du. Horretarako, hainbat klasifikazio eskalak erabiltzen dira.

Lanpostuak, analizatzen dira faktorez-faktore, eskalan agertzen den graduak kontuan izanda. Faktoreak hiru faseetan sailkatu eta garatzen dira:

1) Faktoreen zehaztapena

Faktoreen zehaztapenaren ezaugarriak hauek dira: balorazio zehazgarria izatea, langileentzako ulergarriak izatea, lanpostu guztientzako komunak izatea, balorazio bikoitza ezizatea, bata bestearekiko independenteak izatea eta sailkatzeko errazak izatea.

Hona hemen, enpresek lanpostuen balorazioa egitekonormalean erabilitako faktoreak:

Esfortsua: baldintza fisikoak, esfortsu mentalak, eta presioaren bidezko lanari eustea.
Erantzukizuna: taldearekiko, tresneriarekiko, prozesuarekiko; materialarekiko edo produktuarekiko, lanarekiko, segurtasunarekiko...
Gaitasuna: formakuntza eta prestakuntza, antzeko lanpostu batean esperientzia izatea, ekimena, beste karguekiko erlazioa...
Lanpostuaren baldintzak: ingurunearekiko baldintzak, arriskua, monotonia, gaua...

(Faktore asko sartzeaz da komenigarria, gure balorazioa konplexuegia bihur daiteke eta).

2) Faktoreen neurketa

Faktoreen neurketa, "Combinex" metodoaren bitartez egin daiteke. Neurtzen diren faktoreak, hurrengo hauek izango dira: esfortsu fisikoa, erantzukizuna, gaitasuna eta baldintzak.

	Esfortsua	Erantzukizuna	Gaitasuna	Baldintzak	Puntuazioa	Pisua	%
Esfortsua		1	0	1	2	1/3	33,4
Erantzukizuna	0		0	1/2	1/2	1/12	8,3
Gaitasuna	1	1		1	3	1/12	50
Baldintzak	0	1/2	0		1/2	1/12	8,3
				Guztira:	6	1	100

3) Faktore graduen zehaztapena

Faktoreen graduko zehaztapena lortuko da, faktoreak neurtu eta gero, kontuan izan behar direlako balorazio totalan faktore bakoitzaren parte-hartzea. Graduen definizioen helburua, lanpostuak haien artean desberdintzea da. Faktore barruan definitutako graduei puntu batzuk ematen zaizkie. Prozesu orokor hau hurrengo eskema jarraituz ikusidaiteke:

FAKTOREAK ----- GRADUAK ----- PUNTUAK

Faktorea	Azpifaktorea	Elementuak	Graduak	Puntuak
Gaitasuna (%50)	Formakuntza eta prestakuntza (%45)	Kurtso teorikoak (%40)	Lehen mailako ikasketak	
			Erdi mailako gradua/DBH/Lan Heziketa (I)	
			Goi mailako gradua/Batxilergoa/Lan Heziketa (II)	
			Unibertsitate Gradua/Ingenieritza Teknikoa/Diplomatura	
			Unibertsitateko Masterra/Goi mailako ingenieritza/Lizentziatura/Graduak	
		Kurtso praktikoak		
	Hizkuntza			
	Antzeko lanpostuan esperientzia izatea (%35)			
	Kanpoko harremanak izateko gaitasun sozialak edukitzea. (%20)			

Azken batean, metodoa egokia da enpresa ertain-handietarako; lanpostu ugari

dituztenak, eta ez direnak ondo ezagutuak balorazioak egiten dituzten adituengatik. Aldi berean, besteak baino zailagoak ulertzeko dira, ezartzeko zailagoak, eta kostu handikoak. Bestalde, teknika hauek, objetibotasun handiagoa dute eta gaurkotu beharko dira denbora gutxi pasatuta. Horretaz aparte, metodo honek denbora asko erosten du eta balorazioak egiten dituztenek jakituria zabala izan behar dute hauek egiteko.

➤ **Faktoreen arteko konparaketamethodoa:**

Metodo honek, faktoreen bidezko puntuazio metodoak ezarritako mugak gainditu nahi ditu, baina kasu honetan matematikak aplikatuz.

Balorazio prozeduraren bitartez, baloratu egingo diren lanpostuetan dauden faktorerik garrantzitsuenak hautatu eta definitu egingo dira lehenengoz. Aldi berean, funtsezko lanpostuak hautatu egingo dira. Geroago, funtsezko lanpostuak bata besteekin konparatu egingo dira, lanpostuak ordenatu egingo dira segun eta zer nolako eraginkortasuna daukaten.

Behin lanpostuak haien artean konparatuta eta ordenatuta egonda, bakoitzari balio batzuk emango zaizkio. Bestalde, balorazioa egingo dituzten adituek funtsezko lanpostuak enpresaren bestelako lanpostuekin alderatu egingo dituzte.

Balorazio-batzordeak faktorez-faktore konparatu egiten ditu gakoak diren lanpostuak, enpresaren beste lanpostuekin. Azkenik, lanpostu bakoitzaren balorazioa ezartzen da.

Adibidez, hurrengo taulan, mekaniko baten lanpostuaren balorazio ekonomikoa zein den kalkulatu egingo da:

Baldintza mentalak	Gaitasunak	Esfortsu fisikoa	Erantzukizuna	Lan baldintzak	Maila
Txoferra	Mekanikoa	Mekanikoa	Txoferra	Txoferra	1 ^o
Harreragilea	Txoferra	Garbiketa zerbitzua	Mekanikoa	Mekanikoa	2 ^o
Mekanikoa	Harreragilea	Txoferra	Harreragilea	Garbiketa zerbitzua	3 ^o
Garbiketa zerbitzua	Garbiketa zerbitzua	Harreragilea	Garbiketa zerbitzuak	Harreragilea	4 ^o

Baldintza mentalak	Gaitasun ak	Esfortsu fisi koa	Erantzukizuna	Lan baldintzak	Maila
5 € h	5 € h	6 € h	9 € h	4 € h	1 ^o
4,5 € h	4 € h	4,5 € h	6 € h	2.5 € h	2 ^o
4 € h	3,5 € h	3 € h	5 € h	1,5 € h	3 ^o
2 € h	2 € h	1 € h	1 € h	1 € h	4 ^o

Aurreko taula behatuz, mekaniko batek zenbat kobratuko luken enpresa honetan kalkula dezakegu. Kasu honetan mekanikoak, 23,5~~€~~h kobratuko lituzke.

Behin eskala antolatuta egonda, beste lanpostuekin jarraitu beharreko prozedura eta emaitza askoz errazago bihurtzen da. Graduei pisua ezartzerako orduan, metodo honen bidez zuzenean egiten da funtsezko lanpostuei ezarritako tarifekin.

Antolakuntza, enpresaren beharrei eta espezifikotasunari egokitu egiten da. Aldiz, eskala egitea nahiko konplexua da eta nahiko zaila da langileei azaltzeko orduan.

3. Lanpostuen balorazioen arazoak:

Lanpostuaren balorazioaren bitartez, zer nolako balorea daukaten lanpostu horiek enpresarentzat ezarri ahal izango da .

DESABANTAILAK

- ✓ Lanpostu baten elementu garrantzitsuak aldatzen direnean, langileek eta haien ordezkariak lanpostu horren balorazio berri bat eskatzen dute.
- ✓ Lanpostu gehiegituzten enpresek, lanpostuen balorazio garesti eta jarraituen beharra sentitzen dute maiz.
- ✓ Ez da guztizko herramienta objektibo bat, zeren eta gizakion interpretazio baten beharra baitute.
- ✓ Batzutan oso zaila da langileen eta haien ordezkarien laguntza izatea prozesu hauek aurrera eramateko.

- ✓ Ez ditu identifikatzen lanpostua garatzen duen pertsonaren gaitasuna edo gogoa.
- ✓ Lanpostuaren baloraziotik eratorritako soldaten egitura oso zorrotza da.

ABANTAILAK

- ✓ Lanpostuaren balorazioak egitea dakartzan arazoak saihesteko, hoberena izango zen negoziatzea noiz egingo den.
- ✓ Lanpostua baloratzea eta definitzea kontuan izan Gabe lanpostu hori baloratzeko erabiltzen diren gradu eta faktoreak.
- ✓ Giza Baliabideen kudeaketarako herramienta osagarria da.