

**Enpresen Administrazio eta
Zuzendaritzako gradua**

**GRADU AMAIERAKO
LANA**

**Giza baliabideen kudeaketa
hirugarren sektorean:
Hernaniko Herri Musika Elkartearen kasua**

Iñigo Arzallus Sagardia

Tutoretza: Auxkin Galarraga Ezponda

2022/23 ikasturte akademikoa

Donostian, 2023ko uztailaren 4an

AURKIBIDEA

I. Sarrera.....	3
1.1 LANERAKO MOTIBAZIOAK.....	3
1.2 HELBURUAK.....	3
1.3 ERABILITAKO METODOLOGIA.....	4
1.4 LANAREN EGITURA.....	5
1.5 AZKEN HITZ BATZUK.....	6
II. Atal teorikoa.....	7
2.1 GIZA BALIABIDEEN FUNTZIOA.....	7
2.1.1 Giza baliabideen kudeaketaren helburuak.....	7
2.1.2 Giza baliabideen kudeaketaren garrantzia.....	11
2.1.3 Giza baliabideen funtzio eta zeregin ezberdinak.....	13
2.2 GIZA BALIABIDEAK HIRUGARREN SEKTOREAN.....	17
2.2.1 Zer da hirugarren sektorea?.....	17
2.2.2 Giza baliabideen funtzioa hirugarren sektorean: boluntaritza.....	20
2.2.3 Kontratupeko langileak hirugarren sektoreko erakundeetan.....	23
III. Atal praktikoa: Hernaniko Herri Musika Elkarte.....	29
3.1 HISTORIA.....	29
3.2 HELBURUAK, ASMOAK ETA FILOSOFIA.....	31
3.3 BARNE ANTOLAKETA: ORGANIGRAMA ETA ELKARTEKO ATALAK.....	32
3.4 ELKARTEKO EGINKIZUNEN ANTOLAKETA.....	37
3.5 LANPOSTUEN DESKRIBAPENA: PROFESIOGRAMAK ETA PROFIL PROFESIOGRAFIKOAK.....	39
3.6 ERAKUNDEAREN KANPO HARREMANAK.....	44
3.7 ELKARTEAREN EGINKIZUNEN DIFUSIOA.....	47
3.8 IKUSPEGI-ANALISI ESTRATEGIKOA.....	48
3.9 HOBEKUNTZARAKO PROPOSAMENAK:.....	51
IV. Harrera gida.....	53
V. Ondorioak.....	56
5.1 ATAL TEORIKOARI DAGOZKIONAK.....	56
5.2 ATAL PRAKTIKOARI DAGOZKIONAK.....	58
5.3 BI ZATIEN ARTEKO ERLAZIOA.....	59
5.4 AZKEN HAUSNARKETA.....	61
VI. Bibliografia.....	62

I. Sarrera

1.1 LANERAKO MOTIBAZIOAK

Gradu Amaierako Lana osatzerako orduan motibazio anitz izan baditut ere, bada bat bereziki aipatu beharrekoa: ongi egindako lan bat egitearen sentrazioa. Ez naiz lan honetaz soilik ari. Urte hauetako lanaren borobiltze bat egin nahian osaturiko lana aurkeztu nahi izan dut. Gure aitona zenak zioen zerbait egitekotan, txukun eta funtsez egin behar zela, bestela hobe zela ez egitea. Urteen poderioz ohartu naiz hitz hoiengarranziaz, baita esparru akademiko eta profesionalean ere.

Bestalde, eta nire uste apalean, ikasketa hauek gehiegi lantzen ez duten gai baten inguruan egin nahi izan dut lanketa hau. Giza baliabideen arloak badu gabezia bat gure ikasketa programan: izen eta pisu handiko ikasgaien atzean egotea. Pertsonalki, interes handiko gaia iruditzen zait. Beti izan dut jendearekin hitz egiteko eta komunikatzeko gaitasuna, baina bada zerbait arlo honetan are interesgarriagoa egiten zaidana. Beste ikasgaietan, formula teoriko eta funtzional ezberdinekin jarduten gara, beti emaitza berera eramaten gaituzten aplikazioak. Ez da, ordea, giza baliabideen kasua. Gizakiok elkarrengandik oso ezberdinak gara, baita gure buruarekiko ere. Ezin dugu formula matematikoen bidez egoera batean edo bestean izango dugun jokabidea aurreikusi, ez eta horien konponbideak aurrez prestatu. Hauxe izan da nire ikasketetan giza baliabideen adarrera jotzearen arrazoi nagusia, baita lan hau giza baliabideen inguruan egitekoa ere.

1.2 HELBURUAK

Lan honekin bi helburu sendo lortzea da nire asmoa. Batetik, giza baliabideek hirugarren sektorean duten pisua eta funtzionamendua ulertzea. Horretarako, jadanik egin diren ikerketa eta hipotesi ezberdinak aztertuko ditut. Hirugarren sektore zabalean, irabazi asmorik gabeko elkarteen esparrura joko dugu. Askok ezagutzen ditugu tankera honetako elkarteak, helburu edo kausa ezberdinekin bultzatuta euren jarduera aurrera eraman nahian. Gutxik jakingo dute ordea,

erakunde hauetan badirela nominapean jarduten duten langileak, elkartearen funtzionamendu optimorako beharrezkoak direnak. Baita bolondres antzera, baina lanean, diharduten bazkidez osaturiko elkarteak. Hauetan ere, giza baliabideen inguruko lanketa premiazkoa izaten da, nahiz eta soldatapean lan egiten ez duten pertsonak izan.

Bigarren helburua, eremu teorikoan jasotakoa eremu praktikora eramatea da. Honela, Hernaniko Herri Musika Elkarteak darabilen giza baliabideen funtzionamendua aztertu eta garatuko dut. Bertako bazkide banaiz ere, elkartean egindako praktikaldia izan da antolaketa honen garrantzia benetan ulertzen lagundu didana. Egungo errealitatetik etorkizun hurbilera joaten saiatuko naiz, analisi estrategiko baten bidez egin litezkeen hobekuntzak proposatuz.

1.3 ERABILITAKO METODOLOGIA

Lan hau egiten hasi aurretik, iturri ezberdinetatik jasotako informazioaren bilaketa bat gauzatu dut. Bereziki atal teorikora bideraturik, artikuluko akademiko, publikazio ofizial edota lege ezberdinak aztertu ditut. Helburu nagusia giza baliabideen inguruko informazio osatuena biltzea izan da. Gainera, giza baliabideek hirugarren sektorean duten pisua aztertzeke, beharrezko informazio espezifikoren bila aritu naiz. Aitortu behar dut ez dela bereziki erraza izan, ez baitago informazio larregi gai honen inguruan, aurrerago azalduko dudana bezala. Euskarri digitalean aurki daiteke erabili dudana bibliografia ia guztia.

Horrez gain, bereziki zati praktikoaren diseinurako, behaketa eta ikerketa propioa erabili dut metodo nagusi gisa. Joan den otsailean Hernaniko Herri Musika Elkartean hasi nintzen lanean, ikasketa programaren barneko praktikaldi gisa. Herri musika (Bereziki txistularitza) bultzatzea helburu duen elkarte honetan, ikasketa sendo bat gauzatu ahal izan dut. Administrazio orokorreko lanak, artxibo musikaren kudeaketa, tankera honetako talde batean egin beharreko intendentzia eta azpiegitura jarduerak... Baina bereziki, giza baliabideen kudeaketaren inguruan ikasi dut gehien. 30 musikari pasatxoko taldea dugu Hernanikoa, astero astero igandeetan diana jotzeaz gain urtean zeharreko beste hamaika emanaldi egiten dituen. Praktikaldi honi atxiki naiz nire ikasketen amaierako lan hau egiteko, tutore

izan dudan Auxkin Galarragak espreski proposatuta. Atal praktikoan jasotako zati handi bat, neronek izandako esperientzia eta behaketaren fruitu da, egunerokotasunean izandako lanek emandako eskarmentuaren emaitza.

Nire ikuspegiaz gain, elkarteko bi pertsona garrantzitsurena ere barneratzerik izan dut lerrootan. Patrizia Arozena lehendakaria eta Jon Ansorena zuzendaritza artistikoko batzordekidea izan ditut eskuz esku, euren iritziak partekatuz. Elkarrizketa baten bidez, egungo egoera zein etorkizuneko nolakoak diren kontatu eta egin beharreko aldaketek zein bide hartu beharko lituzketen ere adierazi didate.

1.4 LANAREN EGITURA

Egitura klasikoko Gradu Amaierako Lan bat da nirea, ez baitut uste aldatu beharreko zatia denik. Lehenik, sarrera atala deritzon, lan hau egiteko motibazioak, helburuak, erabilitako metodologia eta egituraren azalpen simple bat ezarri dut.

Bigarren atalean, giza baliabideen antolaketaren inguruko teoria eta aspektu akademikoak barneratu ditut, marko teorikoa ere deitu litekeena. Bertan, arlo orokorretik espezifikora joaten saiatu naiz. Hau da, enpresa pribatuen munduko giza baliabideen antolaketaren inguruko informaziotik abiatuta, hirugarren sektoreko eta bertako giza baliabideei loturiko informaziora heltzen saiatu naiz. Bakoitzari azpialat bat emanez osatu dut lanaren zati teorikoa.

Hirugarren atalean, azterturiko teorien aplikazio praktikoa ikus dezakegu. Hernaniko Herri Musika Elkartea oinarritzat hartuta, hirugarren sektoreko erakunde baten eta bertako giza baliabideen (Boluntario zein soldatapeko langileen) antolaketa aztertu dut. Adibide paregabea da HHME-rena, seriotasun handiz egiten baita bertan egiten den lana, nahiz eta musikariak era amateurrean aritu. Elkartearen historia, funtzionamendua, lanpostuak eta bestelako gaiez mintzatu naiz zati praktikoan.

Laugarren atal bezala, aurreko atalean jardundakoaren laburpen bat egin dut. Ohikoak dira harrera gidak enpresen munduan, lanean hasten diren langile berrien integrazioa errazteko programak. Langileen ordeztasun, bazkide-jotzaile berrientzat pentsaturiko eskuorria diseinatu dut. Elkartearen nondik norakoak, izaten diren

lanak, funtzionamendua, kontakturako pertsonak... Elkartera batzen den kide berriak norabide bat jarraitu ahal izateko beharrezko informazioa barneratu dut.

Bostgarren eta azken atalean, atal teorikoaren, praktikoaren zein bien arteko loturaren inguruko ondorioak atera ditut. Adituek diotena benetan errealitatean betetzen ote den aztertu nahi izan dut, ea liburuetan azaltzen diren gauzak benetan hala diren edo ez jakiteko. Ondorio orokor batzuekin batera amaitzen dut lana, jarraian datorren bibliografia zerrendarekin batera.

1.5 AZKEN HITZ BATZUK

Lau urte hauetan bizi izan dudana nekez jarri nezake hitzetan. Etxe honetan ikasi dudana gain, pertsona bezala izan dudana hazkundera azpimarratzea gustatuko litzaidake. Ideia handiegirik ez zuen nerabe bezala sartu nintzen, eskola honetara ia ia kasualitatez iritsia. Orain, inongo aditurik izan gabe, enpresa eta administrazio munduko jakitun bat naizela esan dezaket. Ez dut lau urte hauek alferrik galdu izanaren sentsaziorik, inondik inora ere. Gehiago edo gutxiago erabiliko baditut ere, gauza asko ikasi dudala esan dezaket altu eta ozen.

Eskerrak eman nahi dizkiet nire alboan lau urte hauetan izan ditudanei. Klasekide izaten hasi eta lagun intimo bihurtu direnei, baita harreman handiegirik izan gabe klase tarteetan irribarre bat atera didatenei ere. Lan hau aurrera ateratzen lagundu didan Auxkin Galarraga Ezpondari. Nekez egingo nukeen halako lan bat bera bezalako pertsona baten gidaritzan izan ez banu. Fakultateko irakasle taldeari, harreman gehiago edo gutxiago izanda ere, gurea bezalako gazte talde bati enpresa munduko atak zabaltzeagatik. Hernaniko Herri Musika Elkarteko lagunei, praktiketan hasi eta, egun, ni langile finko bihurtzeko hautua egiteagatik, baita lan hau gauzatzeko laguntza eta babes osoa erakusteagatik ere. Familia eta lagunei, une zailenetan ere argia badela erakusteagatik eta nire aukeretan beti hor egoteagatik.

Lan hau zuengatik eta zuentzat da, bihotzez. Gustukoa izango duzuelakoan, milesker denagatik.

Iñigo Arzallus Sagardia
2023ko uztailaren 4ean

II. Atal teorikoa

2.1 GIZA BALIABIDEEN FUNTZIOA

2.1.1 Giza baliabideen kudeaketaren helburuak

Giza baliabideen kudeaketa ezinbesteko jarduera bilakatu da enpresen eta administrazioaren munduan. Azken finean, ordenagailu, makina eta erreminten atzean lanean ari direnak hezur-haragizko pertsonak dira. Helburu amankomun batzuk oinarri hartuta, haiek lortzeko zereginak identifikatu, antolatu eta gauzatzeko balio duen arloa da. Carlos Cortes gizarte aholkulari eta adituak dioenez¹, funtzio honek garapen nabarmena jasan du azken hamarkadetan. Geroz eta urriagoa da giza baliabideetako nagusiaren edota “Jefe de personal” deiturikoaren irudia enpresetan. Beraiek ziren kontratuak, nominak, antolakuntza, txandak, kaleratzeak eta antzerako lanak egiten zituztenak. Denboraren poderioz, enpresaren ikuspuntutik langilearen ikuspuntura mugitu da profil hori, enpresan lanean ari direnen interesei atentzio gehiago jarriaz. Nagusi edo agintari bat izatetik, laguntzaile, zuzendari edota gidari papera hartzera igaro dira. Hobera egindako aldaketa, dudarik gabe.

	50.-60. hamark. Langileen nagusia	70. hamark. Lan erlazioen zuzendaria	80. hamark. G.B. zuzendaria	90. hamark. Pertsonen zuzendaritza arduraduna
Betekizuna	Administratiboa	Soziala	Estrategikoa	Holistikoa
Helburua	Soldatak eta jokabide arauak	Lan giroa	Antolaketa eraginkorra	Antolakuntza eta pertsonen garapena
Edukia	Arautzailea	Lan baldintzen negoziazioa	Formakuntza eta komunikazioa	Konpetentzien garapen eta indartzea

1. Taula: Zuzendaritza moduen eboluzioa (Iturria: Cortés, C. (2009). Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas. *Fundación Luis Vives. España*)

¹ Cortés, C. (2009). Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas. *Fundación Luis Vives.*

Taula honekin argi ikus dezakegu asko aldatu dela, zorionez, enpresa eta enpresariak giza baliabideekiko zuten ikuspuntua². Eredu “tradizionaletan” enpresaren irabaziak maximizatzea zen helburuak, horretarako kostuak murriztuz. Patrikari soilik begiratzen zitzaion, eta inori ez zitzaion axola langileak eroso eta motibatuta egotea eta baloratuak sentitzeak. Gainera, kostu murrizketa zela eta, langile askok ez zuten enpresan denbora asko irauten eta aukera hobeen bila ihes egiten zuten. Ondorioz, giza baliabideen funtzio bakarra lanpostuak bete eta antolatzea zen, hautagaien formakuntza eta gaitasunak gehiegi begiratu gabe.

Azken urteetako garapena laguntza handikoa izan da enpresen munduan, giza baliabideen (Eta ondorioz, enpresen) egoera guztiz ezberdina izatera helduz. Halakoak dira zenbait enpresa multinazionalak aplikatzen dituzten politika eta neurriak, langileak gustura eta eroso sentitu daitezten. Giza baliabideen sailaren sorrerak helburu guztiz ezberdin bat jarri zuen mahai gainean: langilea gustora sentiaraztea. Honek langileen motibazioan eta erosotasunean eragingo du eta ondorioz euren laneko errentagarritasunean. Enpresak dituen beharrak eta etorkizunean izango dituenak kontu handiz aztertzen dira, baita kide berrien erakartze eta integrazio prozesuak ere. Honela, egun beharko diren ordezkioak eta etorkizunean beharko diren langileak ahalik eta hobekien aukeratzen dira. Hori gutxi balitz, garrantzia handia ematen zaio langileen formakuntza jarraiarari eta etengabeko garapenari, horretarako beharrezko formakuntza planak ezarriz.

Egun, toki batzuetan zeregin administratiboetara bideratuta badaude ere, giza baliabideen funtzioaren eginkizun nagusiak langileen enplegu, antolaketa, garapen eta ebaluaketarekin loturik daude³. Enpresaren araberakoa izango da arlo honen konplexutasuna eta kasu ezberdinak aurkitu ditzakegu:

- Langile gutxi dituen enpresatxo batean edo familiako negozioetan, giza baliabideen arloak ez du pisu handiegirik izaten. Pertsona konkretu baten lana izan ohi da, enpresako nagusiarena askotan, beste lan batekin partekatzen dena. Gainera, azpikontratatuak enpresa edo gestorien bitartez funtzionatzen dute zati handi batean, zeregin horietara bideratzeko nomina

² Cortés, C. (2009). Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas. *Fundación Luis Vives*.

³Grupo Edebé (2013).El departamento de recursos humanos (Unidad 1). *Editorial Edebé*.

bat sortu ezin dutelako. Hala, euren jarduera ekonomikoan buru belarri aritzeko askatasuna lortzen dute batetik, eta giza baliabideen arlo txiki bat sortzeak suposatuko lukeen bigarren mailako gastu bat sahiesten da bestetik.

- Enpresa ertain batean, nagusia da giza baliabideen arloko lan garrantzitsuenak egiten dituen (Hautaketa eta barne promozioa esaterako). Baina langileen administrazio eta antolaketako lanak administrazio sailaren esku uzten ditu. Bertatik bideratzen dira, beste hainbat zeregin bezala, giza baliabideen antolaketa eta kudeaketa lanak. Zenbat eta potoloagoa izan enpresa, orduan eta mardulagoa izango da giza baliabideen arloa eta txikiagoa enpresariaren lana., dauden beharrei ganoraz erantzun ahal izateko.
- Enpresa handi edota multinazional batean, departamentu handi batek kudeatzen ditu giza baliabideen inguruko lan guztiak eta hauek azpiatal ezberdinetan banatzen ditu. Azpiatal edo sail bakoitzean jarduera konkretu bat burutzen da (Nominen saila, langileen antolaketaren saila, kontratazioen saila...) eta guztia batzen duen zuzendaritza batek, giza baliabideen zuzendaritzak, kudeatzen du bertan egiten den guztia, enpresaren jarduera ekonomikoarentzat ahalik eta lagungarrien izan dadin. Zuzendaritza honek lankidetzan jarduten du enpresako goi zuzendaritzarekin.

Azken finean, horixe da giza baliabideen kudeaketaren helburu nagusia. Enpresarako pertsona egokienak bilatu, hautatu, formatu eta eurekin garapen hobereana izatea enpresaren jardueran laguntzeko. Autore eta ikerlari ezberdinek hainbat banaketa egin dituzte helburu hoiengandik inguruan, eta bizitako garaiko ekonomia eta enpresaren ikuspegiak eragin nabarmena izan du bakoitzaren ondorioetan. Hemen, XXI. mendeko giza baliabideen kudeaketak dituen helburu motak azaldu nahiko nituzke, enpresa edo erakundeari egiten dioten ekarpenaren arabera. Orotara, lau esparru orokorretan banatzen dira⁴:

1) Helburu korporatiboak:

⁴ Dolan, Simon L. (2003). *La Gestión de Recursos Humanos* (2ª ed. España 2003). *Mc Graw Hill*.

Aurrez esan bezala, enpresaren jarduera ekonomiko orokorrean lagundu behar du giza baliabideen kudeaketak. Ez dugu ahaztu behar, kasu konkretu batzuetan izan ezik, giza baliabideen arloa ez dela jarduera orokorra. Laguntza edo euskarri bat da enpresaren barruan, benetako helburuak betetzen lagunduko duena. Horrek esan nahi du, arlo honek ere enpresako helburu orokor berberak izango dituela atzean, nahiz eta bere xede propioak ere izango dituen.

2) Helburu funtzionalak:

Giza baliabideen saila erakundearen jarduera eta helburuekiko maila egoki batean kokatu behar da. Langileen antolaketa eta banaketak bat etorri behar du enpresako beharrekin, ez gehiago eta ez gutxiago. Esaterako, giza baliabideen departamentuan dagoen langile kopuruak proportzio egoki bat bete beharko luke enpresa osoan lanean ari den langile kopuruarekin. Oreak hori mantenduko ez balitz, enpresak ezingo lioke bere erritmoari eutsi edo baliabideen alferrikako gastu bat egongo litzateke.

3) Helburu sozialak

Giza baliabideen hitzak berak dio. Gizakiak garrantzitsuak dira enpresentzat eta argi izan behar du zuzendaritza nagusiak zein giza baliabideen arloko zuzendaritzak. Gizartearen onurarako helburuak izatea eta hauei modu etikoan aurre egitea ezinbestekoa da, baita izan daitezken alde ilunak ahalik eta gehien murriztea. Lege markoak eragin handia izan dezake gauzak ongi egiten ez badira eta enpresaren irudia ere asko kaltetu daiteke.

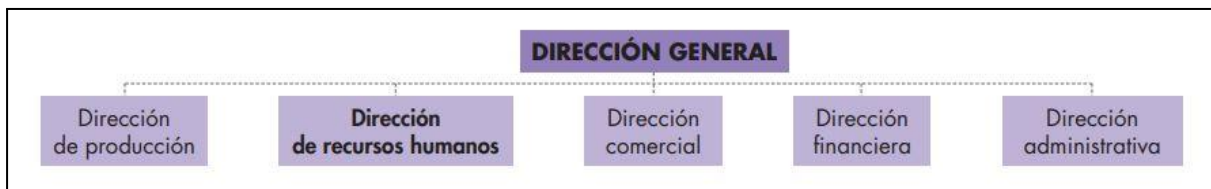
4) Helburu pertsonalak

Enpresak bezala, langile bakoitzak bere helburu eta ametsak ditu. Garatzen duen lanpostuan ere helburu pertsonalak izaten dituzte, lanean jarraitzera bultzatzen dituztenak. Beraz, enpresaren helburuak betetzen diren bitartean, langileen helburuak betetzen joatea oso aberasgarria da. Hala ez balitz, langileen motibazioa galtzen joango litzateke eta lanaren produktibitatea erori egingo litzateke.

2.1.2 Giza baliabideen kudeaketaren garrantzia

Esan bezala, langileak dira enpresaren gurditik tiraka dabiltzanak eta erakundearen eguneroko helburuak betetzen dituztenak. Geroz eta pisu gehiago hartzen joan dira enpresetan, bertako aktibo garrantzitsuenetakoak bilakatu direlarik azken urteetan. Beraz, garrantzia handiko arloa bihurtu da.

Hori gutxi balitz, enpresaren jardunean zuzenki eragiten duen departamentua da giza baliabideena. Langileen jarrera eta prestakuntza faktore erabakigarriak dira helburuak lortzeko garaian, baita antolakuntza eta banaketa prozesuen eraginkortasuna eta enpresaren misioaren zentzuzko garapena. Gauzak horrela, zuzendaritza nagusiaren beheko koskan kokatzen da, gainontzeko zuzendaritza orokorren maila berean.



2. Taula: Zuzendaritzen taula

(Iturria: Grupo Edebé (2013).El departamento de recursos humanos (Unidad 1). *Editorial Edebé*)

Giza baliabideen sailak egindako lanean izan beharko liratekeen lorpen eta helburuak azaltzea ere komenigarria da. Aurrez aipatu ditugun helburuak, enpresaren funtzionamenduarekin loturik daude, baina jarraian azalduko ditugunak giza baliabideen kudeaketaren barne helburuak izango lirateke. Bertan, helburu esplizitu, inplizitu eta epe luzeko helburuak aztertuko ditugu⁵ (La gestión de personas y el talento):

1) Helburu esplizituak

Langile potentzialak erakartzea, enpresan mantentzea, erakundearen antolaketan barneratuz hauek motibatzea eta euren hazkundera laguntzea

⁵ Dolan, Simon L., Valle Cabrera, Ramón, López Cebrales, Álvaro (2014). La gestión de personas y el talento. *Mc Graw Hill*.

izango lirateke helburu esplizituak. Ez da nahikoa erakarpen kanpaina on bat izatea, egungo hautagai askoren interesekoa izaten delako behin enpresa barruan egonda egin dezaketen ibilbidearen nondik norakoak jakitea. Ordainsari, formazio eta garapen programa erakargarriak diseinatu eta azaltzea beharrezkoa da. Honek guztiak giza baliabideen arloari egingo zaion ekarpenean zerikusi zuzena izango du, eta programa bat diseinatzerakoan beste guztiak kontuan izan beharko dira.

2) Helburu inplizituak

Hiru helburu inplizitu garatzen dira giza baliabideen arloan. Alde batetik, produktibitatearen kudeaketa dugu. Bertan, giza baliabideen kudeaketak paper oso garrantzitsua jokatzen du. Produktibitatean alde handia duten bi enpresa alderatuko bagenitu, ezberdintasun handienak giza baliabideen trataera eta orientazioan egongo lirateke.

Beste helburu bat, langiroaren kalitatea hobetzea da. Geroz eta gehiago dira euren lanaren kontrola hartzeko konpromisoa eskeintzen duten langileak. Enpresak egoera hau ikusi eta garatzeko eta hazteko aukera eman behar die pertsona hauei. Honela, laneko bizitzaren kalitatea hobea izango da eta enpresako langileak asebeteta eta egindako lana ona denaren sententzioarekin joango dira etxera.

Azkenik, legeak betetzearen helburua dago. Oso oinarritzko helburua badirudi ere, argi ibili beharreko kontua da. Erakundeek lege, erabaki juridiko eta epai guztiak onartu behar dituzte, baita giza baliabideen arlokoak direnean ere. Saileko nagusiaren ardura da legediaren ezagupenak izatea edo hauek eskuratzeko laguntzaile adituak izatea. Lege markoa zorrotz bete beharko da arazo legalak ekiditeko.

3) Epe luzerako helburuak

Epe luzeko helburuak (Edo azken balantzea) errentagarritasun eta lehiakortasun kontuekin loturik daude. Giza baliabideen kudeaketak eragin

handia du erakundearen azken emaitzetan. Azken balantze honen garrantziaz jabetzeak eta etorkizuneko erabakietara giza baliabideen kudeaketa egokia bideratzeak, erakundearen pisua handitu dezake enpresen munduan.

2.1.3 Giza baliabideen funtzio eta zeregin ezberdinak

Enpresa edo erakunde bakoitzak bere giza baliabideen politika eta antolaketa jarraitzen du, duen dimentsio, helburu eta lan egiteko moduaren arabera. Aurreko ataletan esan bezala, ez da antolaketa bera emango enpresa txiki batean edo multinazional batean eta bertan jardungo duen langile kopurua ere oso ezberdina izango da.

Departamentu sendoa den tokietan, giza baliabideen sailak antolaketa propio bat izaten du, modu egokienean lan egin ahal izateko. Hau, sail hauek izan ditzazketen funtzioen arabera egiten da eta halako itxura izaten dute⁶:

I. Enplegu funtzioa:

Langileen planifikazio, hautapen eta formazio lanak barneratzen dituen funtzioa da. Etorkizuneko langile bat enpresa batekin harremanetan jartzen denean hasten da funtzio hau martxan, eta ibilbide osoan zehar oso presente izaten du. Bertan barneratzen dira:

- Plantilaren planifikazioa egitea
- Lanpostuen deskribapen eta katalogoa sortzea
- Langileen hautapen eta formazioa egitea
- Kide berrien sarrera kudeatzea
- Promozioa bultzatzea
- Postu bat betetzeko betebeharrak aztertzea
- Kaleratzeak tramitatzea

II. Langileen administrazio funtzioa:

Giza baliabideen sail barruan egin beharreko zeregin administratiboekin loturik dago, bulegoko lanak izaten dira askotan. Burokraziarekin ere loturik

⁶ Ruíz Otero, E., López Barra, S. (2011). Operaciones administrativas de recursos humanos (Unidad 1: El área de recursos humanos). *Mc Graw Hill*.

dagoen funtzioa da hau, “paper-arteko lana” suposatzen duena. Funtzio honetako lanak dira:

- Lan jarduera hasierako dokumentazioa sortzea (Gizarte Segurantza, Ogasuna...)
- Kontratuak egitea
- Nomina eta aseguru sozialak sortzea
- Soldaten erreziboak egitea
- Langileen antolaketa egitea
- Gizarte Segurantza eta Ogasunaren obligazioak tramitatzea
- Oporren, bajen, baimenen eta antzekoak kudeatzea

III. Ordainketa funtzioa:

Langileen ordainketa sistema bat diseinatzea eta honek dituen emaitzak aztertzean datza. Hainbat faktore kontuan hartuta ezartzen da ordainketa sistema, eta hitzarmen kolektiboekin lotuta joaten da. Honako lanak barneratzen dira bertan:

- Soldaten ikerketa egitea (Osagai finko eta aldagarriak, dietak...)
- Maila bakoitzeko ordainketak baloratu eta egokitzea
- Ordainketa sistemak diseinatzea
- Pizgarri politikak diseinatzea

IV. Giza baliabideen garapen funtzioa:

Formazio eta garapen lanetan oinarritzen den funtzioa da, langileen gaitasunak identifikatu eta hobetzeko. Pertsonen monotonian erori ezker desmotibatzeke eta euren errentagarritasuna nabarmen jaisteko joera izaten dute. Hori saihesteko, eurak eta egiten duten lana garatzeko lan hauek egiten dira:

- Plantilaren gaitasunak identifikatzea
- Formazio planak diseinatzea
- Motibazioaren ebaluazioa egitea
- Egin beharreko lanen jarraipena
- Parte hartzea sustatzea
- Absentismoa emango balitz, kausak aztertzea eta irtenbideak ezartzea

V. Lan harremanen funtzioa:

Oro har, laneko esparruan sor daitezken arazoak konpontzeko balio duen funtzioa da. Gehienetan nagusien eta langileen arteko eztabaidak izaten dira konpondu beharrekoak. Bi aldeen ordezkariak izaten dute negoziazioan parte hartzeko ardura eta hauek izaten dira landu beharreko gaiak:

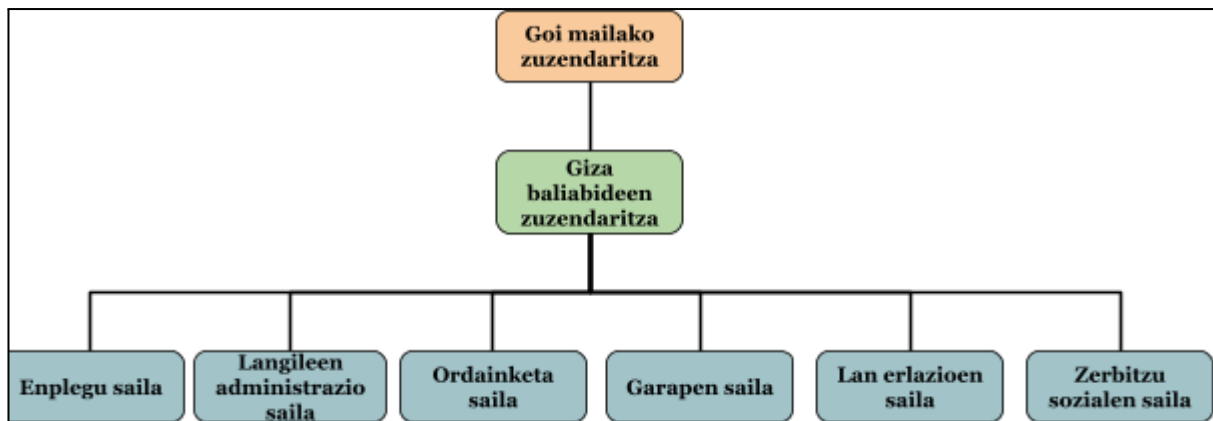
- Kontratazioekin loturikoak
- Ordainketa politikekin loturikoak
- Lan gatazkak edota negoziazio kolektiboak
- Lan arriskuen prebentzioa
- Langileen osasun eta lan baldintza egokiak mantentzea
- Lan ezberdintasunak orekatzea

VI. Gizarte zerbitzuen funtzioa:

Langileen ongizaterako eta laneko klima hobetzeko sorturiko zerbitzuak izaten dira. Batzuetan enpresak berak sorturikoak dira eta besteetan azpikontrataturiko enpresa batek eskeintzen du zerbitzua. Iraganean oso arrunta zen, eta gaur egun hain ohikoak ez diren arren, enpresa batzuek oraindik mantentzen dituzte zerbitzu hauek:

- Ekonomatoak (Langileentzako hornigai dendak, merkeagoak)
- Haurtzaindegiak
- Ikasketa-bekak
- Osasun zerbitzuak
- Bizitza aseguruak
- Jubilazio eta gaixotasun aseguruak

Enpresaren arabera, lan hauek kudeatzeko jende gehiago edo gutxiago izango da. Ondorioz, sail gehiago edo gutxiago eta konplexutasun maila ezberdinekoak sortuko dira. Aurrez esan bezala, giza baliabideen departamentu indartsu bat duen enpresa handi xamar batean oinarritzen dira teoria gehienak. Funtzio bakoitza sail baten esku geratuko litzateke eta guztiak giza baliabideen zuzendaritzak batuko litzuke. Beraz, tankera honetako organigrama batean laburtuko genuke orain arte aipaturiko guztia:



3. Taula: Enpresa bateko organigrama (Iturria: Sorkuntza propioa)

2.2 GIZA BALIABIDEAK HIRUGARREN SEKTOREAN

2.2.1 Zer da hirugarren sektorea?

Elkarteak, fundazioak, kooperatibak edo gobernuz kanpoko erakundeak pertsonen ongizateagatik lanean diharduten instituzioek osatzen dute hirugarren sektorea deiturikoa. Izaera pribatuko baina irabazi gabekoa izatea da sektorearen bereizgarri nabarmenena⁷ eta irabazi asmorik gabeko ekonomia, ekonomia sozial-solidarioa edo hirugarren bidea bezala ere ezagutzen da.

⁷ Paiva, V. (2004). ¿ Qué es el tercer sector?.

Ezin dezakegu esan berriki sortutako sektorea denik elkarte, fundazio eta antzerakoena. Orain dela ez asko eman zaio, ordea, garrantzia eta pisu ekonomikoa, beste sektore batzuekin alderatzera iristeraino. Ondorioz, ikerketa gutxi egin dira eta hainbat esparru daude oraindik aztertu eta garatzeko. Horietako bat da giza baliabideen kudeaketarena. Modu oso ezberdinean lan egitera behartuta ikusi daitezke erakunde hauek, defendatzen dituzten kausa eta printzipioei estuki loturik egongo delako nork bere kasuan egin beharreko bidea. Agertoki aldakor eta dinamikoetan lan egiten dute enpresan antzera, baina gizartean eragin handia izan dezaketen helburuak izateak zailtasun eta ardura gehigarri bat ematen die.

Badira hamarkada batzuk helburu sozialeko erakundeak errealitate direla, ez agian gaur ezagutzen ditugun bezala. Are gehiago, aditu askoren ustez, irabazi asmorik gabeko elkarteak kapitalismoaren beraren eraginez sorturiko mugimendua dira. Horren adibide garbia izanik XIX. mendean sorturiko laguntza sozietateak (Mutuak, aurrezki, kreditu edota kontsumo kooperatibak, laguntza erakunde erlijiosoak...). Baina hauek elkartzen dituen multzoa *sektore* moduan deitu eta finkatzea XX. mendeko 70. eta 80. hamarkaden artean izandako hainbat fenomenoren ondorioa da.

Garai hartako erakundeek, “Ekonomia sozial” deiturikoa martxan jartzea erabaki zuten. Arrazoi nagusiak bi ziren eta industrializazioaren ondorengo garaiko arazo sozialekin zuzenki lotuta zeuden. Honakoak ziren⁸:

- **Langabezia krisi larri baten sorrera eta ongizate-estatuko instituzio tradizionalen gainbehera.** Bereziki, lanpostu finkoen desagarpena eta kontratu prekario (Edo kontraturik gabeko) lanaren gorakada izan ziren arrazoi honen puntu esanguratsuenak. Honen ondorioz, biztanleriaren zati handi bat ongizate-estatuaren onurarik gabe geratu zen, babestuko zituen erakunderik gabe alegia.
- **Gizarteko eragile berrien agerpena.** Mugimendu ekologistak, gutxiengo etniko, sexual edo genero eskubidekoak... Ongizate-estatuak aurreikusten ez zituen eskakizunei aurre egiteko prestatuak zeuden eragileak ziren. Langileen eta euren eskubideen alde borrokatzeko prest agertu zirenean, herritarrek argi izpi bat ikusi zuten iluntasunean.

⁸ Paiva, V. (2004). ¿ Qué es el tercer sector?.

Beraz, ongizate-estatuak ase ezin izan zituen eskakizunen ondotik sortu ziren irabazi asmorik gabeko erakundeak. Hamaika motako instituzio aurki ditzakegu gure inguruan, dituzten helburu, antolaketa edo onuradunen arabera. Aniztasun honek oso zaila egiten du definizioak sortzea, bai eta sektore honek dituen helburuak zehaztasunez deskribatzea ere. Hala ere, hainbat adituk norabide bereko ideiak eman izan dituzte eta oro har hauek izaten dira irabazi asmorik gabeko elkarten printzipioak⁹:

- Gizaki, objektu eta kausak kapitalaren gainetik daude.
- Lankidetzaren boluntario eta irekia izatea.
- Bazkideen arteko kontrol demokratikoa (Fundazioak salbu, ez baitute bazkiderik).
- Erabiltzaileen interesen eta interes orokorrak bat etortzea.
- Arduraren eta elkartasunaren defentsa eta aplikazioa.
- Botere publikoetatik aldendutako kudeaketa autonomoa.

Ezaugarriei dagokienez, antzekotasun handiagoak egon ohi dira erakunde batetik bestera. Gehienetan aurrez aipaturiko printzipioei loturik daude baina ez guztiz. Hauek dira¹⁰:

- Izaera pribatua. Gobernu kanpoko erakundeak dira, nahiz eta diru laguntzak jaso edota funtzionario publikoak euren zuzendaritzetan egon. Estatuak ez du inongo partaidetzarik.
- Irabazi asmorik gabekoak. Izandako jarduerak sorturiko etekinak ez dira sekula bazkideen artean banatzen.
- Autogobernatuak. Bazkideek erabakitzen dute zuzendaritza nola eta nork osatuko duen.
- Boluntarioak. Edozein pertsona afiliatu daiteke.
- Egituratuak. Izaera juridiko finko bat izan ala ez, barne egitura bat mantentzen dute, formaltasun gehigarri bat emanez.

⁹ Monzón, J. L. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (56), 9-24.

¹⁰ Paiva, V. (2004) ¿Qué es el tercer sector? 102

Mugimendu honek duen irudi juridikoari begiratzen badiogu, ohartuko gara ia denak “Irabazi asmorik gabeko elkarteak” direla (Gutxi batzuk fundazioak badira ere, ohikoena elkarten irudia da). Administrazio publikoarekin harreman handiak dituzten heinean, legez ondo araututa daude elkarteak. Horri buruzkoa da 2002-ko martxoaren 22-ko 1/2002 Lege Organikoa, elkartze eskubideak arautzen dituena. Bertako kapitulu ezberdinetan, herritarrei elkarten bidez bat egiteko eskubideak onartzen zaizkie, bai eta sortzen den erakundeak jarraitu beharreko jokabideak arautzen dira. Lege orok duen egitura jarraitzen du eta interesgarriak ez diren atalak ere baditu, baina hauek dira garrantzitsuenak:

- **II. Kapituluak: Elkarten eraketa.** Irabazi asmorik gabeko elkarteak sortzen diren unean egiten diren ekintzak biltzen ditu. Eraketa batzarra eta dagokion akta, estatutuak eta helbideratzea. Lehen pausoa da, eta baliteke garrantzitsuena ere izatea.
- **III. Kapituluak: Elkarten funtzionamendua.** Behin eratuta, erakundearen izango diren jokabideak, arauak eta barne funtzionamendua zehazten da, dokumentu idatzien bidez. Horrez gain, jardueren eta hauek sortu ditzazketen diru fluxuen kontabilitate obligazioak zehazten dira. Elkarteak disolbatuko balitz, egin beharreko dokumentazio eta prozesuak ere agertzen dira.
- **IV. Kapituluak: Bazkideak.** Elkarteak osatzen duten pertsonen inguruko arauak egiten da atal honetan. Bazkideak eskubidea eta bere lagapena, eskubideak eta betebeharrak eta bazkidearen baja boluntarioa dira kapitulu hau osatzen duten zatiak.
- **V. Kapituluak: Erregistroa.** Administrazio publikoan erregistratzea elkarten obligazioetako bat bezala har daiteke. Ez soilik elkarten erregistroan, baita ogasuneko erregistroan ere. Inskribapen eskubidea, erregistro autonomiko zein nazionala, publizitatea edota arautegi juridikoa aipatzen dira bertan.
- **VI. Kapituluak: Zabalkunde neurriak.** Elkarteak berak eta administrazio publikoak, erakundearen zabalkundeak bultzatu eta errazteko neurriak hartuko ditu. Gehienbat, egin daitezkeen ekintzen zerrenda eta hauek egiteko moduak arautzen dira. Utilitate publikoko elkarten inguruko arauak ere bertako artikuluetan egiten da.

Eremu sozialaz gain, kultur arloko ekimenak kudeatzeko aski erabilia izan da elkarteen formula hau. Euskal Herriari dagokionez, kultur elkarteak, dantza eta musika eskolak, aisialdi taldeak eta antzerakoak erregularizatzeko sortu izan dira irabazi asmorik gabeko elkarteak. Enpresa edo langile autonomo izaera sortzeko behar bezainbeste indar ez duten jarduerak izaten dira askotan, diru funtsak mugitu arren irabaziak sortzera bideratu gabekoak. Aurrerago, atal praktikotan, eremu honetako erakunde bat aztertuko dugu, Hernaniko Herri Musika Elkartea hain zuzen ere.

2.2.2 Giza baliabideen funtzioa hirugarren sektorean: boluntaritza

Irabazi asmorik gabeko erakundeak badira ere, asko izan dira euren jarduera kudeatzeko kontratupeko langileak hautatzearen bidea hartu duten elkarteak. Giza baliabideen garapeneko modeloetan guztiz kokaturik ez badago ere, toki askotan beharrezkoa den irudia da langile mota honena. Horrek esan nahi du, interes sozialak jardunaren erdigunean jartzen dituzten erakundeetan ere, garrantzi handikoa dela giza baliabideen sail bat egotea eta honen kudeaketa egokia egitea.

Hirugarren sektorean giza baliabideek duten balio estrategikoa aztertuz¹¹, ohartzen gara balio handia ematen diotela pertsonak irabazi asmorik gabeko erakunde bati. Ez dugu ahaztu behar kausa sozialen alde egiten dutela lan tankera honetako eragile ia guztiek. Beraz, pertsonen alde lanean aritzeko kausa horretan sinisten duten pertsonak beharko dira. Gainera, oso ondo prestaturiko langileak behar izaten dira. Ez soilik egonkortze prozesuan dauden profiletan lan egingo dutelako, baita erakundearen egoera oso bizirik eta aldaketa konstanteetan dabilelako. Jartzen diren helburuek gizartean izango duten eragina ere aztertu beharko da giza baliabideen inguruko erabakiak hartu aurretik, askotan garrantzia handiko gaietan lan egiten baitu erakundeak.

Baina hirugarren sektorearen oinarria ez dira kontratupeko langileak, gai horretaz hurrengo atalean mintzatuko gara. Sektore sozialeko inizatibean oinarrian, bazkide edo boluntarioak daude, eurak direlako bertako giza baliabideak¹² (La gestion de

¹¹ Cortés, C. (2009). Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas. *Fundación Luis Vives*.

¹² Hernández Garrido, R., Grávalos Gastaminza, M^a A. (2007) La gestión de recursos humanos de las entidades sin ánimo de lucro, especial relevancia al voluntariado. Trabajo presentado en el XVII. Congreso Hispano-Francés. ESIC.

recursos humanos de las entidades sin animo de lucro. XVII. Congreso hispano francés). Eurak gabe, erakundeen portzentaia handi batek ez luke funtzionatuko eta are gutxiago, zentzurik izango. Giza baliabideak diren heinean, kudeaketa on bat egitea beharrezkoa izango da kasu hauetan ere.

Hala ere, irabazi asmorik gabeko erakundeek beste modu bateko antolaketa jarraitzen dute giza baliabideen arloan. Kontuan izan behar da, beste edozein erakundek ez bezala, paper oso garrantzitsu bat betetzen dutela egungo gizartean. Paper hau ezberdina izango da erakunde bakoitzaren helburuen arabera, baina arrakasta ia guztia boluntarioen esku egoten da. Hiru ideia nagusi atera ditzakegu hirugarren sektoreko giza baliabideen kudeaketaren inguruan:

- Elkartruke bat da. Boluntarioak bere ilusio eta lan egiteko gogoia ematen dizkio entitateari, eta honek lanerako helburu, talde, azpiegitura eta errekonozimendua ematen dio. Biek ala biek dute hartutako konpromisoa betetzeko ardura.
- Boluntarioen hautaketa, formazio eta antzeko gastuen ordainketaz erakundeak arduratu behar du.
- Lan talde ezberdinetako boluntarioen zuzendaritzaz beste boluntario batzuk arduratzen dira. Lan eta kargu hauek esleitzeaz, erakundeko zuzendaritza arduratuko da.

Kontratupeko langileak ez badira ere, antolaketa bat behar duen arloa izaten da hirugarren sektoreko giza baliabideena. Prozesuak ez dira enpresa batekoen oso ezberdinak, baina hautagaiak duten pentsamoldeak erakundearen printzipioekin bat egitea garrantzitsua da. Hauek dira aurrera eraman beharreko lanak¹³ (Dialnet-La gestion de RRHH):

- **Postuen analisia.** Lanpostu baten antzera, hutsik dagoen elkarteko postu baten analisia egin behar da, nolako egoeran dagoen eta etorkizunean izan dezakeen balioa aztertuz. Postua beteko duen izangaiak eduki beharreko betekizunak ere zehazten dira.

¹³ Nicolás Martínez, Catalina, Rubio Bañón, Alicia Maria (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*.

- **Hautagaien bilaketa.** Beharrezko lanetarako prest dagoen jendea bilatzeko fasea da. Sare sozialetan, inguru pertsonaletan, antzerako erakundeetan... egin daitezke bilaketak. Gure elkartearen misioaren erakusleho ere izango da, beraz tentuz egin beharreko lana da.
- **Hautagaien aukeraketa.** Hautagai potentzialen zerrenda osatzen dugunean, hautaketa fasera igaroko gara. Bertan metodo ezberdinak erabili daitezke (Langileen hautaketa faseen antzera), elkarrizketak edo galdetegiak izanik egitura erabilienak. Gure ikuspegiarekin eta lan egiteko moduarekin bat datorren hautagaia bilatu beharko dugu.
- **Formakuntza, garapen eta hazkundera.** Behin erakundeko kide berria hautaturik, bere bolondres ibilbidea egiten hasiko da. Garrantzitsua izango da behar errealei erantzuten dieten formazio programak martxan jartzea, bazkide berriaren etorkizuna eta elkartearen funtzionamendu egokia zalantzan jar dezake eta. Ondorengo egitura izan dezake formazioak:
 - **Hasierako formakuntza,** erakundean sartu aurretik jasotzen dena.
 - **Formakuntza jarraia,** erakundean sartu ondoren jasotakoa. Ikastaroak edo betetzen duen postuko formakuntza izan daitezke bide egokienak (Postu bera betetzen duen kide batekin)

Langileekin gertatzen den bezalaxe, hainbat motako boluntarioak aurkitu ditzakegu irabazi asmorik gabeko erakunde batean¹⁴. Badira **boluntario finkoak**, konpromiso maila handienekoak direnak. Hauek, erakundean modu egonkorrean parte hartzeko konpromisoa hartzen dute eta askotan bete beharreko ordu kopuru bat izaten dute aurrez ezarrita. Bestalde, **boluntario puntualak** ere badaude. Aurrekoek baino konpromiso maila txikiagoa dute, eta batzuetan ez dira entitateko kide ofizialak izaten. Halaere, modu erregularrean hartzen dute parte antolatutako ekintzetan. **Boluntario teknikoak** ere garrantzia handikoak dira. Kontratupeko langileak ez izan arren, betetzen duten postuak eskatzen dituen ezagutza teknikoek jabe dira. Horrek esan nahi du, prestaketa profesionaleko bazkideak direla eta euren gaitasunak emateko prest daudela elkartearen onurarako. Azkenik, **kolaboratzaileak** eta **bazkide arruntak** aipatu behar ditugu. Lehenengoek, aldizkako laguntza eta baliabideak eskeintzen dizkiote entitateari, modu

¹⁴ Hernández Garrido, R., Grávalos Gastaminza, M^a A. (2007) La gestión de recursos humanos de las entidades sin ánimo de lucro, especial relevancia al voluntariado. Trabajo presentado en el XVII. Congreso Hispano-Francés. ESIC.

erregularrean parte hartu gabe. Bigarrenek, erakundeko jardueran zuzenki parte hartzen ez badute ere, ekarpen ekonomikoen bidez laguntzen dute. Elkarrean funtzionamenduan oso profil garrantzitsuak dira azken bi hauek.

2.2.3 Kontratupeko langileak hirugarren sektoreko erakundeetan

Askok jakingo ez badute ere, irabazi asmorik gabeko erakunde eta elkarteek kontratupeko langileak izan ditzakete, enpresa baten modura. Gehienetan, zeregin administratibo edo teknikoak egitera bideratuta daude, bazkide eta boluntarioek egin beharreko lanak errazte aldera. Erakunde handiago edo txikiagoak izanda, euren langileria proportzionala izango da. Hala ere, tankera honetako entitateetako kontratupeko langileen zenbakia ez da enpresa handi baten tamainakoa (Bai agian enpresa txiki eta ertainen antzekoa).

Catalina Nicolas Martinez eta Alicia Maria Rubio Bañonek, Murtziako unibertsitateko adituak, *Universia Business Review* aldizkarian argitaratutako ikerketa batean¹⁵, Espainian jarduten zuten bost enpresa sozial edo irabazi asmorik gabeko erakunderen giza baliabideen funtzionamendua aztertu zuten. EHAS fundazioa, Hola Ghana erakundea, EXURB kolektiboa, BIZZI entitatea eta Landa, herri eta enplegu garapenerako behatokia aztertu zituzten. Guztietan zituzten langileak, gehiago edo gutxiago, baina planifikazio, formazio, garapen edota hautagaiei ezarritako baldintzak oso ezberdinak zirela ikusi zen. Horrez gain, azterturiko enpresa guztien oinarrian boluntarioak zeudela ikusi zen, baina langile kontratatuen funtzioa ere oso garrantzitsua zela ondorioztatu zen, gainontzeko partaideen lanak errazteko. Azkenik, guztietan kontratupeko langileen kudeaketa egiten zela ikusi zen, ez horrenbeste boluntarioen kudeaketa konkretu bat. Beraz, pentsa daiteke bost erakundeetan modu bertsuan antolatzen zirela langile zein bazkide edo boluntarioak.

Langileen adarretik jarraituz, beharrezkoa izaten da ziklo profesionaleko etapa guztiak aurrez zehaztuta izatea, bakoitzean zer non eta nola ongi jakiteko. Ezaugarri hauek enpresetako giza baliabideen sailen tankerakoak dira, azken finean egingo

¹⁵ Nicolás Martínez, Catalina, Rubio Bañón, Alicia María (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*.

diren lan gehienak administrazio, kudeaketa eta antzeko gaiekin loturik daudelako. Hainbat iturri kontrastatu ondoren, irabazi asmorik gabeko elkarte bateko langilek bizi beharreko prozesua azalduko dugu¹⁶¹⁷:

1. **Postuen deskribapena**

Lanerako edozein tokitan bezalaxe, lanpostu bakoitzaren deskribapena egin beharko da, beharko diren gaitasun, titulazio eta lan baldintzekin. Epe batean lortu nahi diren helburuak baloraturaz, errazago sor daiteke behar dugun lanpostuaren profila. Honela, bete beharreko funtzioak eta hauek aurrera eramateko beharrezko ordu kopuruak kalkulatzeko dira, besteak beste. Egokiena lan jardunaren oinarria %70-%90 bitartekoa izatea litzateke, lanaldi osoa bere kabuz osatuko baita ezusteko lan gehigarrien ondorioz.

2. **Postuak betetzea: errekrutatzea, hautaketa eta kontratazioa**

Bi modutan bete daiteke hutsik dagoen lanpostu bat:

- a. **Kanpo iturriak.** Postuaren berariazko iragarpena egin ostean, enpresaz kanpoko hautagaien kurrikulumak jasotzen dira lehenik. Hauek zuzenean jaso daitezke hautagaietatik, edo lan eskaintzen plataformetan, unibertsitateetan edota antzerako iturrietan bilatu ditzakegu. Ondoren hautaketa prozesua hasten da, bere fase ezberdinetan. Hainbat metodo ezberdin erabili daitezke: kurrikulumen azterketa, ariketa praktikoen ebazpena, froga psikoteknikoak... Baina gehien erabiltzen dena elkarrizketaren metodoa izaten da. Garrantzitsua da ongi prestatutako elkarrizketa bat izatea, erakundeak zein hautagaiak garbi izan dezan postu hori betetzeko egokiena den pertsona izango dela. Behin hautagai egokiena topatu dugunean, bere kontratazio eta integrazioa igarotzen da. Harrera plan bat egin eta langile berriari integratzen laguntzea ezinbestekoa da, bereziki lehen sei hilabeteetan ikusten delako ea benetan balizko hautagaia aukeratu dugun.
- b. **Barne iturriak.** Jada gure erakundean lanean ari den pertsona bati eskeini diezaiokegu postu berria, barne promozioz betetzeko. Normalean, garrantzia edo ardura handiagoko postuetara bideratzen

¹⁶ Nicolás Martínez, Catalina, Rubio Bañón, Alicia María (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*.

¹⁷ Cortés, C. (2009). Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas. *Fundación Luis Vives*.

dira halako hautagaiak, entitatearen funtzionamendu eta filosofia ongi ezagutzen dutenak. Aurrera eramanez ahal izateko, egungo langileei galdetu beharko genieke ea jauzi hau emateko gai diren. Hitzarmen kolektiboa ere oso kontuan izan beharko dugu, baita langileen ordezkariekin harturiko akordioak ere (Hala baleude). Boluntarioak ere erakundeko giza baliabideak diren aldetik, hauei ere eskeini beharko litzaieke lanpostua eskuratzeko aukera. Eta beharko balitz, entitateko barne promozioak iragarki ireki bat egingo litzateke, interesa duen orok bere burua aurkezteko.

3. **Formazioa eta garapena.** Erakundearen giza baliabideak, bertako talentu iturri nagusia dira. Horrek esan nahi du, euren gaitasunak ahal bezain beste ustiatzeko beharrezkoa izango dela formazio plan ezberdinak aurrera eramatea, jada dituzten abileziak indartu eta berriak sortzeko. Gainera, aurrez esan bezala, mota honetako elkarteak eszenatoki oso aldakorretan mugitzen dira eta enpresa arruntek baino zailtasun gehiagoko egoerak izaten dituzte egunerokotasunean. Horrek esan nahi du kide guztiak, baina bereziki langileak, ikasketa eta formazio prozesu konstante batean egon behar direla, egoera berriei aurre egin ahal izateko. Formazio planak izaten dira halako beharrak asetzeko tresnarik eraginkorrenak. Batzuetan enpresak berak bere baliabideekin sortzen ditu, inongo laguntzarik gabe. Baina eskatzen duen lana dela eta, askotan kanpoko enpresa baten uzten dira formazio planaren atal denak edo ia denak. Hainbat plan ezberdin sortu daitezke behar ezberdineko kideei zuzenduak (Boluntarioentzat, langile hasiberrientzat, langile beteranoentzat...). Hala ere, ezaugarri orokor hauek izan beharko lituzke sortzen dugun plan orok:

- a. Dinamiko eta malguak, aldaketen aurrean behera etorriko ez dena.
- b. Errealista, dimentsionatua eta eraginkorra, erakundearen egungo egoerara moldatzeko prestatua.
- c. Giza baliabideen gainontzeko politikekin erlazionatua eta helburu estrategikoak lortzera bideratua.
- d. Iraunkorra eta integrala, erakunde osorako eta denbora mugagabeen aplikatzeko aukerarekin.
- e. Motibatzailea, kideen garapen profesional eta pertsonala gauzatu ahal izateko

- f. Komunikatua, langile, boluntario zein zuzendariek planaren berri izan dezaten
 - g. Erakundeko zuzendaritzak (Eta kasuan kasu, arloko arduradunak) onartua.
4. **Ebaluazioa.** Arlo bakoitzeko arduradunak behin eta berriro ebaluatzen dituzte euren ardurapeko pertsonak, modu inkonsziente batean. “Primeran ari da” edo “Arazoak ematen hasi da” bezalako esaldietan egiten dugu, nahi gabe. Erakundearen ditugun langileen (Boluntarioekin ere egin daiteke) lanaren ebaluazioa modu objektibo batean egin behar da, ordea. Gure entitateko balore eta kulturei atxikitako ebaluazio sistema bat martxan jartzea ideia oso aproposa da. Gainera, kontu handiz marraztu beharreko lerroak dira, ez baita erraza halako egoeratan mugitzen diren erakundeetako langileak ebaluatzea. Adibide gisa, honelako forma bat izan lezake gure ebaluazio sistemak:
- **Sistemaren helburuak definitzea.** Zertarako nahi dugun jakin beharko dugu, gure erakundearen estrategiarekin bat egin dezan eta konpentsazioarekin lotura errazago egiteko
 - **Ebaluatuko dena zehaztea.** Ebaluatu beharreko alderdiak zehaztu beharko ditugu. Esaterako, balioak, helburuak eta konpetentziak ebaluatu ditzazkegu.
 - **Gure sistema gure modura sortzea.** Lan egiteko dugun moduari egokituriko ebaluazio sistema sortu beharko dugu. Erakundea oso parte hartzailea bada, bi norabidetako ebaluazio sistema bat ezarri daiteke. Bestalde, arduradunen lana izango da taldea modu objektibo batean ebaluatzea, euren irizpide pertsonalak tartean sartu gabe.
 - **Gainontzeko politikekin lotua.** Esan bezala, giza baliabideen kudeaketako beste gaiekin loturik egon behar du sistemak. Garrantzitsua da bereziki formazio, konpentsazio eta garapen planekin lotuta egotea, baita etorkizuneko helburu eta konpetentziekin ere.
 - **Komunikazioa.** Ebaluazio sistema sortzea bezain garrantzitsua da erakundeko kide guztiek martxan jarriko dela jakitea. Baldin baleude, langileen ordezkariak jakinaren gainean izatea komenigarria litzateke. Gogorarazi egin beharko da ez dela norgehiagoka bat egiteko sistema bat, taldeen motibazioa eta garapena ebaluatzeko sistema bat baizik

5. **Konpentsazioa.** Egindako lanaren bidezko ordain bat jasotzeko, konpentsazio sistema propio bat (Sistema de retribución) diseinatu behar du erakundeak. Barne ekitatea (Erakunde barruko hiaerarkiaren arabera ordainsariak) zein kanpo ekitatea (Antzerako erakundeek dituzten ordainsariak) errespetatzeak langileen motibazioa eta balioa handitu ditzazke. Irabazi asmorik gabeko elkarreentako soldatak, antzeko lanak egiten dituzten merkatuko beste enpresetako soldaten azpitik egon ohi dira. Bertan lanean ari direnak ez dira soilik soldatarentatik lanean aritzen, baita kausa edo filosofia amankomun batengatik ere. Hala ere, ordainsari duinak izan daitezke halako tokietan, betiere ordainketa politika egoki bat diseinatzen bada. Ondorengo ezaugarriak hartzen dituzte kontuan ordainketa edo konpentsazio politikek:

- Barne ekitatea
- Soldaten arteko aldea (Handienetik txikienera)
- Soldaten mailak
- Urteko eguneratzeak (KPIaren arabera)
- Merkatuaren arabera posizionamendua
- Soldaten egitura
- Progresioa

Soldatez gain, jai egunak, baimenak, bajak, eszedentziak eta gainontzeko lan malgutasunak ere kontuan izan behar dira erakundeko langile mota ezberdinentzat. Bai lege markoa eta bai hitzarmen kolektiboak (Orokorrak, sektorekoak nahiz enpresa/erakundekoak) kontuan izan beharko dira erabakiak hartzeko garaian, baita gainontzeko politikak ere.

6. **Desbinkulazioa.** Giza baliabideen arloko gairik delikatuena izango da ziur aski desbinkulazioarena. Bertan sartzen dira kaleratzeak eta dimisioak, gai ez tekniko eta konplexuak. Hainbat arrazoi izan daitezke entitatea edo langilea erabaki hau hartzerantz bultzatzen dutenak, baina garrantzitsuena modu zuzen eta argienez egitea da, gatazkarik sortu gabe. Langile batek, modu librean edo behartuan, erakundea utziko balu, ondorengo neurriak hartzea gomendagarria litzateke:

- a. Erabakia objetibo eta koherentea izatea
- b. Implikaturiko bi alderdiak entzutea
- c. Denbora eta epeak ondo kudeatzea
- d. Lan irtenbide bat lortzen laguntzea

- e. Irteera plan bat prestatzea (Harrera plan bat dagoen bezala)
- f. Lan taldeak halako egoeretarako prestatzea
- g. Jokabide motak zehaztea (Código de conducta deritzona)
- h. Erakundearekin harremanetan jarraitzeko aukera eskeintzea
- i. Kideei jakinaraztea

Honekin batera, bai erakundeak eta bai inplikaturiko langileak autokritika egin beharko lukete hartutako erabakien inguruan. Egoera honetatik zerbait ikasi beharra dago, okerreko jokabideren bat egon delako agian gu ohartu ere egin gabe. Etorkizunean halako egoerak saihestu nahi badira, hausnarketa bat egitea beharrezkoa izango da, akatsetatik ikasi eta aurrera jarraitu ahal izateko.

III. Atal praktikoa:

Hernaniko Herri Musika Elkarte

Marko teorikoan elkarten munduko giza baliabideak era orokor batean lantzen jardun gara. Funtzio hauen nondik norakoen oinarriak nahiko antzekoak izan ohi dira erakunde gehientsuenetan, baina hortik aurrerakoa guztiz bestelakoa izaten da. Instituzio bakoitzaren kausa eta helburuek finkatuko dituzte hartu beharreko erabaki eta politikak, baita giza baliabideen kasuan ere. Horrek esan nahi du, ezin ditugula inondik inora ere teoria horiek orokortu, are gutxiago askotan helburu sozialekin jarduten duten irabazi asmorik gabeko elkarteetan. Beraz, kasu praktikoa eta konkretu batera jotzea besterik ez zaigu geratzen, aurrez aztertutako hipotesiak nola garatzen diren jakin ahal izateko. Praktikaldia horietako batean burutu dudanez, aukera ezin hobeako bat iruditu zait ikerketa hau aurrera eramateko. Atal honetan, Hernaniko Herri Musika Elkartearen nondik norakoak ezagutuko ditugu, giza

baliabideen funtzioaren inguruan sakonduko dugularik. Bertako pare bat partaideren hitzak ere jasoko ditugu lerrootan.

3.1 HISTORIA

Hernani oso herri musikaria (Eta bereziki, txistularia) izan da. 1531. urtekoak dira bertako ministrilen lehen testigantzak¹⁸, udaletxeak data eta jai konkretuetan jotzeko kontrataruriko musikariak. Garaian garaiko aldaketek eraman zuten Hernaniko udaleko txistulari taldea osatzera. Aipatu beharra dago, ez baita oso kasu ohikoa gaur egun, garai hartako txistulariak udalaren funtzionarioak zirela, herriko langileak. Are gehiago, medikua edo aguazilaren pareko garrantzia izaten zuen txistulariak udaleko eguneroko bizitzan. Izen ospetsu ugari igaro ziren talde honetatik, tartean txistu munduko erreferentzia handienetako bat dena, Isidro Ansorena Eleizegi. 1965eko martxoan ordea, taldea osatzen zuten Ansorena-Ugaldetar txistulariek blokeko dimisioa aurkeztu zuten, jai egunetako erromerietan egiten zitzaizkien isekak medio. Hernaniko azken txistulari funtzionarioak izan ziren.

Arazo hauen ondoren, gazte talde batek hartu zuen lan hauek egiteko ardura. Apezetxea anaiak, Joakin Insaustirekin batera, aurreko txistulariek egiten zituzten funtzioak egiten hasi ziren baina inongo lan kontraturik gabe. Urteen poderioz, hainbat formula eta osaera ezberdin izatera heldu da talde hau. Gehienetan bezala, irabazi asmorik gabeko elkartearena izan da denboran gehien iraun duena. Honek asko errazten ditu udaletxe eta administrazio publikoarekin egin beharreko lan eta tramiteak. Egitura honekin funtzionatu dute Hernaniko txistulariek azken urteotan, Hernaniko Herri Musika Elkartearen eratu arte.

Hernaniko Herri Musika Elkartearen-HHME, 2022ko irailaren 16an sorturiko irabazi asmorik gabeko elkartearen da. Oro har, herriko txistularitzaren eta euskal musika tradizionalaren inguruko lanketa egiteko jaio zen, udalarekin eta bertako erakunde edota eragileekin lankidetzan estua mantenduz. Bertan biltzen dira Hernaniko txistulari gehienak, baita herritik kanpoko zenbait musikari ere. Herriko musika eskolako ikasle eta ikasle oihak dira gehienak, baina baita bestelako taldeetan jarraitzen duten txistulariak ere. Herriko musikari amateurrez gain, erdi zein goi

¹⁸ Apezetxea, P. (1992). Hernani eta Txistua: bere txistulariak. *Argitalpen eta publikapenen gipuzkoar erakundearen, Kutxa*.

mailako txistulari eta perkusiolari titulatuak ere batzen ditu elkarteak. 2022ko urriaren 2an eskeini zuen bere lehen ekitaldi ofiziala, eta 2023ko urtarrilaren 1az geroztik Hernaniko Udalarekin jarduera-hitzarmen bat du, urtean zeharreko lan eta betebeharrak zehazten dituena.



1. Irudia: HHMEren lehen diana (Iturria: HHME)

3.2 HELBURUAK, ASMOAK ETA FILOSOFIA

“Hernaniko herri musikak historikoki izan duen lekua eta garrantzia balioan jartzea, berau errespetuz zainduz eta dagokion tokian agerraraziz”

Hitz hauekin, eta beste askorekin, laburbildu daiteke HHME-ren helburu nagusia. Gure herriko karrika eta plazetan historikoki izan den soinu bandaren aldeko lana egiteko sortu zen elkarte hau, bereziki txistuaren kasuan sakonduz. Toki askotan indartsu mantentzen bada ere, musika eta tradizio honen joera orokorra gainbeherarena da. Esparru kulturean hazi eta bizi garenontzat, mingarria suertatzen da halako egoera baten aurrean egotea, eta aurrera jarraitzeko grinak bultzatzen gaitu hainbat erabaki eta konpromiso hartzera. Azken finean, euskal kultura eta tradizioa merezi duten errespetuz landu, zaindu eta transmititzea dago gure jardueraren oinarrian.

Gauzak honela, eguneroko lanak norabide jakin bat hartzen du. Hernaniko herriari eta Udalari kalitatezko musika zerbitzua eskaintzean datza gure jarduna. Elkarte honetatik, kultur eta musika egutegia osatzen duten jai eta ospakizunetan oinarritzat den zuzeneko musikari behar bezalako baldintzatan eutsiko zaiola bermatzen saiatzen gara. Hau gauzatu ahal izateko, biziki garrantzitsua zaigu Udalarekin zein herriko eta inguruko kultur talde eta eragileekiko lankidetzak bultzatu eta antolatzea. Sortu zenetik, HHME-k harrera bikaina izan du herritarren artean, baita eragile garrantzitsuenen artean (Musika Banda, Erraldioen konpartsa, auzo elkarteak, dantza taldea...). Honek dakarren lan guztia ganoraz eta duintasunez egin asmoz beharrezko baliabideak ezartzeko konpromisoa ere hartzen da.

Akats larria litzateke egunerokotasunean eta gaurko ikuspegian soilik geratzea. Garai berriak datoz, aro berriak, eta hauetan sortuko diren lanei ere erantzun beharko zaie. Azken finean, Hernanin etorkizunean sortuko diren musikari naiz kultur alorreko profesionalei plaza, kale, eszenatoki eta lankidetzak bultzatzeko alde zuzeneko jarrera hartzea komeni da. Eta ez gara musika soilaz ari, euskal kulturaren eta gure erroen transmisioaz ari gara. Horretarako, musika eskolatik edota beste esparruetatik datozen belaunaldi berriak gertu izatea komeni da, biharko egunean beraiek izango direlako kalean gora eta behera ibiliko diranak, gure helburu berdinekin. Hauen formakuntza eta ikasketa prozesua fintzen laguntzeko ere bagaude, afizioa ofizio egiteko bidea erakutsiz. Horren adibide dira antolatu izan diren (Eta antolatuko diren) ikastaro, hitzaldi eta tailerrak. Azkenik, etorriko diren proiektu eta ideia berrietan gure laguntza emateko prest azaltzen gara, Hernaniko kultura herrikoia alderantzian apustua eginez. HHME-k txistularitzaren inguruko jardunarekin eman zion hasiera bere ibilbideari, baina nork daki etorkizunean zein beste instrumentu edota formazio hartuko ote dituen bere gain.

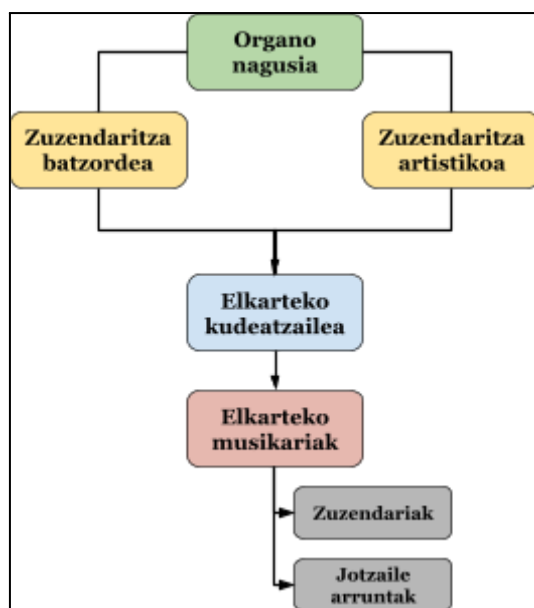


2. Irudia: San Joan jaietako azeri dantza (Iturria: Kronika)

3.3 BARNE ANTOLAKETA: ORGANIGRAMA ETA ELKARTEKO ATALAK

Edozein erakunde, enpresa edota administraziook bezala, irabazi asmorik gabeko elkarteek euren antolaketa propioa izaten dute. Zuzendaritza bat (Edo gehiago) izaten da goialdean, eta azpiatal edo sail ezberdinek osatzen dute erakundea.

Hernaniko Herri Musika Elkartearen kasua nahiko antzekoa da, baina hainbat berezitasunekin. Atal honetan barne antolaketa hau nolako den aztertuko dugu hainbat ikuspegitik, horretarako elkarteko organigrama erabiliaz.



Organigrama honetan ikus dezakegunez, maila ezberdinetan banatzen da Hernaniko Herri Musika Elkartearen. Horien barruan atal ezberdinak daude, guztiak euren konplexutasun, funtzionamendu eta, ondorioz, erabaki ahalmen eta boterearekin. Banan bana aztertuko ditugu elkarte hau osatzen duten zati ezberdinak:

- **Organo nagusia:** Elkarteko eskubide osoko bazkide orok osatzen duen batzordea da. Erakundearen organo gorena dugu eta bertan gai nagusiak lantzen dira: urte edo ikasturteko estrategiak, egin beharrak, memoriak, behar edo eskatzen diren gai nagusiak... Elkarteko sailak (Zuzendaritzak eta kudeaketa sila) aldatzeko edo desegieko ahalmena du. Edozein elkartek bezala, urtean behin gutxienez biltzeko betebeharra du, eta hortik aurrera beharrezkotzat ikusten diren biltzarrak egiten dira. Bozka eta parte hartze eskubidea izango dute elkartean ofizialki bazkideturik dauden kideek. Honetarako, izangaiek bazkide izateko ezaugarriak betetzen dituztela aztertuko da eta elkarteko bi kidek euren idatzizko babesaren eman beharko diote bazkidegaiari.
- **Zuzendaritza batzordea:** Zuzendaritza politikoa, administrazio zuzendaritza edo, besterik gabe, zuzendaritza deritzona da. Kargu politikoak bezala, hautagai ezberdinen artean aukeraturiko hiru bazkidek osatzen duten organoa da. Lau urterako eratzen da hasiera batean, baina bazkideek nahi

beste luzatu dezaketa batzorde berberaren jarduna. Elkarte orok bere erregistroa egiterakoan bezala, gurean ere ondorengoak dira kargu hauek:

- **Lehendakaria:** Elkarteko zuzendari gorena, taldearen norabidea zehazteko ezinbesteko pieza. Legezko ordezkari legitimoa da, baita elkarteko irudia ere. Udalarekin edo beste eragileekin lankidetzan aritzerakoan zeresan handia izaten duen pertsona da. Ondorioz, botere eta erabakitze eskumen handiena duen bazkidea da, baita ardura handienak bere gain hartzen dituen ere.
- **Idazkaria:** Elkartean sartzeko izangaien eskaerak jasotzeaz eta lehendakariari zein organo nagusiari helarazteaz arduratzen da. Bileretako aktez eta bazkideen erregistroa egunean eramatearen lana ere bere gain hartzen du, baita administrazioarekin egin beharreko lanak eta elkarteko lege kontuak aurrera eramatekoa ere.
- **Diruzaina:** Izandako diru sarrera, gastu eta mugimenduak kontrolatzeaz arduratzen da. Gainera, organo nagusiari eta lehendakariari aurrekontuen eta urteko kontuen laburpena azaltzea dagokio, elkarteak ogasunarekin dituen betebeharrak ahaztu gabe. Lan hauek egin baino, ongi egiten direla gainbegiratzea da figura honen ardura HHME-n. Izan ere, elkarteko kudeatzaileak egiten ditu lan hauek, eta diruzaina bere nagusia edo saileko burua izango litzateke.

Lan hauek burutzeko hiru hautagaiz osaturiko batzordea aurkezten da eta organo gorenak du hauek onartu edo baztertze eskuduntza. Kargu politikoak borondatezkoak dira, ez dute ordainsaririk jasotzen postu hauek betetze hutsagatik.

- **Zuzendaritza artistikoa:** Zeregin administratiboetatik at, elkarteko emanaldi eta hauen inguruko musika kontuekin lotuta dagoen zuzendaritza da. Aurreko ataleko karguak bezala, borondatezko lana da eta organo nagusiak hautatzen ditu bertako kideak. Egun, hiru bazkidez osaturiko zuzendaritza da elkarteko jardun artistikoa gidatzeko ardura duen lan taldea. Ahal dela, musika ikasketak edota antzeko lanetan arituak izan diren pertsonen osatua egon dadin saiatzen da elkartea, lanak errazte aldera. Euren zereginak honakoak dira:

- Urtean edo ikasturtean egingo diren ekintzen programazioa osatzea, hiruhilekoka antolatuz.
 - Programazio honen kalitatea ziurtatzeko beharrezko baliabide pertsonal eta materialak identifikatzea eta kudeaketa sailari helaraztea.
 - Kontzertuetako programak prestatzea eta, hala balitz, zuzendaria aukeratu eta gonbidatzea.
 - Goiz deietan jo beharreko programak prestatzea.
 - Etorkizuneko behar musikalen inguruan hausnarketa egin eta etor daitezkeen egoerak baloratzea.
- **Elkarteko kudeatzailea:** Erakundeko langilea da. Elkartea sortu zenetik argi izan zen kudeatzaile edo administrari baten irudia sortu behar zela bi motibogatik. Alde batetik, kudeaketa lan hau gehiegizkoa delako borondate soilaz egiteko. Eta bestetik, kultur arloko langilearen irudia indartzeko eta halako tokietan ere lan franko dagoela aldarrikatzeko. Hauek dira egungo langilearen zeregin eta betebeharrak:
 - Administrazioari dagozkionak:
 - Administrazio saileko lan orokorrak: kontratuak, kontabilitatea, zerga aitorpenak, aurrekontu eta erosketen kontrola, ordainketak, eta abar.
 - Elkarteko dokumentu eta agirien tramitazioa.
 - Dirulaguntzen eskaera, jarraipen eta zuriketak.
 - Hernaniko Udalarekiko harremanak: hitzarmenari jarraipena, egutegia, aldaketak, baimenak, eta abar; beti ere, Zuzendaritza Batzordearekin lankidetzan.
 - Emanaldietako jotzaileen asistentziaren jarraipena.
 - Artxiboari dagozkionak:
 - Elkartearen artxiboaren kudeaketa, zaintza, berritze eta kontsulten egikaritzea.
 - Elkarteko musika-taldeen emanaldietako programaren antolaketa eta ekoizpenak; beti ere, Zuzendaritza Artistikoaren esanetara.

- Emanaldietako partitura-partitxelak prest izatea eta hauek jotzaileei banatzea.
 - Obrak eskuz edota ordenagailuz kopiatzea eta, beharko balitz, moldaketak egitea.
 - CD, aldizkari edota antzeko materialaren bilduma osatzea, elkartearen mesedetan.
- Intendentziari dagozkionak:
 - Elkarteko errejidore funtzioak gauzatzea.
 - Beharrezkoak dituen materialen identifikazio eta kudeaketa.
 - Elkartearen jabetza materialak inbentariatu eta horien zaintza eta mantenu egokia kudeatzea.
 - Kontzertuetako azpiegitura edota garraioak lotzea.
 - Kalez kaleko emanaldietako ibilbidea sortzea.
 - Entsegu eta kontzertuetan aretoa prestatzea (Aulkiak, atrilak, instrumentu handiak, argiteria, soinu ekipoa...)
 - Lan berezietarako jendea lortzea.

Begi bistakoa da kudeaketa sail antzeko honek zeregin ugari biltzen dituela bere barnean. Hasiera batean bi lanpostu ezberdin sortzea pentsatu zen arren (Administraria alde batetik eta Artxibozain-Errejidorea bestetik), guztia lanpostu balioanitz batean biltzea erabaki zen, kudeatzailearen irudia sortuz. Aurrerago azalduko dugu lanpostu honen deskribapen zehatzago bat, horretara espreski zuzenduriko atal batean.

- **Elkarteko musikariak:** Lan karga handiena duen taldea da, baina baita organo zabalena ere. Bertan biltzen dira elkarteko bazkide guztiak, baina baita bazkide izaera ez duten jotzaileak ere: adin txikikoak, extrak, laguntzaileak... Jotzaileek osatzen duten taldea da, eta horietako batzuk aldi berean azpitaldeen zuzendariak dira. Elkartek dituen betebeharrak musikalak betetzeaz arduratzen dira, baina badituzte zeregin gehiago:
 - Zuzendariak:
 - Emanaldietako musikari taldea zuzentzea eta musikaren exekuzio egokia bermatzea.

- Emanaldietako errepertorioa, ibilbidea eta antzeko datuak eguneratuak izatea, kudeatzaile eta zuzendari artistikoen esanetara.
- Emanaldien balorazioak egin eta hobekuntzak proposatzea.
- Jotzaile soilak:
 - Dagokien emanaldietan jotzea, taldeko zuzendariaren esanei jarraituz.
 - Emanaldietan jotzeko beharrezko denbora hartzea entsegu pertsonal zein taldekoetarako.
 - Elkarateak utzitako arropa, instrumentu, material eta partiturak egoera onean zaintzea.
 - Emanaldi konkretuetara bertaratzeko zailtasun edo ezintasunak izanez gero, kudeatzaileari jakinaraztea.

Irabazi asmorik gabeko elkarte bada ere, saio hauek egiteagatik elkarteko musikariek ordainsaria jasotzen dute, dieta moduan. Beharrezkoa da bi profilak argitzea: pertsona batek ez du dirurik jasotzen bazkide izateagatik, baina bai emanaldietan jotzeagatik. Aurrerago zehaztuko dugu zein diren postu hauen ezaugarriak eta antolaketa.

3.4 ELKARTEKO EGINKIZUNEN ANTOLAKETA

Urteko emanaldiak hamaika izaten dira, bereziki Hernani bezalako herri mugitu batean (Zer esanik ez kultura mailan). Ondorioz, herriko ekitaldietan txistularien presentzia zaintzen saiatu izan gara betidanik, jendaurrean txukun agertzen. Hernaniko Herri Musika Elkarateak asko erraztu du bultzada lan hori egitea, baliabide eta lanak guztion eskura jarritz. 2023ko urtarrilaren 1az geroztik, jarduera-hitzarmen batek lotzen ditu Hernaniko Udala eta HHME. Bertan, hizkuntza tekniko eta abarrez gain, elkarateak urtean barrena egin beharreko eginkizunak finkatzen dira. Hauexek dira hain zuzen lan horiek:

- Irailetik ekainera bitarteko dianak igandeetan, udaletxetik hasi eta igandero auzo batera zabalduaz.
- Urtean zehar lau kontzertu.

- Inauterietako emanaldiak (Azeri dantzak, erraldoi eta buruhandiak, dianak...)
- San Joan jaietako emanaldiak (Txupinazoa, azeri dantzak, erraldoi eta buruhandiak, dantzari saioak...)
- Euskal Jaiak.
- Gabonetako emanaldiak.
- Protokolo ekitaldiak
- Urtean zehar sor daitezkeen emanaldiak, HHME eta Udalaren arteko adostasunaz.



3. Irudia: Santa Ageda bezperako kalebuelta (Iturria: HHME)

Lan hauei guztiei aurre egiteko, aurrez aipaturiko musikariak (Ia beti bazkideak aldi berean) ezinbestekoak suertatzen dira. Hitzarmen honek dioenez, HHME gutxienez 15 txistulari izatera behartuta dago. Egun, 30 kide inguru batzen ditu taldeak. Honek elkarren harteko giza harremanak sendotzeko aukeraz gain, lan karga musikari gehiagoren artean banatzeko aukera ematen du. Bakoitzak egin beharreko lana, beraz, murrizagoa da kideen kopuruak gora egiten duen heinean. Guztion artean eta guztiontzako funtzionatzen du elkartek.

Kalez kale egiten diren emanaldietarako, formula rotatibo batekin funtzionatzen du elkartek. 7 kideko lau taldetan osatuta, hiruhileko bakoitzean egin beharreko emanaldiak banatzen dira. Dianen kasuan, astebururo banda berberak jo ordez, txandaka aritzen dira txistulariak. Honek esan nahi du, ez dagoela elkartean igandero-igandero goiz deia jotzera joan behar izaten duen inor, lau astean behin

egokitzen baitzaio jotzea. Parte hartzeagatiko ordainsariekin konpentsatzen dira emanaldi hauek.

Kontzertu eta emanaldi irekietan, bazkide eta elkarteko musikari orori egiten zaio jotzera etortzeko gonbitea. Eurak dira ekintza hauetan parte hartzeko lehentasuna dutenak. Horiez gain, inguruko herrietako txistulariak ere gonbidatzen dira hala nahi izanez gero. Emanaldi hauetan ez da diruzko konpentsaziorik jasotzen. Baina trukean eskertza afari bat edo etorkizuneko tailer, jardunaldi eta bidaietan parte hartzeko aukera zabaltzen da.

3.5 LANPOSTUEN DESKRIBAPENA: PROFESIOGRAMAK ETA PROFIL PROFESIOGRAFIKOAK

Giza baliabideen inguruan sakontze aldera, atal honetan elkarrekin dituen bi lanpostu moten deskribapenak egingo ditugu. Alde batetik, kudeatzailearen postuarena. Bestetik, elkarteko musikari-txistulariarena. Biak ala biak lan moduan hartu badaitezke ere, badira ezberdintasun batzuk:

1. Kudeatzailea kontratupeko langilea da, asteko ordu kopuru eta lanaldi zehatz batekin. Txistulariak kontratu gabe, dieten bidez mugitzen dira.
2. Kudeatzailearen ardurak eta zereginak definitzea erraza da, ez ordea txistulariarena (Askoz ere postu malguagoak dira).
3. Konpromiso mailan elkarrengandik urrun ikus badaitezke ere, biak dira lanpostuak. Bata guztiz profesionalki egiten da eta bestea era erdi profesionalean. Baina lanak dira.

Deskribapen luzeak egin daitezke bi postuen inguruan. Unibertsitateko Soziologia I. ikasgaian halako gaien inguruan lanean aritu ginenez, interesgarria iruditu zait bertan ezaguturiko baliabideak erabiltzea. Profesiograma eta profil profesiografiko bana sortu dut elkarteko giza baliabideen bi postuak deskribatzeko.

Taula hauek osatzeko, hiru soka ezberdin gurutzatu ditut. Alde batetik, aurrez aipaturiko Soziologia I. ikasgaiko ezagutzak baliatu ditut. Hainbat kasu praktikotan tankera honetako grafikoak sortu behar izan genituen, eta haietan erabilitako

informazio zein egiturak aplikatzea erabaki dut. Bestalde, Hernaniko Herri Musika Elkartearen sorreran izan ziren bileretako akta eta dokumentuak

Hona hemen beraz, Hernaniko Herri Musika Elkartean dauden bi lanpostu moten profesigramak eta profil profesiografikoak:

PROFESIOGRAMA: Elkarteko kudeatzailea		
Lanpostuaren identifikazioa	Elkarteko jardueraren kudeatzailea	<ul style="list-style-type: none"> ● Izena: Kudeatzailea ● Helburua: Zuzendaritzari eta gainontzeko bazkideei laguntza administratiboa ematea hainbat esparrutatik ● Saila: Kudeaketa-Artxibo saila ● Arduraduna: Zuzendaritza batzordeak eta diruzaina.
Lanpostuaren laburpena	Elkarteko bi zuzendaritzei eta bazkideei laguntza ematea gai ezberdinetan. Administrazio eta giza baliabideen arloko lanak egin eta musikariak antolatzea. Artxibo eta intendentzia lanak burutzea.	<ul style="list-style-type: none"> ● Misioa: Zuzendaritzei eta gainerako bazkideei laguntza ematea gai ezberdinetan. ● Espero diren emaitzak: Elkarteko lan ezberdinetan laguntzea eta musikari zein zuzendarien lana erraztea. ● Zereginak: Administrazio, kudeaketa, artxibo eta intendentzia lanak burutzea. ● Tresnak: Ordenagailua, programa informatikoak, agendak, bulego materiala, eskanerrak, inprimagailuak...
Betebeharrak eta ardurak	Betebeharrak: Zuzendaritza batzorde, zuzendaritza artistiko eta bazkideei laguntza ematea gai ezberdinetan.	

	<p>Administrazio orokorreko lanak gauzatzea</p> <p>Giza baliabideen antolaketa egitea.</p> <p>Artxiboaren kudeaketa optimoa egitea.</p> <p>Elkarteko barne intendentziaz arduratzea</p> <p>Ardurak:</p> <p>Fakturak jaso, igorri, kobratu eta ordaintzea. Kontratuak, dietak, asistentziaren jarraipena, musikarien ordainketak... egitea.</p> <p>Diru-laguntzak eta baimenak eskatzea, laguntzak kobratzeko egutegiaren jarraipena egitea. Zuriketaz arduratzea eta Ogasunarekin dauden obligazioak betetzea.</p> <p>Sortzen den dokumentazio guztia kudeatu, artxibatu eta, kasu batzuetan, diseinatzea.</p> <p>Elkartera iristen diren eskaerak tramitatu eta zuzendaritza artistikoari jakinaraztea, honek taldea martxan jar dezan.</p> <p>Emanaldietako musikariak antolatzea eta beharrezko materiala entregatzea.</p> <p>Jo beharreko errepertorioa prest izatea. Partitura-partitxela egokiak izatea.</p> <p>Oro har, artxiboa eguneratuta eta modu egokian izatea.</p> <p>Elkarteko materiala modu optimoan kudeatzea. Intendentzia lanak betetzea.</p> <p>Emanaldiak ongi joan daitezen beharrezko lanak egitea, zuzendaritza batzorde eta artistikoaren esanei jarraituz.</p>
<p>Lan baldintzak</p>	<p>Lana elkartearen egoitzan egingo da, horretarako prestatutako bulegoan.</p> <p>Artxibategi fisiko nahiz digitala izan beharko du (Karpetak eta ordenagailua)</p> <p>Aparteko material gela eskuragarri izango du langileak, inbentarioa eta prestaketak egitea errazteko.</p> <p>Lanaldia: %38</p> <p>Langile eta zuzendaritza batzordearen artean adostuko da ordutegi zehatza.</p> <p>Hitzarmenaren eta lanaldiaren araberrako ordainsaria.</p>

4. Taula: HHME kudeatzaile profesioagrama (Iturria: Sorkuntza propioa)

PROFIL PROFESIOGRAFIKOA: Elkarteko kudeatzailea

Formazio akademikoa	-Enpresaritza edota kudeaketarekin erlazionaturiko ikasketak. -Kontabilitateko ikasketak.
Ezagutza teknikoa	-Musika ezagutzak. -Hizkuntzak: Euskara eta gaztelaniaren idatzizko zein ahozko ezagutza. -Programa informatikoen ezagutza (Word, Excel, Finale, Musescore...) -Soinu tresnen mantenu eta erabilerari buruzko ezagutzak. -Armonizazio eta transkribapen ezagutzak. -Elkarteen kudeaketa ezagutzak.
Gaitasunak	-Lan autonomoa garatzeko gaitasuna. -Antolaketa ordenatu bat zehazteko gaitasuna. -Komunikazio gaitasuna.
Esperientziak	Aurretiako esperientzia ez da nahitaez izan beharreko ezaugarri bat, baina bai aurrez aipatu diren ezagutzak izatea edo horiek lortzeko bidean izatea.

5. Taula: HHME kudeatzaile profil profesiografikoa (Iturria: Sorkuntza propioa)

PROFESIOGRAMA: Elkarteko jotzailea (Txistularia)

Lanpostuaren identifikazioa	Elkarteko txistulari bandako jotzailea	<ul style="list-style-type: none"> ● Izena: Jotzailea ● Helburua: Elkarteko betebeharrak musikalak betetzea ● Saila: Musikarien saila ● Arduraduna: Zuzendaritza artistikoa eta kudeatzailea.
Lanpostuaren laburpena	Jotzaileari dagokion emanaldietan zuzendaritza artistikoak eta kudeatzaileak zehaztutako piezak jotzea. Hala balegokio, taldea zuzentzea irizpide artistiko	<ul style="list-style-type: none"> ● Misioa: Herriko musika zerbitzua betetzea. ● Espero diren emaitzak: Elkarteko obligazioetan jo beharreko errepertorioa ondo

	egokiak jarraituz.	jotzea. <ul style="list-style-type: none"> ● Zereginak: Lan musikalak betetzea, emanaldietan jotzea. ● Tresnak: Txistu pertsonala, silboteak, atabalak, danbolinak, bonbeteak, beste instrumentuak...
Betebeharrak eta ardurak	<p>Betebeharrak: Dagokion emanaldietan jotzea, aurrez zehazturiko erreperitorioa. Hala balegokio, taldea zuzentzearen ardura hartzea.</p> <p>Ardurak: Emanaldietan jo beharreko erreperitorioa behar bezala jotzeko entsegu pertsonal zein taldekoei denbora egokia eskeintzea. Elkartek utzitako soinu tresna, arropa, partitura eta materiala egoera onean izatea. Emanaldietara joan ezin den kasuetan, aurretiaz jakinaraztea kudeatzaileari. Zuzendarien kasuan, taldea zuzentzeko irizpide egokiak erabiltzea eta emanaldien balorazioa egitea zuzendaritza artistikoarentzat. Elkarteko beharrak betetzeko maila musikal egokia mantentzea.</p>	
Lan baldintzak	<p>Ez da lan ofizial edo kontratupekotzat hartzen, bolondres lana baizik. Baina honako baldintzak ditu:</p> <p>Elkartek uniforme eta txistua ez den beharrezko materiala utziko dio jotzaileari.</p> <p>Jo beharreko emanaldiak hileroko egutegian zehaztuko dira, baita ordutegiak ere.</p> <p>Bolondres lana den arren, elkarteak dieta-ordainketa bat egiten dio jotzaileari parte hartutako emanaldiko.</p>	

6. Taula: HHME jotzaile profesiograma (Iturria: Sorkuntza propioa)

PROFIL PROFESIOGRAFIKOA: Elkarteko jotzailea (Txistularia)	
Formazio akademikoa	Maila egokian jotzeko beharrezko Txistu-Perkusio ikasketak (Oinarrizkoak) Erdi edo goi mailako ikasketak izatea positiboki baloratuko da.
Ezagutza teknikoa	Txistuaren inguruko ezagutzak. Obra ezberdinen interpretazioaren inguruko ezagutzak. Herri musika eta dantzen inguruko ezagutzak. Zuzendarien kasuan, txistulari banda baten zuzendaritza ezagutzak.
Gaitasunak	Euskal musikaren balioa identifikatzeko gaitasuna. Taldean lan egiteko gaitasuna. Zuzendariari jarraitzeko gaitasuna, eta honen kasuan, taldea eramateko gaitasuna. Molde ezberdinetako musika jotzeko gaitasuna, baita ahots ezberdinak interpretatzeko ere.
Esperientziak	Ez da aurretiazko esperientziarik eskatzen, baina musika gaitasunen maila on bat bermatu beharko da.

7. **Taula:** HHME jotzaile profil profesiografikoa (Iturria: Sorkuntza propioa)

3.6 ERAKUNDEAREN KANPO HARREMANAK

Edozein erakunde, enpresa edota pertsona bezala, gure elkarteak ere hainbat kanpo harreman garrantzitsu mantentzen ditu. Harreman hauek dira gure jardueraren oinarria, izan ere, gure zerbitzuak inortxok ere eskatuko ez balitu, alferrik ariko ginake lanean. Ondorengo paragrafoetan zehaztuko ditut Hernaniko Herri Musika Elkarteak dituen kanpo harremanak.

Harreman garrantzitsuena izango da ziur aski **Hernaniko Udalarekin** duguna. 2023ko urtarrilaren 1etik, udala eta HHME lotzen dituen lankidetzak hitzarmen bat dago indarrean, kontratu bat bezala har daitekeena. Azken urteetan txistulari banden kudeaketa aurrera eramateko erabili den moldea izan da. Guk ordea, beste ikuspegi bat eman nahi izan diogu. Are eta inklusibo eta partehartzaileagoa egin dugu lankidetzak, herriko txistulari guztiei parte hartzeko aukera emanez. Herriko musika zerbitzu publikoa eskeini asmoz, egin beharreko lanak zehazten dira (Aurreko

ataletan azalduak) eta hauek kudeatzeko beharrezko inbertsioa egiten du udalak. Beste bereizgarrietako bat, elkarteko kudeatzailearen lanpostua da. Udalak begi onez hartu zuen hasieratik eta halako postua sortu duen herriko elkarte bakarra izango da ziur aski. Harreman honek lau urteko iraupena du, baina nahi adina aldiz luzatu daiteke.



4. Irudia: Inauterietako konpartsaren irteera (Iturria: HHME)

Herriko bizitza sozialean biziki garrantzitsuak dira gainontzeko **eragile eta elkarteak**. Gure zerbitzua ez da udalaren hitzarmenean geratzen, herri osora zabaltzeko prest gaude eta. Beti zelatan ibiltzen gara, ea txistularion agerpena noiz eta non egin behar den. Auzoko jaiak, omenaldiak, egun bereziak... Gure hitzarmeneko lanekin lotzen saiatzen gara ahal den heinean. Hori gutxi balitz, elkarte eta eragile ezberdinek gure zerbitzuaren eskaera ofiziala egiten dute euren ekintzetarako. Hainbat dira eskaera hau egiten dutenak, baina batzuk besteak baino ohikoagoak izaten dira:

- Ttarla Dantza Taldea
- Erraldoi eta buruhandien konpartsa
- San Joan konpartsa
- Hernaniko Musika Banda
- “Berriak” Hernaniko Merkatarien Elkarteak
- Auzo elkarteak
- Elkarte gastronomikoak

Emanaldi hauen gastuei ere aurre egin behar izaten zaie. Halaere, gure filosofia hernaniarrei kalitatezko musika zerbitzu publikoa ematea denez, udalarekin dugun harremana baliatzen dugu ahal den heinean. Gainera, irabazi asmorik gabeko elkarte moduan, ematen ditugun zerbitzuen prezioak bezeroaren ahalmenetara egokitzen ere saiatzen gara, dirua oztopo izan ez dadin.

Musikarion harrobia da **“Hernani” Musika Eskola Publikoa**. Bertatik igaro dira gaur egun elkarte hau osatzen duten jotzaile guztiak, eta bertakoak izango dira etorkizunean gure taldera batzen direnak. Bertako txistu eta perkusio irakasleen lana izaten da musikari berriak erakarri eta formatzea, gero eurek nahi duten bidea egin dezaten. Gure kasuan, bertatik datozen ikasleei txistularien ofizioa ikusteko aukera ematen saiatzen gara, oso ezberdina delako klasean edo kalean jotzea. Behin gure elkartera iritsi direla, egunerokotasunean dauden gaien inguruan informazioa eta formakuntza eskeintzen diegu. Horretarako, elkarteko partaide diren esperientzia handiko musikarien laguntza izaten dute. Erdi zein goi mailako tituluak eta musikari profesional bakan batzuk izateak, asko laguntzen du lan honetan.

Gure jarduna, ordea, ez da Hernanin soilik geratzen. **Herritik kanpo** gure presentzia behar bada, edo herrira datorren kanpoko talderen batek gure zerbitzua nahi badu, ez diogu atea ixten inondik inora ere. Egia da gure filosofian Hernaniko taldeek dutela lehentasuna, eurentzako baigaua edonoren aurretik. Baina guztiak duenez irtenbide bat, kanpo eskariei ere erantzuten saiatzen gara. Mota ezberdinetako lanak egiteko deituak izaten gara: agurrak, ongi etorriak, inaugurazioak, dantza taldeen emanaldiak, kaleko emanaldiak... Eta ia guztietan izaten dugu jotzeko aukera. Emanaldia aurrera eramateko gastuak antolatzailearen kontura joaten dira, baina dena garraio, dieta eta kudeaketa gastuetara bideratzen da, irabazirik sortu gabe.

3.7 ELKARTEAREN EGINKIZUNEN DIFUSIOA

Gure taldeak izaten dituen jarduerak izan behar dute halako jarraipen moduko bat. Sare sozialak, jasotako multimedia artxiboa, egindako publizitatea... Hamaika motako zabalkunde bideak erabili ditzakegu. Gure onerako, herrian bertan ere laguntza jaso izan dugu beti halako kontuetarako eta hau eskertzekoa da. Jarraian azalduko ditugu egiten ditugun difusioa ekintzak.

Sare sozialak egungo gizarteko ia ezinbesteko tresna dira. Bereziki, Covid-19ak sorturiko pandemiak erakutsi digu erreminta oso baliagarriak izan daitezkeela erabilera egokia eginez gero. Whatsapp eta Google plataformak erabiltzen ditugu ohiko moduan, oinarrizkotzat ditugulako. Bertatik jasotzen ditugu argazki, bideo, iradokizun eta eskaerak. Facebook edota Instagram bezalako aplikazioen erabilera ere aztertzen ari gara datorren ikasturterako, gure publikoarengana errazago iristeko. Aipatu beharrekoa da, gezurra badirudi ere, **ahoz ahoko komunikazioa** dela ziurrenik jendearengana iristeko modurik erraz eta eraginkorrena. Kontuan izan behar dugu Hernani bezalako herri batean (18.000 biztanle inguru) ahoz ahokoan informazio asko mugitzen dela, oso azkar. Zorionez, modu positiboan erabiltzea lortu dugu.



5. Irudia: San Joan eguneko kontzertua, J. Ansorenak zuzendua (Iturria: Kronika)

Hernaniko Udalarekin dugun hitzarmenak dituen arduren artean, **urteko memoria** bat egiteko obligazioa azaltzen da. Dokumentu honek, urtean zehar izan diren jardueren deskribapen eta balorazio orokor batek izan behar du, lortutako emaitzekin. Emaitza hauek aurrez jarritako helburuak bete dituzten ala ez ere aztertu behar da eta hobekuntzarako proposamenak egin. Etorkizunean izan daitezkeen lan

berrien inguruan ere hausnarketa bat egiten da, bai Udalak eta bai elkarteak kontuan izateko egoera ezberdinak etor daitezkeela eta horiei ere aurre egin beharko zaiela.

Emanaldi ezeberdinetarako egiten den **publizitateak** ere garrantzia du gure lanean. Ohiko ekintzek (Dianak edo emanaldi protokolarioak) ez dute behar berezirik izaten, baina badira aparteko iragarpena behar izaten duten emanaldiak. Kontzertuetan, San Juan jaien inguruko ekintzetan, inauterietan edo euskal jaietan jotzen dugunetan komenigarria izaten da gure agerpena aurretiaz azaltzea. Jendea gogotsu etortzen da gure emanaldietara, baina non, noiz eta zertarako izango garen jakitea oso garrantzitsua da. Publizitate hau guztia euskaraz egiteko obligazioa dugu, Udalarekin dugun hitzarmenean aipatzen den modura.



6. Irudia: San Joan jaietako diana (Iturria: Kronika)

3.8 IKUSPEGI-ANALISI ESTRATEGIKOA

Eguneroko lanetan oinarritzen den jarduna da gurea, zalantza izpirik gabe. Baina etorkizunari begira jartzea ere oso beharrezkoa izaten da, etorriko diren egoerak, lanak, beharrak eta berrikuntzak aldeztu aurretik landuak izateko. Atal honetan, Hernaniko HME-k duen strategiaren inguruan jardungo gara. Gara diot, ondorengo lerroak osatzeko elkarteko bi kideren laguntza izango dudalako.

Patrizia Arozena Gorostidi (Donostia, 1973) gaztetatik egon da musikaren mundura estuki lotuta. Txistuko erdi mailako ikasketak burutu zituen Donostiako Francisco Escudero kontserbatorioan, eta Goizaldi eta Trebeska dantza taldeetan aritu izan da. Askok bezala, musika zaletasun bat izanda, ez du bere ibilbide profesionala bertan

oinarritu. Andoaingo eta Errenteriako udaletan kultur arloko teknikari moduan lan egin du eta ondo baino hobeto ezagutzen du udalen eta elkarten funtzionamendua. Hernaniko Herri Musika Elkarteko lehendakaria da sorrera urtetik, 2022tik alegia.

Jon Ansorena Mujika (Hernani, 1972) herriko musika eskolan hasi zen txistua ikasten, ondoren Francisco Escudero kontserbatoriora jauzi egiteko. Erdi maila amaitutakoan, Musikenen gauzatu zituen goi mailako ikasketak eta afizioa ofizio bihurtu zuen. Donostiako Udal Txistulari Taldeko kidea da, baita Zukan musika hirukotearen partaide ere. Gure elkarteko musikari profesioaletako bat da, eta horrek ikuspegi gehigarri bat ematen dio taldeari. Hernaniko Herri Musika Elkarteko zuzendaritza artistikoa osatzen du beste bi kiderekin batera.

Elkarteko estrategiaren inguruko euren iritziak jasotzeko honako galderak erantzun dituzte:

- Nolakoa espero duzu Hernaniko HME-ren etorkizuna epe labur eta ertainean?
- Zein norabide jarraitu beharko du elkarteak Hernaniri eta hernaniarrei ekarpenak egiten jarraitu ahal izateko?
- Giza baliabideei dagokionez (Jotzaileak bereziki) zein da dugun egoera eta nola hobe dezakegu?

Biek ala biek etorkizun ona aurreikusten dute elkartearentzat epe labur zein ertainean. Arozenaren esanetan, elkarte berria izanik, egiten diren lanetara egokitzen joan behar izan du elkarteak lehen sei hilabeteetan eta oraindik ere egin beharko den lana izango da. Nolanahi ere, Hernaniko Herri Musika Elkarte osatzen duten bazkide, musikari eta taldekideek eskarmentua dute txistularitzaren arloan, urteetan egon baitira herriz herri eta plazaz plaza antzerako lanak eginez. Egoera berriei aurrea hartuz gero, proiektuak modu oso onean funtzionatu dezakeela argi ikusten du.

Norabideari dagokionez, jardueraren oinarrian txistuak egoten jarraituko duela diote bi bazkideek, bereziki udalari eta Hernaniri eskaintzen zaion txistulari taldearen zerbitzuarekin. Lan hauek mantentzea eta sortzen direnak aztertu eta bideratzea izango da eguneroko lana, baina Arozenaren ustetan berrikuntzak beste norabide batetik joango dira. Eskaintzen diren zerbitzuetako soinu tresnak zabaltzea, esaterako, proiektuaren hasieran proposatu zen ezaugarri bat zen. Bere egunean txistua oinarritzat hartu nahian aukera hori martxan ez jartzea erabaki bazen ere,

etorkizunera begira aukera oso posiblea dela azaldu dute bi bazkideek. Gure artean multiinstrumentistak diren jotzaileak izateak ere aukera hau errealitate bihurtzeko probabilitateak bidertzen dituela dio Ansorenak. Nahia eta beharra nahasturik daude gainera, dultzaina edota alboka jotzeko saioen eskariak izan direlako. Nola edo hala moldatu direla diote, baina ezin izan dira modu erregularizatuan egin. Zabalkundea modu naturalean egitea izango dela garrantzitsuena azpimarratu du Arozenak.

Irabazi asmorik gabeko elkarte bat den heinean, bertako bazkideak dira motor nagusia. Profesionalak ez badira ere, garrantzizkoa da egin beharreko lanak eta zereginak argi utzi eta lasaitasuna transmititzea. Honetarako, elkarteko kudeatzailearen irudiaren garrantzia azpimarratu nahi izan du Ansorenak. Hasiera batean zalantzak sortu zituen arren (Gehienentzat lehen aldia zen elkarte batean kontratupeko langile bat ikusten zutela), egun konfiantza handia transmititzen duen lanpostua da, edozer behar dela beti dagoelako nora jo. Artxibo eta administrazio lanak egitean, bazkideen lana asko murrizten dela diote eta txistua jotzeaz soilik kezkatzen direla, gainerakoa eginda dagoelako. Giza baliabideen antolaketa on batekin jotzaile guztiak eroso eta pozik geratzen direla dio Arozenak, maila altuagoa dutenak maila apalagoa dutenekin tartekatuz. Konpentsazioen inguruan, jotzaile boluntarioak diren aldetik ez zaie soldata ofizial bat ezartzen. Halaere, hasieratik garbi izan zuten nolabaiteko ordainsari bat izan behar zutela jotzaileek. Dieten formularekin, konpentsazio ekonomiko sinboliko bat ezarri zen eta oraingoz ondo funtzionatzen duen sistema da. Halaere, antzerako kasuak ikusita, erregimen bereziko sistema batean gizarte segurantzako altak kudeatzeko aukera aztertzea gustatuko litzaieke etorkizunean, bazkide izateaz gain elkarteko aldizkako langile bihurtuz. Nolanahi ere, eta 30 jotzailereren tramiteak kudeatzeak lan handia eskatuko lukeela ikusirik, momentuz etorkizun baterako ideia bezala mantentzen da soilik. Egungo giza baliabideen kudeaketa indartzea eta lanak ahalik eta txukunen egitea dela esanez amaitu dute elkarrizketa Arozenak eta Ansorenak.

Erakundeko kide hauen azalpenek egun dugun egoeraren azalratze garbia egiten dute. Txistuaren zein Hernaniko herri musikak duen parada baloratzen jakiteak duen garrantzia ez da txikikeria bat. Eta hori gutxi balitz, etorkizunean izango diren eszenatoki berriez ere jabetzeko gai izan behar dugu, etorriko diren lan eta beharrei

aurre hartu ahal izateko. Gauzak honela, AMIA matrize batekin amaituko dut atal hau, elkarrizketetatik zein ikuspuntu propiotik jasotako ideiekin.

<p style="text-align: center;"><u>AUKERAK:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Udalaren eta herriaren onespina - Egun zein etorkizuneko lanen ugalketa - Herriko zein kanpoko eskari ugari - Kolaboratzaile posible asko (Musika banda, dantza taldeak...) - Kultura musikalaren hedapena herriko musikarien artean 	<p style="text-align: center;"><u>MEHATXUAK:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Txistu eta perkusio ikasleen falta musika eskoletan - Aisialdi aukera asko haurrentzat, musika ez da lehenesten - Musika ikasketa ofizialak egiteko eskariaren beherakada - Geroz eta lehenago uzten zaio txistua jotzeari - Belaunaldien errelebo falta - Fiskalitatearekin arazoak zenbait esparrutan
<p style="text-align: center;"><u>INDARGUNEAK:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Egungo txistulari talde mardula - Musika ikasketadun jotzaileak - Proiektu amankomun bat, helburu garbiak - Hernaniko Udalarekin hitzarmena - Gaitasun, gogo eta azpiegitura sendoak - Motibazio orokorra - Kudeatzailearen lan trinkoa, bazkideen eskertza eta oniritzia. 	<p style="text-align: center;"><u>AHULEZIAK:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Proiektu berria, oraindik hainbat gai jorratzeko - Ikusi gabeko egoerak - Lan bolondresa denez, batzuetan ezin da taldea osatu. - Gaztetxorik gabeko taldea, hurrengo urteetan musikariak faltako ditugu

8. Taula: HHMEren estrategia analisisa, AMIA (Iturria: Sorkuntza propioa-HHME)

3.9 HOBEKUNTZARAKO PROPOSAMENAK:

Oraindaino egindako ibilbidea laburra izan den arren, badakigu etorkizuna oparoa izango dugula. Egungo egoerak eta egoera berriak uztartzen jarraituko dugu, orain arte egin dugun bezalaxe. Halaere, atzera begiratzen jar gaitezke, balorazio txiki bat egiteko eta egin daitezken hobekuntzen inguruan hausnartzeko.

Oro har, gure jarduna txukun burutu dugula esan daiteke. Aurrez ere, musikaren arloan jardun dugu gutariko askok eta badakigu zer dugun eskuartean. Musikari profesional eta titulatuak gure artean izateak ere asko lagundu digu. Besteak beste, txistulari talde profesional baten (Donostiako Udaleko Taldea) eta gurea bezalako amateur motako talde baten arteko antzekotasunak ikusteak, lan egiteko era definitzeko balio izan digu (Artxiboa, ordutegiak, antolaketa...). Hala ere, emanaldi batzuetan antolaketa falta izan da, antolatzaileekin izandako komunikazio faltagatik

oro har. Puntu hau lantzea eta kudeaketa hobe bat egite garrantzitsua izango da, arazo posibleak saiheste aldera

Administrazio alorrean lan egiten duten kideak ere oso lagungarriak izan dira aurrekontu eta diru laguntzen gaiak aurrera eramateko, baita udaletxeen eta elkarten funtzionamendua hobeto ezagutzeko ere. Elkarteko printzipio eta filosofiak zabaltzen ere asmatu dugula esan daiteke, guztion batasuna lortu eta proiektu bateratu batean murgildu garelako, denon parte hartzearekin. Egia esan, gai honetan arazo gutxi izan ditugu, talde moduan oso ondo funtzionatu dugulako eta erakundeak bertako kide guztien oniritzia lortu duelako.

Herriko gainontzeko elkarte eta eragileei dagokionean, argi itzalak izan dira. Alde batetik, gure zerbitzua luzatu diegu hainbat herritarrei edo eurak etorri dira guregana. Lehendik modu pertsonalean gauzatzen ziren, baina orain elkartetik bideratu ditugu. Gainera, elkarteko hainbat pertsona beste entitateetan daudenez (Dantza taldea, musika banda, erraldoi eta buruhandien konpartsa...), gure partaidetza eskeintzea oso erraza izaten da. Baina, elkarte berria izanik, oraindik guztiz ezagutzen ez gaituen edo gureak bezalako zerbitzuak eskeintzen dituen erakunde bat dagoenik ere ez dakien jende asko dago. Denon kaltetan, ezezagutza honek hainbat emanaldi potentzial aurrera ez eramatea dakar. Hernaniko Herri Musika Elkartearen etorkizun hurbileko zeregin bat izango da herriko txistulariak herritarren zerbitzura gaudela jakinaraztea, gure atea jo eta ahal den guztia egiteko.

Laburbilduz, Hernaniko Herri Musika Elkartek lan txukuna egin du orain arte, herrian zegoen atakari buelta eman eta ibilbide berri bat martxan jarriaz. Gure ikuspegia berritzailea den aldetik, lantzeko dauden gauza ugari daude (Antolakuntza eta komunikazioaren aldetik gehiago, jotzeari dagozkionak baino). Baina orain arte izandako arazoak konpontzeko gai izan bagara, ziur gaude etorkizunean izango ditugun egoerei aurre egiteko prest izango garela, datorrena datorrela ere.

IV. Harrera gida

Hurrengo orrian datorrena da Hernaniko Herri Musika Elkarterako sorturiko harrera gida, eskuorri formatuan.

Gida honen ideia, taldera batzen diren musikari berriei laguntza eskeintzea da. Elkartea edo erakunde berri batean, eta askotan ezagutzen ez duten inguru batean, sartzeari ez da erraza izaten. Prozesu hau arintze aldera, eskuorri praktiko bat sortzea erabaki dut, lanaren zati izanda ere, etorkizunean modu praktikoan erabili ahal izango duguna.

Honako informazioa biltzen du harrera gidak:

- Elkartearen izen ofiziala
- Asmo edo helburu nagusia
- kontaktu orokorra, helbidea, posta elektronikoa eta telefono zenbakia
- Historia
- Taldeen inguruko informazioa
- Jotzaileen ardurak
- Urteko emanaldiak
- Erakunde barneko kontaktu ezberdinak

Praktikotasunean pentsaturiko dokumentua da, ahalik eta denbora gutxienean musikari berria taldean integratu ahal izateko. Diseinua ere halakoxea du. Erraza, sinplea, koloretsua eta beharrezko informazioa barneratuta. Nahikoa gurea bezalako talde baterako.

Besterik gabe, hortxe doakizue Hernaniko Herri Musika Elkarteko harrera gida.

Hernaniko Herri Musika Elkartea

“Hernaniko herri
musikari merezi
duen balioa
emateko sorturiko
elkartea”



Kontaktua

Sandiusterri kalea 3
Hernani 20120 Gipuzkoa

613085914
hernanikohme@gmail.com



Zer da HHME?

2022eko irailaren 16an jarri ginen martxan, elkartearen eraketaren ondotik. Geroztik, hamaika izan dira taldearen agerpen eta parte hartzeak herrian nahiz herritik kanpo. Bertako txistularitzaren eta herri musikaren alde jarduteko sorturiko erakundea dugu Hernaniko Herri Musika Elkartea.

Herriko zein kanpoko txistulari eta perkusiojoleek parte hartzen dute bertan. Eginkizun nagusia, Hernaniko Udalarekin hitzartutako emanaldietan parte hartzea izaten da: iganderoko dianak, San Juanak, inauteriak, euskal jaiak, kontzertuak...

Taldeak

LAU BANDEN OINARRIA

Zazpi lagunez osaturiko lau banden artean banatzen da elkarteko lan karga guztia. Hilean behin, igandeko diana jotzea egokitzen zaio talde bakoitzari, baita urtean zehar egiten diren emanaldietan parte hartzea.

ELKARTEKO JOTZAILEAK

Jotzaile guztiek dute euren bandei dagozkien emanaldietan parte hartzeko ardura. Horietako bat, aurrez esleitutako zuzendaria, taldea zuzentzeaz eta emanaldiaren gidaritza hartzeaz arduratzen da.

Jotzaileen betebeharrak

EMANALDIAK PRESTATZEA

Norberaren ardura da emanaldietan jo beharreko errepertorioa prestatzea, egunean bertan guztia prest izateko

MATERIALA ZAINTZEA

Elkarteak utzitako materiala modu onean izatea ezinbestekoa da emanaldiak era txukunean gauzatzeko

EZINTASUNAK KOMUNIKATZEA

Emanaldi edo entsegu batera joateko ezintasunak badaude, norberaren ardura izango da kudeatzaileari jakinaraztea.

URTEKO EMANALDIAK

- Iganderoko dianak, irailetik uztaileara.
- San Juan jaiak
- Inauteriak
- Euskal jaiak
- Urtean lau kontzertu
- Protokolo ekitaldiak
- Dantzari emanaldiak
- Erromeriak
- Kale animazioak

Elkarteko kontaktuak

ZUZENDARITZA BATZORDEA

Elkarteko organo gorena, gai garrantzitsuez arduratzen da. Lehendakariak, idazkariak eta diruzainak osatzen dute.

ZUZENDARITZA ARTISTIKOA

Elkarteko emanaldien inguruko erabaki artistikoak hartzen dituen organoa. Proposamen edo ekarpen musikalik egin nahi ezkeror, jarri harremanetan hiru batzordekide hauekin.

BANDETAKO ZUZENDARIAK

Talde txikietan jotzen dugunean, zuzendari batek gidatuko du taldea. Jotzeari edo tresnei loturiko edozein zalantza tekniko argitzeko prest egongo dira uneoro.

KUDEATZAILEA

Elkarteko langilea da. Artxibo, intendentzia zein administrazioaren ardura du. Edozein zalantza edo eskaera izan ezkeror, jarri berarekin harremanetan eta berehala gidatuko zaitu.

V. Ondorioak

5.1 ATAL TEORIKOARI DAGOZKIONAK

Ikusi dudanez, giza baliabideen kudeaketa optimo batek modu esanguratsuan eragin dezake enpresaren norabidean. Formatu eta metodo ezberdinekin antolatu izan dira pertsonak erakundeetan, eta ondorioz, helburu ezberdinak lortzera bideratuta zeuden. Garaiak eta pentsamoldeak, hauek aldatu edota garatzera eramán zituen enpresak.

Ez da berdina enpresa txiki, handi, ertain edo multinazional batean aritzea. Edozein esparrutan eragin dezake honek, baita giza baliabideetan ere. Nolako forma, halako kudeaketa. Kasu bakoitza oso ezberdina izan daitekeela ikusi dut, ez delako sail bera egongo herri txiki bateko fabrika batean edo Michelin konpainiaren giza baliabideen atalean (Lehenengoan, agian, ez da sail espezifikorik ere egongo). Nolanahi ere, badituzte guztiek helburu amankomun batzuk, norik bere neurrian, aurrera egiteko lortu behar dituztenak.

Hauek lortzerako garaian, ezinbestekoa da enpresako langileak modu egokian antolaturik izatea, modu eraginkorrean lan egin dezaten. Helburu esplizitu, inplizitu eta epe luzerakoak lortzean datza giza baliabideen kudeaketaren arrakasta. Honekin batera daude, baliabide hauek erakundearen barruan dituzten funtzioak. Giza baliabideen sailak erakundeko langile guztiak batzen ditu, bere ardurapean ditu. Hortaz, hainbat gai ezberdinez arduratzea dagokio sail honi, besteak beste enpleguaren kudeaketa egitea, langileen administrazioa egitea edota ordainketa funtzioak betetzea. Esan beharra daukat, uste nuena baino sail konplexuagoa dela giza baliabideena. Baina duen garrantziaz jabetzeko ere balio izan dit, enpresa osoan eragingo duen atala baita.

Enpresa mundutik hirugarren sektorerako jauzia abstraktu xamarra ikusten nuen hasieran, batez ere lan honen oinarri den giza baliabideen arloan. Ez nuen uste oso ohikoa zenik langileak izatea irabazi asmorik gabeko elkarreetan, pare bat kasu ezagutzen ditudan arren. Hala ere, konturatu nahiz ez soilik ohikoa dela kontratupeko langilearen irudia, baita bolondresak ere giza baliabideak direla eta

eurak ere antolatu behar direla. Jakitun nintzen kausa sozialetarako sorturiko entitateak zirela, nahiz eta oso ongi jakin ez nondik sortu ziren. Enpresen kasuan bezala, kausa eta helburu espezifikoko ezberdinak dituzten arren, guztiek helburu amankomun batzuk dituztela ikusi dut. Guztiak gizarteari lotuak eta irabazi ekonomikoetatik urrun, ongizate estatua zenaren ekarpen soziala egitera daude bideratuak. Berriki indartu den sektorea izanda ere, 2002-ko martxoaren 22-ko 1/2002 Lege Organikoak ondo baino hobeto arautzen du elkartearen eta bertako kideen jokabidea.

Kide hauek, aurrez esan bezala, antolatu egin behar dira, giza baliabideak direlako (Nahiz eta modu ez profesionalean aritu). Egia esan, kide berriak bilatu, hautatu eta formatzeko moduak oso hurbil daude enpresa pribatu bateko metodoetatik, uste nuenaren aurka. Ezberdintasun bakarrenetarikoa, ordainketarena da noski. Boluntarioek ordainsariren bat jaso dezakete era sinbolikoan, baina euren lan eta ilusioa partekatzeko prest egoten dira, trukean ezer jasotzea espero gabe. Ordainetan, elkartearen kontura joaten dira ekimeneen ordainketak, dietak, formakuntza programak eta abar.

Azkenik, soldatapeko langileen egoera ere nahiko antzekoa dela ikusi dut. Kudeaketa bera aurreko kasuen berdina da, baina langileak elkartearen ideologiarekin bat egitea bilatzen da, modu eroso eta eraginkorrean lan egin dezan. Izan ere, tankera honetako entitateetako soldatak eta lan baldintzak nahiko apalak izaten dira, eta egin beharreko lana oso egoera aldakorrean egin behar da. Beraz, langileak ere kausa hauetan sinestea ia ezinbestekoa da, toki hauetan lan egiteak merezi izateko. Bestalde, funtzionamendua malguagoa eta moldagarriagoa dela ikusi dut, bereziki *Universia Business Review* aldizkarian argitaratutako hirugarren sektoreko giza baliabideen kudeaketaren inguruko ikerketa bat aztertu ondoren. Erakunde batetik bestera lan egiteko eta giza baliabideak antolatzeko modua aldatu egiten zela zioen artikuluak. Gauza ulergarria da, kontuan izanik orain dela gutxira arte ez zegoela egun dugun informaziorik eta entitate bakoitzak bere bidea jarraitzen zuela. Gainontzeko ataletan, enpresa pribatuen antzeko funtzio eta zereginak dituzte sektore sozialeko enpresetako giza baliabideek, baina bakoitzaren kasura ekarrita.

5.2 ATAL PRAKTIKOARI DAGOZKIONAK

Hernaniko Herri Musika Elkartean joan den otsailean hasi nuen nire ibilbide profesionala, nahiz eta irailetik bazkide ofizial nintzen. Atal teorikoan ikusi bezala, barne bilaketa batekin hautatua izan nintzen bertan lan egiteko. Ordutik hona, hamaika gauza ikasi ditut elkarteen kudeaketaren inguruan. Bizitzaren zakurako esperientzia handi bat, dudarik gabe.

Edozein elkartek bezala, bere asmo, helburu eta filosofia ditu HHME-k. *“Hernaniko herri musikak historikoki izan duen lekua eta garrantzia balioan jartzea, berau errespetuz zainduz eta dagokion tokian agerraraziz”* esaldiaren bitartez laburbildu liteke bertako jarduna. Finean, modu indibidualean urteetan zehar egin duguna egiten jarraitu nahi dugu, baina modu kolektibo eta elkartuan.

Antolaketa eta kudeaketaren gaian barneratuz, Hernaniko Udalarekin dugun hitzarmena aipatu beharko genuke. Beste hamaika eskari jasotzen baditugu ere, hauxe da elkartearen lehen lana, urtean zehar jo beharreko emanaldi finkoak zehazten dituen. Hau guztia gauzatzeko, beharrezkoa da lan-talde sendo bat izatea. Elkarteari ekarpen bat egin asmoz, elkarteko kudeatzailearen zein musikariaren profesiogramak eta profil profesiografikoak eraiki ditut. Etorkizunerako baliagarri izango delakoan, kide zein langile berriak aukeratzeko izan beharko dituzten gaitasun, ezaugarri eta baldintzak zehazten saiatu naiz.

Ez ginateke ezertxo ere izango gure ikuslego eta kolaboratzaileak izango ez bagenu (Zentzu batean, gure bezeroak ere badira). Herriko pertsona eta eragileak gure aliatu zuzenak dira, eta beraiek gure beharra dute guk euren dugun bezala. Herri mailako kultur komunitatea osatzen dugunok elkarri babesa ematea oso garrantzitsua dela ikusi dut, bereziki zenbait momentu zailetan. Baina kanpo eskariei erantzuteak eta hauek kudeatzen jakiteak ere bere pisua baduela jabetu naiz. Uste baino eskakizun gehiago iritsi dira elkarteak duen ia urtebete honetan. Noiz eta nola kudeatu jakitea da arrakastaren giltzarria. Elkartea zabaltzeko difusio metodoak ongi erabili behar direla ere ikasi dut. Herri batean, ahoz ahoko komunikazioak funtzionatzen zuela banekien, baina sare sozialek egun duten indarra ikusita, ezinbestekoa da hauek modu egoki eta txukunean erabiltzen jakitea.

Amaitzeko, erakundearen oraina eta etorkizuna aztertzen saiatu naiz bi modutan. Alde batetik, Jon Ansorena eta Patrizia Arozena bazkideekin egindako elkarrizketa interesgarria azaldu dut. Eskarmentu handiko bi pertsona dira, aspaldiko lagunak ere bai, elkartearen filosofia eta garrantzia inork baino hobeto ezagutzen dutenak. Zenbait aspekturekin zalantzak badituzte ere, orokorrean harro daude elkarteak eta bertako bazkideek orain arte egindako lanarekin. Etorkizuna ere oparoa ikusten dute, etorriko diren lanei aurre egiteko gogotsu. Bazkide naizen aldetik, esan behar dut ezin hobeto irudikatu dutela elkartearen ibilbidea eta gogo handiz hartuko dugula etortzeko dagoena. Horrez gain, aukera, mehatxu, indargune eta ahuleziak batzen dituen AMIA taula bat eraiki dut, baita etorkizunerako proposamen sorta bat eta bazkide berrientzako harrera gida txukun bat ere.

5.3 BI ZATIEN ARTEKO ERLAZIOA

Hasiera batean, ez nuen uste gure elkarteak giza baliabideen kudeaketaren inguruko formekin bat egingo zuenik. Pentsatzen nuen “Txistulariak gara, nola liteke guk halako gauza teknikoak egitea, konturatu ere egin gabe? Ezinezkoa da”. Beste behin, oker nebilela erakutsi dit bizitzak. Giza baliabide sail txikitxo bat bada ere, halako gauzak egiten ditugula ikusi dut, bete betean gainera.

Bazkideak giza baliabideak diren aldetik, euren kudeaketa egiten aritu naiz hilabete hauetan zehar. Emanaldiak antolatu, nork jo, noiz, non, zer... Guztia uste baino lotuago zegoen hirugarren sektoreko eta enpresa pribatuen arloko giza baliabideen lanekin. Hain eszenatoki bitxian ordea (Herri musikarena) arraroa egiten zitzaidan termino hauek erabiltzen ari ginela ikustea.

Egin izan ditugun hitzaldi eta masterclassak, langileen (Boluntarioen) formakuntzarekin estuki loturik daudela ohartu naiz. Euren ibilbide musikal eta boluntariorako oso erabilgarriak diren baliabideak dira, enpresa batean egingo liratekeen formakuntza programen parekoak. Gainera, etorkizunean jotzeari dagozkion formakuntzez gain, instrumentu berrien hastapenen edota soinu tresnen mantenuaren inguruko formazio saioak egitea aurreikusi da. Modu paregabea gure elkarteko kideen motibazio eta ezagutzak areagotzeko.

Profesiogramak eta profil profesiografikoak egiterakoan, informazio gehiena egindako bileretatik eta neronek nituen ideietatik atera dut. Jakina da gure taldean aritzeko txistua edo atabala era txukunean jotzen jakitea beharrezkoa dela, baina ez nion garrantzia gehiegirik eman orain arte. Jotzaileek izan beharreko ezaugarriak eta hauek bilatzeko bideak zerrendatuz, ohartu naiz hautaketa prozesuak egin izan ditugula kide berriak barneratzeko. Ez diogu inori azterketarik egin noski, baina behaketa eta elkarrizketa bezalako metodo formalak erabili ditugu, gu ohartu ere egin gabe. Horrez gain, enpresa pribatuetan giza baliabideen sailak egiten diren hainbat funtzio (Bereziki ordainketa, langileen administrazio eta garapen funtzioak) geroz eta gehiago egiten ditugula ikusi dut.

Oro har, gure elkarte hiru garren sektoreko beste entitateetan eta, harrigarria iruditu bazait ere, enpresa pribatuetan egiten den kudeaketatik uste baino gertuago dago. Bereziki, giza baliabideen alorrean sumatu dut gertutasun hau. Azken finean, garbi neukan administrazio edota azpiegitura kontuak beste hainbat tokietan ere badaudela, kasuan kasu noski. Baina giza baliabideen kasua ezberdina izan da. Txistularien antolaketan, emanaldi bakoitzan nor joko duen, egin beharreko aldaketak, bajak... Enpresa bateko tankera honetako sail baten antzera funtzionatzen dugula ikusi dut (Pertsona batez osaturiko saila bada ere). Edonola ere, ikasgai handia izan da Hernaniko Herri Musika Elkartean egindako praktikaldia.



7. Irudia: San Joan jaietako diana (Iturria: Kronika)

5.4 AZKEN HAUSNARKETA

Enpresa pribatuak eta enpresa sozialak, biak enpresak badira ere, gauza nahiko antagonikoak dirudite. Batak mozkina irabaztea du helburu, errentagarritasun bat lortzea. Besteak aldiz, kausa soziala du banderan, gizarteari ekarpen bat egitea trukean diru saririk jaso gabe. Elkarrengandik urrun daudela ematen badu ere, ez da guztiz horrela.

Helburuak ezberdinak izan arren, hauek lortzeko kudeaketan antzekotasun handiak dituzte. Antolaketa, ordainketa, hautaketa, formakuntza... Politika edo programak deitu ditzazkegu, baina oinarrian gauza bera egiten dute biek: lortu nahi diren helmugak lortzeko bidea egin. Ikuspegi ezberdinetatik jomuga berera doaz bi aldeak.

Niri ere kosta egin zait ikustea, baina erakunde sozial batek antzekotasun handiak ditu enpresa arloarekin. Giza baliabideen inguruan jardun da lan hau, eta esparru honetan bereziki nabarmena izan da bi munduen arteko gertutasuna. Esan bezala, boluntarioak ez nituen giza baliabidetzat hartu eta horrek ikuspegia asko mugatzea ekarri zidan.

Orain ordea, gauzak argiago ikusten ditut. Badakit Hernaniko Herri Musika Elkarteak bezalako irabazi asmorik gabeko erakunde batek egin ditzakela giza baliabideen saileko kudeaketa, antolaketa eta funtzio lanak, nahiz eta bere esparrura moldatu beharko dituen. Abantaila handi bat bezala hartuko dut azken hilebete hauetan ikasitakoa. Gure elkarteak modu eraginkorragoan funtzionatu dezan saiatuko naiz, kudeaketa orokorretik hasi eta giza baliabideen antolaketaraino.

Bide luzea dut oraindik, baina ekinaren ekinez iristen gara bidearen amaierara.

VI. Bibliografía

- 1/2002 Lege Organikoa, martxoaren 22koa, elkartze eskubidearen erregulatzaileria
- Apezetxea, P. (1992). Hernani eta Txistua: bere txistulariak. *Argitalpen eta publikapenen gipuzkoar erakundea, Kutxa*.
- Cortés, C. (2009). Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas. *Fundación Luis Vives*.
- Dolan, Simon L. (2003). La Gestión de Recursos Humanos (2ª ed. España 2003). *Mc Graw Hill*.
- Dolan, Simon L., Valle Cabrera, Ramón, López Cabrales, Álvaro (2014). La gestión de personas y el talento. *Mc Graw Hill*.
- Grupo Edebé (2013). El departamento de recursos humanos (Unidad 1). *Editorial Edebé*.
- Hernández Garrido, R., Grávalos Gastaminza, M^a A. (2007) La gestión de recursos humanos de las entidades sin ánimo de lucro, especial relevancia al voluntariado. Trabajo presentado en el XVII. Congreso Hispano-Francés. ESIC.
- Monzón, J. L. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (56), 9-24.
- Nicolás Martínez, Catalina, Rubio Bañón, Alicia Maria (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*.
- Paiva, V. (2004). ¿Qué es el tercer sector?.
- Ruíz Otero, E., López Barra, S. (2011). Operaciones administrativas de recursos humanos (Unidad 1: El área de recursos humanos). *Mc Graw Hill*.