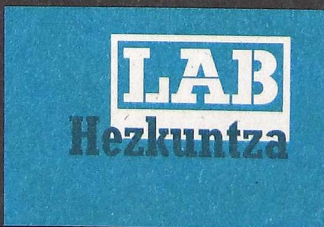


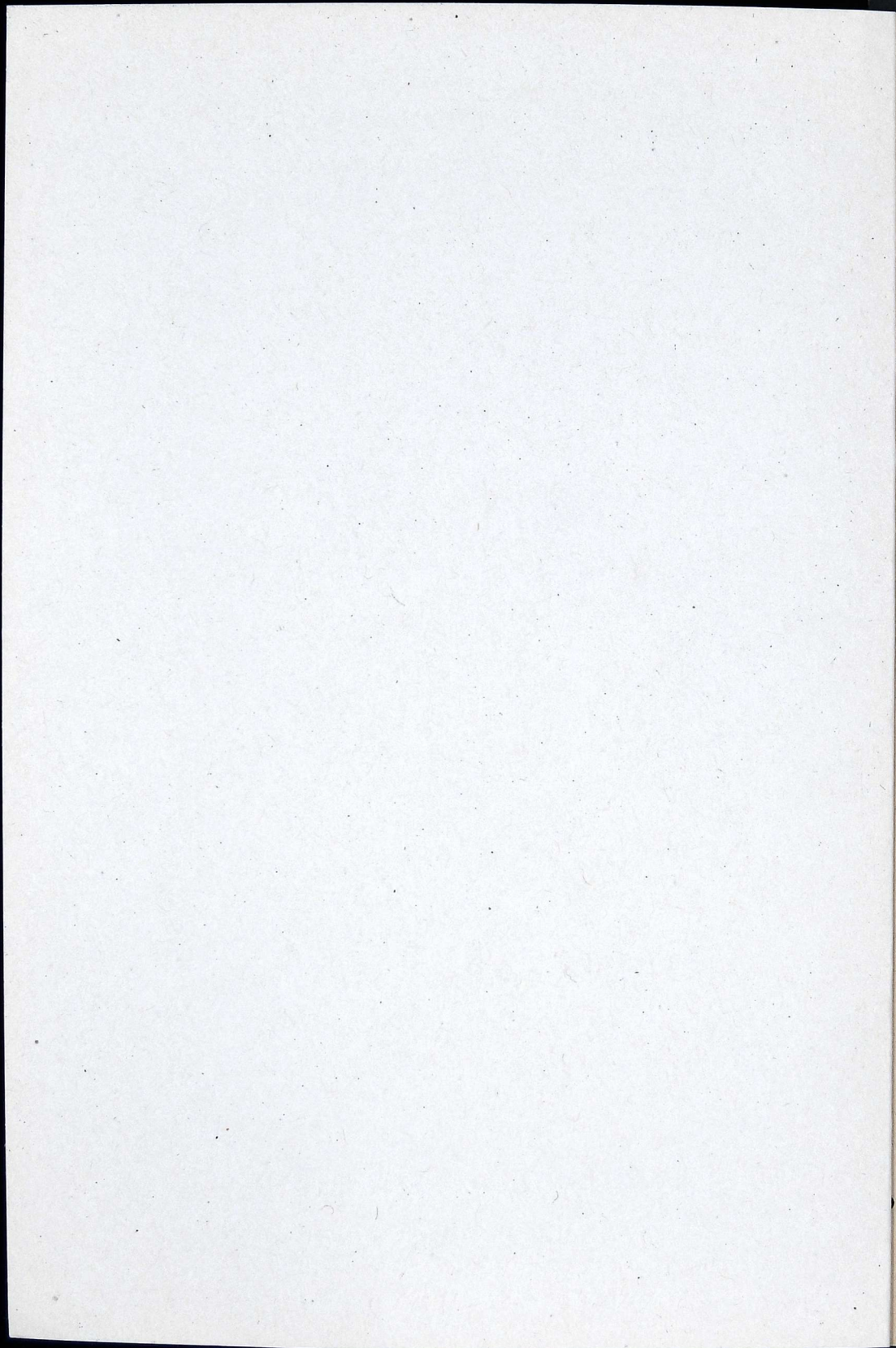
3.

Lan antolakuntzaren

bilakaera eta ekintza sindi



Zbkia
54100038
DOKUMENTAZIO ZENTROA



3.

**Lan antolakuntzaren
bilakaera eta
ekintza sindikala.**

3. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza sindikala.

Moduluaren helburuak.

Modulu honen xedea da ekintzaileren artean eztabaida sortzea lan antolakuntzan gertatu diren aldaketei buruz eta kapitalaren ikuspuntutik langileriak betetzen duen lekuari buruz.

Langile-Mugimenduaren behar-diko fase bat eta Lanaren Antolakuntzako aldaketak bat etortzeak, langileleriaren barneko erreakzioak polarizatu ditu, mutur batean integrazio-jarrerara akritikoa eta bestean aurrez aurreko arbuioa azaldu direlarik. Horregatik, komenigarri ikusten da hausnartzea ea Kapitalaren eta Lanaren arteko indar-erlazioak enpresetan hobetzeko beste biderik ote dagoen, kotalitiboki erreibindikazio-elementu desberdinak sartuz.

Hizlariak: **Antxon Mendizabal**
Anton Borja
(EHUko irakasleak).

Editatu : **Ipar Hegoa Fundazioa**



Egitaraua

LEHEN EKITALDIA

- "TERCER MILENIO" -ko bideo-emanaldia Lanaren Antolakuntzaren aldaketei buruz: 40-45 minutu.
- Hitzaldiari buruzko eztabaida: 30-40 minutu.

ATSEDENALDIA: 15 MINUTU

BIGARREN EKITALDIA

- Monitorearen hitzaldia Lan Antolakuntzaren aldaketei buruz: 40-45 minutu.
- Hitzaldiari buruzko eztabaida: 30-40 minutu.

ATSEDENALDIA: 15 MINUTU

HIRUGARREN EKITALDIA

- Banatutako inkestaren lanketa lan-talde txikietan: 30-40 minutu.
- Lan-taldeen bateratze-lana eta eztabaida zabala: 40-45 minutu.

DENBORA, GUZTIRA: 5 ordu

(hiru ekitaldiak eginez gero) edo 3 ordu eta 30 minutu (bideo emanaldirik gabe).

3.

oro korra

SINDIKAL HEZIKETA

Lan Antolakuntzaren bilakaera eta Ekintza sindikala.

Ekonomia/ekoizpen testuingurua.

Lanaren Antolakuntza Zientifikoa (L.A.Z.).

Taylorismoa.
Fordismoa.
M.D.M.

L.A.Z. sistemari buruzko kritika.

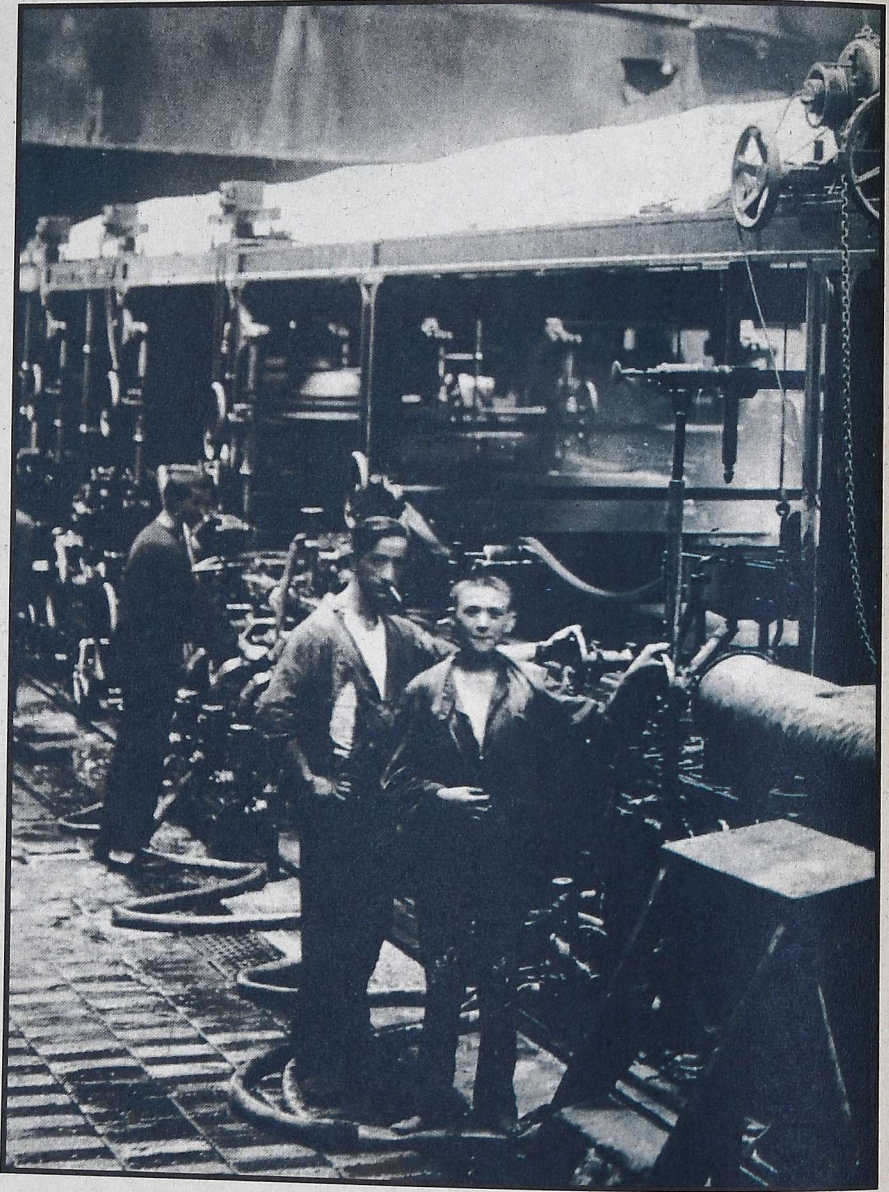
Teknologi berriak.

Enpresa globala.
1. KUADROA. Ekoizpen prozesuaren bi irudikapenen alderaketa.
Lanaren antolakuntzarako joera modernoak.
Zer da Toyotismoa?
Gizarte/antolakuntza ereduak.

Daitezkeen gizarte jardulekuak eta lanaren antolakuntza

FITXA

3. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza sindikala.



Ekonomia-ekoizpenaren testuingurua.

80ko urteetan gertatutako eraldaketak eta 90.ean gertatzen ari direnak, honako eragile hauen ondorioz sortzen dira:

- elkarlehia eta nazioarteko-tzearen areagotzea ezaugarri duen ekonomi egoeraren al-daketa.
- teknologia berrien, eta bere-ziki informatikaren hedapen arina.
- antolakuntza eta lanaren ku-deaketarako eredu berrien garapena.

Elkarlehiaren areagotzea.

Garraio eta komunikabideen gara-penak, arauak biguntzeak, merkatua-ren eta ideologia liberalaren logika sen-dotzeak, mugen irekierak eta nazioar-tekotzeak elkarlehia areagotzea ekarri dute. Kostu txikiagoko ekoizpen masi-boa lortu nahi izatea ezezik, gaur egun honako helburu hauek ere badaude:

- gero eta produktu zein zerbitzu ez-berdin gehiago egotea, gero eta exijen-teagoa den eskari aldakorrera molda-tzeko.

- kalitatearen gero eta garrantzi handi-goia, berdin produktuei eta zerbitzuei, zein bezeroak hautatzeko irizpideei dagokienez.

3. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza sindikala.

- kudeaketaren hobekuntza kostuak eta entrega epeak kontrolatzeko. Honak hauxe eskatzen du: kontabilitate analitikoa eta ekoizpen-kudeaketa garatzea, eskulanaren kudeaketa doitzea ekoizpen-jardueraren aldagarrien arabera (lana denbora partzialean garatzea, 5. txanda, e.a.), kostu txikiagoetan lor daitezkeen ekoizpen-jarduerak beste enpresatara kanporatzea...

Eta joera hauek industri arloetan eta zerbitzuenetan gertatzen dira.

Automobilari dagokionez, 80. hamarkadak aldakuntza ekarri zuen: ordurarteko helburua prezio baxuak lortzea zen eredu gutxi batzuen ekoizpen masiboen bidez. Elkarlehia areagotzean, berrikuntzak (ereduen berriztapen arina dakarrena) eta kalitateak balio handiagoa hartu dute. Kasu honetan kostu-murrizketa metodo berrietan oinarritzen da: bulego teknikoko, metodoetako eta fabrika-zio arduradunen arteko koordinazio hobea, stock-mailaren murrizketa eta ekoizpen-kudeaketaren hobekuntzak, hain zuzen.

Industri elkarlehiaren nazioartekotzeaz —ehungintzan edo jantzigintzan kasu— produktu-ekoizpenari ekiteko bidea berraztertu behar dute: edo produktu merkeen ekoizpenari utzi, edo alokairu baxuak dauden herrialdeetan kokatu behar dituzte ekoizpen hauek, edo —teknologiak hala ahalbideratuz gero— behar bezala automatizatu lanaren kostua, elementu erabakior izan ez dadin, edo modara ondo egokitzen diren kalitatezko produktu berriak eskaini. Sarritan, estrategia guzti hauek konbinatuz lortzen da enpresaren arrakasta.

Banketxe eta aseguru-etxeen arloan, 80. hamarkadan masa-merkatuen asetasuna gertatu zen. Merkatuaren hazkuntza izaera kualitatibozkoa da, zerbitzu berriak aurkezten baitira. Bestalde, arauketarik ezak kokolan jartzen ditu elkarlehia mugatzen eta ia-monopolio osoko egoerak irauarazten zituzten eragozpenak. Bankuak aseguru-etxeekin hasi dira elkarlehan, eta alderantziz, banaketarako enpresa handiek finantza-produktuen salmentan saioak egiten dituzte ere. Banakoei eskaintzen zaizkien finantza-produktuen aniztasuna nabarmenki areagotu da.

→ Ekonomia-ekoizpenaren
testuingurua.



Aldi berean, finantza-arloa areago nazioartekotuz doa. Naziozgaindiko enpresa handiek berdin jo dezakete herrialde edo kontinente ezberdinetako bankuetara, eta honek areagotu egiten du bankuen arteko elkarlehia, eta beren produktuak eta teknologia munduko mailarik gorenera egokitzera behartzen ditu. Gauzak honela, marketing (merkatu eta produktu be-

**Banka. Lanaren
Antolamenduko joera berriak
Bankara ere iritsi dira.**

3. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza sindikala.

rriak aurkitzeko) eta salmenta-eginkizunak dira nabarmenenak; orain arte, aldiz, finantza-zerbitzuak, informazioaren tratamenduaren bidez finantza-produktuak masiboki ekoizteko lantegi handiak ziren.

Ekonomi/ekoizpen-aldaketak eta teknologian zein antolakuntzan gertatutakoak ezaguturik, lanbide-kategoria eta kualifikazioetan gertatutakoak uler daitezke. Baina gai hauei ekin baino lehen, lanaren antolakuntzaren ohizko erak azaltzea komeni da.

Lanaren antolakuntza zientifikoa. L.A.Z.

Taylorismoa.

Mende honen hasieran, Taylor ingeniari amerikarrak ekoizpena arrazionalizatzeko teknika batzuk garatu zituen, bere enpresako fabrikazio mekanikoko langileen "nagikeria"-ren aurka borrokatzeko xedez. Enpresarien onespeneren ondorioz, taylorismoa lanaren antolakuntza "zientifiko"aren adierazpidetzat hartu zen.

Funtsean, Taylorismoa ekoizpenaren sortze eta diseinu-zereginak (teknikari eta ingeniarien ardura direnak), lantegiko langileen eskuetan dauden burutzapen-zereginetatik bereiztean datza, bakoitzaren egitekoak sailkatuz.

Zereginak sailkatuz joatearen prozesuaren adierazpen historiko zehatzari "lanaren antolakuntza zientifi-

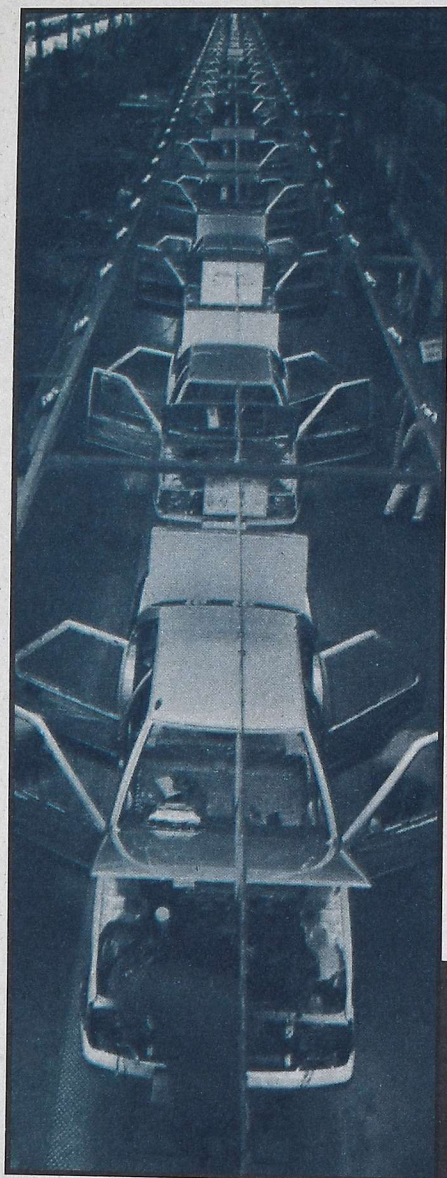
koa" deituko zaio garai modernoan eta "taylorismoa"n ezarriko ditu sendoki bere oinarriak.

Taylorismoaren funtsa, manufaktura langileari lan-gunean zeukan kontrola deusezteka izan da. Taylorrek "lanbide"en aurka borrokatu zuen, hauek langileen jakite eta botere-sorburua baitira, enpresaren kontrolpetik ihes egin eta kapitalaren garapena oztopatzen dutenak.

Langileen jakitea deskonposatuz, oinarritzko egintzaka xehatuz, Taylorrek ahalbideratzen du langile ez espezializatuak ekoizpenean masiboki sartzea, eta sindikalismoaren porrot historikoa eragiten du ere.

Langileek eraginbideen gainean zeukaten kontrola enpresaren zuzendaritzak pentsatu eta prestatutako ekoizpeneko "zeinu-multzo bat"ez

3. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza sindikala.



ordezkutzen da, eta zuzendaritzak berak gainbegiratzen du. Aldaketa hauek ekoizpen-lanaren gizarte-baldintzetan eragiten dute, langilea kaltetuz bai eraginbideen baita denboren kontrolari dagokionez, eta kapitalari ustiapen-tasaren igoera aparta lordezan ahalbideratuz.

Eginkizunen bereizketa eta espezializazioak, lanpostuen autonomia erlatiboak langileei eman diezaikeen lan-baldintzen kontrola deuseztea dute helburu. Beraz, lanpostuen azterketa zehatzak -mugimenduen ikerketa gisa pentsatua- hala nola zenbait mugimendu ezberdin behin eta berriz errepikatu behar duten gizabanakoen erreakzio psikofisiologikoei buruzko ikerlanek, lanaren azterketaegiten duen adituari oztopoak gainditzeko informazioa eskaintzen diote. Informazio berorrek eragiten du mugimenduak sinpletzea. Industri langile bakoitzak mugi-

Taylorismo. Langileen "naqieria" delakoaren kontra borrokatzeko produkzio-teknika.

mendu sinpleagoz osaturiko zikloa dauka. Eskema hauen aplikazioak ekoizteko metodo berriak eta erre-minta-makina mota berriak sortzea ahalbideratzen du. "Aurrerakuntza teknikoa" etekinari buruzko arauen gogortzeari loturik dago erabat: langileen jarkiera zuzenean suntsitzea ezinezkoa denean, lanpóstuen edukina eraldatzen da hura ekiditeko. Eraldaketak lan-baliabideez lor daitekeen etekinaren aldaketan eta pieza ekoiztu edo mihiztatuen espezifikazioan eragiten du aldi berean (perdoi-mugen aldaketa, adibidez).

Kronometroak kapitala metatzeko eraren aldaketa ziurtatzen du, multzo handikako ekoizpena lan-prozesuan burututako eraldaketetan oinarrituz.

Baina, horrez gain, taylorismoa sistemarentzako ekonomi estrategia osoa edo orokorra da, hura aplikatzeak neurri handiko ekoizpen eta kontsumoan oinarritutako kapital-metatzearen garapen berria baitakar. Mendehonen hasieran EEBBetan gizarte eta ekonomi baldintza onetan ezarri-rik, taylorismoaren eragina erabakiorra izan zen EEBB munduko lehenengo industri potentzia bilaka zitezen.

Fordismo.

Baina taylorismoaren funtsa sortzaren eta burutzaren zereginak bereiztean datzalarik, Ford Taylor baino urrunago doa burutzaren lan bera "saikatuz". Taylorismoa langilearen "geldialdiak" lantokian deuseztatze-ko balio izan du, fordismoa lanpostuen koordinazioan sortzen diren "geldialdiak" desagertarazten saiatzen da, muntai katea ezarriz. (Automobilaren industria adibiderik adierazgarriena da).

Lan-prozesuari dagokionez, bi printzipio osagarrik adierazten dute fordismoak taylorismoa gailentzen duen era.

Hauetako **lehenengoa** lan-prozesuaren atal ezberdinen integrazioa da. Hau eraldakuntza-prozesuan dauden lehengaiak lekualdatu eta erre-minta-makinetara eramatea ahalbideratzen duten gida eta mantenu-bidez osaturiko sistema bat erabiliz lortzen da. Sistema honek "ekoizpen-kate erdi-automatikoa" berba erabiltzea bidezkotzen du. Oso pisutsuak, eramaten nekosoak edo gai erregarriez osaturikoak izan ohi diren objek-

3. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza sindikala.

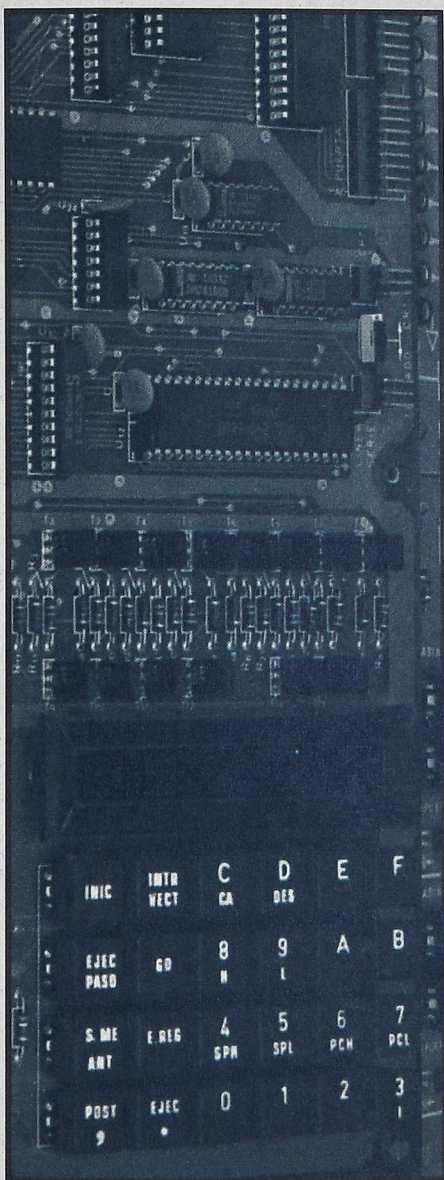
tuak, zuzenki manipulatzeko oso arriskugarriak, lekualdatzeko eta manipulatzeko denbora nabarmenki murrizten du. Sistema honek, halaber, lan indarraren aurrezpen handia eta ezarritako kapitalaren handikuntza nabarmena ahalbideratzen ditu. Lanpostu ezberdinen arteko harreman-sare trinkoa zen lan-prozesua —arteko produktuak bi norabideetan lekualdatzen zirelarik, mihiztapenean behin eta berriro saiaturaz—, eraldakuntza-prozesuan dauden gaien norabide bakarrek korrante lineal bihurtu da. Aldaketa honekin batera, elementu osagarrien espezifikazioen normalkuntza ere gertatzen da, ekoizpen prozesuaren aurretiazko industrietan kate lana sartzea eragiten duena.

Bigarren printzipioa, lan-prozesuaren atalak integratzearen osagarria izanik, langileak makina-sistemaren egiturak hertsiki mugaturik dauden lanpostuetan kokatzean datza. Izan ere, horren ondorioz, langile bakoitzak erabat galtzen du lan-erritmoaren gaineko kontrola. Korrante lineal jarraiak lanpostuen arteko etenik gertatzea eragozten du eta, ondorioz, langile-taldearen erritmoa maki-

na-sistemaren mugimendu uniformearen menpean jartzen du. Antolakuntza-modu honetan langileek banaka ez dute inolako jarkierarik erakustetik, lanpostuen autonomia erabat desagertarazten baita. Mugimendu-zikloak zatikatuz lana areago sinplifika daiteke orduan, funtsezko zenbait mugimenduren errepikapen hutsera heltzeko. Sinpletzea ingeniaritza-sailak taiutzen du, berau ere lan-banaketaren menpean dagoela. Eta kateko etekinen hobekuntza etengabearen bidez lortzen da, makinaren ezaugarriak aldarazi, lanpostu berriak sortarazi eta fabrikazio zein mihiztapen-egitasmoak aldatzen dituelarik.

Fordismoa taylorismoaren jarraipena da, denbora eta informazioaren aurrezpenetik abiatuz, ekoizkortasuna areagotzea bilatzen duen heinean, baina taylorismoaren bidea hausten du, ordea, ekoizpen-bideak aldatzen dituen heinean. Helburua aldaketa teknikoa da, eta horrenbestez makina-denborak gizaki-denbora baldintzatzen du, taylorismoaz gertatzen ez zena.

Taylorismoaren ezaugarri izan diren estandarizazioa eta lanaren bana-



ketaz gain, Fordek makinismoaren garapena eta "jario" delako printzipioaren aplikazioa (ekoizpen-prozesuan hausketarik eza) eransten ditu.

Beraz, fordismoaren funtsezko printzipioa gero eta lan gehiago egitea da. Lanaren areagotze hau, ekoizpenaren "jariakortasun" eta zereginen sinpletzearen arberakoa den denboraren aurrezpenaren bidez aztertuko da.

Fordek eraginbideen estandarizazioa ahalbideratzen duten materialen estandarizazioari —taylorismoaren funtsezko helburua ere bazena— ekiten dio, halaber.

Fordismoak, industrializazio-eredua den aldetik, taylorismoa gainditu egiten du, lanpostuetan (eta banako langileengan) ezezik, makina-sisteman ere arrazionalizazio eta lan-denboren hobekuntza ezartzen baititu.

Fordismoa, Taylorismoaren jarraipenetarikoa bat.

3. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza sindikala.

Makinen "mugimendua" k (muntai katean, kasu) burutu beharreko eragiketa eta burutzeko denbora erabakitzen dituela baieztatu daiteke beraz. Hori dela eta, fordismoak mende-baldeko Herrialdeetan itxurazko ekoizkortasun-gehikuntza garrantzitsuak lortu zituen 50. eta 60. hamarkadetan, eta ondorioz ekonomiaren hazkuntza-tasa ikaragarriak eragin zituen.

Kontsumo-ondasunen arloetako ekoizkortasunaren hazkuntza eta erosteko ahalmenaren gehikuntzaren arteko oreka gertatu da halaber. Hazkuntza egonkorra, hain zuzen ere, unitertsialki aurriguzgarria eta aurretiazkoa, biztanlegoaren arlo guztietara hedatua, alokairupekoengana batetik bat.

Fordismoaren arabera, zuzeneko alokairuaren bilakaerari buruzko lege orokorra honako berdinketa honetan oinarritzen da: alokairu-hazkuntza = prezioen hazkuntza + ekoizkortasun orokorraren hazkuntza. (ELGE) Ekonomi Lankidetzeta eta Garapenerako Erakundeko herrialdeek tresna ezberdinak erabiliz bete dute arau hori. Estatuak finkaturiko gutxienez-

ko alokairudun arlo "aurreratu" etan hitzarmen kolektiboak erabiltzen dituzte eta, aldi berean, errenten erostea-ahalmenarako bermea ere erantzen dute. Baina fordismoak zera esan nahi du: ekoizkortasunaren gehikuntza enpresari erosteko ahalmen aurreratuaren gehikuntzan isladatzen dela. Gehikuntza orokor horrek, halaber, inbertsio handien zabalkuntzarako bultzada dakarkie enpresari ekoizkorreneri, eta, beste enpresei, aldi berean, ekoizkortasunik handiena ekarriko duten inbertsioak egiteko exigentzia.

M.D.M.

Taylorismoak eta fordismoak ekarri zituzten lan-banaketa eta erreplikakortasuna areagotu egin dira MDM (metodoak, denbora, mugimenduak) teknikaren erabilpenaz.

MDMk oinarritzko hamabi mugimendu ezartzen ditu jarduerari bakoitzeko, horietariko bakoitza, halaber, beste ehun mugimendutan azpibanatuturik dagoelarik. Mugimendu bakoitza bideo baten bidez geldiaztatzen

da, eragiketa guztiak zatitu eta langi-
lea "ekoizkorrago" bihurtzeko xe-
dez. Honela, beraz, MDM prozesuak
oinarrizko keinua, mikromugimen-
dua eta stem-a deskribatzen eta sail-
katzen ditu, lana funtsezko mugimen-
du xumetan —hauetako bakoitzari
bere denbora dagokiola, nazioartean
onetsiriko taula batzuetan azaldu-
rik— banatzen duten aurrezehazturi-
ko denbora-sistema bat erabiliz.

M.D.M. Laguna jota uzten
duen teknika-multzoa.



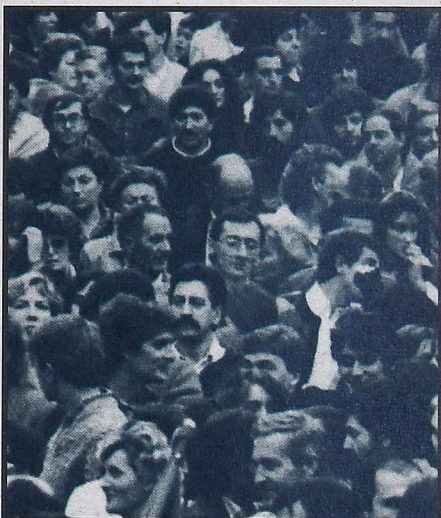
3. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza sindikala.

MDM, langileari autonomia osoa kentzen dion teknika-multzo gisa garatzen da, aurretiaz erabaki eta zehazturiko lan bat ezartzen zaiolako. Enpresaren kudeaketak "kontrola" eta "kalkulua" garatuko ditu industri ekoizpenaren beharkizun diren aldetik, eta gaurkotze-prozesuak langile deskualifikatuaren baliabidea dakar, multzo handikako ekoizpenera egokitzen dena bereziki.

Zenbait idazleren iritziz, Fordismoa eta MDM aplikatzen diren herrialdeetan, alokairuen mugimendua ekoizkortasunarekin lotzen duen ordainketa-ereduak kontsumo-ahalmenaren igoera nabarmena ahalbideratzen du, eta baita ugazaberia eta sindikatuen arteko negoziazio kolektiboaren instituzionalizazioa ere, lanmerkatua gestionatzeko.

L.A.Z. sistemari buruzko kritika.

Mekanizazioaren ezarpen intentsiboan eta lanaren banaketan funtsatzen den Lanaren Antolakuntza Zientifikoa "lan-indarra"ren balio galera izugarria sortarazten du. Berau, langileek beren kualifikazioa eta lortutako ezagutza "balioestean" agertzen duten gaitasunik ezean isladatzen da, hala nola prozesu berrian diharduten langileek pairatzen duten gero eta deskualifikazio handiagotan ere, eta azkenean alokairuaren balio galeran gauzatzen da. Hala ere, sistema horren iraunkortasuna, berau iraunarazten duten gizarte baldintzek dirauten heinekoa izango da.



Jarkiera. Fordismoari eta M.D.M.-ri gogorki jarki zitzaion jendea.

60. eta 70. hamarkadetan sailkako lan errepikakorra auzitan jartzen da masiboki, eta lanaren antolakuntza zientifikoa eztabaidaren gune bilakatu zen.

3. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza sindikala.

Destajuzko alokairuari, sailkapen-sistemei eta Taylorren antolakuntzaren eraikin landu osoari alde guztietatik egiten zaio eraso.

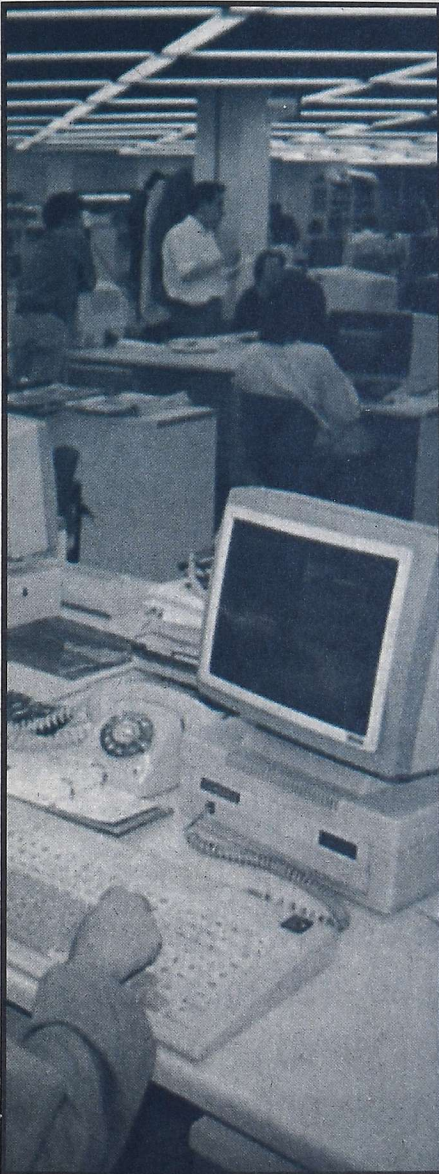
Lehenengo puntu eztabaidagarria lanaren baldintza psikologiko zein teknikoei dagokiena da, eta banaturiko-lan errepikakorrarekiko eta ordainkerarekiko "gaitzespena" isladatzen du. Langileak industri enpleguari dion gaitzespena absentismo bilakatzeko da, "Turn-over" tasa altua, hain zuzen ere.

- ("Turn-over" delakoak alokairupekoak, enpresa utzi eta beste batera alde egin baino lehen, betan ematen duen batezbesteko denbora adierazten du. Zaragozako "Ford" lantegian, batezbesteko denbora lau eta bost urte bitartekoa da), "ardura"rik eza, "fabrikazio-akatsen" areagotzea eta "hondakinen" ugalketa. Emaitza hauek, hein handi batean, gehiegizko neke-egoera, ekoizpen-lerroetako lan-erritmo arinegiak, e.a.-en ondorio dira, eta kostu eta gastu erantsiak dakarzkiote enpresari (hain handia izan zen Philips-era itzuli ziren irrati-aparailuen kopurua, non muntaian erabilitako metodoen berrikuspena ekarri baitzuen).

Aztertzaileak eta enpresen zuzendaritzak bat datoz arazo sakona dela baieztean, baina jagon eta kontrolatzeko mekanismoak garatuz erantzuten dute. Honela, kategoria "osagarrien" sorta oso bat agertzen da: "konpontzaileak", "berrukitzaileak", "ikustatzaileak", "konponketetarako tailer berriak" eta "kalitate-kontrol berriak" eraten dira, hauek guztiak ekoizpenean erabilitako denbora eta pertsonala ugaltzen dituztelarik.

Bigarren puntu eztabaidagarria lanaren antolakuntza zientifikoaren muga "tekniko-ekonomiko"ei dagokie, oro har, eta MDM sistemari bereziki. Muga "tekniko-ekonomiko" hauek "transferentzia" eta "orekatzetik" eratorritako arazoak konpontzeko ezintasunak dira.

- "Transferentzia" ren arazoa (fabrikazio-prozesuan dagoen produktua lanpostu batetik beste batera, lanke-tarik gabe, lekualdatzen ematen den "denboraldia") kontraesan gisa isladatzen da. Batetik, bereiztu beharrak, zereginak ahalik eta gehien zatitzea dakar, eta ondorioz, lanpostu-kopurua biderkaratzen du. Bestetik, lanpostu-kopuruaren biderketak be-



raien arteko distantzien biderketa dakar eta, ondorioz, produktua eraldatzeko "garraiatzen" ematen den "denboraldiena" ere.

MDMri dagokionez, gainera, zereginetarako finkatutako oinarritzko denborak "teorikoak" dira, eta horrek kostu handiko "apreziazioa" eskatzen du, ondoren "birzehaztu" eta kalkulatu beharra dagoelarik.

- Orekatzearen arazoa (banako "lanpostu multzo baten" denbora eta kostuak hoberentzen saiatzen den prozedura, bere jarraipena aurretikotasun eta aldebereketasun beharrian batzuen menpean dagoelarik) lanpostu-multzo baten aldebereko funtzionamendua antolatzerakoan agertzen da. Hona hemen gako nagusia: lanaren antolakuntza zientifikoak banako lanpostu kontrolagarri eta jargonagarri bidezko ekoizpena eskatzen du. Era honetako antolakuntzak langileen hain espezializazio handia exigitzen du azpizereginetan, non

kontrola. Antolamendu taqlo-
ristaren kontrol-sistemei ere
ogor jarkizitzaiei jendea.

3. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza sindikala.

akatsak, okerrak, hornikuntza-etenak, e.a. gertatzen direnean, langileok ez baitaude, oztopoa desagertarazi edo lerroko beste edozein puntutan gerta daitezkeen gorabeherak konpontzeko beharrezko gaitasunik.

Honez gain, MDMren baldintzetan lan egitean, lanpostu ezberdinetan eragiketa asko aldi berean burutu behar direnez, lan batzuk bukatzeke gertatzen dira eta produktuak bere bidean aurrera darrai lerroan zehar. Horrela produktua kontsumitzailearen eskuetara heldu arte ez da akatsa somatuko seguruenik.

Baina hemen deskribatu dugun eraginkortasun-krisia nabarmenki azaltzen da prozesu osoaren oinarriko axioma (langile bat = zeregin bat / lanpostu bat) teknologia berriekin oso nekez batera daitekeela egiaztatzean.

Teknologia berriak.

Ekoizpen-sis-
teman teknolo-
gi eta zientzi aurki-
kuntza berriak apli-

katzeak, ekoizpen-eragileek euren artean eta produkzio-baliabideekiko ezartzen dituzten harreman tekniko eta sozialak aldaraztea dakar, zalantzarik gabe. Hau guztia dela eta, mikroelektronikak era ezberdinez eragin du ohizko antolakuntza-eretan.

Teknologia berrien garapenari dagokionez, teknologi aldatetek adierazten dituzten norabide nagusietako bat automatizazio programagarria da. Automatismoen gaur egungo belaunaldia informazio eta elektronikaren erabilpen ekoizkorrean oinarritzen da, eta eragin-aniztasunaren ezaugarria eta inguruaren aldaketan aurrean berehala erreakzionatzeko gaitasuna dauzka, hots, malgutasuna du ezaugarri.

Teknologi bilakaeraren joera, bi alderdi garrantzitsu hauek zehazten dute:

a) Taylor eta Forden teknikak lanaren eta ekoizpenaren antolakuntzarako erabiliz, ekoizkortasun hazkorrik ezin lortzea. Orduan lanaren "aberas-tea", ekoizpen-talde autonomoak, muntai lerroetako "tanpoi" biltegiak, e.a. agertzen dira. Ekoizpen- **integrazioa** bilatzen hasten da orduan, ekoizpenaren denbora-sekuentzien hoberentze berria, ekoizkortasun-gehikuntzak lortzeko bide berritatz hartzen delarik.

Informatika eta elektronika langileen "alperkeria"ri aurre egiteko ezetik, makina, erreminta eta ekoizpen-

3. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza sindikala.

baliabideena ere gainditzeko erabiltzen dira.

b) Bereizketa eta kalitatea oinarritzat dauzkaten elkarlehia-era berrien gorakada. Lehen baino ezaugarri espezifikoagoak dauzkaten produktu-sorta laburragoak erloka ekoizteko beharkizuna hedatu da. Merkatu bat iraunarazteak edo irabazteak, eskari ugari, ez-egonkor eta aldakorretara egokitu beharra daskarkio enpresari. Bereizketa bidezko elkarlehia-mota berri honen ondo-

rioz sortu da ekoizpen-erakundeen **malgutasuna**. Era berean, kalitatea, gero eta zorrotzagoak diren arau teknikoak betetzeko gaitasuntzat ulerturik, enpresen arteko lehiakortasunaren gakoa da. Malgutasuna informazioaren teknologia berrien izaera programagarrian datza.

Informatizazioa. Lanaren Antolamenduan sartu den teknologia berria, kontrol-bitarteko gisara haur ere.



Mikroelektronikak ekoizpen-prozesuen zeregin desberdinak birdefinitu beharra planteatzen du, honela, sortze, programazio, diseinu, mantenu, informazio, kalitate-kontrol, metodo, ikerkuntza-eginkizunetara zuzenduriko lanbide-kualifikazio eta kalifikaziorako egitura berri bat eraginez.

Ondorioz, erantzukizuni, funtzio, eskumen, jarduera, e.a. desberdinak aldatu egiten dira, hauek, harreman eta integrazio-era berriak bilatu eta aurkitu beharko dituztelarik, langileen pentsakera, jarduerak, portaerak eta trebakuntza eguneratzerak behar-tuz.

Aurrean esandako guztiaren ondorioz, mikroelektronikak lanaren antolakuntza ukitzen du, neofordismoa automatizazioan garatuz. Honek langilea/lanpostua erlazioan oinarrituriko ohizko lanaren antolakuntza aldatzen du, erlazio berri bat ezarriz: langile-taldea+makina-taldea, hain zuzen. Ordenadorez lagunduriko talde-teknologia agertzen da, bereziki erlokako ekoizpenari egokigarria eta diseinuan zein ekoizpenean aplikatu daitekeena. "Lan-talde bat" "jardue-

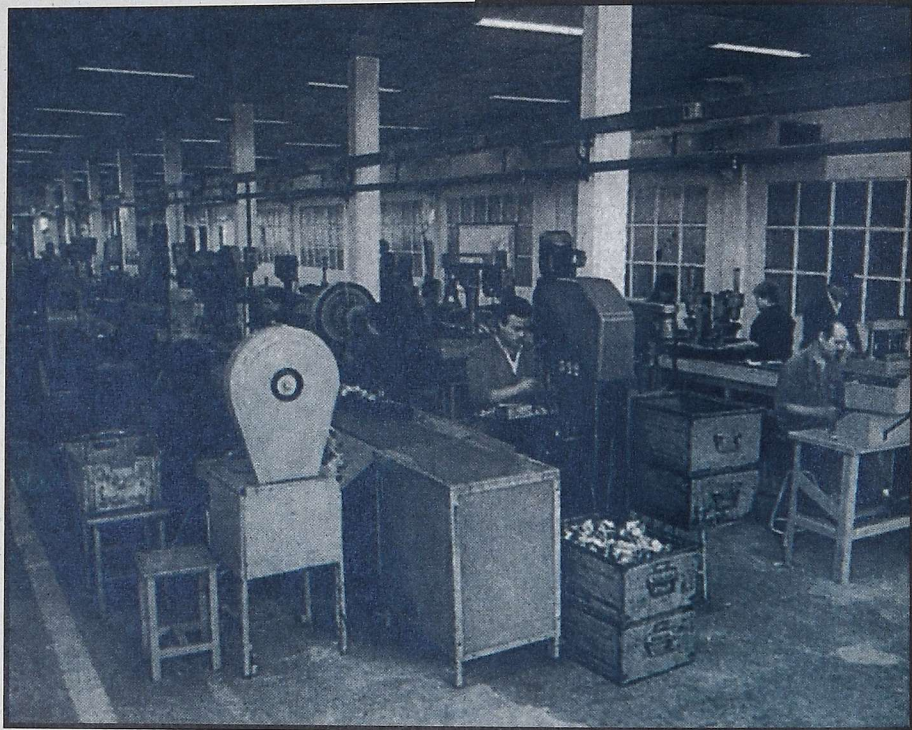
ra-eremu" batez arduratzen den egoera berri honetan, "banakako lanpostu" kontzeptua desagertu egiten da, eta "rol"arena (eginkizunarena) sortu. Langile bakoitzak betetzen duen eginkizun-multzoak definitzen du kontzeptu berri hau, beti ere bere lanbide-inguruko elementuekin loturik eta helburukako zuzendaritza partehartzailearen bitartez. Antolakuntza-eredu berriek taldeka lan egiten duten langile erdi-autonomoen taldeak sortzeko joera daukate. Langile bakoitza bere jardueraren erantzulea da gaintzeko langileen aurrean eta zeregin hauek sarritan txandakatzen dira.

Enpresa globala.

Honez gain, mikroelektronikak lanaren antolakuntzan eragindako aldaketek ekoizpen-unitate osoan eragiten dute, enpresa modernoaren joera berriak taxutuz. Hemen, automatizazio eta informatizazio-prozesuak, zein komunikazio eta interkonexiorako sistemen garapenak, ezaugarritzat hiru joera nagusi dituen sistema tekniko/ekonomiko batera garamatzate.

3. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza sindikala.

Balioaniztasuna. L.A.Z. -aren
elementu erabakiorra.



- Ondasun eta zerbitzu-ekoizpenean "informazioaren intentsitatea" areagotzekoa. Honek ordenagailuz lagunduriko fabrikazio-teknikak erabiltzen dituzten lantegiak eraiki eta zenbait produktu zerbitzuez ordezkatzeari dardar.

- Fabrikazio-tailerretan "malgutasuna" areagotzekoa; honela produktuak hobe aniztu ahal izateko. Honetan, sail handien fabrikazioan unitateko kostua murrizteko pentsaturiko antzinarako ekoizpen-sistema, tailer malguen eraikuntzaz ordezkatu da, serie labu-

rrak fabrikatzen dituztenak eta produktu-aukeran zein ekoizpen-denboran aldaketa azkarrak programatzea ahalbideratzen duten managailu elektronikoak dauzkatenak.

- Enpresa-jarduera guztien "integrazio" sistematikorakoa. Honetan, informatikari esker, etorkizuneko enpresak, sortze, ekoizpen, merkaturatze eta koordinazio-jarduerak sare bakar batean bil ditzake, bertan elementu guztiak elkarrenginduta egongo dira norabide anitzeko informazio-jario batean oinarriturik.

Honela, enpresa moderno berriak komunikazio-sistema bakar batean sartzen ditu zeregin guztiak, eta informazioa eta erabaki-prozesuak gestionatzen ditu, eraginkortasun eta errentagarritasun globala bilatuz.

Enpresa-antolakuntza berriaren ezaugarri nagusiak dira: alokairupekoen mugikortasuna, lanpostuen malgutasuna, kualifikazioen balioaniztasuna, taldeen autonomia, deszentralizazioa, erantzukizuna eta autokontrola. Sistema berri honen barruan, itxuraz bateraezinak diren aspektuak ba-

teratu nahi dira, hala nola, lankidetzeta eta elkarlehia, espezializazioa eta aniztasuna.

Gaur egun, hau guztia "lanaren antolakuntza-era berriak" titulupean adierazten da; izen honen atzean hainbat gizarte-berrikuntza dago, hala nola, "kalitate-zirkuluak", "talde-teknologia", "helburukako zuzendaritza partehartzailea", "talde autonomoak", "behin-behineko kudeaketa", "aurrerakuntza-zirkuluak", e.a.

Lanaren antolakuntza-era berri hauek langilea enpresaren proiektuari -bertako historia, balore eta mito espezifiko- atxeki dakion, bilatzen duen berezko dimentsio kulturala ere adierazten dute.

1. koadroan bi enpresa "ereduak" erkatzen dira, Ford eta Taylorren eredu eta eredu berria, teknologi dimentsioan zein antolakuntzarenean.

EKOIZPEN PROZESUAREN BI IRUDIKAPENEN ALDERAKETA. 1. koadroa.

FORD-TAYLORren eredia

Eredu BERRIA

DIMENTSIO TEKNOLOGIKOA. EKIPAMENDUAK.

- Ohizko erraminta-makinak.
- Makina motak anizteko joera.

- ZK. (Zenbakizko kontrola) erraminta-makinak, mekanizazio guneak, tailer malguak.
- Ekipamenduak integratu/homogenotzeko joera.

PRODUKTUAK.

- Sail luzeen ekoizpena.
- Produktuen estandarizazioa.
- Produktuen iraupen luzea (merkatuak egonkortzea).

- Sorta errepikatukako serie txiki eta ertainak.
- Produktu moten dibertsifikatzea (eta osagarrien estandarizazioa) merkatuen arabera.
- Produktuen iraupenaren murrizketa.

ANTOLAKUNTZA DIMENTSIOA. TAILERREN ANTOLAKUNTZA.

- Makinak familiaka multzokatzea (tornuak, fresatzeko makinak).
- Zerbitzuak (metodoak, kontrola...) tailerretatik aldentzea.

- Ekoizpen multzoak sortzea, pieza familietarako makina ezberdinak batuz.
- Zerbitzu funtzionalak ekoizpen-gu-nera hurbiltzea.

FORD-TAYLORren eredia

Eredu BERRIA

ENPRESAREN ANTOLAKUNTZA.

- Zerbitzu funtzionalak banatzea (sortzapena/antolakuntza/lanaren prestakuntza eta ekoizpen tailer-rrak).
- Zerbitzuen espezializazioa eta banaketa.
- Hierarki-lerroaren garrantzia.
- Piramide erako antolakuntza, erabakiak zentralizatuz.

- Zerbitzu funtzionalen eta ekoizpen alorren arteko banaketa malgutzea. Funtzioak sakonago integratzea (ikerkuntza eta garapena, komertziala, planing-a, merkaturatzea, metodoa eta kontrola).
- Hierarki lerroa murriztea.
- Matritze-erako antolakuntza, erabakiak deszentralizatuz.

GIZARTE-ARAUPETZERAKO DIMENTSIOAK.

- Postuen sailkapen-sistemaren bigarren araupetzea.
- Sailkapena/alokairua erlazio eta atarramenduagatiko alokairua.
- Esperientzia eta antzinatasunaren arabeko trabakuntza.
- Alokairupekoen kategorien arteko bereizketa (kargu ertaindunak, lagileak).
- Industriako sindikalismoaren tradizioa (langileak ipar).

- Sailkapenerako irizpide berriak ikeretzea ("langile kualifikazioen" aldaketak).
- Alokairuak banakotzea.
- Antolakuntzan integraturiko atarramendua.
- Diplomen eta etengabeko trabakuntzaren garrantzia.
- Alokairopekoen integrazio funtzionalerako joera (langileen estatutu berri baterantz).
- Enpresa-sindikalismo nozioaren garrantzi goranzkoa.

3. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza sindikala.

Lanaren antolakuntzarako joera modernoak.

Deskribaturiko aldaketek enpleguaren egitura eta lanaren antolakuntza aldatzen dute, enpresa-gestioan aldaketa garrantzitsuak eskatuz. Honela bada, teknologia berriak sartzen diren lekuetan, lanaren antolakuntza zientifikoaren izaera makaldua, atzeratua eta zaharkitua agertzen da. Baina antzinako ekoizpen-erak zein lanaren antolakuntza zientifikoaren bitartez pilaturiko esperientzia eta jakite guztia —kultura eta inertzia esker ga barne— ez dira bat-batean desagertzen. Praktikan, elementu biak era dialektiko eta kontraesankorrez bateratzen dira, eta gaur egun, lanaren antolakuntzaren "berezko bilakaera" osatzen dute, bi joera hauek dituen:

- Lehenengo joera "lanaren antolakuntza-sistemen aniztasunaren" garapenean isladatzen da. Honela, bada, alde batetik taylorismoa eta fordismoa areago garatzen dira, eta beste aldetik, honen eragin negatiboak orekatuko dituzten mekanismoen bila dabilen joera ere ikus dezakegu.

Azken burura eramanez, LAZek langile desgizatiartuak sortzen ditu, euren lana suntsitzen dutenak eta kapitalari ezertarako balio ez diotenak. Beharrezkoa da, beraz, langileak birgizatiartzea, haien zereginiei edukina emanaz. Bi estrategia hauek aldi beran erabiltzen dira lanaren antolakuntzaren eremuan.

Alde batetik, Taylorren estrategia daukagu; langile bakoitzaren zeregin zehatzak antolatzen dituen eta, ondorioz, langilearen beraren sakabaketa eta deskualifikazioa dakarrena. Beste alde batetik, gizaharremanen, partehartzearen, eta lanaren barnean aberastasuna eta txandakako joeraren estrategia, zeregin zehatzetara ezezik, enpresa jakin bateko lanindar guztira zuzendua.

- Bigarren joera eskuhartzearen aldeko estrategian isladatzen da. Hau da, aurreko guztiaren ondorioz agertzen, eta enpresak bi gauzatarako erabiltzen du: lanaren antolakuntza zientifikoak langileari iratxeki dion ekoizpen-potentzialtasuna ateratzeko eta teknologia berriek eskatzen dituzten ekoizpen-betekizun berrietara egokitzeko.

Zehazki esanez, herrialde gara-tuek gero eta gehiago sartzen dute gestiokidetzak, eta partehartze-batzordeak, kalitate-zirkuluak eta abar agertzen dira, enpresaren garapena zein ekoizpen-prozesu zehatzagoak aztertu eta eztabaidatzeko.

Lanaren antolakuntzaren arrazionalizazio-era moderno hauen artean "toyotismoa" azpimarratu behar da, batik bat automobilaren alorrean, bere antolakuntza-printzipioak beste ekoizpen-alorretara ere hedatu daitezkeelako.

Zer da Toyotismoa?

Aldaketa txiki batzurekin eta ezarri-maila ezberdinetan bada ere, "toyotismoa" sartua da jadanik Europa eta EEBBtako zenbait enpresatan.

Eskuhartzea. Horrek duen ekoizpen-ahalbidea ustiatzeko erabili ohi du Toyotismoak.



3. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza sindikala.

"Toyotismoa" sartuz, enpresek helburu hauek lortu nahi dituzte:

Teknika/ekoizpen-arloan:

- "**Une-unean**" delakoa aplikatzea (saldutakoa fabrikatzea).

- **Lanaren lanbide-zatiketa konplexua soiltzea.**

- Lana taldeka antolatzea.
 - Lanbide-espezialitateak desagertaraztea.
 - Zeregin eta funtzioak integratzea (balioaniztasun funtzionala).

- **Lanaren intentsitate zuzena honako honen bidez areagotzea:**

- Zama kolektiboak esleitzu.
 - Lan-zamak saturatuz (lana kolektiboki banatzen denez, pasiboak desagertarazi eta pasibo teknologikoak murriztea).
 - Absentismoagatiko galerak taldeganatzea (lan kolektibo bera egin behar da langileak falta izan arren).

- **Langileen lanbide-jakitate eta esperientziaz jabetzea, honako honen ondorioz:**

- "Kaizen" kontzeptuaren sarrera (taldearen esperimentazioa lana etengabe hobetzeko xedez).

- Ordu egien malguketa. ("ordu gehigarriak").

- **Merkatuaren exigentziara berehala egokitzea:**

- Ekoizpen-zikloak malgutuz; honek, haxe dakar:
 - Mugikortasun funtzionalaren malguketa.
 - Lanaldi, txanda eta ordutegien malguketa (lanaldi industrialak, asteko 18 edo 20 txanda, 8 ekoizpen-orduko txanda berdina, jarduera areagotuz).

- **Plantilak ezinbesteko gutxienez kora murriztea —balioaniztasun funtzionalaren ondorioa—.**

- **Langileak enpresaren antolakuntza eta helburuetan inplikatzeko:**

- Hierarki lerroa sinplifikatuz.
- Komunikazio eta gizarte-ordezkaritza bidezko bideak sartuz —ikuskatzaile eta koordinatzailearen figuren bidez hurrenez hurren—.
- Ekintza sindikal kolektiboa neutralizatzea.

- **Lan harremanak banakotzea:**

- Banakako ebaluazioaz —trebakun-



tza-beharra, alokairuz kanpoko ordainketak, mugikortasun-irizpideak, sustapenerako iguripenak e.a. zehazten dituenak—.

- Langileek negoziazio kolektiboa daukaten indarra ahulduz.

- Lan-taldeen artean, langileen artean, talde beraren baitako lehiakortasun areagotzea, honek dakarren langileen arteko zatiketarekin.

Absentismoa. Lanera harte egitearen ondoriozko galerak gainerako langileek absorbatzen dituzte, taldeak lan bera egin behar baitu.

3. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza-sindikala.



Gizarte Adoztasuna.
Emaitzak hobetzea du hel-
burutzat.

Gizarte/antolakuntza ereduak.

Adierazgarria da errealitate enpi-rikoak erakusten duena: teknologia berriak sartu eta aplikatzeko eragozpen nagusia, kapital finkoa ustiatzeko gaitasunean dagoela. Azken hau, gestio-gaitasunak, motibazioak, langileen kualifikazioek eta lanaren antolakuntzak osatzen dute.

Honek enpresa-bizitzaren hainbat alderdi berregokitzeko beharra dakar, hala nola, trebakuntza, informazioa, lan-baldintzak, negoziazio-bideak, motibazioa eta plangintza.

Beste alde batetik, esperientziak erakusten digunez, teknologia berrien alorretan —hala nola elektronika, informatika edo zenbaki bidezko kontrol-dun talde-ondasunak—, arrakastaz finkatu diren PYMES berriek ez daukate ezaugarritzat ordainketa maila baxua eta gizarte-berme eskasik. Aitzitik, beren lehiakortasuna gizarte-kohesio sendoan daukate oinarriturik, eta honek "ideien zirkulazioa" nabarmenki areagotzea ahalbidertzen die (Italiako kasua).

Hala eta guztiz ere, gizarte-ados-

tasunaren bidezko enpresa-estrategia, ezberdina da batetik bestera. Honela bada, Forden estrategia langileen trebakuntza areagotzea da, jarduerakin batzuk edo enplegu zehatz bat hobetu dezaten. Toyotaren estrategia, aldiz, "lan-taldeek" emaitzak hobetzean datza, langileei trebakuntza balioanitz emanez, enplegu ezberdinak bete eta lan-egonkortasuna ziurtatu ahal izateko.

Oro har, teknologia berrien ezarriera gizarte-antolakuntza eredu handietan gauzatzen ari da.

- **Eredu Neotayloristak**, fabrikazio-prozesuak automatizatuz, informatika enpresa-arlo guztietan sartu nahi du, baina lanaren antolakuntzaren ohizko gizarte-printzipioak inolaz ere aldatu gabe, hots, zuzendaritza-lanak eta burutzapen-lanak, zereginen espezializazioa, jakintza teorikoa eta praktikoa.

Eredu neotaylorista, ezaugarritzat kualifikazioen polarizazioa eta lan-kontratuaren hertsitasuna dauzkana, fordismoaren jarraipen zehatza da, eta hirurogeita hamarreko hamarkadan EEBBetan eta Europako joera na-

gusia izan zen. Kapitala/produktua erlazioa areagotuz doa oraindik, bai eta ekoizkortasuna ere, baina ez behar beste. Faktore konbinaketa hau laurogeigarreneko hamarkadan ere gertatzen da, kontratu-era malguetarantz bilakatuz. Batere asebetegarri ez diren gizarte-egituretara bultzatzen du, kualifikazioak polarizatuz eta lan-merkatuan eta gizartean dualismoa agertuz (kontratu finkodun langileak /langile ez finkoak).

- **Kaliforniarren ereduak** bertako enpresa txiki eta ertainak garaturiko estrategia du erreferentzia. Gestio eskuhartzailea eta langileen birkualifikazioa aukeratzen ditu, eta enpresako interes-gatazkak alokairupekoen banakotzea eta ideologi adostasun sendoa ezarriz tratatzen ditu. Honakoan, tailerretako malgutasuna osatu nahi da norbanakoaren erantzukizunaz, autokontrolaz, motibazio pertsonalaz eta enpresa-zaletasunaz.

Lan-kontratu egonkor edo malguekin batera, inplikazioaren banakako negoziazioan oinarritzen dira. Kontratua malgua bada, enpresak kanporatzeko mehatxua dauka bere esku; kontratua egonkorra bada, alo-

3. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza sindikala.

kairu-diskriminazioa eta antzeko beste neurri batzuk erabili beharko ditu langileen banakako inplikazioa lortu ahal izateko. Alokairu-erlazioaren "birmerkaturatzea" dakarren eredu honek taylorismoa baino egonkorragoa dirudi. Hala ere, lehen ikusi ahal izan dugun bezala, teknologia berriak aplikatzeko norbanakoaren inplikazioa baino gauza gehiago behar da, eskatzen den ezagutza-maila kolektiboa baita, goimailako teknikarrien kasuan izan ezik. Horregatik pentsa daiteke, eredu kaliforniarrek "hiru mailatako gizarte" batera bultzatzen dutela. Langile autonomoz osaturiko segmentu bat, mugikortasunean eta banakako negoziazioan oinarrituriko alokairu-erlazioan funtsatua; bigarren segmentua, menpeko lanpostuez osatua, alokairu-erlazio hertsia goa baina banakako pizgarriak barne dituena; eta hirugarren segmentua, lanpostu taylorizatuz osatua, gutxien kualifikaturik dauden zereginetarako behin-behineko alokairu-erlazioa duena. "Silicon Valley" amerikarra gizarte mota hau frogatzeko laborategia da.

- **Saturniarren ereduak** ere — izena General Motorsen "saturno"

proiektutik dator —, gestio- eskuhartzailearen eta langileen birkualifikazioaren alde jotzen du, baina gerta daitezkeen gatazkak kontutan hartuz eta, ondorioz, kontzertazioa eta gatazkak gainditzeko bide demokratikoak instituzionalizatzen ahaleginduz. Eredu honek —Europar antzekorik edukitzekotan Alemaniako gestio kidetzaren esperientzia litzateke—, langileen artean ondo erroturiko mugimendu sindikal baten lankidetzara eskatzen du, enpresaren boterea banatuz, energia, intelijentzia eta borondateak bideratzen dituen "gizarte-kontratu" berri baten bidez.

Oinarritzat inplikazioaren negoziazio kolektiboa eta kontratu egonkorraren arteko konbinaketa dauka. Konbinaketa honen adierazgarri honakoa dugu: enpresak behar duen ekoizpen-malgutasuna eta langileek daukaten segurtasunaren beharraren arteko konpromezua. Dakartzan zailtasun ugariak gainditu nahian, eredu hau enpresa askotan ari dira frogatzen, Suedian, Japonian, EEBBetan eta Italian. Eredu honek fordismoaren egonkortasun-ezaugarriak eskain ditzake, enpresak etekina ateratzen baitu. Hainbesteko kapitalik behar ez

duen baina ekoizkortasun handiagoa dakarren bilakaera teknologikoaren abantailetatik; langileei enplegu egonkortasuna, alokairu altuagoak edo eta lan denbora laburragoa bermatzen zaie.

- **Industria japoniarraren eredu**an norbanakoa "jarduera-eremu" batez arduratzen den lan-taldean ("han") integratzen da hainbat zeregin betetzeko. Honakoan, kontramaisuak ("hancho"ak) taldearen baitan banatzen ditu zereginak, langileen artean, beraien lanbide-esperientziaren araberrako txanda-prozesu bat ezarriz.

El modelo se basa en el desarrollo de la capacidad relacional y profesional de los miembros del grupo: débil diferenciación de estatus, igualitarismo en las condiciones de trabajo, adquisición progresiva de polivalencia profesional gracias a la rotación y movilidad interna, cohesión interna del grupo basada sobre la cooperación en el trabajo y fuerte competición entre los diversos grupos, sustituyendo a la competición individual.

Eredua, taldekideen harrema-

raren eta lanbide-gaitasunaren garapenean oinarritzen da: estatusaren ezberdintasun xumea, lan-baldintzen berdintasuna, txandaketa eta barne-mugikortasunari esker lanbide balio-aniztasuna hartzea, taldean lankidetzan oinarrituriko barne-kohesioa eta taldeen arteko elkarlehia gogorra, banakakoen elkarlehiaren ordez.

Egun "ezagutzaren iraultza"ren garaian, sistema teknikoak eta gizar-te/antolakuntzarakoak gero eta gehiago integratzen dira, hala enpresa barruan nola enpresaren eta bere ingurunearen artean (azpikontratazio-sareen bidez).

Sistema sozio/tekniko berri haue-tan, lan zuzenaren eta kostu zuzenen kontrola garrantzia galtzen du, ekoizkortasun globala taxutzen duten faktore estrategikoen alde. Honen il-dotik, alokairupekoak proiektu aman-komunean areago inplikatzera bultza-tzen dituzten motibazio-faktoreen garapena, lehiakortasunerako tresna-rik eraginkorrenetariko bat da.

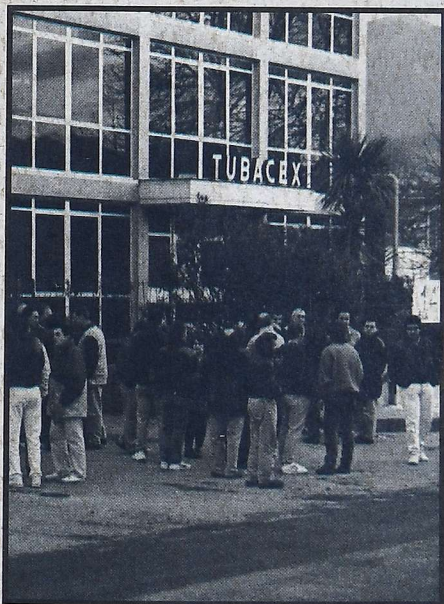
Errealitatea, oraingoz, eredu hauen nahasketa da. Eredue huen "guneak" zeintzu diren bereiztea ere

3. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza sindikala.

zaila da. Alokairu-erlazio zehatz batez diharduten lurraldeek (herrialde, aldeak, e.a.) aukera ezberdinak eskaintzen dituzte kapitala berrantolatzeko estrategien arabera eta enpresen arteko zein lantokien arteko eraketa-politikaren arabera.

Daitezkeen gizarte-jardulekuak eta Lanaren Antolakuntza.

Ekonomi/ekoizpen-bilakaeraz jabetzeko, ekoizpen-sisteman lortutako ekoizkortasun-irabaziak nola lortu eta banatzen diren hartu behar da kontuan. Kapital-metaketarako ereduaren arabera, lan-harreman eta lanaren antolakuntzarako erak imajina daitezke.



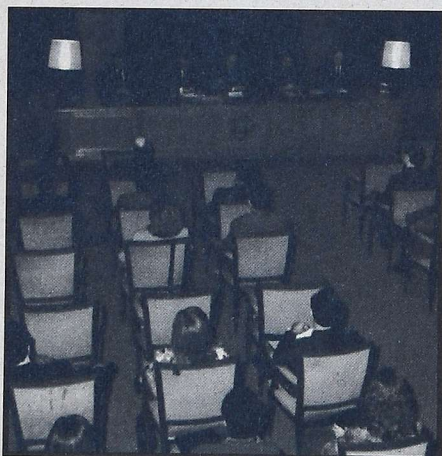
Ondorengo koadro honetan hiru jarduleku posible aurkezten dira. Jarduleku bat edo bestea nabarmentzen bada, enpresaren antolakuntza-erak langilearentzako inplikazio handiagoa edo txikiagoa ekarriko du. "Benetako alokairu-demokrazia" ren aldagaiak ikusirik, ondorengo eredueta hainbat ezaugarri nabarmen dezakegu.

Alokairu Demokrazia. Hapitala-
Lanaren arteko harreman berriek
xedetzat hartu beharko luketen
kontzeptua.

3. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza sindikala.

a) -Eredu "Saturniarra"

Ekoizkortasun eta malgutasun handiagoa nahi da, horretarako teknologi aurrerakuntzak eta alokairupekoen inplikazio handiagoa erabiliz. Kontratu-erak eragina dauka alokairu-binomioan (Enpleguaren egonkortasunerako ekoizpen-alor eta kategoriaren arabera, zati finko bat bermatzen da, baita aurretiaz adierazteko inflazio-hazkuntza eta ekoizkortasun astunaren araberako hazkuntza ere). Trebakuntza eta birkualifikazioa deszentralizaturik burutzen dira lantokiaren arabera, eta aipatu kualifikazioak (titulazioak, ikasketak) enpresatik kanpo lortu dituzten langile kualifikatuei balioetsi egiten zaizkie eta lan-kontratuan aintzatetsi ere.



b) - "J" Eredua

Zenbait enpresa japoniarri dago kiolako dauka izen hori. Aurrerakuntza teknologikoen bitartez, ekoizkortasuna eta malgutasuna areagotzearen aldeko apostua egiten dute ere, alokairupekoak inplikatuz, ekoizpenean gertatutako aldaketez jabetu eta horien arabera jarduteko beharrezko informazioa emanez. Kontratu-erek ere barnehartzen ditute alokairu-binomioa eta enplegu-egonkortasuna. Beste alde batetik, barneikaskuntza hazkorra konbinatzen da, alokairupekoen esperientzia eta trebakuntzaren deszentralizazioaren bitartez. Enpresa-mota honetan, pertsonalgo egonkorra da pertsonal osaren atalik garrantzitsuena, eta beti mantentzen dira komunikazio horizontalak, etengabeko trebatzarako ahaleginak eginez, eta beren jakitea eta ekimena mobilizatuz. Enpresak nolabait lotu egiten ditu lanbide-bilakabidea eta alokairuen bilakaera.

Hogestioa. Langileen eskuhartze-sistema enpresaren zuzendaritzan.

c) - Eredu alemaniarra

Funtsean, "saturno" ereduaren antzekoa da ekoizpenaren antolakuntzari dagokionez, baina enpresen gestiokidetzarako eta teknologia berriak sartzeko kontsultarako alokairu-konpromezu sozialdemokratarekin bat dator. Trebakuntza kanpoko hezkuntza-sisteman oinarriturik dago, baina enpresa-munduari dagozkion instituzio-osagaiekin batera (lanbide-heziketa "bikoitza"). Komenioak era zentralizatuan negoziatzen dira, sindikatu egonkor eta sendoez eta lan-arloari loturik. Normalean berrikuntzak ere sartzen dituzte, batik bat teknologia berriak sartzeari dagokionez.

d) - Eredu eskandinaviarra

Ekoizpen-antolakuntzaren eredia "saturno" ereduaren antzekoa da, alokairu-konpromezu sozialdemokratarekin batera; beraz, sindikatuak parte hartzen dute politika makro-ekonomikoaren nondik norako garrantzitsuetan (determinaziokidetzak).

Alokairuari dagokionez, negoziazioen zentralizazioa eta trebakuntza eta lanbide-sustapenerako enpresa-politika sendoak konbinatzen dira.

Akordio hauek politika ekonomiko orokorraren bilakaerarekin zerkusia daukate, beraz, ekoizkortasun-irabaziak lortu eta erabiltzeko baldintzetan erabakikidetzak ikus daitezke.

Sindikatuaren presentzia garrantzitsua eta derrigorrezko zergen zama bateragarriak dira industri-berrikuntza eta lehiakortasunaren dinamismoarekin. Honakoan, ondo antolatutako zentralizazioa (alokairu-fondoak, e.a.), alokairu-demokraziarekin eta ekonomi emaitza onekin batera daitezke.

Ezein eredu ere ezin da beste lurralde edo ekoizpen-errealitate batera aldatu, baina aurreko esperientziek erakusten dutena, zera da: alokairu-erlazioen aldaketak direla zenbait herrialde eta ekoizpen-eremutan, lehiakortasunaren bilaketa, antolakuntza eta giza-baliabideen arloetako aldaketetan oinarritzen den lekuetan batez ere.

3. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza sindikala.

JARDULEKU LIBERAL/DUALA	Ekoiz kortasuna eta kalitatea lortzeko erak.	Ekoizkortasun etekin norakoa (ekoizpen arloa eta botere publikoen arteko jarduera).
JARDULEKU LIBERAL BICUNDUA	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologi berrikun-tzak antolakuntzaren berrikuntzarekiko lehentasuna du. • Langile kualifikatuak integratu eta kualifika-zio maila baxua daukaten kategoriak baztertu. • Ordenagailuz urgaztiriko taylo-rismoa. • Hierarki-kontrol hertsiko kalitate zirkuluak. • Jarduerak kanporatu eta azpikon-tratatu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alokairuan, baina banakoturik. • Negoziazio kolektiborako prozedurak zein enpresa arloetarakoak apurtzea. • Estatuaren birbanaketa-jarduera ahula. Eskualde edo herri mailako entitateen desaraukuntza eta liberalizazioa.
KOOPERATIBA EDO ALOKAIRU DEMOKRAZIAREN JARDULEKUA	<p>Jarduleku liberalean bezala, baina:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alokairupekoen inplikazioa lortu nahi da hierarki agintea eta negoziazio informala konbinatuz. 	<p>Jarduleku liberalean bezala, baina:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Botere publikoen birbanaketa-jarduera sendoa (gizarteratzeko gutxienezko errenta...). • Lan arloko mekanismoak sendotzea (aurretiazko jubilazioak).
KOOPERATIBA EDO ALOKAIRU DEMOKRAZIAREN JARDULEKUA	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologi, antolakuntza eta gizar-berrikuntzen arteko oreka. • Barneko lan merkatuak eratu eta ikasbide dinamikoak bilatzea. • Lanaren antolakuntzaren antolakera "kualifikatzailea" eta lanaren antolakun-tzaren "trebakuntza alorreko ondorioak". • Kualifikazio kolektiborako eta kalitatearen kudeaketarako taldea. • Enpresen arteko lankidetzak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alokairu egonkorak. • Lan denboraren murrizketa/berrantolaketa. • Gutxienezko errenta eta enplegurako tokian tokiko ekimenak. • Trebakuntza/hezkuntza-kreditua. • Mugikortasun eta malgutasunaren kudeaketa instituzionalizatua.

ariketak

3.

Lan Antolakuntzaren
bilakaera eta
ekintza sindikala.

FITXA

Teknologia berrien, ekonomiaren mundializazioaren, behin-behinekotasunaren eta langabezia estrukturalaren aldi honetan: baliuzkoa al da enpleguan, alokairuan eta negozioazio kolektiboan oinarrituriko fordismoaren garaiko sindikalismoa?

Bai?, zergatik?

Ez?, zergatik?

Zer aldatu beharko litzateke?

Teknologia berrien erabilpen ekoizkorrak protagonismo gehiagoko langileria eskatzen du (kualifikazio eta parte hartze handiagoa) enpresaren teknika eta produkzio mailan. Egoera horretan, zer da hobe?:

Prozesuan parte hartzen ez duen langileria, kualifikaziorik gabekoa baina erreibindikatzaila.

Zergatik?

Langileria enpresaren teknika eta produkzio-mailan inplikatzeari. Zergatik?

1. Lan antolakuntzaren bilakaera eta ekintza sindikala.

Konkretuki, "lan-taldeetan" lan egiteko proposamenaren aurrean:

Onartu egin beharko litzateke. Zergatik?

Ez litzateke onartu beharko. Zergatik?

"Enpresa-motaren" arabera erabaki beharko litzateke.

Egon al daiteke langileak produkzioan inplikatzeko eraren bat klase-interesekin bat datorkeena?