

13 GAIA: GIZA BALIABIDEEN ZUZENDARITZA

13.1 GIZA BALIABIDE-DEPARTAMENTUA ETA BERE FUNTZIOAK:

- 13.1.1 langileen antolaketa eta plangintza
- 13.1.2 langileen aukeraketa eta kontratazioa:
- 13.1.3 LANGILEEN ADMINISTRAZIOA
- 13.1.4 Giza baliabideen prestakuntza
- 13.1.5 lan-harremanak
- 13.1.6 LANGILEGOAREN KONTROLA
- 13.1.7 Ezagutzaren kudeaketa

13.2 MOTIBAZIOA

- 13.2.1 sarrera
- 13.2.2 MOTIBAZIOARI BURUZKO TEORIA OROKORRA
- 13.2.3 ENPRESAKO MOTIBAZIORAKO TRESNAK

13.3 LIDERGOA

13.4 KOMUNIKAZIOA

13.5 interes-gatazkak eta negoziatzeko bideak

- 13.5.1 interes-gatazkak
- 13.5.2 NEGOZIAZIOA ENPRESAN

13.1 GIZA BALIABIDE-DEPARTAMENTUA ETA BERE FUNTZIOAK:

Enpresan lan egiten duten pertsonak, giza baliabideak, alegia, enpresaren aktibo garrantzitsuenetarikoa dira. Bere helburuak era ezin hobean lor ditzaten, enpresek pertsona hauek koordinatuta eta taldeka lan egitea lortu behar dute. Enpresak, beraz, giza baliabideen kudeaketa egokia lortu beharko du. Giza baliabide-departamentua giza kapitalari ahalik eta probetxu gehien ateratzearen arduraduna da. Horretarako honako eginkizunak beteko ditu:

13.1.1 langileen antolaketa eta plangintza:

Honako hauetan datza: enpresaren antolaketaren arabera langilegoa planifikatu, lan postu egokiak diseinatu, eginkizun eta erantzukizunak zehaztu, langileen beharrak epe labur eta luzera aurreikusi, ordainsari-sistema eta barne-promozioa aztertu, eta abar..

13.1.2 langileen aukeraketa eta kontratazioa:

Funtzio garrantzitsua da, enpresa-jardueraren arrakasta zehazten duten elementuen artean, enpresan lan egingen duten pertsonen aukeraketa egokia baita. Langileen aukeraketa zuzena egiteak honako pausoak eskatzen ditu:

- Lan postua betetzeko izango den pertsona egokiaren profil zehatzak mugatu behar dira.
- Hautagaitzak bildu: Barne-aukeraketaren bidez egin daiteke. Kasu honetan lan postua enpresan bertan lan egiten duen norbaiti eskainiko zaio. Langilegoa handitzen bada kanpo-aukeraketaren bidez egingen da.
- Pertsonaren aukeraketa-prozesua egin.

- Nahi den lan posturako egokitasun handien erakutsi duen pertsona aukeratu.

13.1.3 Langileen administrazioa:

Enpresa baten langilegoak eskatzen dituen zuzenbide- eta administrazio-tramite guztien kudeaketan datza. Besteak beste: lan-kontratuen formalizazioa, nomina eta gizarte-seguruen tramitazioa, oporren kontrolak, baimenak.

13.1.4 Giza baliabideen prestakuntza

Prestakuntzak enpresaren langileei gizartean eta teknologia-arloan gertatzen diren aldaketei egokitzea ahalbidetzen die. Teknologiak duen bilakaera bizkorrak langileen eten gabeko prestakuntza eskatzen du.

Langileen prestakuntza egokiak kostu bat ekarriko du. Enpresak prestakuntza-kostua eta emaitzen aukera edo itxaropenen arteko oreka aurkitu beharko du.

13.1.5 lan-harremanak

Enpresa eta langileak erlazionatzen dituzten jarduerak dira. Harreman hauek gauzatzeko langileek haien ordezkariak dituzte: Enpresa-komiteak, sindikatu-bitartekoak, langilego-eskuorde edo delegatuak, eta abar..

Ordezkariek taldeko lan-baldintzetaz arduratu behar dira, esaterako: talde-konbenioen negoziazioa, enpresan sor daitezkeen gatazkak eta negoziatzeko bideak.

Langileen parte-hartzea honen bitartez gauzatzen da:

- Lan-ordezkariek: 10 eta 50 langileen artean dituzten enpresen langileen ordezkariak dira. 6 eta 10 langileen artean dauden enpresetan gehiengoak erabakitzen badu horrelako bat egon daiteke.
- Enpresa-komitea: 50 langile baino gehiago dituzten enpresen langile-taldearen organo ordezkari eta kolegiatua da.

13.1.6 Langilegoaren kontrola:

Eginkizun honetan hurrengo hauek izanen dira kontuan: ez ohiko orduak, langileen huts egiteak edo lan-absentismoa, plantilak, eta abar..

13.1.7 Ezagutzaren kudeaketa

Erakundeak konturatu dira beren ondasun fisiko eta ekonomikoek ez dutela gaitasunik denboran eramangarriak diren lehia abantailarik sortzeko. Eta konturatu dira, halaber, beste ondasun mota bat dagoela, orain arte kontuan hartu gabekoa, eta erakundeei benetako balioa ematen diena. **Ezin ukituzko ondasunak** dira. Erakundearen aktiboak dira baina, gehienak, ez daude kontabilitatean baloratuta. Baliabideak taldeka lan egiten hasten direnean, erakundean sortzen diren gaitasunak ere ezin ukituzko aktiboak dira. Hala ere, jende askok gaitasunari buruz hitz egin beharrean, hauei antolaketa-prozesu edo errutinak aipatzen du. Bukatzeko, beraz, ezin ukituzko aktiboa enpresa batek balioa sortzeko erabiltzen duen oro, baina kontabilizatzen ez duena da. Honako salbuespenak izango genituzke: markak, patenteak, erabilgarritasun-modeloak. Ezin ukituzko aktibo gehienak informazio, ezagutza eta ikasketan oinarrituta daudela gogoratu behar dugu. Hona hemen adibide batzuk: Enpresaren kideen

jokaera, motibazioa, leialtasuna, teknika-prestakuntza, trebezia, esperientzia, taldeka lan egiteko gaitasuna eta abar... Aipa daitezke ere koordinazio-mekanismoak, antolakuntza-errutinak, Know-how eta lehen aipatu diren markak, patente eta erabilgarritasun-ereduak.

Ezin ukituzko aktibo asko enpresan dauden pertsonen baitan dago, hauek informazio, ikasketa eta ezagutza jakin eta aplikatu behar baitituzte. Aldi berean, pertsonak ikasten dute eta enpresak ikaskuntza hau bultzatu behar du. Horrekin, hala ere, ez da aski izango. Enpresa bere langileen ezagutza biltzen saiatu beharko da. Hau da, ezagutza duten pertsonen borondatezko laguntza behar du haien ezagutzak besteekin partekatzeke.

Ezagutzaren kudeaketa, beraz, erakundearentzako balioa sortzen duten ezin ukituzko aktiboen kudeaketa da. Ezin ukituzko aktibo gehienak, modu batean edo bestean, ezagutzaren kaptazio edo bilketa, egituraketa eta transmisioarekin lotuta egon behar dira.

13.2 MOTIBAZIOA

13.2.1 sarrera

Banakoaren gogo aldartea da motibazioa; horrek oinarrituko du banakoaren joera, nahi duen helburua lortzerakoan. Suposatzen da motibazioa sortzeko ezinbestekoa dela bete gabeko beharren bat izatea, bai banakoarena, bai taldearena. Behar hori geroz eta handiago izan, orduan eta jarduera gehiago egin beharko dira hura asetzeko.

Enpresaren eremuan, berriz, zera ulertzen dugu motibazioarekin: ematen zaien lana betetzeko langileek duten joera positiboa. Motibatuta ez badaude, beraien eraginkortasunak beherantz egingo du; motibatuta badaude, aldiz, kontrakoa gertatuko da. Beraz, motibazioa ezinbesteko elementua da enpresaren barnean; izan ere, giza baliabideen eraginkortasuna langileen trebetasun eta motibazioaren araberakoa izango da.

13.2.2 MOTIBAZIOARI BURUZKO TEORIA OROKORRA

13.2.2.1 Beharren hierarkiaren teoria (Maslow)

Maslow-en teoriaren arabera, behar batzuk asetzeko jotzen dute pertsonak. Berak 5 mailatan sailkatzen ditu, oinarritzkoenetik hasita:



1. **Behar fisiologikoak:** Lehenik eta behin, motibazio ekonomikoak bultzatuko du langilea. Horrek emango dio bizitzeko beharrezkoa duena lortzeko aukera: jana, ura, beroa, etxebizitza eta atsedena.

2. **Segurtasun beharrak:** Oinarrizko beharrak aseta daudenean, lortutako guztia egonkortzeko segurtasunaren bila abiatuko da langilea. Orduan, batik bat laneko segurtasunari emango dio garrantzia: kontratu mugagabeak, enpresa kaudimendunak... Baita gaixotasunen kontrako babesari, zahartzaroari, langabeziari... ere. Hala, gaixotasun aseguruak, pentsio planak edo zahartzarorako erretiro planak sinatuko dituzte.
3. **Gizarte beharrak:** Behin oinarrizko beharrak eta segurtasunarekin lotuta daudenak aseta, langileak lan taldean murgiltzea bilatuko du. Izan ere, gizarteko izakiak dira pertsonak, eta talde batean egoteko beharra izaten dute, baita gainerakoek onartzea ere.
4. **Autoestimua beharrak:** Hurrengo pausoa, bakoitzaren lan taldean gustura sentitzea litzateke, gogoko dutela ikustea. Horretarako, autoestimua landuko du. Nola behar pertsonalek (nork bere buruarengan konfiantza izatea, lanak eskatzen dituen ezagutzak barneratzea...) hala taldekideei eragiten dieten beharrek osatzen dute (autoritatea, ospea, gizartean duen lekua...).
5. **Autoerrealizazio beharrak:** Bakoitzaren ahalmena ahalik eta gehien garatzeko nahia, desio duen hartan bilakatu ahal izateko; betiere, bakoitzaren gaitasunen arabera, jakina. Esate baterako, helburu profesional bat lortzea, botere nahia...

Eredu honen arabera, enpresako langileen motibazioa aldatuz joango da. Adibidez, lehenik eta behin: bere oinarrizko beharrak aseko dizkion soldata eskuratzeko lana lortzea. Bigarrenik: bere lan egoera egonkortzea. Hirugarrenik: lankideekin harreman ona lortzea. Laugarrenik: bere lana aitor dezaten lortzea, soldata handitzea... Bosgarrenik: bere lan helburu handienak erdiestea; hala nola iritsi nahi zuen lekura iristea, bere botere desioak asetzea...

Behar bat asetzen denean, hurrengoak hartuko du indarra, eta asetako hark motibatzeari utziko dio.

Kritika: Egungo adibideei erreparatuz gero, argi dago behar fisiologiko eta segurtasunezkoak asetzen doazen heinean, bigarren mailako beharrak (gizartekoak, estimuzkoak eta autoerrealizaziozkoak) motibazio iturri bilakatzen direla. Haatik, ikusitakoak ez du zehazten horiek jarraikortasun jakinik dutela. Aurreikusitako pausoak eman gabe, pertsona batzuek gauzak lortzeko beharra izan dezakete; beste batzuek, berriz, gizartean onartuak izateko nahia; eta, azkenik, beste zenbaitek autoerrealizazio beharra izan dezake. Honek argi adierazten du pertsona bakoitzak bere gustu eta nahiak dituela, eta batzuk beste batzuk baino gehiago hazi badira, ez du esan nahi gizarte txera (acogida, cariño, afectividad) baino autoestimua gehiago bilatu dutela. Ondorengo hau da irudi berria:

Gizarte beharrak	Estimua beharrak	Autoerrealizazio beharrak
Behar fisiologiko eta segurtasunezkoak		

13.2.2.2 Bi faktoreen teoria (Herzberg)

Herzberg-ek bi faktore daudela azaldu zuen (hortik teoriaren izena): higiene edo mantenezkoak batetik, eta motibaziozkoak bestetik.

Mantenu faktoreak: Horiek falta badira, langileak atsekabetu egiten dira. Motibatu ere ez dituzte langileak motibatzen, ezinbesteko faktoretzat jotzen baitituzte, baina horien gabeziak eragin txarrak ekar ditzake beraien lanean. Honako hauek dira, besteak beste, mantenu faktoreak: espazio egokian lan egitea, lankideekin harreman ona izatea, soldata duina izatea...

Motibazio faktoreak: Faktore hauek langileen gogoak pizten dute; hala nola lorpenak, aitortzak, aurrerapenak, lanak berak, pertsonalki eta profesionalki hazteko aukerak, erantzukizunak...

Horrenbestez, langileen atsekabea sortzen duten faktoreak desagerraraztea lortzen duen zuzendaritzak langileen erosotasuna hobetzea lortuko du. Haatik, agian ez du motibatuko. Benetako motibazioa sortzeko, motibatzeke gaitasuna duten beharrak asetzen dituzten faktoreekin jokatu beharko dute.

13.2.2.3 X eta Y-ren teoria (McGregor)

Douglas McGregor-ek argi ikusi zuen enpresaburuen jokaera, hein handi batean, pertsonenganako duen ikuspegiaren arabera dela. Hala, muturreko bi jarrera bereizi zituen, eta X eta Y izena eman zien.

X teoriaren hipotesiak	Y teoriaren hipotesiak
Oro har, pertsonak: 1. Ahalik eta gutxien egiten dute lan. 2. Ez dute handinahirik. 3. Erantzukizunak saihesten dituzte. 4. Nahiago dute beraiei galdetzea. 5. Ez zaizkie aldaketak gustatzen. 6. Sineskorrak dira, eta gaizki informatuta egon ohi dira. 7. Enpresaren alde gutxi egingo lukete, zuzendaritzarengatik ez balitz.	Oro har, pertsonak: 1. Lana jokotzat hartzen dute 2. Egokitutako helburua lortzeari begira jarduten Dute. 3. Batzuetan, erantzukizunak bilatzen dituzte. 4. Irudimena eta sormena dute 5. Enpresako helburuak beren egiten dituzte, lortzeagatik sariak ematen badizkiete.

Hortik zera ondoriozta daiteke: enpresaburuak **X ikuspegia** badu bere langileenganako, horiek motibatzea ezinezkoa dela irudituko zaio; izan ere, edozein lan izanda ere, sufrimendu iturria izango da. **Y ikuspegiari** begira, ordea, lana poz iturri izan daitekeela pentsa dezake enpresaburuak, baldin eta ingurunea eta baldintzak egokiak badira. Hori guztia hobetzeko, McGregorrek uste du enpresaburuek langileak motiba ditzaketela, haiek hartzen dituzten konpromisoen arabera sariak emanez. Hala, langileen autoerrealizazioa areagotzea lortuko zuten, eta baita beraien ahalmena hobeto erabiltzea ere.

13.2.3 ENPRESAKO MOTIBAZIORAKO TRESNAK

13.2.3.1 Kanpoko motibazioa. Ordainsaria

Enpresek hainbat eta hainbat tresna erabili ohi dituzte beren langileak motibatzeke. Jasotako ordainsariak pertsonaz kanpokoak badira, **kanpoko** motibazioa izango da.

Beti uste izan da dirua bide eraginkorra dela langileen motibazioa handitzeko. Horregatik, ordainsariarekin lortutako motibazio estrategia ugari landu dituzte enpresek. Hala ere, estrategia hauek beren fruituak emateko, langileek ezinbestean ikusi behar dute harreman hertsia dagoela jasotzen duten diruaren eta egiten duten lanaren artean: geroz eta eraginkortasun handiagoa, orduan eta diru gehiago; eta alderantziz.

Ordainsarietarako sistemarik erabilienak:

1. **Honenbesteko ordaina:** Sistema honetan, jasotzen den diruak harreman zuzena du ekoizpenarekin; hau da, egindako lana ordainduko diote langileari. Batik bat nekazaritzan eta eraikuntzan erabiltzen da sistema hau.
2. **Salmentagatiko komisioa:** Saltzen duen bolumenaren arabera soldata izango du saltzaileak.
3. **Ekoizpen sariak:** Langileak ekoizpen kopuru bat edo alde zuzenetik finkatuko helburu batzuk gainditzen baditu, soldatan ere gorakada izango du. Batik bat industrian erabiltzen da.
4. **Akzioak erosteko aukera eskaintzen duen sistema (stock options):** Langileek merkatuan (Burtsa) baino merkeago erosi ahal izango dituzte akzioak; hala, saltzea erabakiz gero, mozkinak lor ditzakete.

13.2.3.2 BARNEKO MOTIBAZIOA. LANPOSTUA ABERASTEA

Enpresek hainbat eta hainbat tresna erabili ohi dituzte beren langileak motibatzeko. Ordainsariak **barnekoak** izango dira, baldin eta motibazioaren oinarria banakoaren barne behar bat asetzearekin bat badator.

Motibazio sistema honen arabera, laneko bizi-kalitateak baldintzatuko du pertsona bat bere lan jardueran gustura egotea edo ez. Lanean bizi-kalitatea izateak zera esan nahi du: ohiko lan mekaniko eta errepikakorrek saihestea, langileak aspertu eta zapuztu egiten baititu. Hori ez gertatzeko, langileak jarduera ugari egin behar ditu, ezberdinak euren artean, eta ez da zeregin bakarrera mugatu behar. Lanaren eskuragarritasuna ere handitu egin behar da; hots, langileari autonomia, erantzukizun eta kontrol handiagoa eman behar zaizkio.

13.3 LIDERGOA

Enpresa bateko langileen motibazioa, hein handi batean, zuzendaritza taldearen lidergo gaitasunaren arabera izango da. Liderrak badaude, zereginak ez dira betetzen beren botere hertsagarriari esker; finkatutako helburuak betetzeko langileak konbentzitu eta mugimenduan jartzeko trebetasunari esker baizik.

Lidergoa: botere hierarkikoaren arabera, pertsona batzuek gainerakoengan eragina izateko duten gaitasuna. Liderrak ezaugarri pertsonal batzuk izango ditu, karisma; horrek taldea erakartzeko eta gidatzeko erraztasuna emango dio. Liderraren ezaugarrietako bat gizartea hautemateko duen gaitasuna da; hau da, taldearen gogo aldatzea eta giro orokorra ezagutzeko duen gaitasuna. Sineste sendo eta ospe boterea dauka; hots, oso ongi adierazten ditu bere ideiak, eta langileak bere atzetik joatea lortzen du.

Liderren eragina:

- **Erreferentzia boterea.** Azpiko langileak nagusiarekin identifikatu, eta hark bezala jokatzeko du.
- **Botere aditua.** Nagusiaren ezagutza oinarritzen da, eta azpiko langileak onartu egingo dizkio.

Bere azpiko langileak berekin identifika daitezkeen lortu behar du gidari lider batek, baita bere iritziak goi iritzi gisa entzun eta onar daitezela ere. Bestalde, liderra ez den zuzendari batek bere posizio hierarkikoari esker soilik lortuko du nahi duen hura, eta bere borondatea gainerakoei

inposatzen dielako edo bere boterea sariak edo zigorrak emateko erabiltzen duelako. Beraz, ezinbestekoa da zuzendaritzak lidergo ezaugarriak izatea.

Haatik, zuzendaritzako kide baten eta lider baten arteko aldeak handiagoak eta sakonagoak dira:

LIDER EZ DEN ZUZENDARITZAKO KIDEAK, SOILIK	LIDERRA DEN ZUZENDARITZAKO KIDEAK, GAINERA
Dagoeneko ezagunak diren arau, prozedura eta irtenbideak erabili besterik ez du egiten.	Ohikoak ez diren irtenbideak aurkitzen ditu; berrikuntza.
Arazoei irtenbideak bilatzen dizkie.	Merkatuak eskaintzen dituen aukerak bilatzen ditu.
Langileengan osotasuna, koherentzia eta fideltasuna bilatzen du; bere lan egiteko moduan trebatu nahi ditu, berari egoki daitezen.	Erakundean lan egiten duten Langileak pertsonen balioak indartzen ditu, eta gaitasun horietatik motibatu egin nahi ditu, beren lana hobeto egiteko.

13.4 KOMUNIKAZIOA

Komunikazioa: esanahi edo ideia bat beste pertsona bati edo batzuei zeinuen bidez igortzea. Informazioa ez da agortzen igortze hutsarekin, ezta informazioa modu egokian iritsi dela jakinda ere; askoz ere harantzago doa. Hizketakide bakoitzak bere ikuspegia dauka, eta errealitateari buruzko bere ustea; denok ikas dezakegu zerbait gainerakoen ikuspegia ezagututa. Funtsean, eta hitzaren jatorri etimologikoak adierazten duen bezalaxe, **komunikatzea partekatzea da.**

Erakundeetan eta batik bat enpresetan, antzeko zerbait gertatzen da: komunikazioa egitura da, nerbio sistema. Horrek **kanpoaldearekin** lotzen du enpresa, eta kanpoko erakundea osatzen duten **barne** elementuekin batzen du. Barne eta kanpo komunikaziorik gabe, erakundeek ezin dute bizirik iraun, desegin egiten dira. Baina nerbio sistema batek funtziona dezan, ezinbestekoa da erakundearen egitura gaitua izatea; gaitua inguruneekin komunikatzeko, eta gaitua, horiek proposatutako egoeratan modu eraginkorrean aritzeko.

13.4.1 Komunikazio-motak

- **Beheranzkoa:** Enpresako hierarkiako goi harmailetatik beherantz doana da; hau da, nagusiengandik menpeko langileengana. Erakunde batean beheranzko komunikazioa baino ez badago, edo komunikazio mota hori baldin bada nagusi, zuzendaritza autoritarioa dagoela ondoriozta daiteke.
- **Goranzkoa:** Menpeko langileengandik goi mailetara doana da, aginte katetik gorantz eginez. Enpresako zuzendaritzak menpeko mailetako egoera ezagutzeko aukera izango du; eta, era berean, haien kezka, nahi eta zailtasunen berri ere izango du. Goranzko komunikazioak funtzio garrantzitsua dauka erakunde demokratiko eta parte-hartzaileetan.
- **Gurutzatua:** Horizontalean, enpresako egituren antzeko maila duten langileen arteko fluxu-komunikazioak dira.

- Diagonala:** Hainbat mailatako pertsonen artean, mendekotasun linealik gabe, gertatzen diren komunikazioak dira.

13.5 INTERES-GATAZKAK ETA NEGOZIATZEKO BIDEAK

13.5.1 interes-gatazkak:

Pertsonen bizitza egoera bikoitza baten inguruan izan da betidanik. Batetik, besteekin elkar lan egiteko beharra, bakarrik lortu ezin diren helburuak lortzearen. Bestetik norbanakoak besteekin borrokan aritu beharra, urriak diren zenbait ondasun lortzeko ez baitaude kopuru adinean denek kontsumitzeko.

Enpresek ere aukeratu behar dute eta bi egoeren aurrean egoten dira: gatazka eta lankidetzan jardun. Haien helburuak lortu behar dituzte eta horretarako ezinbestekoa da enpresako kide guztien lankidetzan haien ahaleginak koordinatzeko. Hala ere, elkarlanean aritzen diren bitartean erakundeko kideen arteko desadostasunak eta haserreak sortuko dira. Horregatik behartuta egonen dira haien arteko gatazka ezberdinak konpontzera. Lankidetzan eta gatazka egoera bikoitza hau ez da soilik erakundeko norbanakoen artean gertatuko, baita enpresa-errealitatean aurkitzen ditugun unitate, gizarte-talde, departamentu edo sailen artean ere. Beraz, gatazka enpresaren antolakuntza-dinamika eta bizitzari datxekie (inherentea da).

Gatazkari buruz izan diren ikuspegiak denboran zehar bilakatuko dira. Hasieran ezeztatu eta errefusatzeko zen. Kasu honetan, beraz, helburua gatazka ahalik eta gehien txikitu edo deuseztatzea zen. Beste ikuspegi erreala eta modernoagoak gatazka saihestezin eta zilegitzat hartzen du. Erakunde-kudeaketa eraginkorraren adierazle bezala hartzen da ere bai. Muga batzuk errespetatuz, ekoizkortasunarentzat gatazka ezinbestekoa dela aitortzen da. Dena den, gatazka bi kasu hauetan izan da funtzionala: arazoan aurrean sormenezko soluziobideak proposatzen dituen neurrian edo beste modu batean ezinezkoak izanen liratekeen erakunde-helburuak lortzen dituelako.

13.5.2 Negoziazioa enpresan

Enpresa-jarduera oso ingurune global eta dinamikoan garatzen da. Honek, erabakiak hartzeko orduan, erakundearen gero eta kide gehiagoren parte-hartzea eskatzen du. Hauek hartzen diren erabakien zergatiak kolokan jartzeko jarrera erakusten dute. Negoziazioa beraz, pertsona hauen arteko harremanaren osagarria izan behar da, haien gatazkak eta desadostasunak konpontzeko bidea izanen baita.

Helburuak lortzeko enpresek negoziazio-sistema bat izan behar dute. Sistema hau dauden alde guztientzako onuragarriak diren akordioak lortzean zentratu behar da. Negoziazioan alde batek irabazi eta besteak galduz gero, harremanean oreka lortzearen, aldean paperak aldatzeko joera ager daiteke etorkizunean.

Alde bakoitzaren hasierako proposamenak ezberdinak direnean, baina aldeek akordio-puntu komun bat lortzeko nahia erakusten dutenean, negoziazioaren prozesua gertatuko da. Helburua lortzeko poliki-poliki haien posturak hurbiltzera behartuta egonen dira. Negoziazio-prozesuaren etapak garatzen diren ahala hurbilketa hori gertatuko da.

13.5.2.1 Negoiazio-motak:

- Negoiazio distributiboa: Harremanaren bi alde protagonistek lortu dituzten emaitzei egiten die erreferentzia. Alde batek lortu dituen emaitzak besteak lortutakoen kaltez gertatzen denean emango da. Batek, besteak galdu duena irabaziko du eta alderantziz, alegia. Zenbatgarriak diren alorretan ematen da: prezioak, soldatak, lan-orduak, eta abar..
- Negoiazio integratiboa: Harremanean elementu positiboak daudenean gertatuko da. Hauek protagonista guztiek irabaz dezaketela ahalbidetzen dute. Horretarako, arazoaren aurrean, alde guztien interesak (neurri batean edo bestean) asetzen dituen soluzioa lortzeko gaitasuna erakutsi behar dute. Elementu kualitatiboak agertzen direnean gertatuko da: asetasun-maila, harremanak, lan-giroa, eta abar...

13.5.2.2 Negoiazio-prozesua:

Negoiazioa zenbait fasek osatutako prozesua da:

- Prestakuntza: Ondorengo gai hauei buruzko ahalik eta informazio gehien lortzea izanen da oinarritzko helburua: negoziazioa, protagonistak, ingurunea, desadostasunaren izaera eta negoziazioak sor dezakeen eta aldean eskuetan geratuko den guztia.
- Negoiazio-estrategien osaketa: Negoiazio-prozesuan negoziatzaile bakoitzak erakusten dituen jarduera-talde integratu eta koherenteak. Jarduera hauek alde bakoitzaren helburuen lortzea bilatuko dute. Estrategia-plana gauzatzeko aldeek aurrera eta atzerako pausoak martxan jarriko dituzte eta hauek negoziazioaren taktika-taldea osatuko dute. Neurri handi batean taktika, besterik ez, gerta daitekeen lerro-estrategia bat ibilbide erreal bihurtzeko saiakera da.
- Garapena: Negoiazio guztietan gertatzen den elkartruke-prozesu inplizituaren muina da. Negoiazioaren protagonistak, beraz, mahaiaren aurrean eseriko dira eta haien mugimenduak egiten hasiko dira (argudioak, amore emateak, eragozpen edo objekzioak, eskaintzak, kontrako eskaintzak, eta abar...) egokia den akordioa lortzeko helburua delarik.
- Akordioa eta konklusioa: Aldeek bilatu nahi duten puntu komuna da eta kontratu baten bitartez berretsiko da. Hala ere, negoziazioaren helburua ez da kontratu bat sinatzea izango, baizik eta kontratuaren betetzea akordioaren klausulen bidez.

