

4 Parte hartzearen eraginak herritarren ongizatean eta enpresen iraunkortasun ekonomikoan

**Urtzi Uribetxebarria
Unai Elorza**

4.1

Sarrera

Kapitulua honen xedea da ebidentzia enpirikoak ematea langileen enpresako parte hartzearen, jendearen ongizatearen eta enpresaren iraunkortasun ekonomikoaren arteko loturaz. Zehazki, hau da azterketaren hipotesi nagusia:

Zenbat eta handiagoa izan langileek enpresan duten parte hartzea, orduan eta handiagoak dira jendearen ongizate maila eta enpresaren emaitzak.

Kudeaketan parte hartzea lagungarri da langileak estuago engaiatzeko enpresaren erronka estrategikoetan. Atxikimendu handiago hori, berriz, lagungarri da, seguruenik, enpresen lehiakortasuna hobetzeko. Emaitza ekonomiko eta finantzarioek adierazten dute hobekuntza hori. Era berean, enpresen belaunaldi aldaketari ere laguntzen dio langileek **jabetzan parte hartzeak**, eta eutsi egiten dio enpresak lurraldearekin duen loturari. Azkenik, **emaitzetan parte hartzeak** lagundu egiten du hobeto banatzen sortzen den aberastasuna, eta gutxitu egiten ditu desberdintasun sozialak gure lurraldean.

Laburbilduz, parte hartzearen hiru adar horiek baliabide egokiak dira ekonomia suspertzeko, herritarren ongizatea bermatzeko eta sustatzeko, gizarte kohesioa hobetzeko, enpresen deslokalizazioak saihesteko, herritartasun eredu jakin bat bultzatzeko, hobeto banatzeko sortzen den aberastasuna eta, hein batean bederen, desberdintasunak ekiditeko.

4.2

Ikerketaren helburua

Hona ikerketa honen helburua: egiaztatzea parte hartzearen, langileen ongizatearen eta enpresen errendimenduaren artean dagoen lotura. Parte hartzearen hiru adarrak jorratu ditu ikerketak: kudeaketakoa, jabetzakoa eta emaitzetakoa. Helburu horretara iristeko, hipotesi hauek egiaztatu behar dira lehenbizi:

- 1 Zenbat eta handiagoa izan langileen parte hartzea enpresaren kudeaketan, orduan eta handiagoa dira haien ongizatea eta enpresaren errendimenduaren aldetik.
- 2 Langileek jabetzan parte hartzea duten enpresek adierazle hobeak dituzte, bai pertsonen ongizateari bai errendimenduari dagokienez, halakorik ez duten enpresek baino.
- 3 Langileek emaitzetan parte hartzea duten enpresek adierazle hobeak dituzte, bai pertsonen ongizateari bai errendimenduari dagokienez, halakorik ez duten enpresek baino.
- 4 Parte hartzearen hiru adarrak (kudeaketa, emaitzak eta jabetza) baliatzen dituzten enpresek gainerakoek baino pertsonen ongizatea eta enpresaren errendimendu hobe izaten dute.

Egiaztapen horren xedea jakintza baliagarria sortzea da, enpresako langileen ongizatea eta, aldi berean, enpresaren errendimendua hobetzen lagundu dezan. **Enpresaren errendimenduaren eta langileen ongizatearen arteko oreka lortzea da helburua, “denok irabazle” irizpideari jarraikiz.**

4.3

Zer metodo erabili den

4.3.1 – Datuak biltzeko prozedura, eta hartuako lagina

Liburu honen 3. kapituluaz azaldu dugu zer prozedura erabili den datuak jasotzeko.

Kapitulu berean daude aurkezten dugun ikerketarako laginetaren xehetasunak.

Guztira, Gipuzkoako 333 enpresatako 1.741 lagunek hartu dute parte laginketan. Sei sektore estrategiko hauetan jaso dira laginak: makina-erreminta (%18,3), automobilgintza (%20), zerbitzu aurreratuak (%17,4), informazioaren eta komunikazioaren teknologiak (%15), osagaiak (%13) eta sormenaren eta kulturaren alorreko industriak (%16,3).

EUSTATen arabera⁵³, sektore hauetako 10.341 enpresa zeuden erregistratuta Gipuzkoan 2018an: industria, energia eta saneamendua; informazioa eta komunikazioa; jarduera artistikoak eta beste zerbitzu batzuk. Kontuan izanik ikerketa honetan 333 enpresa aztertu direla, %5,3koa da laginetaren errore tarte. Nahiko onargarria da laginetaren errore maila hori.

Egindako neurketen kalitatea

Elementu hauek neurtu dira:

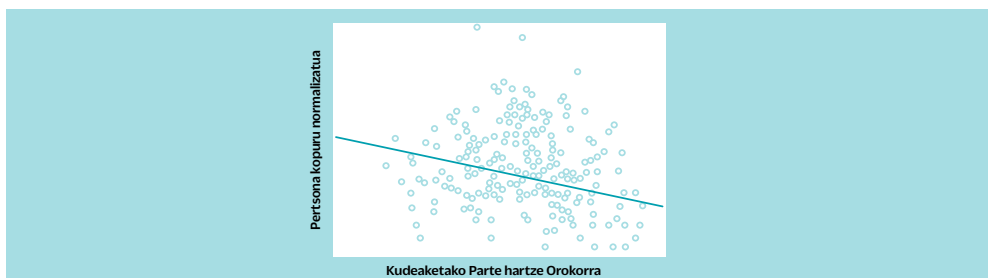
- Kudeaketako parte hartzea: enpresa bakoitzean, langile bat baino gehiago izan dira informazio emaila, fidagarriagoa iritzi baitiogu elementu hori langileen pertzepzioaren arabera neurtzeari. Gai hauetaz

galdetu zaie langileei: autonomia maila, formazioa, erabaketan parte hartzeko aukera, informazioa, “Decision Latitude”, parte hartzea EU, parte hartzea testuinguruan EU eta parte hartzea inkestan bidez EU (ikusi “Galdetegia Eranskina: galdetegiaren xehetasuna” galdera bakoitzaren iturriak eta esaldiak ezagutzeko).

- Langileek eman dute jabetzako parte hartzeari buruzko informazioa; galderak, berriz, hau dio: ea badagoen enpresaren kapitalean parte hartzeko sistemaren bat (ikusi “Galdetegiaren Eranskina: galdetegiaren xehetasuna” galderaren iturriak eta esaldiak ezagutzeko).
- Langileek eman dute emaitzetako parte hartzeari buruzko informazioa; galderak, berriz, hau dio: ea badagoen enpresaren emaitzetan parte hartzeko (ordainsari aldakorren bidez, adibidez) sistemaren bat (ikusi “Galdetegiaren Eranskina: galdetegiaren xehetasuna” galderaren iturriak eta esaldiak ezagutzeko).
- Langileen ongizatea: langileek eman dute horri buruzko informazioa ere. Honetaz galdetu zaie, zehazki: gogobetetze maila, konpromisoa eta konfiantza. “Galdetegiaren Eranskina: galdetegiaren xehetasuna” atalean daude, zehaztasun handiagoz azalduta, neurri eskalen iturria eta galderak.
- Enpresaren errendimendua: SABI datu baseko artxibo datuetatik jaso da informazioa. Azterketarako hautatutako adierazleen artean daude ustiapeneko diru-sarrerak, errentagarritasun ekonomikoa, langile kostua, cash flowa, balio erantsia eta EBITDA.

Enpresaren tamainak duen eragina, kontrolatu beharreko aldagaia

2017ko txostenaren emaitzen arabera⁵⁴ badirudi faktore hauei loturik dagoela enpresaren tamaina (“enplegatu kopuruaren arabera” neurtuta): parte hartzearen adierazleekin (langileen informazioa) eta enpresaren errendimenduarekin (SABI datu basetik jasotako informazioa). Korrelazio azterketek berretsi egiten dute estatistikoki esanguratsua eta negatiboa dela enpresaren tamainaren eta kudeaketako parte hartzearen arteko erlazioa⁵⁵. 1. irudian ikusten denez, zenbat eta handiagoa enpresaren tamaina, orduan eta txikiagoa langileen parte hartzea kudeaketan (langileek jakinarazita).



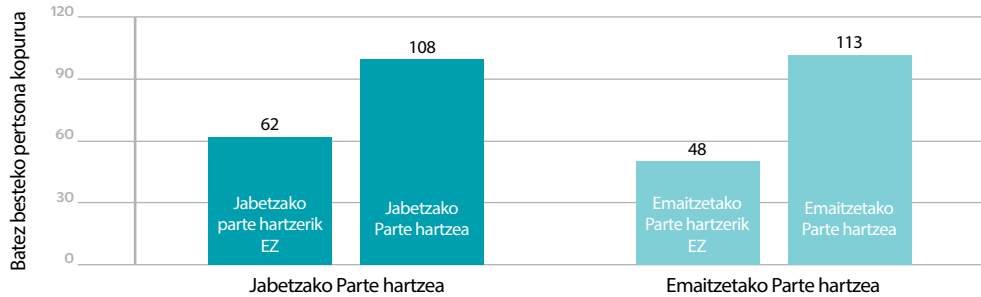
1 Irudia. Enpresaren tamaina eta kudeaketako parte hartzearen arteko erlazioa

53: EUSTAT - Euskal Estatistika Erakundea - Instituto Vasco de Estadística. Euskal Autonomia Erkidegoko informazio estatistikoko ofiziala jaso, aztertu eta hedatzen duen organismo publikoa da EUSTAT.

54: U. Elorza, Uribetxebarria, & Garmendia, 2017

55: Pearsonen koefizientea: -0.19 ; $p < 0.01$.

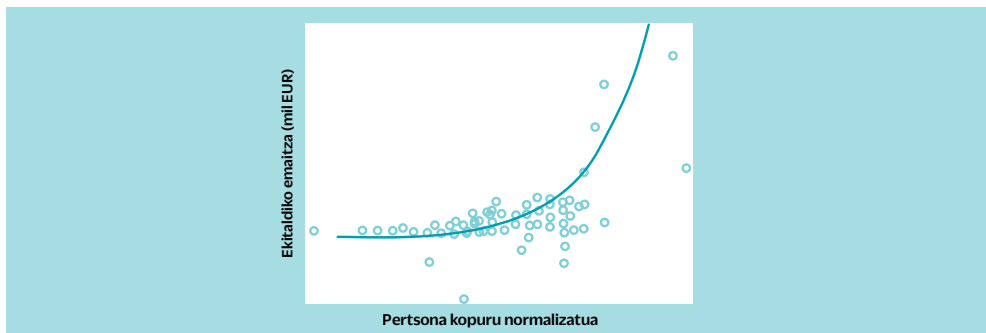
Bestalde, datuek adierazten dutenez, enpresaren tamainak erlazio estatistikoki esanguratsua eta positiboa du langileek emaitzetan⁵⁶ eta jabetzan⁵⁷. duten parte hartzearekin. Langileek jabetzan eta emaitzetan parte hartzea duten enpresek batez beste 108 eta 113 langile dituzte, hurrenez hurren. Nabarmen handiagoa da kopuru hori langileek ez jabetzan ez emaitzetan parte hartzerik ez duten enpresetakoak baino (ikusi 2. irudia)



2. irudia: Enpresen batezbesteko tamaina, langileek jabetzan eta emaitzetan duten parte hartzearen arabera

Azkenik, estatistikoki esanguratsua eta positiboa da enpresaren tamainaren eta haren errendimenduaren adierazleen arteko lotura ere. Zenbat eta handiagoa izan tamaina, orduan eta hobeak dira emaitzak, cash flowa, EBITDA eta abar (ikusi 3. irudia)

Laburbilduz, 2016ko⁵⁸ eta 2017ko⁵⁹. azterketetan ageri zuen jokabide eredu bera du enpresen tamainak. Beraz, garrantzitsua da gaia, eta "kontrolatu" (edo neutralizatu) egin beharko da ondorengo azterketetan.



3. irudia. Enpresaren tamainaren eta enpresaren etekinaren arteko lotura

Sektorearen eragina, kontrolatu beharreko aldagaia

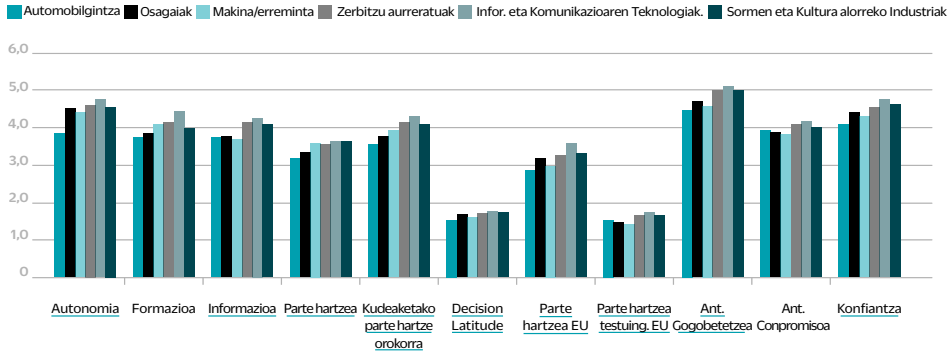
Jasotako datuen laginak adierazten duenez, alde estatistikoki esanguratsuak daude makina-erreminta, automobilgintza, zerbitzu aurreratuak, IKTak, osagaiak eta sormenaren eta kulturaren arloko industrien sektoreen artean, bai langileek emandako adierazleei bai enpresen errendimenduari buruzko artxiboko adierazleei dagokienez. 4. irudian azpimarratuta dauden balioek batezbestekoen arteko alde estatistikoki esanguratsuak adierazten dituzte⁶⁰

56: Pearsonen korrelazioa: .19; p<.01
59: U. Elorza et al., 2017

57: Pearsonen korrelazioa: .14; p<.01

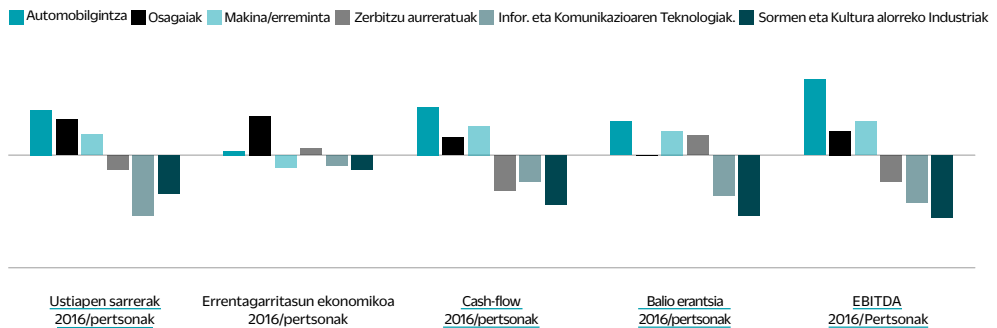
58: Garmendia et al., 2016

60: p<.05 mailan eta/edo p<.01 mailan



4. irudia: Langileek emandako adierazleen batezbestekoen arteko alderaketa, sektoreka

Bestalde, enpresen errendimenduaren adierazleetan ere atzeman dira estatistikoki esanguratsuak diren aldeak batezbestekoen artean, azterketa prozedura berari jarraituz (ikus 5. irudia: azpimarratutako elementuek estatistikoki esanguratsuak diren aldeak dituzte)



5. irudia: Enpresen errendimendu adierazleen batezbestekoen arteko alderaketa, sektoreka⁶¹

Sektoreen artean dauden batezbesteko aldeak ikusirik, komeni da kontrolatzea sektoreak azterketetan izan dezakeen eragin distorsionatzailea. Beraz, tamainarekin egiten den bezala, estandarizatu gabeko hondakinak erabili behar dira azterketetan. Adierazle eraldatu horiek ez dute jasango enpresaren tamainak edo sektore motak eragiten duen inolako "interferentziarik".

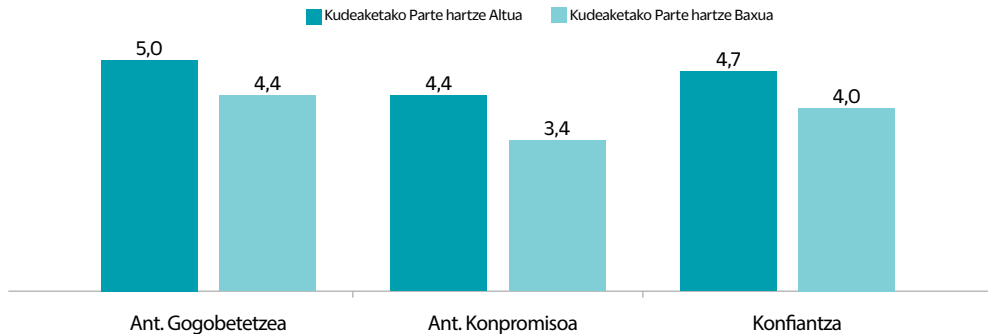
4.3.2 – Emaitzak

A) Kudeaketako parte hartzea eta ongizatearekin eta errendimenduarekin duen lotura

Ongizate maila hobea al dute kudeaketan parte hartze handia daukaten enpresetako langileek?

61: Oharra: kasu honetan, normalizatuta daude balioak (batezbestekoa, =0; desbideratzea, =1), izaera desberdinetako aldagaiak grafikoki erakusteko antzeko neurketa eskalan.

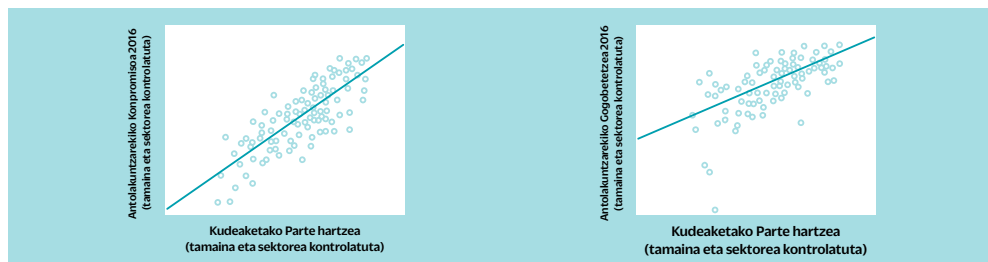
Bi azterketa mota egin dira galdera horri erantzuteko: batezbestekoak elkarrekin konparatu dira, argitzeko ea ongizate adierazleak hobeak diren langileek kudeaketan parte hartze handia duten enpresetan, eta korrelazioa azterketa bat egin da, jakiteko ea kudeaketako parte hartzea areagotu ahala langileen ongizatea hobetzen den.



6. irudia. Batezbestekoen alderaketa ongizatearen adierazleetan kudeaketako parte hartzearen arabera

Lehenbiziko azterketari dagokionez (batezbestekoen alderaketa), bi multzotan identifikatu eta sailkatu dira enpresak: batetik, langileek kudeaketan parte hartzea handia dutenak; bestetik, parte hartzea eskasa dutenak. Ondoren, elkarrekin konparatu dira batezbestekoak⁶². Aldagai hauek erabili dira ongizatearen adierazle gisa: langileek duten gogobetetze maila, konpromisoa eta enpresarekiko duten konfiantza (ikus “Galdetegiaren Eranskina: galdetegiaren xehetasuna” galdetegiaren itemak eta galderak zehazki ezagutzeko). Kontzeptu horien batezbestekoen aldeak estatistikoki esanguratsuak dira (ikus 6. irudiko grafikoa⁶³). **Beraz, parte hartzea maila altua duten enpresek ongizate maila ere gainerako enpresek baino hobe dute⁶⁴ (eta alderantziz).**

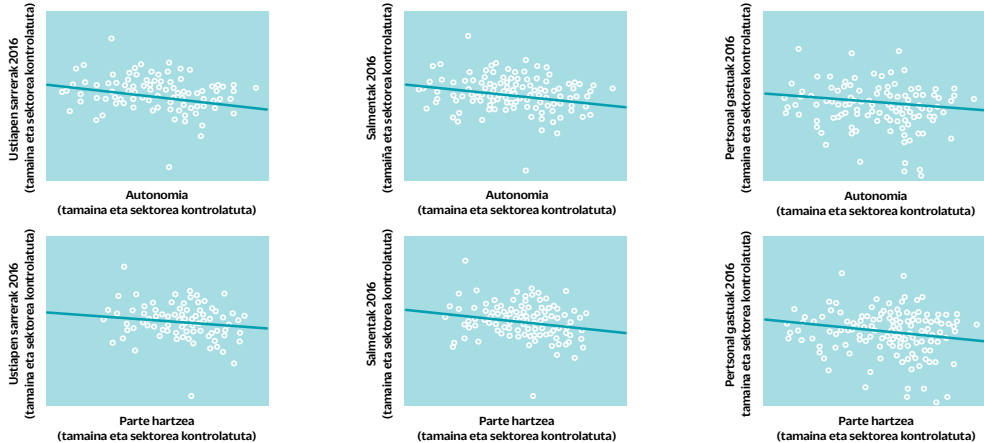
Bigarren azterketari dagokionez (korrelazioa), bi elementu hauen arteko Pearsonen korrelazioa kalkulatu da: kudeaketako parte hartze maila (langileen araberakoa) eta langileen enpresarekiko gogobetetze maila, konpromisoa eta konfiantza (langileen arabera hori ere). Estatistikoki esanguratsuak dira aztertutako korrelazio guztiak (ikus 7. irudia). **Horrek adierazten du lotura positiboa, ez-ausazkoa, dagoela kudeaketako parte hartzearen⁶⁵ eta ongizatearen artean. Hau da, zenbat eta handiagoa iritzi langileek kudeaketako parte hartze mailari, orduan eta handiagoa irizten diote ongizate mailari ere (eta alderantziz)**



7. irudia. Kudeaketako Parte hartzearen eta pertsonen ongizatearen arteko korrelazioa

Errendimendu hobea al dute langileek kudeaketan parte hartze handia daukaten enpresek?

Grafikoki erakusten ditu korrelazioak 8. irudiak, tamainak eta sektoreak sortzen duten “zarata” kontrolatu ondoren. Lotura guztiak estatistikoki esanguratsuak eta negatiboak dira.



8. irudia: Kudeaketako parte hartzearen eta enpresen errendimenduen arteko korrelazio negatiboak

Hona ondorio nagusia: langileek kudeaketan parte hartzea handia daukaten enpresek errendimendu adierazle txikiagoak dituzte. **Emaitza hori kontrajarri egiten zaio, berez, hau dioen hipotesiari: langileek kudeaketan parte hartzea handia daukaten enpresek errendimendu adierazle hobekak dituztela**

“Parte hartze maila altua azaltzen duten enpresek pertsonen ongizate maila ere gainerako enpresek baino hobea dute (eta alderantziz)”

B) Jabetzako parte hartzea eta ongizatearekin eta errendimendurekin duen lotura

Ongizate maila hobea al dute jabetzan parte hartzea daukaten enpresetako langileek?

9. irudiko grafikoa ikusten dira aldeak⁶⁵. Aldagai guztietan ikusten denez, nabarmen txikiagoa da batezbestekoa langileek jabetzan parte hartzerik

62: t-Student teknika erabiliz

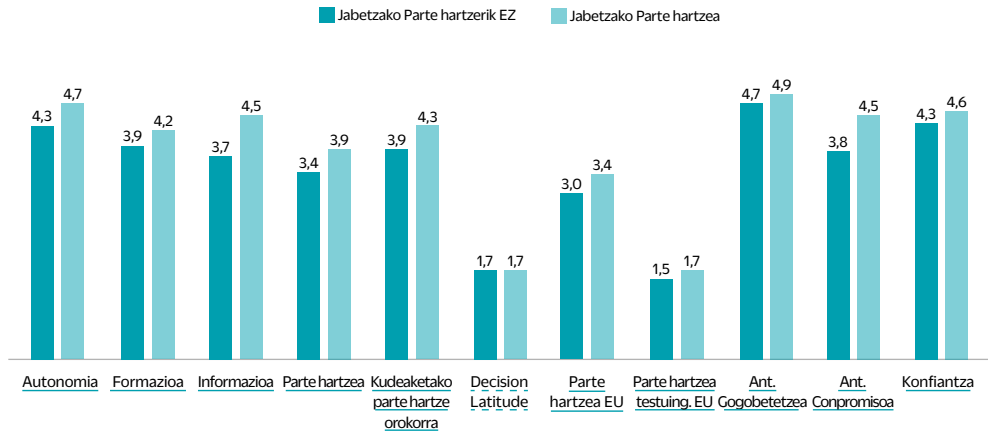
63: $p < .05$ eta $p < .01$ esanguragarritasun mailan

64: Gogobetetzea, konpromisoa eta konfiantza neurtuta.

65: Autonomia, informazioa, trebakuntza eta erabakietan parte hartzea bezala neurtuta.

66: Etenik gabe azpimarratutako kontzeptuek hau adierazten dute: aldeak estatistikoki esanguratsuak direla $p < .05$ mailan edo $p < .01$ mailan; Decision Latitudetik (modu etenean azpimarratua), berriz, $p < .10$ mailan esanguratsuak direla.

ez duten enpresetan. **Bat dator emaitza hori hipotesi honekin: langileek jabetzan parte hartzeak eragin positiboa du haien ongizatean**, edozein dela ere parte hartzearen formula juridikoa: kooperatiba, lan sozietate anonimoa edo parte hartzeko sozietatea.



9. irudia: Ongizate mailen alderaketa, langileek jabetzan duten parte hartzearen arabera⁶⁷

Errendimendu hobe al dute langileek jabetzan parte hartze handia daukaten enpresek?

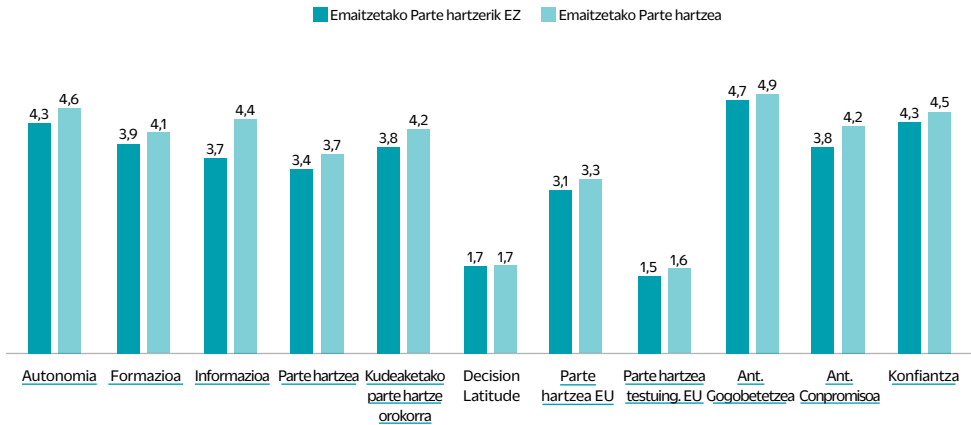
Errendimenduaren aldagai batek ere ez du ageri alde estatistikoki esanguratsurik langileek jabetzan parte hartzea duten enpresen eta ez dutenen artean. Hau da, **badirudi jabetzako parte hartzeak lotura eskasa duela (edo batere loturarik ez) enpresen errendimenduari, ikerketa honetan jasotako laginen arabera.**

C) Langileek emaitzetan duten parte hartzea eta horrek ongizatearekin eta errendimenduari duen lotura

Ongizate maila hobe al dute emaitzetan parte hartzea daukaten enpresetako langileek?

Oro har, alde estatistikoki esanguratsuak dituzte aldagai guztiek. "Decision Latitude"-k izan ezik (ikusi 10. irudia); hots, langileek emaitzetan parte hartzen duten enpresetako aldagaiak nabarmen altuagoak dira, batez beste, zenbait aldagairi dagokionez (autonomia, formazioa, informazioa eta abar) parte hartzen ez dutenetakoak baino. Emaitza horrek berretsi egiten du proposatutako hipotesia. Halaber, **langileek emaitzetan parte hartzen duten enpresetan nabarmen hobeak dira batezbesteko ongizate mailak** (gogobetetzea, konpromisoa eta konfiantza) emaitzetan parte hartzerik ez dutenetan baino.

67: Oharra: 1etik 2raokak dira Decision Latitude eskala eta Parte hartzea_Testuinguru_EU; Parte hartzea_EU, 1etik 5erakoa, eta gainerako aldagaien jatorrizko neurketa eskala, 1etik 6rakoa. 9. irudiko grafikoan ikusten dira jatorrizko datuak. Dena dela, batezbestekoen t-Student azterketa egiteko, kontrolatu egin da tamainak zein sektoreak eragiten duten "interferentzia".



10. irudia: Ongizate mailen alderaketa, langileek emaitzetan duten parte hartzearen arabera

Errendimendu hobea al dute langileek emaitzetan parte hartzea daukaten enpresek?

Errendimenduaren aldagai batek ere ez du ageri alde estatistikoki esanguratsurik langileek emaitzetan parte hartzea duten enpresen eta ez dutenen artean. Hau da, **badirudi elementu horrek lotura eskasa duela (edo batere loturarik ez) enpresen errendimendurekin**, ikerketa honetan jasotako laginen arabera

D) Kudeaketako, jabetzako eta emaitzetako partaidetzen arteko interakzioak ongizatean eta errendimenduan duten eragina

Ba al dago alderik, ongizateari eta errendimenduari dagokienez, langileen kudeaketako, jabetzako eta emaitzetako partaidetzen interakzioen artean?

Hona atal honen xedea: parte hartzearen hiru alorren artean laginak ageri dituen konbinazioak aurkitzea, eta ulertzea konbinazio horien artean ongizateari eta errendimenduari dagokienez sortzen diren batezbestekoen arteko aldeak.

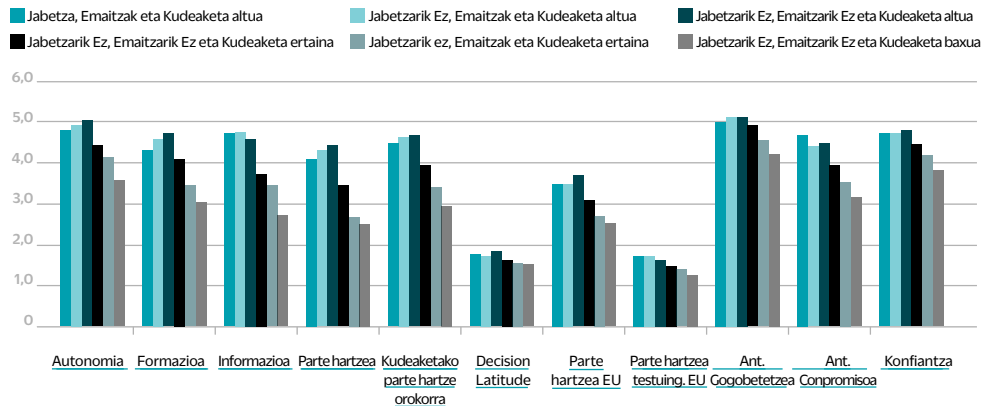
1. fasea: Kudeaketako, jabetzako eta emaitzetako parte hartzearen arteko konbinazioen identifikazioa. 1. taulan daude multzo bakoitzeko enpresa multzoak eta kopuruak. Hiru parte hartze motak konbinatuta multzokatu dira enpresak.⁶⁸

68: Klusterizazio hierarkikoko metodoa erabili da, Ward-en algoritmoaren bitartez.

Tipologiak	Egitura juridikoa					Enpresak guztira	Enpresen batezbesteko tamaina
	Elkartea	Koop.	Beste zenbait	S.A.	S.M.		
Parte hartzea jabetzan eta emaitzetan eta maila altua kudeaketan	0	29	0	18	17	64	120
Parte hartzerik ez jabetzan; parte hartzea emaitzetan eta ertaina kudeaketan	0	1	3	16	10	30	148
Parte hartzerik ez jabetzan; parte hartzea emaitzetan eta altua kudeaketan	0	0	0	14	18	32	56
Parte hartzerik ez jabetzan eta emaitzetan; altua kudeaketan	0	0	0	19	36	55	44
Parte hartzerik ez jabetzan eta emaitzetan; ertaina kudeaketan	1	0	0	34	45	80	64
Parte hartzerik ez jabetzan eta emaitzetan; baxua kudeaketan	0	0	1	22	42	65	33

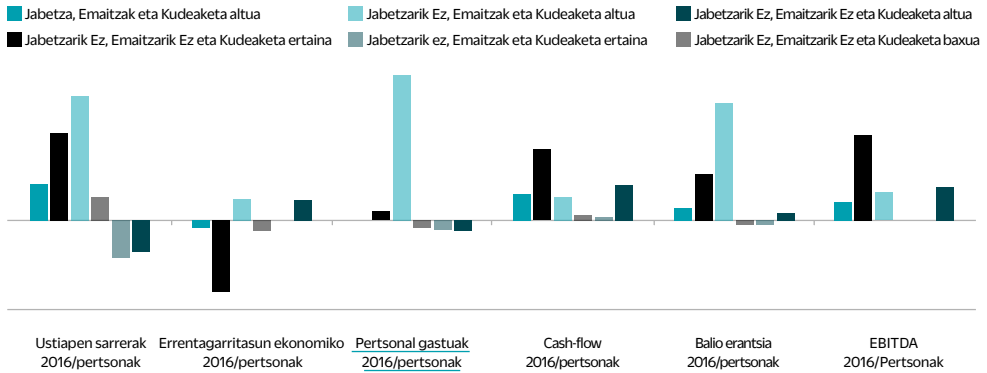
1. taula: Kudeaketako, jabetzako eta emaitzetako parte hartzearen arteko konbinazioen multzoak

2. fasea: Enpresa multzoetako ongizatearen azterketa Batezbestekoen alderaketak⁶⁹ erakusten digunez, nabarmen handiagoak dira batezbestekoen arteko aldeak, ongizatearen eta parte hartzearen aldagai guztietan, enpresen kudeaketan, jabetzan eta emaitzetan parte hartzen dutenen multzoan haietako batean ere parte hartzen ez dutenen multzoan baino. 11. irudiko grafikoan ageri diren aldagai guztiei zeharka eragiten die ondorio horrek.



11. irudia: Parte hartzea eta ongizate batezbestekoen alderaketa, identifikatutako sei multzoetan⁷⁰

3. fasea: Enpresa multzoen errendimenduaren azterketa Azkenik, hau aztertu da: errendimendu adierazleei dagokienez sei enpresa multzo horien arteko aldeak. 12. irudian duzue sei enpresa multzo horien errendimendu-adierazleen lagin bat⁷¹. Grafikoko aldeak ez dira estatistikoki esanguratsuak inongo errendimendu aldagaitan, pertsonal gastuan izan ezik (azpimarratua). Oro har, balio handiagoak dituzte langileek kudeaketan parte hartze handiagoa duten enpresa multzoek.



12. irudia: Pertsonako errendimenduaren adierazleen ratioak klusterko sei enpresa multzoetan

Kudeaketako eta jabetzako parte hartzeen arteko interakzioak eraginik azaltzen al du ongizatean eta errendimenduan?

Lau aukera eskaintzen dituzte kudeaketako parte hartzearen (altua ala baxua) eta jabetzakoaren (bai ala ez) arteko interakzioak. Lau aukera horietatik, egoera inkoherentetzat jo daiteke bat; izan ere, ez dirudi koherentea denik jabetzan parte hartzea baina enpresak ez sustatzea kudeaketan ere parte hartzea (laginketa honetan, 18 enpresatan). Horrelakoetan, pentsatzekoa da baxuagoak izango direla emaitzak ez jabetzako ez kudeaketako parte hartzerik ez duten enpresetan baino. Hau da, pentsatzekoa da inkoherentziak halako kostu bat ordaindu behar duela.

	Kudeaketako parte hartze baxua	Kudeaketako parte hartze altua
Jabetzan parte hartzerik ez	117 ant.	134 ant.
Jabetzako parte hartzea	18 ant.	57 ant.

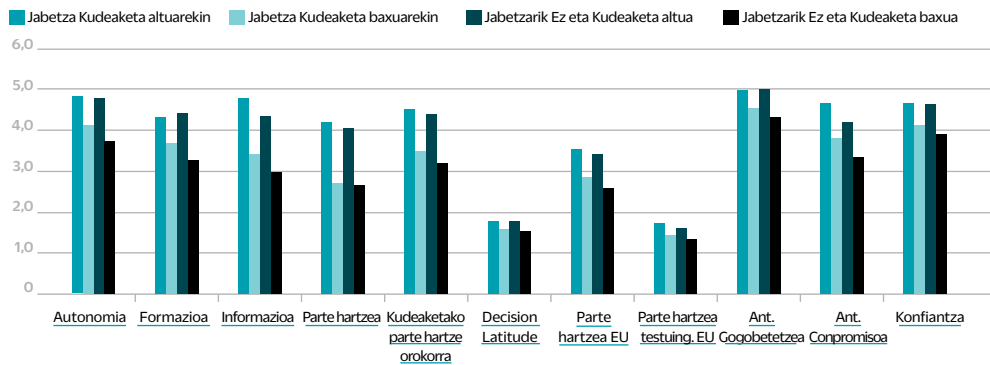
2. taula: Enpresen sailkapena, langileek kudeaketan eta jabetzan duten parte hartze mailaren arabera

Laginketako lau multzoetako bakoitzaren enpresa kopurua ikusten da 2. taulan; 13. irudian, berriz, ongizate aldagaien batezbesteko balioa, non datu hau baita azpimarratzekoa: **langileek kudeaketan (jabetza barne, edo gabe) parte hartze handia duten enpresek dituzte ongizate adierazlerik onenak, baita parte hartzearenak ere. Era berean, gogobetetze, konpromiso eta konfiantza adierazleak baxuak dira kudeaketako parte hartzea baxua baldin bada, batez ere langileek ez badute parte hartzerik jabetzan.**

69: ANOVAren metodoa erabili da.

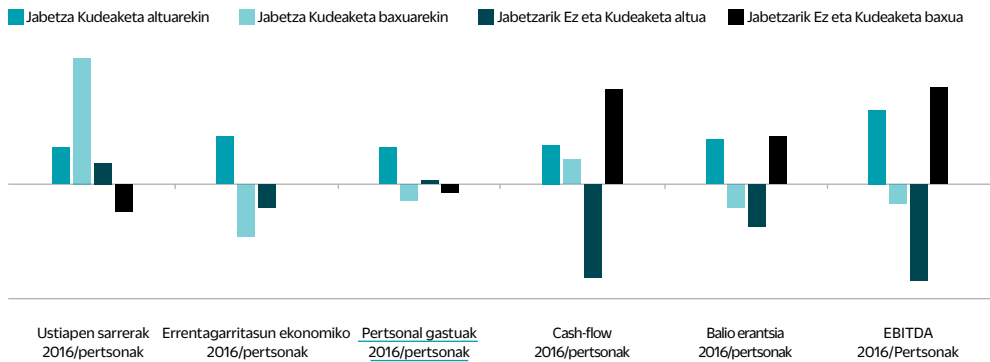
70: Oharra: jatorrizko balioak ikusten dira grafikoa, ANOVA azterketa egiteko estandarizatu gabeko hondar aldagaiak erabili badira ere, tamainaren eta sektorearen eragina kontrolatu ondoren.

71: Grafikoko balioak aldagaien hondakinen balio estandarizatuak dira, tamainaren eta sektorearen eragina kontrolatu ondoren.



13. irudia: Ongizatearen batezbestekoen alderaketa, langileek jabetzan eta kudeaketan duten parte hartzearen arabera

Bestalde, batezbestekoen alderaketak erakusten duenez⁷², estatistikoki esanguratsuak dira kudeaketako parte hartzea maila handiko kasuen eta jabetzako zein kudeaketako parte hartzerik gabeko enpresen artean, ongizate aldagai guztiei dagokienez. **Baiezatu egiten du horrek garrantzikoa dela ongizaterako parte hartzearen elementuen arteko planteamenduen koherentzia eta sendotasuna.**



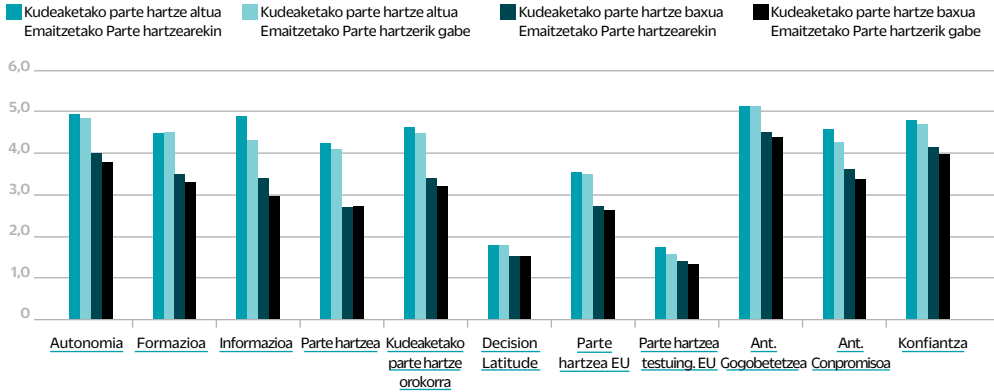
14. irudia: Errendimenduaren batezbestekoen alderaketa, langileek jabetzan eta kudeaketan duten parte hartzearen arabera

Halaber, lau enpresa multzo horietako errendimendu aldagaien batezbestekoak elkarrekin alderatu dira (ikus 14. irudia). **Oro har, ez da atzeman alde estatistikoki esanguratsurik errendimendu aldagaien batezbestekoen artean.** Pertsonal gastuetan bakarrik ageri dira batezbestekoen arteko alde estatistikoki esanguratsuak. Bestalde, hobeak dira emaitzak jabetzan eta kudeaketan langileei parte hartzea eskaintzen dieten enpresetan.

Kudeaketako eta emaitzetako parte hartzearen arteko interakzioak eragiten al du alderik ongizateari eta errendimenduari dagokienez?

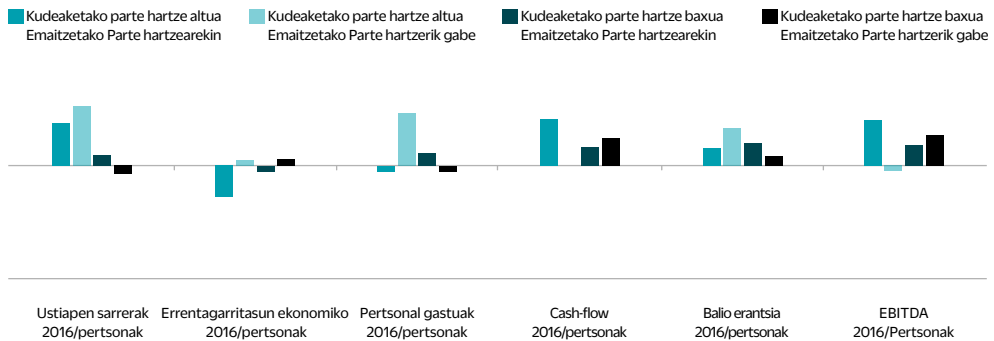
Azkenik, kudeaketako parte hartzearen (altua ala baxua) eta emaitzetakoaren arteko interakzioak aztertu dira. Hemen ere lau enpresa multzo osatu dira, eta batezbestekoen alderaketa bat egin da, jakitearren zenbateraino dituzten batezbesteko desberdinak lau enpresa multzo

horiek ongizatea eta errendimendua aldagaiei dagokienez⁷³. 15. eta 16. irudietan daude batezbestekoen arteko aldeak⁷⁴. Ongizate aldagai guztiek dituzte alde estatistikoki esanguratsuak kudeaketako parte hartzea duten enpresen (emaitzetako parte hartzea izan nahiz ez) eta ez dutenen artean (emaitzetako parte hartzea izan nahiz ez). Hots, **kudeaketan parte hartzea da ongizateari eragiten dion aldagaia.**



15. irudia: Ongizate mailen alderaketa, langileek kudeaketan eta emaitzetan duten parte hartzearen arabera

Bestalde, ez da atzeman alde estatistikoki esanguratsurik errendimenduaren eta parte hartze taldeen aldagaien artean. Beraz, **ez dirudi kudeaketako parte hartzearen eta emaitzetakoaren arteko harremanak loturarik duenik enpresen errendimenduarekin.**



16. irudia: Errendimenduaren batezbestekoen arteko alderaketa, langileek kudeaketan eta emaitzetan duten parte hartzearen arabera

72: ANOVA proba baten ondoren.

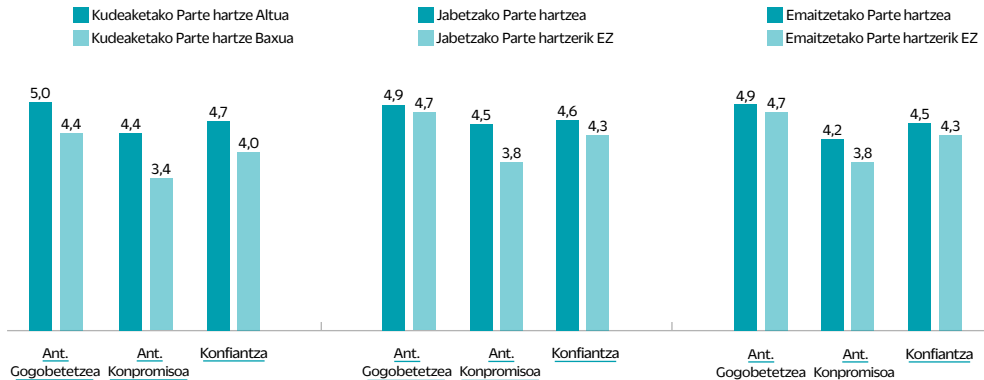
73: ANOVA proba baten bidez.

74: Tamainaren eta sektorearen eragina kontrolatu ondorengo aldagaien batezbesteko estandarizatuaren balioak ikusten dira 16. irudian.

4.3.3 – Eraginak

Parte hartzearen eta ongizatearen arteko lotura

Lehen ondorioa: Azterketen arabera, **kudeaketako, jabetzako eta/edo emaitzetako parte hartzea duten enpresek ongizateko adierazle hobekak dituzte (gogobetetze maila, konpromisoa eta konfiantza) parte hartzea sustatzen ez duten enpresek baino. 17. irudian duzue ongizateari buruzko aldagai bakoitzaren azterketen laburpena. Gorriz azpimarratuta daude estatistikoki esanguratsuak direnak.**

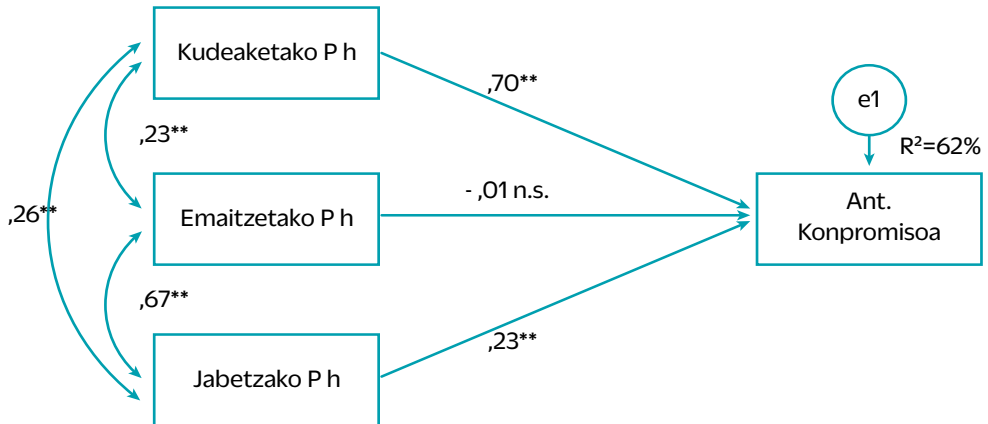


17. irudia: Parte hartzearen eta ongizatearen hiru adarren arteko loturaren laburpena

Bigarren ondorioa: **Parte hartzearen hiru alorren arteko (kudeaketa, jabetza eta emaitzak) interakzioak aztertuta, kudeaketako parte hartzea da alde gehien dituen ongizate aldagaietatik. 11., 13. eta 15. irudiek erakusten dutenez, kudeaketako parte hartzea maila altua duten enpresek, oro har, gainerakoek baino emaitza hobekak dituzte ongizateari dagokionez, emaitzetako eta jabetzako parte hartzea edo parte hartzerik eza gorabehera.**

Berretsi egin du ondorio hori erregresio anizkoitzeko azterketa batek, non aldi berean jorratu baitira parte hartzearen hiru alorrak. **Azterketak berretsi egiten du kudeaketako parte hartzearen protagonismoa, parte hartzearen gainerako alorren gainetik.** 18. irudian duzue AMOS softwarearen bidez garaturiko egituratutako ekuazio eredu baten emaitzak.

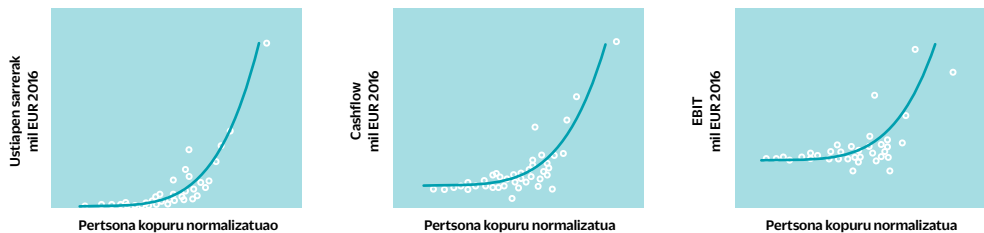
Enpresaren kudeaketako konpromisoarekiko parte hartzearen erregresio koefizientea .70 ($p < .01$) da; emaitzetako parte hartzearena, berriz, ez da estatistikoki esanguratsua. Bestalde, estatistikoki esanguratsua da jabetzako konpromisoarekiko parte hartzearen erregresio koefizientea ere, baina kudeaketako parte hartzearena baino baxuagoa.



18. irudia. Kudeaketako, jabetzako eta emaitzetako parte hartzeak ongizatean duen ondorioaren erregresio anizkoitzaren azterketa

Parte hartzearen, tamainaren eta errendimenduaren arteko lotura

Hirugarren ondorioa: **Enpresaren tamainak lotura esanguratsua eta positiboa du errendimendu adierazle gehienekin.** 19. irudian duzue ondorio honen adierazpen grafikoa. Ondoriozta genezake, beraz, **eskalako ekonomien aplikazioak agian eragina izaten ari dela.** Baina beste hau ere ondorioztatzen da: errentagarritasun ekonomikoak eta finantzariorak ez dutela lotura estatistikoki esanguratsurik tamainarekin, onuragarria bada ere merkatuan posizio hobea izateko eta emaitzak egonkortzeko. Pentsatzekoa da, beraz, arrisku txikiagoa duela, hein batean behintzat.

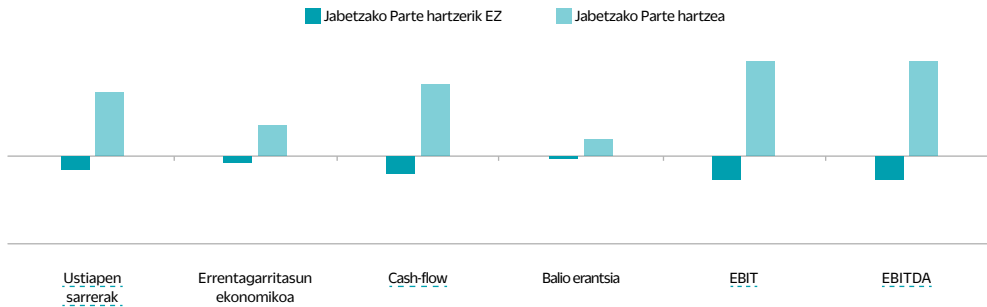


19. irudia: Tamainaren eta enpresaren errendimenduaren arteko lotura

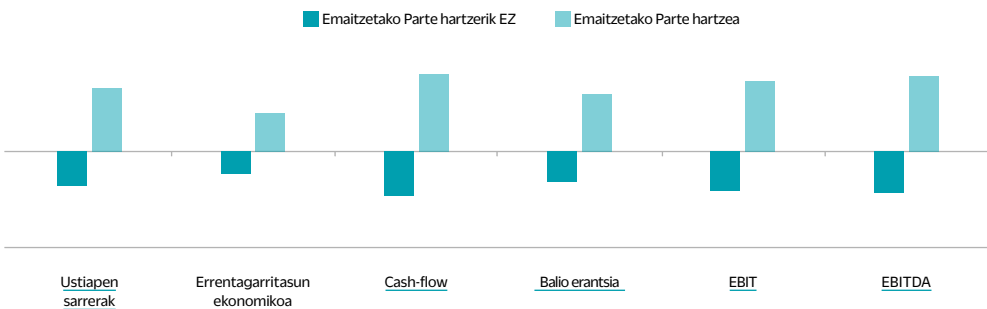
Laugarren ondorioa: Lagin honetan, langileek jabetzan eta/edo emaitzetan parte hartzea duten enpresak dira handienak, langile kopuruari dagokionez. Bestalde, erlazio estatistikoki esanguratsua eta positiboa dago bi parte hartze mota horien (jabetzako eta emaitzetako) eta kudeaketakoaren artean⁷⁵; beraz, hau ondorioztatzen da: **jabetzako eta/edo emaitzetako parte hartzea duten enpresek kudeaketan ere parte hartze maila handia dutela.**

75: Jabetzaren eta kudeaketaren arteko korrelazioa .30; p<.01 da; emaitzen eta kudeaketaren artekoa, berriz, .24; p<.01.

Bosgarren ondorioa: Termino absolutuetan, jabetzako eta/edo emaitzetako parte hartzea duten enpresek daukate errendimendu adierazle onenak. 20. eta 21. irudiek azaltzen dute horren adierazpen grafikoa. Estatistikoki batezbesteko handiagoak dituzte jabetzako⁷⁶ edo emaitzetako⁷⁷ parte hartzea duten enpresetako ustiapeneko diru sarrerek, cash flowak, EBITEk eta EBITDAk.



20. irudia: Errendimendu aldeak jabetzako parte hartzea duten eta ez duten enpresen artean



21. irudia: Errendimendu aldeak emaitzetako parte hartzea duten eta ez duten enpresen artean

Hots, jabetzako eta/edo emaitzetako parte hartzea duten enpresak handiagoak dira, hein batean; hirugarren ondorioaren arabera, berriz, tamaina handiagoak lotura du, oro har, enpresaren errendimendu adierazle hobeekin (salbuespen bakarra, errentagarritasunak). Beraz, hein batean bederen **badirudi honegatik direla nabarmen handiagoak errendimendu adierazleak jabetzako eta/edo emaitzetako parte hartzea duten enpresetan** (ikusi 20. eta 21. irudiak): **tamaina handiagoa izaki sortzen diren eskalako ekonomiengatik.**

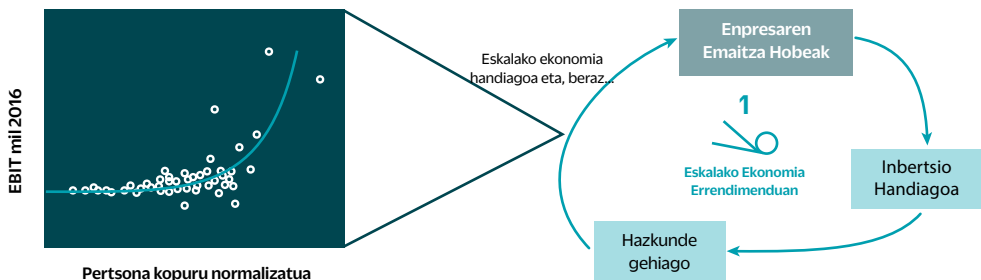
Hori dela eta, enpresen tamainak haien emaitzetan eragin dezakeen “zarata” eta emaitzek parte hartzearekin duten lotura kontrolatzen saiatu dira txosten honetako azterketak.

Eta, honenbestez, zer gertatzen da eskalako ekonomiaren abantaila neutralizatuz gero? Ez dago alde estatistikoki esanguratsurik jabetzako parte hartzea duten eta ez duten enpresen artean, ezta emaitzetako parte hartzea dutenen eta ez dutenen artean ere.

Seigarren ondorioa: Hona azken azterketen ondorioa, atal honetan garatu duguna: **tamainaren eragina kontrolatzen bada, baliogabetu egiten da parte hartzearen eta enpresen errendimenduaren arteko harremana.**

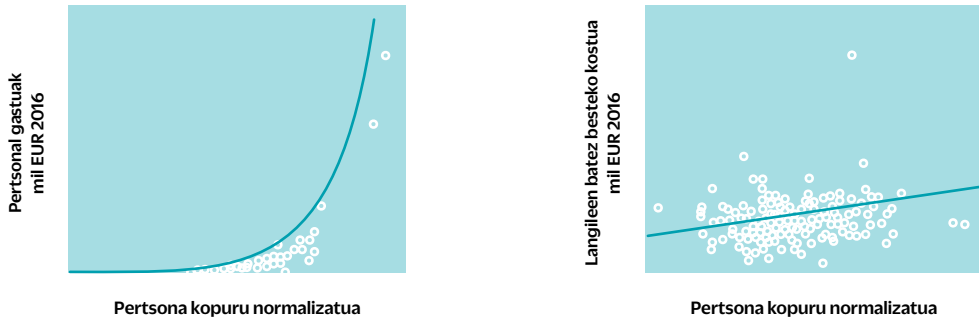
“Tamainaren eragina kontrolatzen bada, baliogabetu egiten da parte hartzearen eta enpresen errendimenduaren arteko harremana”

Zazpigarren ondorioa: “Tamaina” adierazlearen izaerari buruzko gogoeta lasaiago bat eginda, **beste azalpen baten bidez uztartu daiteke parte hartzea enpresen errendimenduekin: tamainaren bidez, alegia.** Tamainaren adierazlea enpresaren errendimenduaren beste adierazle klasikoago batzuen antzekoa da, errentagarritasun ekonomikoaren eta EBITDAren gisakoa. Honenbestez, enplegua sortzea eta enpresa handitzea ez dira kasualtateren ondorio; “lorpenak” dira, enpresaren lehiakortasun mailaren edo gauzak “ondo egitearen” “emaitzak”. Langileen atxikimendua eta parte hartzea elementu garrantzitsuak izan daitezke enpresak posizio hobeak lortzeko eta/edo lehiatzeko abantaila izateko. Abantaila hori lortzean, hazteko moduan dago enpresa (bai bolumenean, bai tamainan). **Hazkundeak eskalako ekonomiak sortzeko aukera ematen du, eta horiek, halaber, enpresaren errendimenduaren adierazleak hobetzen laguntzen dute.** Eskalako ekonomien abantaila eman diezaiok enpresari hazkunde horrek, eta errendimendu hobeak lortzen lagundu. Txosten honen emaitzen arabera, ez dirudi parte hartzeak eraginik duenik enpresen errendimenduan, baina baliteke zuzenean eragin beharrean zeharka egitea, tamainaren bidez. Ikerlan honen emaitzek erakusten dutenez, kudeaketako eta emaitzetako parte hartzea duten enpresak (bai jabetzako parte hartzea dutenak, bai ez dutenak) dira handienak (ikusi “Kudeaketako, jabetzako eta emaitzetako partaidetzen arteko interakzioak eta ongizatean eta errendimenduan duten eragina” atala). Seguru asko, tamaina horrek errendimendu hobeak lortzen laguntzen die enpresei, termino absolutuetan. 22. irudian duzue, ikuspegi sistemiko batetik behatuta (Kim 1992, 1999), tamainaren, eskalako ekonomiaren eta enpresen errendimenduaren arteko dinamika.



22. irudia: Tamainaren eta enpresaren errendimenduaren dinamika

Zortzigarren ondorioa: Enpresaren tamainak lotura esanguratsua eta positiboa du langile gastuarekin eta enplegatuen batez besteko kostuarekin⁷⁸. 23. irudian duzue ondorio horren adierazpen grafikoa.

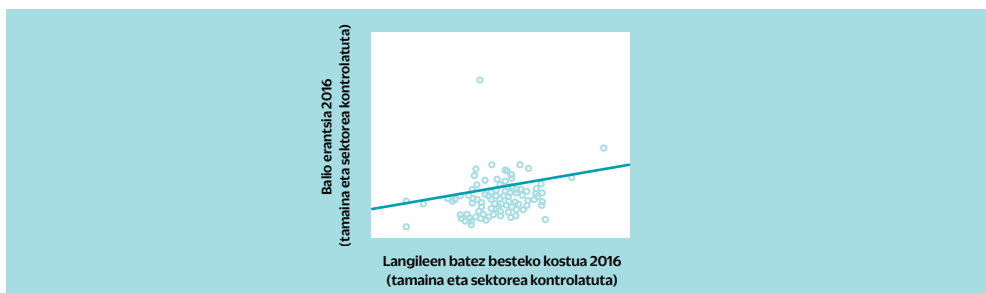


23. irudia: Enpresaren tamainaren eta langileen batez besteko soldataren arteko lotura

Ondoriozta dezakegu, beraz, **zenbat eta handiagoa izan enpresa, orduan eta handiagoak direla batez besteko soldatak**. Lanaren produktibitatea areagotzearen langileak motibatzeke aplika daitekeen neurri bat da soldata igoera, baina:

Zenbat eta handiagoa soldata, orduan eta handiagoa langileen motibazioa? Alde batetik, enplegatuen batez besteko kostuak ez du inongo loturarik langileen ongizatearen aldagaiekin⁷⁹ (gogobetetze maila, konpromisoa edo konfiantza). Baina, gainera, ez dago alde estatistikoki esanguratsurik bi enpresa multzo hauen artean: ongizatearen aldagaiekiko langileek soldata handia jasotzen dutenak eta soldata baxua jasotzen dutenak⁸⁰. Beraz, laginaren arabera, hau ondoriozta daiteke: **langileen batezbesteko soldatak ez du loturarik haien motibazioarekin**, gogobetetze mailari, konpromisoari eta konfiantzari dagokienez.

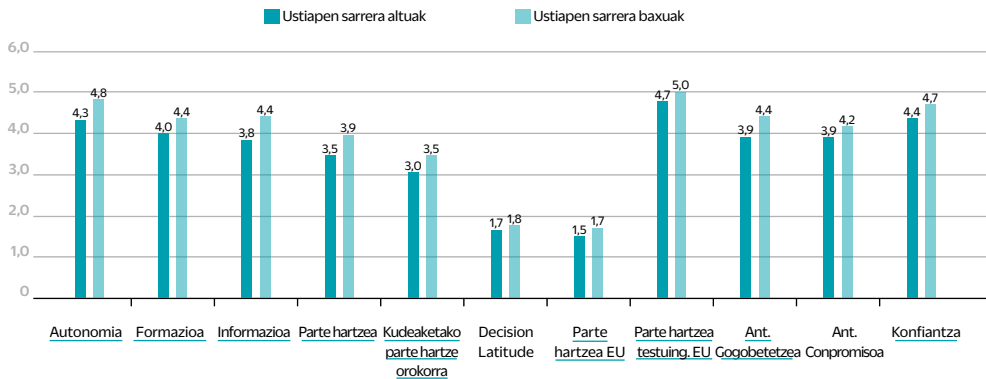
Zenbat eta handiagoa soldata, orduan eta handiagoa langileen produktibitatea? Alderdi ekonomikotik begiratuta, hau da balio erantsia: ekoizpen prozesuan eraldatzen direnean ondasunek eta/edo zerbitzuek berenganatzen duten balio ekonomiko gehigarria. Adierazle gisa erabiltzen da balio erantsia produktibitate kalkuluetan⁸¹. Kasu honetan, batez besteko soldatak erlazio positiboa eta estatistikoki esanguratsua du balio erantsiarekin⁸² (ikusi 24. irudia).



24. irudia. Pertsonen batez besteko soldataren eta balio erantsiaren arteko lotura

Laburbilduz, **zenbat eta handiagoa enpresa, orduan eta handiagoak langileen batezbesteko soldatak**. Hau ondoriozta daiteke, beraz: tamainaren eragina alde batera utzita, batez besteko soldatak ongizatearekin loturarik ez badu ere, **zenbat eta handiagoa batez besteko soldata, orduan eta handiagoa produktibitatea**, balio erantsiari dagokionez.

Bederatzigarren ondorioa: Ustiapen sarrerek eta salmentek erlazio estatistikoki esanguratsua eta negatiboa dute parte hartzearen zenbait aldagairekin (autonomiarekin eta kudeaketako parte hartzearekin, adibidez⁸³). Hala dio "Kudeaketako parte hartzea eta ongizatearekin eta errendimenduarekin duen lotura" atalak.



25. irudia: Parte hartzearen eta ongizatearen batez besteko mailen alderaketa, ustiapen sarreren arabera⁸⁴

Batezbesteko alderaketaren bidez berretsi da ondorio hori. Horretarako, ustiapen sarreren arabera sailkatu ditugu enpresak: batetik, ustiapen sarrera handiko enpresak; bestetik, ustiapen sarrera txikikoak. 25. irudiko grafikoan ikusten dira aldeak.

Beraz, **ustiapen sarrera txikienak dituzten enpresetan autonomia, trebakuntza, informazio eta parte hartzea maila handiak dituztela diote langileek**. Halaber, **ongizate maila handia dutela diote (gogobetetzea, konpromisoa eta konfiantza)**. Beharbada, baliabide ekonomikorik ezak mugatu egiten ditu diru inbertsioak, eta langileen parte hartzea handiagoa lortzera bultzatzen? Beste hitz batzuekin esanda, baliabide ekonomiko ugari eskura izanez gero langileen parte hartzeak lehentasuna izateari uzten ote dio?

78: Pearsonen korrelazioa: .58; $p < .01$ eta .21; $p < .01$, hurrenez hurren.

79: Balioren hondakinekin kalkulatu dira Pearsonen korrelazioak (tamaina eta sektorea kontrolatuta).

80: Balioren hondakinekin egin da batezbestekoen kontrastea t-Student-en bidez (tamaina eta sektorea kontrolatuta), tamainak batezbesteko soldatan duen eragina ikusirik.

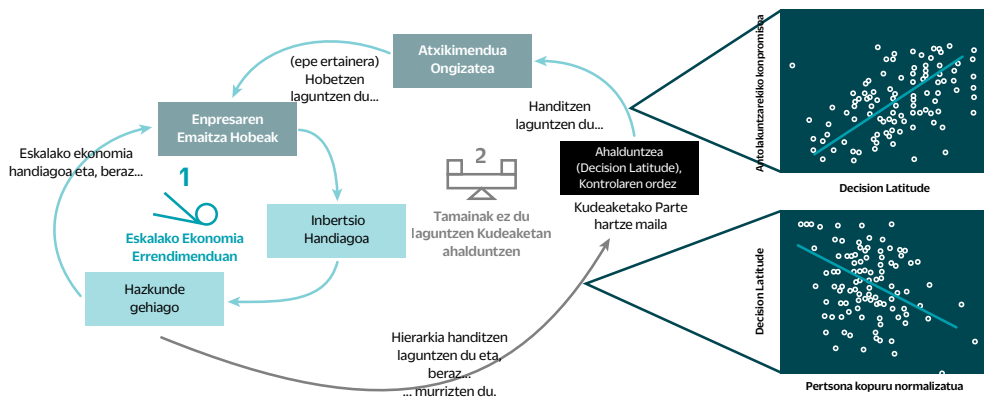
81: Kurosawa, 1975.

82: Balioren hondakinekin egin da Pearsonen proba (tamaina eta sektorea kontrolatuta), eta .23; $p < .05$ da haren korrelazioa.

83: Pearsonen korrelazioa Autonomiarekin, -.17; $p < .05$; Pearsonen korrelazioa Kudeaketako parte hartzearekin, -.18; $p < .05$.

84: Oharra: balio gordinak dira irudikoak 1etik 2raoak dira (Decision Latitude eskala eta Parte hartzea Testuinguru EB; Parte hartzea EB, 1etik 5eraoak, eta gainerako aldagaien jatorrizko neurketa eskala, 1etik 6raoak), baina batezbestekoen alderaketa (azterketa estatistikoak) hondarrekin egin da (tamaina eta sektorea kontrolatuta).

Hamargarren ondorioa: Enpresaren tamainarekin lotura negatiboa dute kudeaketako parte hartzeak eta “Decision Latitude”-k.⁶⁵ “Decision Latitude” eskalak neurtu egiten du langileek beren lanerako duten “erabakitzeko askatasuna”, hots, zenbateraino alda ditzaketen eginkizunen hurrenkerara, lan erritmoa eta/edo lan metodoak. **Enpresaren tamaina handitu ahala, murriztu egiten da kudeaketako parte hartzea** (ikusi korrelazio grafikoa 26. irudiaren beheko eskuin aldean). Hierarkiaren areagotzeak eragiten du, seguruenik, murrizketa hori. **Enpresa handitu ahala, areagotu egiten da hierarkia** (“jendearen gainean” egon beharra dela eta); **hierarkia horrek, berriz, murriztu egiten du langileen lan autonomia** (“Decision Latitude”-ren arabera adierazita: langile bakoitzak bere eguneroko jardueraz duen kontrola).

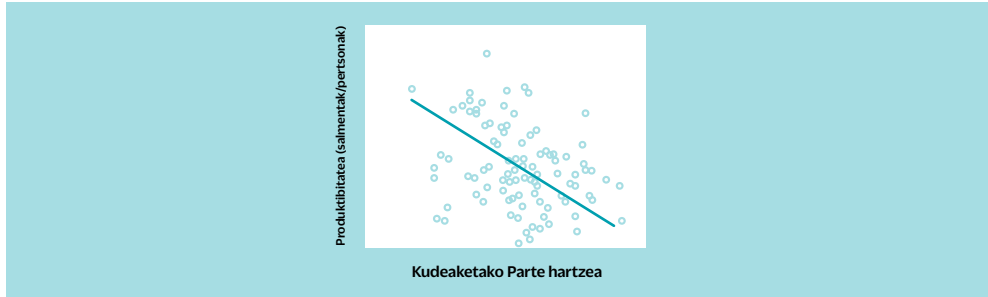


26. irudia: Enpresaren tamainak langileen autonomian eta erabakitzeko ahalmenean duen eragina, eta ahalmen horrek ongizatean duena

Hamaikagarren ondorioa: 26. irudian ikusten denez, kudeaketako parte hartzeak eragina izan behar luke enpresen errendimenduan, langileen ongizatearen bidez (konpromisoa, gogobetetzea eta konfiantza). Lagin honetako datuen arabera, baina, ez dirudi harreman positiborik dagoenik kudeaketako parte hartzearen eta/edo ongizatearen eta enpresen errendimenduaren artean. Aitzitik, datuek diote erlazio estatistikoki esanguratsua eta negatiboa dagoela enpresen errendimenduaren adierazle gehien eta kudeaketako parte hartzearen artean (ikusi “Kudeaketako parte hartzea eta ongizatearekin eta errendimenduarekin duen lotura” atala). Ikuspegi teoriko batetik espero zenaren aurkakoa da ondorio hori.

Zergatik ez dago lotura positiborik langileen ongizatearen eta enpresen errendimenduaren artean? Hainbat faktorengatik izan daiteke; besteak beste, ez direlako egokiak erabili diren ongizate adierazleak (gogobetetzea, konpromisoa eta konfiantza), edo aldagai horren osagarri diren beste ongizate faktore batzuegatik (“ongizate fisikoa”, esate baterako). Dena dela, **probableagoa da arrazoiak izatea enpresen errendimenduan eragiten duten beste aldagai batzuk daudela, ikerketa honetan aintzat hartu ez direnak**. Horien artean dago, seguruenik, produktibitatea eta/edo errendimendua hobetzeko kudeatzaileek erabiltzen duten **“lanaren intentsifikazioa”**. Bateratzen-eko egitasmoak jasotako beste lagin batzuen ebidentzia enpirikoek ere hori bera erakusten dute, hau da, lotura negatiboa eta esanguratsua

parte hartzearen eta/edo langileen ongizatearen eta enpresen errendimenduaren artean. 103 enpresatako 5.705 langileren artean egindako laginketa batean, kudeaketako parte hartzearen eta enpresen errendimenduaren arteko erlazio negatibo bera atzeman zen (ikus 27. irudia). Kasu horretan, enpresen errendimenduak “lana intentsuago egitea” zekarren berarekin



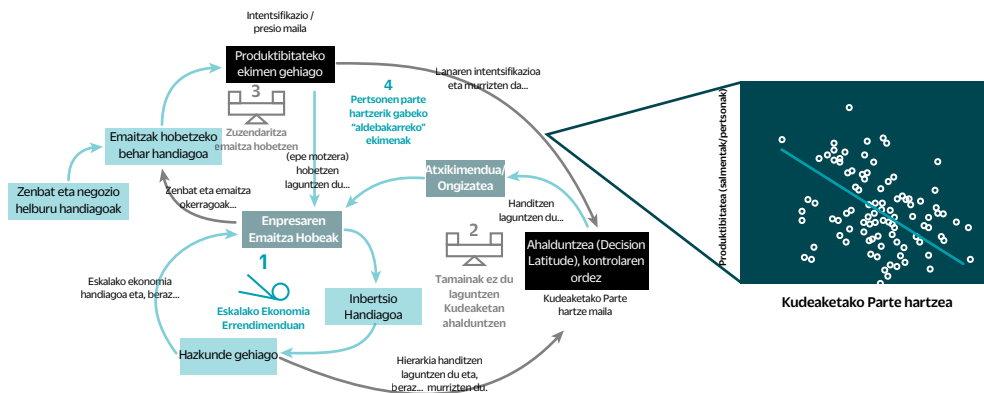
27. irudia. Lotura negatiboki esanguratsua kudeaketako parte hartzea eta errendimenduaren artean

Zergatik dauka kudeaketako parte hartzeak korrelazio esanguratsua eta negatiboa enpresen errendimenduarekin? “Lanaren intentsifikazioaren” arrazoi beragatik izan daiteke. Enpresetako kudeatzaileek sarritan erabili ohi dituzte lana intentsuago egiteko ekimenak (jende gutxiago kontratatzea bezero kopuru bera artatzeko, presioa egitea jendeak lan gehiago egin dezan eta abar). Hartara, hobetu egiten dira errendimenduaren adierazleak. Baina ekimen horiek, maiz, ondorio kaltegarriak eragiten dituzte langileek atzematen duten kudeaketako parte hartzearen eta/edo ongizatean. Kudeatzaileek “lana intentsifikatzeak” lan presioa areagotzea ekarri ohi du berekin, kasu askotan langileek lanaren gaineko autonomia eta kontrol eskasa daukaten testuinguruetan. “Gehiegizko lanagatik” lana areagotzen da, eta lanaren presioa “denbora eskari” gisa hartzen dute langileek. Behar bada horregatik atzeman dira erlazio esanguratsuak eta negatiboak enpresen errendimenduaren eta kudeaketako parte hartzearen artean.

Gogoeta horiek aintzat harturik, 28. irudiak aipatutako aldagaien arteko erlazioak erakusten ditu. Ez da neurtu ikerketa honetan “lanaren intentsifikazioa”, baina badirudi baduela antza 27. irudian ageri diren 103 enpresen kasuarekin. **Kudeatzaileek “beren kabuz” hartzen dituzte produktibitatea hobetzeko neurriak, langileen parte hartze eskasarekin. Epe laburrera, jokabide horrek enpresaren errendimenduaren adierazleak hobetzea dakar. Halaber, baina, kaltegarria da kudeaketako parte hartzerako (autonomia eta erabakitze ahalmena).** Azken argudio hori proposatzeko arrazoa da ikerketa honetan, korrelazio negatibo eta esanguratsuen ebidentziak atzeman direla salmenten/pertsonen eta kudeaketako parte hartzearen artean⁸⁵. Onartzen da salmentak/pertsona aldagaiaren atzean “lanaren intentsifikazio” handiagoa dagoela.

85: Estatistikoki esanguratsua eta negatiboa da Decision Latitude eta tamainaren arteko korrelazioa (-.26; $p < .01$); halaber, estatistikoki esanguratsua eta negatiboa da Kudeaketako parte hartzearen eta tamainaren artekoa (-.20; $p < .01$).

86: Estatistikoki esanguratsua eta negatiboa da bi aldagaien arteko korrelazioa (-.20; $p < .01$).



28. irudia: Enpresen tamaina, parte hartzea, ongizate eta errendimenduaren ikuspegi orokorra

Laburbilduz, errendimendua ez dago soilik langileen parte hartze eta ongizate mailaren menpe, baizik eta beste aldagai batzuk daudela, besteak beste, “lanaren intentsifikazioa”, zeina kudeatzaileek sustatzen baitute, trinkotasun handiagoz ala txikiagoz. Horregatik dauzkate enpresa batzuek errendimendu adierazle oso onak baina ongizate eta/edo kudeaketako parte hartze maila oso baxuak.

Ondorioak enpresentzat

Txostena amaitzeko, parte hartzean interesaturik dauden enpresa kudeatzaileentzako ideia nagusiak azpimarratuko dira atal honetan. Aurreko atalean jorratutako gaien ondorio dira proposamen hauek. Oraingoan ere, bi multzotan sailkatuko ditugu ondorioak: ongizateari dagozkionak, eta enpresen errendimenduaren alorrekoak

Ongizateari dagozkion ondorioak

Parte hartzearen hiru aukerak (kudeaketakoa, jabetzakoa eta emaitzetakoa) lotuta daude langileen ongizatearen adierazle hobeekin (gogobetetzea, konpromisoa eta enpresarekiko batez besteko konfiantza).Hiru parte hartze mota horietatik, berriz, kudeaketakoa du erlazio esanguratsuena langileen ongizate adierazleekin. Ongizate maila bera dago jabetzako eta emaitzetako parte hartzerik ez dagoen baina kudeaketako parte hartzea handia duten enpresetan eta jabetzako, emaitzetako eta kudeaketako parte hartzea dagoenetan. Aipatutako bi enpresa tipologia horietan ageri dira ongizate adierazle onenak; txarrenak, berriz, kudeaketako parte hartzerik ez duten enpresetan. Beraz, kudeaketako parte hartzea da elementurik erabakigarriena enpresako langileen ongizaterako.

Enpresen errendimenduari dagozkion ondorioak

Ez dago frogatuta parte hartzearen adarretako batek ere loturarik duenik enpresen errendimenduaren adierazle hobeekin. Oro har, ez da aurkitu lotura horren ebidentziarik. Aitzitik, kontrakoa dioten ebidentzia gehiago aurkitu dira: parte hartzea (kudeaketakoa, adibidez) sustatzen den enpresetan, nabarmen baxuagoak dira errendimenduaren adierazleak, pertsonako (tamainaren eta sektorearen albo ondorioak kontrolatu ondoren), parte hartzea sustatzen ez den enpresetan baino.

Honenbestez, alderantziko jokabide ereduak dute emaitzen bi adierazle horiek:

- Alde batetik, ongizatearekiko korrelazio positiboak ditu parte hartzeak: zenbat eta handiagoa parte hartzea, orduan eta hobea ongizatea eta/edo ongizate neurriak.
- Aldiz, korrelazio negatiboak ditu parte hartzeak enpresen errendimenduarekiko (pertsonekiko), eta/edo alde nabarmen handiak errendimenduari dagokionez.

Ondorio horiek adierazten dutenez, alderantziko erlazioa dago ongizatearen eta enpresen errendimenduaren artean (korrelazio negatiboa): zenbat eta handiagoa errendimendua, orduan eta txikiagoa ongizatea, eta alderantziz. **Arrazoibide teorikoen arabera, parte hartzeak lagundu egiten dio enpresen errendimenduari**⁸⁷. Alabaina, **ikerketan honetan jasotako laginek adierazten dutenez, seguruenik badago beste biderik enpresek errendimendu maila onak lortzeko; esate baterako, lana "intensifikatzea"**. Seguru asko, langileen ongizateari kalte egiten dio neurri horrek. Horra, bada, parte hartzearen, ongizatearen eta errendimenduaren arteko alderantziko erlazioaren zergatia.

Ondorio gisa, ebidentziek diote **parte hartzeak eragin oso positiboa duela langileen ongizatean**. Errendimenduari dagokionez, aldiz, **ez dirudi parte hartzea elementu erabakigarria denik errendimenduaren adierazleek hobera edo okerragora egiteko, guk jasotako laginen arabera behintzat**. Segur aski, honegatik gertatzen da hori: eragin handia dutelako errendimenduan beste faktore batzuek (lanaren diseinua, lana intentsifikatzea, estrategia aldatuz lehiatzeko abantailak bilatzea, teknologia eta abar).

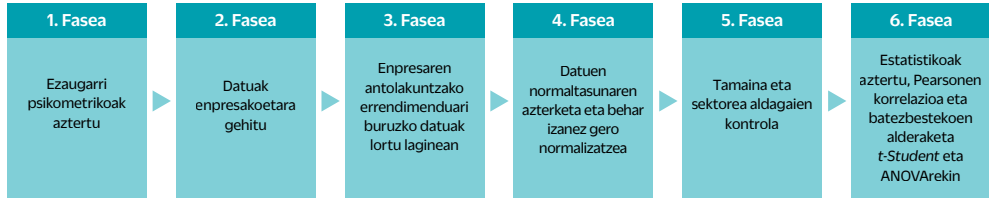
4.4

1. ERANSKINA: Datuak aztertze-ko prozedura

Hemen aurkeztuko ditugun faseetatik lehenbiziko bostek datuak prestatzea dute helburu; azkena, berriz, azterketari eta haren emaitzen interpretazioari dagokie (ikus 28. irudia).

- **1. Fasea:** Egindako neurketen ezaugarri psikometrikoak aztertzea. Horretarako, langile bakoitzari neurketen dimentsionaltasuna (faktoreen esplorazio azterketen bidez) eta fidagarritasuna (Cronbachen Alpha indizearen bidez) aztertu behar dira.
- **2. Fasea:** langile bakoitzaren datuak enpresakoetara gehitzea, enpresa bakoitzeko balio bakarra izateko. Gehitze prozesu horretan, enpresa bakoitzeko adostasun indizeak (Jamesen indizea, r_{wg}) kalkulatu dira (James, Demaree, & Wolf, 1993). "Sektorearen eragina, kontrolatu beharreko aldagaia" atalean daude azterketa horien emaitzak.
- **3. Fasea:** SABI⁸⁸ datu baseko errendimendu adierazleak esleitzea enpresa bakoitzari. Hartara, langileengandik jasotako adierazleak enpresaren errendimenduaren adierazleekin korrelazioan jar daitezke.
- **4. Fasea:** Datuak normalizatzea. Seigarren faseko azterketa estatistikoak egikaritzeko, normaltasunaren baldintza bete behar du datu laginak. Horretarako, Shapiro-Wilken eta Kolmogorov-Smirnoven testen bidez kontrastatu da aldagaien normaltasuna (Field, 2009).
- **5. Fasea:** Aztertzea zer eragin duten enpresaren tamainak (langile kopurua) eta sektoreak parte hartzearen eta enpresen errendimenduaren adierazleetan.

- **6. Fasea:** Korrelazio azterketak egitea (Pearsonenak) eta batezbestekoak alderatzea (*t-Student* eta ANOVA prozeduren bidez), parte hartzeak (kudeaketakoa, jabetzakoa eta emaitzetakoa) langileen ongizatean eta enpresen errendimenduan azaltzen dituen aldeak ulertzeko helburuarekin. 4.3.2 atalean daude azterketa horien emaitzak.



29. irudia: Azterketako lan faseak

4.5

2. ERANSKINA: Datuak enpresaka multzokatzea; adostasun indizea kalkulatzea.

Ikerketa honen azterketa eremua ez da indibiduala, baizik eta enpresa mailakoa. Hori dela eta, enpresari dagokion balio bakar bat gehitu diegu enpresa bakoitzean egindako inkesta guztiei. Komeni da egiaztatzea, dena den, enpresa mailako datuei erantsitako batezbestekoaren fidagarritasuna. Enpresa bereko jendearen artean dagoen adostasun mailaren arabera neurtzen da fidagarritasun hori. Adostasun indize altua adierazten badute erantzunek, fidagarria izango da erantsitako batezbestekoa. Adostasun indize hori kalkulatzeko, Jamesen indizea (r_{wg}) erabili dugu (James et al., 1993). Otiak 1eraino aldatzen da adierazle hori: .70etik gorako adierazleak esan nahi du badagoela adostasuna enpresako jendearen artean; adierazle txikiago bat, berriz, ez da, seguruenik, batezbesteko erantsi fidagarria.

Enpresa guztietako neurri guztien batez besteko adostasun indizea (r_{wg}) .71 da (gutxieneko batezbestekoa, .35; gehienekoa, .99). Lagin honetako enpresen %41n (333 enpresatik, 136), batez besteko r_{wg} indizea .70etik beherakoa da; beraz, zalantzan dago fidagarritasun maila.

Aipatutako 136 enpresa horiez gain, beste 13tan inkesta bakarra dago enpresako (informazio emaile bakarra). Horrelakoetan, ez dago jakiterik erantzuna fidagarria den, ez baitago adostasun maila kalkulatzeko modurik. Beraz, bazterreraz utziko ditugu hamahiru kasu horiek, iturriak eragindako errorea gainditzeko (Gerhart, Wright, Mahan, & Snell, 2000), eta gainerako 136 kasuei gehituko. Honenbestez, laginetako enpresen %45 zalantzarik izan daitezke neurketaren kalitateari dagokionez (ikusi 3. taula).

4.5 – 2. ERANSKINA: Datuak enpresa multzokatzea; adostasun indizea kalkulatzeko.

	Enpresa kopurua	Enpresa%
Adostasun maila ona duten enpresak	184	%55
Fidagarria ez den adostasun mailako enpresak ($r_{wg} < .70$)	136	%41
Adostasun indizeak ez daukaten enpresak, erantzun bakarria eman dutelako.	13	%4
Guztira	333	%100

3. taula: adostasun maila (r_{wg}) onargarria duten enpresen %

Neurtutako datuen fidagarritasunari buruzko ondorio hori dela eta, erabaki dugu datu fidagarriekin bakarrik egitea azterketak. Ondorio edo emaitza esanguratsu bakoitzeko, begiratu dugu ea emaitza bera lortzen den lagin osoarekin. Lagin osoak lagin fidagarriaren emaitza berak dituen kasuetan, lagin osoaren datuak eta irudiak plazaratuko ditugu. Hau da, lehentasun emango zaie laginketako kasu fidagarrien ondorioei, laginketa osoaren ondorioen gainetik; bien ondorioak bat baldin badatoz, berriz, laginketa osoaren irudiak eta datuak plazaratuko dira.

4.6

Erreferentzia Bibliografikoak

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Journal*, 39(4), 802–835. Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Becker, B. E., & Huselid, M. a. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: a Synthesis of Research and. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53–101. <https://doi.org/10.1021/jp001392z>
- Boselie, P., Paauwe, J., & Richardson, R. (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1407–1429.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, P. B. (1981). The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use. London: Harcourt Bracejovanovich.
- Delery, J. E., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Elorza, Unai, Aritzeta, A., & Ayestarán, S. (2011). Exploring the black box in spanish firms: The effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. *International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1401–1422.
- Elorza, U., Uribechebarria, U., & Garmendia, A. (2017). *Análisis del efecto de la participación en el bienestar de las personas y en la rentabilidad económico-financiera de las organizaciones*.
- Eurofound. (2013). European Company Survey, ECS. Retrieved March 4, 2019, from <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-2013>
- Eurofound. (2015). European Working Conditions Surveys, EWCS. Retrieved March 4, 2019, from <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.

Garmendia, A., Elorza, U., & Madinabeitia, D. (2016). Análisis del efecto de la participación en la rentabilidad económico-financiera de las organizaciones. Arrasate: Gipuzkoako Foru Aldundia, Programa Etorbizuna Eraikiz.

Gavin, M. B., & Mayer, R. C. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888.

Gerhart, B., Wright, P. M., Mahan, G., & Snell, S. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: how much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53(4), 803–834. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02418.x>

Herzberg, F. I. (1966). Work and the nature of man.

James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). r wg: An Assessment of Within-Group Interrater Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306–309.

Kim, D.H. (1992), *System Archetypes I: Diagnosing Systemic Issues and Designing High-leverage Interventions*, Pegasus Communications, Waltham, MA.

Kim, D.H. (1999), *Introduction to Systems Thinking, Innovations in Management Series*, Pegasus Communications, Waltham, MA

Kurosawa, K. (1975). An aggregate index for the analysis of productivity and profitability. *Omega*, 3(2), 157–168.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining individualized consideration: Distinguishing developmental leadership and supportive leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (79), 37–61.