

**JARDUNBIDE EGOKIEN
TXOSTENA ETA
DEKALOGOA:**
Bazkide-kultura sendotzeko
estrategiak



AURKIBIDEA

JARDUNBIDE EGOKIEN TXOSTENA ETA DEKALOGOA: Bazkide-kultura sendotzeko estrategiak	3
· Akonpainamendu estrategikoa eta pedagogia	4
· Autonomia, Gaitasunak eta Lidergoa	6
· Gardentasuna eta pertsonen arteko harremanak	7
· Segurtasun juridikoa eta Egonkortasuna	8
ONDORIOAK: "Lan egin"-etik "Parte izatera"	8
JARDUNBIDE EGOKIEN TXOSTENA ETA DEKALOGOA	9

JARDUNBIDE EGOKIEN TXOSTENA ETA

DEKALOGOA

Bazkide-kultura sendotzeko
estrategiak

LAN-SOZIETATEAREN EREDUA
PREMISA ERALDATZAILE BATEAN
OINARRITZEN DA: KAPITALA ETA
LANA ESKU BERETAN ELKARTZEA.
HALA ERE, EREDU HORREN
IRAUNKORTASUNA EZ DAGO SOILIK
BIDERAGARRITASUN
EKONOMIKOAREN MENDE,
BELAUNALDI BERRIEI ILUSIOA ETA
KONPROMISOA TRANSMITITZEKO
GAITASUNAREN MENDE BAIZIK.

JABETZARAKO URRATSA EMAN
DUTEN GAZTEEN ESPERIENTZIAK
AZTERTU ONDOREN, TXOSTEN
HONEK LANGILE BAT BAZKIDE
KONPROMETITU BIHURTZEN DUTEN
ZUTABEAK IDENTIFIKATZEN DITU.
ARRAKASTA EZ DATZA PER SE
ETEKIN EKONOMIKOAN, BIZI
PROIEKTU PARTEKATU BATEN
ERAIKUNTZAN BAIZIK.



LAGUNTZA ESTRATEGIKO ETA PEDAGOGIKOA

Aurkikuntzarik indartsuenetako bazkide-izpiritua ez dela sortzen,
baizik eta landu egin behar dela da.
Ziurgabetasuna da konpromisoaren aurkari nagusia; beraz,
hasieratik argitasuna izatea funtsezkoa da.

• Lan eta Bazkidetzako Harrera Plana (I. maila)

Gazte gehienek lehen egunetik non dauden jakitea balioesten
dute. Ez da nahikoa funtzio teknikoaren eskuliburu batekin.

Garapena: Enpresek sarrerako protokolo bat ezarri behar dute,
Lan Sozietatearen izaera juridikoa azaltzeko. Horrek esan nahi du
denbora hartu behar dela "enpresa parte-hartzailea" izateak zer
esan nahi duen eta zer baliok sustatzen duten azaltzeko.

Eragina: Informazio hau hasieratik edukitzean, langilea ereduaren
"balioa ikusten" hasten da modu naturalean, urte batzuk geroago
aurrez abisatu gabe eskaintzeak suposatuko lukeen talka kulturala
ezabatuz.

· Jabetzarako Trantsizio Plana (II. maila)

Pertsona bati bazkide izatea eskaintzen zaionean, informazio maila sakondu egin behar da.

Garapena: Beharrezkoa da bilera formalak eta formakuntza espezifikokoak ezartzea bazkide-eskubide eta betebeharrei buruz. Horren barruan sartzen dira:

- Gobernu-organoen azalpena.
- Parte hartzeko bideak eta kontsulta-kanalak.
- Erantzukizun legalak eta ekonomikoak.

Eragina: "Proiektu kolektiboaren" sentimendua indartu egiten da, pertsonak ulertzen duenean ez dela akzio edo partaidetza bat erosten ari, baizik eta erakundearen etorkizunean leku bat eskuratzen ari dela.

· Bazkide berrien inkorporaziorako batzordea

Garapena: Batzorde hau Zuzendaritza, Administrazio Kontseilu eta Bazkide izateko hautagai den langileari dagokion ataleko arduradun zuzenaz osatuta dago.

Langile bat bazkide gisa onartzeko erabakia aho batez hartzen dute Batzordea osatzen duten pertsona guztiek, eta, horretarako, hautagai posibleen etengabeko ebaluazioa egiten da.

Horretarako, talde hau hautagaiekin biltzen da espektatibak eta balorazio-ibilbidea helarazteko, bere esku utziz sartzeko erabakia noiz helaraziko zaion.

Batzordeak irizpide hauek hartzen ditu kontuan: lana, lanpostura egokitzapena, jarrerari eta pertsonen adinari lotutako faktoreak.

Eragina: Ikuspegi honek, adina eta jarrera bezalako faktoreak kontuan hartzean, belaunaldi-errelebo estrategikoa ziurtatzeaz gain, laneratze berri bakoitza Lan-Sozietatearen epe luzerako balio eta bideragarritasunarekin erabat lerrokatuta egotea bermatzen du, jabetzarako urratsa pertsonaren balio eta konpromiso errealearen aitorpen bihurtuz.

AUTONOMIA, GAITASUNAK ETA LIDERGOA

· Autonomiaren kultura eta pixkanakako eskuordetzea

Autonomia da gehien aipatzen den motibazio-palanka. Bere egitekoaren "jabe" sentitzea, enpresaren "jabe" izan nahi izatearen preludea da.

Garapena: Pertsona arduradunak eskuordetzeko prestatu behar dira. Autonomiak ez du "opari" bat izan behar, prozesu egituratu bat baizik, non, langileak gaitasuna erakusten duen heinean, erabakitze gaitasun handiagoa ematen zaion.

Inpaktua: Berezko gogobetetasuna eta erantzukizun sentimendua sortzen ditu.

· Balorazio Guneak eta Feedback Eraikitzailea

Enpresa batzuetan egiten dituzten urteroko banakako bilerak pertsonak kudeatzeko tresna kritikoak dira.

Garapena: Espazio hauek errekonozimendurako diseinatuta egon behar dute. Funtsezkoa da enpresak jakinaraztea pertsona zer ari den ondo egiten (ekarpen indibiduala ikusaraztea). Era berean, hobetu beharreko arloak ere landu behar dira, baina prestakuntzaren eta laguntzaren bidez.

Eragina: Langilearen konfiantza indartzen du. Norbait baloratua sentitzen denean eta enpresak bere aldeko apustua egiten duela ikusten duenean, bazkide gisa epe luzera lotzeko duen prestutasuna esponentzialki handitzen da.

· Inbertsio teknologikoaren eta prestakuntzaren arteko lotura

Makinerian inbertitzea etorkizunaren seinale gisa irakurtzen dute gazteek.

Garapena: Enpresak aktibo berrietan inbertitzen duen bakoitzean, prestakuntza plan bat egon behar da. Horrek ziurtatzen du pertsona ez dela sentitzen teknologiak "gaindituta", baizik eta berak ahaldundu duela.

Eragina: Etengabeko prestakuntzak laneko segurtasun eza murrizten du eta "epe luzera pentsatzen duen" enpresa moderno eta egonkorren irudia proiektatzen du, eta horrek asko erakartzen ditu pertsonak.

GARDENTASUNA ETA PERTSONEN ARTEKO HARREMANAK

Sozietate-izpiritua konfiantzan oinarritzen da eta konfiantza informazioaz eta tratu onaz elikatzen da.

• Informazioa eta gardentasuna

Garapena: Enpresaren bilakaera, inbertsioak eta erronka estrategikoak langileekin modu irekian partekatzea funtsezkoa da proiektuarekiko "engantxatuta" senti daitezen. Pertsona bat informatuta dagoenean, erakundearen benetako parte dela sentitzen du.

Eragina: Partekatutako informazioak sortutako kide sentimendu horrek errazten du pertsonak bazkide izateko jauzia egitera animatzea. Dagoeneko proiektuaren parte sentitzen badira emozionalki, jabetzarako urratsa bilakaera natural gisa hautematen da.

Garrantzitsua da azpimarratzea **gardentasunak ez duela esan nahi guztiek uneoro dena jakin behar dutenik**, baizik eta informazio garrantzitsua ezagutu behar dutenei helarazi behar dela.

Gardentasun arduratsu batek negozioaren bideragarritasuna babesten du, enpresaren balioaz konbentziturik dauden eta etorkizunean bazkide izango diren langile konprometituen oinarri bat eraikitzen duen bitartean.

• Giza Faktorea: "Jende onez inguratzea"

Gure eguneko ordu asko ematen ditugu lankideekin; beraz, giroa ez da detaile bat, oinarria da.

Garapena: Elkarri laguntzeko kultura sustatzea, non langileek sentitzen duten gauzak gaizki badoaz, lankideen eta arduradunen babesa duela.

Eragina: "Segurtasun sare" emozionala sortzen du. Kezkarik gabe etxera joatearen lasaitasuna, gazte askorentzat, soldata igoera moderatua baino baliotsuagoa da.

SEGURTASUN JURIDIKOA ETA EGONKORTASUNA

Bazkide izateko pausoa emateko, pertsonak bere inbertsioa eta etorkizuna babestuta daudela sentitu behar du.

• **Sozietate-kontratua berme gisa**

Funtsezkoa da bazkideen sarrera eta irteera araututa egotea.

Garapena: Akzioak edo partaidetzak baloratzeko tresna argiak eta irteera mekanismoak izatea. Bazkideak jakin behar du nola berreskuratuko duen inbertsioa etorkizunean, eta zer arauk zuzentzen duten jabetza.

Eragina: Segurtasun juridikoak "harrapatuta geratzeko" beldurra ezabatzen du. Sarrera eta irteera prozesu arin baten ondorioz, bazkide izateko erabakia erakargarriagoa da eta ez da hain astuna.

• **Egonkortasuna eta bizi-helburua**

Bazkide izateko jauzia, azken batean, egonkortasunaren aldeko apustua da.

Garapena: Enpresak balioan jarri behar du bazkide izatea dela ahalik eta enplegu bermerik handiena. Lana ez zaio soldata bati bakarrik lotu behar, baizik eta bizitza "ibilbide" bati, non pertsonak urteetan zehar lanpostu desberdinetan eboluziona dezakeen.

Eragina: Lanaren ikuspegia aldatzen du, zerbait "iragankorra" izatetik "etorkizuneko inbertsioa" izatera.

ONDORIOAK

"Honetarako lan egin"-etik "Honen parte izan"-era

Elkarriketen analisiak erakusten du gazteek ez diotela ihes egiten bazkide izateko erantzukizunari; zentzua, segurtasuna eta aitortza emango dien egitura bat bilatzen dute.

Belaunaldi-erreleboan arrakasta duten enpresak informazioa heldutasunez kudeatzen dutenak dira, gardentasuna erabiltzen dute jabetzaren aurreko lotura sortzeko, eta errespetuzko eta autonomia profesionaleko ingurunea bermatzen dute. Txosten hori enpresa-eredu baten oinarria da, non bazkideak, kapitala emateaz gain, hazteko eta aurrera egiteko proiektu kolektibo bat aurkitzen duen.

DEKALOGOA

JARDUNBIDE EGOKIEN DEKALOGOA

AURREKO PUNTUAK OINARRI
HARTUTA, JARDUNBIDE EGOKIEN
DEKALOGO BAT LANDU DA, ETA
BERTAN JASOTZEN DIRA
KONTUAN HARTU BEHARREKO
PUNTU GARRANTZITSUENAK
BAZKIDE-KULTURA SENDOTZEKO
ETA LAN SOZIJETATE ETA
PARTAIDETZAKO ENPRESEN
BELAUNALDI ALDAKETA
INDARTZEKO.



1. Pedagogia "Zero Minututik"

Ez itxaron bost urte pasatu arte Lan Sozietate bat zer den azaltzeko. Partaidetutako enpresaren balioak eta izaera lehen egunetik azaltzen dituen Harrera Plana implementatzea oso garrantzitsua da. Langileak ulertzea ez dela sartu ohiko enpresa batean.

2. Jauzi informatua (trantsizio-plana)

Pertsona batek bazkide izateko sinatu baino lehen, ingurua hobeto ezagutu behar du. Honek gobernu-organoei, eskubideei, betebeharrei eta parte hartzeko bideei buruzko prestakuntza espezifiko eskaintzen du. **Informazioak beldurra ezabatzen du.**

3. Bazkide berrien inkorporaziorako batzordea

Zuzendaritzak, Administrazio Kontseiluak eta zuzeneko arduradunak osatutako lan-taldea eratzea, bazkide izateko aukerak ebaluatzeko eta laguntzeko. Onarpena **ahobatezkotasunean** eta funtsezko irizpideen (jarduera, jarrera eta adina) etengabeko ebaluazioan oinarritzea, eta hautagaiari **ibilbide gardena jakinaraztea**. Jardunbide horrek prestigioa ematen dio bazkidearen figurari, hautagaiaren ziurgabetasuna ezabatzen du eta kide berri bakoitzak proiektu kolektiboaren kohesioa eta bideragarritasuna epe luzera indartzea bermatzen du.

4. Motibatze eskuordetzea

Autonomia da gazteen talentuarentzako imanik handiena. Trebatu erdi-mailako arduradunak **ordezkaritza mailakatua** izan dezaten. Pertsona bat bere eguneroko zereginen "jabe" sentitzen bada, enpresaren jabe izateko berezko desioa izango du.

5. Aintzatespena instituzionalizatzea

Urteko feedback indibidualeko espazioak diseinatu, zigortzaileak ez direnak, eraikitzaileak baizik. Pertsonak egiten duen ekarpena ikusarazteak eta arlo ahulak hobetzeko laguntza eskaintzeak konfiantza eta erakundearekiko epe luzerako lotura sendotzen ditu.

6. Teknologia etorkizuneko promesa gisa

Makinetan edo softwarean egiten diren inbertsio berri guztiek **gaikuntza-plan** bat izan behar dute. Horrek erakusten du enpresa modernoa eta egonkorra dela, eta bazkideen profesionalizazioaren alde egiten duela, aldaketa teknikoa hazkunde pertsonalerako aukera bihurtuz.

7. Gardentasuna proposito eta irizpidearekin

Enpresaren norabidea, emaitzak eta erronkak partekatzen ditu, pertsonak "engantxatuta" senti daitezen. Baina gogoratu: **gardentasuna ez da dena jakitea**, baizik eta informazio garrantzitsua modu arduratsuan iristea behar duenari, negozioaren bideragarritasuna babesteko.

8. "Giza faktorea" blindatzea

Jende ona nagusi den kultura sustatzen du. Elkarri laguntzeko eta segurtasun emozionaleko ingurune bat sortu, non bateragarritasuna lor daitekeen eta arazo pertsonalen aurrean babesa jasotzen den, soldata igotzea baino gehiago baloratzen baita askotan.

9. Segurtasun juridikoa eta joko-arauak

Jabetzak ordena behar du. Sarrera, akzio/partaidetzen balorazioa eta irteera arautzen dituen **sozietate-kontratu** argi bat izateak inbertitzeko behar den lasaitasuna ematen du. Bermeekin sartu eta irten zaitezkeela jakiteak "harrapatze" sentsazioa ezabatzen du.

10. Egonkortasuna bizi-balio gisa saltzea

Ahalik eta enplegu-berme handiena ematen dio bazkide rolari. Ez da kontratu bat bakarrik; etorkizuneko helburu bat eta kanpoko lan-merkatuak nekez berdindu dezakeen egonkortasun bat eskaintzen duen bizi-ibilbide bat da.

**JARDUNBIDE EGOKIEN
TXOSTENA ETA DEKALOGOA:**
Bazkide-kultura sendotzeko
estrategiak

asle



VICEPRESIDENCIA
SEGUNDA DEL GOBIERNO

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL