

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SANAT VE TASARIM ANA SANAT DALI
MÜZECİLİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI'NA BAĞLI
MÜZELERDE İNSAN KAYNAKLARI
BÖLÜMÜNÜN OLUŞTURULMASI ÖNERİSİ
(A.B.D ÖRNEĞİ)

METEHAN TOKGÖZ
03714008

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. FETHİYE ERBAY

İSTANBUL
2007

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SANAT VE TASARIM ANA SANAT DALI
MÜZECİLİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI'NA BAĞLI
MÜZELERDE İNSAN KAYNAKLARI
BÖLÜMÜNÜN OLUŞTURULMASI ÖNERİSİ
(A.B.D ÖRNEĞİ)**

**METEHAN TOKGÖZ
03714008**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 12.11.2007
Tezin Savunulduğu Tarih: 04.12.2007**

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı:	DOÇ. DR. FETHİYE ERBAY	
Jüri Üyeleri:	PROF. DR. ESİN CAN MUTLU	
	ÖĞR. GÖR. M. SEDAT GÖKSU	

**İSTANBUL
KASIM 2007**

ÖZ

KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI'NA BAĞLI MÜZELERDE İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN OLUŞTURULMASI ÖNERİSİ (A.B.D ÖRNEĞİ)

Metehan TOKGÖZ
Temmuz, 2007

Günümüzde gelişmiş ülkelerde ister kâr amacı güden ister kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda insan kaynakları biriminin önemi ve değeri anlaşılmıştır. İnsan kaynakları birimi organizasyonda personel temini, seçimi, alımı, personelin özlük işleri, mesleki gelişimleri ve eğitimleri, sosyal hakları, kariyer planlaması gibi çok çeşitli süreçlerden sorumlu olan bir birimdir. Tüm bu süreçlerin doğru bir politika ile yapılması kuşkusuz her zaman o organizasyonun lehine bir durumdur. Bu tezin hazırlanmasındaki amaç; insan kaynaklarının tanımının, işlevlerinin, birimin bu işlevleri yurt dışındaki müzelerde ne çeşit uygulamalarla yerine getirdiğinin örneklerle açıklanması ile Türkiye’de Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerde de uygulanması gerektiğidir. Tezin araştırma safhasında insan kaynaklarının tanımının ve işlevlerinin teorik olarak açıklanmasında en güncel kaynaklar kullanılmış olup, yurt dışındaki Smithsonian Enstitüsü ve Metropolitan Sanat Müzesi ile bağlantı kurulup insan kaynakları biriminin bu uygulamalarını müzelerinde ne şekilde uyguladıklarına dair güncel dökümanlar elde edilip paylaşılmıştır.

Ayrıca Türkiye’deki Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerin müzecilik mevzuatı kapsamında kanunlar, yönetmelikler ve kanun hükmünde çıkan kararnameler araştırılmış bu doğrultuda insan kaynaklarının işlevleri göz önüne alınarak genel durum değerlendirmesi yapılarak müzedeki uygulamaların daha net biçimde anlaşılması için görüşmeler de gerçekleştirilmiştir. Yurt dışındaki müzelerden gelen dökümanlar, insan kaynaklarının müze yönetimi tarafından ne kadar önemsendiğini, uygulamaların ne kadar profesyonelce gerçekleştirildiğini göstermektedir. Bu doğrultuda Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerde kurulması önerilen insan kaynakları biriminin aynı uygulamaları yapamasa bile Türk müzecilik mevzuatına uygun bir şekilde ya da mevzuatta bazı değişikliklerin yapılması gerekliliği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Müzelerde İnsan Kaynakları, Müzelerde İnsan Kaynakları Uygulamaları, Personel Temini ve Seçimi, Eğitim ve Geliştirme, Performans Yönetimi, Kariyer Planlama.

ABSTRACT

THE PROPOSITION OF CONSTITUTION OF HUMAN RESOURCES DEPARTMENT AT THE MUSEUMS WHICH ARE AFFILIATED BY TURKISH MINISTRY OF CULTURE AND TOURISM (SOME SAMPLES WHICH ARE APPLIED IN U.S.A)

Metehan TOKGÖZ

July, 2007

Today, in many developed countries, the importance and the value of Human Resources Departments have been apprehended by the institutions which are profit or non-profit organizations. In the organizations, Human Resources Department is responsible for many processes. For instance; Search and Selection, Recruitment, Training, Personnel Development, Performance Management, Career Planning, Payroll, Social Rights etc. For the institutions, doing all these processes in a proper way provides many advantages for them.

The main purpose of this thesis is to explain the definition and the function of the Human Resources processes and to highlight the importance of them for the organizations. The second aim of this work is, to give some examples about Human Resources activities in the museums, which have been held by overseas countries. The last and the most important goal of this study is, to emphasize the necessity of constitution of Human Resources Departments in museums which are affiliated by Turkish Ministry of Culture and Tourism. Best practices and samples of the overseas museum's Human Resources Departments which are also mentioned below over the thesis, may be show the way to us in order to understand the necessity of this department for the museums in Turkey.

During the researching period of this study; in order to explain the definition and the function of the Human Resources activities in a theoretical way; first of all, the most current sources and books were used. Second, by building up connection to most popular overseas museums and requested many documents about their Human Resources applications which have been carried by them in a successful way. Also, In accordance with the legislations, regulations and decree laws about the museums in Turkey, and by considering the functions of the Human Resources Department; in order to analyze the Human Resources practices much better, some interviews were made with the museums which are affiliated by Turkish Ministry of Culture and Tourism. When we compare the Human Resources practices in overseas countries with the applications of museums which are affiliated by Turkish Ministry of Culture and Tourism, we can easily see that, Museum Management in abroad overrate the necessity of Human Resources Departments very much. And also we can say that their applications are very professional and rational.

As a result we can say that, the necessity of Human Resources Department is also very important for the museums in Turkey too and the constitution of this department is suggested very strongly. Even if the museums which are affiliated by Turkish Ministry of Culture and Tourism do not apply the same practices which were carried by the overseas countries's museums, they can provide a new vision in terms of Human Resources functions according to the legislations, regulations and decree laws of museums.

Key Words: Human Resources, Human Resources Practices or Applications in Museums, Search and Selection, Recruitment, Training, Personnel Development, Performance Management, Career Planning.

ÖNSÖZ

Günümüzde gelişmiş ülkelerin başarılı organizasyonlarına bakıldığında bu başarının ardında iyi hazırlanmış bir organizasyon yapısı olduğu görülmektedir. İyi hazırlanmış bir organizasyon yapısının en önemli birimlerinden biri de İnsan Kaynakları Bölümü'dür. İnsan Kaynakları'nın doğru uygulamaları ile bağlı olduğu organizasyonun başarısını perçinler ve sürekliliğini sağlar. Türkiye'de yeni yeni gelişen bu alan özel sektörde gelişmesini sürdürürken; kamu kesiminde ve özellikle tezin konusu olan Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzelerde bulunmamaktadır. Bu bölümün müzelerde doldurulması gereken bir boşluk olduğu düşünülerek bu tez çalışması gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışmasında İnsan Kaynakları'nın genel yapısı, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki uygulama örnekleri araştırılarak açıklanmış, Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzelerdeki müzecilik mevzuatına göre yapılan uygulamalar İnsan Kaynakları Yönetimi'nin işlevleri açısından incelenerek, konuyla ilgili öneriler getirilmiştir.

Tez çalışmam sırasından benden maddi ve manevi her türlü desteğini esirgemeyen aileme, tezin fikir ve yazım aşamasında görüş ve yardımları ile sürekli motivasyonumu yüksek tutmamı sağlayan tez danışmanım Boğaziçi Üniversitesi Güzel Sanatlar Bölümü Başkanı Doç. Dr. Fethiye Erbay'a, son üç ayının tüm haftasonlarını çevirileri yapabilmem için bana ayıran Alarko-Carrier İnsan Kaynakları Bölümü'nden İnsan Kaynakları Uzmanı Elif Çağlar'a, desteklerini ve yardımlarını benden hiç esirgemeyen sınıf arkadaşlarıma, açık görüşlü ve iyi niyetli yaklaşımları ile benimle çok değerli bilgileri paylaşan New York Metropolitan Sanat Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte'ye, aynı şekilde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Bölümü'nden Tom Lawrence'a, araştırma safhasında benimle tüm içtenliği ile ilgilenen İstanbul Topkapı Sarayı Müzesi memurlarından Yasemin Öncü'ye ve araştırmamı ciddiye alıp bana değerli vaktini ayıran İstanbul Arkeoloji Müzeleri Müdürü Dr. İsmail Karamut'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İstanbul; Temmuz, 2007

Metehan TOKGÖZ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi

1. GİRİŞ.....	1
2. İNSAN KAYNAKLARININ TANIMI VE ÖZELİKLERİ.....	5
2.1 İnsan Kaynaklarının Organizasyondaki Rolü ve Yeri.....	7
2.2 İnsan Kaynaklarının Temel İlkeleri.....	9
2.3 İnsan Kaynaklarının Organizasyon İçindeki Temel İşlevleri.....	14
2.3.1 İnsan Kaynakları Planlaması.....	15
2.3.2 Personel Temini ve Seçimi.....	17
2.3.3 Eğitim ve Geliştirme.....	18
2.3.4 Performans Değerlendirme.....	20
2.3.5 Kariyer Planlama ve Geliştirme.....	23
2.3.6 Ücret ve Ödül Yönetimi.....	25
3. AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ MÜZELERİNDE PERSONEL POLİTİKALARI VE İNSAN KAYNAKLARININ YERİNİ BELİRLEYEN ÖRNEKLER.....	28
3.1 A.B.D’deki Müzelerde Personel Pozisyonları ve Görev Tanımları.....	28
3.1.1 Metropolitan Sanat Müzesi’nin Personel Pozisyonu Açısından Araştırılması.....	90
3.1.1.1 Metropolitan Sanat Müzesi Görev Tanımı Örnek Formu.....	90
3.1.1.2 Metropolitan Sanat Müzesi Personel Sınıflandırma Politikası.....	91
3.1.1.3 Metropolitan Sanat Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü Organizasyon Şeması.....	94
3.2 A.B.D’deki Müzelerde Personel İhtiyaç Tahmini ve Planlama.....	96
3.3 A.B.D’deki Müzelerde Personel Temini ve Seçimi.....	99
3.3.1 Eleman Seçme ve Yerleştirme.....	100
3.3.2 Seçim Prosedürü.....	107
3.3.3 Eleme Mülâkatları.....	108
3.4 A.B.D’deki Müzelerde Eğitim ve Geliştirme.....	112

3.4.1 İşe Yeni Alınan Personelin Geliştirilmesi.....	112
3.4.2 Yön Gösterme/Yetiştirme.....	114
3.4.3 Metropolitan Sanat Müzesi Eğitim ve Geliştirme Programlarının Araştırılması.....	118
3.4.3.1 Metropolitan Sanat Müzesi Kişisel ve Mesleki Gelişime Yönelik Profesyonel Kurs Katalog ve Katılım Formu Örnekleri.....	119
3.4.3.2 Metropolitan Sanat Müzesi Çalışanlarının Eğitim Programları Kapsamında Yıllık ve Hastalık İzinleri Politikasının Araştırılması.....	124
3.5 A.B.D’deki Müzelerde Eğitim Performans Değerlendirmede Personel Bilgileri ve Gizlilik Politikaları.....	140
3.6 A.B.D’deki Müzelerde Performans Değerlendirme Sistemi.....	144
3.6.1 Smithsonian Enstitüsü Performans Değerlendirme Sisteminin Araştırılması.....	146
3.6.2 Metropolitan Sanat Müzesi Performans Değerlendirme Form Örnekleri.....	163
4. TÜRKİYE’DE KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI’NA BAĞLI MÜZELERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN TOPKAPI SARAYI MÜZESİ VE İSTANBUL ARKEOLOJİ MÜZELERİ ÖRNEKLERİ İLE ARAŞTIRILMASI.....	165
4.1 Türkiye’de Kültür ve Turizm Bakanlığı’na Bağlı Müzelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Araştırılması.....	165
4.1.1 Kültür ve Turizm Bakanlığı’na Bağlı Müzelerde Personel Pozisyonları ve Görev Tanımları.....	166
4.1.2 Kültür ve Turizm Bakanlığı’na Bağlı Ulusal Müzelerde Personel Pozisyonları ve Görev Tanımları.....	172
4.1.3 Kültür ve Turizm Bakanlığı’na Bağlı Müzelerde Personel İhtiyaç Tahmini ve Planlaması.....	183
4.1.4 Kültür ve Turizm Bakanlığı’na Bağlı Müzelerde Personel Temini ve Seçimi.....	190
4.1.5 Kültür ve Turizm Bakanlığı’na Bağlı Müzelerde Eğitim ve Geliştirme.....	195
4.1.6 Kültür ve Turizm Bakanlığı’na Bağlı Müzelerde Performans Değerlendirmesi.....	203
4.1.7 Kültür ve Turizm Bakanlığı’na Bağlı Müzelerde Kariyer Planlama (Personel Hareketliliği).....	208
4.1.8 Kültür ve Turizm Bakanlığı’na Bağlı Müzelerde Ücretleme.....	216
4.1.9 Kültür ve Turizm Bakanlığı’na Bağlı Müzelerde Sosyal Yardım ve Hizmetler.....	219
4.2 Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı Topkapı Sarayı Müzesi ve İstanbul Arkeoloji Müzeleri Örneklerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Araştırılması.....	223
5. KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI’NA BAĞLI MÜZELERDE İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN KURULMASINA YÖNELİK ÖNERİ ÇALIŞMASI.....	230

6. SONUÇ.....	235
KAYNAKÇA.....	238
EKLER.....	241
Ek 1. Metropolitan Sanat Müzesi Pozisyon Profili.....	241
Ek 2. Metropolitan Sanat Müzesi Sendikaya Bağlı Olmayan Muaf Tam Zamanlı Personele Ait Yan Ödenekler Listesi.....	242
Ek 3. Metropolitan Sanat Müzesi Sendikaya Bağlı Olmayan Muaf Olmayan Tam Zamanlı Çalışan Personel Yan Ödenekler Listesi.....	243
Ek 4. Metropolitan Sanat Müzesi Sendikaya Bağlı Muaf Olmayan Tam Zamanlı Çalışan Personel Yan Ödenekler Listesi.....	244
Ek 5. Metropolitan Sanat Müzesi Sendikaya Bağlı Muaf Olmayan Tam Zamanlı Çalışan Personele Ait Yan Ödenekler Listesi.....	245
Ek 6. Metropolitan Sanat Müzesi Sendikaya Bağlı Olmayan Programı Belirlenmiş 20 veya Daha Fazla Saat Çalışan Yarı Zamanlı Personele Ait Yan Ödenekler Listesi.....	246
Ek 7. Metropolitan Sanat Müzesi Sendikaya Bağlı Olmayan Programı Belirlenmiş 20 Saatten Daha Az Çalışan Yarı Zamanlı Personele Ait Yan Ödenekler Listesi.....	247
Ek 8. Metropolitan Sanat Müzesi Sendikaya Bağlı Yarı Zamanlı Çalışan Pesonele Ait Yan Ödenekler Listesi.....	248
Ek 9. Metropolitan Sanat Müzesi Sendikaya Bağlı Olmayan Değişken Yarı Zamanlı Çalışan Personele Ait Yan Ödenekler Listesi.....	249
Ek 10. Metropolitan Sanat Müzesi Dönemsel Çalışan Personele Ait Yan Ödenekler Listesi.....	250
Ek 11. Metropolitan Sanat Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü 27/04/2007 Tarihinde Revize Edilmiş Organizasyon Şeması.....	251
Ek 12. Metropolitan Sanat Müzesi Kişisel ve Mesleki Gelişime Yönelik Eğitim Programları Katalogları.....	252
Ek 13. Metropolitan Sanat Müzesi Performans Değerlendirme/Gözden Geçirme Form Örnekleri.....	282
Ek 14. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na Bağlı Müzelerde Organizasyon Şeması.....	286
Ek 15. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na Bağlı Ulusal Müzelerde Organizasyon Şeması.....	287
Ek 16. Sicil Amirlerinin Memurun Genel Durum ve Davranışlar Hakkındaki Düşünceleri (Şahsiyet Değerlendirmesi) Formu.....	288
Ek 17. İstanbul Topkapı Sarayı Müzesi ve İstanbul Arkeoloji Müzeleri Çalışanlarına Sorulan Sorular.....	291
ÖZGEÇMİŞ.....	292

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Standart Bilgiler Ödöl Sistemi.....	117
Tablo 2: Muaf Tam Zamanlı Personele Ait Yıllık İzin Tahakkuk Tablosu.....	126
Tablo 3: Muaf Tam Zamanlı Personele Ait Hastalık İzin Tahakkuk Tablosu.....	127
Tablo 4: Muaf Tam Zamanlı Azaltılmış Personele Ait Ücret Tahakkuk Tablosu.....	128
Tablo 5: Muaf Tam Zamanlı Azaltılmış Personele Ait Hastalık İzin Tahakkuk Tablosu.....	129
Tablo 6: Muaf Olmayan Tam Zamanlı Personel Yıllık İzin ve Hastalık İzni Tahakkuk Tablosu.....	131
Tablo 7: Muaf Olmayan Tam Zamanlı Personel Hastalık İzin Tahakkuk Tablosu.....	131
Tablo 8: Programlanmış Yarı Zamanlı Çalışanlar Yıllık İzin Tahakkuk Tablosu.....	132
Tablo 9: Programlanmış Yarı Zamanlı Personel Hastalık İzin Tahakkuk Tablosu.....	133
Tablo 10: Programlanmış Yarı Zamanlı Derecesi 10 ve 19 Olan Personel Yıllık İzin Tahakkuk Tablosu.....	134
Tablo 11: Programlanmış Yarı Zamanlı Personel Hastalık İzin Tahakkuk Tablosu.....	135
Tablo 12: Değişken Yarı Zamanlı Personel Yıllık İzin Tahakkuk Tablosu.....	136
Tablo 13: Değişken Yarı Zamanlı Personel Hastalık İzin Tahakkuk Tablosu.....	136
Tablo 14: Esnek Yarı Zamanlı Personel Hastalık İzin Tahakkuk Tablosu.....	137
Tablo 15: Devlet Memurları Kanunu'na Göre Aylık Gösterge Tablosu.....	217
Tablo 16: İstanbul Arkeoloji Müzeleri Kadrolarına Göre Çalışan Personel Tablosu.....	227

KISALTMALAR

AAM	: American Association of Museums
EI	: Emotional Intelligence
ICOM	: Internation Council of Museums
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
LAN	: Local Area Network
PBS	: Personel Bilgi Sistemi
PIP	: Personel İyileştirme Programı

1. GİRİŞ

Teknolojinin, kavramların ve politikaların sürekli değiştiği ve geliştiği günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) üzerinde en çok durulan konular arasında yer almaktadır. Sürekli kendini yenileyen ve geliştiren modern dünya anlayışında değişim bir ihtiyaç değil zorunluluk halini almıştır. Bu değişimler içerisinde ortaya atılan insan ilişkileri yaklaşımı ile organizasyonların en önemli öğesinin insan öğesi olduğu anlaşılmıştır. Bu sebepten dolayı, İnsan Kaynakları Yönetimi, bağlı olduğu organizasyonun ana unsuru olan personelin temini ve seçimi, çalışan personelin eğitimi ve gelişimi, bu personelin çalışması sırasındaki verimliliğinin ölçümü ve arttırılması için performans değerlendirmesi, personelin organizasyon içindeki başarısı doğrultusunda kariyer planlama ve geliştirmesi, çalışan her bir personel için ücret ve ödöl yönetimi gibi pek çok farklı süreci içinde barındıran bir birim haline gelmiştir. Birbirinden bu kadar farklı süreci tek başına gerçekleştiren İnsan Kaynakları birimi organizasyonların vazgeçilmez yapı taşlarından biri halini almıştır. Sanılanın aksine şirket gibi kâr amacı güden organizasyonlarda olduğu gibi, kâr amacı gütmeyen müze gibi organizasyonlarda da insan kaynakları yönetimi uygulamaları yapılmaktadır.

Bu tezin hazırlanmasındaki amaç, İKY'nin öneminin vurgulanması ve gelişmiş ölkelerde uygulanan İKY yaklaşımlarının; Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzelerde uygulanabilmesi, çağın gerektirdiği değişimlere ayak uydurabilmesi ve müze çalışanlarına daha ağdaş yaklaşımlarda bulunarak verimliliklerinin arttırılmasının sağlanması ve müzelerimizin ağdaş bir yapıya kavuşturulma amacıdır.

Tez alışması sırasında betimsel araştırma yöntemlerinden genel tarama modeli kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak; tez konusu ile doğrudan ve dolaylı ilişkili olabilecek kitap, tez, kanun, yönetmelik ve kanun hükmünde çıkan kararnameler gibi basılı yayınlar ile elektronik kaynaklardan da yararlanılmıştır. Yurt dışındaki müzelerden insan kaynakları uygulamaları konusunda bilgi almak için İngiltere,

Fransa, Almanya, İsveç, Finlandiya, Norveç, Avusturalya, Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri gibi pek çok ülkenin büyük müzeleri ile yazılmıştır. Ancak bu ülkelerden sadece Amerika Birleşik Devletleri'ndeki New York Metropolitan Sanat Müzesi ve Smithsonian Enstitüsü tarafından gerekli dökümanlar ve bilgiler gönderildiği için, ilgili bölümlerde yurt dışı uygulamaları olarak bu kuruluşlardaki uygulamalar örnek olarak gösterilmiştir. Bu nedenle yurt dışı uygulamaları sadece A.B.D ile sınırlandırılmıştır. Bu müzelerle iletişim e-posta yoluyla sağlanmış olup, kendilerinden gelen dökümanlar Türkçe'ye çevrilerek tezin ilgili bölümlerinde kullanılmıştır. Ayrıca Türkiye'deki Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzelerdeki uygulamaların İKY açısından araştırılmasında yüzyüze görüşme yöntemi uygun bulunmuş, daha önceden hazırlanmış standart sorular anket şeklinde kendilerine sorulmuştur. Araştırmanın evreni vakit darlığı, bürokratik engeller düşünülerek İstanbul İli sınırları içindeki İstanbul Arkeoloji Müzeleri ve Topkapı Sarayı Müzesi ile sınırlandırılmıştır.

Tez çalışması genel olarak dört ana bölümden meydana gelmektedir. Giriş bölümünden sonra gelen ikinci bölümde, İnsan Kaynakları Yönetiminin tanımı, temel ilkeleri, personel temini ve seçimi, eğitim ve geliştirme gibi organizasyon içindeki temel işlevleri okuyucunun ileriki bölümlerde konuyu dahat rahat anlayabilmesi için teorik olarak açıklanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi çok geniş bir organizasyon yapısına sahip olduğu için, temel işlevleri müzede uygulama alanları ve konunun bütünlüğünün bozulmaması açısından daraltılarak açıklanmıştır. Bu açıklamalar ile okuyucunun İnsan Kaynakları'nın kısaca organizasyon içerisinde ne gibi sorumluluk ve görevlere sahip olduğunu anlaması ve tezin ileriki kısımlarında bahsedilen İnsan Kaynakları'nın kendine ait terminolojisini kolaylıkla anlayabilmesi düşünülerek yapılmıştır.

Üçüncü bölümde İnsan Kaynakları uygulamalarının yurt dışındaki müzelerde ne şekilde uygulandığıdır. Yurt dışı uygulamalarının araştırılması safhasında değinilen ilk konu müzelerde İnsan Kaynakları biriminin görev tanımlarının belirlenmesidir. Yurt dışındaki müzelerde yapılan görev tanımlarının araştırılmasının nedeni, Türkiye'de Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzelerin İnsan Kaynakları Yönetimi açısından incelenmesinde yurt dışı müzeleri ile karşılaştırma yapma olanağını ortaya koymaktır. Ayrıca bu bölümde yer alan A.B.D'deki personel pozisyonları ve görev tanımlarının tek bir kaynaktan alınmasının nedeni bu konuda

bu şekilde geniş ve açıklayıcı başka bir kaynağın olmamasından kaynaklanmaktadır. Örnek teşkil etmesi açısından New York Metropolitan Sanat Müzesi ile bağlantı kurulup müzede yapılan personel sınıflandırmasına ait dökümanlar Türkçe'ye çevirilerek okuyucu ile paylaşılmıştır. İKY'nin sorumlu olduğu süreçlerden biri olan personel ihtiyaç tahmini ve planlamanın açıklanmasında ise Amerika Birleşik Devletleri'nde nasıl yapıldığı anlatılmıştır. Personel temini ve seçimi prosedürünün açıklanmasında ise her organizasyonun kendine ait gizlilik kuralları olduğu için yurt dışı müzelerinden bu konu hakkında örnek oluşturabilecek herhangi bir bilgiye ulaşamamış olup, teorik olarak açıklanmıştır.

İKY'nin diğer önemli fonksiyonlarından biri de eğitim ve geliştirme politikası oluşturmak ve bu politikayı organizasyonda başarılı bir şekilde uygulamaktır. Bu bağlamda İKY'nin müzelerde eğitim ve geliştirmeyi ne şekilde yaptığı teorik olarak açıklanmıştır. Bu açıklamalara destek niteliğinde ise New York Metropolitan Sanat Müzesi'nden gelen dökümanlar kullanılmıştır. Programların içeriğine ve amaçlarına bakıldığında personel eğitiminin müze yönetimi tarafından ne kadar önemsendiği de anlaşılmıştır.

Organizasyonların başarılarının devamlılığı kuşkusuz çalışanlarının performansına bağlıdır. Çalışanların performanslarını ise çeşitli faktörler etkilemektedir. Çalışanların performanslarının ölçülmesi; düşük performanslı olanların sebeplerinin araştırılması, ortaya, konması ve çözüm yolu bulunması; yüksek performans gösterenlerin ödüllendirilmesi gibi pek çok süreç yine İKY'nin sorumlulukları arasında yer almaktadır. Performans değerlendirmenin amacı ve organizasyon için yararları ilk önce teorik olarak anlatılmıştır. Teorik açıklamaların pekişmesi amacıyla Amerika Birleşik Devletleri'nin en büyük müze kuruluşlarından biri olan Smithsonian Enstitüsü ile bağlantı kurularak performans değerlendirme ile ilgili dökümanlar temin edilmiştir. Bu dökümanlardaki bilgiler ışığında Smithsonian Enstitüsü'nün çalışanlarına performans değerlendirme sistemini ne şekilde uyguladığı, enstitü için performans değerlendirmenin amacı ve yararı gibi değerli bilgilere ulaşılmıştır.

Yurt dışındaki müzelerdeki İKY uygulamalarının araştırılması ve elde edilen bilgilerin incelenmesinin ardından İKY'nin müze için gerekli ve vazgeçilmez bir birim olduğu anlaşılmıştır. Yurt dışı uygulamalarında dikkat çeken bir diğer nokta ise İKY'nin müze içerisindeki tüm işlevlerinin birbirinden ayrı tutulmayarak büyük bir ciddiyet ve titizlik içerisinde yapıldığıdır.

Dördüncü bölümde ise yurt dışındaki müzelerdeki İKY uygulamalarının açıklanmasının ardından Türkiye’de Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerdeki durum incelemesi yapılmıştır. Bu inceleme sırasında müzecilik mevzuatı kapsamında konuyla ilgili kanunlar, yönetmelikler ve kanun hükmünde kararnameler İKY’nin bakış açısı ile araştırılmıştır. Kanun, yönetmelik ve kanun hükmünde çıkan kararnamelerin ilgili maddeleri İKY’nin organizasyon içerisindeki işlevleri baz alınarak ana başlıkları halinde derlenip sunulmuştur. Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerde müzecilik mevzuatının konu ile ilgili maddeleri, İKY’nin organizasyon içerisindeki işlevleri baz alınarak ayrı başlıklar altında anlatılmıştır. Bu yöntemin uygulanmasının nedeni ise, Türk kamu kesiminde ve Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerde bahsi geçen İnsan Kaynakları Birimi’ne denk gelen bir bölümün olmayışdır. İlgili maddelerin bu şekilde bir yöntemle İKY’nin işlevleri ile aynı başlıklar altında toplanmasının bir diğer sebebi ise çıkarılan kanun ve yönetmelik maddelerinin İKY’nin organizasyon içerisindeki işlevleri ile paralellik kurma amacı taşımaktadır. Bu bilgilere ek olarak mevzuatta bahsi geçen uygulamaların ne şekilde yapıldığı ya da yapılamadığının belirlenmesi amacıyla İstanbul Arkeoloji Müzeleri ve Topkapı Sarayı Müzesi ile daha önceden hazırlanan standart sorular anket şeklinde sorularak mülâkatlar yapılmıştır.

Beşinci bölümde ise İKY’nin tanımı ve özellikleri, yurt dışındaki uygulamalar, Türkiye’de Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerin mevzuatı baz alınarak karşılaştırma yapıp; Türkiye’de Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerde İKY uygulamalarının yapılabilmesi için çeşitli öneriler sunulmuştur.

Sonuç bölümünde ise yurt dışındaki İKY uygulamaları ile Kültür Bakanlığı’na bağlı müzelerdeki kanunlar ve yönetmelikler doğrultusunda uygulamalar karşılaştırılmıştır. Araştırmalar sonunda elde edilen bilgilerin Kültür Bakanlığı’na bağlı müzelerde ne derecede uygulanabilirliği tartışılmış, çeşitli eleştiriler ve öneriler getirilmiştir.

“Kültür ve Turizm Bakanlığı’na Bağlı Müzelerde İnsan Kaynakları Bölümünün Oluşturulması Önerisi (A.B.D Örneği)” adlı tez çalışması ile İKY uygulamalarında ülkemiz müzelerine yeni bir bakış açısı getirmek, ileride bu konu hakkında yapılacak olan araştırmalara kaynak olması amacı güdülmektedir.

2. İNSAN KAYNAKLARININ TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Teknoloji ve gelişimin günümüzde bu seviyeye gelmesindeki en büyük etken insan faktörüdür. Özellikle endüstri devriminden sonra insanın iş gücü, gelişimin vazgeçilmez parçası olarak kabul edilmektedir. Organizasyonların başarısı ve sürekliliği onu oluşturan insan gücüyle doğrudan bağlantılıdır.

İnsan kaynakları yönetimi 1980'lerden sonra yükselen yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır. 1970'lerden günümüze insan kaynakları yönetimi yoğun bir gelişim ve değişim yaşamıştır. Değişim ve gelişim süreci devam eden ve disiplin haline gelen İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili olarak literatürde birbirinden farklı tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan biri şu şekildedir:

“İnsan Kaynakları Yönetimi, organizasyon içinde bulunan işgücünün memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimi olarak tanımlanabilir. İnsan kaynakları yönetimi büyüme ve gelişme için bireysel istekler ile örgütsel hedefleri birleştirerek işletme üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar.” (Harvey, Bowin, 1996, 6'dan aktaran Gök, 2006, 21)

Başka bir tanımlama da şu şekildedir:

“İnsan Kaynakları Yönetimi, geniş anlamda, örgütün en değerli varlığı olan, bireysel ve toplu olarak örgütsel amaçlara ulaşılmasına katkıda bulunan çalışanların yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşımdır.” (Canman, 1995, 62'den aktaran Gök, 2006, 21).

İnsan kaynakları yönetimi iki temel felsefe üzerinde durur. Bunlardan biri örgütün hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması; diğeri ise işgören gereksinimlerinin karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması. (Palmer, Winters, 1993, 25'den aktaran Sabuncuoğlu, 2000, 3).

Bu yaklaşım açısından bakıldığında, insan kaynakları; bir yandan insanın organizasyonda yüksek performansla çalışmasını, öte yandan çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesini amaçlar. Bu anlayış, insanın üretim sürecinin bir parçası olarak tanımlayan klasik görüşten ayırmakta, tersine mutlu ve tatmin olmuş bir insanın ancak verimli olabileceği görüşünü benimsemektedir. Buradan çıkan sonuç, insan kaynaklarının işgücü verimliliğini arttırmak ve kişinin işinden tatmin olmasını

sağlamak gibi bir denge noktasında yerini bulduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu, 2000, 4).

Bu tanımlardan yola çıkarak insan kaynakları yönetiminin, yönetim anlayış ve yaklaşımlarındaki gelişmeleri, yönetim işlevlerinde insanı ön plana çıkaran anlayışı, yönetimin stratejik boyutunu, çalışanların ve organizasyonun amaç ve hedeflerinin birleştirilerek gerçekleştirilmesi yaklaşımını ve yönetimlerin örgüt kültürü oluşturma çabalarını içine alan bir disiplin olduğu söylenebilir (Gök, 2006, 22).

İnsan kaynakları yönetiminin tanımlarına değinildikten sonra özellikleri ve hedefleri şu şekilde sıralanabilir:

- Organizasyonun amaçlarına etkin bir biçimde ulaşmasını sağlar;
- Organizasyonel hedefler ile çalışan isteklerini birleştirerek işletme üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar;
- Organizasyon çalışanlarının, insan kaynakları yönetimi uygulamalarında davranış ve tutumlarına önem verir;
- Organizasyon çalışanlarının ve organizasyonun hedeflerini maksimize ederken hem yönetime hem de organizasyonun diğer birimlerine katkıda bulunur;
- İnsan kaynakları yönetimi anlayışında en önemli öge olan çalışanın etkinliğinin, gelişiminin, motivasyonunun, yüksek performansının ve verimliliğinin sürekliliğini ve bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır;
- İnsan kaynakları yönetimi organizasyonel hedefleri ve çalışanların ihtiyaçlarını birbirinden ayrı ve farklı tutmak yerine; organizasyonel hedeflerin ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılıklı ve uyumlu olduğunu kabul eder;
- Organizasyonu bir bütün olarak ele alarak çalışanların ilişkilerini koordine eder;
- Esnek roller ve ekip çalışmasına önem vererek, organizasyonel değişimi destekler ve organize eder;
- İnsan kaynakları yönetimi yapılanmadan uzak, çalışanların yaratıcılığını ön plâna çıkaran ve bilgi insanı olmaları için bilgiyi değil de, insanı temel kaynak alan bir çalışma içindedir;

- İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların moral düzeylerini yüksek tutmayı hedefleyen örgüt ikliminin oluşmasına ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan bir örgüt kültürünün geliştirilmesine vurgu yapar (Gök, 2006, 22).

2.1 İnsan Kaynaklarının Organizasyondaki Rolü ve Yeri

Organizasyonlarda çalışan insanlar (insan kaynağı), organizasyonların sürekliliklerinin ve başarılarının devamı için en önemli etmenlerdir. İnsanın olmadığı bir organizasyon düşünülemez bile. Organizasyonların başarısı ve sürekliliği insan kaynaklarını akıllı bir şekilde kullanmaları ile mümkün olabilir. Bunu sağlayabilmek için de çalışanların verimliliklerinin artırılması, örgüte uyumlarının sağlanması, hedeflerinin gerçekleştirilmesi, gereksinimlerinin ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. İşte tüm bu isteklerin karşılanması insan kaynaklarının yürüttüğü bazı çalışmalar sayesinde olabilir. Organizasyonlardaki insan kaynakları birimleri örgütün geleceği açısından önemli kararların alındığı ve uygulandığı birimlerdir. Bu kararlar ve bunlara takiben yapılan uygulamalar ciddi sorumluluklar getiren süreçlerdir. İşte bu süreçler insan kaynakları yöneticilerine bazı roller getirmiştir. Bu rolleri Wendell French dört başlık altında toplamıştır (Gök, 2006, 49):

- Danışmanlık Rolü: Kısaca insan kaynakları birimi yöneticilerinin gerekli gördüğü ya da gündeme alınmış konuları üst yönetim ile paylaşması olarak tanımlanabilir. Örneğin, hukuk alanındaki gelişmeler ve yürürlükteki hukuki düzenlemeler; önerilen politika ve uygulamalar hakkındaki bilgi gereksinimini, insan kaynakları yönetiminin gündemine taşınmıştır. Ayrıca, kalite ve verimlilik konusundaki gelişmeler de, yönetimlerin, hem örgüt çalışanlarının korunma, geliştirilme ve ödüllendirilme gereksinimleri hem de organizasyon üyelerinin motivasyon, moral ve iş tatmini düzeyleri hakkındaki bilgileri, insan kaynakları departmanlarından talep etmelerine yol açmıştır.
- Kolaylaştırıcı Rolü: Organizasyonda yönetim felsefesi ve liderlik biçiminin belirlenmesi, organizasyon kültürü ve ikliminin oluşturulması sürecinde, insan kaynakları yönetiminin yönetimle görüşmeleri başlatma ve aracı olma rolü, kolaylaştırıcı rol olarak adlandırılmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin kolaylaştırıcı rolünün gücü ve başarısı, yönetimin bu konu hakkındaki olumlu

görüŖ ve duyarlı tutumuyla yakından ilişkilidir. Yönetim felsefesi, liderlik biçimi, organizasyon kültürü ve iklimi konuları bilinçsiz olarak incelenir ve yönetilirse, organizasyon ve organizasyon içindeki insanlar, bu boyutların parçaları olmaktan ziyade, hatalı değer, inanç, varsayım, norm ve uygulamaların kurbanları olabilirler. Bu noktada insan kaynakları yöneticileri, üst yönetimin bu konuları öncelikli konuları haline getirmesinde, önemli bir etki yapması beklenen kişilerdir.

- Tanısal Rolü: İnsan kaynakları yönetimlerinin, bir organizasyon probleminin belirtilerini ve problemin altında yatan nedenleri saptamaları; saptanan nedenleri belirtilerinden ayırt ederek tanımlamaları ve problemi çözmek için çözümler ya da sistemler geliştirmeleri tanısal rol olarak ifade edilmektedir. Genellikle gereksinim duyulan neyse, çözülecek olan problemin doğru bir tanımı, o problemin dinamiklerinin dikkatli bir analizi, alternatif çözümlerin geliştirilmesi ve bunların etkilerinin incelenmesi; daha sonra programın gerçekleştirilmesidir.
- Değerlendirme Rolü : İnsan kaynakları yönetiminin değerlendirme rolü, insan kaynakları politikalarının ve uygulamalarının etkililiğinin belirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Bir organizasyona ait insan kaynakları politikalarının ve uygulamalarının etkililiğinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi, insan kaynakları yönetiminin denetimi ya da personel yönetiminin denetimi olarak adlandırılmaktadır (Gök, 2006, 50-51).

İnsan faktörü tüm organizasyon yapılarının temel taşıdır. Organizasyonların başarısı, sürekliliği açısından sahip olduğu birimlerin ve kaynakların en verimli ve organizasyonun amacına uygun bir şekilde yapılandırılması büyük bir önem taşımaktadır. Organizasyondaki bu birimlerin faaliyetlerinin tamamına yakını insan aracılığı ile gerçekleşmektedir. Organizasyon içindeki en alt birimden en üst birime kadar insan kaynakları bölümü bu birimler ile her zaman iletişim içindedir. Değişen çevre koşulları içerisinde bu değişimi takip eden organizasyonlar da her geçen gün büyümekte ve daha karmaşık hale gelmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin de işlevleri ve sorumlulukları bu değişime doğru orantılı olarak daha da artmaktadır. Bu da organizasyonların içindeki insan kaynakları yönetiminin önemini de arttırmaktadır. Bu şartlar altında insan kaynaklarının rollerinin de çeşitliliklerin arttığı gözlemlenmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin yapılanması organizasyonun büyüklüğüne ve yapısına göre değişiklik göstermektedir. Orta büyüklükteki

işletmelerde, çalışan sayısının, kadroların ve işlerin artmasına bağlı olarak, insan kaynakları işlevleri ayrı bir birim olarak insan kaynakları yönetimi tarafından yürütülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin satış, üretim, finans birimleri ile eş değerde düşünülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde, cretleme ve yetenekli personelin işletmedeki sürekli liği sağlanması na yönelik klasik etkinliklerin yerine getirilmesinin yanında, organizasyondaki insan ilişkilerinin tümü ele alınmaktadır.

2.2 İnsan Kaynaklarının Temel İlkeleri

İlkeler, belirli deneyimler ve tecrübeler sonucu süreç içerisinde elde edilen bilgiler sonucu uygulanan ve kabl edilen kurallar bütünüdür. Doğal olarak her politikanın ya da oluşumun kendine ait ilkeleri vardır ve bu ilkeler uygulanan ya da uygulanmak istenen politikanın sınırlarını oluşturur. Değişen değerler ve koşullar göz önüne alındığında her ilkenin geçerliliğinden bahsedilemez. Ayrıca ilkelerin insanların hareketlerini ve düşünce yapılarını da engellediği söz konusu olabilir. İnsanların davranışlarının ve tutumlarının tam olarak anlaşılamadığı bu sistemde insan yönetimini oluşturan ilkelerin her zaman geçerliliği ise göreceli bir durumdur. Ama genel olarak söylenen kötü bir plan, plansız olmaktan daha iyidir sözünden yola çıkarak; belirli ilkeleri kapsayan bir yönetim anlayışı ile yönetilen bir organizasyon, ilkeleri olmadan yönetilen bir organizasyondan çok daha üstün olacağı kesindir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin organizasyon içindeki işlevlerine geçmeden önce, insan kaynakları yönetimini oluşturan ve yön veren ilkeleri açıklamak insan kaynaklarının organizasyon içindeki yerini ve önemi anlamak açısından çok daha sağlıklı olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000, 43).

• Tarafsızlık İlkesi

Bu ilke daha çok kamu sektöründe çalışanlar için kullanılan bir ilkedir. Bunun sebebi de kamu görevlilerinin hkmetle ve siyasal partilerle olan ilişkileri sebebiyle ya görevlerini aksatmaları ya da görevlerini yerine getirirlerken kayırmacılık, ayırım, v.b davranışlarda bulunmalarıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi'nde tarafsızlık ilkesi, yönetime siyasal amaçlı atamalar yapma imkânı verilmemesi ve kamu görevlilerinin siyasal eylem ve davranışlarına ilişkin kısıtlamalarda bulunulması şeklinde uygulamaya yansımaktadır. Siyasal amaçlı atamalarda, belirli bir görev yeri için daha yetenekli ve uygun olduğu düşünülen kimseler varken, siyasal çıkarlar açısından daha yararlı olacağı düşünülen kişilerin üstün tutulması ve tercih edilmesi söz konusu olmaktadır. Bu durum uygulamada hizmete giriş sırasında yeterlilik yerine siyasal iktidara yakınlık ölçütünün ön plana çıkarılması ve özellikle yüksek memurluklara yapılacak atamalarda siyasal takdire ve tercihe yer verilmesi şeklinde kendini göstermektedir. Bu tür atamalar yönetimde dalgalanmalara yol açmakta, bunalıma neden olmakta ve bürokraside karşıt güçlerin oluşmasını sağlamaktadır. Kamu görevlilerinin siyasal eylem ve davranışlarına ilişkin kısıtlamalar ise, yurttaşlık statüsü ile memurluk statüsünün uzlaştırılması noktasında toplanabilir. (Canman, 1995'den aktaran Tortop ve diğ. 2006, 46). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde özellikle de kamu kesiminde tarafsızlık ilkesini bozacak her türlü davranış ve tutum verilen hizmetin kalitesini etkileyeceği ve bozacağı net bir şekilde ortadadır.

- **Eşitlik İlkesi**

Eşitlik ilkesi bir organizasyonda yönetim tarafından çalışanlarına sağlanan imkânların herkes tarafından eşit bir şekilde yararlanmasını yani fırsat eşitliğini amaçlar. Çalışma yaşamı içinde yer alan kişilerin kariyer fırsatlarından yararlanmalarında din, dil, ırk, politik görüşler gibi farklı öğeler yerine kişilerin iş yerinde kullandıkları bilgi, beceri ve yetenek gibi unsurları ön plana çıkmasını hedefler. Bu hedef doğrultusunda çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatı verilmesini verilmesi sağlanır (Dolgun, 2007, 20).

İlkenin diğer bir yansıması da özellikle kamu sektöründe işe almada, eşit işe eşit ücret temelinde kendini göstermektedir. Bu ilke, özel sektörde ise sözleşme güvencesiyle ve eşit işlem yapma adıyla işveren borçları biçiminde ortaya çıkmaktadır. Ancak her iki alanda da çeşitli sınırlamalara maruz kalabilmektedir. Kamu yönetiminde bazı üst düzey görevlerin siyasal davranış gerektirmesi nedeniyle yarışma yöntemi yerine doğrudan atama yöntemi benimsenebilmektedir. Özel sektörde ise ilgili yasal mevzuat belli sayıda sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu, kadın ve çocuk işçilere sınırlandırma getirebilmektedir (Can ve diğ. 2001, 17'den aktaran Tortop ve diğ. 2006, 47).

Gerek kamu kuruluşlarında gerekse özel sektörde eşitliğin üç düzeyde sağlanması gerekmektedir:

- Fırsat Eşitliği: Herkese aynı şansın tanınması gerekmektedir.
- Yükselme Eşitliği: Organizasyonlarda bazı gruplara alt seviyelerde işler verilirken üst düzey işlere yükselmeleri önlenmektedir. Örneğin aile şirketlerinde aileden olmayanlar ne kadar yetenekli olurlarsa olsunlar stratejik görevlere yükseltilmezler.
- Paylaşma Eşitliği: Organizasyonların eşitlik konusunda yasal hükümlerin uygulanmasını kolaylaştıracak politikalar izlemeleri gerekmektedir. Bazı kuruluşların işe almadan önce adayların kurs eğitimi almalarının sağlanması ve adayların belli bir kazanımdan sonra sınavlara alınması, öğrenme ve gelişme fırsatlarının paylaşımına örnek olarak verilebilir.

- **Yeterlilik İlkesi**

Yeterlilik ilkesi, verilen görevlerin en doğru şekilde gerçekleştirilmesi doğrultusunda elde edilen bu başarı sonucunda bir şeyleri hak etme olarak tanımlanabilir. Bu ilke hem dar hem de geniş anlamda açıklanabilir.

Dar anlamda, organizasyondaki doğru pozisyonlara doğru kişilerin seçilmesi olarak tanımlanabilir. Bu seçim işlemine yönelik olarak boş olan pozisyonlar için herkesin katılımına açık bilgi ve beceri sınavları açılmalı, bu sınav için herkesin duyabileceği ilânlar verilmel, ve sınavlara katılmak isteyen herkese başvurma fırsatı verilmelidir. Diğer bir husus da boş pozisyonlar için ayrımcılığa sebep olmayacak şekilde başvuran kişilerin bilgi ve becerilerini ölçen sınavlar yapılmalıdır. Ayrıca sınav sonuçlarıyla ilgili bilgilerin açık ve net bir şekilde katılımcılar ile paylaşılması önemli bir unsurdur.

Geniş anlamında ise, yeterlilik ilkesi etkin ve verimli bir personel politikasının oluşturulmasına olanak sağlayan kurallar ve uygulamaların bütünüdür (Dolgun, 2007, 22).

- **Sınıflandırma İlkesi**

Bu ilkenin ana özelliği, devletin yerine getirdiği kamu hizmetlerinde çalışan personelin hizmetin ve görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre gruplandırmasıdır. Uygulama sırasında devletin yapması gereken görevleri yerine

getirebilmesi, bu görevlerin açık bir şekilde tanımlanmasına ve bu görevleri yerine getirecek personelin niteliklerinin önceden belirlenmesine bağlıdır. Görev ve hizmet arasındaki ilişki ise sınıflandırma ile kurulur.

Bu ilkenin yararlarının özü ise aşağıda sıralanmıştır:

- Sınıflandırma, kamu görevlilerinin aylık rejimini düzenleyen bir gruplandırma değildir. Asıl amacı, kamu hizmetlerinin daha başarılı ve etkili bir biçimde yerine getirilmesini sağlamak için, personelin haklarını, yükümlülüklerini ve hizmet koşullarını düzenlemek ve bunlarla ilgili güvenceleri ortaya koymaktır.
- Devletin ekonomik ve sosyal görevlerini yerine getirebilmesi bakımından başarılı bir sınıflandırma sistemine ihtiyacı vardır.
- İlkenin uygulandığı personel rejimlerinde hizmetlerin yerine getirilmesi için gerekli personelin temini ve bunların kadrolara yerleştirilmesi kolaylıkla gerçekleşmektedir.
- İlkenin gerçekleşmesi ve geliştirilmesi, iyi bir sınıflandırma planı ve uygulaması gerektirmektedir. Nitelikleri aynı olan hiyerarşik grupları bir arada toplama aynı zamanda kariyer ilkesinin uygulanmasını da kolaylaştırmaktadır.
- Kamu görevlileri için yeterli ve düzenli bir ücret rejiminin geçerli olabilmesi için iyi bir sınıflandırma sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Tutum, 1979, 23'den aktaran Tortop ve diğ. 2006, 50).

• **Kariyer İlkesi**

En geniş anlamıyla kariyer kişinin seçtiği iş yolunda ilerlemesi ve bu ilerleme doğrultusunda daha fazla kazanması, daha çok sorumluluk alması, daha fazla saygınlık ve prestij elde etmesidir. Kariyer sisteminde temen amaç kişinin çalıştığı göreve adaptasyonu, o göreve uygun hale getirilmesidir. Bu sisteme göre kişi gerçekleştireceği görevin gerektirdiği tüm nitelikleri göreve başlamadan önce kazanmak durumundadır. Herhangi bir göreve kişi her zaman ve her kademedden girebilir. Görev için açılan bilgi sınavları o görevin gerektirdiği özel bilgi, beceri ve tecrübelerle dayanır. Bu sistemin verimli işleyebilmesi için iş analizleri, iş tanımlamaları ve iş gerekliliklerinin hazırlanması gerekmektedir. Kamu kesimindeki ücretler yetersiz olduğu için bu alanda nitelikli personel bulmak zorlaştığı için bu sistem olması gerektiği şekilde işlememektedir. Kişiye yönelik kariyer sisteminde ise

görevden çok o görevi gerçekleştirecek kişi önem kazanmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 17).

- **Adil ve Yeterli Ücret İlkesi**

Bu ilkenin amacı çalışanlara adil ve yeterli ücret ödenmesini kapsamaktadır. Adil ve yeterli ücret belirlenirken aşağıdaki üç madde göz önüne alınmalıdır:

- Ücret yapılan işe göre ödenmelidir.
- Eşit değerde iş yapanlara eşit ücret ödenmelidir. Buna göre, organizasyonel amaçlara en çok katkıda bulunana, işe en yüksek ücretin ödenmesi, bu ilkenin uygulanmasının özünü oluşturmaktadır.
- Ücretler, piyasa ücretleriyle karşılaştırılabilir olmalıdır (Canman, 1995, 38'den aktaran Tortop ve diğ. 2006, 53).

- **Hizmet İçi Eğitim İlkesi**

Bu ilke, sürekli olarak gelişen ve değişen toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda hizmetlerin ve bu hizmetleri yerine getiren personelin bu değişime ayak uydurmasını amaçlar. Hizmet içi eğitim personelin yetiştirilmesi, verimliliklerinin artırılması ve gelecekteki görevlere hazırlanmaları açısından modern personel yönetimi açısından oldukça önemli bir konudur.

- **Uzman Kişilere Başvurma İlkesi**

Yönetici olarak çalışan görevliler, yerine getirdikleri hizmetlerini, uzman sayılan kişilerle yakın bir ilişki içinde yerine getirmelidirler. Sınıflandırma ilkesi sonucu, uzmanlık ve deneyim isteyen kadroların bu bilgiye ve deneyime sahip kişiler tarafından doldurulması ve yönetici kadroların belirtilen kişilerle uyum içinde ve onların önerilerini dikkate alarak hareket etmeleri gerekmektedir (Akgüner, 1998, 19-28'den aktaran Tortop ve diğ. 2006, 53).

- **Güvence İlkesi**

Organizasyonlarda çalışan insanların nerdeyse tümünün geçim kaynaklarını aldıkları ücret oluşturduğundan, bu kişiler ömcelikli olarak çalıştıkları organizasyondan güvence beklerler. Ayrıca bu durum çalışanların organizasyonlarını benimsemelerinin ve bağlılıklarını geliştirmenin de önemli bir unsurudur. Personel sirkülasyonunun sürekli olduğu ya da işini kaybetme korkusu ile çalışan kişilerin

bulundukları organizasyonlarda çalışanlarda yüksek verimlilik ve işlerine bağlılık beklenemez. Günlerinin büyük bölümlerini çalıştıkları organizasyonda geçiren çalışanlar doğal olarak da bu çalışmalarının karşılığını almak isterler. Güvence ilkesi, çalışanların ciddi kusurları bulunmadıkları sürece, işlerinin, bulundukları statütülerinin ve mevcut haklarının koruma altında olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle, çalışma ortamında çalışanlar üzerinde bu yöndeki tedirginliklere sebep olacak durumların oluşması engellenmeli ve güven ortamının oluşturulması sağlanmalıdır (Dolgun, 2007, 21).

- **Halef Yetiştirme İlkesi**

Çok sık uygulanmasa bile oldukça etkili olan bu ilkeye göre her bir yöneticinin geçici ya da sürekli olarak yokluğunda kendi yerini doldurabilecek bir ast yetiştirmesi gerekmektedir. Bu ilke daha çok özel sektör alanında uygulanmaktadır. Yönetici istifa ettiğinde, hastalandığında ya da emekli olduğunda onun yerini doldurabilecek birinin kısa bir süre içinde ve kolaylıkla bulunması gerekmektedir. Bu ilke uygulandığında organizasyonun yönetiminde çok daha iyi koşullarda ve verimliliği yüksek oranda istikrar sağlanabilmektedir (Tortop ve diğ. 2006, 54).

- **Yönetimi Geliştirme İlkesi**

Dinamik bir kavram olan yönetim, hem kamu kesiminde hem de özel kesimde sürekli gelişime açık olmasını gerektirmektedir. Bu gelişimi sağlayabilmek için de üst yönetim tarafından personele eğitim çalışmaları yaptırılması ve bunu sürekli kılmak için tüm önlemler alınmalıdır.

2.3 İnsan Kaynaklarının Organizasyon İçindeki Temel İşlevleri

Yaklaşık olarak 1960'lı yılların ortalarına kadar organizasyonlarda bulunan personel bölümleri, genellikle organizasyonda çalışanların özlük ve sağlık işlerini yerin getiren birimler olarak bilinmekteydi. Bu birimlerin genel olarak yaptıkları işler ise organizasyonun basit işlerinin planlanması, tatillerin programlanması, sağlık-bakım sigortası kapsamında çalışanların işlerinin yapılması gibi işlevlerdi.

Çalışma yaşamı ile ilgili alanlarda görülen hukuksal düzenleme ve değişimler, işverenlere, çalışanların gereksinimlerinin sağlanmasına ve iş uygulamalarına ilişkin görevler yükledi. İşlerin niteliklerinde gerçekleşen değişimler sonucunda daha fazla teknik bilgi gerektirdiği anlaşıldı ve böylece vasıflı, eğitilmiş ve becerileri olan çalışanlara ilişkin gereksinimler ortaya çıktı (Gök, 2006, 28).

1970’li yıllarda ise organizasyonel hedeflerin ve çalışanların gereksinimlerinin karşılıklı uyumlu olduğu kabul eden İKY eğilimi başladı. Bu eğilim doğrultusunda da İKY işlev uygulamalarında hem hızlı değişimler oldu hem de yeni adımlar atıldı. Bu bölümde sözü edilen işlevlerden, İnsan Kaynakları Planlaması, Personel Temini ve Seçimi, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme, Kariyer Planlama ve Geliştirme, Ücret ve Ödül Yönetimi anlatılmaktadır.

2.3.1 İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları yönetiminin organizasyonlardaki işlevleri içinde ilk sırada insan kaynakları planlaması gelmektedir. İnsan kaynakları planlamasında organizasyonların çalışan ihtiyacını belirlemeye yönelik çalışmaların yanı sıra; organizasyonun büyümesi, beş yıllık planları, gelecek tahminlerine ek olarak organizasyonun sahip olduğu bilgi, beceri ve kalite gibi onu ayakta tutan değerlerin geliştirilmesi ve kültürel değişimi yer almaktadır. Kısaca insan kaynakları:

“İnsan kaynakları planlaması organizasyondaki insan gücünün organizasyon içinde ve dışında meydana gelen gelişmelere uygun ve etkin bir biçimde kullanılabilmesi amacıyla belirlenmesine ve yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içerir.”
(Dolgun, 2007, 34)

Başka bir deyişle insan kaynakları planlaması, organizasyonun gelecek için belirlemiş olduğu hedefleri ve amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi için, uygun yer ve zamanda, uygun sayıda ve nitelikte çalışanı elde etmesi için yapılan faaliyetlerdir. Organizasyonlardaki insan kaynakları planlamasının amaçları aşağıda verilmiştir:

- Organizasyonların insan kaynaklarıyla ilgili genel ve özel nitelikteki ihtiyaçlarına yönelik olarak uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (operasyonel) tahminleri yapmak,

- Organizasyonların faaliyetlerini sorunsuz biçimde sürdürebilmesi için insan kaynakları ihtiyaçlarının tam olarak ve zamanında karşılanmasını sağlamak,
- Çalışanların yüksek bir motivasyon ile performansa sahip olarak organizasyonda kalmalarını sağlayacak eylemleri planlamak,
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların geri dönüşümünü sağlamak,
- Organizasyonların çıkarlarını sağlayacak şekilde, sektördeki, emek piyasasındaki, yasalardaki ve sosyo-ekonomik koşullardaki değişimleri yakından takip etmek ve uyum için gerekli önlemleri almak,
- Çalışanların eğitimlerini ve gelişimlerini sağlamak,
- Yeni çalışanlar bulmak, işe almak ve boş kadroları doldurmak,
- Organizasyonda işgücü kaynaklarının envanterini çıkarmak,
- Çalışanların içinde bulunduğu fiziksel ve moral koşulları iyileştirmek (Dolgun, 2007, 37).

İnsan kaynakları planlamasını organizasyona yararları ise şu şekilde özetlenebilir:

- Bir organizasyonun ihtiyaç duyduğu yetenekli insan gücünün kalite ve miktar yönünden sağlamak ve personeli organizasyonda tutabilmek,
- Organizasyonda görevli personelden en verimli şekilde yararlanmak,
- Organizasyonda zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan insan gücü fazlalığının organizasyona vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemleri önceden alabilmek,
- Yapılan yatırımın kârlılığı gözönünde tutularak, personel maliyetlerinin normal düzeyi aşmamasını sağlamak,
- Personel ile ilgili sorunların tanı ve çözümünü kolaylaştırmak,
- Etkili personel planlaması ile yönetim denetime ilişkin iş yükünü azaltmak (Can, Kavuncubaşı, 2005, 94).

2.3.2 Personel Temini ve Seçimi

Personel temini ve seçimi işlevi, organizasyonlardaki insan kaynakları birimlerinin en temel ve belirgin işlevlerinden biridir. Organizasyonel hedeflerin ve başarılarının gerçekleştirilmesinde, organizasyonların sürekliliğinin sağlanmasında ve rekabet gücünün artırılmasında insan faktörü son derece önemli bir faktördür. Bu nedenle donanımlı ve organizasyon için en uygun personelin işe alım süreci insan kaynaklarının en önemli işlevlerinden biri olarak günümüzde bilinmektedir. İşe alım süreci, personel temini, personel seçimi ve sosyalizasyon aşamalarından oluşan uzun bir süreçtir (Gomez-Meija, Balkin, Cardy, 2001'den aktaran Gök, 2006, 36).

Diğer bir yandan ise personel temini, organizasyon için çalışmaya istekli yeterli miktarda aday personelin bulunmasını ve hazır tutulmasını da içerir. Bu şekilde organizasyonun istediği anda işe alabileceği personel birikimi oluşturulur. (Beach, 1985'den aktaran Can ve Kavuncubaşı, 2005, 114). Personel temini sürecinin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Personel plânlaması ve iş analizi faaliyetleriyle ilişkili olarak organizasyonun mevcut ve gelecekteki personel sağlama gereksinmesini belirlemek,
- En az maliyetle aday havuzu yaratmak,
- Organizasyonel gereksinmeler açısından nitelsiz veya aşırı nitelikli aday personel sayısını azaltarak seçim sürecinin etkililiğini arttırmak,
- Sağlanan ve seçilen personelin kısa bir süre sonra organizasyondan ayrılma olasılığını azaltmak,
- Yasal ve organizasyonel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak,
- Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkililiği arttırmak,
- Personel kaynaklarını ve personel sağlama tekniklerini takip etmek ve değerlendirmek (Schuller, 1984'den aktaran Can, Kavuncubaşı, 2005, 114).

Personel temini ve seçimi sürecinde personel temini uygulamaları organizasyonların ileriki başarıları için önemli bir faktördür. Doğru pozisyonlara, doğru donanımlara ve yetilere sahip kişilerin alınması her zaman organizasyonların başarısı açısından önemli etmendir. Personel temini ile nitelikli potansiyel personelin, aday havuzunda yer alması hedeflenir. Bu şekilde organizasyon ihtiyacı olduğunda aday havuzundan

gerekli personel temini ve seçimini gerçekleştirebilir. Bu nedenle potansiyel personelin organizasyona çekilebilmesi için üç önemli etken vardır:

- İşgöreni cezbetmesi (organizasyonun saygınlığı, işin organizasyon içindeki saygınlığı ve önemi, eşit istihdam olanakları, organizasyonun çalışanlarının kalıcılığını sağlamaya yönelik uygulamalar, eğitim ve kariyer fırsatları, v.b.),
- İş çekici kılan özelliklerin elde edilebilir olması,
- İşgören temini uygulaması ile ilişkili çok sayıda olumsuz etkiye maruz kalınmaması (Connerley, Carlson, Mecham, 2003'den aktaran Gök, 2006, 36).

Personel temini ve seçme işlevi öncesinde, yapılan işlerin, iş gerekliliklerinin yeterli bir şekilde belirlenmesi ve tanımlanmasında büyük önem taşır. İş gerekleri, iş analizine dayalı olarak, işin gerektirdiği şekilde yapılabilmesi açısından işi yapacak personelde olması gereken donanımı göstermektedir. İş analizi ve iş gerekleri, personel sağlama faaliyetleri için çıkış noktası ve değerlemelerdeki ölçütü ortaya sermektedir (Can, Kavuncubaşı, 2005, 114).

Personel temini ve seçiminin ikinci aşamasını ise personel seçimi oluşturur. Bu süreç içinde başvuran adayların başvuru değerlendirmeleri, işe alınıp alınmayacağına karar verilir ve bu uzun bir süreçtir.

Personel temini ve seçiminin üçüncü aşamasını ise sosyalizasyon oluşturmaktadır. Sosyalizasyon, işine yeni başlayan personelin organizasyon, çalışacağı departman ve yeni iş hakkında bilgi sahibi edildiği bir oryantasyon sürecidir. Bu süre, işe yeni başlayan personelin organizasyonun politikaları ve uygulamaları ile ilgili bilgi edinmesi ve kendini bir ekip üyesi olarak hissetmesi bakımından önemlidir (Gomez-Meija, Balkin, Cardy, 2001'den aktaran Gök, 2006, 38).

2.3.3 Eğitim ve Geliştirme

Çağımızın en önemli süreçlerinden biri olan küreselleşme ile birlikte her alanda ortaya çıkan değişim ve gelişim rüzgarı pek çok organizasyonu rekabet ortamı içine çekmiştir. Bu rekabet ortamı içerisinde organizasyonların varlıklarını koruyup sürekliliklerini sağlayabilmeleri için iyi eğitilmiş ve geliştirmeye açık çalışanlara ihtiyaçları vardır. Bu nedenlerden dolayı pek çok organizasyon ellerinde bulundurdukları insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerini arttırmanın ve

geliştirmenin önemini anlamış durumdadır. Bu durumun da gerçekleşebilmesi için eğitim ve geliştirme organizasyonlar için her geçen gün önemini arttırmaktadır.

Eğitim ve geliştirme birbirine çok yakın kavramlar olarak bilinse de aralarında bazı farklılıklar vardır. Eğitim daha çok mevcut iş ve görevlerin ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceriye sahip insan kaynağını elde etmek iken geliştirme ise mevcut insan kaynağını gelecek öngörülerek ihtiyaç olan iş ve görevlere hazırlamaktır. Eğitim ve geliştirmenin tanımı kısaca şu şekilde yapılabilir:

“Çalışanın işini etkin bir biçimde yapma yeteneğini arttırarak şu anki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim ya da eylemdir.” (Bingöl, 2003’ten aktaran Öge, Şimşek, 2007, 231).

Eğitimin amacı çalışana görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri, yeni tutum ve davranış kazandırmak iken geliştirmenin amacı ise çalışanın yerine getirdiği görevini ve organizasyonunu daha kapsamlı görebilmesini sağlamaktır. Eğitim başlangıç ve bitiş zamanı önceden bilinen bir faaliyet olmasına rağmen geliştirme ise sürekli devam eden ve sonu olmayan bir faaliyettir (Palmer, Winters, 1991’den aktaran Öge, Şimşek, 2007, 231).

Organizasyonlarda uygulanan eğitim ve geliştirme programlarının organizasyona ve çalışanlarına sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- Organizasyonun tüm kademelerinde işe dönük bilgi ile becerileri arttırır,
- Çalışanların organizasyonun amaçlarıyla özdeşleşmelerine yardımcı olur,
- Organizasyon içi şeffaflık ve güveni sağlar,
- Ast üst arası ilişkiyi arttırır,
- Organizasyonel gelişime neden olur,
- İşgücünün moralini yükseltir,
- Tüm organizasyonel alanlarda geleceğe dönük bilgi sağlar,
- Organizasyon, karar alma ve problem çözmede daha etkin hale gelir,
- Organizasyonel politikaları netleştirir,
- Yöneticilerin liderlik becerilerini, çalışanların organizasyona sadakatlerini geliştirir,

- Verimlilik ve iş kalitesini yükseltir,
- Organizasyon bünyesinde sorumluluk duygusunun gelişmesini sağlar,
- İş ile yönetim arasındaki ilişkileri güçlendirir,
- Organizasyonel iletişimi destekler, artmasına neden olur,
- Bireysel karar vermede etkinliği artırır,
- Bireysel başarı, ilerleme ve sorumluluk yüklenmeyi teşvik eder,
- Bireysel özgüven ile öz gelişime destek olur,
- Çalışanın stres, gerilim, hayal kırıklığı ile başa çıkmasına yardım eder (Tınaz, 2000'den aktaran Öge, Şimşek, 2007, 232-233).

2.3.4 Performans Değerlendirme

Organizasyonlardaki insan kaynakları departmanının işlevlerinden biri de performans değerlendirmedir. Organizasyonlar insan kaynağını en iyi şekilde kullanıp varlığını sürdürebilmesi ve verimliliklerini arttırmak için performans değerlendirmenin önemini kavramış durumdadırlar. Performans, bir çalışanın kendisine verilen iş ya da görevi belirli bir zaman kesiti içerisinde yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır (Özgen ve diğ., 2002'den aktaran Öge, Şimşek, 2007, 279).

İnsan kaynakları biriminin performans değerlendirme işlevi günümüzde tüm dünyada neredeyse tüm organizasyonlarda uygulanan bir faaliyettir. Organizasyonların, performans değerlendirmede kullandıkları araçlar ve saptadıkları hedefler birbirlerinden farklı olabilmektedir. Ancak sonuçta, performans değerlendirme, organizasyonlarda belli bir zaman dilimi içerisinde çalışan davranışlarının ve başarılarının, ölçüm ve değerlendirmelerinin yapıldığı bir süreç olarak uygulanmaktadır. Bu sürecin uygun bir şekilde tasarlanması ve uygulanması, ödüllendirme, terfi ya da tenzil, işten çıkarma ya da geri çağırma veya transfer uygulamaları gibi organizasyon kararlarının verilmesinde kolaylık sağlama; çalışanın geliştirilmesinde yöneticilere yardımcı olma; çalışanın kariyer seçiminde yol gösterme; çalışanın kendi zaman ve eforunu yönetmesine ilişkin bireysel kararlarını almasında yardımcı olma gibi bir takım avantajlar sağlamaktadır (Wiese, Buckley, 1998'den aktaran Gök, 2006, 40).

Performans değerlendirmenin hem organizasyon hem de o organizasyonda çalışan kişiler açısından pek çok amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Ücretlendirme, ödöl ve ceza standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla ödüllendirmek,
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini arttırmak,
- Kötü performansı belirlemek ve bunun nedenleri ile çözüm yollarını ortaya koymak,
- Çalışanların eğitim gereksinimlerini belirlemek ve nasıl karşılanacaklarını araştırmak,
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve gerekli düzeltmeleri yaparak grup çalışmasını arttırmak,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişimi arttırmak,
- Yükseltme, işten çıkartma ya da çalışanın bulunduğu durumun yeniden gözden geçirilmesi gibi idari kararlara yardımcı olmak,
- Elde edilen sonuçları insan gücü planlamasında kullanmak (Dolgun, 2007, 169).

Günümüzde ise performans değerlendirme sistemlerinde pek çok farklı metod kullanılmaktadır. Performans değerlendirme sistemleri ve metodları organizasyonların sektörlerine ve yapısına göre değişiklik gösterebilir. Performans değerlendirme aynı anda pek çok amaca hizmet etmekte olup, geniş bir kullanım alanına sahiptir. J. N. Cleveland tarafından bu kullanım alanları dört grup olarak belirtilmiştir:

- Ücret yönetimi, terfi duraklama, işine son verme, geçici olarak işten çıkarma v.b. gibi konulara ilişkin kararlara alınmasında, bireylerin performanslarının gözönünde bulundurularak yönetsel kararlara verildiği kişiler arasındaki değerlendirmeler.
- Kişilerin güçlü ve zayıf oldukları konulara ilişkin bilgilerin elde edildiği, performans geri bildirimlerine göre eğitim gereksinimlerinin saptandığı, atama ve transferlerin belirlendiği kişilerin kendilerinin değerlendirilmesi.

- Organizasyonel eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, başarı hedeflerinin değerlendirilmesi, örgütsel gelişme gereksinimlerinin saptanması, personel sisteminin değerlendirilmesi, organizasyonel yapının güçlendirilmesi gibi konularda organizasyonel hedeflerin belirlendiği muhafaza amaçlı değerlendirme.
- Performans değerlendirme araçları hakkında yapılan araştırmaların geçerli kılınmasının ve personel kararlarının belgelenmesinin hukuki gereklilik olarak yapıldığı belgeleme amaçlı değerlendirme (Cleveland, Murphy, Williams, 1989'dan aktaran Gök, 2006, 42).

Performans değerlendirmesinin organizasyon ve çalışanlar açısından pek çok yararı bulunmaktadır. Bunlar kısaca aşağıda verilmiştir:

- Yapılan iş ve o işi yapan çalışanlar hakkında yöneticilere değerli bilgiler verir, işi ve çalışanı gerçekten anlamalarını sağlar,
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, yeni fikirler ve geliştirilmiş yöntemler için fırsatlar yaratılmış olur,
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde, çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar,
- Çalışanlar performansları hakkında, zamanında ve olumlu geribildirimler aldıklarında hem verimlilikleri hem de iş tatminleri artar,
- Olumlu katkıların ortaya çıktığı fark edildiği zaman, bunları konuşarak ve analiz ederek hem doğru uygulamalar pekiştirilir hem de iyi performanslar teşvik edilir,
- Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların işe odaklanmaları ve başarılı olmaları kolaylaşır,
- Düzenli olarak yapılan performans değerlendirmesi toplantıları, işin kalitesinin nasıl algılandığı konusundaki sürprizleri azaltır,
- Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek, yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır,

- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek, daha kolay ve daha objektif olur,
- Yükseltme kararlarını vermek, yeni görevler ve transferler için nitelikli çalışanlar seçmek kolaylaşır,
- Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüde başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlendirmesiyle daha etkili ve objektif olur (Dolgun, 2007, 169-170).

2.3.5 Kariyer Planlama ve Geliştirme

Kariyer planlama ve geliştirme faaliyeti günümüzde hem bireylerin hem de organizasyonların önemle üzerinde durdukları faaliyetlerden biridir. Kariyer planlaması; kişilerin çalıştıkları iş alanlarında, işin gerektirdiği bilgi, beceri, tecrübe ve davranışlar ve yükselme koşullarına göre aşamaları katetmek suretiyle bu iş dallarının en yüksek derecelerine kadar yükselmelerinin planlanmasını ifade eder (Kalkandelen, 1972'den aktaran Erbay, 1992, 165). Kariyer planlaması, bireysel kariyer hedefleriyle organizasyonel olanakların uzlaştırılmasını içerir. Kariyer yollarının belirlenmesi ise organizasyonel olanaklarla ilgili belirli işler dizisini ifade etmektedir. Bu iki süreç iç içedir. Kariyer planlaması arzulanan sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesini içerir; kariyer planları bağlamında kariyer yolları, bu amaçları başarmak için gereken araçları ifade etmektedir. Kariyer planlaması ve kariyer yollarının belirlenmesi sorumluluğu, hem bireye hem de organizasyona aittir. Birey, hedeflerini ve becerilerini tanımlamalı; danışmanlık yoluyla da belirli bir kariyer yolunda zorunlu olan eğitim ve gelişme gereksinmesini belirlemelidir. Organizasyon ise, personel planlaması yoluyla gereksinme ve olanaklarını tanımlamalıdır (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1983'den aktaran Can ve Kavuncubaşı, 2005, 163).

Başarılı bir plan, kişilerin gereksinimlerinin yerine getirilmesi ve organizasyonun gereksinimleriyle buluşturulması arasındaki en iyi dengeyi sağlayabilecek yeteneğe sahip olmalıdır. Başarılı bir kariyer planı şu üç kısımdan oluşur:

- Bireysel gereksinimler ve öneriler ile organizasyonel gereksinimler ve önerilerin ortaya konularak gerçekliklerinin tespit edilmesi ve anlaşılması;
- Bu gerçekliklerdeki eksikliklerin ve örtüşen noktaların analiz edilmesi;

- Bu analiz üzerine kısa ve uzun dönemli aksiyon planlarını kapsayan yazılı temel planın geliştirilmesi (Broscio, 2003'den aktaran Gök, 2006, 44).

Organizasyonlarda kariyer planlama ve geliştirmenin öneminin anlaşılabilmesi için amaçlarının bilinmesinde fayda vardır. Kariyer planlama ve geliştirmenin amaçları aşağıda sıralanmıştır:

- Organizasyonda yönetsel yükselme ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak,
- Sorumluluk alma kabiliyetine sahip olanları hazırlamak amacıyla bir dizi eğitim ve geliştirme konusunda çalışanlara verilen sözü yerine getirmek,
- Çalışanlara ihtiyaç duyacakları cesaret ve rehberliği sağlamak,
- Kişisel arzuları organizasyonel amaçlar ile bütünleştirmek,
- Bireylere kendilerini ve kariyerlerini geliştirme fırsatı sağlamak,
- Hem organizasyon hem de çalışanlar için karşılıklı yarar sağlamak,
- Gerek şimdiki gerekse de gelecekteki işler için çalışanların ihtiyaç duyacakları nitelik ve becerileri tanımalarına yardımcı olmak,
- Sadece yukarı doğru değil tüm yönlerde çalışanlar için yeni kariyer yolları ve planları geliştirmek,
- Kariyerlerinde durgunluk dönemine giren bireyleri yeniden harekete geçirmek (Bingöl, 2003'den aktaran Öge, Şimşek, 2007, 262).

Kariyer planlamasının hem organizasyona hem de çalışanlara sağladığı pek çok yararı vardır. Bu yararlar aşağıda sıralanmıştır:

- İşgücü çeşitliliğine yardımcı olur,
- İş sadakatini artırır,
- Açık kadrolara alınacak yetenekli çalışanların yerleşimini ve organizasyonel yedeklemenin oluşumunu sağlar,
- Üst kademelere yükseltileceklerin belirlenmesinde kolaylık sağlar,
- Çalışanların vasıflarının artırılması konusunda uyarıcı rol oynar,
- Çalışan ihtiyacının saptanmasında yöneticilere rehberlik eder,
- Eşit işe eşit ücret ödenmesini olanaklı kılar,

- Geleceğe yönelik planlama yapmayı kolaylaştırır,
- Çalışanların yatay ve dikey hareketliliğini sağlar,
- Eğitim-geliştirme ve ücretlendirme gibi son derece önemli olan konularda yönetime fırsat verir,
- Organizasyon içinden terfi olanağı yarattığından çalışanlara yükselme fırsatı sağlar,
- Farklı deneyimleri ve eğitimleri olan çalışanlara kariyer planlama desteği verilerek organizasyon ile bütünleşmeleri sağlanır,
- Daha iyi bir iş ve daha çok para yanında daha fazla sorumluluk, hareketlilik ve verimlilik artırma becerisi kazandırır,
- Çalışanların kişisel gelişimlerini artırır,
- Çalışanları motive ederek daha kolay yükselmelerini sağlar,
- Çalışan ihtiyaçlarının tatminini kolaylaştırır,
- Çalışanların fiziksel, sosyal ve zihinsel kapasitelerinin yöneticilerin haberdar olmalarını sağlar,
- Çalışanların özellikli konulardaki kariyer hedeflerini belirleyerek, potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlar,
- Çalışanları yeteneklerini her an kullanıma hazır hale getirmeleri için teşvik eder,
- Çalışanların işlerinden doyum almalarını sağlayarak kendilerini güçlü hissetmelerine yol açar,
- En genel ifadeyle, çalışanları psiko-sosyal açılardan doyuma ulaştırır (Dolgun, 2007, 149-150).

2.3.6 Ücret ve Ödül Yönetimi

Ücret çok önemli bir kavramdır. Ekonomik ve toplumsal yaşamın hemen hemen tüm yönlerini etkilemektedir. Ücretler özellikle, gerek emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeyini belirleyen bir öge olarak, gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi olarak ve gerekse ulusal gelirin çeşitli

kesimler arasındaki dağılışı biçimini, yani o toplumdaki sosyal adaletin gerçekleştirilme derecesini gösteren bir ölçüt olarak önem taşır (Zaim, 1981'den aktaran Can, Kavuncubaşı, 2005, 236).

Personelin organizasyona yaptığı katkılar karşılığı aldığı ücret, onların yaşamlarını devam ettirmesini sağlama yanında, personele, organizasyon içinde statü ve saygınlık da kazandırmaktadır. Ücret yönetimi bu yönleriyle karmaşık bir görev olması yanında, hem organizasyon, hem de personel açısından büyük önem taşımaktadır (Flippo, 1984'den aktaran Can, Kavuncubaşı, 2005 236).

Ücret politikaları, insan kaynakları yönetimlerinin diğer tüm işlevleri ile karşılıklı olarak desteklenmekte ve bu işlevler doğrultusunda geliştirilmektedir. Ücret politikaları ve sistemlerinde, ücretin parasal boyutu yanında, organizasyonda yer alan herkesi motive edebilen değerli ve güçlü bir araç olma özelliği önemli bir yer tutmaktadır. Ücret sistemleri, organizasyonu çalışanlar için çekici kılan, çalışanların organizasyondaki sürekliliğini ve motivasyonunu sağlayan, organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olan ve bu hedefleri destekleyen bir süreçtir (Meija, Balkin, Cardy aktaran Gök, 2006, 46).

Bu sürecin belirlenmesinde ve şekillenmesinde, organizasyon yapılarının önemli etkileri bulunmaktadır. Hiyerarjik yapıdaki organizasyonlarda, iş faktörü son derece önemlidir. Ücret yönetimi ve ödeme sistemleri, piramit şeklindeki hiyerarşik yapıda yer alan işler üzerine kurulmakta ve faktör analizi uygulaması tercih edilmektedir.

Yatay organizasyonlarda, işler tek tek ele alınmak yerine, sınıflandırılarak ele alınmaktadır. Ödeme sistemi, yüksek becerili ve düşük becerili işlerden oluşan ikili bant sistemine dayanmaktadır. Her bir bant içindeki ücret düzeyleri, geniş aralıklarda sınıflandırılmaktadır. Bir bant içerisinde işe yeni başlayan bir kişi, en alt değerdeki ücret düzeyinden işe başlamakta ve süreç içerisinde daha yüksek ücret düzeyine ulaşmaktadır.

İç içe girmiş çalışma gruplarından (takım) oluşan organik ya da hücreli organizasyonlarda ise, birden çok ücret sistemlerinden yararlanılmaktadır. Son yıllarda iş projelerinin gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş çalışma grupları ya da takımlardan meydana gelen organizasyon yapısı, pek çok işletmenin insan kaynakları uygulamalarında yaygın olarak görülmektedir. Bu yapıdaki organizasyonlarda ücret sistemlerinin üç şekilde yürütüldüğü belirtilmektedir:

- Bireysel Çıktılara Dayalı Ödeme: Bu ödeme biçimi, performansa dayalı ödeme uygulamalarına dayanmaktadır. İki şekilde uygulama görülmektedir.
- Performans Değerlendirmeye Dayalı Sistem: Çalışanın belli bir dönem içinde gösterdiği çalışma performansının ücretine yansıtılmasıdır.
- Teşvike Dayalı Sistem: Çalışan için, somut ve ölçülebilir bir hedef belirlenmekte ve kişinin bu hedefe başarıyla ulaşması durumunda elde edeceği ödül önceden saptanmaktadır.
- Bilgi ya da Beceriye Dayalı Ödeme: İşe dayalı ücretleme gibi geleneksel ödeme sistemlerine oldukça yenilik katmış bir sistemdir. İş değerlemesinden tamamen farklıdır. Bu sistemde kişinin yaptığı işin, işin büyüklüğünün ya da sonuçlarının bir önemi bulunmamaktadır. Önemli olan kişinin iş bilgisi, organizasyon içindeki yeteneği, işi gerçekleştirmedeki becerisi ve gelişme düzeyidir (Bunning, 2004'den aktaran Gök, 2006, 47).
- Takıma Dayalı Ödeme: Çalışanların tek tek değerlendirilmesi yerine çalışma gruplarının bir bütün olarak ele alınması esasına dayanmaktadır. Kişinin üyesi olduğu çalışma grubunun, hedefleri, stratejileri ve başarı faktörlerini gerçekleştirmek için gösterdiği çaba değerlendirilerek ödüllendirilmekte ve ücrete yansıtılmaktadır. Bu ödeme sisteminin üretkenliği, iş doyumunu, hizmet ve üretim kalitesini arttırdığı, devamsızlık ve iş değiştirme oranlarını azalttığı belirtilmektedir (Druker, White, 1997'den aktaran Gök, 2006, 48).

3. AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ MÜZELERİNDE PERSONEL POLİTİKALARI VE İNSAN KAYNAKLARININ YERİNİ BELİRLEYEN ÖRNEKLER

Personel pozisyonlarının ve bu pozisyonların görev tanımlarının yapılması İnsan Kaynakları biriminin organizasyon içinde yaptığı en önemli işlerden biridir. Organizasyon gerek özel bir kurum ya da kamu kurumu, müze bile olabilir. Her kurum gibi müzeler de belli bir iş akışının olduğu, belli görevleri yerine getiren, belli pozisyonlardaki insanların çalıştığı bir kurumdur. Müzelerde farklı pozisyonlarda ve görevlerde çalışan insanların tam olarak pozisyonlarının ve bu pozisyonların gerektirdiği görev tanımlarını bilerek çalışması, o müzenin amaçları, misyonu doğrultusunda daha da verimli olmasını sağlayacaktır. Bu bölümde personel pozisyonları ve görev tanımları daha ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.

A.B.D’de bir müzenin varlığının oluşturulması ve güvenilirliğinin sağlanması için müze içerisinde direktör, küratör, eğitilmiş personel, konservatör, tasarımcı v.b farklı fonsiyonlardaki pozisyonlar önemlidir.

Bu bölümde daha önceden de açıklandığı üzere A.B.D’deki müzelerde personel pozisyonları ve görev tanımlarının açıklanmasında; konunun formatının bozulmaması için ve başka kaynaklarda bu şekilde ayrıntılı bilgilerin olmamasından dolayı tek bir kaynaktan yararlanılmıştır.

3.1 A.B.D’deki Müzelerde Personel Pozisyonları ve Görev Tanımları

Bu bölümde müze içerisinde 30 farklı profesyonel pozisyondan bahsedilecektir. Müzeler tarif edilecek olan bu pozisyonlarla müzenin misyonunu, politikalarını, amaç ve hedeflerini paralel olarak yürütmelidir.

Müze içerisinde kendi içinde bölünmüş farklı görevlere rağmen çoğu müzede profesyonel pozisyonlar 4 ana kategoriden oluşur. Bunlar, *Yönetim*, *Koleksiyon*

Toplama ve Geliştirme, Eğitim Planlama ve Fonksiyonların Koordinasyonu'dur (Glaser, Zenetou, 1997, 66). Yönetim kademelerindeki pozisyonlara örnek olarak direktör, bölüm yöneticileri, finans yöneticileri, küratörler verilebilir. Koleksiyon toplama ve geliştirme kategorisinde ise konservatörler bulunur. Eğitim planlama kategorisinde eğitimciler, sergi tasarımcıları, görsel ve efektseel yöneticiler yer alır. Koordinasyon pozisyonlarında ise arşivciler, kütüphaneciler ve eğitimciler yer alır. Çoğu müzede bazı pozisyonlar tektir ve müzede olması gerekir. Örneğin, küratörler, koleksiyon yöneticileri ve konservatörler. Bazı pozisyonlar ise tüm müzelerde yer almaz. Örneğin halkla ilişkiler, editör ve finans elemanı pozisyonları gibi. Bu ünvan ve terminolojiler ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir. Tüm ülke müzelerinde ortak olması gereken pozisyonlar iletişim ve halkla ilişkiler servisleridir.

Müze içerisindeki görevlerin çeşitliliği müzenin disiplin alanına, büyüklüğüne ve finansal yapısına bağlıdır. Finansal gücü iyi olan müzelerde pek çok pozisyon bulunurken orta ölçekli müzelerde bu pozisyonlar tek bir pozisyon altında birleştirilebilir.

Aşağıda bahsedilecek olan nitelikler sadece o pozisyon için geçerli değildir, tüm pozisyonları kapsayabilir. İyi bir müze yönetimi için her bir pozisyonda çalışan personelin belirtilen güçlü niteliklere sahip olması gerekir. Günümüzdeki ortak görüş yakın bir gelecekte müzelerde her bir pozisyon için ana personel oluşturulması, danışman ve ekspertizlerin dışarıdan kiralanması yönündedir (Glaser, Zenetou, 1997, 66).

Yukarıda bahsedilenlere rağmen müzelerde pozisyonlar için şimdiye kadar oluşturulmuş ortak ve standart tanımlama yapılmamıştır. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'ndeki müzeler son derece bireyselleşmiş olup, onlar için bu tip kesin sınırlandırılmış standartların oluşturulması zordur.

Son dönemdeki büyük müzelerin bir diğer eğilimi ise müze yönetimi için vakıf veya üniversite başkanlarının direktör olarak atanmasıdır.

Aşağıda bahsedilecek olan pozisyonlara yönelik nitelikler ve pozisyon tanımlamaları profesyonel bir kuruluş olan AAM (Amerikan Müzeler Birliği) tarafından gözden geçirilmiş ve yazılmıştır. Buradaki terminolojiler farklılık gösterse bile bahsedilen nitelikler ve yönergeler A.B.D dışında birçok farklı ülkede de bu uygulamalar adapte edilerek kullanılabilir. Gelişmekte olan ülkeler bu nitelik ve yönergelere hem kültürel

miraslarını korumak hem de müze sistemlerini geliştirme amaçlı kullanmaya başlamışlardır (Glaser, Zenetou, 1997, 67).

Sahip olunan bilgi ve beceriler, çalışan kişilik özellikleri, davranışları ve iş yapma usülleri, profesyonellik üzerindeki en önemli etkenlerdendir. Pozisyon içerisinde bunlar bazen açıkça tanımlanmıştır. Fakat aşağıda da bahsedildiği gibi bazı nitelikler sadece tek bir pozisyon için değil tüm pozisyonlar için genellenmiş de olabilir.

Orta kademe bir müze yöneticisinin aşağıdaki özelliklere sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 68):

- Müzenin fonksiyonlarını, tarihçesini ve amaçlarını bilmek,
- Kâr amaçlı olmayan organizasyon yönetimini bilmek,
- Amerikan Müzeler Birliği ve ICOM’la beraber müzeler içerisindeki farklı organizasyonların etik kodlarını bilmek ve bunları uygulamak,
- Kişisel bilgi ve becerisini geliştirebilmek için müze içi veya müze dışı eğitimlere, seminerlere veya profesyonel konferanslara katılmak,
- Müze personeli ve meslektaşları ile verimli çalışma yürütebilmesi için yazılı ve sözlü dil becerilerini geliştirmek,
- Müzeleri etkileyebilecek yasal uygulamaları bilmek,
- Bütçe ve bağışları hazırlayarak ve kontrolünü yapmak,
- Organizasyonel ve finansal yönetim becerilerine sahip olmak,
- Müze içerisinde bulunan tarihi eser ve objelerin fiziksel ve tarihsel bilgilerine hakim olmak ve bunları koruma bilincine sahip olmak,
- Müzenin kaynaklarını uluslararası müze literatürünü bilmek, iyi düzeyde bilgisayar becerisine ve ikinci bir dile sahip olmak.

Aşağıda tanımı verilen her bir müze pozisyonunda en çok aranan ve sahip olunması gereken nitelik “eğitimdir”. Pekçok pozisyon, buna bağlı olarak kendi alanı ile ilgili uzmanlaşmayı gerektirir (Glaser, Zenetou, 1997, 69).

Genellikle yapılan araştırmalarda tecrübe, müzeler için minimum düzeyde gereklilik göstermiştir fakat akreditasyonu sağlanmış müzeler için tecrübe en önemli

unsurlardan biridir. Çünkü bu tip müzelerde pozisyonu niteliklerini sağlayabilmek için yönetsel tecrübeye ihtiyaç vardır (Glaser, Zenetou, 1997, 69).

Kimi müzeler için ise referanslar önemli rol oynamaktadır. Bu tip müzeler için tüm pozisyonlarda profesyonel, akademik kişi referansları önemlidir. Bilgi , yetenek ve beceri ise her bir pozisyon için beklenen özelliklerdir. Bu nitelikler müzelere eleman alınırken yapılan mülâkatlarda değerlendirilir. Bu bahsedilen tanımlamalar tüm müzeler içindeki pozisyon gerekliliklerini tanımlasa da farklı alanlarda hizmet veren müzeler, örneğin doğal tarih, bilim, çocuk müzeleri v.b müzelerde farklı pozisyonlar farklı nitelikleri içerir. Yukarıda bahsedilen müzedeki pozisyonlar, o pozisyonda çalışacak kişinin sahip olması gereken eğitim, deneyim, bilgi, yetenek ve beceriler başlıkları ile daha detaylı bir şekilde aşağıda açıklanacaktır:

Arşiv Uzmanı

Müzenin veya bir organizasyonun tarihini, yazılı veya yazısız olan dökümanlarını ve kayıtlarını saklayan bölüm arşiv bölümüdür. Bu bölümde çalışan kişi olan arşiv uzmanı ise müzenin aktivitelerini, dökümantasyon metodolojisini düzenleyen ve bunları kayıt altında tutan kişidir. Arşiv uzmanı aynı zamanda yasal ve tarihsel müze değerleri ve kayıtlarını sistematik bir şekilde ve değerini kaybettirmeden kayıt altına alır. Bu görevi yapan kişi döküman koleksiyonlarını belirler, onların değerlerini ölçer ve kayda alır. Arşiv uzmanı tüm dökümanların, fotoğrafların, filmlerin, ses kayıtları ve videoların kayıt altına alınmasından ve bunların korunmasından sorumludur.

Eğitim

Tarih veya antropoloji, sosyoloji, siyaset bilimi arşiv uzmanlığı pozisyonu için aranılan ilgili eğitim bölümleridir.

Tecrübe

Bu pozisyon için arşiv uzmanı akademik sertifika veya bu yoksa en az bir yıl bir müzenin arşiv bölümünde tecrübe kazanmış olması gereklidir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Arşivcilikle ilgili ilkeler ve prosedür bilgisine,
- Arşivlerde on-line otomatik kataloglama bilgisine,
- Belge yönetimi, bilgi yönetimi, bilgi işletim ve dosyalama sistemleri bilgisine,

- Kurum kültürü olan organizasyonların yönetim, operasyon ve iletişim sistemleri bilgisine,
- Müzenin kurumsal geçmişi ve müzenin geçmiş işletme prosedürleri ve bölüme ait sorumluluklara yönelik bilgilere,
- Döküman halindeki belgelerin uygun depolanması, korunması ve fiziksel özellikleri, fotoğrafik film, manyetik kaset, video kaseti ve diğer medya hakkında bilgilere,
- Bağışlarla ilgili yasal maddeler, telif hakları, bilgi edinme özgürlüğü ve kurumun kendi hakları hakkında bilgilere,
- Dökümanların içeriğine yönelik gelecekte kullanabilecek değerli bilgileri ayırt etme, fark etme yeteneğine,
- Mantıklı örnekler seçebilme ve çok sayıda dökümanın içinde düzenleme yapabilme yeteneğine,
- Daha önceleri anlatılmış olan fakat günümüzde yazılmış farklı ve karmaşık konulmuş büyük miktardaki dökümanların asıl anlamlarını konunun içinden çekip çıkarabilme yetisine,
- Uygun seviyedeki ziyaretçilere verilmesi gereken uygun hizmetin müzeye adapte edilmesinde gerekli olan yeteneğine,
- Koleksiyonlar içerisindeki bilgilerin içeriklerini uygun şekilde birbirleri ile ilişkilendirme yetisine,
- Araştırma projeleri için ilgili mevcut yerel kaynakların müzecilik konusu ile ilgili uzman olan kişilerle birlikte çalışılması ve bu konuda bilgi sahibi olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 72).

Avukat

Büyük müzeler çoğunlukla finansal aktivitelerle ilgili olarak avukatları işe alırlar. Avukatın görevleri müze operasyonlarının ve müze yönetiminin yasal prosedürlere uydurularak yapılmasını sağlamaktır. Aynı zamanda avukatların görevleri müze içerisinde yasal prosedürlerin uygulanmasını sağlamak ve bu bilgileri müze çalışanlarına ve mütevelli heyetine (yönetim kurulu) bildirmektir. Bu yasal prosedürler mali politikalar, fon temini, eleman seçme ve yerleştirme, insan ve işçi

hakları, müze etik standart ve kuralları, koleksiyonları geçici olarak göndermek ve almak için gerekli olan ulusal ve uluslararası yasal prosedürlerdir (Glaser, Zenetou, 1997, 73).

Avukatlar aynı zamanda müze içerisinde yasal danışmanlık rolü görürler. Müzenin yasal prosedürler içerisinde tüm alanlarda ilgili prosedürlere göre hareket etmesini, dışarıdan gelebilecek müze yönetimine karşı görüşleri değerlendirilmesini sağlarlar. Aynı zamanda avukatlar yasal prosedürlerle ilgili bilgileri hem müze çalışan personeline hem de yönetim kuruluna anlatmak ve aktarmakla sorumludurlar (Glaser, Zenetou, 1997, 73).

Eğitim

Hukuk fakültesi mezunu olmak ve müzenin bulunduğu yerdeki baronun aktif üyesi olmak.

Tecrübe

1 – 3 yıl arası profesyonel tecrübeye sahip olması beklenir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Kâr amacı gütmeyen ya da yardım organizasyonları, çalışan ilişkileri, telif hakları, yok olma tehlikesi ile karşı karşıya olan türler, kontratlar gibi belli hukusal alanlarda uzmanlık bilgisine,
- Hem sözlü hem de yazılı etkili iletişim kurma yetisine,
- Etkili ve sorumlu profesyonel karar alabilme yetisine,
- Karşıt görüşlerin olduğu durumlarda etkili bir şekilde pazarlık edebilme yetisine,
- Kanuni araştırmaları çok dikkatli bir şekilde yapmak ve sonuçları kısa, öz, açık bir şekilde sunma yetisine,
- Düzenlemeler, eğitimsel işlevler ve araştırmalara ait yasal ve politik konuları koordine edebilme, yönetme ve başlatabilme yetisi; fon, bağış ve anlaşmaların kullanımına yönelik bilgi sahibi olma, müzeyle ilgili ihtilaflı durumlarda yasal olarak bunları çözümleme becerisi; bağış, borçlanma, para transferi ve eser satın almalarında uygulanacak yasal bilgilere hakim olma; hizmet sözleşmeleri ve araştırma anlaşmalarına hakim olmak; müzenin oluşturulabilmesi için gerekli

olan arazi kiralama veya arazi satın alma ile ilgili yasal prosedürleri bilmek; şahsi kusur veya hatalardan dolayı oluşabilecek yasal problemler karşısında bunları çözmek için gerekli bilgiye sahip olmak; dolaylı vergi (istihlak vergisi), satış, bağış vergisi, indirim (kesinti), muafiyet, patent, telif hakları ve sahip olunan mal hakları konularında bilgi sahibi olmak; müze dışında yapılacak işlerin standartların, küratörlerin kişisel koleksiyon oluşturmaları sırasında ve diğer çalışanlarla müze arasında oluşabilecek fikir çatışmalarında bunları çözebilecek yasal bilgiye sahip olmak; sorumluluk (yükümlülük), sözleşme geçerlilikleri, tazminat sigortası, ek olarak risk yönetimi, doğal afet planları, acil tahliye programları, ayrımcılık, cinsel taciz, çalışan muhalif hadiseleri, işçi davaları, yayımlama sözleşmeleri, federal, eyalet ve bölgesel çevre kanunları konularında bilgi sahibi olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 74).

Koleksiyon Yöneticisi

Koleksiyon yöneticileri daha çok doğal tarih ve tarih müzelerinde bulunurlar. Koleksiyon yöneticileri çoğunlukla geniş çapta bir sorumluluğa sahiptirler ve eskiden küratörlere yaptırılan işlerin birçoğundan şu an onlar sorumludurlar. Müzelerde yer alan büyük çaplı koleksiyonlar nedeniyle küratörler, tarihçiler ve araştırma bilimcileri, pekçok yetki ve sorumluluğu koleksiyon yöneticilerine devretmişlerdir. Koleksiyon yöneticileri kayıt memurları gibi koleksiyonların geliştirilmesine yönelik politikalar ve prosedürler üzerinde çalışırlar. Aynı zamanda bu kişiler müzeye yönelik objelerin toplanmasından, hazırlanmasından, tanımlanmasından, kataloglanmasından ve kayda alınmasından sorumludurlar. Ayrıca bu kişiler uzun ve kısa vadeli çevre koruma ve sergi kontrolü yaparlar, güvenliği kontrol ederler, koleksiyonların planlanmasından ve geliştirilmesinden sorumlu olurlar (Glaser, Zenetou, 1997, 74).

Eğitim

Koleksiyon yöneticisinin, müze araştırmaları ve müzecilik alanında uzmanlaşmış herhangi bir bölümden mezun olması beklenir.

Tecrübe

Müzedeki kayıt departmanında en az 3 yıl tecrübeli olması, koleksiyon yönetimi, depolama, koruma ve kataloglama konusunda deneyimli olması beklenir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Organizasyon, objelerin terminolojisi ve düzenlemesi, akademik alanla ilgili tarihi ya da insan eliyle yapılmış eserler ve örnekler hakkında bilgilere,
- Müzede kayıt ve kayıtları tutma işlemlerini bilgisayar kullanarak yapabilme, dosya ve bilgi yönetimi teknikleri hakkında bilgilere,
- Finansal planlama ve bütçe hazırlamayı da içeren koleksiyon yönetimi için personeli koordine edebilme, planlama ve yapılan programları yönetebilme yetisine,
- Müzenin koleksiyonunun kapsamında doğru olarak objeleri, tarihi eserleri ve örnekler tanımlayabilme yetisine,
- Koruma, güvenlik, depolama ve çevresel gibi önemli ilkelerin kontrolü ile objelerle uygun bir şekilde çalışabilme yetisine sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 76).

Koruma Bilimci

Objelerin ve tarihi eserlerin korunması ve muhafaza edilmesinin önemi müzelerde her geçen gün artmaktadır. Bu nedenle müzede koruma bilimcinin rolü büyük önem taşımaktadır. Materyallerin bilimsel incelenmesi ve analizleri, objelerin korunması ve koruma bilimcinin objelere nasıl davranması gerektiği konularında geniş bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bununla birlikte, çok büyük müzelerin bir kısmı hariç, bütçe kısıtlamaları nedeniyle bir çok müze koruma bilimciyi sürekli personel olarak alamaz bunun yerine onları dışarıdan danışman olarak kullanmayı tercih eder (Glaser, Zenetou, 1997, 76).

Koruma bilimcinin sorumluluklarından biri de müzenin koruma araştırmaları bölümünde yapılması gereken aktiviteleri izlemektir. Koruma bilimci konservasyon şefinin asistanı olarak çalışır ve müze içerisindeki objelerin teknik çalışmalarından sorumludur. Koruma bilimci, koruma laboratuvarındaki planlamanın yapılması ve işlerin yönetilmesi konusunda da konservasyon şefine destek olur. Koruma bilimci objeler üzerinde stereo mikroskop, morötesi ve kızılötesi çalışan görsel araçlar kullanarak kontrol eder, ayrıca objelerin durumlarını, hasarlarını ve sahte olup olmadıklarını, restorasyona gerekli olup olmadığını belirler. Ayrıca koruma bilimci

uygun metodlarla objeleri inceler ve eğer gerekli görürse örnekler üzerinde testler ve analizler yapar (Glaser, Zenetou, 1997, 76).

Gerekli test ve analizler uygularken koruma bilimci dürbün ve petrografik mikroskop, elektron mikroskobunda tarama, röntgen ışınları ve spektrometri, kızılötesi, görünen ve morötesi spektrometri gibi yöntemleri kullanır. Ayrıca bunlardan gelecek sonuçları yorumlar. Röntgen ışınları, metalografi kullanarak objelerin makro ve mikro yapılarını belirler ve uygun test ekipmanını kullanarak objelerin fiziksel özelliklerini ölçer. Ardından sonuçları yorumlar. Buna ek olarak bilimsel ve teknik malzemelerin, cihazların bakımını denetler gerekirse laboratuvar güvenlik görevlisi gibi hareket eder (Glaser, Zenetou, 1997, 76).

Koruma bilimci, konservatörler ve küratörler ile ortaklaşa objeler üzerinde teknik çalışma ve iyileştirme prosedürleri konusunda çalışır. Ayrıca işlerin düzenlenmesi, denetlenmesini başlatır. Ek olarak dışarıdan gelen uzmanlarla bilimsel ve teknik çalışmaları yorumlar. Ayrıca koruma bilimci, koruma bilimindeki araştırmaları belirler, denetler ve yönetir, objelerin bilimsel olarak araştırılmasını sağlar. Ek olarak mesleki literatürde yayın yapmak, iş arkadaşları ile teması sürekli canlı tutmak, sempozyumlara, seminerlere, çalıştaylara ve diğer mesleki toplantılara katılmak da sorumlulukları arasındadır (Glaser, Zenetou, 1997, 76-77).

Eğitim

Doktora, yüksek lisans ya da lisans seviyesinde kimya, koruma bilimi, fizikle ilgili fen fakültesine bağlı bir bölümden mezun olmak. Konservasyon ile ilgili araştırmaların yapıldığı bir enstitüde doktora sonrasındaki çalışmalarda görev almış olmak.

Tecrübe

Doktora ile beraber koruma bilimi ya da objelerin üzerinde teknik çalışma alanında iki yıl deneyim; yüksek lisansla beraber benzer tecrübeye dört yıl; üniversite mezunu olarak ise altı yıllık tecrübe.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Bu disiplin alanında yapılan araştırmaları müze içerisinde uyarlayabilme yetisine,
- Objelerin hem sergilenmesi hem de saklanması için en uygun düzeyde koşulları sağlayabilme bilgilerine,

- Müze içerisindeki materyallerin korunmasına yönelik müze dışından gerekli olabilecek mühendislik desteğinin sağlanması; müze içerisinde hava kirliliğinin neden olabileceği sorunların çözülmesi için müze dışındaki kişilerle ortak çalışmaların yürütülmesini yapabilme becerisine,
- Materyallerin tarihçelerini anlaşılması konusunda bilgilere sahip olması,
- Geleneksel bilimin yanında konservasyon alanındaki literatürü çok iyi bilmesi,
- Müzeoloji literatürünü iyi bilmesi,
- Sanat müzelerinde, sanatsal teknikler hakkında tecrübe sahibi olması,
- Bir ya da birden fazla yabancı dil bilmesi,
- Dışarıdan getirilmiş yeni bilimsel aletlerin kullanılmasına yönelik bilgisi sahibi olması,
- Objelerin kökeni konusunda ve nerede yapıldıkları konusunda küratörlerle birlikte araştırmak ve bu konulara ışık tutabilmesi
- Geniş bir yelpaze içerisinde bulunabilecek objelerin gelişim eğrilerinin izleyebilmesi ve bunların kategorilerini tarif edebilmesi,
- Konservatör tarafından yapılan ve materyallerin ya da koleksiyonların sürekli bir şekilde korunmasını ve iyi durumda tutulmasını sağlayan bilimsel testlerde konservatöre yardımcı olması,
- Sergiler sırasında gerekli çevre şartlarının oluşturulması konusunda bilgi sahibi olması,
- Koleksiyonların uygulanandan daha farklı tarzda sergilenmesi istenildiği durumlarda bunun için gerekli koruma sistemlerinin oluşturulma becerisine sahip olması,
- Laboratuvar asistanlarını eğitme ve denetleme yetisine sahip olması,
- Yüksek kalite kontrol standartlarını koruyabilme yetisine sahip olması,
- Sözlü ve yazılı iletişim becerisine sahip olması,
- Diğer çalışanlar ve dışarıdaki kaynaklarla etkili iletişim kurabilmek için kişilerarası becerileri olması,

- Birbirinden farklı bilimsel araçları birarada kullanabilme becerisi olması,
- Objelerin asıl kökeninin ne olduğu ve sahte olup olmadıklarını belirleyebilme becerisine sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 77).

Konservatör

Müzenin büyüklüğü ve bütçesi kendine ait konservasyon laboratuvarının olup olmayacağını belirler. Pek çok müze bu fonksiyonu bir ya da iki konservatör ve minimum malzeme ile gerçekleştirir. Küçük müzeler ise konservasyon işlerini bağımsız konservatörlerle ya da bölgesel konservasyon merkezleri ile sözleşme imzalayarak yapar. Pek çok müzede çok az fon ve personelle temizlenmesi ve restore edilmesi gereken çok fazla birikmiş iş bulunmaktadır. Her seviyede yetiştirilmiş konservatörlere ihtiyaç vardır (Glaser, Zenetou, 1997, 78).

Konservatörün başlıca sorumluluğu koleksiyonu fiziksel olarak iyi durumda tutmaktır. İki ana sorumluluğu vardır: Bunlardan biri koleksiyon materyallerini incelemek ve iyi durumda tutmak, diğer ise ileride olabilecek bozulmalara karşı koleksiyonu korumak. Zararlılara karşı mücadele; paketleme ve nakliyat; sıcaklık kontrolü, bağıl nem ve aydınlatma; sergi organizasyonunu ve düzenlemesini planlama; depolama koşullarını iyileştirmek gibi işlerde de konservatöre ihtiyaç vardır. Konservatörler, küratör, kayıt memuru, tasarımcılar ve koleksiyon yöneticileri gibi müzenin diğer personeline de danışmanlık yaparlar (Glaser, Zenetou, 1997, 78).

Konservatörler genellikle resim, heykel, tekstil, seramik, cam, metal, mobilya ve ahşap, kitap, fotoğraf gibi bir ya da birden fazla nesne sınıfında uzmanlaşmışlardır. Konservatörler objelerin korunmasını ve iyi halde tutulmasını sağlarlar; eğer müzenin laboratuvarında tam restore edilemeyen ya da durumu iyileştirilemeyen materyaller varsa onları da bu çalışmalar için uzmanlara gönderirler (Glaser, Zenetou, 1997, 78).

Eğitim

Yüksek lisans yapmak ya da mümkünse doktora; konservasyonun genel ilkelerini içeren iki yıllık bir eğitim almak; konservasyon uygulamalı, ilkelerini ve teorilerini içeren en az üç yıllık genel kabul görmüş bir programı bitirmek ve en az bir yıl bu alanda eğitim ya da staj alıp uzmanlaşmak veya bir ya da birden fazla uzmanın yanında staj yapmak. Üniversite (lisans) eğitimi, eğitim kültür ya da sanat tarihi,

bilimsel derslerini (kimya, fizik, biyoloji), stüdyo sanatı, el becerilerini kapsamalıdır. Sürekli mesleki gelişime yönelik kurslara, seminerlere ve çalıştaylara katılmaları gereklidir.

Tecrübe

Deneyimli bir konservatörün denetimi altında mezun olduktan sonra iki yıl eğitim görmek (akademik eğitim ve staj hariç). Konservatörler genelde inceleme, durum ve iyileştirme raporlarını, fotoğraflık ya da orjinal dökümanları içeren mevcut ve geçmiş çalışmalarını içeren portfolyalarını referans amacıyla tutmalıdırlar.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Teknolojik ve sanatsal malzemeler, tarihi, bilimsel ve teknolojik objeler ve bu objelerin kimyasal ve fiziksel bozulma süreçleri hakkında bilgilere,
- Örnekler ve objelerin incelenmesi, önleyici ve düzeltici işlemlerin ve bunlarla ilgili prosedürleri hakkında bilgilere,
- Çevresel gereksinimlerin, objelerin taşınabilirlik kontrolleri, depolama, sergileme, obje ve örneklerin nakliyesi hakkında bilgilere,
- Yeni teknolojilerdeki gelişmeleri takip edebilmek için konservasyon ve ilgili literatür hakkında bilgilere,
- Doğru ve etkili iyileştirme raporu yazabilme, objelerin durumlarına yönelik bilgi hazırlama, bağış başvurusu ve bunlarla ilgili yazışmaları doğru yapılması hakkında bilgilere,
- Müze içerisinde onaylanmış konservasyon uygulamalarının müze çalışanlarının katılımını ve bilgilendirilmelerini de sağlayarak koordine etmeye,
- Temel veya uzmanlaşmış konservasyon laboratuvarı planlamak ve onun gelişimini devam ettirebilme yeteneğine,
- Nesnelerin iyi halde tutulması için gerekli el becerisine sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 79).

Küratör

Yıllar önce küratör müzenin koleksiyonundan sorumlu “muhafız ya da koruyucu” olarak bilinirdi ve bu “koruyucular” belirli müzeler tarafından tutulurdu. Günümüzde küratör olarak tanımlansalar da bu kişiler hâlâ müzenin koleksiyonunun

korunmasından ve bakımından sorumludurlar. Fakat bu kişilerin, geniş kapsamlı araştırmalar yapmak, hem bilgi içeren hem de popüler monografiler ve kitap yazmak, senaryo oluşturmak ve sergi için objeleri seçmek ve diğer personelle beraber çalışmak gibi bakım ve korumanın ötesinde sorumlulukları vardır. Küratörler çoğunlukla belli bir disiplinin en baş uzmanları konumundadırlar. Bu nedenle, müzenin hedefleri ve gayelerine yönelik ilerlemesinde çok önemli sorumlulukları vardır (Glaser, Zenetou, 1997, 80).

Küratör müzenin koleksiyonu ile ilgili belirli bir akademik disiplin içerisinde uzmanlaşmış kişidir. Küratör direkt olarak koleksiyonla ilgili prosedürlerin ve tüm politikaların belirlenmesi ve tanımlanmasından, koleksiyon ödünç verme ve almadan, bakımından, tüm objelerin korunması ve akademik olarak yorumlanmasından, el yazmalarından, müzeye ait olan veya müzeye ödünç verilmiş ya da alınmış objeler ve örneklerden, müzeye yeni eser alınması, ödünç verme ve alma için öneride bulunmadan, eserlerin özellikleri ve belgelenmeleri, koleksiyon üzerinde araştırma yapmak ve bu araştırmanın sonuçlarını yayınlamaktan sorumludur. Küratör, sergideki objelerin bakımından, sergiyi planlayan takıma eşlik etmekten, sergideki ve depodaki objelerin bakımını ve güvenliğini sağlamak ve izlemekten de sorumludur. Sergilerin değerlendirilmesi için gerekli olan verinin toplanmasında katkıda bulunur. Bütün bu görevlerin içerisinde küratör koruma prensiplerini mutlaka göz önünde bulundurur (Glaser, Zenetou, 1997, 80).

Küratör ayrıca idari sorumluluklara da sahip olabilir ve bununla beraber koleksiyon komitesine bir çalışan olarak da destek verir. Küratör aynı zaman da konservatörün, kayıt memurunun ve koleksiyon yöneticisinin yapmış olduğu görevleri bilir ve onların işlerini de kontrol edip, gözlemler. Ürünlerin müze mağazasında satılması için öneride bulunduğu gibi değerlendirme yapabilecek niteliklere de sahiptir. Eğitim bölümünün organize ettiği koleksiyon bazlı müze programlarının bilimsel içeriklerinin yorumlanmasından da direkt olarak küratör sorumludur.

Eğitim

Müzeciliğin ilgi alanların birinde yüksek lisans ya da doktora derecesine sahip olmak. Bunun dışında aktif olarak müze çalışmaları konusunda kurs çalışmaları yapmış olmak.

Tecrübe

Üç yıl bir müzede iş tecrübesine sahip olmak ya da ilgili bir eğitime veya araştırmaya katılmış olmak. Koleksiyonların büyüklüğüne ve personel sayısına göre gerekli olan tecrübe müzeden müzeye değişiklik gösterir. Materyal kültürüne yönelik uygulamalı tecrübe beklenilmekte olup bazen de zorunludur. Ayrıca bu pozisyon için bilimsel araştırma yapma ve makale yazma önemlidir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Müze koleksiyonları içinde en az bir konuda uzman olması,
- Objelerin seçimi, değerlendirilmesi, korunması, restorasyonu ve sergilenmeleri konusunda gerekli teknikleri bilmesi,
- Mevcut müzeciliğe yönelik pazar politikalar, etik değerler ve mevcut müşteri konusunda uzmanlaşmış olması,
- Koleksiyonların bilgisayar sistemleri üzerine aktarılması bilgisine sahip olması,
- Müze işlerine yönelik yasal düzenlemeler ve etik değerler konusunda bilgi sahibi olması,
- Koleksiyonlarla ilgili bilgilerin yorumlanması ve bu bilgilerin aktarılması konusunda beceri sahibi olması,
- Personeli yönetme ve kontrol etme yeteneğine sahip olması,
- Müzenin, misyonunu halka yaymak için ve daha iyi düzeye getirmek için müze içerisinde takım bilinciyle ortak çalışmalar yürütme becerisine sahip olması,
- Yazılı ve sözlü olarak iyi düzeyde iletişim becerisine sahip olması,
- Finans ve bütçe yönetimi konularında söz sahibi olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 81).

Direktör Vekili/Başkan Yardımcısı/Direktör Yardımcısı/Müdür Yardımcısı

Müzenin büyüklüğüne göre bu pozisyonlar gerekliliğe ve direktörün yerleştirmesine göre çeşitli farklılıklar gösterebilir. Üç veya dört başkan yardımcısı veya direktör yardımcısı bulunan büyük müzelere göre kimi zaman bazı müzelerde sadece bir direktör vekili veya direktör yardımcısı bulunur ve bunların görev ve sorumlulukları büyük müzelerdeki pozisyonlara göre farklılık gösterir. Bunların bazıları finansal

uzman, bazıları avukat, bir kısmı iş adamı, bir kısmı da eğitimli sergi organizasyonları hazırlayabilecek uzmanlardan oluşur. Aynı zamanda bu kişilerin bir kısmı küratörlük konusunda uzman, bir kısmı da yönetim ve organizasyon konularında deneyimli kişilerden oluşabilir. Bu pozisyonun ismi ne olarak adlandırılırsa adlandırılırsın müze için önemli bir pozisyonudur (Glaser, Zenetou, 1997, 82).

Bu pozisyondaki kişi müzenin genel operasyonlarının belirlenmesinde, küratörlük çalışmalarında, araştırma departmanlarının çalışmalarında, sergilerde ve yönetim kademelerinde önemli sorumluluklara sahiptir. Bu pozisyondaki kişi veya kişiler yönetim kurulunun belirlemiş olduğu sistematik ve müzenin belirlenmiş politikaları doğrultusunda programların uyarlanması, organizasyon yapılması ve planlamadan sorumludurlar. Bu pozisyondaki kişi müze çalışanlarının yaptığı işlerin kontrol edilmesinden ve müze dışında anlaşmalı olarak çalışan firma veya kişilerin yapmış olduğu işlerin kontrolünden sorumludur. Bu pozisyondaki kişi maliyet planlaması ve tahmini yapar ve maliyetlerin planlanan doğrultuda gerçekleşmesini sağlar. Operasyonel ve finansal tüm uygulamalar, yıllık bütçe ve gerçekleştirmeler düzenli olarak direktöre bu pozisyondaki kişi tarafından raporlanır. Uzun dönemli planlama bazen direktör vekili veya direktör yardımcısının sorumluluğundadır ve bu kişiler sık sık direktöre ve yönetim kuruluna raporlamalarda bulunur (Glaser, Zenetou, 1997, 82).

Yeni geliştirilmekte olan sergiler için bazen bu pozisyondaki kişiler küratörler veya eğitim bölümündeki personelle sorumlulukları doğrultusunda ortak olarak çalışabilirler. Çoğunlukla bu kişiler pek çok kaynaktan araştırma yapar ve bu araştırma sonuçlarına göre küratörlere sergiler için tavsiyede bulunurlar. Ayrıca bilimsel ve halka yönelik bilgilendirme için küratörlerin yapmış olduğu araştırmalar bu kişilerin gözetiminde gerçekleşir. Müzenin eğitim objelerinin geliştirilmesi ve müze personelinin eğitim düzeyinin artırılabilmesi için bu pozisyondaki kişiler bazen müze içi eğitim programları geliştirir, bunları tüm müze içerisine yayar ve tüm seviyelerde bu eğitimlerin alınmasını sağlar (Glaser, Zenetou, 1997, 82).

Aynı zamanda bu kişiler müze içindeki tüm operasyonel ve yönetim işlerinin kontrolünü yaptıkları gibi finansal yönetim, bütçe hazırlama, uzun süreli planlama, finansal analiz ve finansal yorumlar da yaparlar. Güvenlik, düzen, sağlık, koruma,

mühendislik ve halkla ilişkiler konusunda aynı zamanda bu kişiler sorumluluğa sahiptirler (Glaser, Zenetou, 1997, 83).

Aynı zamanda bu kişiler halka ilişkiler, personel yönetimi ve müze için departmanlar arası ilişkilerden de sorumludurlar. Ayrıca kaynak ve gelirlerin kontrolü, müze içerisinde mağazalar, restoran ve kafelerin yönetimi de bu kişilerdedir. Kısaca bu kişiler direktörün esas yardımcıları olup, onun yönlendirdiği tüm işlerin yapılmasından sorumludurlar.

Eğitim

Yüksek lisans veya doktora derecesine sahip olmak ve müzelerin sanat yönetimi, müze çalışmaları, işletme veya hukuk gibi bölümlerden mezun olması beklenir.

Tecrübe

Müze yönetimi konusunda beş yıl deneyimli, müze eğitimi almış, sergi planlama konularında tecrübe sahibi olması beklenir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Yönetim ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlar konusunda bilgi sahibi,
- Finansal müze yönetimi uygulamaları konusunda bilgi sahibi,
- Müzenin misyonu, fonksiyonu ve operasyon alanı konularından bilgi sahibi,
- Planlama, sergi organizasyonu düzenleme ve takım çalışmaları konusunda bilgi sahibi,
- Araştırma teknikleri ve uygulamalar konusunda bilgi sahibi,
- Materyal kültürü, küratörlük işlevleri ve uygulamaları konusunda bilgi sahibi,
- Müzenin politikaları, prosedürleri, uygulamaları konularında bilgi sahibi,
- Mevcut müze ziyaretçileri profilini araştırabilecek ve bunu sonuçlarına göre uygulamalar geliştirebilecek düzeyde bilgi sahibi,
- Güvenlik metotları, teknikleri ve operasyonlar konusunda sistem oluşturacak kadar bilgi sahibi,
- Profesyonel ilişkilerde diplomatik ve zarif bir tarzda davranabilme yeteneğine,
- Yaratıcı kişi ve projeleri ortaya çıkarma ve bunları yönetme becerisine,

- Liderlik becerisi olması,
- Organizasyon becerisi olması,
- İnsan kaynakları yönetimi konusunda yetenekli olması,
- Yazılı ve sözlü iletişimi gelişmiş olması,
- Anlama, algılama ve projeksiyon yapma yeteneği gelişmiş olması,
- Stratejik planlama yapma yeteneği gelişmiş olması,
- İyi düzeyde bilgisayar bilgisine sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 83-84).

Geliştirme Yöneticisi

Hangi büyüklükte olursa olsun müzeler artık müzelerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek para artımı yapabilecek ve güvenli bir fon sistemi oluşturabilecek uzmanlara ihtiyaç duymaktadır. Özellikle ekonominin krizde olduğu dönemlerde ve devletin fonları kısıtıldığı dönemlerde fon artımı aktiviteleri müzelerin devamı için hayati bir rol oynamaktadır. Müzenin büyük sabit bir geliri olmadığı sürece bütçeyi dengeleyebilecek uzman bir kadroya müzeler ihtiyaç duyar. Para sirkülasyonu düzenli olmadığı sürece müzeler çoğunlukla ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanır (Glaser, Zenetou, 1997, 84).

Geliştirme yöneticisi müzenin kâr gütmeyen misyonuna uygun olarak fon artımı aktivitelerini koordine eder. Bu kişi yerel ve ulusal fon kaynaklarını bilmeli ve fon artımı için yeni projeler geliştirmelidir. Bu aktiviteler giderleri yönetmek için fon birikimi, harcama ve gelirlerin kontrolü, üyelere gelen yardımlar, hükümet destekleri, ortaklıklar, kişiler ve özel fonlardan gelen para yardımlarıdır. Tüm bu alanlar için geliştirme yöneticisi başta direktör, halkla ilişkiler ve pazarlama müdürü olmak üzere tüm müze çalışanlarıyla ortak projeler yürütür (Glaser, Zenetou, 1997, 84).

Eğitim

İşletme, sanat yönetimi, halkla ilişkiler, reklam ve pazarlama gibi alanlarda bir lisans derecesine sahip olmak, ayrıca müzecilik içerisinde bu konularda tecrübe sahibi olması beklenir.

Tecrübe

Müzenin ihtiyaçları doğrultusunda en az üç yıl fon artımı konusunda deneyimli olmak. Müze veya kâr amacı gütmeyen bir organizasyonda veya bir araştırmada bulunması beklenir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Kuruma yapılacak olan bağışlarla ilgili metotlar, gecikmiş bağışlar, veya miras yoluyla kuruma aktarılan varlıkların yönetimi ve idaresi konusunda bilgi sahibi olması,
- Müzenin misyonu, hedefleri ve amaçları konusunda bilgi sahibi olması,
- Kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda fon artımı teknikleri konusunda bilgi sahibi olması,
- Birleşik fon kaynaklarının yönetimi konusunda bilgi sahibi olması,
- Pazarlama teknikleri konusunda bilgi sahibi olması,
- İyi düzeyde bilgisayar bilgisine sahip olması,
- Etkin ve verimli düzeyde fon artımı kampanyaları düzenlemek ve uygulama becerisine sahip olması,
- Bağlı olduğu prosedürü ve gelebilecek olan bağış talepleri konuları ile ilgili olarak fon artımı prosedürleri oluşturmak ve bunları yazılı hale getirme yeteneği,
- Müze içerisindeki diğer personelin gönüllü olarak fon artımı çalışmalarına katılımı için çalışmalarda bulunmuş olması,
- Detaylara önem verme yeteneğine sahip olması,
- Müze üyelik yöneticisi ile beraber müze üyelik aktivitelerini koordine etme becerisine sahip olması,
- Yazılı, sözlü ve ikili ilişkiler konusunda kendini geliştirmiş olması,
- Finansal ve kişisel bilgi informatiği konularında uzmanlaşmış,
- Personel gelişimi konusunda deneyimli olması,
- Potansiyel bağış yapacak kişilere son derece nazik ve diplomatik bir şekilde davranabilme becerisine sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 85)

Direktör

Direktör, müzenin tüm fonksiyonlardaki yapısını oluşturur. Müzecilik felsefesi ile ilgili tüm yapılması gereken zorunlu uygulamaların kurum içerisinde tüm çalışanlara ve tüm yönetim kademelerinde aktarılmasından sorumludur. Müze çalışanlarının, halkın, yönetim kurulunun müzedeki yüzüdür. Müze çalışanlarının yönetimi, motive edilmesi, onlarla fikirlerin paylaşılması ve çalışan personeli yönetim kuruluna karşı temsil edilmesi direktörün en önemli sorumluluklarındandır. Eğer bir müze yönetimi için liderlik, diplomasi, bütünlük, yönetim, espri anlayışı, ikili ilişkiler önemliyse bu pozisyonda bir direktöre ihtiyaç duyulur (Glaser, Zenetou, 1997, 85).

Direktör uzmanlaşmış bilgisi doğrultusunda müzede yönetim kurulu ile beraber liderlik yaptığı gibi aynı zamanda fon artımı, bütçeleme, planlama ve müze politikalarının oluşturulmasından da sorumludur. Direktör yönetim kuruluyla bağlantıyı sağlar. Aynı zamanda politikaların uygulanmasından sorumludur ayrıca yönetim kurulunun hazırlamış olduğu politikaların uyarlanmasından da sorumludur. Personel yönetimi dahil kurum içerisindeki tüm operasyonlarda direktörün otoritesi hakimdir. Tüm personel direkt veya dolaylı olarak direktöre bağlıdır. Direktör etik kuralların uygulanmasından, eserlerin korunmasından, araştırmalardan, araştırma sonuçlarının yorumlanmasından, bunların sunumundan yani finansal, organizasyonel ve insan kaynakları konularının tamamından sorumludur (Glaser, Zenetou, 1997, 85-86).

Direktör hem bir lider hem de yöneticidir. Tüm büyük organizasyonlar için böyle bir pozisyon gereklidir. Direktör tüm standartları, politikaları ve etik uygulamaları takip eder ve bunları çalışan tüm personele yayar.

Eğer müze üniversite, şehir, hükümet gibi büyük bir organizasyonun parçasıysa direktör mutlaka bu ana organizasyonların hedeflerini, politikalarını ve uzun dönemli planlarını bilmek durumundadır.

Eğitim

Müzecilikle ilgili bir alandan doktora derecesine sahip olmak. Kâr amacı gütmeyen bir organizasyonda veya müze yönetiminde eğitim almış olmak veya çalışmış olmak. Ayrıca müze çalışmaları konusunda sahip olunacak sertifikalar da önemli bir avantajdır.

Tecrübe

Direktör, direktör vekili veya bölüm yöneticisi olarak insan kaynakları finans yönetimi gibi alanlarda en az üç yıllık yönetim tecrübesine sahip olmak. Ayrıca müzecilik alanında deneyime sahip olmak gereklidir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Müzelerdeki koleksiyonlar içerisinde en az bir alanda uzman olması,
- Kâr amacı gütmeyen organizasyonların yönetimi konusunda bilgi sahibi olması,
- Müze literatürünün yapısı, felsefe ve tarih konularında bilgi sahibi olması,
- Fon arttırımı ve finansal iyileştirmeler konusunda bilgi sahibi olmalı; finansal sorumluluk alabilip bütçe yönetimi yapabilecek yeteneğe sahip olması,
- Müzenin etik uygulamaları, mevcut ve ileride oluşabilecek yasal prosedürlerin müzeye etkilerini anlayabilecek derecede bilgi sahibi olması,
- Müzenin toplum içerisindeki etkin rolünü ve eğitim uygulamalarının önemini anlayacak düzeyde deneyim sahibi olması,
- Müze operasyonlarını takip edecek iyi düzeyde bilgisayar bilgisine sahip olması,
- Yönetim kurulu tarafından oluşturulmuş müze politikalarının uygulanmasını sağlamak ve bunların uygulanabilmesi için hem yönetim kademelerini hem de müze personeli cesaretlendirmek ve müzenin hedef ve amaçlarına ulaşmasını sağlamak konularında bilgi sahibi olması,
- Uzun dönemli stratejik planlama yapabilme yeteneğine sahip olması,
- Katılımcı bir liderlik anlayışıyla takım çalışması niteliğine sahip olması,
- Müzenin misyon, vizyon ve amaçlarını tüm kademelere yayma becerisine sahip olması,
- Diğer organizasyonlar, kurumlar, ulusal ve uluslararası topluluklarla iş ilişkileri geliştirme yeteneğine sahip olması,
- Halkla ilişkiler, bürokrasi ve politik ilişkiler gibi konularda aktiviteleri sürdürebilecek yeteneğe sahip olması,

- Yaratıcı, bilimsel projeleri ve kişileri ortaya çıkarıp bunları yönetebilecek yeteneğe sahip olması,
- İnsan kaynakları yönetimi ve ikili ilişkilerde başarılı olması,
- İyi düzeyde yazılı ve sözlü iletişim yeteneğe sahip olması,
- Taleplerin anlaşılması ve karşılanması, organizasyonel yapı gibi konuları anlama ve yönetmede gerekli yeteneğe sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 87-88).

Rehber

Rehberler müzelerde gönüllü olarak veya dışarıdan parayla çalışan kişilerdir. Toplum için yapılacak olan koleksiyon ve sergilerin medyatik etkilerini direktörlere, küratörlere ve eğitimcilere aktaran kişilerdir. En önemli fonksiyonu sergilenecek olan objelerle bunu ziyarete gelecek olan kişiler arasındaki etkileşimi belirlemektir. Bu kişiler müzelerin eğitim içeriklerinin oluşturulmasından sorumludurlar. Rehberler, müze içerisindeki turlar ve programlar sırasındaki ziyaretçileri yönlendiren, deneyimlerini aktaran kişilerdir. Rehberler aynı zamanda halkla ilişkiler görevi görür ve ziyaretçilere kısa bilgilendirmeler, filmler, konserler veya gösteriler organize ederler. Rehberler aynı zamanda müze dışı eğitim programları, festivaller, çocuk günleri, öğretmenlere yönelik çalıştaylar, hazine avcılığı gibi oyunlar, kişisel turlar düzenlerler ve halk için kısa bilgilendirme kitapçıkları hazırlarlar (Glaser, Zenetou, 1997, 88).

Eğitim

Birçok müze bu pozisyondaki kişinin müzecilikle ilgili bir alandan eğitim almasını tercih etmesine karşın belirli bir eğitim alanı istemezler. Rehberlerin müzenin politika ve prosedürleri konusunda bilgili olmaları beklenir.

Tecrübe

Öğretmenlik tecrübesi zorunlu olmamasına karşın istenir. Fakat müze eğiticiliği normal sınıf öğretmenliğinden farklıdır. Öğrenim teorilerini anlayabilme ve aktarabilme yeteneği ve tecrübesi gereklidir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Müze disiplini konusunda ilgili ve bilgili olması,

- Müzenin misyonunun uygulanması konusunda bilgi sahibi olması,
- Müze tarafından önerilen ve müzecilikle ilişkili olan tüm eğitim aktivitelerine katılmak ve kendini bu konuda geliştirmeye istekli olması,
- Müze metotları konusundaki bilgilerini ve eğitim tecrübelerini başkaları ile paylaşmaya istekli olması,
- Müzenin profesyonel standartları ve etik kodları konusunda bilgi sahibi olması,
- Ziyaretçilerin kültürel, eğitimsel ve yaş gruplarına göre çeşitlenen profillerini anlama yeteneğine sahip olması,
- Ziyaret gruplarının ilgi alanlarını hemen anlayabilecek ve buna göre bir tur organize edebilecek yeteneğe sahip olması,
- Farklı veya yeni ziyaretçi gruplarına çabuk adapte olabilecek yeteneğe sahip olması,
- Çocukların seviyesine inebilecek ve onların ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde yeteneğe sahip olması,
- Farklı dinleyici grupları için farklı ve yenilikçi teknikleri kullanabilecek yeteneğe sahip olması,
- Yabancı bir dili etkin olarak kullanabilmesi,
- Eğitim materyallerinin kullanımı konusunda yetenekli olması,
- Yapılması zorunlu tarif edilmiş tüm standartlara uyma yeteneğine sahip olması,
- Güvenilir, zaman odaklı ve programa uygun çalışma becerisine sahip olması,
- Programda olası değişikliklere ya da eklemelere çabuk adapte olabilme yeteneğine sahip olması,
- Konservasyon uygulamalarının korunması ve güvenlik prosedürlerine hakim olması,
- Performans değerlendirmesi ve yapıcı eleştirileri kabul edebilecek bir yeteneğe sahip olması,

- Beden dili, konuşma, gramer, ses kontrolü gibi sözlü iletişim araçlarını etkin bir şekilde kullanabilme yeteneğine sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 89-90).

Editör

Editörler büyük müzelerde müzenin sabit personeli olarak çalışırlar, orta ve küçük ölçekli müzelerde ise ya anlaşmalı ya da danışman olarak çalışırlar. Pek çok müze büyüklüğü ne olursa olsun projelerde kullanmak üzere bağımsız olarak çalışan editörleri tercih eder. Bunun en önemli nedenlerinden bir tanesi finansal olmasıdır. Bir diğer sebebi ise müzeler kendi rekabet güçlerini arttırabilmek için ün yapmış ve tanınmış editörleri tercih etmeleridir. Müzenin imajı çoğunlukla halka veya ziyaretçilere basın yoluyla ve editörler aracılığıyla tanıtılır (Glaser, Zenetou, 1997, 90).

Editörler kurumlar için basılı materyaller üretir ve hazırlarlar. Editörler bu basılı materyallerin dilinin akıcı olmasını sağlar, uygun gramer ve stilistik form kullanır ve bu materyalleri okuyup düzeltirler. Aynı zamanda editörler müzenin imajına ve ziyaretçi talebine göre projeler geliştirirler ve grafik tasarımcılarla çalışarak görsel imajlar oluştururlar. Editör tüm mekanik süreçlerin üretimine hakimdir. Kurum bir bülten bastıracağı zaman editör bu bültenin uygun bir şekilde oluşturulması için ilgili yazarları ve hazırlayıcıları araştırabilir. Editör bu yazarlarla birlikte gözden geçirmeler üzerinde çalışır. Editörler bu gözden geçirme sırasında hataları düzeltir, alıntıları ve yorumları kontrol eder (Glaser, Zenetou, 1997, 90).

Eğitim

Edebiyat bölümünden veya gazetecilik bölümünden mezun olmak. Aynı zamanda müzelere yönelik eğitim veya kurs almış olması beklenir.

Tecrübe

Üç yıl ya da daha fazla müze veya ilgili bir kurumda editörlük tecrübesi beklenir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Baskıyla ilgili metot, prosedür ve uygulama bilgisine sahip olması,
- Uygun gramer kullanımı, yazı stili ve cümle yapılarının oluşturulmasında bilgi sahibi olması,

- Müzeye ait misyonun, felsefenin ve hedeflerinin bilmesi,
- Grup, kişi veya cinsiyet ayrımının yapılmaması gerekliliği bilincinde olması,
- Dizayn, grafik sanatı ve baskı konusunda bilgiye sahip olması,
- Etiket yazımı konusunda bilgi sahibi olması,
- Yüksek standarttaki baskı kalitesini yakalayabilmek için gerekli olan tüm editörlük prosedürleri hakkında bilgi sahibi olması,
- Telif hakları ve diğer düzenlemeler konusunda bilgi sahibi olması,
- Düzeltilmiş eser metnlerinin analiz edilmesi, yeniden organize edilmesi veya yeniden yazılması konularında bilgi sahibi olması,
- Müze disiplini ile ilgili genel tüm yabancı dil terminolojisine ve teknik bilgiye hakim olması,
- Müze içindeki küratör, eğitimci, tasarımcı, halka ilişkiler yöneticisi, idari kadro gibi personelle ve müze dışındaki metinlerin hazırlığında yardımcı olan diğer kişilerle ortak çalışma sürdürebilecek yeteneğe sahip olması,
- Aynı anda farklı projeleri yürütebilecek ve bunlarla ilgili zaman planlaması oluşturabilecek ve bu projeleri zamanında bitirebilecek organizasyon yeteneğine sahip olması,
- Akıcı ve temiz dil kullanarak tüm editörlük çalışmalarını sürdürebilecek yeteneğe sahip olması,
- Açık ve kesin metinler yazma konusunda yetenek sahibi olması,
- Metinleri oluştururken gerektiği zaman fotoğraf çalışması yapabilecek yeteneğe sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 91).

Eğitimci

Hangi büyüklükte veya hangi disiplinde olursa olsun resmi veya gayriresmi tüm eğitim aktiviteleri müzelerin ana programları arasındadır. Bu eğitimlerin ne düzeyde ve ne sıklıkta yapılacağı ise direktör ve yönetim kurulunun felsefik duruşuna göre belirlenir. Günümüzde eğitim geçmişle kıyaslandığında pek çok müze için önem kazanmıştır. Hatta bununla ilgili olarak müzelerde eğitim departmanları oluşturulmuş ve bu işi yürütecek personel pozisyonları meydana getirilmiştir. AAM tarafından

hazırlanan rapora göre eğitim tüm müzelerde olmalı, mükemmel ve hakkaniyetçi bir şekilde tüm personel için uygulanmalıdır (Glaser, Zenetou, 1997, 91).

Müze eğitimcileri halkın müzelerle ilgili bilgilerinin geliştirilmesi ve şimdiye kadar hiç müzeye gitmemiş kesimleri müzelere çekerek yeni bir ziyaretçi kitlesi oluşturmayı sağlar. Bu grup çoğunlukla yaşlı yetişkinler herhangi bir ırkçı veya etnik gruba dahil olanlar veya engelli kişilerdir. Tüm yaş grupları, tüm gelir grupları ve tüm eğitim seviyesindeki kişiler bu eğitimciler tarafından müzelere çekilmeye çalışılır. 1990'lerden beri müze eğitimcileri müzelerin rönesansını gerçekleştiren personel olarak tanımlanır (Glaser, Zenetou, 1997, 92).

Halk programlarını oluşturan kişi olarak da tanımlanan eğitimciler müzenin misyonunu da baz alarak, koleksiyonların yorumlanması, sergiler ve tüm kaynakların anlaşılmasına yönelik müze eğitim programları geliştirir, bunları uygulamaya alır ve değerlendirirler. Eğitim programları, sergiler, el kitapçıkları, görseller, turlar, sınıf çalışmaları, filmler, konferans, çalıştaylar, eğiticinin eğitimi programları, okul ve diğer grup çalışma programları gibi çeşitli medyatik ve teknik aktivitelerden oluşur. Eğitimci aynı zamanda sergi planlama komitesinin ve aynı zamanda müze yönetiminin bir üyesi olup idareci sorumluluğa da sahip olabilir. Buna ek olarak rehberin eğitiminden de sorumludur (Glaser, Zenetou, 1997, 92).

Eğitim

Müzecilikle ilgili bir yüksek lisans derecesine ve müze eğitimine sahip olmalıdır.

Tecrübe

İki veya üç yıllık müze eğitim departmanında veya diğer eğitim kurumlarında tecrübeye sahip olmalıdır. Aynı zamanda organizasyonel ve idareci tecrübesine de sahip olması beklenir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Müzenin misyonu, amaçları ve politikaları hakkında bilgi sahibi olması,
- Müze eğitim teknikleri ve kaynaklar konusunda bilgi sahibi olması,
- Müze ziyaretçileri, eğitime katılacak kişilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve çağdaş öğrenme teknikleri konularında bilgi sahibi olması,

- Diğer eğitim kurumları, okullarda uygulanan eğitim sistemleri, müfredat ve hedefler konusunda bilgi sahibi olması,
- Müzenin koleksiyonları hakkında bilgi sahibi olması,
- Ziyaretçilerin çalışma teknikleri konularında değerlendirme yapabilecek bilgiye sahip olması,
- Engelli farklı etnik gruplara ait ve/veya yaşlılar gibi özel ziyaretçi gruplarının ihtiyaçlarını anlayabilmek konusunda bilgi sahibi olması,
- Karşılıklı etkileşime dayalı eğitim teknikleri, bilgisayar teknolojisi, sesli-görsel teknolojisi konularında bilgi sahibi olması,
- İnsan kaynakları yönetimi konusunda yetenek ve bilgiye sahip olması,
- Pazarlama stratejileri konularında bilgiye sahip olması,
- Uzun dönemli stratejik planlama yapabilecek bilgiye sahip olması,
- Yazılı dökümanları ve sergileri kullanarak eğitim programları hazırlama ve bunları uygulama yeteneğine sahip olması,
- Müzeyi çeşitli organizasyonlarda, okullarda ve potansiyel bağış yapacak kurumlarda temsil etme yeteneğine sahip olması,
- Sergilerde ve özel projelerde çalışan küratörler, tasarımcılar, finansal yöneticiler, halkla ilişkiler uzmanlarıyla ortak çalışmalar yürütme yeteneğine sahip olması,
- Müze personeline yönelik eğitim programları hazırlayabilme ve bu eğitimleri uygulama yeteneğine sahip olması,
- Bir eğitim bütçesi formulize edip bunu uygulama yeteneğine sahip olması,
- Müzede gönüllü çalışan kişilere diplomatik ve zarif bir yaklaşımla eğitme ve yetiştirme programları oluşturma yeteneğine sahip olması,
- Yeni ve özel projeler oluşturulmasıyla ilgili yaratıcı bir düşünme yeteneğine sahip olması,
- Çeşitli eğitim kademeleri ve hedeflerine yönelik yazılı ve sözlü iletişim tekniklerine sahip olması,
- Araştırma ve yazma konusunda yeteneğe sahip olması,

- Cinsiyet ya da etnik grup gibi farklılıkları gözetmeme kabiliyetine sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 93),

Sergi Tasarımcısı

Her müzedeki sergi programının anahtar oyuncularından birisi olan sergi tasarımcısı tüm programın biraraya gelmesini sağlar. Sergi tasarımcısı diğerlerinden gelen tüm fikirleri biraraya toplar, bunların içinden uygun olanlarını seçer ve serginin nasıl görüleceğini önceden kafasında canlandırır. Pek çok müze sergi planlama sürecinde bunu yapabilecek bir ekip oluşturur ve tasarımcı da bu ekipteki en kritik rolü oynar. Pek çok kişi küratör, eğitimci, idareciyle tasarımcılar arasında az bir ayrım olduğunu düşünse de tasarımcılar görsel iletişim için tüm sanatsal parçaları biraraya getiren kişilerdir (Glaser, Zenetou, 1997, 94).

Küratör ve eğitim personeli ile birlikte çalışan sergi tasarımcısı geçici, sürekli veya gezici sergi oluşturulabilmesi için çizimler, ölçü modelleme, ışıklandırma, objelerin düzenlenmesi gibi yöntemlerle kişilerden gelebilecek kavramsal fikirleri kesin formlara dönüştürür ve anlamsal bir hale getirir. Sergi tasarımcısı sergi planlama komitesine veya ekibine hizmet eder; serginin oluşturulabilmesi için serginin oluşturulma aşamasını yönetir ve bunun yanı sıra idari sorumluluklarını yerine getirir (Glaser, Zenetou, 1997, 94).

Eğitim

Grafik tasarımı, endüstriyel tasarım, sanat iletişimi, mimarlık, çevre tasarımı, iç tasarım, tiyatro tasarımı veya stüdyo sanatı gibi bölümlerin birinden lisans derecesine sahip olmak. Aynı zamanda baskı düzeni, görsel işitsel teknikler konusunda da eğitim almış olması beklenir.

Tecrübe

Tercihen bir müze içerisinde sergi tasarımı konusunda iki yıllık deneyime sahip olması. Ayrıca sergi oluşturma sırasında sergide kullanılacak tüm malzemeyi belirleme, model yapma, medya sunumu için grafik, ilân, görsel materyal hazırlama konularında tecrübeli olması da istenen özellikler arasındadır.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Konservasyon gereklilikleri ve uygulamaları ve güvenlik konularında bilgi sahibi olması,

- Aydınlatma sistemleri konularında bilgi sahibi olması,
- Sergi hazırlama aşamasında serginin nasıl olabileceğini önceden görmek için mekanik çizim, planlama modeli, maket çalışma gibi teknikleri kullanabilme becerisine sahip olması,
- Bütçeleme, müzayede ve muhasebesel uygulamalar için önceden tahminde bulunabilme becerisine sahip olması,
- Sergi tasarımı ve ilgili alanlardaki durumları anlayabilme yeteneğine sahip olması,
- Materyallerin etkili kullanılması ve medya ile iletişim yeteneğine sahip olması,
- Sergide gösterilecek olan materyallerin niteliklerini bilmesi,
- Sergilerde etkin bilgisayar kullanımı konusunda bilgi sahibi olması,
- Gelen ziyaretçilerin amaçları, hedefleri konusunda bilgi sahibi ve bunları değerlendirebilme becerisine sahip olması,
- Engelli olan ziyaretçilerin ihtiyaçlarını karşılayacak bilgiye sahip olması,
- Müzenin eğitim teorileri konusundaki bilgilerine sahip olması,
- Müzenin amaç ve hedeflerine uygun estetik değerlendirmeler doğrultusunda sergi tasarımları oluşturma becerisine sahip olması,
- Yazılı veya çizili talimatların tasarım içerisinde belirgin olmasını sağlayabilecek yeteneğe sahip olması,
- Serginin oluşturulması ve önceden hazırlanmış sergi planına göre uyarlanması yönetme yeteneğine sahip olması,
- Problemleri belirleme ve çözme yeteneğine sahip olması,
- Tasarım sırasında bilgiyi organize etme, sunma ve etkin bir şekilde iletme becerisine sahip olması,
- Tasarım süreci sırasında katkıda bulunan tüm müze yönetimi, yönetim kurulu, fon sağlayan kişiler, serginin üretimi aşamasında yardımcı olan uzmanlar ve diğer profesyonellerin görüş ve ihtiyaçlarını anlama ve iletme yeteneğine sahip olması,

- Müze içerisinde çalışan personelden veya meslektaşlarından gelebilecek fikir ve görüşleri dinleme ve yanıtlama yeteneğine sahip olması,
- Serginin konseptinin oluşturulması, tasarımı ve üretimi aşamalarıyla sergiyi oluşturma yeteneğine sahip olması,
- Taslak ve üç boyutlu tasarım hazırlayabilme konularında yetenekli olması,
- Yaratıcı fikirler üretme ve hayalgücünü kullanma yeteneğine sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 95).

Sergi Planlamacısı (Geliştiricisi)

Sergi planlama işi bir prosedür ve metot oluşturulmadıkça çatışmalarla dolu hantal bir işe dönüşebilir. Sergi planlamacı pozisyonu; büyük, hatta küçük ölçekli müzeler için yeni bir pozisyon olmasına karşın sergilerdeki ekip planlarının oluşturulması ve ekibi koordine edilmesi için oluşturulmaya başlanmıştır. Planlamacı küratörle tasarımcıyla ve eğitimciyle etkin planlar oluşturabilmek için onlarla sıkı bir şekilde çalışır. Ayrıca bu kişi müzenin idari işlerinden de sorumludur. Planlamacı bunun dışında müze içerisinde oluşabilecek karşıt fikirleri gidermeye çalışır, hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olur ve müze çalışanların yöneten üçüncü bir kişi pozisyonundadır (Glaser, Zenetou, 1997, 95-96).

Müze planlamacısı sergi kompleksleri ve kişisel sergiler için yorumlanabilir stratejiler geliştirir ve yeni konseptler oluşturur. Planlamacı serginin hikâyesinin oluşturulmasını ve araştırılmasını talep eder, tarihi eserleri, örnekleri, fotoğrafları ve grafikleri, sergi hikâyesini görsel hale getirebilmek için seçer. Planlamacı, müzenin sergi içeriğine uygun olacak şekilde teknik ve sanatsal bilginin doğru, zamanında ve uygun bir şekilde oluşturulabilmesi için küratörle ve içerik danışmanı ile birlikte çalışır. Serginin içeriğine yönelik yönlendirme ve rehberlik yapılabilmesi için yazılı senaryolar, grafiksel çalışmalar oluşturur. Tüm bu işlemler tamamlandıktan sonra planlamacı gereken iç ve dış ekibi oluşturur, serginin zamanını ve kuruluşunu koordine eder (Glaser, Zenetou, 1997, 96).

Eğitim

Müzecilik alanında veya tasarım ve iletişim sanatları konusunda lisans derecesi gereklidir. Ayrıca müze eğitimi, müze eserlerinin yorumlanması ve kültürel materyaller üzerinde eğitim alması beklenir.

Tecrübe

Sergi geliştirme konusunda en az üç yıl deneyim. Teknik ve bilimsel araştırma yapma deneyimi ve organizasyonel yetenek gereklidir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Geniş bir yorumlama becerisine,
- Önleyici koruma bilgisine,
- Müzenin misyonu konusunda bilgi sahibi olması,
- Tasarım ve grafik çizimi konusunda bilgi sahibi olması,
- Sergilerdeki farklı cinsiyetlerdeki kişilerin ilgi alanları konusundaki farkındalığa sahip olması,
- Sergilerdeki ulaşılabilir ihtiyaçların karşılanabilirliği konusunda bilgi sahibi olması,
- Ziyaretçi profiline yönelik araştırma ve çalışma yapmak konusunda bilgi sahibi olması,
- Koleksiyonların dikkatli bir şekilde toplanması ve bunun önemi konusunda bilgi sahibi olması,
- Bütçe tahmini ve muhasebese içerikli uygulamalar yapmak konusunda bilgi sahibi olması,
- Güncel teknolojiyi takip etmek konusunda bilgi sahibi olması,
- Tüm sergi kompleksinin oluşturulması için gereken bilgiye sahip olması,
- Problemleri belirleme ve çözme yeteneğine sahip olması,
- Takım çalışması yapabilme yeteneğine sahip olması,
- Yaratıcı projelerde yeni fikirlerin iletilmesi konusunda yeteneğe sahip olması,
- Yazma becerisine sahip olması,
- Farklı kültürlerden ziyaretçileri müzeye çekebilmek için planlama yeteneğine sahip olması,
- Organizasyonel becerilerinin gelişmiş olması,

- Araştırma tekniklerinin gelişmiş olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 96-97).

Sergi Hazırlayıcısı

Sergi hazırlamada en zor görevlerden birisi de bu pozisyonudur. Hazırlayıcının görevi başkaları tarafından hayal edilmiş, kavramsallaştırılmış, yazılmış ve tasarlanmış sergi öncesi çalışmaları hayata geçirmektir. Bu anlamda bu kişi takımın belkemiğini oluşturur. Bu pozisyonda çalışan kişi her tür müze yapısını tanımış olmalı ve her tür sergi içeriğinin oluşturulması konusunda yeteneğe sahip olmalıdır (Glaser, Zenetou, 1997, 97).

Daha önceden sergilenmiş materyallerin hazırlanması, sergi için galeri içerisinde uygun alanın belirlenmesi, planlama yapılması, serginin yapılandırılması ve kurulması, bu işlerin idare edilmesi ve yönetilmesi sergi hazırlayıcısının esas görevlerindendir. Müzenin politika ve planları doğrultusunda sergi organizasyonunun projesinin gözden geçirilmesi ve ilgili işlerin başkalarına bildirilmesi sorumluluğu olan sergi tasarımcısının yönetimi altında sergi hazırlayıcısı çeşitli teknik ve özel amaçlı malzeme ve araçlar kullanarak yeni modeller geliştirir ve görseller oluşturur. Onaylanmış tasarım bilgileri doğrultusunda tasarımcı sergiyi üretir ve kurar ve gerektiğinde uygun tasarımları kendisi de geliştirir. Sergi hazırlığı aşamaları fotoğraflama, görsel panellerin oluşturulması, hangi objenin nereye yerleştirileceği, dekorun oluşturulması, dekorun boyanması, arka plandaki malzemelerin bu görsellere uygun şekilde boyanması, bilgilendirme yazılarının oluşturulması, sergi içi haritanın oluşturulması, görsellerin ve diyagramların tasarlanması, diorama arka planlarının boyanması, gerçekçi diorama yeryüzeyi görsellerinin oluşturulması, perspektif kademelendirme çalışmalarının yapılması, insan figürleri ve doğal hayatın modellenmesi ve karakterize edilmesinden oluşur. Hazırlayıcı tüm bunları daha önceden yapılan iş planına ve zaman planına göre yapmak durumundadır (Glaser, Zenetou, 1997, 97).

Eğitim

Lise diploması veya stüdyo resim, fotoğraf, ağaç işçiliği, elektronik gibi bölümlerden lisans derecesi olması gereklidir. Ayrıca müzelerde bu çalışmaları yapmış olması da beklenir.

Tecrübe

Sanat ve beceri ve teknikleri müzelerde en az iki yıl uygulamış olması gereklidir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Malzemelerin yapılandırılması konusunda bilgi sahibi olması,
- Mekanik, elektrik-elektronik mekanizmaları konusunda bilgi sahibi olması,
- Görsel, işitsel malzemeler ve medya araçları konusunda bilgi sahibi olması,
- Sergi üretme ve geliştirme konusunda bilgi sahibi olması,
- Mevcut teknolojik araçları kullanma konusunda bilgi sahibi olması,
- Sanatsal eserlere değer biçme, taşınması ve önleyici koruma konularında bilgi sahibi olması,
- Yapılan işçiliğin niteliği konusunda bilgi sahibi olması,
- Her türlü durum karşısında müzedeki materyallerin fiziksel nitelikleri, uygulanabilirliği ve bu malzemelerin sabitliği konusunda bilgi sahibi olması,
- Zararlılara karşı mücadele konusunda gerekli teknikleri bilmesi,
- Güvenlik kontrolleri konusunda gerekli bilgiye sahip olması,
- Sergi için gerekli olan ulaşılabilir ihtiyaçların konusunda bilgi sahibi olması,
- Serginin amacını ve konusunu anlayabilecek bilgiye sahip olması,
- Ziyaretçi trafik akışını anlayabilecek bilgiye sahip olması,
- Hem müze personeli hem de müze dışındaki kişilerle takım çalışması yürütebilecek yeteneğe sahip olması,
- Yeni malzeme ve teknikleri kullanabilme becerisine sahip olması,
- Tasarımcının yapmış olduğu planları okuma ve çevirme becerisine sahip olması,
- Belirlenen zaman dilimi içerisinde işlerin organizasyonunu yapabilecek yeteneğe sahip olması,
- Sanatsal fikirler öne sürerek ve estetik yorumlar bildirme yeteneğine sahip olması,
- Yapılacak işlerin maliyeti ve zaman planması konusunda bilgi verecek tecrübeye sahip olması,

- Konservasyon problemleri konusunda ışık tutabilecek teknikleri kullanma bilme ve kullanma becerisine sahip olması,
- Sergi hazırlama ve oluşturma teknikleri, mekanik beceri, sanatsal beceri ve el becerisine sahip olması,
- El ve kol gücü gerektiren aletlerin kullanılması konusunda beceri sahibi olması,
- Boyalar, mürekkep, kalem, suluboya ve fotoğrafları kullanma becerisine sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 98)

Operasyon Yöneticisi (Hizmet Yöneticisi, İdare Memuru)

Operasyon yöneticisi müze personelinin fiziksel çalışma ortamını ayarlar. Bu pozisyonda çalışan kişi müzenin idaresini, mimarisini ve mühendislik görünümünü düzenler. İnsani, retken ve etkin bir çalışma ortamı sağlamak için operasyon yöneticisi kanıtlanmış yönetim uygulamaları ile beraber güncel teknik bilgisini de kullanır. Müzenin büyüklüğüne bağlı olarak bu pozisyondaki kişinin nvanı da değişiklik gösterebilir. Bu pozisyonun önemi azımsanmayacak derecede önemli olmasına karşın; müze içerisinde etkin bir fiziksel ortam yaratmak, çalışılan alanın devamlı düzenliliğini sağlamak aynı zamanda orada çalışan personelin sorumluluğu altındadır. Operasyon yöneticisi uzun dönemli tesisin (müzenin) planlamasından, yıllık tesis planlaması yapmaktan, tesisin finansal ve btce tahminlerini hesaplamaktan, emlk alım satımından, i alan düzenlenmesinden, çalışma alanının gerekli özelliklere göre bölümlere ayrılmasından, mimari ve mühendislik planlama ve tasarımıdan, iş ortamlarının yeniden yapılandırılması veya yeniden restore edilmesinden, fiziksel alanın operasyonel olarak yönetilmesinden, telekomünikasyon işlerinden, güvenlikten, yemek hizmeti, ulaşım gibi idari işlerden sorumludur. Aynı zamanda bu pozisyondaki kişi malzeme gönderip getirmekten, güvenlik hizmetlerinden, bilgisayar kaynaklarından ve enerji yönetiminden sorumludur (Glaser, Zenetou, 1997, 99).

Eğitim

Lise diploması ve bu pozisyon için uygun teknik eğitim, fiziksel alan yönetimi sertifikası gereklidir. Ayrıca inşaat mühendisliği, işletme, mimarlık veya tasarım bilgisi büyük müzeler tarafından aranmaktadır.

Tecrübe

İki yıllık personel yönetimi, sözleşmeli personel çalıştırma tecrübesi ile beraber toplam üç yıllık tesis yönetimi tecrübesi beklenmektedir. Ayrıca bu tecrübenin bir müzede veya kültürel veya eğitim organizasyonunda olması gereklidir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Müze içerisindeki personel yönetimi, bina yönetim sistemlerine ait bilgiler, yerel, ulusal ve federal düzenlemeler konusunda bilgi sahibi olması,
- Alan yönetimi konusundaki teknikler hakkında bilgi sahibi olması,
- Müzede çalışacaklar için iş/görev tanımlarını bilmesi,
- Bütçe hazırlama, maliyet hesaplama, fiyat teklifi gibi konularda bilgi sahibi olması,
- Güvenlik sistemleri, prosedürler ve onların özel kapasiteleri hakkında bilgi sahibi olması,
- Güvenlik yasaları, düzenlemeler ve bunlarla ilgili kayıtlar ve raporlar hakkında bilgi sahibi olması,
- Yeniden yapılanma ve restorasyon çalışmaları sırasında koleksiyonların korunmasının önemi hakkında bilgi sahibi olması,
- Önleyici koruma teknikleri ve müze prosedürlerine bağlı olarak uygun temizlik kaynakları konusunda bilgi sahibi olması,
- Çevre sağlığı ve iş güvenliği konusunda bilgi sahibi olması,
- Çevreye zarar verecek atıkların güvenli bir şekilde boşaltılması konusunda bilgi sahibi olması,
- Engelli olan kişilerle ilgili yasa ve düzenlemeler hakkında bilgi sahibi olması,
- Servis içerisinde verilen hizmetlerin müze amaç ve hedeflerine uygun olması, müzenin misyon ve eğitime yönelik bakışı hakkında bilgi sahibi olması, müzenin işlevi hakkında bilgi sahibi olması,
- Uzun dönemli stratejik plan yapabilme yeteneğine sahip olması,

- Müze içerisinde olası felaket planlarını veya afet yönetimini koordine edebilme yeteneğine sahip olması,
- Planlama yapabilme, çizimleri ve diyagramları okuyabilme ve planlama modelleri oluşturabilme yeteneğine sahip olması,
- Küçük müzeler için yukarıda bahsedilen nitelikler dışında koruma gözetme yeteneği de beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 99-100).

Finansal Yönetici

Para her organizasyon için önemli olmasına karşın finansal yönetim bir müze için çok önemlidir. Çoğunlukla müzelerin finansal kontrolü direktör ve yönetim kurulunun kontrolü altındadır ve finansal yönetici bu kontrolle birlikte çalışmak durumundadır. Finansal yönetici sık sık direktöre veya direktör vekiline veya direktör yardımcısına raporlama yapar. Finansal sorumluluklar müzenin büyüklüğüne göre farklılıklar gösterse de çoğunlukla bu pozisyonda çalışan kişi bütçenin gözden geçirilmesi, muhasebe, satın alma, personel prosedürleri, ücret ve yan imkânlar, sigorta, fiziksel alan işlemleri, güvenlik, anlaşmalar, vergiler, üyelikler, gelirler, fon artırımı kayıtları gibi görevlerin raporlanmasından sorumludur. Finansal yönetici örneğin dükkân satışları, yiyecek hizmeti gibi gelir artırıcı kaynakların belirlenmesinden sorumludur. Bu pozisyondaki kişi aynı zamanda mali işler müdürü gibi çalışır, yatırım gelirlerini günlük olarak kontrol eder ve yönetir. Finansal yönetici yönetim kuruluna müzenin finansal durumunu gösterir, raporlar hazırlar ve sunar. Büyük müzelerde finansal yönetici çoğunlukla direktör yardımcısıdır ve müzenin halkla ilişkilerinden sorumludur (Glaser, Zenetou, 1997, 100).

Eğitim

Küçük ölçekli müzeler için muhasebe lisans diplomasına; daha büyük müzeler için iş yönetimi ya da kamu yönetimi alanlarında lisans diplomasına sahip olması beklenir.

Tecrübe

Müze veya kâr amacı gütmeyen bir organizasyonda en az üç yıllık idarecilik tecrübesi gereklidir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Fon yönetimi, genel mali uygulamalar ve bağış yönetimi gibi konularda bilgi sahibi olması,
- Müze operasyonlarının yasal uygulamaları konusunda bilgi sahibi olması,
- Personel yönetimi ile ilgili prosedürler hakkında bilgi sahibi olması,
- Sigorta gereklilikleri ve risk yönetimi hakkında bilgi sahibi olması,
- Müzenin ihtiyacı olabilecek gerekli malzemelerden, bilgi işlem sistemlerinden, fiziksel alan yönetiminden ve güvenlik gereklilikleri hakkında bilgi sahibi olması,
- Bütçe hazırlama, maliyet hesaplama, anlaşmalar hakkında ve bunların yazılması hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olması,
- Finansal kayıtların bilgisayarda kaydedilmesi konusunda bilgi sahibi olması,
- Yatırım politika ve prosedürleri konusunda bilgi sahibi olması,
- Müzenin tüm işleyiş şekilleri hakkında bilgi sahibi olması,
- Bütçe hazırlama ve analiz etme konusunda bilgi sahibi olması,
- Finansal yorumlar hazırlama ve bunları analiz etme konusunda bilgi sahibi olması,
- Müze personeline ve yönetim kuruluna finansal konularla ilgili bilgi aktarma becerisine sahip olması,
- Kendine bağlı olan personeli yönetme becerisine sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 101).

Sağlık Memuru

Çoğunlukla hemşireler bir müzede çalışmayı düşünmeseler de son yasal düzenlemelere göre 132 veya daha fazla personel çalıştıran müzeler sağlık yöneticisi çalıştırmak durumundadır. Bu çoğunlukla büyük müzelerin yapması gereken bir zorunluluk olmasına karşın orta ölçekli müzeler de çalışanları için yarım günlük sağlık personeli atamıştır. Büyük organizasyonlarda bu pozisyonda çalışan kişilerin sorumlulukları oldukça fazladır. Büyük müzelerde ziyaretçilerin sağlık ihtiyaçlarını karşılayabilmek, müze çalışan personelinin karşılaşılabileceği küçük kazalarda gerekli

önlemi alabilmek ve kimyasal ve toksik malzemelerle çalışan müze personelinin karşılaşabileceği acil durumlarda bu problemleri çözmek için sağlık memuru işe alınır (Glaser, Zenetou, 1997, 101).

Sağlık memuru, çoğunlukla hemşirelerden atanır ve bu kişiler acil ilkyardım önlemleri alırlar. Sağlık memuru müzenin tüm çalışanları için sağlıklı ve güvenli bir çevre ortamı oluşturulmasından sorumludur. Aynı zamanda çalışan personelin ilkyardım eğitimi almasından, toksik malzemeler hakkında onları bilgilendirmekten, müzenin hijyeni ve güvenliğinden, yiyecek ve içecek düzenlemesinden, sağlık taramalarından ve sağlık eğitimlerinden sorumludur. Aynı zamanda sağlık yöneticisi mesleki ve mesleki olmayan hastalıklar ve yaralanmalar konusunda doktoru bilgilendirir ve çalışanlar için sağlıklı çalışma ortamları oluşturulmasını sağlar (Glaser, Zenetou, 1997, 101).

Eğitim

Hemşirelik eğitimi almış olması gerekir. Aynı zamanda odyometrik testleri ve akciğer filmlerini yorumlayabilme bilgisine sahip olunması beklenir.

Tecrübe

En az bir yıl iş yeri hemşiresi olarak çalışmış olması gereklidir. Aynı zamanda klinik, medikal veya acil serviste tecrübe sahibi olması beklenir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Fiziksel ve kimyasal yaralanmalar, toksik zehirlenmeleri, endüstriyel hijyen, epidemiyoloji gibi mesleki hastalıklar ve bunların tedavisi hakkında bilgi sahibi olması,
- Önemsiz hastalıklar ve yaralanmalar dışında özel ve sık kullanılan ve hayatı tehdit edebilecek ilâçlar ve yaralı hastaların tedavisi konusunda bilgi sahibi olması,
- Çalışan personeli etkileyebilecek hastalıklar, yaralanmalar, ilâçlar ve tedavi yöntemleri konusunda bilgi sahibi olması,
- Çalışma ortamında standartları sağlamak ve mevcut düzeni korumak için sağlık ve güvenlik önlemleri hakkında bilgi sahibi olması,

- Ziyaretçi veya çalışanlar arasında olabilecek engellilerin ihtiyaçları konusunda bilgi sahibi olması,
- Profesyonel hemşirelik prosedürlerini ve kurallarını bilmesi,
- Seyahat etmesi gereken müze personelinin uluslararası sağlık ve aşı ihtiyaçlarını karşılaması,
- Fiziksel rahatsızlıkların teşhis edip ilgili doktorlara yönlendirebilmesi,
- Müzede her seviyede çalışan personelle etkin iletişim kurabilmesi,
- Görevlerini bağımsız bir şekilde yerine getirebilme yeteneğine sahip olması,
- Düzenli grip aşılarını ve seyahata gidecek personelin aşılarını takip edebilmesi,
- Gerekli durumlarda çalışan personelin karşılaşılabileceği fiziksel veya ruhsal sağlık problemlerinde, bu personelin çevre değişikliğine veya rapora ihtiyacı olup olmadığını belirleme yeteneğine sahip olması,
- Laboratuvar testlerini, röntgen filmlerini, akciğer filmlerin, odyotestlerini ve iş ortamı ile bağlantılı iş stresi ile ilgili hastalıkları yorumlayabilme ve anlama yeteneğine sahip olması,
- Çalışan personelin ruhsal ve bedensel problemlerini anlama, teşhis etmek ve yönlendirme yeteneğine sahip olması,
- Yazılı ve sözlü iletişim yeteneği ve sağlık güvenlikle ilgili eğitimler organize edebilme yeteneğine sahip olması,
- Yönetimsel ve idari beceriye sahip olması gerekmektedir (Glaser, Zenetou, 1997, 102-103).

Bilgi Yöneticisi

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında yeni teknolojiler beraberinde rekabeti getirmekte ve müzeler için de bilgiyi yönetme, saklama, kullanma ve bilgiye yeniden erişme zorunluluğu doğurmaktadır. Sonuç olarak bilgi yöneticisi, müzeler için oldukça yeni bir pozisyonudur. En önemli özelliklerinden biri operasyonları yönetebilmek ve kayıtları saklamaktır. Büyük ya da orta ölçekli müzeler bilgi yönetimindeki en son gelişmeleri bünyelerine dahil etmeye ve bilgisayar kullanımında bilgi ve beceri olarak uzmanlaşmış motivasyonlu personele tam gün eleman olarak yer verilmeye ya

da küçük müzelerde bu kişileri danışman olarak sözleşmeli çalıştırmaya ihtiyaç duymaktadır (Glaser, Zenetou, 1997, 103).

Bilgi yöneticisi müze, halk ve diğer kurumlar arasındaki bilgi akışını sağlamakla sorumludur. Bilgi yöneticisinin görevleri bilgisayar ile çalışan ilgili pesonelin eğitimlerini ve bilgisayara erişimlerini sağlamak ve kurum içerisinde teknoloji uygulamalarını idare etmektir. Genel olarak bu görevler, devam eden analizler ve bilgilerin toplanması, saklanması ve paylaşılması ile ilgili durumları içerir. Bu sorumluluk, eğitimcilerin önerileri ile birlikte koleksiyonların dökümanlaştırılmasını, yönetim ile sergi planlamasını, bakımdan sorumlu personel ile konservasyonu ve yayımların koordinasyonunu kapsar. Bilgi yöneticisi, uluslararası internet siteleri, CD-ROM'lar hazırlayabilir. Diğer kurumlar ile iş birliği yapmak bilgi yöneticisinin sorumluluklarının önemli bir kısmıdır (Glaser, Zenetou, 1997, 103).

Eğitim

İletişim ve analiz ile ilgili bir bölümden mezun olmak, günümüz teknolojisi ile ilgili birden fazla eğitim almış olmak. Müzecilik üzerine eğitim almak tercih sebepleri arasındadır.

Tecrübe

Yönetim, eğitim, iletişim ve teknoloji alanlarından üç yıllık tecrübe. Ek olarak herhangi bir kültür kurumunda tecrübe sahibi olmak tercih sebepleri arasındadır.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Kurum için uygun olabilecek bilgi teknolojisinin sınırları ve imkânları hakkında bilgi sahibi olması,
- Kültürel kurumların kullanacağı bilgilerle ilgili yaratıcı yöntemler hakkında bilgi sahibi olması,
- Arşive yönelik yardım kaynakları veya üyelik listelerini içeren bilgi değişim standartlarının oluşturulması, ziyaretçilere ait içerik bilgilerinin oluşturulması, orta çapta bilgisayar konfigürasyonlarının yapılması ve bilgi değişim protokolü ve kurallarına yönelik konular hakkında bilgi sahibi olması,
- Mikrofilm okuyucularının, yazar kasaların ve bilgisayarların güvenliği ve bakımları; bilgilerin uygun bir şekilde depolanması; yedekleme sistemlerinin

tasarımı ve oluşturulması ve programlama gibi değişen bilgi teknolojilerinin kullanımı hakkında bilgi sahibi olması,

- Envanter kontrolü, masaüstü yayıncılık, bölgesel, ulusal ve uluslararası ağlar hakkında bilgi sahibi olması,
- Kurumun ihtiyacı olan bilgileri analiz edebilme ve gelecekte karşılaşılabilecek ihtiyaçlar için strateji belirleyebilme yeteneğine sahip olması,
- Bilgi stratejilerinin uygulanmasını denetleyebilme ve planlama yeteneğine sahip olması,
- Örnek gruplar, eğitim programları veya birbiri ile ilişkili arayüz programları aracılığıyla kamuoyunun eğitilmesi, ihtiyaçlarının belirlenmesi ve onlarla iletişim kurulması konularında yetenek sahibi olması,
- Kamunun müze bilgilerine ulaşabilmesi ve bilgi edinebilmesi için mikrofiş, CD-ROM, internet sayfası, lazer ve videodisk gibi medya uygulamaları hakkında bilgi sahibi olması,
- Müze enformasyon politikaları ve planlarının uygulanmasını yönetebilme yeteneğine sahip olması,
- Son teknoloji ürünleri ve metotlarını kullanabilme becerisine sahip olması;
- Sözlü ve yazılı iletişim yeteneğine sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 103-104).

Kütüphaneci

Müze kütüphaneleri personel, ziyaretçi araştırmaları ve gönüllüler için bilgi kaynağı açısından oldukça önemli mekânlardır. Bazı müze kütüphaneleri halka açıktır. Müzelere bağlı kütüphanelerin büyüklükleri, kapsamaları ve personeli müzelerin finansal kaynaklarına bağlıdır. Bazı küçük müzeler katalog sisteminin kurulması için bulundukları bölgenin üniversitesinden ya da halk kütüphanesinden gelen profesyonel kütüphanecileri çalıştırır ve ardından kütüphanenin yönetimi gönüllülere verilir. Pek çok müze kütüphanecisi Amerikan Kütüphaneciler Birliği tarafından “özel kütüphaneci” olarak yetiştirilip, kabul görür ve bu kategori aynı zamanda üniversite ve hastane kütüphanecilerini de kapsar (Glaser, Zenetou, 1997, 104).

Kitap seçimi (müzede çalışan diğer personelin önerileri de alınarak), kütüphaneye kitap alımı, kataloglama, sınıflandırma, dolaşım ve kütüphane materyallerinin yönetimi gibi konular müze kütüphanecisinin başlıca görevleri arasında yer almaktadır. Kütüphaneci ayrıca referans verme, bibliyografya ve okuyucu danışmanlık gibi hizmetlerde de bulunur. Günümüzde pek çok müze kütüphanesinde veri tabanına bilgisayar ile erişim sağlanmakta ve veri tabanına bilgiler kolaylıkla yerleştirilebilmektedir. Müzelerdeki kütüphanecilerin slaytlar, grafikler ve el yazmaları gibi özel sorumlulukları da olabilir. Bazı müzelerde müze kütüphanecisi müzenin arşivinden de sorumlu olmaktadır (Glaser, Zenetou, 1997, 104).

Eğitim

Kütüphanecilik alanında yüksek lisans derecesi. Lisans diploması ya da müzecilik alanında herhangi bir kursa katılmış olmak istenen eğitim durumudur.

Tecrübe

Müze ya da belli bir kuruma bağlı bir kütüphanede en az iki yıllık tecrübe. Araştırma merkezi, kültürel veya sanat organizasyonu içerisinde ilgili bilgilerin seçilmesi veya arşiv yönetimi hakkında tecrübe sahibi olunması beklenir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Müze kütüphanesinin amaçları ve özel ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olması,
- Müze yönetimi içeriği ile ilgili kitap alımı, kataloglama, referans ve yönetim gibi konularda bilgi sahibi olması,
- Slayt, referans fotoğrafları ve diğer arşiv gibi medyada veya basılı dökümanlarda bulunan bilgilere ulaşabilme bilgi sahibi olması,
- En az bir yabancı dil bilmesi,
- Kitapların korunması ve kütüphane koleksiyonu yönetimi hakkında bilgi sahibi olması,
- İlgili diğer kütüphane kaynakları hakkında bilgi sahibi olması,
- Yabancı dillerde kaynak bilgisi ve bilgisayar destekli işletilen kaynakça sistemlerini kapsayan bibliyografik destek sağlama konusunda bilgi sahibi olması,

- Araştırmacılar, müze personeli, gönüllüler ve kamu ile kişilerarası ilişki kurma becerisine sahip olması,
- Kataloglama, çapraz referans ve fişleme becerisine sahip olması,
- Kütüphane ortamında çevrimiçi araştırma yapabilmek için bilgisayar kullanabilme becerisine sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 105).

Pazarlama Müdürü

Müzelerin finansal problemleriyle başa çıkmaya çalışması, mali sorumluluklarını sağlamaya çalışması, halkın müze hizmetlerini ve “ürünlerini” daha iyi bilmelerini sağlamaya çalışması, yeni ve muhtelif dinleyicilere ulaşması gibi pazarlama aktiviteleri pazarlama müdürünün sorumluluklarından olup, bu pozisyon müzeler için yeni bir oluşumdur. Burs, araştırmalar ve kültürel mirasın korunması konularında servis ve eğitim çalışmalarının müzenin imajı açısından önemli olduğu ve bunun da ancak pazarlama çalışmaları ile yürütülebileceği müzeler tarafından son dönemlerde fark edilmiştir (Glaser, Zenetou, 1997, 105-106).

Pazarlama müdürünün sorumlulukları piyasa araştırmaları yapmak, pazarlama planlarının geliştirilmesi, başarılı olmak için personeli organize etmektir. Genellikle pazarlama müdürü direkt olarak müze müdürüne ve halkla ilişkiler müdürüne raporlama yapar. Bu pozisyon ilk önce büyük müzelerde oluşmuş olup, bazı orta ve küçük ölçekli müzeler de bu pozisyon için pazarlama danışmanı tutabilmektedirler (Glaser, Zenetou, 1997, 106).

Pazarlama müdürü, sergiler, eğitim programları, özel etkinlikler, konser serileri, üyelik programları, müze mağazası, yayınlar için yüksek potansiyele sahip “müşteriler” hedefler. Pazarlama müdürü, müzeye daha fazla grup ve kişisel ziyaretlerin artırılması için nasıl promosyonel strateji geliştirileceğini belirler ve bu konuda müze personeline ziyaretçi odaklı pazarlama eğitimleri verir (Glaser, Zenetou, 1997, 106).

Pazarlama müdürü üyelik kampanyaları; tek etkinlik içeren kampanyalar; özel öneriler, birden fazla etkinlik içeren kampanyalar; toplu postalama ve her çeşit reklâm gibi konulardan da sorumlu olabilir. Müdürlerin, üyeler ve üye olmayan grupların müze turlarının görüşmelerini yönetmek ya da yardımcı olmak, toplumun ileri gelenler için özel turlar düzenlemek, özel programlar ve konferans etkinlikleri düzenlemek, bu etkinliklerle ilgili özel eşyalar satmak, hatıra programları, posta ile

sipariş programları ya da yasal piyangolar düzenlemek gibi zorunlu görevleri de olabilir. Müze pazarlamacıları müzeye kendine has satış teklifleri getirdikleri için oldukça yaratıcı “satıcı”lardır. Fakat tüm bu satışlar müzenin kâr amacı gütmeyen kültürel kurumlar olduğu unutulmadan etik ve profesyonel sınırlar içinde yapılır (Glaser, Zenetou, 1997, 106).

Eğitim

Pazarlama, halkla ilişkiler, reklâmcılık ya da iletişim alanında yüksek lisans ya da lisans derecesi veya işletme yüksek lisans derecesi gerekmektedir.

Tecrübe

Tercihen müzede ya da benzer bir kültür kuruluşunda pazarlama alanında üç yıl deneyim beklenir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Müze işletimi ve programları konusunda bilgi sahibi olması,
- Müzenin misyonu ve ahlak kuralları hakkında bilgi sahibi olması,
- Müze, müzenin hizmetleri ürünleri ile kamuoyunu biraraya getirecek metodolojiler konusunda bilgi sahibi olması,
- Halkla ilişkiler teknikleri konusunda bilgi sahibi olması,
- Her çeşit medya konusunda bilgi sahibi olması,
- Müze hakkında ziyaretçilerin düşüncelerini analiz edebilme ve araştırma yetisine sahip olması,
- Müzenin hedefleri ve misyonunu anlayabilme ve iletme yetisine sahip olması;
- Sözlü ve yazılı iletişim yeteneğine sahip olması,
- Veri analizi yapabilme yeteneğine sahip olması,
- Girişimci ve sezgisel zekâ yeteneğine sahip olması
- Bilgisayar kullanabilme yeteneğine sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 106-107).

Medya Müdürü

Yeni bilgisayar, ses ve görüntü tekniklerinin kullanımındaki artıştan dolayı orta ve büyük ölçekli müzelerin popülaritesinin artması sonucu bu pozisyon doğmuştur. Müzeler, görsel sergileme ve programlamada atılım yapmış ve bu konularda halkın bilgi sahibi olabilmesi için yaratıcı ve etkili uzmanlara ihtiyaç duymuştur. Küçük ve orta büyüklükteki müzeler ise bu kişileri medya danışmanı olarak bünyelerinde çalıştırmaktadırlar (Glaser, Zenetou, 1997, 107).

Tüm eğitimsel medya programlarının planlama stratejileri ve politikalarının geliştirilmesi, sergilemenin bir parçası olarak medya, müze için radyo ve televizyon yayınları medya müdürünün sorumlulukları arasındadır. Medya müdürü, müzenin yönetiminde ve programlanmasında medyanın kullanımını göz önüne alan tüm çalışan personele, teknik ve görsel-işitsel bilgileri irtibat memuru gibi sunar. Medya müdürü, teknik ekipmanın alımı, bu ekipmanın bakımı, depolanması ve bakımının denetlenmesi, bunların uygun amaçlar için kullanımını kontrol etmek gibi işleri yönetir (Glaser, Zenetou, 1997, 107).

Medya müdürü, sergilerde ve programlarda yaratıcı medyanın kullanımını planlar, metinlerin/senaryoları yazar, slide-tape'leri, videoteypleri ve film prodüksiyonlarını hazırlar ve yönetir. İnteraktif bilgisayarlar, sanal gerçeklik ve CD-ROM'lar gibi yeni tekniklerin müzeyle tanıtılmasından ve uygulanmasından da sorumlu olabilir. Medya müdürü yeni teknolojinin araştırılmasını yürütür ve müze içerisinde etkililiğinin test eder. Özellikle yeni çalışmaların planlanmasında medya müdürü müze personeli ve müze dışından anlaşmalı elemanlarla yakın olarak çalışır ve gerekli olduğunda bu kişilere danışmanlık yapar. Bazen de diğer müzeler ve organizasyonlar ile ortak çalışma yapabilir. Medya müdürü müze çalışanlarının medya konusunda bilgilenmeye ihtiyaçları olduğunda eğitimler ya da oryantasyon programları sağlar (Glaser, Zenetou, 1997, 107).

Eğitim

İletişim, eğitim ya da müzecilik alanında lisans ya da yüksek lisans derecesi. Medya teknolojileri alanında da eğitim almış olması beklenir.

Tecrübe

Prodüksiyon, yönetmenlik ve farklı tarzda programlar için metin yazmayı da kapsayan medya alanında en az iki yıl deneyim. Ayrıca medya ekipmanları konusunda da deneyim gerekmektedir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Müze işleyişi, sergileme, programlar konusunda bilgi sahibi olması,
- Film ve diğer medya tarihi hakkında bilgi sahibi olması,
- Video teypler, filmler, televizyon, bilgisayar ve slide programların tekniğinin son durumu, gelişimleri ve bunların kullanımı konusunda bilgi sahibi olması,
- İnteraktif bilgisayar, video, sanal gerçeklik ve hologram gibi medya tekniklerinin son durumu ve kullanımı hakkında bilgi sahibi olması,
- Yeni tecrübeler, yaratıcı ve yeni fikirlere açık olması,
- Medya malzemelerinin kullanımı hakkında bilgi sahibi olması,
- Uygun profesyonel organizasyonlara katılım konusunda bilgi sahibi olması,
- Takım çalışmasına yatkın olması,
- Prodüksiyonu zamanında yetiştirebilme becerisine sahip olması,
- Müze için kalite standartları yüksek projelerin oluşturulması konusunda sezgi sahibi olması,
- Müze dışında anlaşmalı kişilerle çalışma becerisine sahip olması,
- Bütçe ve maliyet kontrolü yapabilme becerisine sahip olması,
- Finansal raporları hazırlama ve bunları yorumlama becerisine sahip olması,
- Organizasyon yapabilme becerisine sahip olması,
- Sözlü ve yazılı iletişim kurma becerisine sahip olması,
- Metinleri ve diğer dökümanları yazma ve düzenleme/düzeltilme becerisine sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 108).

Üyelik Memuru

Her büyüklükteki müzeler üç nedenden dolayı üyelik programları oluşturmak zorundadır. Bu nedenler; müze operasyonları için bağış miktarının artırılması, kamu desteğinin sağlanması ve müze program aktiviteleri için ziyaretçi ilgisi çekilmesidir. Müzenin temsil edilmesini sağlayan en önemli kişileri müzenin üyelik memurlarıdır. Bu kişiler bağış miktarını artırmaya çalışır, müze için sanki bir gönüllü gibi çalışır, müze için halk desteği ve ilgisi toplarlar. Eğer üyelik programları çok geniş ve karmaşıksa müzeler bu işlerin koordinasyonu için özel üyelik memurları kiralayabilirler. Pek çok eğitim programının oluşturulması, borç ve alacakların kayıtlarının tutulması oldukça kapsamlıdır ve bu işler için her seviyedeki müzede bir üyelik memurunun olması gereklidir (Glaser, Zenetou, 1997, 108).

Kamuoyunu ve farklı ziyaretçi kitlesini müzeye çekmek için üyelik memurları çoğunlukla gelişim ve halkla ilişkiler memurları ve müze eğitmeni ile birlikte çalışırlar. Üyelik memurunun sorumlulukları üyelerin seçilmesi, üyeliklerin sürekliliklerinin sağlanması, özel organizasyonlar yapılması, sınıf dersleri, filmler, çalıştaylar gibi eğitim programlarıyla bu üyelerin eğitilmesini kapsar. Üyelik memurunun bir diğer sorumluluğu da üyelerin kayıtlarının sürekliliğinin sağlanması ve bu kayıtların tutulmasıdır. Aynı zamanda üyelik memuru gönüllü asistanları yetiştirir, halk için üyelik broşürleri ve promosyonel yazılar hazırlar ve üyelik aktivitelerinin bütçesini kontrol eder (Glaser, Zenetou, 1997, 108-109).

Eğitim

İşletme, halkla ilişkiler, pazarlama veya edebiyat fakültesinin herhangi bir bölümünden lisans derecesi ve müzenin herhangi bir disiplinde kurs programına katılmış olması zorunludur.

Tecrübe

Müze veya buna benzer kâr amacı gütmeyen herhangi bir kuruluştaki deneyime sahip olması beklenir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Müzenin misyonu, felsefesi ve tarihçesi konusunda bilgi sahibi olması,

- Müzenin organizasyonel üyelik işlemleri için kişileri müzeye üye yapmak, üyeliklerin sürekliliğini sağlama ve müzenin çıkarlarını gözetme konularında bilgi sahibi olması,
- Basın kaynakları konusunda bilgi sahibi olması,
- Finansal yönetim, kayıt saklama ve veri işlemleri konusunda bilgi sahibi olması,
- Üyeliklerin kayıtlarının girilebilmesi için bilgisayar kullanımı konusunda bilgi sahibi olması,
- Müzenin hedeflerine ulaşabilmesi için müze ziyaretçileri ve sponsorlara katılımcı programlarının oluşturulması konusunda bilgi sahibi olması,
- Üyelik aktiviteleri için gönüllü personel yetiştirilmesi konusunda bilgi sahibi olması,
- Halkın, medyanın, müze personelinin ve yönetim kurulunun beklentilerini karşılamak ve bunlarla ilişkileri sürdürmek konusunda bilgi sahibi olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 109).

Personel (İnsan Kaynakları) Müdürü

Bu pozisyon çoğunlukla orta ve büyük ölçekli müzelerde bulunur ve işe alım veya eleman kiralama en önemli sorumlulukları arasındadır. Bu aktiviteler küçük müzeler için de geçerlidir. Küçük müzelerde müze direktörü eleman alımına karar verir fakat büyük müzeler için fazla sayıda seçme, yerleştirme, personelin değerlendirilmesi ve tavsiyeler verilmesi uzman kişilerce yapılması gerekmektedir. Bu görev işe alınan ve işe alanla düzenli bir iletişim gerektirdiği için bu pozisyon “insan insana” yapılması gereken bir iş olarak tanımlanabilir. Büyük müzeler için insan kaynakları müdürleri, müzenin personel hakkında bilgi ihtiyacının karşılanması, açık pozisyonların belirlenmesi, personel ihtiyaçlarının ortaya çıkartılması ve olası boş pozisyonların bildirilmesinden sorumludurlar (Glaser, Zenetou, 1997, 109).

Bu pozisyonadaki kişinin ana sorumluluğu insan kaynakları yönetiminde bir ekspertiz görevi üstlenmesidir. İnsan kaynakları müdürü, eleman işe alma, işten çıkartma, terfi, pozisyonun yeniden sınıflandırılması, performans değerlendirme ve disiplin koşulları gibi personel konularında tavsiyeler verir. Tüm çalışan personel düzeyinde personelle ilgili aktiviteler için müze politikaları hakkında bilgiler aktarır. Bu pozisyonadaki kişi eleman seçme ve yerleştirme aktivitelerini kontrol eder, bu görevi

yaparken de başvuru değerlendirme, mülakat ve tavsiyeler gibi seçme yerleştirme sürecini tüm içeriğini koordine eder. İnsan kaynakları politikaları ile ilgili tüm prosedürleri oluşturur, bunları müze direktörüne onaya gönderir ve tüm müze içerisinde yayınlanmasını sağlar (Glaser, Zenetou, 1997, 110).

İnsan Kaynakları müdürü tüm çalışanlara müzenin yan olanakları hakkında bilgi verir. Bu pozisyonda çalışan kişi aynı zamanda eşit fırsat verileri hazırlama ve analiz etme, uygun pozisyonda çalışmayan kişileri belirleme ve verimsiz personeli ortaya çıkarma konularından da sorumludur. İnsan kaynakları müdürü çalışan ve gönüllü kaza raporlarını, çalışan sigortalarını inceler ve kaza ve sigorta prim oranlarını bunların sonucuna düşürmeye çalışır (Glaser, Zenetou, 1997, 110).

İnsan kaynakları müdürü işe yeni başlayan personel için oryantasyon programı planlar ve bunu hayata geçirir, personel yönetimi ile ilgili tüm dökümantasyonu hazırlar, her seviyede işten ayrılan personelin analizini yapar, finans müdürü ile beraber personel ücret ve yan olanaklarını gözden geçirir ve personel bütçesini yönetir (Glaser, Zenetou, 1997, 110).

Eğitim

Fen-edebiyat fakültelerinin herhangi bir bölümünden lisans derecesinde mezun olması gerekmektedir.

Tecrübe

Personel politikaları, ücret ve yan olanakların yönetimi konusunda üç yıllık deneyime sahip olması gerekmektedir..

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Müze departmanları ve onların günlük operasyonları konusunda bilgi sahibi olması,
- İşe alım, ücret, yan olanaklar ve eşit fırsat konularında şehir, ülke, eyalet, federal yasalar bilgilerine sahip olması,
- Engelli ve yaşlı personelin istihdamı konularında bilgi sahibi olması,
- Müze için gerekli olacak personelin seçimi ve ilgili ilânların yayınlanması konusunda bilgi sahibi olması,
- Müzenin misyonu, amaçları ve hedefleri konusunda bilgi sahibi olması,

- Personel kayıt yönetimi, metotları ve teknikleri konusunda bilgi sahibi olması,
- Eleman düzeyinde personelle etkin bir şekilde çalışma becerisine sahip olması,
- Yıllık personel bütçesi hazırlama becerisine sahip olması,
- Personel politika ve prosedürlerini geliştirme, oluşturma, yeniden düzenleme ve analiz etme becerisine sahip olması,
- Müzenin etik standartlarını tüm seviyelere bildirme becerisine sahip olması,
- Eğitim programları planlama ve uygulama becerisine sahip olması,
- Personel kayıtlarını tutabilmek için bilgisayar kullanma becerisine sahip olması,
- Yazılı ve sözlü iletişime sahip olması,
- Finansal ve insan kaynakları yönetiminde organizasyon ve yönetim becerisine sahip olması,
- Karar verme, liderlik ve yönetim konularında beceri sahibi olması,
- Diplomasi ve nazik davranış konularında beceri sahibi olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 110-11).

Fotoğrafçı

Fotoğrafçı bir müze için en az sergi kadar önem taşır. Önemli kayıtların tutulması, araştırma, baskı, müze çalışan personelinin hassas ihtiyaçları gibi konular önemli olduğu ve bu görevler de fotoğrafçı tarafından yapıldığı için büyük ve küçük ölçekli müzeler bu pozisyon için her zaman birini istihdam eder. Az bütçeli olan müzeler ise çoğunlukla fotoğrafçıları dışarıdan kiralar. Her iki durumda da müzenin ihtiyaçları iyi yetiştirilmesi ve profesyonel fotoğrafçılar tarafından giderilmelidir (Glaser, Zenetou, 1997, 111).

Fotoğrafçı, konservatör kayıtları, küratörsel araştırma ve baskı, eğitim materyalleri, halkı bilgilendirme veya promosyon materyali üretmek için objelerin döküman baskılarını oluşturur, ödünç alınmış veya mevcut materyallerin detaylarını belirler. Müze program aktiviteleri, özel etkinlikler, yeni sergiler ve halkı ilgilendirebilecek diğer aktivitelerin görsellerini oluşturma konularında da fotoğrafçı sorumludur. Fotoğrafçı bu işleri yaparken özel teknikler kullanır ve fotoğrafik ağlar oluşturur (Glaser, Zenetou, 1997, 111).

Eğitim

Fotoğrafçılık alanında teknik eğitim programı lise diploması, stüdyo fotoğrafları oluşturma ve 4x5 film formatı çekme eğitimine sahip olması gerekir. Bu pozisyon için aynı zamanda staj yapmış olması da gerekir.

Tecrübe

Ticari fotoğraf çekimi, tüm halkla ilişkiler fotoğrafçısı için gerekli olan stüdyo fotoğraf deneyimi zorunludur. Aynı zaman fotoğrafçılar geçmiş ve mevcut yaptıkları işlerin portföyünü tutmaktan da sorumludurlar.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Görsel kamera, taşınabilir aydınlatma elemanı kullanımı konusunda stüdyo bilgisine sahip olması,
- Makro ve mikro fotoğraf ekipmanı ve teknikleri kullanımı konusunda bilgi sahibi olması,
- Fotoğrafik koleksiyonların korunması konusunda bilgi sahibi olması,
- İki veya üç boyutlu objelerin fotoğraf çekimi, bunların kayıt altına alınması becerisine sahip olması,
- Yeni fotoğraf tekniklerini kullanma ve geliştirme konusunda bilgi sahibi olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 111-112).

Halka İlişkiler Memuru

Halkla ilişkiler memuru müzenin gazetesi, televizyonu, radyosu gibidir. Halkla ilişkiler memuru sadece medya hakkında bilgi sahibi olmayıp, aynı zamanda toplumu tanıyan ve müze hakkında herşeyi bilen kişidir (Glaser, Zenetou, 1997, 112).

Halkla ilişkiler memuru müzenin imajını yansıtan kişi olarak özel etkinlikler gibi promosyonel projeler üzerinde çalışır. Gazete, radyo, televizyon, dergi ve diğer tüm medya içerikli konularda müzenin medya stratejilerinin oluşturulmasından da sorumlu olur. Bu pozisyondaki kişi basınla ilişki kurar, yeni haberler geliştirir, medyada çıkan yazılara gerekli yazılı veya sözlü karşılıkları verir (Glaser, Zenetou, 1997, 112).

Bu pozisyondaki kişi müzenin amaç ve hedefleriyle beklenen ihtiyaç ve ilgiler arasında bağlantılar kurar. Ayrıca bu kişi basın ilişkileri ile müzenin tüm

departmanları ve personeli arasında koordinasyon sağlayarak müzeyle ilgili halka yönelik broşürler, bağış artırıcı promosyonlar geliştirir (Glaser, Zenetou, 1997, 112).

Müzenin halkla ilişkilerini güçlendirmekle sorumlu olan halkla ilişkiler memuru aynı zamanda farklı ilgi ve istekleri de ortaya çıkartır. Bu pozisyondaki kişi hem bir direktör hem bir personel hem de yönetim kurulu üyesi gibi davranır, aynı zamanda basına direktör ve yönetim kurulu adına bilgi verir. Halkla ilişkiler memuru çoğu zaman pazarlama müdürü ile beraber ziyaretçi sayısını artırmak, üyelik artışı ile beraber finansal destek sağlamak amacıyla müzenin programı veya sergiler hakkında promosyonlar geliştirir. Bu kişi aynı zamanda halkla ilişkileri yönlendirir ve müzenin ilân bütçesini de koordine eder. Eğer müze hükümete ait bir birimin veya bir üniversitenin parçası ise halkla ilişkiler memuru müze ve bu organizasyonlar arasındaki ilişkileri düzenler (Glaser, Zenetou, 1997, 112).

Eğitim

Halkla ilişkiler, gazetecilik, iletişim veya edebiyat lisans bölümlerinden mezun olmak ve müze çalışmaları konusunda bir kursa katılmış olmak gereklidir.

Tecrübe

Müze veya kâr amacı gütmeyen bir organizasyonda iki yıllık halkla ilişkiler deneyimi gereklidir. Aynı zamanda gazetecilik, pazarlama, gazete ilânı veya iletişim konularında deneyimli olması da gerekebilir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Müzenin politikaları, amaçları, etik değerleri ve misyonu hakkında bilgi sahibi olması,
- Müzenin hizmet verdiği alanda bilgi sahibi olması,
- Medya ile ilgili çıkış noktalarında bilgi sahibi olması,
- Yazma, düzeltme ve düzenleme gibi standart medya formatları hakkında bilgi sahibi olması,
- Yazılı basın hakkında bilgi sahibi olması,
- Uygun fotoğraf kullanımı konusunda bilgi sahibi olması,

- Farklı etnik grupların, engellilerin veya yaşlı ziyaretçilerin ilgi ve ihtiyaçları konusunda bilgi sahibi olması ve onları müzeye çekmek için farklı stratejiler geliştirebilmesi,
- Etkin halkla ilişkiler programlarını oluşturabilmesi,
- Müzeyi basına, potansiyel bağış yapacak kişilere, toplumsal organizasyonlara ve halka sunabilmesi,
- Sergi planlaması, eğitim, özel etkinlikler, üyelik ve üyelik gelişimi, ziyaretçilerin sayısının artırılması ve turizm konularında çeşitli promosyonel aktiviteler düzenlemesi ve bunları koordine edebilmesi,
- Pazarlama teknikleri konusunda beceri sahibi olması,
- Bütçe yönetimi konusunda bilgi sahibi olması,
- Basın, halk ve meslektaşları ile etkin kişisel iletişimler geliştirebilmesi,
- Yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olması,
- Etnik grup veya cinsiyet ayrımı gibi konuların önemini anlamak ve müze basın stratejilerini buna göre düzenleme becerisine sahip olması,
- İyi düzeyde bilgisayar kullanma becerisine sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 113)

Kayıt Memuru

Kayıt memuru koleksiyonlarla ilgili bilgi akışını kontrol eder. Müze koleksiyon politika ve prosedürlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasından sorumludur. Kayıt departmanı pek çok müzede etkin bir kataloglama veya yeniden bilgilere ulaşma konularında kesin kayıtlara ulaşabilmek için bilgisayar sistemini kullanmaktadır. Kayıt memurları resmi kayıtların tutulmasından sorumludurlar (Glaser, Zenetou, 1997, 113).

Kayıt memuru durum raporları, kataloglar, borçlar, paketleme, yükleme, stoklar, sigorta ve depolama ile ilgili tüm yasal form ve dökümanların kanuna uygun şekilde kayıt altına alınmasından ve bu kayıtların devamlı tutulmasından sorumludur. Materyallerin taşıma ve paketlenmesinin, sigorta ücretlerinin belirlenmesiyle ilgili evrakların, yükleme organizasyonlarının, güvenlik kayıtlarının, müşteri prosedürlerinden alınan ve verilen borçların kayıt altına alınmasından sorumludur.

Aynı zamanda bu pozisyondaki kişi materyallerin şaretlenmesinden, envanter veya depo kayıtlarından da sorumludur (Glaser, Zenetou, 1997, 114).

Eğitim

Fen-edebiyat fakóltesi veya müzecilikle ilgili bir bölümden lisans derecesine sahip olmak. Aynı zamanda müze yönetimi konusunda yüksek lisans yapmış olmak gereklidir.

Tecrübe

Müze kayıt departmanında iki yıllık bir deneyime sahip olması gerekmektedir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Müzenin yazılı veya otomatik, kabul görmüş kayıt yapma teknikleri konusunda bilgi sahibi olması,
- İyi düzeyde bilgisayar kullanma bilgisine sahip olması,
- Müzenin koleksiyonları hakkında bilgi sahibi olması,
- Materyallerin taşınması ve saklanması gibi önleyici koruma yöntemleri konusunda bilgi sahibi olması,
- Koleksiyonlarla ilgili yasal maddeler, kopyalama hakları ve hükümetin bunlarla ilgili politikaları konusunda bilgi sahibi olması,
- Veri giriş sistemleri, kayıtların bilgisayar sistemine aktarımı ve bilgi yönetimi konularında deneyimli olması,
- Koleksiyonlar için gerekli olan sigorta, borç, paketleme teknikleri ve ulaşım metotları hakkında bilgi sahibi olması,
- Saklama metotları hakkında bilgi sahibi olması,
- Koleksiyonlarla ilgili geliştirilmiş politikalar, düzenlemeler hakkında bilgi sahibi olması,
- Bilgisayar ağ bağlantı sistemleri, bilgisayar ortamına aktarılmış müze bilgileri konularında bilgi sahibi olması,
- Özel durum ve problemler için esnek ve orjinal çözümler üretmek ve bunları uygulama becerisine sahip olması,

- Aynı anda farklı projeleri planlama ve uygulama becerisine sahip olması,
- Organizasyon ve yönetim becerisine sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 114-115)

Güvenlik Şefi

Müzenin korunması, müze içerisinde tüm personelin sorumluluğunda olmasına rağmen güvenlik şefi binanın, koleksiyonun, sergilerin, müzede çalışan personelin ve ziyaretçilerin güvenliğinden sorumludur. Tüm ölçekteki müzeler bir güvenlik şefi istihdam ederler. Bu pozisyondaki kişi güvenlik elemanlarının koordinasyonundan sorumludur. Birazdan yapılacak olan görev tanımı daha küçük müzeler için farklılık gösterebilir.

Güvenlik şefi binanın, koleksiyonların, ziyaretçilerin, müze personelinin korunmasından ve yangın, yaralanmalar veya diğer kazaların önlenmesinden sorumludur. Bu pozisyonda çalışan kişi acil durum planlaması, felaket planlaması, personel eğitimi, tahliye, güvenlik kontrolü, kalabalık kontrolü, giriş kontrolü, alan kontrolü, yangın alarmı gibi konulardan da sorumlu olup bunlarla ilgili olarak güvenlik prosedürlerini oluşturur. Bu pozisyonda çalışan kişinin yasalar ve soruşturmalarla ilgili bilgi sahibi olması gerekir. Güvenlik şefi aynı zamanda müzenin etik kodları bilme ve uygulamadan da sorumludur (Glaser, Zenetou, 1997, 115).

Eğitim

Hukuk, cezai adalet veya polis akademisi gibi lisans bölümlerinden mezun olmak. Müze güvenlik bölümü, polis departmanında yedi yıl çalışmış olan kişiler de yukarıdaki eğitimleri almadan bu göreve getirilebilirler. Bazı durumlarda tecrübe eğitimin yerini alabilmektedir.

Tecrübe

En az beş yıl emniyet amirliği bölümünden aktif olarak çalışmış olmak gereklidir. Yüksek kültürel malların korunması konusunda güvenlik deneyimi olması beklenir. Aynı zamanda tahkikat, yangından korunma ve mesleki güvenlik konularında tecrübe sahibi olması gereklidir.

Referanslar

Bu pozisyonda çalışacak kişinin ulusal veya uluslararası güvenlik organizasyonlarında eğitim alması ve buralardan tavsiye mektubu getirmesi gerekebilir (Glaser,Zenetou, 1997, 115).

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Cezai adalet ve güvenlik prosedürleri konusunda bilgi sahibi olması,
- Merkezi izleme sistemi, bilgisayarlı güvenlik sistemi, elektronik sistemler ve alarm konularında bilgi sahibi olması,
- Yangından korunma standartları hakkında bilgi sahibi olması,
- Mesleki güvenlik ve sağlıkla ilgili standartlar hakkında bilgi sahibi olması,
- Müzenin ihtiyacı olan korunma prosedürleri hakkında bilgi sahibi olması,
- Güvenlik görevlisi ihtiyacını karşılamak amacıyla bu pozisyonda çalışacak kişileri seçmek ve eğitmek konularında bilgi sahibi olması,
- Veri girişi ve bariyer sistemleri konusunda bilgi sahibi olması,
- Kapalı devre kamera sistemleri ve kullanımları hakkında bilgi sahibi olması,
- Güvenlik donanımı ve kilitlerle ilgili bilgi sahibi olması,
- Güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bütçe oluşturmak ve bunu uygulayabilmesi,
- Güvenlik personeli, müze personeli ve ziyaretçilerle ortak çalışabilme yeteneğine sahip olması,
- Risk analizleri yapabilme ve suç önleyici güvenlik sistemleri oluşturabilme konularında beceri sahibi olması,
- Felaket planları oluşturma, bunları uygulamaya alma, güvenlik personelini eğitme konularında beceri sahibi olması,
- Suç ve tahkikata yönelik araştırmalar yapabilme becerisine sahip olması,
- Acil durum planları oluşturma ve bunları uygulamaya alma becerisine sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 116).

Müze Mağaza Müdürü

Müze mağazası çoğunlukla ziyaretçilerin ilk veya en son uğradıkları duraktır. Müze mağazası bazı zamanlar güvenlik çalışanları hariç müze çalışanlarının ve ziyaretçilerin geldiği yerdir. Halkla ilişkileri geliştirebilmek için burda çalışan kişiler en iyi hizmeti sunmak zorundadırlar. Müze mağaza müdürü burada çalışan personelin eğitimi, yürütülen halkla ilişkileri koordine eder. Müze dükkanındaki satış yaklaşımı ısrarcı bir şekilde fakat dostça olmalıdır. Burda satış yapan kişi ilk amaç kâr olmamasına rağmen aynı zamanda müzenin finansal ihtiyacını da karşılar. Müze mağaza müdürü müzenin misyonu konusunda haberdar olmalı ve müzenin sergi ve eğitim programlarının bir uzantısı gibi mağazayı biçimlendirmelidir. Müzenin büyüklüğü ve bütçesine bağlı olarak müzede çalışan mağaza müdürü ya kadrolu olabilir ya da tecrübeli bir gönüllü de olabilir (Glaser, Zenetou, 1997, 116).

Mağaza müdürü müze içindeki mağazanın tüm operasyonlarından sorumludur. Bu operasyonlar ticaret, satış ve yönetim kontrolüdür. Müze koleksiyonu ve sergisi ile ilişkili olarak materyallerin satışı mağaza müdürünün sorumluluğundadır ve aynı zamanda mağaza müdürü mağazada çalışan personeli veya gönüllü personeli kontrol eder. Mağaza müdürü yıllık mağaza bütçesini oluşturur ve müzenin direktörüne ve finansal müdürüne mağazanın finansal raporunu hazırlar. Mağaza müdürü mağaza için tüm uygun ürünlerin alınmasından sorumludur. Müzenin sergilerine, koleksiyonlarına ve programlarına uygun olarak mağaza müdürü mağazanın görünümünü organize eder. Müzedeki diğer departmanlarla özel etkinliklerin hazırlanması, yıllık alımların planlanmasını kapsayan mağazaya ait tüm ilân ve promosyon aktiviteleri mağaza müdürü tarafından yürütülür (Glaser, Zenetou, 1997, 117).

Müzenin koleksiyonuna veya yeni serginin içeriğine göre müze müdürü mağaza içerisinde yeni bir program ve koleksiyon oluşturur. Bu tip programlar oluştururken mağaza müdürü, müze müdürü, küratör, eğitimci ve ürün geliştirme personeli ile birlikte çalışır. Büyük müzelerde aynı zamanda mağaza müdürü e-posta aracılığıyla satış yapılabilmesi için bir bölüm oluşturur. Bu bölümde malzeme siparişi vermek e-posta ile basılacak katalogları istemek ve pazarlama dağıtım aktivitelerini sürdürme işlevi yapılır (Glaser ve Zenetou, 1997, 117).

Eğitim

İşletme, pazarlama, muhasebe lisans bölümlerinden mezun olmak ve müze disipliniinde kurs almak gereklidir.

Tecrübe

Müze mağazası içerisinde üç veya beş yıl perakende satış deneyimine sahip olmak.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- Müzenin misyonu, amaçları ve hedefleri hakkında bilgi sahibi olması,
- Müze mağazasının operasyonel prosedürleri, politikaları ve aracı kurumlara ait politikalar konusunda bilgi sahibi olması,
- Müze mağazasını etkileyebilecek, yasal düzenlemeler hakkında bilgi sahibi olması,
- Standart perakende uygulamaları ve malzeme depolama, kontrol teknikleri konusunda bilgi sahibi olması,
- Finansal yönetim ve muhasebe içerikli prosedürler hakkında bilgi sahibi olması,
- Uygun kaynaklardan ticaret yapılması konularında bilgi sahibi olması,
- Engelli kişilerin ihtiyaçları konularında bilgi sahibi olması,
- Yoğun iş ortamında birçok aktivitenin aynı anda düzgün bir şekilde kontrol edilmesi konularında gereken beceriye sahip olması,
- Direktör, küratör ve eğitim personelinin belirttikleri içeriklerde uygun ürünleri bulabilme becerisine sahip olması,
- Müzenin etik kodlarını, mağaza içinde kullanılmasını sağlayabilmesi,
- Halktan gelebilecek istek ve önerileri diplomatik ve nazik bir şekilde karşılama becerisine sahip olmaası,
- Fiyat karşılaştırması, ticaret gibi ticari teknikler perakendecilik konularında beceri sahibi olması,
- Farklı niteliklerdeki iş gücünden ve gönüllülerden maksimum düzeyde verim elde edebilmek için onları yönetme becerisine sahip olması,

- Mağaza kayıtlarının tutulabilmesi için bilgisayar kullanım becerisine sahip olması,
- İyi düzeyde yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 117-118)

Gönüllü Koordinatör

Hangi büyüklükte olursa olsun tüm müzelerin gönüllülere ihtiyacı vardır. Müze içerisinde pek çok bölüm ve pek çok görev bulunmasından dolayı müzeler bu personelleri koordine edecek ve yetiştirecek bir kişinin olmasını tercih ederler. Bu pozisyon insan insana bir görevi kapsar ve diplomasi, hassaslık ve müze personelini tanımayı gerektirir. Gönüllü koordinatör ya kadrolu para ödenen bir personeldir veya küçük müzelerde olduğu gibi deneyimli bir gönüllüdür (Glaser, Zenetou, 1997, 118).

Gönüllü koordinatör müzenin gönüllü aktivitelerinin geliştirilmesi, organizasyonu ve yönetiminden sorumludur. Müzenin ihtiyaçları doğrultusunda gönüllü programların ve servislerin oluşturulması, gönüllü koordinatörün sorumluluğundadır. Bu nedenle koordinatör müzede her seviyedeki personelle işbirliği yapar, müzenin mevcut politika ve prosedürlerini gözlemler ve profesyonel gönüllü kullanımını teşvik eder. Gönüllü koordinatör yaş, cinsiyet ve etnik ayrım yapmadan gönüllüleri seçer ve onlara uygun gönüllülük programları oluşturur. Aynı zamanda bu pozisyondaki kişi gönüllülere uygun eğitimleri de verir (Glaser, Zenetou, 1997, 118).

Gönüllü koordinatör tüm gönüllü aktivitelerini kontrol eder, gönüllü olarak çalışan personelin performansını gözlemler ve onlara gerektiğinde eğitim ve danışmanlık verir. Gönüllü koordinatör gönüllü programlarını ve servislerini belirler ve onların devamlılığını kontrol eder. Bu pozisyonda çalışan kişi gönüllülük programlarının ve servislerin devamını sağlayabilmek için yönetim desteği verir, gönüllü aktiviteleri düzenler ve gönüllü personelin müzenin bazı avantajlarından yararlanmasını sağlar. Gönüllü koordinatör yıllık bütçe oluşturur ve müzenin politika ve prosedürlerine göre gönüllü personel aktivitelerini düzenler (Glaser, Zenetou, 1997, 118-119).

Eğitim

Feb-edebiyat fakültelerinin ilgili bir bölümünden lisans dercesine sahip olmak ve müzecilik alanında bir kursa katılmış olmak gereklidir.

Tecrübe

Müze veya tercihen gönüllü bir kuruluştaki iki yıl yöneticilik deneyimine sahip olmak gereklidir.

Bilgi, Yetenek ve Beceri

- İnsan kaynakları yönetimi konusunda bilgi sahibi olması,
- Müzenin misyonu ve amaçları ve hedefleri konusunda bilgi sahibi olması,
- Müzedeki tüm departmanlar ve yaptıkları işler hakkında bilgi sahibi olması,
- Gönüllü olarak seçip yerleştirilebilecek kaynaklar konusunda bilgi sahibi olması,
- Engelli kişilerin ihtiyaçları konusunda bilgi sahibi olması,
- Kayıt yönetimi ve tekniklerinin yönetimi için iyi düzeyde bilgisayar kullanım becerisine sahip olması,
- Politikaları, prosedürleri ve programları analiz edebilecek, geliştirebilecek ve yeniden kurabilecek yeteneğe sahip olması,
- Personelin amaçlarını ve gönüllülük sistemini tanımlayıp yorumlayabilecek yeteneğe sahip olması,
- Gönüllülerin etik standartları uygulaması konusunda onları eğitecek beceriye sahip olması,
- Grup dinamiğinin ilkelerini uygulayabilecek beceriye sahip olması,
- Eğitim programları planlayıp uygulayabilecek beceriye sahip olması,
- Çalışan personelle iyi iş ilişkileri kurabilecek beceriye sahip olması,
- Kaynak materyallerinin gelişimi için iyi düzeyde yazılı iletişim becerisine sahip olması,
- Promosyonel ve eğitim aktiviteleri için iyi düzeyde sözlü iletişim becerisine sahip olması,
- Diplomasi ve nezaket konusunda beceriye sahip olması,
- Kişiler arası ilişkiler konusunda beceriye sahip olması,

- Karar verme ve liderlik yeteneklerine sahip olması beklenir (Glaser, Zenetou, 1997, 119)

Buraya kadar olan tanımlar müzedeki ana pozisyonlardı. Aşağıda ise bu ana pozisyonları destekleyen yardımcı pozisyonlar açıklanmaktadır.

Sanat Eseri ya da Obje Taşıyıcısı

Paketlenmiş veya paketlenmemiş objeler, tarihi eserler, depolanacak sanat eserleri, alınacak veya ödünç verilecek veya sergi için gönderilecek sanat eserleri bu kişiler tarafından taşınır. Bu kişiler bazen kayıt memurunun veya koleksiyon müdürünün yardımcısı olarak da çalışabilirler.

Sanatçı

Sergileme sırasında duvarların boyanması, heykellerin röprodüksiyonları ve planlanmış sergilerin taslaklarının oluşturulması ve sergi öncesinde sergiyle ilgili grafiklerin ve arka plan çalışmalarının yapılması bu kişinin sorumluluğundadır. Pek çok stüdyo sanatçısı sergi departmanının başında yönetici olarak da çalışır.

Katalogçu

Koleksiyon bilgilerinine el yoluyla, kartlar aracılığıyla veya bilgisayar sistemi ile kayıt altına alınmasıdır. Kayıt memurunun yardımıyla tüm dökümanların ve elle taşınabilir objelerin kaydı bu kişi tarafından tutulur. Bu kişinin daha sonraki görevi kayıt memuru pozisyonudur.

Konservatör Yardımcısı

Tarihi eserlerin ve nesnelerin temizliği, dikkatli bir şekilde korunması konusunda konservatöre yardımcı olur ve onun talimatlarını bekler. Bir konservasyon teknisyeni olduktan sonra gerekli eğitimle birlikte konservatör olunabilir.

Kaynak Geliştirme Yardımcısı

Bağış kaynaklarının araştırılması, bilgisayar verilerinin incelenmesi, kütüphanelerin araştırılması ve kaynak merkezlerinin bulunması bu kişinin sorumluluğundadır. İyi bir eğitimen sonra bu kişi kaynak geliştirme memuru olarak atanır.

Sergileme Yardımcısı

Fotoğraf çekmek, ipekli kumaş üzerinde baskı tekniği uygulama, dağ resimleri, etiketlerin hazırlanması gibi işler çeşitli el aletleri kullanılarak bu kişi tarafından yapılır.

Finansal Eleman veya İdareci Yardımcısı

Finansal kayıtların tutulması, müze bütçesi hakkında bilgi sahibi olunması, satın alma taleplerinin ve seyahat formlarının yazılması bu pozisyondaki kişinin sorumluluğunda olup çoğunlukla finansal yöneticiye bağlı çalışır.

Yorumlayıcı veya Açıklayıcı

Galeri içerisinde veya müze içerisinde ziyaretçilerin sorularına cevap vermek, onların sergiyi daha net anlayabilmeleri için yorumlar getirmek bu kişinin sorumluluğundadır.

Kütüphane Teknisyeni

Kütüphaneciye kataloglama, kitap fişleme, çapraz referans ve kitap ve dergilerin uygun şekilde dizilmesi konularında yardımcı olur. Bilgisayardan alınabilecek müzeyle ilgili tüm bilgilerin alınmasını sağlar.

Obje İşleyici

Çoğunlukla doğal tarih müzelerinde kayıt memuruna, koleksiyon yöneticisine veya küratöre objelerin incelenmesi ve depolanması konularında yardımcı olur.

Düzeltilmen

Editöre veya bilgi yöneticisine baskıların gözden geçirilmesi, katalogların kopyalarının alınması, bültenlerin hazırlanması, mektupların yazılması veya diğer basılı materyallerin oluşturulması konusunda yardımcı olur.

Araştırmacı

Yakında yapılacak olan sergi veya belirli objeler hakkında bilgi toplayan ve küratör departmanının yardımcısı olan kişidir.

Sekreter

İyi düzeyde bilgisayar kullanım becerisi, dosyalama, düzgün yazma, toplantılarda not alma ve raporlama bu kişinin sorumluluğundadır. Bu kişi daha sonra küratör asistanı olarak da çalışabilir.

Mağaza Asistanı

Ticari malların etiketlenmesi, malzemelerin çekici bir şekilde görsel olarak diziminin sağlanması, satış yapılması ve mağaza müdürünün yardımcılığının yapılması bu kişinin sorumluluğundadır

Teknisyen

Bilgisayar üzerinde çalışmak, işitsel-görsel ekipmanlar, sergilerdeki video görselleri bu kişi tarafından yapılır

Tur Programcısı

Eğitim departmanına yardımcı olan bu kişi, telefonlara bakar, gelen yazılı tur talepleri değerlendirir, bunlara cevaplar yazar, çocuklar ve yetişkinler için tur programları oluşturur (Glaser, Zenetou, 1997, 119-122).

Aşağıda bu pozisyonlara yardımcı olan destek pozisyonları açıklanmıştır.

Güvenlik Görevlisi

Her müze kendi objelerini, binasını, personelini ve ziyaretçilerini korumak zorundadır. Dikkatli, bilgili, iyi eğitim almış ve sorumlu bir güvenlik görevlisi müze için fark yaratabilir. Büyük müzeler çoğunlukla ileri seviyede koruma hizmetleri ve güvenlik sistemleri kullanırlar.

Obje Sorumlusu

Müzeyi ve onun koleksiyonlarını güzel bir şekilde temiz, parlak, cilâlı tutarak ve potansiyel bir zarardan etkilenmelerini önleyen kişidir.

Bahçıvan

Bitki ekimi, çapalama, tohum ekimi gibi bahçe işlerinden sorumlu olup, müzenin ve bahçesinin çekici bir görünümüne sahip olmasını sağlayan kişidir.

Teknik Hizmet Görevlisi

Isıtma sisteminden telefonlara, ışıklandırmaya kadar tüm sergi süresince bozulabilecek herşeyi tamir edebilen kişidir.

Ahşap İşçisi

Serginin bazı bölümlerinin inşaat ve ahşap işlerini oluşturur. Kabinler inşa eder, mobilyaları tamir eder ve müze içerisinde ağaç işlerinin yapılmasını sağlar (Glaser, Zenetou, 1997, 122).

Yukarıdaki tanımlamalar büyük, orta ya da küçük ölçekli müzelerde genel olarak olması gereken pozisyonlardı. Daha önceden de bahsedildiği gibi bu pozisyonların hepsini tek bir müzede bulunmasının mecburi olmadığı, müzenin türü, büyüklüğü göz önüne alınarak olması gereken pozisyonlar kısa ve öz biçimde açıklanmıştır.

3.1.1 Metropolitan Sanat Müzesi'nin Personel Pozisyonu Açısından Araştırılması

1870 yılında bir grup Amerikan vatandaşı tarafından kurulan Metropolitan Sanat Müzesi 2,500'ü aşkın çalışanı ile şu anda Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en büyük müzelerden biridir. Bu müzenin araştırılmasında amaç, müzenin bu kadar fazla çalışana ve bölümlere, gelişmiş bir insan kaynakları organizasyon yapısına sahip olmasıdır. Gelişmiş bir insan kaynakları yönetimine sahip olan müzenin, uygulamalarındaki detaylar ve profesyonelliği de bu müzenin araştırılmasındaki amaçlardan diğeriştir. Müzenin, insan kaynakları bölümünün organizasyon şeması ve alt bölümleri ileriki bölümlerde açıklanacaktır.

3.1.1.1 Metropolitan Sanat Müzesi Görev Tanımı Örnek Formu

Metropolitan Sanat Müzesi insan kaynakları departmanı her çalışanı için pozisyon profili oluşturmaktadır. Pozisyon profiline personelin pozisyonu ve o pozisyon ile ilgili görev tanımlamaları yazılmaktadır. Daha önceki bölümlerde de belirtildiği üzere personel pozisyon profilinin hazırlanabilmesi için tüm pozisyonları görev tanımlarının ve sorumluluklarının daha önceden hazırlanmış olması gerekmektedir. Ayrıca pozisyon profili performans değerlendirmelerin yapılmasında da yardımcı bir rol üstlenmektedir. Performans değerlendirme, personelin görev ve sorumluluklarını

yerine getirip getirmediği ya da bunun ne derece başardığı, pozisyon profilindeki açıklamalar temel alınarak yapılır.

Metropolitan Sanat Müzesi pozisyon profillerinde pozisyon ünvanı, kişinin çalıştığı bölüm, raporlama yapılan kişi gibi bilgilerin yanı sıra; genel olarak o pozisyonun tanımı yapılır. Buna ek olarak pozisyonda çalışacak kişinin, bu pozisyonla ilgili temel sorumlulukları ve görevleri; bu çalışandan beklenen nitelikler; sahip olması beklenen tecrübeler ve beceriler; bilgi ve eğitim düzeyi gibi açıklamalar yazılır. Bahsedilen Metropolitan Sanat Müzesi pozisyon profilinin bir örneği tezin ekler bölümünde (Ek 1 Metropolitan Sanat Müzesi Pozisyon Porfili) verilmiştir.

3.1.1.2 Metropolitan Sanat Müzesi Personel Sınıflandırma Politikası

Her müze organizasyonu içinde çalışan personeli, pozisyonları, kadroları gereği ve müzenin içinde bulunduğu ülkenin kanunları ya da yerel yönetmelikleri doğrultusunda tanımlar. Bazen müze personel sınıflandırmasını kendi yapma gereği duymayabilir. Bu tanımlar Türkiye’de olduğu gibi kanunlar ve yönetmelikler tarafından açıklanmıştır. Metropolitan Sanat Müzesi’nde birbirinden farklı personel sınıflandırmaları mevcuttur. Her bir personel sınıfının ise birbirinden farklı prosedürleri bulunmaktadır. Bu bölümde Metropolitan Sanat Müzesi’nin personel sınıflandırma politikasının prosedürleri açıklanmaktadır.

Politika: Metropolitan Sanat Müzesi çalışan personel politikası tüm personel için etkin iş/çalışma sınıflandırmasını sağlamak, yan ödenekler için en uygun standartları oluşturmak ve işe alım ve diğer personel haklarını ortak hale getirmek için hazırlanmıştır.

Prosedür: İnsan Kaynakları Departmanı tüm personel için aşağıda belirtilen sınıflandırmaları Metropolitan Sanat Müzesi’nin belirttiği standartlara ve kabul edilmiş federal, ulusal ve lokal yasalara göre hazırlamaktan ve uygulamaktan sorumludur. Personelin doğru sınıflandırılıp, sınıflandırılmadığını kontrol etmek için İnsan Kaynakları Departmanı belli periyotlarda dönemsel olarak çalışan personelin çalışma saatlerini programda belirtilen saatlere, gerçek çalışma saatlerine ve verilen görevlerine göre karşılaştırır.

Tam Zamanlı Çalışan Personel:

• Muaf Tam Zamanlı Çalışan Personel

Muaf Tam Zamanlı Personel sendikaya bağlı çalışmayan, müzenin haftalık 35 saatlik çalışma süresi kadar çalışan, fazla mesai ücret ve çalışma yasalarından muaf olan çalışanlardır. Kabul edilmiş federal, ulusal ve bölgesel yasalar muaflik durumlarını belirlemiştir. Muaf personel olarak çalışan kişiler daha çok orta veya üst kademe pozisyonlarında veya profesyonellik gerektiren pozisyonlarda çalışan personeldir. Bu personellere iki haftada bir ücret ödemesi yapılmaktadır. Muaf Tam Zamanlı Personele ait yan ödenekler listesi Ekler bölümünde (Ek 2 Metropolitan Sanat Müzesi Muaf Tam Zamanlı Personele Ait Yan Ödenekler Listesi) gösterilmiştir.

Muaf Tam Zamanlı personelin çalışma saatleri muaf olmayan yarı zamanlı çalışan personel gibi haftada 35 saatten az olup müze tarafından sınıflandırması yapılmıştır. Bazı durumlarda müze muaf tam zamanlı personele 35 saatten daha az çalışmasına izin vermesine istinaden daha az ücret almasına ve yan ödeneklerin düşürülmesine karar verebilir. Bu durumda, muaf tam zamanlı personel ve bağlı bulunduğu üst yöneticisi tarafından konunun yazılı hale getirilmesi, onaylanması ve İnsan Kaynakları Yöneticisi tarafından da tasdiklenmesi gerekir.

• Muaf Olmayan Tam Zamanlı Çalışan Personel

Muaf Olmayan Tam Zamanlı Personel, hem sendika üyesi olan hem de olmayan, müzenin belirlemiş olduğu haftalık 35 – 40 saatlik çalışma süresini gerçekleştiren ve fazla mesai durumlarında müze ile pazarlık sonunda belirlenmiş olan ücret ve saatlik çalışma standartlarından yararlanan personeldir. Bu personele ücret ödemesi iki haftada bir yapılmaktadır. Muaf Olmayan Tam Zamanlı Personelin işe alımı müze ve sendika arasında yapılan ortak anlaşma çerçevesinde değil ise, yani personel sendikaya bağlı değil ise; bu personele ait yan ödenekler listesi Ekler bölümünde (Ek 3 Metropolitan Sanat Müzesi Muaf Olmayan Tam Zamanlı Çalışan Personel Yan Ödenekler Listesi) gösterilmiştir.

Muaf Olmayan Tam Zamanlı Personelin işe alımı müze tarafından yapılmış ve sendika ve müze arasında ortak anlaşmaya varılmış ise, bir anlamda personel sendikaya bağlı ise; bu personele ait yan ödenekler listesi Ekler bölümünde (Ek 4 Metropolitan Sanat Müzesi Muaf Olmayan Tam Zamanlı Çalışan Sendikaya Bağlı Personel Yan Ödenekler Listesi) ve (Ek 5 Metropolitan Sanat Müzesi Muaf Olmayan Tam Zamanlı Çalışan Sandıkaya Bağlı Personel Yan Ödenekler Listesi) verilmiştir.

Yarı Zamanlı Çalışan Personel:

Tüm yarı zamanlı çalışan personele ücret ödemesi haftalık çalışma süresi 32 saati aşmayacak şekilde saatlik bazda hesaplanarak ödenir. Tüm yarı zamanlı çalışan personel yaptıkları görev ne olursa olsun muaf olmayan personel olarak sınıflandırılmıştır. Bu çalışanların ücret ödemesi saatlik bazda ve iki haftada bir yapılır. Fazla mesai ödemesi müze ve sendika arasında yapılan ortak anlaşma çerçevesindeki standartlara göre uygulanır. Sağlık sigortası ve emekli aylığı uygulamaları çalışma saatlerine göre belirlenir.

• Programı Belirlenmiş Yarı Zamanlı Çalışan Personel

Yarı zamanlı ve sendikaya bağlı çalışmayan personel haftada 20 – 32 saat çalışmakta olup, bu kişilerin çalışma süreleri ve yan ödeneklerine ait programlar bağlı bulundukları departmanın yöneticisi tarafından veya bu işle görevlendirilen kişi tarafından yapılmaktadır. Programı Belirlenmiş Yarı Zamanlı Personele ait yan ödenekler listesi Ekler bölümünde (Ek 6: Metropolitan Sanat Müzesi Programı Belirlenmiş Yarı Zamanlı Çalışan Personel Yan Ödenekler Listesi) gösterilmiştir.

- Haftada 20 saatten daha az çalışan Yarı zamanlı ve sendikaya bağlı çalışmayan personelin çalışma süreleri ve yan ödeneklerine ait programlar bağlı bulundukları departmanın yöneticisi tarafından veya bu işle görevlendirilen kişi tarafından yapılmaktadır. Bu kişilere ait yan ödenekler listesi Ekler bölümünde (Ek 7: Metropolitan Sanat Müzesi Yarı Zamanlı ve Sendikaya Bağlı Çalışmayan Personel Yan Ödenekler Litesi) gösterilmiştir.

Yarı zamanlı ve sendikaya bağlı çalışan personel haftada 32 saatten daha fazla çalışmayıp, bu kişilerin çalışma süreleri ve yan ödeneklerine ait programlar bağlı bulundukları departmanın yöneticisi tarafından veya bu işle görevlendirilen kişi tarafından yapılmaktadır. Yarı zamanlı ve sendikaya bağlı çalışan personele ait yan ödenekler listesi Ekler bölümünde (Ek 8: Metropolitan Sanat Müzesi Yarı Zamanlı ve Sendikaya Bağlı Çalışan Personel Yan Ödenekler Listesi) gösterilmiştir.

• Değişken Yarı Zamanlı Çalışan Personel

Değişken Yarı Zamanlı Çalışan Personel müze ile sürekli ilişki içindedir, çalışma saatleri düzenli değildir. Yıl içerisinde değişken zamanlarda müzede saatlik olarak çalışırlar. Bu kişiler müzenin mağazasında, ziyaretçi servislerinde çalışırlar ve konserlerde veya konferanslarda yer göstericilik görevi yaparlar. Bu kişilerin

bilgileri İnsan Kaynaklarının ve Sağlık Servisinin dönemsel personel bilgi havuzunda bulunur. Değişken Yarı Zamanlı Çalışan Personele ait yan ödenekler listesi Ekler bölümünde (Ek 9: Metropolitan Sanat Müzesi Değişken Yarı Zamanlı Çalışan Personel Yan Ödenekler Listesi) gösterilmiştir.

Dönemsel Çalışan Personel:

Dönemsel Personel yıl içerisinde maksimum 6 haftayı geçmeyecek şekilde tam zamanlı veya yarı zamanlı olarak çalışan personeldir. 6 haftayı geçecek çalışma süreleri için İnsan Kaynakları yöneticisinden onay alınması gerekmektedir. Dönemsel personel çalıştıkları pozisyonun profiline, verilen göreve ve iki haftalık ücret ödemesine bağlı olarak sendikadan muaf veya muaf olmayan personel olarak sınıflandırılır. Dönemsel Personele ait yan ödenekler listesi Ekler bölümünde (Ek 10: Metropolitan Sanat Müzesi Dönemsel Çalışan Personel Yan Ödenekler Listesi) gösterilmiştir.

3.1.1.3 Metropolitan Sanat Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü Organizasyon Şeması

Metropolitan Sanat Müzesi, Amerika Birleşik Devletler’ndeki en büyük müzelerden biridir. Müzede, yaklaşık olarak 2.500 personel çalışmaktadır.

Müzenin İnsan Kaynakları Bölümü organizasyon şemasında da görüldüğü gibi 23 tam zamanlı pozisyondan oluşmaktadır.

İnsan Kaynakları Bölümü, İnsan Kaynakları Bölümü Başkan Yardımcısı tarafından yönetilmektedir. İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı her bir ana bölüm ve ona bağlı alt bölümleri idare etmektedir. Ana bölümler, onlara bağlı alt bölümlerle birlikte aşağıda açıklanmıştır:

- Yan Ödenekler
- İstihdam ve İşe Alma
- Personel ve İşçi İlişkileri
- Profesyonel ve Organizasyonel Gelişim
- İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri
- Sağlık Hizmetleri

Yan Ödenekler: Sağlık ve diş sigorta planlaması; emeklilik aylığı planlaması; izin yönetimi (çalışan tazminatı, hastalık ve yıllık izinleri); malüliyet ve hayat sigortası gibi süreçlerden sorumludur.

İstihdam ve İşe Alma: İstihdam ve işe alma (işe alma ve yerleştirme uygulamaları , adayların seçimi, mülâkat, referans kontrolleri, işe alma); maaş katagorileri ve pozisyon sınıflandırılması; pozisyon profilleri ve pozisyon atamaları (atanacak olan pozisyonları ve pozisyon sınıflandırmasını onaylamak); her bir pozisyon için uygun görev tanımlamaları hazırlamak; atama yapılacak her pozisyonu hem müze içinde hem de dışında duyurusunu yapmak gibi süreçlerden sorumludur.

Personel ve İşçi İlişkileri: Performans yönetimi; çatışma çözümleri; taciz önleme ve araştırma; takım yaratma; stratejik planlama; değişim yönetimi; iş süreçleri analiz ve yeniden tasarımı; grup oluşturma gibi süreçlerden sorumludur.

Profesyonel ve Organizasyonel Gelişim: Bu bölüm, personelinin iş yerinde ve dışarıda yeteneklerini ve becerilerini verimliliklerini arttırmalarına yardımcı olması için pek çok konuyu kapsayacak şekilde mesleki gelişim kursları düzenler. Bu mesleki gelişim kursları tüm müze personeli için ücretsiz olup, kayıt için herhangi bir ön şart aranmaz. Özel eğitimlere gereksinim duyduğunu belirten bölümlere de özel eğitim programları hazırlar. Liderlik gelişimi, yönetim becerileri, performans konuşmaları ve daha pek çok konu hakkında eğitim ve koçluk programları hazırlar.

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri: Müze, tüm müze personelinin bilgilerini saklamak ve yönetmek için LAWSON yazılımını kullanır. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri güncellemeler, raporlar ve personel bilgilerinin uygun bir şekilde yönetimini sağlar.

Sağlık Hizmetleri: Gerektiği durumlarda ziyaretçi ve çalışanlara ilkyardım yapmak, yeni gelen tüm çalışanların sağlık taramasını yapmak, çalışanların sağlık kayıtlarını tutmak, güvenlik yönetimi bölümü ile işbirliği içinde çalışmak, tüm çalışanların tedavileri ve sağlık raporlarıyla ilgili olarak onlarla bilgi paylaşmak, New York Eyaleti araba ehliyeti yenileme için göz testi yapmak gibi konulardan sorumludur. Ayrıca hemşireler kalp masajı ve dışarıdan defibülatör kullanmak için gerekli yetiye ve eğitime sahiptir.

Yazılı olarak açıklanan müzenin organizasyon şemasını 27/04/2007 tarihinde Metropolitan Sanat Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü tarafından revize edilmiş şekli

Ekler bölümünde (EK 11: Metropolitan Sanat Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü 27/04/2007 Tarihinde Revize Edilmiş Organizasyon Şeması) gösterilmiştir.

3.2 A.B.D'deki Müzelerde Personel İhtiyaç Tahmini ve Planlama

“Planlama süreci, yöneticilerin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak bir araç, olanakların seçim ve belirlenmesini gösteren bir yönetim fonksiyonudur.” (Erbay, 1992, s.80). Planlama ile işin niteliğine göre, işe uygun personelin seçimi ve uygun pozisyonlara yerleştirilmesi ile etkin hizmetin oluşturulmasında büyük katkı sağlar. Personel planlamasının müze işletme planmasındaki görevi; personelin istendiği zamanda, gerekli olan sayıda, yetenek ve becerilerine uygun olacak işlere yerleştirmek ve bu işlerde güdülerini ve yeteneklerini doğrultusunda en iyi verimi gerçekleştirmelerini sağlamak ve yapılan işlemi iktisadilik ölçülerinde tutmaktır (Erbay, 1992, 81).

İnsan kaynakları departmanı , her bölümden istediği bir programlama ve planlama sayesinde müzenin genel bir personel yapısını ortaya çıkarır. Böylece, her departmanda yönetici tespit edilmiş ve daha önceden hedeflenmiş amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli olan ya da olacak olan personel sayısını, kalitesini, özelliklerini belirler. İleriye dönük personel ihtiyaç tahmini ve planlamasının başarılı olabilmesi için ihtiyaç olan elemanların müze içi ve dışında nasıl değerlendirileceği, hangi alanlara yönlendirileceği ve ne tür kişilere ihtiyaç duyacağını belirlemesi gerekir. İsabetli bir personel tahmini ve planlaması yapılabilmesi için bugünkü çalışmalar dikkate alınarak geçmiş değerlendirilir ve belirlenen hedeflere ulaşabilecek yapı oluşturulur (Miller, 1990, 37'den aktaran Erbay, 1992, 82).

Müzeler, yoğun emek olan organizasyonlardır, bir anlamda çalışmaların büyük bütçe payı kâr maliyetinden oluşur. Bu nedenle, müzeler etkili personel tahmini ve planlama aktivitelerini sürekli şekilde yapmaya mecburdur.

Organizasyonel ve kişisel hedeflerin nitelikli bir şekilde yapılabilmesi için gerekli sayıda personel ihtiyaç tahmini ve planlaması yapılmalıdır. Personel ihtiyaç tahmini ve planlamasını efektif olması için insan üzerine yoğunlaşılmalıdır. Örneğin işe alımı etkileyen faktörler olan iç ve dış durumlar, bu personelin nasıl kullanılacağı,

personele ayrılan bütçe, ücret ve yan haklar personel planlaması yapılırken önemle üzerinde durulmalıdır. Müze içerisindeki operasyonlar ve personel yönetimi gerçekçi bir tahmin yapabilmek için kullanılması gereken önemli araçlardır.

Merkezi ve etkili bir tahmin ve planlama bir Personel Bilgi Sistemi demektir (P.B.S). Minimum düzeyde bir P.B.S, işe alınması planlanan personelin çalışma bilgi ve becerisini, eğitimi, geçmiş iş tecrübelerini, yapabilirliğini, mevcut görev kapsamını ve ücretini kapsamalıdır. Basit bir şekilde P.B.S programı müzenin mevcut işlerini yürütebilecek etkinlikte gelecek iş gücü planlaması yapabilmeli ve aynı zamanda bu iş gücü planlamasını yaparken kişilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmeli ve mevcut çalışan maliyetlerini düşürebilir nitelikte olmalıdır. Personel ihtiyaç tahmini ve planması yönetsel bir lüks olarak algılanmamalı, personel yönetimin önemli bir parçası olarak kabul edilmelidir (Miller, 1980, 37).

Eleman İhtiyaç Tahmini

Müzeler, bir veya üç yılda bir tahmini personel planlaması yapmalıdır. Bu tahmini plan aynı zamanda müze bütçesinin oluşturulması ve gözden geçirilmesi için de kullanılmalıdır. En basit düzeyde bir tahmini plan aşağıdaki noktaları kapsar:

- Mevcut çalışan personel sayısının belirlenmesi,
- Geçici veya sürekli olarak işten çıkarılacak personelin belirlenmesi,
- Doldurulacak mevcut pozisyonların belirlenmesi,
- Hazırlanacak yeni program doğrultusunda oluşacak boşlukların belirlenmesi veya mevcut programın yaygınlaştırılması,
- Terfi ve atamalar doğrultusunda oluşacak potansiyel boş pozisyonların belirlenmesi,
- Dış kaynakların bulunacak eleman ihtiyacının projelendirilmesi,
- Dış kaynak şartlarının projelendirilmesi (Miller, 1980, 37).

Eleman ihtiyaç tahmini belli bir personel planına ve maliyet çalışmasına göre yapılmalıdır. Bu planlar aynı zamanda müzenin genel aksiyon planları ve hedefleri ile doğru orantılı olmalıdır.

Personel Bilgi Sistemi (P.B.S)

Personel kayıtları her bir çalışan personel için güncellenmeli ve aşağıdaki bölümlerden oluşmalıdır.

- Genel personel ve çalışan bilgileri,
- Okul ve iş eğitim bilgileri,
- Geçmiş iş tecrübeleri ve askerlik bilgileri,
- Mevcut müzedeki iş tecrübesi ve kademeli ücret bilgisi,
- Çalışan personelin yöneticisi tarafından belirlenen kariyer gelişimini kapsayan ölçme ve değerlendirme bilgileri (Miller, 1980, 38).

Personel Bilgi Sistem Bankası (P.B.S), tahmini personel planlamasını geliştirmek, aksiyon planları oluşturmak ve güncellemek ve personele yönelik geçici veya sürekli işten çıkarma kararlarını almak için kullanılır.

Müze yönetimi P.B.S için bir zaman ve para ayırmadığı sürece bu sistemin işlerliğinin sağlanması zor olabilir. Unutulmamalıdır ki P.B.S sistemi bir organizasyonun en önemli personel iş gücü planlama aracıdır.

Yıllık Analitik Raporlar

Personel planlama raporlarının etkinliğinin ölçümü, personel maliyetlerinin belirlenmesi ve kullanımı, personel ihtiyaç tahmini ve planmasının gözden geçirilebilmesi için personel bölümü tarafından aşağıdaki raporlar her yıl oluşturulmalıdır:

- Geçici işten çıkarma ve işe giriş-çıkış oranlarının analiz edilmesi,
- Fazla ödemelerinin analizi,
- İşe alınan veya terfi edilen personel analizleri,
- Yan ödenekler ve verilen primlerin analizleri,
- Ücret planlama analizleri,
- Çalışan personel demografisine göre yapılan analizler ve bunları onaylayan belgeler,
- Karşılaştırmalı ücret ve yan ödenek analizleri,

- Personelden gelen şikayet ve itiraz analizleri,
- Devamsızlık analizleri.

Bunlar başlıca analitik raporlardır. Kaynaklar izin verdiği sürece müze yönetimi bu sistemin eğitim ve gelişim sürecinde performansını değerlendirmeli, güvenilirliğini ölçmeli ve buna bağlı olarak personel değerlendirme ve sınıflama analizleri yapmalıdır.

3.3 A.B.D’deki Müzelerde Personel Temini ve Seçimi

Personel seçiminde, her görevin gereklerine uygun kişilerin seçilmesi yani belirlenen işe göre personel alma ilkesine uyulmalıdır. Bunun yapılabilmesi için de her bir görevle ilgili ayrıntılı iş tanımlarının ve her görevin personelden istediği bilgi, beceri ve yetenekler belirlenmelidir (Erbay, 1992, 90).

Personel temini ve seçimi organizasyonlardaki insan kaynakları birimlerinin gerçekleştirdiği en önemli görevlerden biridir. Organizasyonun başarısının devamlılığı, o organizasyonda çalışan kişilerin başarısı ile doğru orantılıdır. Kuşkusuz ki bu başarıyı ve devamlılığı sağlamak doğru pozisyonlara doğru kişilerin getirilmesi ile gerçekleşebilir. Organizasyon gerek özel sektör olsun, gerekse kâr amacı gütmeyen bir kuruluş yani müze olsun. Bu gerçeklik hepsi için geçerlidir. Müzelerin de kendilerine göre amaçlarının, belirli misyonlarının olduğu daha önceden de belirtilmişti. Müzelerin bu hedef ve amaçlarına ulaşması doğal olarak o müze içerisinde çalışan personelin verimliliğine bağlıdır ki bu durum da doğru pozisyonda doğru kişilerin çalışması ile gerçekleşmektedir. Bu bölümde bir müzenin personel temini ve seçimi sırasında nelere dikkat ettikleri ve ne tür aşamalardan geçtikleri anlatılacaktır.

3.3.1 Eleman Seçme ve Yerleştirme

Eleman seçme ve yerleştirme işlemi oldukça farklı ve uzun süreçleri barındıran bir prosedür. Aşağıda bu süreçler adım adım anlatılacaktır.

- **İşin (Görevin) İhtiyaçlarına Karar Vermek**

En önce müzede daha önceden belirlenen işlerin (görevlerin) gerçekten gerekli olup olmadığı sorusuna olumlu cevap verilmelidir. Eğer yerinde ya da uygun işler yapılmadıysa finansal kaynakların yönetimi değiştirilir, bu pozisyonları dolduracak kişiler yerleştirilir ve günümüz müzelerinden yapılanlarla daha ilintili, tamamen farklı yenilikler yaratılır. İşin gerçekten yapılması gerektiğine ya da gerekliliğine karar verilmesi en önemli husustur. Eğer durum bu şekilde değilse, pozisyona ihtiyaç yoksa, bazı durumlarda kaynakların kullanılmasında farklı iş/pozisyonlar düşünülür veya müze içerisinde önceliği daha gerekli olan başka bir pozisyonda bu kaynak kullanılır. Boş yerlerin ya da başka pozisyonun doldurulması gerekliliğine karar verilirse bir sonraki adım bunların analiz edilmesidir. Bunun için iş, sistematik olarak analiz edilir ve bunu başarmak için aşağıdaki çeşitli sağlamalar yapılır (Fopp, 1997, 56):

- Bu analizde sorulması gereken anahtar kelimeler:

Ne yapılıyor?

Ne zaman yapılıyor?

Neden yapılıyor?

Nasıl yapılıyor?

- Sorumluluklar

Astlar, ekipman, çalışma alanı, kaynaklar ve para

- Çalışma ilişkileri

İç müşteriler: Amirler, iş arkadaşları, diğer departman çalışanları

Dış müşteriler: Halkla ilişkiler

- İş gereksinimleri

Performans ve sonuç için gerekli olan standartlar, beceri ve tecrübe, zekâ, eğitim altyapısı, alınan kişisel eğitimler, bedensel ve ruhsal sağlık, motivasyon ve sosyal beceriler.

- Çalışma koşulları

Fiziksel ve çevre şartları, sosyal koşullar ve çalışma grupları, ücreti kapsayan ekonomik koşullar.

- Kontrol

İşin niteliklerine yönelik bu işi yapan ve onun bağlı olduğu amirinin kontrolü.

Bu kontrol listesini yaparak organizasyon içinde bu pozisyonun ne yapması gerektiği kapsamlı bir şekilde öğrenilir. Ayrıca bu pozisyon için en uygun kişi bu kontrol listesi ile belirlenir. Bunun dışında alternatif olarak çeşitli psikometrik testler ve başka sistemler kullanılarak pozisyon analizi yapılır ve bu pozisyona uygun kişi seçilir.

- İş/Pozisyon Tarifi

İş/pozisyon analizi yapıldıktan sonra pozisyonun gerektirdiği görevlerin, sorumlulukların tarif edilmesi gerekir. İş/pozisyon tarifini yazmak insan kaynakları yönetiminin esas uygulama araçlarından bir tanesidir. Görev tarifleri detaylı olmaz, pozisyona yönelik tüm önemli noktaları tarif eder ve performans değerlendirmelerinde kullanılabilecek durumların hepsini içerecek şekilde hazırlanır. Çalışan herkes için ve kişilerin anlayabileceği şekilde her organizasyonda görev tanımlarının ana listesi yapılmalıdır. O pozisyonda çalışan kişilerle görüşerek, görev tarifleri düzenli olarak denetlenir ve değişen durumlara göre güncellenir.

- Pozisyona Uygun Kişilerin Tarifinin Yapılması

İş analizi ve tanımı yapıldıktan sonra boş kadroları dolduracak kişilerin özelliklerini belirlemek gereklidir. Bu kişiler hem organizasyonun içinden hem de dışından da bulunabilirler. Her iki koşulda da seçim aşamasına gitmeden önce bu pozisyona uygun nasıl bir kişi istendiği belirlenir. Personel özelliklerini belirlemek konusunda iki yardımcı model vardır. Bunlar biri Yedi nokta planı (Fopp, 1997, 58-59):

- *Fiziksel ve Ruhsal Görünüm*

(a) Bu pozisyon için fiziksel ve ruhsal gereklilikler nelerdir ?

(b) Boy, yapı, işitme, görme ve genel sağlık bu pozisyon için ne kadar uyumlu ?

(c) Görünüşe bağlı olarak mesleki gereksinimler nelerdir ?

(d) Görünüşe ilgili diğer faktörler, giyim, ses, pozisyon için ne kadar uygun?

- *Temel Nitelikler*

Bu kısım görevin gerektirdiği beceriler hakkında bilgi edinilmesini sağlar:

(a) Gerekli olan genel eğitim seviyesi

(b) Bu pozisyona yönelik işle ilgili alınmış olan spesifik eğitimler.

(c) Benzer işlerdeki tecrübeler de gereklidir.

- *Genel Zekâ*

(a) Ne düzeyde zihin yeteneği gereklidir?

(b) Zihin yeteneği uygun zekâ testleri kullanılarak ölçülebilir mi?

(c) Tanımlamaların çabukluğu, doğruluğu, kavranışı ve benzeri özellikler bu zekâ testleri uygulanmadan yeterli midir?

- *Özel Yetenek*

(a) Görevin herhangi bir özel unsura ihtiyacı var mı eğer varsa ne derecede?

(b) Mekanik yeteneklere gereksinim var mı?

(c) El becerisine gerek var mı?

(d) Sözlü yeteneğe gerek var mı?

(e) Analitik zekâ

(f) Bu pozisyon için özel yeteneklerin belirlenmesinde çeşitli testlerin uygulanması gerekli midir?

- *İlgi Alanları*

(a) Bu görev için ne tarz ilgi alanları uygundur? Örnek olarak entellektüel, fiziksel, sosyal ya da sanatsal aktiviteler.

- *Yetkinlik*

(a) Başarılı aday kurum kültürüne ne kadar sürede nasıl uyum sağlar?

(b) Diğerlerini ikna etme, etkilemek ve liderlik için gerekli yetkinlik düzeyi ne kadar?

(c) Hangi durumlarda bağımlı, hangi durumlarda bağımsız karar verir? Karar alma ve inisiyatif kullanma becerisi.

- *Durumlar*

Bireysel durumların pozisyon açısından uygunluğu:

(a) Ne çeşit sorumlulukları var?

(b) Ne derece esnek olabilir (seyahat)?

(c) İş yeri ile oturma mesafesi ?

(d) Esnek saatlerde çalışabilir mi (vardiya sistemi) ?

İkinci tip plan tipi (Fopp, 1997, 60):

- **Fiziksel Özellikler**

Minimum:

İyi sağlık kayıtları

İşte az devamsızlık

Düzenli görünüm

Önemli bir sakatlığın olmaması

Arzu edilen:

Çok iyi sağlık kayıtları

Şık görünüş

Başkaları üzerinde olumlu etki yaratma

Stres altında uzun süre çalışabilecek kapasiteye sahip olma

- **Zekâ Özellikleri**

Minimum:

Orta düzey diploma notu

Genel Zekâ

Sözlü yetenek

Rakamsal beceri

Analitik düşünme

Arzu edilen:

Yüksek diploma notu

Genel Zekâ

Sözlü yetenek

Rakamsal beceri

Analitik düşünme

- **Eğitim ve Vasıflar**

Minimum:

Eğitim ve vasıflarını kontrol edilmesi

Arzu Edilen:

Yönetim konusunda diploma

- **Tecrübe, Eğitim ve Beceriler**

Minimum:

Bütçe yönetimi dahil 5 yıl müze ve galeri tecrübesi

Orta ölçekli ya da benzeri bir alanda en az 2 yıl yönetim tecrübesi

İyi rapor hazırlama becerisi ve basit finansal bilgileri anlama yetisi

Arzu Edilen:

Bütçe yönetimi dahil benzer işlerde 10 yıllık tecrübe

Profesyonel çalışanlara yöneticilik yapma

İyi sosyal yetenekler

Başarılı bir yönetim için buna yönelik bir kursu bitirme

Plan, organize, koordine yapabilme ve baskı altında çalışabilme yetisi

- **Kişilik**

Minimum:

Orta kademe yöneticilik yapabilmesi için gerekli olan motivasyona sahip olma.

Sakin kişilik

Kariyer bilgileri

Arzu Edilen:

Üst düzey yöneticilik yapabilmesi için gerekli olan motivasyona sahip olma.

Olgun ve sakın kişilik

Sosyal olarak uyumlu

Tüm kademe çalışanları ile iletişim kurabilme yetisi

- **Özel Durumlar**

Minimum:

28 ile 55 yaş arası olmak

Hafta sonları ve fazla mesai yapabilmek

Arzu Edilen:

32 ile 55 yaş arası olmak

İstendiğinde uzun saatler boyunca çalışabilmek ve yurt dışı seyahati engeli bulunmaması.

Bu modellerin ardından artık bu işin ne olduğu, gerekleri ve nasıl birisinin bu işe uygun olduğu daha net bir şekilde belirginleşmiştir. İşin nasıl bir çevrede yapılması gerektiğinin bilinmesi oldukça önemli bir husustur. Seçilecek kişi sadece yukarıda bahsi geçen özellikler ya da becerilere sahip olmamalı bunun ötesinde çalışacağı ortama da rahatça uyum sağlayabilen özelliklere de sahip olmalıdır. Çalışma şartları asla görmemezlikten gelinmemelidir. Görüşmeden önce ne tarz özelliklere sahip kişiye ihtiyaç olduğu hakkında fikir sahibi olunmalı ve bu kişinin organizasyona ne şekilde uyum sağlayacağı da göz önüne alınmalıdır. Görüşmeler sırasında ya da sonra da organizasyonda bu aday ile tanışmış çalışanların onun işe uygunluğu hakkında görüşlerinin alınmasında da mutlak fayda vardır (Fopp, 1997, 59).

• **Eleman Bulma Kanalları**

Yukarıda bahsedilen tüm süreçlerden sonra uygun adayı bulmak için en önemli kanallardan birisi olan gazete ilânıdır, yerel ya da ulusal gazetelere ilân verilir. Bununla birlikte gazete ilânı eleman bulmak için tek yöntem değildir ve bu yöntem

çoğunlukla küçük müzeler için pahalı bir uygulamadır. Gazete ilânı dışında eleman bulmanın başka yolları da vardır. Tabi ki müze içerisinde de adayları bulabiliriz çünkü içeriden bulunacak adaylardan dışarıdan gelenlerle aynı rekabet ortamında olabilirler. Diğer taraftan içeriden temin edilecek eleman pozisyonun bulunma süresini kısaltır. Organizasyon içerisindeki personel bilgilerine ve güncel olarak tutulan özgeçmiş bankasına bakılarak da eleman bulma işlemi yürütülebilir. Kariyer siteleri, üniversitelerin ilân panoları ve danışmanlık firmalarına verilecek ilânlar da uygun elemanı bulma sistematğinde kullanılır. Bütün bu kanallar en çok tercih edilen eleman bulma yöntemleridir.

Eleman alımına karar verildiğinde uygun eleman bulma metodu belirlenir ve buna yönelik bir ilân taslağı ve bilgi formu oluşturulur. Eğer ilân taslağı oluşturulurken bunu hazırlayan kişinin tecrübesi yeterli değilse bu taslağı oluştururken hata yapma ihtimali vardır. Bunun en güzel örneğini müzelerin eleman bulmak için vermiş oldukları gazete ilânlarında görülebilir. Aşağıda müzedeki tüm boş pozisyonları doldurmak için kullanılabilecek örnek bir ilân taslak listesi bulunmaktadır (Fopp, 1997, 61):

- pozisyon ünvanı
- müzenin adı, koleksiyon türü, görev yeri
- pozisyonun türü ve sorumlulukları, işi yapacak olan kişinin ünvanı
- istenen nitelikler, istenen tecrübe
- yaş aralığı
- ücret aralığı, sosyal haklar
- terfi olanakları
- başvuru nasıl yapılacaktır (telefon, mektup, başvuru formu, v.s)
- başvuru bitiş tarihi

Başvuracak kişilerden ilânın altına başvuru formunu ekleyerek doldurmaları istenebilir ve bu çok yardımcı bir yoldur. Kapsamlı bir ilân oluşturmak, ilândaki eksik nokta oluşmasına engel olur. İlânlarda veya başvuru formunda verilen bilgiler bir nevi iş kontratıdır fakat bu ilânlarda verilen bilgiler işin niteliğinin dışına çıkmaz. İşe alım yaparken yasal prosedürleri unutulmaması gerekir. Müzenin adına verilen

ilân ve seçme yerleştirme süreci müze için bir imaj oluşturmaktadır. Seçme ve yerleştirme sürecine yaklaşım ne kadar profesyonel bir kurum olduğunu gösterir. Eğer seçme yerleştirme süreci görünüşte kaliteli fakat içeriği yetersiz ise bu müzenin ününe zarar verir ve potansiyel başvuru yapacak adayların sayısını azaltır (Fopp, 1997, 61-62).

3.3.2 Seçim Prosedürü

Eleman seçme ve yerleştirme sürecinin en önemli adımlarından biri de seçim prosedürüdür. Seçim prosedürünün ilk adımı CV (özgeçmiş) seçimidir.

- **CV (Özgeçmiş) Seçimi**

Müzelerde boş pozisyon için başvurular oldukça yoğun yapılmaktadır. Bundan dolayı, bu özgeçmişleri elemek ve uygun özgeçmişleri seçmek için bir sistem geliştirilir ve kısa bir özgeçmiş listesi oluşturulur. Bu şekilde fazla başvuruların ilk etapta elenmesini sağlanır. Bu pozisyondaki görevin yönetici tarafından mı yerine getireleceğine yoksa başka birisine delege mi edileceğine karar verilmesi gerekmektedir. Bu kararın etkin olarak verilmesi yöneticinin organizasyon içerisinde kendi takımını etkin olarak oluşturmasını sağlar. Bu eleman seçme sürecinde yöneticinin tüm organizasyon yapısını oluşturana kadar aktif olarak rol alması daha sonra da bu işi delege etmesi uygundur. Eleman seçme ve yerleştirme prosedürü bir yöneticinin en önemli operasyonel fonksiyonlarından biridir (Fopp, 1997, 62).

Başvuruları elemek tek düze ve yorucu bir iş olabilir fakat önemlidir. Bu işlem sırasında olumlu ya da olumsuz, yöneticiyi etkileyecek pek çok etken olduğu bilinmelidir. Başvurunun düzeni; okunaksız bir başvuru hemen reddedilebilir, bunun tersine özenle hazırlanmış bir cv ise tamamen olumlu yönde bir etki bırakır. Sunuş önemlidir fakat başvurudaki bazı noksanlıklar başvurunun az kaliteli olduğu gibi bir yargıya varılması için gerekli değildir. Her zaman çok fazla sayıdaki başvuruları elemek mümkün olmayabilir. Bu nedenle başta bahsedilen kısa liste yapılır ve bu liste final görüşmeleri için altı kişiyi geçmemesine dikkat edilir.

3.3.3 Eleme Mülâkatları

Eleme mülâkatları personel temini ve seçimi sürecinin en dikkatli yapılması gereken sürecidir. Bu süreç sonunda boş pozisyon için adaylar arasından seçim yapılır. Eleme mülâkatları da diğer seçim prosedürü gibi kendi içinde belli başlı adımlardan meydana gelmektedir. Bu süreçler ise:

- **Hazırlanmak**

Mülâkatlara hazırlanmak en önemli, hususlardan biridir. Mülâkatlardan önce mülâkatı yapacak kişi görüşme sırasında ona yardımcı olabilecek kişileri seçer. Bu kişi direkt olarak bölüm müdürü tarafından atanır ve bu kişinin bağımsız bir kişi olmasına dikkat edilir (örneğin mülâkatları yapacak kişi ile aynı departmandan olmaması gibi). Eğer uzman görüşünü gerektirecek bir mülâkat yapılacaksa bu durumda görüşme sırasında adayları yargılayabilecek uzman bir kişinin de hazır bulundurulması göz önüne alınır. Mülâkatlarda bulunması gereken ideal kişi sayısı üçtür. Görüşmelere giren her kişi mülâkatlar konusunda deneyimli, başvuru sahibi hakkında tüm detaylara, personel özelliklerini içeren dökümanlara sahip kişilerdir. Mülâkatları daha ileriye götürebilmek için bütün dökümanlar bu görüşmelere katılacak (elemeleri yapacak) kişilerin ellerinde olur. Toplantı salonundaki ortam her iki taraf, görüşme yapılacak ve yapan kişiler için konforlu hale getirilmesi sağlanır, her aday için uygun bir zaman çizelgesi hazırlanır ve görüşme yapılacak adaylar uygun bir şekilde karşılanır ve diğer adaylarla aynı ortam içerisinde bulundurulmazlar. İş görüşmeleri gizlidir ve görüşme yapılacak olan kişilerin aynı ortam içerisinde karşılaşmaları ve tanışmaları uygun olmaz. Çünkü bu adaylar birbirlerinin rakipleridir. Yiyecek ve içecekler görüşme masasına yakın bir yerlerde bulundurulur ve görüşme sırasında ara verildiğinde kişilerin bunlara kolayca ulaşabilmeleri sağlanır. Zaman çizelgesi ilk mülâkata göre tahtaya yazılır ve her mülâkattan sonra kararlar görüşülür. Görüşme odasının düzeni resmi ve resmi olmayan görüşmeler göz önüne alınarak düzenlenir (Fopp, 1997, 63).

Görüşmeleri yapacak olan kişiler bir araya geldiklerinde toplantı başkanı onlara kısaca mülâkatların formatı hakkında bilgi verir. Mülâkata katılacak diğer kişilere herhangi bir alanda soru sormak isteyip istemedikleri önceden öğrenilir. Toplantı başkanının adaylara söylemesi gereken organizasyona ait personel sosyal hakları daha önceden hazırlanır. Bunların içinde genelde ücret, servis, yıllık izin bilgileri

bulunur. Eğer iş adaya teklif edilmişse bu bilgiler adaya bildirilir. Toplantı başkanı diğer mülâkatçılarını kimin mülâkat yapacağı konusunda bilgilendirir ve soruların, formatın ve içeriği konusunda tüm mülâkatçıların görüş birliğine varması sağlanır. Her mülâkatçı diğerinin hangi konuda ve ne soracağını bilir. Herşey tam ve net olduktan sonra ilk aday görüşme için çağrılır (Fopp, 1997, 63).

- **Mülâkatı Yönetme**

Toplantı başkanı her zaman adayları rahatlatır fakat görüşmeyi yapan kişiler adayların her zaman mülâkatlarda gergin olabileceklerini bilir. Toplantı başkanı mülâkatın gidişatı hakkında adaya bilgi verir ve mülâkatçının sorularından sonra adaya da soru sorma hakkı tanınır. Mülâkat mümkün olduğunca rahat (resmi olmayan) bir ortamda ve herşey adayın gerçekte hâl ve hareket tarzını göz önüne serecek şekilde olur. Toplantı başkanı adayın niteliklerini öğrenebilecek yetenekte bir kişidir. Acemi ya da becerisi olmayan mülâkatçılar her zaman konuşmayı uzatma eğilimindedirler. Önemli olan adaya kendini daha iyi ifade etmesi ve bu iş için neden uygun olduğunu açıklaması fırsatı verilmesidir. Mülâkatın tüm şart ve koşulları tüm adaylar için adil ve yansız olmasına özen gösterilir. İlk soru adayın başvuru bilgileri üzerinden olur ve tartışmaya açık ya da çelişkili sorular sorulmaz. Bu adayın rahatlamasını ve kendini güvende hissetmesini sağlar. Dikkatli gözlem ve zaman planlaması tüm adaylar için aynı şekilde uygulanır. Dikkat eksikliği ya da mülâkatın çok uzun sürmesine imkân verilmez. Zaman çizelgesi tutulur ve her mülâkattan sonra yapılan mülâkatla ilgili değerlendirme yapılabilmesi için kısa bir ara verilir ve not tutulur. Adayların mülâkatları hakkındaki tartışmaya mülâkatlar arasında girilmez ve görüşmeden sonra adayların performans değerleri ayrı ayrı değerlendirme formuna yazılır. Böyle yapılması adiliyet sağlar, eğer böyle olmasa mülâkatı yapan kişilerden herhangi birinin adaylardan herhangi birisi hakkında güçlü fikirleri varsa ve bu fikirleri diğer mülâkatçılarla paylaşıyorsa bu diğer adayların etkin şekilde değerlendirilmemesine neden olabilir. Bu da diğer mülâkatları kötü etkiler (Fopp, 1997, 64).

- **Görüşmeyi Bitirme**

Toplantı başkanının görevlerinden bir tanesi de mülâkatın akışını ve zaman planlamasını yönetmektir. Hatta görüşülen adayın bu iş için uygun olmadığına o anda karar verilse bile diğer adaylara tanınan hakların aynısı bu adaya da tanınır.

Aday bu iş için uygun olmasa bile görüşme kısa kesilmez. Adayın uygun olmadığı düşünülürse mülâkattan yaklaşık 10-15 dakika sonra toplantı başkanı nezaketli bir şekilde görüşmeyi yapanların başka soru sorup sormayacaklarını tespit eder ve adaya da sorusu olup olmadığı sorar. Eğer adayın sorusu yoksa görüşmenin bu ögesini takip ederek toplantı başkanı adayı mülâkatın sonuçları doğrultusunda bilgilendirileceğini bildirerek görüşmeyi bitirir. Değerlendirmeler yapıldıktan sonra adaylara bir zaman dilimi verilerek bu süre içerisinde yazılı olarak geri dönüleceği söylenir. Bunun için en uygun zaman dilimi yaklaşık olarak bir haftadır. Toplantı başkanı adayın mevcut pozisyonu ve sosyal hakları ile ilgili bilgileri örneğin yıllık izin gibi dikkatli bir şekilde not alır. Son olarak, adaya iş teklif edilecekse ve aday da işi kabul edecekse maaş ve diğer sosyal şartlar adayla bir kez daha görüşülür ve adaya teşekkür edilir (Fopp, 1997, 65).

- **Karar**

Tüm görüşmeler bittikten sonra mülâkatı yapan kişiler, mülâkatlar hakkında notlarını alırlar. Her görüşme sırasında görüşmeyi yapanlar kararları oluşurken değerlendirme formunu doldururlar. Ekseriya bütün gün boyunca yapılan mülâkatlar sonunda her mülâkatın detaylarını hatırlamak zordur. Bu nedenle seçme işleminin oluşabilmesinden önce her görüşme süresince notların alınması çok önemlidir. Bu nedenle değerlendirme formalarının doldurulması gereklidir. Değerlendirme formu kısadır fakat görüşmeyi yapan kişiye görüşme hakkında önemli noktaları hatırlatır. Aday hakkında notlar alınması ve ne kadar nitelikli olduğu belirtilmesi değerlendirme sırasında önemlidir. Çünkü bir süre sonra bakıldığında adayla ilgili bilgilere bu notlar sayesinde ulaşılabilir. Görüşmeden sonra adayla ilgili bilgilere ve adayın performans kayıtlarına bu notlar sayesinde ulaşılabilir. İşin adaya teklif edilmediği durumlarda bazen adaylar mülâkatla ilgili şikayette bulunabilirler. Bu durumda bu formlara bakılıp bilgilendirme yapılması uygundur. Bu nedenle uygun kayıt tutulması ve adil değerlendirme yapılması bu açıdan önemlidir (Fopp, 1997, 65).

Toplantı başkanı tartışmaları kontrol eder ve uygun adayın ortak bir şekilde seçilmesine karar verilmesini sağlar. Eğer pozisyon için birden fazla uygun aday olduğu düşünülüyorsa bu durumda bu adayların skor karşılaştırması yapılmalıdır. Bu işlemi yaptıktan sonra uygun adaya iş teklifinde bulunulur ve adayın cevabı öğrenilir.

Sonuçtan emin olunması gerekir. Başarılı adayın işi kabul ettiğine dair onayı gelmeden diğer adaylara olumsuz cevap verilmez.

- **Mülâkatta Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar**

Yeni birisiyle karşılaşıldığında görünümüne göre değerlendirilmesi ve buna verilen reaksiyon normaldir. Araştırmalar gösteriyor ki işe alınan pek çok insan ne söyleyip ne yaptığına göre değil ilk odadan içeri girişine göre değerlendirilmektedir. Organizasyon içinde etkin bir takım oluşturmak isteniyorsa bu eğilime karşı durulmalı ve bilimsel yollarla aday seçilmelidir. Bununla birlikte aynı zamanda bu kişilerin davranış ve görünümünün görüşmeyi yapan kişilerin kararını etkilemesine izin verilmemesi ve kararın kişilerin sorulara verdikleri cevaplara göre adil olarak değerlendirilmesi dikkat edilmesi gereken bir noktadır. Bazen ne yazık ki bazı kişiler mülâkatlarda diğerlerine göre daha başarılı olabilirler ama mülâkatta çok başarılı olan kişi pozisyon için uygun olmayabilir. Kişinin mülâkat tekniklerine göre değil, bu kişinin bu pozisyon için uygun olup olmadığına göre değerlendirilir. Görüşülen uygun olabilecek adaylara aynı zamanda mülâkat sırasında çalışma ortamları da tanıtılır. Çünkü içerik ve çevreye de uyum sağlanması işe başlayacak yeni bir kişi için de uygundur. Çevre ile ilgili bilgi verilmesi için departmandan uygun bir kişi adayla birlikte çevrede dolaştırılır. Bunun bir amacı da aday hakkında son karar verilmeden önce çevreyi gezdiren bu kişiden de aday hakkında bilgi almaktır. Araştırmaların pek çoğu gösteriyor ki mülâkatçıların kararıyla çevreyi gezdiren kişilerin kararları aynı çıkmaktadır. Mülâkatlar çatışmalardan uzak tutulur. Önemli olan adaydan alınabilecek maksimum bilgiyi almak ve adayın bu pozisyon için uygun olup olmadığını ölçmektir. Görüşme sırasında bazı davranışlarını uygun bulunmayan ama pozisyon için uygun olduğunu düşünülen adayın bu davranışlarını işe aldıktan sonra değiştirilebileceği düşünülmez. İnsanları değiştirmek çok zordur ve doğru insanı seçmek mülâkatı yapan kişinin en önemli görevidir. Yanlış bir kişinin alınmasının önemli olmadığı düşünülmez çünkü deneme süresinde bile yanlış olduğuna karar verilen bu kişiye harcanan zaman ve maliyet yüksek olacaktır. Hemen hemen emin olunan aday hakkında ikinci bir görüşme yapmak için tereddüt edilmez. Çünkü buna harcanan zaman pozisyon için seçilecek uygun adaya geçecektir (Fopp, 1997, 67-68).

3.4 A.B.D'deki Müzelerde Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme insan kaynakları biriminin bağlı bulunduğu organizasyon için sorumlu olduğu süreçlerden biridir. Eğitim ve geliştirme o organizasyonun verimliliğinin artmasını, bunun ileride de korunmasını ve diğer organizasyonlar arasındaki itibarını artıran önemli etmenlerden biridir. Bilgi çağı olan günümüzde bilimin her disiplinde neredeyse her gün yeni bir keşif gerçekleştirilmekte ve internet gibi kaynaklar kullanılarak insanlar çok kısa sürede bilgilere ulaşmaktadırlar. Müzeler içinde pek çok disiplini barındıran kurumlardan biridir. Tabi ki bu disiplinler müzenin koleksiyon yapısına göre değişiklik göstermektedir. Daha önceki bölümlerde de belirtildiği üzere müze ister büyük ölçekte ister küçük ölçekte olsun mutlaka içinde olması gereken belli başlı pozisyonlar vardır. Bu pozisyonlarda çalışan insanların disiplinlerindeki gelişmeleri takip etmeleri ya da onların bu gelişmelerden haberdar edilmeleri en doğal hakları olduğu gibi aynı zamanda da müzenin de daha sağlıklı bilgi üretmesine olanak tanıyacaktır. Örneğin konservasyon biriminde çalışan personelin alanında yeni çıkan iş aletlerini, koruma tekniklerini öğrenmesi belki daha önceden kurtarılamayacak gözüyle bakılan bir objenin kurtarılmasını ve insanlık hazinesine kavuşturulmasını sağlayacaktır. Başka bir örnek de ileride anlatılacak olan organizasyon içinde personelin görev ve sorumluluklarını daha iyi bir şekilde yerine getirebilmeleri için personele sağlanan kişisel gelişime yönelik kurslardır. İşte bu nedenden dolayıdır ki eğitim ve geliştirme müzeler için çok önemli bir süreçtir. Bu bölümde eğitim ve geliştirmenin müze içerisinde nasıl yapıldığı örnekleri ile verilecektir.

3.4.1 İşe Yeni Alınan Personelin Geliştirilmesi

İşe yeni alınan personelin geliştirilmesinde pek çok yöntem uygulanmaktadır. Yeni başlayan eleman en detaylı bir şekilde işe odaklanılması sağlanmaya çalışılır. Bu da tecrübeli bir kişinin gözetiminde yapılır. İşe yeni giren tecrübesiz personele müze içerisindeki iş akış süreçlerini ve işlerin nasıl yapıldığını daha kısa sürede öğrenebilmesi için prosedürler iyice aktarılır ve organizasyon tanıtımı yapılır. Bunun için müzeyi tanıtıcı kitapçıkla beraber müze çalışanlarından oluşan deneyimli gruplarla işe yeni giren personel ile soru cevap şeklinde yapılabilecek toplantılar

düzenlenir. Bu tip yaklaşımlar ilk aşamada yeterli olabilir fakat geçicidir. Bu nedenle aşağıda belirtildiği gibi daha proaktif metodlar da uygulanabilir (Fopp, 1997, 69-70).

- **İş Rotasyonu**

Personelin geliştirilmesinde, genç ya da tecrübesiz bir kişiye belirli bir işin organizasyon içerisinde verilmesi bu kişinin gelişimi ve müzeye katkısı açısından çok uygun olmaz. Tecrübesiz elemanları yapmakta oldukları monoton işlerden alıp grup ya da organizasyon içinde rotasyon yaparak onlara daha fazla fayda sağlanabilir. Grup içerisinde farklı yeteneklerde farklı kişilerin o işle ilgili çeşitli alanlarda rotasyona tabi tutulmaları grubun ve departmanın başarı sonuçlarını artırır. Bu pek çok fayda sağlayacaktır. Öncelikle, kişiye grup içinde daha geniş deneyim alanı; yetenek gelişimi ve grup içinde diğerlerinin yaptıkları işin niteliği ve o işlerle ilgili kısıtlar hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar. Bu, profesyonel yöneticilerle çalışanların kişisel ve işe yönelik güçlü ve zayıf yönlerini tanımasını ve bunları geliştirmeye ve iyileştirmeye yönelik program hazırlamalarını sağlar (Fopp, 1997, 70-71).

- **Görev Rotasyonu**

Görev rotasyonu iş rotasyonundan farklıdır. Bunun anlamı, eleman bulunduğu kısımdan alınıp, farklı alanlarda görev verileceği gibi, farklı fonksiyonlara da bu personel yerleştirilebilir. Rotasyon aynı zamanda profesyonel bir yöneticinin kaynaklar üzerinde öncelikleri belirlemesinde yardımcı olur. Örneğin, kısa süre içerisinde yetiştirilmesi gereken bir sergi projesi için eleman ihtiyacı duyulabilir. Bu görev farklı çalışma gruplarındaki kişilerin yeteneklerini kaspayacak şekilde ve bir iş gücü oluşturacak niteliktedir. Sergi organizasyonu sırasında dizayn, araştırma, küratorlük, koruma, güvenlik ve pazarlama yapmak için personele ihtiyaç duyulur. Tüm bu farklı alanlar için farklı yeteneklerdeki personeli biraraya getirmek projenin ve bu işin zamanında bitirilebilmesi için bu kişilere işleri vermek günlük iş hayatında yöneticiye yeni sorumluluklar yükler (Fopp, 1997, 72).

- **İş Programlarını Planlama**

Gerekli olduğu durumlarda kendi iş yapabilirlik potansiyelinin farkında olmayan personel için planlanmış iş programları oluşturulabilir. Kimi zaman hedefleri de kapsayan iş programlarının, düzenli olarak çalışanla birlikte gündeme getirilmesi ve tartışılması organizasyon içerisinde güçlü bir yapı oluşturulmasını sağlar. Aynı

zaman bu iş planları personelin üstesinden gelecekte zorlandığı görevler için bir yol gösterici olur (Fopp, 1997, 72).

- **Başka Bir Kurumda Görevlendirilme**

Eğer organizasyonda bireysel gelişimi sağlayacak kaynaklar ya da fırsatlar yoksa bile profesyonel bir yönetici olarak çalışanların gelişimine katkıda bulunulması önemli bir noktadır. Örneğin, personelin gelişimi için kısa süreli olarak başka bir organizasyonda veya başka bir grup içerisinde görev almasını sağlanır. Farklı gruplarda veya organizasyonlarda yapılan görevlendirmeler, bir kurumda olan görevlendirmeler enstitüden enstitüye, departmandan departmana ve çalışma grubundan çalışma grubuna olabilir (Fopp, 1997, 72).

3.4.2 Yön Gösterme/Yetiştirme

Geliştirmenin bir parçası da yönetim tarafından hangi seviyede olursa olsun çalışanların sürekli yetiştirilmesinin yön gösterilmesinin sağlanmasıdır. Yön göstermek (Coaching) çok önemlidir fakat sistematik olarak uygulanması doğru olmaz. Çünkü bazen fırsatlar ortaya çıktığında bu fırsatların değerlendirilmesine engel olabilir. Ne yazık ki, çoğunlukla yön göstermek yanlış giden birşeyler olduktan sonra uygulanmaya başlanır. Aslında, yön göstermek günlük yönetiminin bir parçası olmalıdır. Tecrübeli ve becerikli yöneticiler yön göstermenin onun çalışanlar ile ara birim oluşturmanın bir parçası olduğunu bilir. Yönlendirme nazik bir şekilde yapılmalı “bu işi nasıl yaptınız? Benim yaptığım gibi yapın” şekline dönüştürülmemelidir. Yöneticinin fonksiyonu çoğunlukla soru sormaya veya sorgulamaya yöneliktir. Bu çoğunlukla hassas bir şekilde çalışan personele aktarılmalı ve çalışan personele soru sorulduğunda personelin bu işi başarı ile tamamlayacağı bu sorularla hissettirilir. Başarılı yöneticiler o veya bu şekilde tüm zaman içerisinde personelin yönlendirilmesi gerektiğini bilirler. Eğer çalışanlar, yöneticilerinin görevlerini yüksek standartlarda liyakatli bir şekilde yaptığını, kendilerinin ne konuştukları hakkında yöneticilerinin de aynı şeyi anladığını bilirlerse yapılan yön göstermeye olumlu karşılık verirler. Eski bir atasözü olan “söylediğimi yap yaptığımı yapma” yönetim alanında işe yaramaz. Hata bulmaya çalışan yöneticiler personelleri tarafından saygı görmezler. Ancak bu hataların olabileceği ve bu hataların daha sonraki durumlarda tecrübe olarak

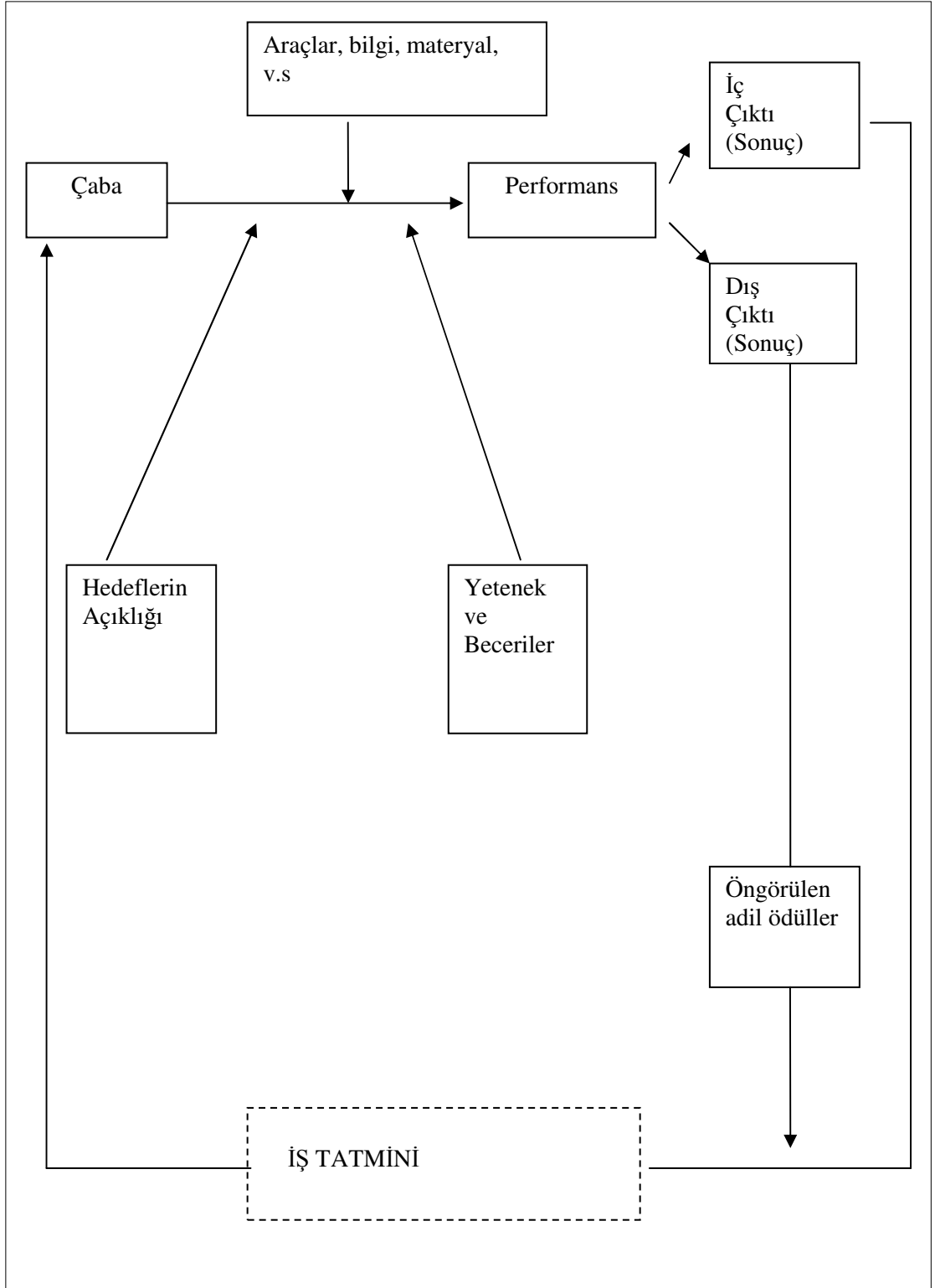
değerlendirilebileceği düşüncesi yöneticiler tarafından sabırlı bir şekilde çalışanlara aktarılırsa, çalışanlar ellerinden gelenin en iyisini yapacaklardır (Fopp, 1997, 73).

Yön gösterme mükâfatlandırma sistemi içinde önemli bir motivasyon aracıdır. Kabul edilmelidir ki yönlendirme sadece işlerin yanlış sonuçlandığı durumlarda uygulanmalı günlük yönetimin bir parçası olmalı ve yapılan işlerin doğru gittiği zamanlarda da uygulanmalıdır. Yön gösterme sayesinde ortaya çıkan olumlu işler sonucunda bir ödüllendirme sistemi tüm çalışanlara eşit bir şekilde uygulanır. Fakat bazen bazı şeyler doğru gitse bile yapılan işlerden olumlu sonuç alınamayabilir. Yine de bu durumda personele vermiş oldukları emekten dolayı tebrik edilir fakat bunun yanı sıra bu işten nasıl başarılı bir sonuçla çıkabileceğimizi farklı bir yöntemle personele aktarılmalıdır. Yöneticiler, çok iyi eğitilmemiş ya da çok iyi donanımı olmayan kişilerin farklı yöntemlerle yaptıkları işleri eleştirmemeye gayret gösterirmelidirler.

Yönetim konusundan ayrılmadan önce motivasyonu etkileyen faktörler arasındaki ilişkinin önemini yeniden vurgulamak doğru olacaktır. Yönlendirme ile performans değerlendirme arasında benzerlik vardır. Performans değerlendirme sisteminde standartlar karşılaştırabilir, tutarsızlık belirlenip ortadan kaldırılabilir ve hedef gerçekleştirmeler ölçülebilir. Tablo 1’de bahsedilen standart bilgiler ödül sistemi uygulanmış, karşılaştırmalar, performanstan geri dönüş alma, performans hedeflerinin değerlendirilmesi, iş tatminin sağladığı gibi tutarsızlıkların azaltılmasını sağlar. Performans sistemi, personelin işe yönelik ve kişisel hedeflerini gerçekleştirmelerini amaçlar, gerekli durumlarda değiştirilebilir olup yöneticinin yetenek ve tecrübe yönetiminine göre esneklik gösterir. Çıktılar, ödül, tatmin, çaba döngüsel olup olumlu performans sonucuna ulaşılmasını sağlar. Performans sonucu yeterli değilse dikkatli yönetim şekli ile bu personelin performansı geliştirilebilir. Başarısız performansın nedenleri araştırılırken öncelikle personelin neden çalıştığına, amaçlarının ne olduğuna, bu işle ilgili düşüncelerinin ne olduğuna ve iş yapış tarzının ve görevlerinin neler olduğuna bakılması gerekir. Eski bir atasözü olan ‘size nasıl davranılmasını istiyorsanız; siz de öyle davranın’ sözü tüm yöneticiler için esas olmalı ve başarılı bir yönetici çalışan personelin nasıl biri olduğunu görebilen, onun istek ve ihtiyaçlarını anlayıp, bunları karşılayabilen ve bir şekilde çalışanın iş tatminini almasını sağlayan kişidir (Fopp, 1997, 74).

Çalışan personelin ödül sistemini doğru bir şekilde algılamalarının sağlanması, işe yönelik memnuniyetsizliklerinin giderilmesi, çalışanlar tarafından gösterilen performansın farkında olunması bir yöneticinin dikkat etmesi gereken önemli hususlardır. Bu da ancak dikkatli aday seçimi, adayın işe alınması, adayın yetiştirilmesi, adayın performans değerlendirme sistemine dahil edilmesi ve adayın gelişiminin takibi ile başarılabılır. Bu bir kenara bırakılabilecek ve sadece yılda bir kere yapılan işler gibi değildir. İnsan yönetimindeki en önemli kriter iş ortamlarında insani ilişkileri üst düzeyde tutmakla başlar (Fopp, 1997, 75).

Tablo 1: Standart Bilgiler Ödül Sistemi



Michael A. Fopp, Managing Museums and Galleries (New York: Rotledge, 1997), 74'den uyarlandı.

3.4.3 Metropolitan Sanat Müzesi Eğitim ve Geliştirme Programlarının Araştırılması

Metropolitan Sanat Müzesi'nde her yıl çalışanlarına İnsan Kaynakları bölümü tarafından yıl içerisinde yayılmış mesleki gelişim kursları düzenlenmektedir. Bu kursların tamamı çalışanlar için ücretsiz olup, bazı kurslar hariç (yöneticilere yönelik kurslar) katılmak için herhangi bir önkoşul aranmamaktadır. Mesleki ve kişisel eğitim programları, İnsan Kaynakları'nın Profesyonel ve Organizasyonel Gelişim Bölümü tarafından sağlanmaktadır. Aşağıda Metropolitan Sanat Müzesi personeline yönelik 2006 yılında yapılan mesleki ve kişisel eğitime yönelik eğitim programları hakkında genel bilgi verilmiştir:

Metropolitan Sanat Müzesi Yıllık Kişisel ve Mesleki Gelişime Yönelik Eğitim Programı 2006 Yılı Kayıt Yönergesi (*)

Kursların eğitim dönemi Aralık 2006'da başlar ve 2007 yılına kadar devam eder. Kursu katılmak isteyen personelin öncelikli olarak kurs kataloğunu incelemesi ve kendisine uygun kursu seçmesi gerekmektedir. Seçtiği kursa gitmek isteyen personel kataloğun arkasındaki formu doldurup imzalaması ve yöneticisinin de bu formu onaylaması ve en geç 17 Kasım 2006 tarihine kadar doldurulan formların İnsan Kaynakları'ndan ilgili kişiye göndermesi gerekmektedir.

Eğer katılımcı öğle arası seminerlerine (Ek 12'de ayrıntısı ile açıklanmıştır) katılmak isterse katılmak istediği kursların tarihleri e-posta veya müze gazetesi olan *Met Matters* aracılığıyla bildirilmesinden itibaren başvurusunu İnsan Kaynakları'na göndermesi gerekmektedir. Seminerler 25 kişi ile sınırlı olduğu için önce başvuran kişilere öncelik tanınmaktadır.

Kişisel ve mesleki gelişime yönelik eğitim kurslarından biri de bilgi sistemleri ve teknoloji eğitim kurslarıdır. Bu kurslar Bilgi Sistemleri ve Teknolojileri Bölümü tarafından hazırlanmaktadır. Bu kurslara katılmak isteyen personelin bu bölümün kayıt süreçlerini takip etmesi gerekmektedir.

Bu eğitimlerin hazırlanma aşamasında ilk önce yıllık eğitim planına göre eğitime katılacak katılımcıların eğitim öncesi ihtiyaç ve ilgilerini daha net belirleyebilmek için katılımcılara bir anket düzenlenir. Sonuçlar gizli olarak tutulur ve sonuçlara göre katılımcıların eğitim ihtiyaçları düzenlenir.

Eğitimden en az iki hafta önce katılımcılara Microsoft Outlook takvimi üzerinden bir davetiye gönderilir. Davetiyenin içeriğinde yapılacak olan eğitimin başlığı, günü, saati, yapılacağı yer belirtilir. Eğer katılımcıların e-posta erişimi yoksa davet mektubu katılımcının yöneticisine gönderilir. Eğitimlerle ilgili olarak aynı zamanda katılımcıların yöneticileri de eğitimler ve eğitimlerin çıktıları ile ilgili olarak bilgilendirilmelidir. Sınıfların sayısı limitli olduğu için her zaman katılımcılar eğitimler için yer bulamayabilirler. Bu durumda insan kaynakları bu katılımcıları daha sonra açılacak ilgili eğitimlere yönlendirir. Katılımcı kayıt yaptırmış olduğu halde İnsan Kaynakları'ndan herhangi bir davet mektubu ulaşmazsa, eğitim öncesinde İnsan Kaynakları'na bilgi vermesi gerekmektedir.

Eğer katılımcı eğitime katılamayacaksa bu durumu en az üç gün önce İnsan Kaynakları'na bildirmesi gerekmektedir. Eğitimden üç gün önce bildirilmesi boşalacak olan yer için yeni bir katılımcı ayarlanmasını sağlayacaktır. Bu konuda insan kaynakları ile yapılacak olan işbirliği çok önemlidir.

Mevcut yıllık eğitim planı ve içerikleri departmanlarının veya çalışma gruplarının ihtiyacını karşılamıyorsa bu konuyla ilgili olarak insan kaynaklarına bilgi verilir. İnsan kaynakları bölümlerin talepleri doğrultusunda özel eğitim programları oluşturur.

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma.

3.4.3.1 Metropolitan Sanat Müzesi Kişisel ve Mesleki Gelişime Yönelik Profesyonel Kurs Katalog ve Katılım Formu Örnekleri

Yukarıda Metropolitan Sanat Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nün 2006 yılında personeli için hazırladığı kişisel ve mesleki eğitime yönelik kurslar hakkında genel bilgi verilmiştir. Bahsedilen bu kursların Metropolitan Sanat Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü tarafından gönderilen katalog örnekleri Ekler bölümünde (Ek 12: Metropolitan Sanat Müzesi Kişisel ve Mesleki Gelişime Yönelik Kurs Katalog Örnekleri) verilmiştir. Bu bölümde her bir kursun adı, süresi, içeriği ve amaçları açıklanacaktır:

- **En İyi Adayı Seçmek, Yöneticiler İçin Mülâkat Teknikleri:** 4 saat.
Yöneticilerin uygun eleman seçimi kararı verebilme becerilerini geliştirmeye,

mülakat tekniklerini öğrenip doğru uygulamalarına yönelik bir kursur. Müzenin eleman işe alma ve mülakat süreçlerini anlama, mülakatı doğru hazırlama, uygun eleman seçimini amaçlar.

- **Yöneticiler İçin Çalıştay Performans Değerlendirme:** 6 saat. Yöneticilere, etkin yöneticilik tekniklerini geliştirmek ve yöneticilik rolünü nasıl en iyi şekilde gerçekleştirebileceklerini sağlamaya yönelik bir kursur. Varolan yöneticilik becerilerini daha geliştirme, kendilerine bağlı personelin performansını iyileştirmek için koçluk eğitimi tekniklerini kullanma, övgü ve takdir sistemlerinin kullanımı, zaman kontrolünü amaçlar.
- **Durumsal Liderliğin Avantajları:** 4 saat. Yöneticilerin, kendisine bağlı çalışan personeli motive etmek, gereksiz iş yükünden kurtulmak için delegasyon yöntemlerinin kullanımına yönelik bir kursur. Yönetme, koçluk etme, motive etme ve delege etme kombinasyonlarının kullanımına; hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için çalışan personel arasında işbirlikçi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturulmasını amaçlar.
- **Performans Problemlerini Çözme:** 3 saat. Çalışan personelin performans sorunlarının belirlenmesi, bu sorunlara karşı çözüm yollarının bulunması ve çalışan personele geri bildirim verilmesi süreçlerini anlatan bir kursur. Çalışan personelin zor davranışları ile başa çıkmayı, bu tarz davranış sergileyen personelin yaratabileceği problemleri önceden önlemeyi, personelin yaratabileceği zor durumlarda aksiyon planları oluşturabilmeyi amaçlar.
- **Etkin Performans Gözden Geçirme Çalışmaları Yöneticiler İçin Koçluk Seminerleri:** 6 saat. Yönetici ile çalışan arasındaki performans görüşmeleri sırasında çalışan personelle yönetici arasında nasıl pozitif ilişki geliştirebileceğini ve personelin çalışma isteğini nasıl arttırılabileceğini anlatan bir kursur. Rahat ve verimli performans değerlendirme yapmayı, personelden beklentilerini doğru iletebilmesi için gerekli iletişim kurmayı, iki yönlü iletişim geliştirmeyi amaçlar.
- **Etkin İş Akışı Takım Başarısı İçin Anahtar Unsurlar:** 3 saat. Yöneticilere mevcut takımların veya farklı fonksiyonlardaki takımların yönetiminde etkin iş akış süreçlerinin nasıl oluşturulacağı ve nasıl verimliliklerinin arttırılacağını anlatan bir kursur. Takım içerisinde personelin tüm rol ve sorumluluklarının belirlenmesini, en iyi verimlilikte takım çalışmalarını amaçlar.

- **Gemiyi Sabit Tutmak Değişim Dönemlerinde Takımların Yönetimi:** 3 saat. Organizasyon içerisindeki değişim sürecinde yöneticilere nasıl yaratıcı yollar ve bu durumlarda nasıl yöneticilik becerilerini geliştirebileceklerini anlatan bir kurdur. Değişim dönemlerinde oluşabilecek psikolojik sorunları analiz edebilmeye, takım moralinin ve verimliliğinin sürdürülmesini amaçlar.
- **Çatışmalarda Uzlaşma Becerileri:** 7 saat. Yöneticiye bağlı çalışan personel arasındaki farklılıkları, çatışmaları anlama ve çözüm yöntemlerini anlatan bir kurdur. Çatışma yönetimi yapabilmek için beceri kazandırmayı, çatışmaları önlemek için çalışanlar arasındaki olumsuz etkileri fark edip ortadan kaldırmayı amaçlar.
- **Balık Felsefesi! Takımınıza Yeniden Hayat Kazandırmak:** 3 saat. Çalışan personelin enerjisini en yüksek seviyeye çıkarmayı ve tüm takım oyuncularının aynı anda kendi enerjilerini ve heveslerini işlerine yansıtmasını sağlamayı anlatan bir kurdur. Takımın daha başarılı, enerjik olmasını; takımın yaratıcılığı ve hayal gücünü arttırmayı amaçlar.
- **Kişisel Halkla İlişkiler:** 3 saat. Çalışma ortamında olumlu davranışlar geliştirebilmek ve kişisel halkla ilişkileri olumlu yönde diğerlerine aktarabilmeyi anlatan bir kurdur. Organizasyon içerisinde çalışanların sahip olduğu heyecanın, başarının, açıklığın ve etkili iş sonuçlarının başkaları tarafından bilinmesini amaçlar.
- **Duygusal Zekâ İle Çalışma:** 3 saat. Katılımcıların duygusal zekâlarını, başarı ve liderlik yeteneklerini geliştirmeyi anlatan bir kurdur. İş ortamlarında çatışmaları yönetmek, stresi azaltmak, güven ortamı yaratmak ve ortak çalışma bilinci geliştirmek amacıyla EI'nin kullanımını amaçlar.
- **İletişim Becerisinin Ortaya Çıkartılması ve İş Ortamlarında Uygulanması:** 4 saat. Katılımcıların kendi iletişim becerilerini ortaya çıkarmaları ve farklılıkları da göz önüne alarak etkin iletişim yöntemlerini geliştirmelerini anlatan bir kurdur. Davranışları anlama becerisini, kendinden farklı kişilerle iletişim kurabilme stratejileri geliştirmeyi amaçlar.
- **Rekabetçi Durumlarda İşbirliği Yapmak:** 3,5 saat. Rekabetin işbirliğine dönüştürülmesini ve teşvik edici ilişkiler geliştirilmesini anlatan bir kurdur.

Rekabetçi durumlar karşısında profesyonel ilişki geliştirebilmeyi, rekabet durumlarında yeni beceriler geliştirilmesini amaçlar.

- **Yönetim Becerilerini Geliştirme:** 3,5 saat. Personel ile bir üstü arasında meydana gelebilecek kötü iletişimin giderilmesini ve çalışanlar ile üstleri arasında çatışma şeklinde olan davranışların işbirliğine çevrilmesini anlatan bir kurstur. Çalışan personel ile yöneticileri arasındaki iletişim kopukluğunun çözülmesini amaçlar.
- **Günlük Hayatta Çatışmaları Çözme ve Müzakere Becerileri Geliştirme:** 7+3 saat. Anlaşmazlıkların nasıl çözüleceği; müzakerelerin nasıl pozitif, profesyonel bir şekilde yürütüleceği ve herkesin aynı anda kazanabileceğinin anlatıldığı bir kurstur. Çatışmaların işbirliğine dönüştürülmesini, diyalogla çözülmesini amaçlar.
- **Üst Yönetimle Zor Görüşmeleri Yapma Sanatı:** 7 saat. Duyguların yönetimini, zor görüşmelerdeki ana noktaların ortaya çıkarılmasını ve yapıcı görüşmelerin oluşturulmasını anlatan bir kurstur. Kişilerin duygusal reaksiyonlarını nasıl yöneteceklerini, karşılıklı dinleme ve öğrenmesini amaçlar.
- **Başarılı Bir Proje Yönetimi İçin Gerekenler:** 7 saat. Proje yönetiminin temel ilkelerini, nasıl proje planlanacağını, süreçlerin nasıl izleneceğini ve başarıyı sağlayacak iletişimin nasıl yönetileceğini anlatan bir kurstur. Etkili proje planlarını geliştirmek, proje durumunu kontrol etmeyi, izlemeyi ve raporlamanın nasıl yapılacağını amaçlar.
- **Aşırı İş Yükü İle Başa Çıkma:** 3,5 saat. Sıkıcı ve monoton işlerin zamanında nasıl bitirilebileceğini, bu işleri yaparken nasıl fikir üretilebileceğini ve tecrübe kazanılabileceğini anlatan bir kurstur. İş yükünü daha verimli bir şekilde yönetmeyi, iş yerindeki stresi azaltmayı, iş hayat dengesini korumayı amaçlar.
- **Gereksiz E-Posta Yoğunluğu:** 3,5 saat. Efektif araçları okumayı, yazmayı, ve e-postaların nasıl yönetileceği, hızlı okuma ve zaman yönetimini anlatan bir kurstur. Daha etkin bir şekilde kâğıtta ve ekranda e-posta okumayı, e-postaları daha verimli kullanmayı amaçlar.

- **Anlayarak ve Hızlı Okuma:** 3,5 saat. Beynin ve gözlerin okumadan nasıl etkin kullanılacağını anlatan bir kurstur. Ekran ve kâğıt üzerinde hızlı okumayı, bilgileri daha fazla akılda tutmayı amaçlar.
- **Kısa Notların, Mektuplar ve E-Postaların Yazışma Usulleri:** 1,5 saat. Kısa notlar, mektuplar ve e-postaların uygulama ve biçimini daha iyi bir şekilde kullanılmasını anlatan bir kurstur. Bu üç iş haberleşme anahtar kategoriyi en verimli biçimde kullanmayı amaçlar.
- **Daha İyi İş Mektupları:** 1,5 saat. İş mektubu yazımında temel konuları anlatan bir kurstur. İş mektubu yazma ve hazırlamada daha iyi olunmasını amaçlar.
- **Daha İyi Bir Editör Olmak:** 3 saat. Sistematik editörlük yöntemlerini ve tekniklerini anlatan bir kurstur. Düzenleme becerilerini geliştirmeyi amaçlar.
- **Profesyonel Telefon Görüşmeleri:** 1,5 saat. Telefon iletişimindeki profesyonelliği ve verimliliği nasıl geliştirileceğini ve genel telefon iletişimindeki hatalardan nasıl uzak durulacağını anlatan bir kurstur. Telefon profesyonelliğinin ve efektifliğinin geliştirilmesini amaçlar.
- **Topluluk Karşısında Konuşma ve Sunum Becerisi Çalıştayı:** 3 saat. İş ortamında yapılan toplantılarda, toplantının ana temasını iletilebilmesi için daha rahat, kendine güvenli efektif sunucu olunmasını anlatan bir kurstur. Topluluğa karşı konuşma ve sunumlardan etkili iletişim esaslarının uygulanmasını amaçlar.
- **Doğaçlama Olarak Akıcı Konuşma ve Dinleme Becerilerini Geliştirmek:** 4 saat. Anadili İngilizce olmayan katılımcıların konuşmada akıcılıklarını ve dinlemede kavrayışlarını geliştirmeyi anlatan bir kurstur. İngilizceyi ikinci dil olarak konuşanların daha etkili konuşma ve anlamalarını amaçlar.
- **Açık, Anlaşılır ve Kendine Güvenli Şekilde İngilizce İletişim:** 12 saat. Anadili İngilizce olmayan katılımcıların İngilizceyi daha berrak ve kendine güvenli konuşabilmelerini ve anlayabilmelerini anlatan bir kurstur. İngilizceyi ikinci dil olarak konuşanların daha etkili konuşma ve anlamalarını amaçlar.
- **Öğle Yemeği Zamanı Seminerleri:** Metropolitan Sanat Müzesi'nin farklı özelliklerini anlatan bir seminerdir.
- **Haklar, İzinler ve Görüntü Yayınlama:** 3,5 saat. Yazarların, editörlerin, sözü edilen iş sahiplerinin ya da üretimcilerin, görüntü sağlayıcılarının, fotoğrafçıların

sorumlulukları ve yükümlülüklerini; sözleşmeler ve telif hakları arasındaki farkları; uygun iktibas ve krediyi; diğer ödünç verenlerin ve müzelerin uygulamaları ve tipik politikaları; evrak işleri, fiyatlar ve zaman çizelgelerini; ve diğer konuları anlatan bir çalıştayıdır. İlgili kişilerin alanları ile ilgili yasal prosedürü öğrenmelerini ve uygulamalarını amaçlar.

- **IS&T Eğitim Kursları:** İş yerindeki bilgisayar teknolojisini ve yazılım uygulamalarını nasıl daha fazla üretken kullanılabileceğini anlatan bir kurstur. İş yerinde kullanılan yazılımların etkili ve doğru biçimde kullanılmasını amaçlar.

3.4.3.2 Metropolitan Sanat Müzesi Çalışanlarının Eğitim Programları Kapsamında Yıllık ve Hastalık İzinleri Politikasının Araştırılması

Müzenin tatil, yıllık izinler ve hastalık izinleri tahakkuk politikası müzenin bulunduğu ülkenin (A.B.D) hukusal uygulamalarına göre belirlenmiştir. Bu bölümde müzenin bu politikaları hakkında daha detaylı bilgi verilecektir.

Genel Politika:

Bu politika, müzenin tüm personel için oluşturduğu ücretli tatilleri, yıllık izinleri, hastalık izinlerini ve toplu izinlerin kapsamını anlatan politikadır.

Müze bu politikaya göre izinlerin tahakkuk ettirilmesinden ve uygulamasından sorumludur.

Bu politikanın bilgilendirilmesinin yapılması İnsan Kaynakları Bölümü Başkan Yardımcısı'nın sorumluluğundadır. Kullanılan izinlerin kayıtlarının tutulması, yıllık izinlerin ve hastalık izinlerinin yeterli düzeyde tahakkukunun sağlanması, ücretli izin taleplerinin işleme sokulması ve bunların ücretlerinin ödenmesi insan kaynakları departmanı ve ücret bölümünün sorumluluğundadır.

Personele sağlanan ücretli tatiller, yıllık izinler, hastalık izinleri personelin sınıfına göre belirlenir.

Müze Tatilleri:

Aşağıdaki liste müze tatillerini açıklamaktadır.

Yeni Yıl Günü	Columbus Günü
Martin Luther King Jr. Günü	Seçim Günü
Lincoln'ün Doğum Günü	Gaziler Günü
Washington'ın Doğum Günü	Şükran Günü
Şehitleri Anma Günü	Şükran Günü'nden sonraki Cuma Günü
4 Temmuz (A.B.D'nin kurtuluşu)	Noel
İşçi Günü	

Bir tatil Cumartesi gününe denk gelirse Cuma günleri tatil yapılır, eğer Pazar gününe denk gelirse Pazartesi günleri yapılır. Pazar gününe denk gelen ve kongre kararı ile çıkan milli tatiller aynı gün içinde yapılır.

Tahakkuk Süreci:

Yıllık izinler ve hastalık izinlerinin tahakkuku mali yıla bağlıdır ve Temmuz'un 1'inde başlayıp takip eden bir sonraki yılın 30 Haziran'ında son bulur.

Yıllık ve hastalık izinleri genellikle işe girişteki aydan itibaren başlar*. Tam zamanlı çalışan bir personel:

- Ayın üçüncü gününden sonra işe alımı yapılmaz
- Ay içerisinde on günden fazla ücret ödenmeyen pozisyonda çalıştırılmaz.

Bir personelin bir servis yılını tamamlayıp ücreti hak edebilmesi tahakkukun amacına göre o personelin bir yılını doldurmasına bağlıdır.

Tüm yarı zamanlı çalışan personel hastalık izinlerini işe başladıktan 180 gün sonra kullanabilir.

Programlanmış yarı zamanlı personel yıllık izinlerini işe başladıktan 180 gün sonra kullanabilir. Değişken yarı zamanlı çalışan personel ise ancak müzede bir yılını tamamladıktan sonra bu izni hak eder.

* Yarım gün çalışan personelin yıllık izinleri saatlik bazda ve haftalık olarak işe başladıkları hafta içerisinde başlar

Belirli Personel Sınıflandırmasına Göre Uygulanan Politika:

- **Muaf Tam Zamanlı Personel**

- **Tatiller**

Müze tarafından tatil olarak kabul edilen tüm günlerde sendikadan muaf olan tam zamanlı personele ücret ödemesi yapılır. Bu tatil günlerinde personelin çalışması istenmez. Buna rağmen normal çalışma günü tatile gelen ya da yöneticisi tarafından tatil gününde çalışması istenen personel ekstra bir tatil günü kazanır ve bunu o mali yıl sonuna kadar kullanır.

Tatilde Hastalık İzni: Tatil günü hasta olan muaf tam zamanlı personel hastalığı doktor tarafından onaylanırsa ayrı bir tatil günü hak eder.

Tatilde Aktif Olmayan (Para Ödenmeyen) Personel: Tatil öncesi veya tatil sonrasında ücret ödemeyi hak kazanmamış personele o tatil günü için ücret ödenmez.

Tatilde Yıllık İzin: Yıllık izni tatile denk gelen personel bu iznini yıllık izin olarak kullanmaz ve tatil olarak kabul edilir.

Müzenin Tatil Gününü Kullanımı: Müzenin tatile girdiği tüm tatil günleri aynı yıl içerisinde kullandırılır.

- **Yıllık İzin ve Hastalık İzni Tahakkuk Tablosu**

Yıllık İzin: Muaf tam zamanlı personel yıllık izin tahakkukunu bir günlük ücret artış oranına göre alır (bu da bir günde 7 saate denk gelir). Aşağıdaki tabloda muaf tam zamanlı personele ait yıllık izin tahakkuk tablosunu görebilirsiniz.

Tablo 2: Muaf Tam Zamanlı Personele Ait Yıllık İzin Tahakkuk Tablosu (*)

Tahakkuk Eden Saat Devam eden görevlerde her bir dolu takvim ayı içerisinde	Maksimum Tahakkuk Eden Yıllık İzin Her bir mali yıl içerisinde	Maksimum Müteakip Yıllara Aktarılabilen İzin
15.75	189 Saat	378 Saat

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma.

Her bir mali yıl içinde muaf tam zamanlı personel yukarıdaki tabloya göre izin tahakkukunu kullanabilir. Bir sonraki yıla aktarılabilecek yıllık izin miktarı yukarıda

belirtilen tablodan fazla olursa İnsan Kaynakları Başkan'ı onaylamadığı sürece bu izin iptal edilir.

Hastalık İzni : Muaf tam zamanlı personel hastalık izin tahakkukunu bir günlük ücret artış oranına göre alır (bu da bir günde 7 saate denk gelir). Aşağıdaki tabloda muaf tam zamanlı personele ait hastalık izin tahakkuk tablosunu görebilirsiniz.

Tablo 3: Muaf Tam Zamanlı Personele Ait Hastalık İzin Tahakkuk Tablosu (*)

Tahakkuk Eden Saat Devam eden görevlerde her bir dolu takvim ayı içerisinde	Maksimum Tahakkuk Eden Hastalık İzni Her bir mali yıl içerisinde
7	84 Saat

(*)14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma.

Her mali yıl için muaf tam zamanlı personel yukarıdaki tabloya göre hastalık izin tahakkukunu kullanır. Kullanılmayan hastalık izinleri bir sonraki yıla devredilebilir.

• **Muaf Tam Zamanlı Azaltılmış Personelin İzin Tahakkuk Tablosu**

- **Tatiller:**

Müze tarafından tatil olarak belirlenen günler için muaf tam zamanlı azaltılmış çalışan personele tatillerde ücret ödemesi yapılır fakat bu ücret ödeme personelin azaltılmış ücretine göre yapılır. Tam zamanlı azaltılmış tabloya göre çalışan personelden tatil günlerinde çalışması istenmez. Fakat bu kişilerin normal çalışma günleri tatil günlerine denk gelirse veya yöneticisi tarafından çalışması istenirse yukarıda belirtilen tabloya göre tatil hakkını kullanabilir ve bu tatil ilgili yıl içerisinde kullanılmalıdır.

Tatilde Hastalık İzni: Tatil günü hasta olan muaf tam zamanlı azaltılmış personelin hastalığı doktor tarafından onaylanırsa yukarıdaki tabloya göre ayrı bir tatil günü hak eder.

Tatilde Aktif Olmayan (Para Ödenmeyen) Personel: Tatil öncesi veya tatil sonrasında ücret ödemeyi hak kazanmamış muaf tam zamanlı azaltılmış personele o tatil günü için ücret ödenmez.

Tatilde Yıllık İzin: Yıllık izni tatile denk gelen muaf tam zamanlı azaltılmış personel bu iznini yıllık izin olarak kullanamaz ve tatil olarak kabul edilir.

Müzenin Tatil Gününü Kullanımı: Müzenin tatile girdiği tüm tatil günleri için aynı yıl içerisinde muaf tam zamanlı azaltılmış personele kullandırılır.

- Yıllık İzin ve Hastalık İzni Tahakkuk Tablosu

Yıllık İzin: Muaf tam zamanlı azaltılmış personelin yıllık izin tahakkukunu bir günlük ücret artış oranına göre alır (bu da bir günde 7 saate veya çalışan personelin azaltılmış tablosuna göre 3,5 saate yani yarım güne denk gelir) . Muaf tam zamanlı azaltılmış personele ait ücret tahakkuk tablosu aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 4: Muaf Tam Zamanlı Azaltılmış Personele Ait Ücret Tahakkuk Tablosu (*)

Personel İzin Programı	Tahakkuk Eden Saat Devam eden görevlerde Her bir dolu takvim ayı içerisinde	Maksimum Tahakkuk Eden Yıllık İzin Her bir mali yıl için	Maksimum Müteakip Yıllara Aktarılabilen İzin
Tam Zamanın %50'si	7,875 saat	94,5 saat	189 saat
Tam Zamanın %60'ı	9,3333 saat	112 saat	224 saat
Tam Zamanın %70'i	10,7916 saat	129,5 saat	259 saat
Tam Zamanın %80'i	12,5416 saat	150,5 saat	301 saat

(*)14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma.

Her bir mali yıl için muaf tam zamanlı azaltılmış personelin izin tahakkuku ve iznini bir sonraki yıla aktarımı yukarıdaki tabloya göre yapılır. Her bir mali yıl içinde muaf tam zamanlı azaltılmış personel yukarıdaki tabloya göre izin tahakkukunu kullanabilir. Bir sonraki yıla aktarılabilecek yıllık izin miktarı yukarıda belirtilen tablodan fazla olursa İnsan Kaynakları Başkan'ı onaylamadığı sürece bu izin iptal edilir.

Hastalık İzni : Muaf tam zamanlı azaltılmış personelin hastalık izin tahakkukunu bir günlük ücret artış oranına göre alır (bu da bir günde 7 saate veya çalışan personelin azaltılmış tablosuna göre 3,5 saate yani yarım güne denk gelir). Aşağıdaki tabloda muaf tam zamanlı azaltılmış personele ait hastalık izin tahakkuk tablosunu görebilirsiniz.

Tablo 5: Muaf Tam Zamanlı Azaltılmış Personele Ait Hastalık İzin Tahakkuk Tablosu (*)

Personel İzin Programı	Tahakkuk Eden Saat Devam eden görevlerde her bir dolu Takvim ayı içerisinde	Maksimum Tahakkuk Eden Hastalık İzin Her bir mali yıl için
Tam Zamanın %50'si	3,5 saat	42 saat
Tam Zamanın %60'ı	4,2 saat	50,4 saat
Tam Zamanın %70'i	4,9 saat	58,8 saat
Tam Zamanın %80'i	5,6 saat	67,2 saat

(*)14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma.

Her mali yıl için muaf tam zamanlı azaltılmış personel yukarıdaki tabloya göre hastalık izin tahakkukunu kullanır. Kullanılmayan hastalık izinleri bir sonraki yıla devredilebilir.

- **Muaf Olmayan Tam Zamanlı Personel:**

- **Tatiller**

Müze tarafından tatil olarak belirlenen günler için muaf olmayan tam zamanlı personele tatillerde ücret ödemesi yapılır. Aşağıdaki tabloda belirtildiği gibi bu personelin tatil günlerinde çalışması istenmez. Buna rağmen muaf olmayan personelin yıllık izni tatil gününe denk gelirse veya yöneticisi tarafından tatil

gününde çalışması isternirse ayrı bir tatili günü yıl sonuna kadar kullanmaya hak kazanır.

Tatilde Hastalık İzni: Tatil günü hasta olan muaf olmayan tam zamanlı personel hastalığı doktor tarafından onaylanırsa yukarıdaki tabloya göre ayrı bir tatil günü hak eder.

Tatilde Aktif Olmayan (Para Ödenmeyen) Personel: Tatil öncesi veya tatil sonrasında ücret ödemeyi hak kazanmamış muaf olamayan tam zamanlı personele o tatil günü için ücret ödenmez.

Tatilde Yıllık İzin: Yıllık izni tatile denk gelen muaf olmayan tam zamanlı personel bu iznini yıllık izin olarak kullanmaz ve tatil olarak kabul edilir.

Müzenin Tatil Gününü Kullanımı: Müzenin tatile girdiği tüm tatil günleri için aynı yıl içerisinde muaf olmayan tam zamanlı personele kullandırılır.

- Yıllık İzin ve Hastalık İzni Tahakkuk Tablosu

Yıllık İzin: Muaf olmayan tam zamanlı personel, yıllık izin tahakkukunu bir günlük ücret artış oranının $\frac{1}{4}$ 'ü olarak alır. Bu personelin yıllık izin ve hastalık tablosu arka sayfadadır.

Tablo 6: Muaf Olmayan Tam Zamanlı Personel Yıllık İzin ve Hastalık İzni Tahakkuk Tablosu (*)

Çalışılan Yıl	Tahakkuk Eden Saat Devam eden görevlerde her bir dolu takvim ayı içerisinde	Maksimum Tahakkuk Eden Yıllık İzin Her bir mali yıl için	Maksimum Müteakip Yıllara Aktarılabilen İzin
> 1 aydan 8 yıla kadar	11,6662 saat	140 saat	280 saat
>8 yıl 1 gün'den 15 yıla kadar	14,5833 saat	175 saat	350 saat
>15 yıl 1 günden itibaren devam	15,75 saat	189 sat	378 saat

(*)14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma.

Her bir mali yıl içinde muaf olamayan tam zamanlı personel yukarıdaki tabloya göre izin tahakkukunu kullanabilir. Bir sonraki yıla aktarılacak yıllık izin miktarı yukarıda belirtilen tablodan fazla olursa İnsan Kaynakları Başkan'ı onaylamadığı sürece bu izin iptal edilir.

Hastalık İzni: Muaf olmayan tam zamanlı personel, hastalık izin tahakkukunu bir günlük ücret artış oranının ¼'ü olarak alır. Bu personelin hastalık tablosu aşağıdadır.

Tablo 7: Muaf Olmayan Tam Zamanlı Personel Hastalık İzin Tahakkuk Tablosu (*)

Tahakkuk Eden Saat Devam eden görevlerde her bir dolu takvim ayı içerisinde	Maksimum Tahakkuk Eden Hastalık İzni Her bir mali yıl için
7 saat	84 saat

(*)14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma.

Her mali yıl için muaf olmayan tam zamanlı personel yukarıdaki tabloya göre hastalık izin tahakkukunu kullanır. Kullanılmayan hastalık izinleri bir sonraki yıla devredilebilir.

- **Programlanmış Yarı Zamanlı Çalışanlar (M ve P dereceleri):**

- **Tatiller**

Programlanmış yarı zamanlı personelin yıllık izinleri ücretlendirilmiştir. Bu personele tatillerde ücret ödemesi yapılmaz. Bu personelin çalışma günü tatil gününe denk gelirse veya yöneticisi tarafından tatil gününde çalışması isternirse normal saatlik çalışma ücretinin iki katı kadar ücret alır.

- **Tahakkuk Tablosu**

Yıllık İzin: Programlanmış yarı zamanlı ve derecesi M ve P'ye denk gelen personel, yıllık izin tahakkukunu bir günlük ücret artış oranının ¼'ü olarak alır. Bu personelin tatillerini de kapsayan yıllık izin tablosu arka sayfadadır.

Tablo 8: Programlanmış Yarı Zamanlı Çalışanlar Yıllık İzin Tahakkuk Tablosu (*)

Düzenli Programlanmış Saatler	Tahakkuk Eden Saat Devam eden görevlerde her bir dolu takvim ayı içerisinde	Maksimum Tahakkuk Eden Yıllık İzin Her bir mali yıl için	Maksimum Müteakip Yıllara Aktarılabilen İzin
0 - <10 her hafta için	Yok	Yok	Yok
10 - <20 her hafta için	6,3334 saat	76 saat	152 saat
20 - <30 her hafta için	13 saat	156 saat	312 saat
30 – 32 her hafta için	19,3334 saat	232 saat	464 saat

(*)14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma.

Her bir mali yıl için programlanmış yarı zamanlı personel yukarıdaki tabloya göre izin tahakkukunu kullanabilir. Bir sonraki yıla aktarılacak yıllık izin miktarı yukarıda belirtilen tablodan fazla olursa İnsan Kaynakları Başkan'ı onaylamadığı sürece bu izin iptal edilir.

Hastalık İzni: Programlanmış yarı zamanlı personel, hastalık izin tahakkukunu bir günlük ücret artış oranının ¼'ü olarak alır. Bu personelin hastalık tablosu arka sayfadadır.

Tablo 9: Programlanmış Yarı Zamanlı Personel Hastalık İzin Tahakkuk Tablosu (*)

Düzenli Programlanmış Saatler	Tahakkuk Eden Saat Devam eden görevlerde her bir dolu takvim ayı içerisinde	Maksimum Tahakkuk Eden Hastalık İzni Her bir mali yıl için
0 - <10 her hafta için	Yok	Yok
10 - <20 her hafta için	1,75 saat	21 saat
20 - <30 her hafta için	3,5 saat	42 saat
30 – 32 her hafta için	5,25 saat	63 saat

(*)14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma.

Her mali yıl için programlanmış yarı zamanlı personel yukarıdaki tabloya göre hastalık izin tahakkukunu kullanır. Kullanılmayan hastalık izinleri bir sonraki yıla devredilebilir.

- **Programlanmış Yarı zamanlı Personel (10 – 19 derecesinde olanlar):**

- **Tatiller**

Programlanmış yarı zamanlı personelin yıllık izinleri ücretlendirilmiştir. Bu personele tatillerde ücret ödemesi yapılmaz. Bu personelin çalışma günü tatil gününe denk gelirse veya yöneticisi tarafından tatil gününde çalışması istenirse normal saatlik çalışma ücretinin iki katı kadar ücret alır.

- **Tahakkuk Tablosu**

Yıllık İzin: Programlanmış yarı zamanlı ve derecesi 10 ve 19'a denk gelen personel, yıllık izin tahakkukunu bir günlük ücret artış oranının ¼'ü olarak alır. Bu personelin tatillerini de kapsayan yıllık izin tablosu arka sayfadadır.

Tablo 10: Programlanmış Yarı Zamanlı Derecesi 10 ve 19 Olan Personel Yıllık İzin Tahakkuk Tablosu (*)

Düzenli Programlanmış Saatler	Tahakkuk Eden Saat Devam eden görevlerde her bir dolu takvim ayı içerisinde	Maksimum Tahakkuk Eden Yıllık İzin Her bir mali yıl için	Maksimum Müteakip Yıllara Aktarılabilen İzin
0 - <10 her hafta için	Yok	Yok	Yok
10 - <20 her hafta için	5,3334 saat	64 saat	128 saat
20 - <30 her hafta için	10,6667 saat	128 saat	256 saat
30 – 32 her hafta için	16 saat	192 saat	384 saat

(*)14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma.

Her bir mali yıl için programlanmış yarı zamanlı personel yukarıdaki tabloya göre izin tahakkukunu kullanabilir. Bir sonraki yıla aktarılacak yıllık izin miktarı yukarıda belirtilen tablodan fazla olursa İnsan Kaynakları Başkan'ı onaylamadığı sürece bu izin iptal edilir.

Hastalık İzni: Programlanmış yarı zamanlı personel, hastalık izin tahakkukunu bir günlük ücret artış oranının ¼'ü olarak alır. Bu personelin hastalık tablosu aşağıdadır.

Tablo 11: Programlanmış Yarı Zamanlı Personel Hastalık İzin Tahakkuk Tablosu (*)

Düzenli Programlanmış Saatler	Tahakkuk Eden Saat Devam eden görevlerde her bir dolu takvim ayı içerisinde	Maksimum Tahakkuk Eden Hastalık İzni Her bir mali yıl için
0 - <10 her hafta için	Yok	Yok
10 - <20 her hafta için	1,75 saat	21 saat
20 - <30 her hafta için	3,5 saat	42 saat
30 – 32 her hafta için	5,25 saat	63 saat

(*)14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma.

Her mali yıl için programlanmış yarı zamanlı personel yukarıdaki tabloya göre hastalık izin tahakkukunu kullanır. Kullanılmayan hastalık izinleri bir sonraki yıla devredilebilir.

- **Değişken Yarı Zamanlı Personel**

- **Tatiller**

Değişken yarı zamanlı personelin çalışma günü tatil gününe denk gelirse veya yöneticisi tarafından tatil gününde çalışması istenirse normal saatlik çalışma ücretinin iki katı kadar ücret alır. Tatillerde çalışmayan bu personel ekstra tatil hakkı kazanmaz.

- **Tahakkuk Tablosu**

Yıllık İzin: Değişken yarı zamanlı personel, yıllık izin tahakkukunu bir günlük ücret artış oranının ¼'ü olarak alır. Bu da departmanın talebi doğrultusunda yapılır. Bir önceki hafta çalışan personel bir sonraki hafta yıllık izin alma hakkı kazanır. Çalışma saatleri, fazla mesailer, yıllık izinler veya hastalık izinleri gerçek çalışma saati olarak kabul edilir ve izin tahakkuku uygulanır. Değişken yarı zamanlı personelin yıllık izin tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo 12: Değişken Yarı Zamanlı Personel Yıllık İzin Tahakkuk Tablosu (*)

Çalışılan Yıl	Gerçekleşen Haftalık Çalışma Saatleri	Haftalık Artan İzin Tahakkuku Bir önceki hafta gerçekleşen çalışma saatlerine bağlıdır	En Fazla Verilen Yıllık İzin (Belli bir çalışma saatinin altına düşülünce ekstra izin hakkı yoktur).
< 1 Yıl	Yok	Yok	Yok
10 < 8 yıla kadar	10 – 32 saat	.04 saat	66,56 saat
8 < 15 yıla kadar	10 – 32 saat	.05 saat	83,2 saat
15 ve üzeri yıl	10 – 32 saat	.065 saat	108,16 saat

(*)14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma.

Hastalık İzni: Değişken yarı zamanlı personel, hastalık izin tahakkukunu bir günlük ücret artış oranının 1/4'ü olarak alır. Bu personelin hastalık tablosu aşağıdadır.

Tablo 13: Değişken Yarı Zamanlı Personel Hastalık İzin Tahakkuk Tablosu (*)

Tahmini Haftalık Saatler	Tahakkuk Eden Saat Devam eden görevlerde her bir dolu takvim ayı içerisinde	Maksimum Tahakkuk Eden Hastalık İzni Her bir mali yıl için
0 - <10 her hafta için	Yok	Yok
10 - <20 her hafta için	1,75 saat	21 saat
20 - <30 her hafta için	3,5 saat	42 saat
30 – 32 her hafta için	5,25 saat	63 saat

(*)14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma.

Her mali yıl için değişken yarı zamanlı personel yukarıdaki tabloya göre hastalık izin tahakkukunu kullanır. Kullanılmayan hastalık izinleri bir sonraki yıla devredilebilir.

Mevsimsel çalışmanın doğası gereğince işe giriş tarihinden itibaren 6 ay içerisinde emekli olur veya işten çıkartılırsa kullanmadığı hastalık izinleri iptal edilir.

- **Esnek Yarı Zamanlı Çalışanlar**

- **Tatiller**

Esnek yarı zamanlı personelin çalışma günü tatil gününe denk gelirse veya yöneticisi tarafından tatil gününde çalışması istenirse normal saatlik çalışma ücretinin iki katı kadar ücret alır. Tatillerde çalışmayan bu personel ekstra tatil hakkı kazanmaz.

- **Tahakkuk Tablosu**

Hastalık İzni: Esnek yarı zamanlı personel, hastalık izin tahakkukunu bir günlük ücret artış oranının ¼'ü olarak alır. Bu personelin hastalık tablosu arka sayfadadır.

Tablo 14: Esnek Yarı Zamanlı Personel Hastalık İzin Tahakkuk Tablosu (*)

Tahmini Haftalık Saatler	Tahakkuk Eden Saat Devam eden görevlerde her bir dolu takvim ayı içerisinde	Maksimum Tahakkuk Eden Hastalık İzni Her bir mali yıl için
0 - <10 her hafta için	Yok	Yok
10 - <20 her hafta için	1,75 saat	21 saat
20 - <30 her hafta için	3,5 saat	42 saat
30 – 32 her hafta için	5,25 saat	63 saat

(*)14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma.

Her mali yıl için değişken yarı zamanlı personel yukarıdaki tabloya göre hastalık izin tahakkukunu kullanır. Kullanılmayan hastalık izinleri bir sonraki yıla devredilebilir.

Yıllık İzinlerin ve Hastalık İzinlerinin Genel Düzenlemeleri:

- **Yıllık İzin:**

- **İstenen Onay**

Tüm personel izne çıkmadan en az iki hafta önce izin talebini bağlı bulunduğunu yöneticisine onaylatmalıdır. İzin onayı hem bağlı bulunan yöneticinin hem de müzenin koordinasyonu ile gerçekleşmelidir. Yıllık izin tahakkukunu hak etmemiş personel izin talebinde bulunursa bu insan kaynakları bölümünün yöneticisinin onayı ile verilebilir ve ücretsiz izin hakkı tanınır.

Tahakkuk eden yıllık izin miktarının aşılması otomatik olarak ücret kesintisine sebep olur ve ayrıca böyle bir durum müzenin disiplineri bir aksiyon almasına sebep verir. Muaf personeller bir günden fazla olmamak koşuluyla izin aşımı yapabilirler ve bunlara da ücret kesintisi uygulanır.

- **Yıllık İzin İçin Ücret Talebi**

Yıllık izin için onay formuna ücret talebi izne çıkılmadan en az iki hafta önce belirtilmelidir. İki hafta veya daha fazla süreli izinlerde bu talep direkt olarak ücret departmanına yapılmalıdır. Ayrıca bu talebi izinleri sırasında da yapabilirler.

- **Yıllık İzinde Hastane İhtiyacı Olan Personel**

Yıllık izin süresince hasta olan personelin bu izni yıllık izni olarak kabul edilmez ve hastalık izni olarak değerlendirilir. Hastanede tedavi görmeyen fakat yıllık izni süresince evde doktor kontrolü olan personel insan kaynakları yöneticisinin onayıyla bu iznini hastalık izni olarak kullanabilir.

- **Personelin Müzeden Ayrılışı**

Personel hangi sebepten olursa olsun işten ayrılacağı zaman izin tahakkunu kullanamaz fakat kullanmadığı izinlerinin ücretini alır. Bu kişi kullanmadığı hastalık izinlerinin ücretini alamaz veya kullanamaz. Çalışan personelin ölümü durumunda bu ücret ailesine ödenir. İşten çıkarılan personel çalışma gününü izin tahakkukunu kullanamaz.

- **Hastalık İzni:**

Hastalık izni sadece personelin hasta olduğu durumlarda kullanılır. Yalancı hastalık izinlerine disiplin cezası uygulanır hatta işten çıkarma yapılır.

- **Hastalıkla İlgili Belge İstenmesi**

Hastalık izinlerinde müze kendi seçtiği bir kuruluş veya kişinin hastalık izni kullanan personelle ilgili onaylı raporunu isteyebilir. Bu raporda personelin görevini yapamayacak olması rahatsızlık nedenleri belirtilmelidir. Kronik hastalıklarda ekstra raporlar veya tıbbi taramalar periyodik olarak istenebilir. Bu taramalar 30 gün içerisinde birden fazla olmamalıdır. Çalışan personel müzenin talep ettiği raporu 15 gün içerisinde getirmekle yükümlüdür. Eğer çalışan personel bunu yapamazsa çalışanın izin talebini müze kabul etmez hatta bu çalışanı işten de çıkartabilir.

- **Beş Günden Fazla Olan Hastalık İzinleri**

Müzenin izin kullanma politikasına göre 5 günden fazla hastalık izni kullanan personel bunu insan kaynakları departmanına bildirmeli ve gereken onayı almalıdır.

- **Hastalık İzinlerinin Bitmesi**

Sendikaya bağlı olmayan bir personel tüm hastalık izinlerini kullanmışsa kullanmak istediği izinler yıllık izninden kesilir. Eğer bu kişi tüm yıllık izinlerini de kullanmışsa bu kişinin işine son verilebilir.

- **Yeniden İşe Alınan Personelin Daha Önceden Kullanmadığı Hastalık İzinleri**

İşten çıkarılan veya istifa eden bir personelin işten çıkarılmasıyla yeniden işe alınması arasında 90 gün içerisinde kullanmamış olduğu yıllık izinleri bu personel tekrar hak eder (değişken yarı zamanlı personel dışında).

Mevsimsel işe alım sürecinde eğer değişken bir personel istifa etmiş, işten çıkarılmış ve yeniden işe alınmış ise işten ayrıldığı ve işe alındığı 6 aylık süre boyunca kullanmadığı hastalık izinlerini tekrar kullanmayı hak eder.

- **Emeklilik Nedeniyle Hastalık İzinlerinin Ücretlerinin Ödenmesi**

Tam zamanlı sendikaya bağlı olmayan personel emekli olduğu zaman bu personel herhangi bir hastalık belgesi getirmeden tüm yıllık izin haklarını hastalık izinlerinin yarısını ücret olarak geri alabilir.

• **Yıllık İzin ve Hastalık İzinlerinin Miktarlarının Artırılması**

Müzedede 10 yıldan fazla çalışan tam zamanlı personel yıllık izinlerinin veya hastalık izinlerinin artırılmasını talep edebilir. Böyle bir talebin onayı insan kaynakları

yöneticisine iletilir. Böyle bir talebin insan kaynakları yöneticisine iletilebilmesi için aşağıdaki şartların yerine getirilmiş olması gerekmektedir.

- Müzede 10 yıldan fazla tam zamanlı çalışıyor olmak,
- Güvenilir iş kayıtları ve izinleri kötüye kullanmamak,
- Hastalık durumlarında gerekli doktor raporunun almış olmak ve beklenen günde geri dönmüş olmak,
- Hastalık durumları dışında ek olarak talep edilen izin için gerekçeler belirtilmek ve döküman halinde sunmak.
- Talep edilen ekstra hastalık ve yıllık izinler personelin toplam yıllık ve hastalık izin tahakkuk miktarını geçmemelidir.
- Yıllık izinler ve hastalık izinleri talebinin 30 günü geçmemesi.
- Tüm ekstra izin talepleri direkt olarak bağlı bulunulan başkana veya başkan yardımcısına yapılmalı ve bunlar aracılığı ile insan kaynaklarına iletilmelidir. Talepte bulunan personelin ilgili yöneticisi taleple ilgili olarak başkan ve başkan yardımcısına tavsiye mektubu yazmalıdır.

3.5 A.B.D'deki Müzelerde Eğitim Performans Değerlendirmede Personel Bilgileri ve Gizlilik Politikaları

Amerikan Müzeler Topluluğunun Amerika'daki tüm müzelerde personel bilgilerinin ve gizliliğinin korunmasına yönelik hazırlamış olduğu yasal uygulamalar aşağıda belirtilmiştir.

Amerikan Federal hükümet çalışan kayıtları ve gizliliğini direkt olarak etkileyen üç yasayı kanunlaştırmıştır (Miller, 1980, 22):

- Gizlilik Kanunu (1974) (sadece federal şubeler için uygulanır).
- Adil Kredi Raporlama Kanunu (1970)
- Aile Eğitimi Hakları ve Gizliliği Kanunu (1974).

Ayrıca, yapılan kongre toplantılarında gizlilik haklarının korunması için bu kanunların geçerlilikleri uzatılmıştır. Müzelerdeki personel bilgileri ve data

kontrolleri değişen yasal gerekliliklere göre önceden tahmin edilmeli ve tamamlanmalıdır.

Şu anki yasal gereksinimlerin ötesinde, aşağıdaki ilkeler müzenin koleksiyonunu ve personel bilgilerinin kullanımını düzenlemelidir:

- Personel bilgileri dosyalarında ve data kontrol sistemlerinde gizlilik olmamalıdır.
- Çalışanlar kendileri hakkında ne tarz bilgiler ve kayıtlar tutulduğunu bilmeliler.
- Toplanmış ve elde tutulan bilgiler işle ilintili, gerekli, ihtimamlı ve eksiksiz olmalıdır.
- Çalışanlar kendi personel dosyalarına girebilecek izne sahip olmalılar. Ayrıca bu bilgiler içerisinde yanlış, yürürlükte olmayan, ilgisiz konular varsa bunlar çalışanlar tarafından dile getirilmelidir.
- Mahkeme kararı ya da kanun gereklilikleri dışında kişisel bilgiler o kişinin bilgisi ve rızası olmadan açıklanmamalıdır.
- Müze  alıŐanlarının diğer çalışan personel bilgilerine eriŐimleri ve kullanımlarına ancak çok gerekli bir durum olduğu zaman izin verilmelidir (Miller, 1980, 22).

Erişim

Müze  alıŐan personeli kendi personel datalarına erişme hakkı vardır. Ancak bu kişiler işe alındıklarında kendileri için yazılmış olan gizli mektuplara veya referans yazılarına ulaŐamazlar.

Resmi personel dosyaları müzenin personel yönetimi ofisi tarafından tutulmalıdır. Orta kademe yöneticiler veya bölüm yöneticileri acil operasyonel gereklilikler dışında ayrı bir personel kayıt dosyası tutmamalılar.

Hiçbir personele personel bölüm yöneticisinin izni dışında kendi personel dosyasını almasına izni verilemez. Sadece uygun denetim/nezaret altında içeriği olan dosyalara erişim izni verilebilir. Personel yöneticisi tarafından özel onay olmadan, personel tarafından kendi personel dosyasına ekleme ya da düzeltme yapılamaz.

Personelin dışında da müze yönetimi personel bilgilerine erişimi belli bir prosedüre bağlamalıdır. Müze yöneticileri personel bilgilerinin güvenliğini korumak için dosya nakillerinde ya da deęiŐikliklerinde günlük tutmak, dosyaları kitlemek, anahtar

kontrolü gibi koruma prosedürleri belirlemelidir. Yazılı bir prosedür oluşturmalıdır (Miller, 1980, 23).

Güvenlik Kayıtları

Görevi kötüye kullanma, müze kurallarının ihlâli gibi durumlarda içsel ve dışsal araştırma/tahkikat yapmak için tutulan kayıtlar diğer personel bilgilerinde ayrı saklanmalıdır. Tutuklama kayıtları mevcut bir araştırma devam etmediği sürece tutulmamalıdır. Ayrıca işle ilgili kanaat kararları saklanmalıdır. Kanaat ve tutuklama kararları mühürlü bir şekilde dosyalanmalı ve diğer personel bilgilerinden ayrı tutulmalıdır (Miller, 1980, 23).

Sağlık Kayıtları

Çalışanlar kendi sağlık kayıtlarına erişebilmelidirler. Ancak, doktor ya da hemşire tarafından alınmış notlar, üçüncü şahıs mektuplar ya da teknik prosedür ve testlerin raporları gibi bilgiler müze doktoru ile özel görüşme yapan çalışana açıklanmalıdır. Sağlık kayıtlarının kullanımı sıkıca kontrol edilmeli ve sadece iş amaçlı kullanılmalıdır. Sağlık geçmişi, durumu ve tedavisini gösteren sağlık ve sigorta kayıtları diğer personel bilgilerinden ayrı tutulmalıdır (Miller, 1980, 23).

Personelin Kendi Bilgilerine Ulaşması veya Ordan Bir Bilgiyi Alması

Hangi koşulda olursa olsun çalışan kendi personel bilgi bankasındaki yazılı dökümanlara erişim hakkına sahiptir. Buna ilâveten, bu bilginin doğru, uygun ya da tamamlanmış olmadığına inanırsa çalışana düzeltme, silme ve ekleme yapmak için yazılı istekte bulunmasına izin verilmelidir. Eğer bu istek reddedilirse, çalışan personel müzenin bu prosedürünün yeniden gözden geçirilmesi için başvuru hakkına sahiptir (Miller, 1980, 23).

Bilgilerin Geçerlilik Süresi

Uygun bir zaman diliminde personel dosyalarından geçerliliğini kaybetmiş bilgiler dosyadan çıkartılmalıdır. Örneğin, uyarı notları iki yıl sonra silinebilir, yıllık performans değerlendirmesi çalışma süresi boyunca tutulmalıdır, v.b. Zaman dilimleri tüm çalışanlar için tek olmalıdır (Miller, 1980, 23).

Mevcut veya Geçmiş Bilgilerin İbraz Edilmesi

Çalışanlar tarafından bilgiler doğrulanmadıkça çalışana ait personel dataları müze yönetimi tarafından ibraz edilmemelidir. Tavsiye mektuplarını içeren diğer personel

bilgileri sadece çalışanın yazılı izni alınarak ibraz edilebilir. Çalışan aynı zamanda ibraz edilirken kimliğinin ya da ücret bilgilerinin açıklanmasını istemeyebilir. Ancak bu bilgiler yasal veya mahkeme kararıyla açıklanabilir.

Bu örnekler dışında, orta kademe yönetici ya da departman yöneticileri personel referansına ihtiyacı varsa, personel bölümünün kontrolüyle tüm mevcut veya geçmiş personele ait bilgiler yöneticilere verilir. Personel tavsiyesi ya da referansı gibi müzeye gelen resmi yazılarda referans mektubu isteyen kişi müzenin temsilcisi olmadığını ve bağımsız olarak başvuru yaptığını belirtmelidir.

Normalde eski çalışanla ilgili bilgilerin ibrazında çalışma süresinin tanımlanması, pozisyonu, terfiler ve transferler, işten çıkarılma sebepleri (detaysız bilgiler) gibi bilgiler sınırlı bir şekilde verilmelidir. Müze eski çalışanı yeniden işe alıp almayacağını da bu bilgilerde belirtmemelidir.

Eğer personelin disiplin kayıtları veya devam kayıtlarına yönelik bir bilgi müzeden isteniyorsa müze yönetimi bu bilgilerin doğru, kesin ve tamamlanmış olmasını sağlamalıdır.

Referans bilgileri kesinlikle telefonda sağlanmamalı ve mümkün olduğunca kısa sürede döküman olarak verilmelidir (Miller, 1980, 24).

Çalışan Bilgilerinin Sürekliliği ve Günceliliği

Çalışanlar isim, adres, kontakt, telefon numaraları, medeni durumları, muhtaçlık, eğitim başarıları gibi kendi bilgilerinin güncellenmesinden sorumlu olmalılardır.

İşe Alım İçin Başvuran Adaylar

İşe alım için başvuran adaylar, müze yönetimine yazılı olarak başvuru yapmalı ve müze yönetimi de gizli bir referans bilgisi bu adaylar istemeli ve referans kontrolü yapmalıdır. Müze yönetimine başvuran aday tarafından verilen bilgiler eğer başvuran aday tarafından imzalanmamışsa bu müze için işe alım kararında önemli faktörlerden biridir. Başvuran adayların vermiş olduğu bilgiler işle ilgili olmalıdır. Müze yönetimi başvuran adayların mevcut işindeki disiplin kayıtları, devamlılık kayıtlarını araştırmalı ve bu bilgileri toplamalıdır (Miller, 1980, 24).

3.6 A.B.D'deki Müzelerde Performans Değerlendirme Sistemi

Yöneticinin etkinliği takımına bağlıdır, takımının başarısı onun başarısıdır. Bu nedenle ekibini tam performansla çalışmasını sağlaması yöneticinin de başarılı olmasını sağlar. Bu nedenle personel performans gelişiminin amacının ve öneminin farkında olmak gerekmektedir. Bu sistem sadece bir sürecin devamlılığı veya zorunluluktan dolayı uygulanmaz. Çalışanlara ve organizasyona katkısı düşünülerek önemle üzerinde durulan bir konudur. Etkin bir yönetici ekibi ile iletişim halinde olan yöneticidir. Personel performans değerlendirmesi değerli ve önemlidir sadece yöneticinin etkinliğini arttırmakla kalmaz çalışanların kariyer planlamalarının yapılmasına ve heveslerinin artmasına da olanak sağlar. Personel değerlendirme sisteminin amacı yapılan işi ve işi yapan kişileri değerlendirmektir. Personel performans değerlendirme sistemi organizasyon içerisinde işlerin nasıl yürütüldüğünü ölçebilecek ve organizasyon içinde ne olup bittiğini denetleyecek bir metodoloji şeklinde uygulanan bir sistemdir.

Performans değerlendirme sistemleri ayrıca yöneticilerin çalışanlara yönelik kariyer planlamalarını yapılandırmalarında veya oluşturmalarına da yardımcı olur. Kariyer planlama ne yazık ki pek çok müze ve galeride uygulanmamaktadır ve müze çalışanları arasında bu sistemin uygulanmasını destekleyecek veya bu ihtiyacın yapılmasını gerektğini söyleyecek görüşler bulunmamaktadır. Öncelikli olarak organizasyonlar içerisinde personel değerlendirme sistemi vasıtası ile potansiyel terfi alabilecek personel belirlenir ve uygun bir şekilde bu kişilerin terfiye hazırlanmaları sağlanır. Bu sistem performans değerlendirme formunda detaylı olarak gösterilen eğitim ve kişisel ihtiyaçların karşılanması ile yapılır. Müzelerdeki Eğitim Enstitülerinin en son belirlemiş olduğu politikalara göre, bir genel eğitim planı oluşturulmasına ve bu eğitim planının bütün kademelerdeki çalışanlara uygulanmasına karar verilmiştir. Etkin yöneticiler kendilerine bağlı astlarına gerekli olan eğitim programını oluşturmalı ve bu eğitimlerin alınmasına yönelik çalışanlarını ikna etmelidir. Çünkü eğitimler sadece çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak tanımaz ayrıca bu sürecin işletilmesiyle müze içerisinde profesyonel bir bütün oluşturulmasına olanak tanır. Müzeler ve Galeriler Komisyonu her müzenin maaş bütçesinin %2'sini her yıl çalışanların eğitimi için ayırmasını önerir. Sadece bu

miktarın yarısı bile müzelerde eğitim bütçesi olarak kullanılsa organizasyonların ve çalışanların performansı şu anki durumundan daha iyi olur (Fopp, 1997, 69).

Performans değerlendirme sistemi ayrıca ekip üyelerinin üzerinde önemli bir motivasyon etkisi sağlar. Çalışanlarla olan değerlendirme görüşmeleri yöneticinin onlarla kendi görevleri ya da genel olarak organizasyon hakkında konuşma fırsatı sağlar. Değerlendirme görüşmeleri, nelerin çalışanlarını motive ettiğini, hedeflerini ve amaçlarını derinden araştırabilmesi için fırsattır. Değerlendirme sonuçlarıyla çalışanlarını hem motive edebilir hem de onları bireysel olarak geliştirilebilir. Yöneticinin işlevi elindeki kaynağı etkili bir şekilde yönetmek ve kullanmaktır. Bunu yapabilmenin yolu da nitelikleri gelişmiş personelle çalışmaktır. Performans değerlendirme aynı zamanda personel prosedürlerinin etkinliğini ve uygulama alanlarının kontrol edilmesini sağlar. Performans değerlendirme aynı zamanda yöneticinin altında çalışan bölüm yöneticileri ve kendi performansını izlemesine olanak sağlar. Hem çalışanın organizasyonu değerlendirmesine hem de yöneticilerin kendilerine bağlı çalışanları değerlendirmelerine fırsat verir. Değerlendirmeler, işe yönelik konular hakkında olumlu ve olumsuz ama yapıcı değerlendirmeler şeklinde yapılır. Pek çok müzede performans değerlendirme görüşmeleri yönetici ile altında çalışanlar arasında yılda bir kez uygulanmaktadır. Fakat değerlendirmeler yılda bir kez olmamalıdır. Bu görüşmeler yıl içerisinde düzenli periyotlarda yöneticiler ve onlara bağlı çalışanlar arasında, çalışanların görevleri, görev değişiklikleri, başarılar ve karşılaştıkları zorluklar konularında olmalıdır. Değerlendirme aynı zamanda bireysel amaçları, çalışanların ihtiyaçlarını ve işle ilgili endişelerini de içine almalıdır. Görüşme konuları her iki tarafın da görüşlerini bildireceği bir ortamda yapılmalı sadece yöneticinin fikir beyan ettiği bir sistemle uygulanmamalıdır. Değerlendirmelerde şu ana temalar üzerine durulmalıdır: Değerlendirmelerin yapıldığı periyotlara göre değerlendirilen periyoda ait nasıl bir sonuç elde edildi ? Neden bu sonuçlar ortaya çıktı ? Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerimiz nelerdir? ve bir sonraki dönem ne yapabiliriz ? (Fopp, 1997, 70)

Kısaca, performans değerlendirmesinde bir araya gelen yönetici ve çalışanların problemler üzerinde durması ve bunların çözümü için beraberce yollar aramaya odaklanılması önemli bir noktadır. Performans görüşmelerinde amaç, alt kadroda çalışanların yaptıkları işleri daha etkin ve daha verimli yapmalarının sağlanması ve her iki tarafın da düşünce ve görüşlerini rahatlıkla paylaşabildikleri bir ortamın

oluşturulmasıdır. Bu şekilde uygulanan performans görüşmeleri çalışanın iş verimini artırır, daha yaratıcı iş akış süreçleri oluşturur, bunun sonucunda da hem çalışanın hem de yöneticinin organizasyon içerisinde başarısı ve etkinliği artar. Her değerlendirme görüşmesi çalışanları geliştirmeye, zayıf yanlarını (iyileştirilmesi gereken) keşfederek kendilerini daha güçlü hale getirmeye ve problemlerinin çözümünde yardımcı olmaya yönelik bir şekilde yapılır. Performans değerlendirme sistemi, organizasyon içerisindeki takımlara katılan her yeni çalışan için uygulanır (Fopp, 1997, 70).

3.6.1 Smithsonian Enstitüsü Performans Değerlendirme Sisteminin Araştırılması

Bir önceki bölümde performans değerlendime politikasının organizasyon için ne kadar önemli bir süreç olduğu anlatıldı. Bu bölümde ise konunun pekiştirilmesi açısından Smithsonian Enstitüsü'nün çalışanlarına uyguladığı performans değerlendirme sistemi ayrıntıları ile kendilerinden gelen dökümanların bilgisi doğrultusunda anlatılacaktır.

Smithsonian Enstitüsü Performans Değerlendirme Politikası:

Smithsonian Enstitüsü performans değerlendirme politikası; planlama, iletişim, gözlemlleme, çalışanın ve organizasyonun değerlendirilmesine yönelik sonuç odaklı bir performans sistemidir. Smithsonian Enstitüsü performans değerlendirme politikası aşağıda bahsedilen hedefler doğrultusunda prensipleri ve prosedürleri düzenler:

- Smithsonian Enstitüsü'nün performans politikası enstitünün misyon ve amaçları ile paralel bir performans sistemi uygular.
- Çalışan performansı her bir çalışanın pozisyonuna uygun olarak sorumlu oldukları işlerin sonuçlarının değerlendirilmesine şeklinde uygulanır.
- Personel performans sistemi dengeli, adil ve ölçülebilir olup ve bu standartlara göre değerlendirilir.
- Personel performans sistemi performans dereceleri arasındaki farkı dikkate alır ve değerlendirmeyi buna göre yapar.

- Personel performans değerlendirmeleri geliştirilmeye ihtiyacı olan personeli tespit etmek, çok başarılı performans gösteren çalışanları tanımak ve ödüllendirmek ya da çalışanın performansındaki eksiklikleri tespit edip kendisi ile paylaşmak gibi temel amaçlar doğrultusunda kullanılır.
- Çalışanlar kendi performans gelişim ve planlarına dahil olurlar.
- Performans değerlendirme süreçleri yıl boyunca çalışan ile yöneticisi arasında resmi ya da gayriresmi iletişim kurulmasını sağlar.
- Performans değerlendirmesi sistemine yönelik olarak çalışanlar, amirler ve yöneticiler düzenli olarak eğitim alırlar.
- Bölüm performans hedefleri performans planlarına ve o bölümde çalışan personelin bölüm içerisinde almış oldukları performans değerlendirme notlarına göre ölçülür.
- Yönetim ise organizasyon ve kişileri olası gözden kaçan performans değerlendirmelerini yeniden gözden geçirir (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Kapsam: Aşağıda belirtilen şartlar dışında Smithsion Enstitüsü'nde tüm çalışanlar bu politikalara uyar.

Muafiyetler: Personel aşağıda bahsi geçen politika koşullarından muaf tutulur:

- Bir yıl içinde 120 iş gününü aşmayan dönemsel çalışan personel bu politikanın dışında tutulur.
- Orta ve alt pozisyonlarda çalışan personel
- Sektörlere yönelik uygulanan farklı performans sistemindeki çalışanlar
- Smithsonian Tropik Araştırmalar Merkezi'nde çalışan Panama Cumhuriyeti yasalarına göre işe alınmış ve vatandaşı olanlar kişiler(06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Tanımlar:**Tavsiye Edilen Derecelendirmeler:**

Kendi pozisyonunda veya başka bir proje çalışmasında 120 ya da daha fazla günde çalışan personel bu performans sistemine tabi tutulur. Aynı zamanda orta pozisyonadaki bir yönetici işten ayrıldığında veya yeni bir çalışan işe alındığında da bu süre geçerlidir. Bu 120 günlük tavsiye edilen derecelendirme süresi kişinin personel dosyasına işlenmez fakat yıllık değerlendirme yapılırken göz önüne alınır. Ayrıca bu ara bir performans değerlendirmesi olarak adlandırılabilir (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Değerlendirme: Çalışanın performans değerlendirmeleri aşağıda belirtilen standartlara göre uygulanır.

Değerlendirme Dönemi (ya da Performans Dönemi):

Performans değerlendirme dönemi içerisinde personel performansları kritik edilir ve değerlendirilir. Değerlendirme dönemi genellikle bir yıldır. Smithsonian performans değerlendirme dönemi 1 Ekim'de başlar ve takip eden yılın 30 Eylül'ünde sona erer. 120 gün veya daha fazla çalışmış bütün personelin performans değerlendirme sistemine alınması doğrudur. Yeni göreve atanan ya da tayin edilen personelin performans değerlendirme yapılabilmesi için 60 günlük süre geçmesi gerekmektedir (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Unsurlar:

Bir sorumluluk veya bir görevin önemi kabul edilebilir bir performans değilse performans değerlendirme sonucunda da bu geçersiz bir değerlendirme olarak kabul edilir.

Başarı Seviyeleri:

Performans dereceleri çalışan performans planlarının her ögesine göre uyarlanır. Smithsonian performans değerlendirme sistemi 4 seviyeden oluşmaktadır. Seviye 1 çok düşük ya da kabul edilemez ve seviye 4 çok yüksek ya da üstün performans olarak tanımlanır. Her seviyenin bir ağırlık yüzdesi vardır ve tüm ağırlık yüzdelерinin ortalaması alındıktan sonra gelen performans derecesine ulaşılır (06.05.2007

tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

İlerleme Görüşmeleri:

Değerlendirmeyi yapacak olan yönetici ve çalışanla yapılandırılmış bir performans görüşmesi organize edilir ve bu görüşmede çalışan personelin performansına yönelik planları tartışılır. Performans değerlendirme döneminde bu gözden geçirmeler gerekli olduğu durumlarda bir veya birkaç kere tekrarlanır (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Performans Ödüllendirme:

Performans değerlendirme dönemi sonunda çalışan personelin almış olduğu performans notuna göre yılda bir kere bu çalışana performans ödülü olarak toplu ödeme yapılır.

Performans Öğeleri:

Ana görevler, hedefler, çalışanın pozisyonuna göre sahip olduğu sorumluluklar: Çalışanın performansına yönelik bütün bu öğeler önemli olup başarısız bir performans alınmaması için dikkatlice gözden geçirilmeli ve bu unsurlar göz önüne alınarak değerlendirmeler yapılmalıdır (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Performans İyileştirme/Geliştirme Planı (PİP):

Personelin, performans eksikliklerini, başarılı ya da daha yüksek seviyeye ulaşması için gereklilikleri tespit edip tanımlamasını sağlamaya yönelik bir plandır. Eğer personelin performansı kabul edilemez olarak belirlendiyse PİP hazırlanır ve personel ile hemen iletişime geçilir. PİP sistemi ile çalışana 30 günlük bir süre verilir ve bu süre içerisinde çalışanın performansını kabul edilebilir düzeye getirmesi beklenir (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Performans Planı:

Çalışanın performans değerlendirme standartlarını ve performans öğelerini belirleyen dökümanlar performans değerlendirme döneminin başında geliştirilip hazırlanır.

Performans Derecelendirme/Ölçme:

Tüm seviyelerdeki başarılar ve performans hedefleri karşılaştırılır, özet bir tablo oluşturulur ve kayda alınır. 120 ya da daha fazla gün çalışan her personel için performans planı ve performans değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır.

Performans Standartları:

Performans değerlendirme sisteminde yazılı olan bir başlangıç, gereklilikler ve beklentiler performans sistemini ölçmeye ve değerlendirmeye yönelik ana unsur olarak kullanılır. Performans standartları objektif ve ölçülebilir olmalı aynı zamanda hedeflere/beklentilere yönelik çıkması planlanan sonuçları tarif edebilecek nitelikte olmalıdır. Performans standartları içerisinde çok başarılı ya da üstün performans diye seviye de belirtilebilir (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Performans Değerlendirmesini Yapan Kişi/Yönetici:

Bu kişi, performans esaslarının meydana getirilmesinden, personel performans planının standartların oluşturulmasından, performans planını çalışan ile müzakere etmekten, personel planındaki standartlar içinde personel gelişimini izlemekten, personel performans değerlendirmesinden, geçici değerlendirmelerin tanımlanmasından, dönemsel performans değerlendirmesi uygulamalarından ve bunlara yönelik aksiyon planları oluşturulmasından sorumlu olan kişidir. Normalde bu kişi personelin bağlı olduğu bir üst yöneticisidir (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Performans Değerlendirme Sisteminin Kayıtları:

Performans derecelerinin sonuçları ve özet değerlendirme raporu her performans değerlendirme döneminin sonunda hazırlanır. Performans değerlendirme görüşmeleri ve kayıtları çalışan personel ile görüşülmeden ve değerlendirme yapılmadan insan kaynakları ofisine gönderilmez.

Performans Değerlendirme Sonuçlarını Tekrardan Gözden Geçiren Yönetici:

Çalışanla birlikte performans değerlendirme görüşmelerini yapan ve özet raporu hazırlayan çalışanın bir üst yöneticisi bu sonuçları aynı zamanda kendisinin bağlı

olduğu bir üst yöneticiyle daha paylaşır. Bu üst yönetici ise genellikle bu ara kademe yöneticinin müdürüdür.

Başarısız/Kabul Edilemez Performans:

Eğer çalışan minimum düzeydeki performans derecesine ulaşamazsa bu başarısız performans olarak adlandırılır. Bu durumda çalışanın bağlı olduğu bir üst yöneticisi çalışanın performans geliştirme planına dahil ederek düzeltici ve geliştirici aksiyon planları oluşturmalıdır. Kabul edilebilir performans seviyesine ulaşması için uygulanan performans geliştirme döneminde de başarısız olursa; takip eden performans geliştirme döneminde sonuçlar yeniden gözden geçirilebilir, kıdem düşürülebilir ya da Smithsonian'da çalıştığı servisten çıkartılabilir (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Sorumluluklar:

- Üst yönetim ve onlara bağlı olarak çalışan diğer tüm ara yöneticiler Smithsonian'ın organizasyonel hedeflerini belirlenmesinden, bu hedeflere göre organizasyonun misyonunun oluşturulmasından ve stratejik planların geliştirilmesinden sorumlu olup aynı zamanda tüm çalışanların bu ortak amaçlara ulaşmalarını sağlamaktan da sorumludurlar. Bu hedeflere ulaşmakta sorumlu olan bu kişiler bunu gerçekleştirebilmek için öncelikli olarak anlaşılabilir bir performans değerlendirme ve ödül sistemi oluşturmalı; bunu tüm organizasyona benimsetmeli ve personelin gelişimini bu sisteme göre sağlamalıdır.
- Organizasyon içerisindeki tüm orta kademe yöneticiler Smithsonian'ın yıllık olarak belirlemiş stratejik ve performans hedeflerini ilgili bölümlere bildirmekten ve bununla ilgili gözden geçirmeler yapmaktan sorumludurlar. Aynı zamanda bu orta kademe yöneticiler performans değerlendirme sonuçlarının özetini üst yönetime sunmaktan da sorumlu olup, bu özet raporda organizasyonel performans planlarını, kişilerin gelişim planlarını açıklamaktan da sorumludurlar.
- Bölüm yöneticilerinin (ara kademe yöneticileri) ise bu politikalar doğrultusunda kendi birimlerine bu hedefleri ve performans planlarını aktarmaktan ve belirlenen zaman dilimi içerisinde performans değerlendirme sistemini uygulamaktan sorumludurlar (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Aynı zamanda bölüm yöneticileri performans değerlendirme sistemini yaparken bu sistemin belirtmiş olduğu kurallara uymalı ve değerlendirmeyi adil ve eşit bir şekilde yapmalıdırlar.

Bölüm yöneticileri kendilerine bağlı olarak çalışan yöneticilere de bu performans değerlendirme sisteminin sorumluluğunu vermeli, bu sistemin standartlarına yönelik belirtilen bilgiler için onları yönlendirmeli ve denetlemelidirler.

Bölüm yöneticileri performans değerlendirme eğitimlerinin bölümlerinde tüm personel tarafından yapılmasını sağlar ve bunun bölümler içerisinde örnek teşkil etmesi için onları yönlendirirler.

- Üstyöneticiler ise performans planlarını öncelikli olarak çalışan personele gönderilmesini onaylar, performans değerlendirme sonuçlarını onaylar, performansı iyi olan ödül verilecek personelin formunu onaylar, performans hedef değerlendirme sonuçlarını karşılaştırır ve değerlendirme sonuçlarını gözden geçirirler.
- Ara pozisyonlardaki yöneticiler, performans planlarının geliştirilmesinden, beklentileri çalışanlara iletmekten, personeli yetiştirme ve izlemekten sorumludurlar. Ara yöneticiler performans sonuçlarına göre uygun ödüller önerir, düşük veya geliştirilmesi gereken performans için de aksiyon planları oluştururlar.
- İnsan kaynakları ofisinin sorumlulukları tavsiye vermek, yol göstermek, Smithsonian'ın performans uygulamalarının politikaları ve açıklamaları üzerinde eğitim vermek, politikanın düzenli olarak gözden geçmesini ve yenilenmesini sağlamak, uygulamanın ve performans değerlendirme sistemin yararlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi konusunda bilgilendirme yapmaktır. Ayrıca insan kaynakları her personel için yapılan performans değerlendirme sisteminin sonuçlarını personel bilgi bankasına kaydetmekten de sorumludur. Ek olarak düşük performans gösteren personellerin bilgilerini ilgili yöneticilere raporlar ve bunların gelişimi için yapılması gerekenler konusunda rehberlik eder.
- Çalışan personel aynı zamanda performans değerlendirme sistemine katılımları için desteklenmeli ve performans değerlendirme sisteminin standartları onlara anlatılmalıdır. Çalışan personel ise bu sistemi en iyi şekilde anlamakta ve

hedeflerine ulaşmak için en iyi performansı göstermekten sorumludur. En iyi performansı gösterebilmesi için gerekli olabilecek eğitimleri almaktan ve sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmekten kaçınmamalıdır (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Performans Değerlendirme Süreci:

Smithsonian Enstitüsü'nün performans değerlendirme süreci aşağıdaki bölümlerden oluşur: Performans Planlama, Performans İzleme ve Kontrol, Performans Değerlendirme

- **Performans Planlama:** İşe yeni giren veya mevcut çalışan tüm personelin performans planlaması çalıştıkları 60 günden sonra değerlendirmeye alınmalıdır. Performans planları performans planı ve değerlendirme formu olarak kayda alınmalıdır. Çalışan personelin tamamı kendi kişisel gelişimlerine katkıda bulunabilmeleri için performans planına dahil edilmelidirler (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Yol gösterme: Smithsonian Enstitüsü performans politikası tüm yöneticileri çalışanların kişisel gelişimi için planlar yapmaya teşvik eder. Yönetim olarak işlerin dağılımı ve performans hedeflerini belirlerken bu süreç içinde çalışan personelin verebileceği bilgilerin de dahil edilmesi performans değerlendirme sisteminin daha anlamlı ve net olmasını sağlar.

Ara yöneticiler kendilerine bağlı çalışanları performans planlamalarını hazırlamalarında ve performans hedeflerini belirlemede cesaretlendirici olmalı ve bu süreç içinde çalışanları da aktif olarak dahil etmelidir. Performans değerlendirmeleriyle birlikte ya da daha sonra çalışan ya da yönetici performans planları üzerinde görüşmeli ve bu mutlaka performans değerlendirme dönemi içerisinde yapılmalıdır. Performans planları yıldan yıla aynı şekilde kalabilir fakat yönetici ve çalışanın mutlaka performans hedefleri üzerinde tartışması ve bir sonraki yıla yönelik performans planları üzerinde durması gerekir (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Unusurlar: Performans değerlendirme öğeleri performans dönemi içerisinde çalışanın hedeflerini belirlemesini ve bu hedefleri gerçekleştirmesini tarif eder. Bu öğeler herhangi bir pozisyonda çalışan bir personelin en önemli görevidir ve personelin hedefleri Smithsonian organizasyonunun hedefleri ile paralellik göstermelidir. Tüm hedefler ve tüm performans öğeleri çalışan personelin performans planlaması için ve başarılı bir performans için önemlidir.

Tüm yönetim kademelerindeki çalışan kişilerin en önemli sorumluluğu kendilerine bağlı çalışan personelin performanslarını düzenli olarak izlemeleridir. Performans planlarına aynı zamanda müşteri ve çalışan görüşlerinin de dahil edilmesi gerekmektedir.

Yol gösterme: Performans öğeleri ve performans hedeflerinin organizasyonun hedeflerinin başarılmasında büyük etkisi vardır. Performans öğeleri benzer pozisyonlar için aynı olmalıdır.

Genellikle, personelin pozisyon tarifleri performans hedeflerinin oluşturulmasında esas veri kaynağı olarak kullanılabilir. Organizasyonun stratejik planları veya performans hedefleri gibi amaçları ya da sorumlulukları belirten diğer dökümanlar da aynı zamanda performans hedeflerinin oluşturulmasında göz önüne alınmalıdır. Performans planı yaparken belirtilen öğeler ve hedefler Smithsonian organizasyonunun hedefleri ile paralel olmalı ve net bir şekilde ifade edilmelidir. Eğer mümkünse çalışan performans planında ve performans değerlendirme forumunda tüm hedef ve amaçlar performans öğeleri ile desteklenmelidir .

Performans planı tüm pozisyonlarda çalışan personelin o pozisyon için gerekli olan tüm işlevsel öğeleri kapsamalıdır. Performans planlamasında 3 ile 5 performans öğesi olmalıdır. 3'ten daha az olan performans öğesi varsa bu geniş veya daha kompleks bir işi tarif eder ve mutlaka bu durumda bunlar da kendi içinde farklı öğelere bölünerek tanımlanmalıdır. Yıllık iş planı yapılırken 5'ten daha fazla öğenin olduğu durumlarda benzer görevlerin bir araya toplanması ve kişisel bir proje olarak bunun belirtilmesi faydalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta her öğe birbirinden farklıdır ve her bir öğe kendi içinde değerlendirilmelidir (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Performans Standartları: Her bir performans ögesi için performans başarısının veya beklenen performans sonuçlarının tarif edilmesidir. Standartlar objektif ve mümkünse gözlemlenebilir olmalı, aynı zamanda çalışan personel tarafından rahatlıkla kontrol edilebilmeli ve etkileri görülebilmelidir. Çalışan personelin beklenen hedef gerçekleştirmeleri Smithsonian Enstitüsü'nün hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olmalı ve bunu başarmak için de her öge için birden fazla standart belirlenmelidir (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Yol gösterme: Performans standartları bir hedefe nasıl ulaşabileceğini, nasıl ölçülebileceğini ve nasıl gözlemlenebileceğini anlatacak şekilde tarif edilmelidir. Nitelik, nicelik ve zaman gibi ölçülebilir standartlar olmalı ayrıca bu standartlar gözlemlenebilmeli veya davranışsal özellikler değerlendirilebilmelidir. İşin niteliğini, hedefleri, rekabet stratejilerini ve davranışsal hedefleri belirlerken, bu performans hedeflerinin açık olmasına ve belirsiz olmamasına dikkat edilmelidir.

Performans Öğelerinin ve Standartlarının İletilmesi: Kişisel performans planları performans döneminin başından itibaren 60 günü geçmiş ya da göreve atanalı 60 gün olmuş tüm personele iletilmeli ve sonuçlandırılmalıdır. Çalışanlara performans planlarını gözden geçirebilmeleri, yöneticilerine kendi kişisel fikirlerini açıklayabilmeleri veya performans planları ile ilgili tartışabilmeleri için yeterli zaman ve fırsat tanınmalıdır. Performansı değerlendiren yönetici performans değerlendirme işlemini sonuçlandırmadan önce kendine bağlı çalışanın da fikirlerini dikkate almalıdır. Son performans planı çalışanla tartışılmadan ve çalışana bildirilmeden önce hem performansı değerlendiren yönetici hem de onun bağlı olduğu bir üst yönetici tarafından gözden geçirilmeli ve her ikisi tarafından da imzalanmalıdır.

(bazı durumlarda çalışanın bağlı olduğu direkt yönetici bu performans planını direkt olarak üst yönetime raporlayabilir).

İmzalandıktan sonra üst yönetici kendine bağlı olan çalışanla mutlaka bu plan ve beklentileri tartışmalıdır. Performans planı çalışanla birlikte tartışılmadan ve çalışan tarafından imzalanmadan geçerli kabul edilemez. Çalışan performans planını imzalamayabilir. Eğer bir çalışan performans planını imzalamayı tercih ettiyse

yönetici performans planı üzerine çalışanın formu imzalamak istemediğini ve nedenini kısa bir notla formun üzerinde belirtir. Eğer form çalışan tarafından imzalanmışsa sonuçlandırıldığı kabul edilir ve çalışan isterse görüşlerini ve sonuç öğelerini form üzerinde belirtebilir (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Performans Öğeleri ve Standartlarındaki Değişiklikler: Performans planları her zaman değiştirilebilir. Eğer bunu yapmamız gerekiyorsa bunu en geç çalışanın performans değerlendirmesinden 120 gün önce yapmamız gerekir. Yapılması planlanan değişiklikler performans değerlendirme döneminde çalışanla birlikte tartışılmalı, kaydedilmeli, sözlü ve yazılı olarak her iki tarafça da onaylanmalıdır (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Yol gösterme: Görevlerde meydana gelen değişiklikler, organizasyonel önceliklerdeki değişimler veya ulaşılabilir kaynaklardaki değişiklikler performans planlarının değiştirilmesini gerekli kılabilir. Eğer bir performans planı performans değerlendirme dönemi içerisinde revize edilirse bu işlemin çalışan değerlendirilmeden en geç 120 gün öncesinde yapılması gereklidir. Performans değerlendirme sürecinde performans planında önemli bir değişiklik yapılacaksa bu değişiklik çalışanla tartışılmalı ve çalışanın performans plan formuna not edilmelidir.

- **Performans İzleme ve Kontrol:** Performans değerlendirme dönemi yaklaştıkça performans planı içerisinde bulunan performans öğeleri ve standartları yani çalışan performans hedefleri değerlendirilmeye başlanır. Bununla birlikte çalışan performansı tüm performans değerlendirme süresince izlenmeli ve kontrol edilmelidir.

Performans izleme ve kontrol sürecinde çalışana en az bir kere performans gelişimine yönelik geri bildirim verilmelidir.

12 aylık performans değerlendirme döneminde bu özet geri bildirimle 4. ve 8. aylarda yapılabilir. Bir yıldan daha az fakat 120 iş gününden daha fazla performans planlama sürecinde yer alan bir personele bağlı bulunduğu yöneticisi, bu kişinin performansını çalıştığı süreyi hesaplayıp yarısını alarak bu periyoda denk gelen dönemde geri bildirim verebilir. Geri bildirim sürecinde yönetici çalışanın

performansında yer alan her bir öge için belirli bir değerlendirme yapabilir. Çalışanlar, çalışan performans planını ve performans değerlendirme formunu imzalamalıdır (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Yol gösterme: Çalışan gelişimine yönelik performans geri bildirimleri aynı zamanda çalışanla yönetici arasında yapılandırılmış bir iletişim kurulmasına da yardımcı olur. Dönemsel bazda performans geri bildirimleri performans hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kolaylık sağlar, performans hedeflerinin tutturulabilmesi için performans gerekliliklerini ortaya çıkartır ve son olarak da fark edilmeyen veya son anda ortaya çıkabilecek problemlerin belirlenmesinde ve bunların çözümünde yardımcı olur. Planlama ve zaman çizelgesi oluşturma geri bildirim toplantıları için ve başarısı için gereklidir. Belli dönemlerde yapılacak geri bildirimlerin ya da özet görüşmelerin başarısı için yönetici performans öğelerini ve standartlarını tekrar tekrar gözden geçirmeli ve bu standartlarla ilgili dokümanları çalışan personel ile paylaşmalıdır.

Düşük Performansın Dökümanite Edilmesi: Performans değerlendirme dönemi içerisinde bazen çalışanların performansı başarısız olarak sonuçlanabilir ve bu durumda performans değerlendirmesi yapan yönetici çalışanın performansını iyileştirmek için acil olarak aksiyon planları oluşturmalıdır. Yönetici insan kaynakları departmanına yol gösterme için başvurmalıdır (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Yol gösterme: Eksik veya düşük performansa yönelik belli dönemlerde yapılan performans geri bildirimleri sadece yazılı olarak yapılmaz aynı zamanda bu değerlendirmeler dönem dönem sözlü olarak yönetici tarafından dile getirilebilir. Burada önemli olan nokta çalışan ve yönetici arasındaki açık iletişimin kopmaması ve çalışan performansının geliştirilmesine yönelik görüşmelerin sık sık yapılmasıdır.

- **Performans Derecelendirme:**

Performans Değerlendirme Süresi: Performans değerlendirme sistemine dahil edilen personelin bu değerlendirmeden en geç 120 gün önce performans planına dahil edilmesi gerekmektedir. Eğer şartlar buna el vermiyorsa 120 günlük gereklilik sürecini tamamlayabilmek için performans periyodu uzatılabilir (06.05.2007

tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Performans Değerlendirme Zaman Çizelgesi: Performans değerlendirme dönemini takip eden 60 gün içerisinde çalışan personelin performansı değerlendirilmeli ve tamamlanmalıdır.

Normal Zaman Çizelgesi Dışında Olan Performansın Derecelendirilmesi ve Kaydı: Normal zaman çizelgesi dışında bir performans değerlendirmesi, performans değerlendirme dönemi dışında da yapılır ve kaydedilir. Bu tip durumlar aşağıda açıklanmıştır:

(i) Eğer personel performans değerlendirme döneminden önce işten ayrılırsa ve en az 120 çalışma gününü doldurmuşsa.

(ii) Personel düşük performans almışsa ve bunun sonucunda da performans iyileştirme/geliştirme sürecine dahil edilmişse bu süre sonunda normal zaman çizelgesi dışında performans değerlendirmesi yapılır. Bunun sonucunda çalışanın performansı başarılı veya daha üst derecede çıkmışsa bu iyileştirilmiş performans derecesi resmi olarak kayıt altına alınır. Eğer yine performans başarısız olarak çıkmışsa bu da derecelendirilir ve çalışan personele çeşitli yaptırımlar uygulanır. Bu yaptırımlar, çalışanı farklı bir göreve getirme, çalışanın derecesini düşürme veya görevden alma şeklinde olabilir. Çalışan performansı çalışan personelin prim veya ücret artışı alabilmesi için performans sonucunun başarılı daha üst düzeyde olması gerekmektedir (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Tavsiye Edilen Derecelendirmeler: Belirlenmiş zaman çizelgesine uygun olarak yapılan yıllık performans derecelendirme sistemine ek olarak bazı durumlarda çalışanlar için tavsiye niteliğinde derecelendirme sistemi uygulanabilir. Tavsiye edilen derecelendirme performans değerlendirme dönemi sonunda yine derecelendirme ve yeniden gözden geçirme şeklinde yapılır. Tavsiye edilen derecelendirme sisteminin uygulandığı durumlar aşağıda belirtilmiştir:

(i) Kendi bölümü veya kendi bölümü dışında sürekli veya geçici olarak terfi edilen bir çalışan yeni atandığı bir bölümde 120 veya daha fazla gün çalıştıktan sonra tavsiye edilen derecelendirme sistemi ile performans değerlendirmesi yapılır. Tavsiye edilen derecelendirme orta kademe yönetici tarafından sürekli veya geçici

olarak terfi etmiş çalışana raporlanır ve aynı zamanda bu bilgiler bu çalışanın üst yöneticisi ile paylaşılır. Çalışanın üst yöneticisi bu değerlendirmeyi rutin performans değerlendirme kaydı olarak performans değerlendirme dönemi sonunda dikkate alır (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Yol Gösterme: Bazı durumlarda sürekli veya geçici terfi döneminin sonunda performans değerlendirme sonuçları istenebilir. Performans değerlendirme dönemi içerisinde bu çalışanın tüm performansına yönelik kabul edilebilir bir değerlendirme yapmak için çalışanın yeni görevinde bağlı olduğu yönetici çalışan personel 120 iş gününü tamamladıktan sonra bir değerlendirme yapar.

(ii) Smithsonian Enstitüsü performans dönemi içerisinde çalışan personel başka bir pozisyona transfer edilmişse çalışanın geldiği departmandaki yöneticisi, eğer bu çalışan 120 iş gününü tamamlamışsa, tavsiye edilen derecelendirme raporu hazırlar. Bu performans değerlendirmesi personelin bağlı bulunduğu yeni yöneticisi ile performans değerlendirme süresinin sonunda paylaşılır.

(iii) Performans değerlendirme dönemi içerisinde mevcut yönetici görevden ayrılırsa, tavsiye edilen derecelendirme 120 iş gününü tamamlamış tüm personel için bölüme yeni atanan yönetici tarafından hazırlanır ve yıllık performans değerlendirme olarak kabul edilir (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Özet Performans Notuna Ulaşma

(i) **Kişisel Hedeflerin Derecelendirilmesi:** Personelin yıl içerisinde performans gelişimine yönelik çalışmalar yönetici tarafından takip edilmeli ve çalışanlara performans hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için veri toplama, işe yönelik başarılarını açıklama konularında teşvik edici davranılmalıdır.

Birbirine paralel olması beklenen organizasyon ve çalışan hedefleri de aynı zamanda yönetici tarafından dikkate alınmalı ve çalışanın bu hedeflere ne kadar yaklaştığı veya ne kadar uzaklaştığı ölçülmelidir.

Her performans hedefinin 4 ağırlıklı derecelendirilmiş seviyesi olur. Çalışan personelin performansı standartlarla karşılaştırılır, hedef gerçekleşme sonuçları kontrol edilir ve her hedefe atanan bu ağırlık derecelendirme sistemine göre ölçülür.

Derecelendirme seviyeleri ve belirlenen ağırlıklar aşağıdaki gibidir:

- Seviye 4 – Üstün performans (3 Puan)- Beklenilenin Üzerinde Performans:

Performans hedef gerçekleştirme ve performans beklentilerini belirlenen zaman dilimi içerisinde en üst seviyede gerçekleşir. Çalışanın, liderlik özellikleri, yaratıcılığı, inisiyatif kullanması ve başarı odaklı çalışması gibi özelliklerinden dolayı performans sonucu beklenenin üstünde çıkar. Bu tip üstün bir başarıyla sadece kişi kendi hedeflerine değil; organizasyon hedeflerine de ulaşabilir. Hatta iş yapma süreçlerinde yeni yöntem ve öncelikler belirleyebilir.

- Seviye 3 – Oldukça Başarılı (2 Puan) – Çoğunlukla Beklentilerin Üzerinde Performans:

Görev ve sorumluluklar çoğunlukla başarılı bir şekilde ve belirlenen zaman dilim içinde tamamlanır. Çalışanın inisiyatif kullanması ve öngörülü yaklaşımı çoğunlukla belirlenen kişisel ve organizasyonel hedefleri yakalamasını hatta bu hedeflerin daha ileri gidilmesini sağlar.

- Seviye 2 – Başarılı (1 Puan) – Beklenilen Performans:

Görev ve hedefler sahip olunan yetenekler ölçüsünde beklenen zaman dilim içerisinde sonuçlandırılır. İşler çoğunlukla zamanında veya biraz aşılı olarak bitirilir. Bu başarı da direkt organizasyonun hedeflerine ulaşılmasında katkı sağlar.

- Seviye 1- Kabul Edilemez (0 Puan): Bir veya daha çok hedefe ulaşamama (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Yol Gösterme: Bir bölüm içerisinde bölüm çalışanlarını değerlendiren yönetici aynı zamanda bölümün genel performansını da incelemelidir. Eğer bu birim her bir çalışan için başarılı bir performans göstermiş ve bölüm olarak da organizasyon hedeflerini aşmışlarsa bu bölüm başarılı veya üstün performanslı olarak değerlendirilir. Diğer taraftan bir bölüm içerisinde çalışanlar hem kendi hedeflerini gerçekleştirememiş hem de organizasyon hedeflerine ulaşamamışsa ve aynı zamanda bu bölüm içerisinde farklı çalışanlar aynı eksiklikleri göstermişse bu bölüm yöneticisi bu sonuçları net bir şekilde çalışanları ile paylaşmalı, gerekli durumlarda kaynak desteği almalı ve çalışanları kendilerini geliştirmeleri gereken konularda eğitime göndermelidir.

(ii) Performans Derecelendirmenin Özetlenmesi: Her bir hedef ölçölüp buna bir nümerik değer verildikten sonra tüm bu gerçekleştirmeler toplanır ve hedef sayısına bölünür. Çıkan rakam son performans notudur ve bu not özet performans dönüştürme tablosuyla karşılaştırılır. Bu tabloda bu son performans notuna denk gelen performans derecesi o çalışanın o dönemki performans düzeyini gösterir.

Özet Dönüştürme Tablosu

Üstün Performans: 2,6 – 3

Oldukça Başarılı Performans: 1,6 – 2,5

Başarılı Performans: 1 – 1,5

Belirlenen hedeflerin bir tanesine bile ulaşılamaması kabul edilemez performans olarak tanımlanır.

Yol Gösterme: Aşağıda özet derecelendirme tablosu için bir örnek bulunmaktadır. Bu örnekte çalışan personel performans planında 4 hedef belirlemiş olup ve her bir hedef için aşağıdaki hedef-gerçekleşme sonuçlarına ulaşmıştır:

- Hedef 1 – Başarılı (1 Puan)
- Hedef 2 – Oldukça Başarılı (2 Puan)
- Hedef 3 – Başarılı (1 Puan)
- Hedef 4 – Oldukça Başarılı (2 Puan)

Toplam elde edilen puan 6’dır. Bu elde edilen puan hedef sayısı olan 4’e bölündüğünde özet performans derecesi sonuç olarak 1,5 olur. Bu da özet dönüştürme tablosuna bakıldığında “Başarılı – Beklenilen Performans” ‘a denk gelir.

Bu örnekte de görüldüğü gibi özet performans sonucuna göre performans değerlendirmesi yapan yönetici çalışan personelin mevcut performansının arttırılması ve yeni hedeflerine daha kolay ulaşılabilmesi için en az bir veya iki tane yapıcı öneri getirmeli ve çalışanla beraber stratejiler geliştirmelidir (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi’nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Performans Sonuçlarının İletilmesi:

(i) Performans sonuçları sadece yönetici tarafından değil çalışan tarafından da değerlendirilmeli aynı zamanda her iki tarafça da gözden geçirilip imzalanmalıdır.

(ii) Yönetici performans sonuçlarını çalışanla paylaşmalı ve her bir hedef üzerinde tek tek durmalıdır. Çalışanın talebine göre performans değerlendirme sistemi uygulanırken bu değerlendirmeleri destekleyecek dökümanlar da hazır bulundurulmalıdır.

(iii) Çalışan personel performans değerlendirme forumun imzalamalıdır. Performans değerlendirme formu sadece çalışan ve bağlı olduğu yöneticisi tarafından görülebilmeli ve yönetici tarafından çalışana performansı geliştirmek için fırsat tanınmalıdır. Performans değerlendirme görüşmelerinin zamanı çalışana önceden bildirilmelidir (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Yol Gösterme: Çalışan personel formu imzalamak istemezse bu performans değerlendirmesi geçerli olarak kabul edilir. Bu durumda bölüm yöneticisi performans planının ve performans değerlendirme formunun üstüne çalışanın imzalamadığını ve onaylamadığını yazar.

Performans formu dışında tutulan destekleyici dökümanlar, notlar ve yazılı yorumlar performans değerlendirme formu olarak kullanılması geçerli olarak kabul edilemez. Eğer çalışan yazılı yorumların performans değerlendirme formuna eklenmesini isterse yönetici de kabul ederse bu yazılı yorumları ve destekleyici dökümanları performans değerlendirme formunun ekine koyabilir.

(iv) Aynı şekilde çalışan personel de kendi yorumlarını performans değerlendirme planının ve formunun ekine ekleyebilir. Performans değerlendirme tamamlandıktan sonra imzalanmış olan bu formun bir kopyasını çalışan personel alır.

(v) İmzalanmış ve onaylanmış formlar insan kaynakları departmanına kayıt için gönderilir.

İnsan kaynakları bölümü personel performans değerlendirme formları resmi olarak kayda almadıkça organizasyon içerisinde hiçbir yönetici tarafından kullanılamaz. İnsan kaynakları departmanı bu formları her bir çalışan için analiz eder, bir rapor hazırlar ve organizasyon içerisinde ilgili yöneticilere ve üst yönetime iletir

(06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

Performans Değerlendirmesi Yapan Ara ve Orta Kademe Yönetici Pozisyonları:

Ara ve orta kademe yöneticiler kendilerine bağlı çalışanlar ile yapmış oldukları performans değerlendirme sonuçlarını insan kaynakları aracılığıyla alırlar. Performans değerlendirme dönemi sonrası 60 gün içerisinde kendilerine bağlı çalışanlar için performans değerlendirmesi yapmayan orta ve ara kademe yöneticiler için uygulanan yaptırım, bu yöneticilerin yönetim becerilerinin üst yönetim tarafından başarısız olarak değerlendirilmesidir.

Performans Değerlendirme Sonucunun Etkileri:

Performans değerlendirme sonuçlarının etkileri aşağıda açıklanmıştır:

- Performans değerlendirme sonucu başarılı veya daha üstün çıkan personele bir ücret artış primi uygulanması;
- Performans değerlendirme sonucu oldukça başarılı olan personele ise nakit para ödülünün verilmesi (06.05.2007 tarihinde Smithsonian Enstitüsü İnsan Kaynakları Birimi'nden Tom Lawrence ile internet üzerinden karşılıklı yapılan yazışma).

3.6.2 Metropolitan Sanat Müzesi Performans Değerlendirme Form Örnekleri

Bir önceki bölümde Smithsonian Enstitüsü'nde performans değerlendirmenin amacı, kapsamı, nasıl yapıldığı ve etkileri hakkında detaylı bilgiler verildi. Metropolitan Sanat Müzesi'nde ise performans değerlendirmeleri müzenin İnsan Kaynakları Bölümü'nün Personel ve İşçi İlişkileri alt birimi tarafından yapılmaktadır. Performansın genel amacı çalışan ile yöneticisi arasındaki diyaloğu geliştirmek; çalışanlar ve yöneticileri arasındaki yıl boyunca devam eden geribildirim sürecini resmileştirmektir. Ayrıca çalışanın müze içerisindeki verimliliğini ölçmek, başarılı olan çalışanları motive etmek, performansı düşük olanların ise neden düşük performans aldıklarını tespit edip, gerekli önlemleri almak ve gelişmelerini sağlamak da performans değerlendirmelerin amaçları arasında yer almaktadır.

Metropolitan Sanat Müzesi'nin 3 performans derecesi vardır. "A", elde edilen Performans ve sonuçları pozisyon için tüm standart ve beklentilerin **üstünde**; "B", bu standart ve beklentileri **karşılar** düzeyde; "C" bu standartta ve beklentileri **karşılayamaz** düzeyde olarak belirlenmiştir.

Bu derecelendirme performans formu üzerinde daha önceden yönetici için hazırlanmış sorulara, performans değerlendirme sırasında verdiği yanıtlar doğrultusunda yapılır. Hazırlanan bu sorular, İş Bilgisi; İşin Niteliği; İşin Niceliği; Güvenilirlik; İşbirliği; Çevreye Uyum Sağlama/Çok Yönlülük; İletişim/Kişilerarası Beceriler; Devamlılık/Dakiklik; Yönetim; Alt Çalışanların Gelişimi konu başlıklarında hazırlanmıştır. Tüm bu sorulara personelin yanıtlamasının ardından değerlendirme yapılır ve sonuç personelle geribildirim şeklinde paylaşılır. Bu bölümde anlatılan performans değerlendirmedeki formlar Ekler bölümünde

(Ek 14: Metropolitan Sanat Müzesi Performans Değerlendirme/Gözden Geçirme Form Örnekleri) verilmiştir.

4. TÜRKİYE’DE KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI’NA BAĞLI MÜZELERİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN TOPKAPI SARAYI MÜZESİ VE İSTANBUL ARKEOLOJİ MÜZELERİ ÖRNEKLERİ İLE ARAŞTIRILMASI

Bir önceki bölümde Amerika Birleşik Devletleri’ndeki müzelerde insan kaynakları uygulamaları müze örnekleri ile açıklanmıştır. Hem Smithsonian Enstitüsü hem de Metropolitan Sanat Müzesi’nin İnsan Kaynakları Yönetimi süreçleri bu kurumların kendi İnsan Kaynakları bölümleri tarafından belirlenip uygulanmaktadır. Türkiye’de Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerde ise İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları kanunlar, yönetmelikler ve kanun hükmünde çıkan kararnameler doğrultusunda yürütülmektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerin İnsan Kaynakları bölümü olmadığı için konu hakkındaki mevzuat araştırılıp İnsan Kaynakları Yönetimi ile örtüşen maddeleri ve uygulama şekilleri bu bölümde anlatılmaktadır.

4.1 Türkiye’de Kültür ve Turizm Bakanlığı’na Bağlı Müzelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Araştırılması

Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerde insan kaynakları yönetimi ile örtüşen uygulamalar müzecilik mevzuatı kapsamında yapılmaktadır. Bu bölümde mevzuatta insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örtüşen ilgili kanun, kanun hükmünde kararnameler ve yönetmelik maddeleri araştırılmıştır.

4.1.1 Kùltür ve Turizm Bakanlığı'na Bağlı Mùzelerde Personel Pozisyonları ve Görev Tanımları

Bu bölümde Kùltür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı “Ulusal Mùze” statüsü dışında olan mùzelerdeki personel pozisyonları ve görev tanımları Mùzeler İ Hizmetler Yönetmeliği'ndeki tanımlar doğrultusunda açıklanacaktır. Ek 14'te Kùltür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı mùzelerin organizasyon şeması verilmiştir.

Ek 15'te verilen organizasyon şemasına göre yönetmelikte belirtilen personel pozisyonları ve görev ve yetkileri aşağıda sıralanmıştır.

Mùze Müdürü

Aranan Nitelikler:

Müdür; üniversitelerin arkeoloji, prehistorya, sanat tarihi, etnoloji, antropoloji, sümeroloji, hititoloji, klasik filoloji, klasik şart dilleri, tarih ve müzecilik çalışmalarında bunlara yardımcı bilim dallarından mezun olup, en az 8 yıl (1. ve 2. Derece Mùze Müdürlüğü için 10 yıl) devlet memurluğu yapmış olan, başarılı elemanlar arasından seçilir (Mùzeler İ Hizmetler Yönetmeliği, 1990, Md. 8).

Görev ve Yetkileri:

- Mùzede mevzuata göre, planlı bir çalışma ve işbölümü yapar; personelin eğitilmesini ve hizmet içinde yetişmesini sağlar. Çalışmalarını uzman personelin yardımı ile yürütür ve işin sağlıklı yapılması için takip ve kontrol eder.
- 5 inci maddede belirtilen müzecilik faaliyetlerini, birim içi ve dışı imkânlardan azami derecede yararlanarak gerçekleştirir.
- Her yıl Mayıs ayının sonuna kadar bir yıl sonraki çalışma programını ve mùze bütçesini hazırlar ve Bakanlığa gönderir.
- Taşınır ve taşınmaz kùltür varlıklarının korunmasından birinci derece sorumludur.
- Bakanlıkça yetki verildiği takdirde, yardımcısı bulunan mùzelerde ita amirliği, bulunmayanlarda ise, tahakkuk memurluğu görevini yürütür.
- Yıllık istatistik bilgilerin sağlıklı tespitini ve Ocak ayı içinde Bakanlığa gönderilmesini sağlar.

- Bölüm sorumluları ile birlikte salonları, depoları ve bağlı birimleri inceler ve kontrol eder, görülen noksanlıkların giderilmesini sağlar.
- Personelin göreve devamını, çalışmalarının verimli olmasını, işbirliğini ve disiplinini sağlar.
- Geçici olarak görev yerinde bulunmadığı zamanlarda görevini yardımcısı, yardımcısı bulunmayan müzelerde bu görevin müdürün belirleyeceği bir uzman eleman tarafından vekaleten yürütülmesi için teklifte bulunur.
- Çevredeki gizli kazılara ve eski eser kaçakçılığına karşı, amirleri ile de işbirliği yaparak, mümkün olan önlemlerin alınmasını ve kontrol edilmesini sağlar.
- Müzeye bağlı birimlerde hırsızlığa, yangına sabotajlara karşı gerekli önlemleri alır ve aldırılmasını sağlar.
- Gerektiğinde, define arama isteklerinde yer tetkiki yapar, izin verilen define kazılarında Bakanlığa temsil ve kazıya başkanlık eder, ekspertiz komisyonlarına katılır.
- Bakanlıkça verilecek diğer görevleri yapar.

Müze Müdür Yardımcısı

Aranan Nitelikler:

Müdür Yardımcısı, üniversitelerin arkeoloji, prehistorya, sanat tarihi, etnoloji, antropoloji, sümeroloji, hititoloji, klasik filoloji, klasik şark dilleri, tarih ve müzecilik çalışmalarında bunlara yardımcı bilim dallarından mezun olup, en az 8 yıl (1. ve 2. Derece Müze Müdürlüğü için 10 yıl) devlet memurluğu yapmış olan, başarılı elemanlar arasından seçilir

Görevleri ve Yetkileri:

- Müdüre bütün görevlerinde yardımcı olur.
- Müdürün bulunmadığı zamanlarda, görevleri müdür adına yürütür. Özel bir talimat verilmedikçe vekalet ettiği sürede müdürün, personelin nakil ve ataması dışındaki, bütün yetkilerini kullanır.
- Müdür tarafından verilen işleri, verilen yetkilere göre yürütür.

- Personelin nöbet ve fazla mesai cetvellerini düzenler, ilgililere tebliğ eder, bir nüshasını ilan tahtasına astırır.
- Yazışma, evrak kayıt dosyalama ve arşiv işlerinin düzenli yürütülmesini sağlar.
- İstatistik bilgilerin sağlıklı tespit edilmesini sağlar, kontrol eder.
- Harcamaları ve tahakkuk evrakını kontrol eder, ödemelerin tasarruf ilkelerine göre ve zamanında yapılmasını sağlar. Yetki verilmesi halinde tahakkuk memurluğu görevini yapar.
- Personelin göreve devamlarını, imza cetvellerini kontrol ederek devamsızlık gösterenler hakkında önlem alınmasını sağlar.
- İstatistikler, sicil raporları, çalışma raporları, izinler, diğer özlük işleri ve ayniyatın sayımı gibi periyodik faaliyetlerin evrakının zamanında hazırlanmasını ilgili yerlere gönderilmesini sağlar.
- Ayniyatın (eser, kitap, eşya tüketim malzemesi) zamanında kaydı, depolanması, iyi korunup kullanılması için gerekli tedbirleri alır.
- Gerekliğinde, define arama isteklerinde yer tespiti yapar, izin verilen define kazılarında Bakanlık temsil ve kazıya başkanlık eder, ekspertiz komisyonlarına katılır (Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği, 1990, Md. 9).

Müze Uzmanı

Aranan Nitelikler:

Yönetmelikte müze uzmanı olacak kişilerin aranan nitelikleri hakkında herhangi bir açıklama yapılmamış olup, yönetmeliğin Tanımlar ve Kısaltmalar başlığı altında Madde 3'te müze uzmanını müzede görevli arkeolog ve müze araştırmacıları olarak ifade eder.

Görevi ve Yetkileri:

- Taşınmaz kültür varlıklarının korunmasını, tanıtılmasını, yayınlanmasını, kontrolünü sağlar; kazı ve araştırmalarda heyet üyeliği veya temsilciliği yapar.
- Taşınır kültür varlıklarının müzelere kazandırılması, tasnifi, tescili, envanteri, katalog fişlerinin düzenlenmesi, sergilenmesi, depolanması, korunması, mekanik temizliği, tanıtımı, yayımı, güvenlik tedbirlerinin alınmasını sağlar.

- Müdürün görevlendirilmesi ile bilimsel araştırma yapanlara, Devlet misafirlerine, gruplara, özel ziyaretçilere müzede ve bağlı birimlerde rehberlik, özel izne tabi film ve fotoğraf çekenlere eşlik eder.
- Define arama isteklerinde yer tetkiki yapar, izin verilen define kazılarında Bakanlığı temsil ve kazıya başkanlık eder.
- Mevzuatına göre ve müdürün görevlendirmesiyle; ruhsatlı eski eser ticarethanelerini, kültür varlığı koleksiyonlarını, Bakanlıkça görevlendirildiklerinde özel müzeleri denetler. Ekspertiz komisyonlarında görev alır.
- Müzenin sergi, kurs, seminer, konferans gibi kültürel ve eğitim faaliyetlerinde yer alır.
- Mesleki, ilmi yayınları izler, müzeye kazandırılmasına ve inceledikleri yayınların diğer uzman personele tanıtılmasını çalışır.
- Müdürün belirlemesi ile sayım, devir-teslim, değerlendirme gibi komisyonlarda görev alır.
- Eserlerin sağlık durumunu sürekli izler ve laboratuvarında müdahale edilmesi gerekenleri idareye rapor eder.
- Müzenin kütüphanecisi ve fotoğrafçısı yoksa, müdürün görevlendirmesi halinde bu görevleri yürütür.
- Resmi tatil günlerinde ve mesai saatleri dışında müze idaresince verilecek nöbet ve fazla mesai görevlerini yürütür.
- GİH sınıfı personelinin yeterli bulunmadığı müzelerde uzman personel idarece verilecek bu sınıf personelin görevlerini de yüklenir.
- Kendisine teslim edilen eserlerini bakım ve korunmasını sağlar.
- Görev verildiği takdirde 2863 sayılı Kanun kapsamına giren taşınmaz kültür ve tabiat varlıkları ile ilgili tespit çalışmalarını yapar, tescille ilgili belgeleri hazırlar.
- İmkânlar dahilinde, kendi branşı ile ilgili eserler üzerinde ilmi çalışmalar yapar (Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği, 1990, Md. 10).

Kütüphaneci

Aranan Nitelikler:

Yönetmelikte kütüphaneci olarak çalışacak personelin aranan nitelikleri hakkında herhangi bir açıklamaya rastlanmamıştır. Müzelerde yapılan görüşmeler neticesinde bu görevde çalışan kişilerin genelde üniversitelerin Bilgi ve Belge Yönetimi (kütüphanecilik) bölümünden mezun kişiler oldukları saptanmıştır. Yönetmeliğin ilgili maddesinde kütüphaneci kadrosu bulunmayan müzede, bu görev müdürün görevlendireceği bir uzman ve memur tarafından yürütülür.

Görevleri ve Yetkileri:

- Kütüphaneyi düzenli, temiz ve bakımlı tutar.
- Kitapların kaydı, tasnifi, ciltlenmesi, kitap ve makalelerin katalog fişlerini hazırlar.
- İdarenin belirleyeceği şartlarla kitapların personele ödünç verme işlemlerini ve iadelerini takip eder.
- Süreli yayınları fişlerine kaydederek izler, noksanlarını tamamlar ve cilt birliği sağlananları ciltleterek kaydeder.
- Okuyucu ve araştırmacıların kütüphaneden yararlanmasına yardımcı olur.
- Gerekli neşriyatın takibi ve temini ile yeni gelen kitapların sergilenerek tanıtılmasını sağlar.
- Kitapların yıllık sayımı ile sayım ve icmal cetvellerini düzenler.
- Kütüphanedeki kitapların bakım ve muhafazasını sağlar (Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği, 1990, Md. 11).

Fotoğrafçı

Aranan Nitelikler

İlgili yönetmelikte müzede fotoğrafçı olarak çalışacak personelin özellikleri hakkında bilgi verilmemiş olup, müzenin kadrolu fotoğrafçısı yoksa müdür tarafından bir fotoğrafçı olarak bir personel görevlendirilir.

Görevleri ve Yetkileri:

- Kazı, araştırma ve tespit-tescil çalışmaları için görevli ekibe fotoğrafçı olarak katılır.
- Fotoğrafhanedeki tüketim malzemelerini ve sarflarını gösterir defter ve evrak kayıtlarını tutar.
- Fotoğrafhaneyi ve malzemesini düzenli ve bakımlı bulundurur.
- Fotoğrafhaneden film alımı ve fotoğraf tabı, müdür veya yardımcısının imzalayacağı istek formu ile yapılır. Müzenin işleri dışında fotoğrafhaneden ve malzemesinden başkalarını yararlandırmaz.
- Müzede negatif ve slayt arşivi yapar , kullanılan her film yıkandıktan sonra arşiv defterine sıra numarası verilerek, yer zaman ve kimlik belirtilerek kaydedilir.
- Fotoğrafçı, makine, alet ve malzemede görülecek arıza ve ihtiyaçları zamanında idareye bildirir. Bunların bakımı ve korunmasını sağlar.

Yıl sonunda fotoğrafhanede bir komisyonca sayım yaptırılır. Kaydedilen, sarf edilen ve arşive giren malzemenin, fire nispeti de dikkate alınarak, sağlaması yapılır ve durum tutanakla belirtilir.

Fotoğrafhaneden fotoğraf makinası, müdür veya yardımcısının izni ile resmi işler için senet karşılığı verilir. Fotoğraf makinası verilirken ve teslim alınırken muayene edilir, zarar görmüşse sorumlusuna tazmin ettirilir (Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği, 1990, Md. 12).

İç Hizmetler Şefi**Aranan Nitelikler:**

Yönetmelikte müzede İç Hizmetler Şefi olarak çalışacak personelin aranan nitelikleri hakkında herhangi bir bilgiye rastlanmamıştır.

Görev ve Yetkileri:

Müzedeki şef, iç hizmetlerin düzenli yürütülmesi için memur ve Yardımcı Hizmet Sınıfı personelin amiri durumundadır. Müzenin güvenliği, bakımı, temizliği, yangından korunması, sabotajları önleme, sivil savunma hizmetleri, sağlık tesislerinin ve sıhhi tesisatın çalışır durumda bulundurulması, sosyal tesislerin

işlerliği, amiri bulunduğu personelin nöbet ve mesai hizmetinin aksamadan yerine getirilmesi ile görevlidir (Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği, 1990, Md. 13).

Ayniyat/Ambar Memuru

Aranan Nitelikler:

Yönetmelikte ayniyat/ambar memuru olarak müzede çalışacak personelin aranan nitelikleri hakkında herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır.

Görev ve Yetkileri:

Müzenin ayniyat işleri, Ayniyat Talimatnamesi ve ilgili diğer mevzuat doğrultusunda ayniyat/ambar memuru tarafından yürütülür.

Hangi yolla müzeye mal edilirse edilsin, ayniyata (eşya, eser, kitap) tesellüm makbuzu kesilir. Makbuzu kesen ayniyat memuru, müze idaresinin tasvibi ile söz konusu ayniyatı ilgisine teslim eder, belgelerini dosyasında muhafaza eder. Ayniyat Tesellüm Makbuzlarına müteselsil olarak cilt numarası verilerek muhafaza edilir.

Ayniyatın zimmeti ayniyat/ambar memuruna ait olup, Sayıştay'a hesap vermek üzere bağlı olduğu ayniyat saymanına karşı sorumlu olmakta birlikte müdürün emri ve yönetimi altındadır (Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği, 1990, Md. 14).

4.1.2 Kültür ve Turizm Bakanlığı'na Bağlı Ulusal Müzelerde Personel Pozisyonları ve Görev Tanımları

Bu bölümde Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzelerde Bakanlıkça belirlenen ulusal müze statüsündeki müzelerin personel pozisyonları ve görev tanımları ilgili yönetmeliğin doğrultusunda açıklanacaktır. Ulusal müze olarak belirlenen müzelerden biri olan Topkapı Sarayı Müzesi'ndeki çalışan personelle yapılan görüşmeler doğrultusunda, henüz dönüşüm prosedürleri tamamlanmadığı için ve ilgili mevzuatta tamamlanmamış konular olduğundan dolayı burada verilen bilgiler, tezin yazıldığı dönemdeki en son çıkan yönetmelik doğrultusunda verilmektedir. Bilgilerin geçerliliği tezin yazıldığı dönem ile geçerli olup, ileride bu konuda Bakanlık tarafından değişiklik yapılmasının söz konusu olduğu yazar tarafından belirtilmektedir.

Ulusal müzelerdeki personel pozisyonları ve görev tanımlarına geçmeden önce ilgili yönetmelikteki ulusal müzelerin tanımının yapılmasında fayda vardır. Yönetmelikte

ulusal müzelerin tanımı şu şekilde yapılmaktadır: Ulusal kültür mirasını bilimsel yöntemlerle toplayan, koruyan, onaran, sınıflandıran, tanıtan, sergileyen, kültürel, eğitsel ve bilimsel etkinlik faaliyetleri ve kurumsal ilişkilerle toplumla iletişim ve etkileşim içinde bulunan, coğrafi konum, koleksiyonların içeriği ve genişliğine göre Bakanlıkça belirlenen hizmet birimlerini ifade etmektedir (Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik, 2005, Md. 4).Yönetmeliğe göre ulusal müzlerdeki organizasyon yapısı Ek 15’te verilmiştir.

Ek 15’te verilen organizasyon şemasına göre yönetmelikte belirtilen personel pozisyonları ve görev ve yetkileri aşağıda sıralanmıştır:

Müze Başkanı

Aranan Özellikler:

Müze başkanı, üniversitelerin dört yıllık eğitim veren arkeoloji, sanat tarihi, antropoloji, etnoloji, iktisat, işletme, kamu yönetimi gibi bölümlerinden mezun olan ve en az iki yılı Bakanlıkta olmak üzere toplam on yıl Devlet memurluğu yapanlar arasından Bakanlıkça atanır

Görevleri ve Yetkileri:

- Müze başkanı, başkanlığın en üst amiridir ve müze başkanlığını temsil eder. Müze başkanı, Kanun ve bu Yönetmelikte kendisine verilen görevlerini, Bakanlığın direktif, amaç ve politikalarına, yıllık programlara ve mevzuata uygun olarak yürütmek, başkanlığın faaliyetlerinin eşgüdüm ve denetimini yapmak, ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlar nezdinde müzeyi temsil etmekle görevli ve Genel Müdürlüğe karşı sorumludur.
- Müze başkanı, müze mekanlarının bir yıldan uzun olmayan kısa süreli kullanma taleplerini değerlendirir ve sosyal, kültürel veya turizm konulu, bilimsel veya eğitsel amaçlı faaliyetlerden uygun bulduklarına kısa süreli kullandırma kararı verir.
- Müze başkanı, hizmetlerin daha etkin ve hızlı bir şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla gerekli tedbirleri alır (Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik, 2005, Md. 6).

Müze Müdürü

Aranan Özellikler:

Müze müdürü, üniversitelerin dört yıllık eğitim veren arkeoloji, prehistorya, sanat tarihi, etnoloji, antropoloji, sümeroloji, hititoloji, klasik filoloji, klasik şark dilleri, tarih bölümlerinden mezun olan ve en az iki yılı Bakanlıkta olmak üzere toplam sekiz yıl Devlet memurluğu yapanlar arasından Bakanlıkça atanır.

Görevleri ve Yetkileri:

- Müze müdürü, başkanlığın müzecilik faaliyetlerini yürütmek,
- Kanun ve bu Yönetmelikte verilen görevler ile başkanlıkça verilen diğer görevleri mevzuata ve talimatlara uygun olarak yapmak,
- Müdürlüğe bağlı servis ile personelinin eşgüdüm ve denetimini sağlamakla görevli ve başkana karşı sorumludur (Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik, 2005, Md. 7).

İşletme Müdürü

Aranan Özellikler:

İşletme müdürü, üniversitelerin dört yıllık eğitim veren kamu yönetimi, hukuk, işletme, iktisat ve maliye gibi bölümlerinden mezun olan ve en az iki yılı Bakanlıkta olmak üzere toplam sekiz yıl Devlet memurluğu yapmış olanlar arasından Bakanlıkça atanır.

Görevleri ve Yetkileri:

- İşletme müdürü, başkanlığın işletmecilik faaliyetlerini yürütmek,
- Kanun ve bu Yönetmelikte verilen görevler ile başkanlıkça verilen diğer görevleri mevzuata ve talimatlara uygun olarak yapmak,
- İşletme müdürlüğüne bağlı servis ile personelinin eşgüdüm ve denetimini sağlamakla görevli ve başkana karşı sorumludur (Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik, 2005, Md. 8).

Müze Kurulu

Aranan Özellikler ve Kimlerden Oluşur:

Müze kurulu, müzenin bulunduğu yerdeki üniversitelerin ilgili bölümlerinden en az iki öğretim üyesi, sivil toplum kuruluşları, meslek odaları ve belediyelerden birer temsilci ve müzeye bağışta bulunanlar arasından olmak üzere Bakanlıkça uygun görülen en az yedi kişiden oluşur. Müze kurulu, kendi arasından bir başkan seçer.

Kurul üyelerinde Kanuna aykırılık veya taksirli suçlar ile kısa süreli hapis cezasına seçenек yaptırımlara çevrilmiş veya ertelenmiş hükümler hariç olmak üzere, altı aydan fazla hapis veyahut affa uğramış olsalar bile Devletin şahsiyetine karşı işlenen suçlarla, basit ve nitelikli zimmet, irtikap, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı veya şeref ve haysiyeti kırıcı suçtan veya kaçakçılık, resmi ihale ve alım satımlara fesat karıştırma, Devlet sırlarını açığa vurma suçlarından dolayı hükümlü bulunmamak şartı aranır. Kurul üyesi iken bu suçlardan dolayı kesinleşmiş mahkumiyeti tespit edilenlerin üyeliğine Bakanlıkça son verilir. Müze kurulu, müzenin işleyişine dair her yıl düzenli olarak rapor hazırlar. Bakanlık bu raporları değerlendirmeye almak zorundadır.

Kurul üyelerinin görev süresi üç yıldır. Süresi biten üyeler yeniden seçilebilir. Üyeliği süre bitmeden sona erenlerin yerine kalan süre için üye seçilir. Müze kurulunun sekreteryaya hizmetleri Başkanlıkça yürütülür.

Görevleri ve Yetkileri:

- Müze başkanlığınca hazırlanacak, yıllık ve beş yıllık koruma ve geliştirme projesine esas olmak üzere, müze için mekansal, fiziksel ve tematik gelişim, vizyon, eser, koleksiyon korunması ve geliştirilmesi, tanıtım ve teşhir gibi konularda görüş bildirmek.
- Koruma ve geliştirme projesi kapsamında uygulamaları denetlemek, proje uygulamalarında görülen aksaklıkların giderilmesi ve alınacak tedbirler konusunda Başkanlığa önerilerde bulunmak.
- Müzenin tanıtımını yapmak ve sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yaparak müzenin tanıtımı konusunda toplumsal ve kurumsal düzeyde etkinlikler düzenlenmesine yardımcı olmak.

- Müze için bağış toplamak ve toplanan bağışın amacına uygun kullanılmasını denetlemek.
- Müzeye ayni, nakdi veya bedeni olarak yardım eden müze gönüllülerinden uygun gördüklerine onursal müze dostu ödülü vermek, müzeye bağışta bulunanlara üyelik kartı vermek ve bu kişilerin müzeye ücretsiz gitmelerini sağlamak.
- Başkanlıkça verilen müze mekanlarının bir yıldan uzun olmayan kısa süreli kullandırma kararları hakkında görüş belirtmek.
- Kurul üyeliğinden ayrılanların yerine seçilmek üzere Bakanlığa öneride bulunmak.
- Yönetmeliğin bundan sonraki bölümünde ulusal müzelerde kurulması öngörülen servis şefliklerinin kurulumu ve bu servislerin görevleri hakkındaki açıklamalar yer almaktadır. Bakanlığa bağlı müzelerin koleksiyon yapıları birbirinden farklı olduğu düşünülürse, o zaman ulusal müzelerde kurulması düşünülen servislerin de müzelerin büyüklüğü, personel sayısı, koleksiyon özellikleri gibi konularda farklılık gösterceği de bilinmelidir (Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik, 2005, Md. 9).

Yönetmelik servis şefliklerinin oluşumunu ikiye ayırmıştır. Organizasyon şemasında da görüldüğü üzere Müze Başkanı'na bağlı iki müdürlük bulunmaktadır. Bunlardan biri Müze Müdürlüğü diğeri ise İşletme Müdürlüğü'dür. Her iki müdürlüğe bağlı farklı servisler bulunmaktadır. Müze müdürlüğüne bağlı servislerdeki sorumluluklar orada görev yapacak arkeolog ve müze araştırmacılarına; işletme müdürlüğüne bağlı servislerdeki sorumluluklar ise şeflere verilir. Eğer o müzede yeterli kadro mevcut değilse, o zaman serviste görevli personel arasından kıdem ve eğitim düzeyi en uygun personel arasından sorumlu belirlenir.

Servisler müze faaliyetleri dışında diğer Bakanlık birimleri ya da başka kurumlarla ilgili faaliyetlerini Başkanlık aracılığı ile gerçekleştirir ve yaptırılması için de teklif de bulunabilir (Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik, 2005, Md. 11).

Daha önce de belirtildiği üzere müzelerin büyüklükleri, personel yapısı ve koleksiyon özellikleri göz önüne alınarak bütün servislerin tüm müzelerde kurulması söz konusu olmayabilir. Bu durumda yönetmelik başkanlığa bağlı çevre müzelerde

gerekli görüldüğü takdirde servislerin kurulabileceğini belirtmektedir. Başkanlığa bağlı olan müzelerin memurluk şeklinde yönetilenler ile müdürlük kadrosu bulunmayanlar da yeteri kadar personel görevlendirilebileceğini de yönetmelik belirtmektedir.

Ayrıca servis şef ve sorumluları yönetmelikte belirtilen görevlere ek olarak Başkanlıkça verilen diğer görevleri de yerine getirir ve personelin işlem ve faaliyetlerini de denetler (Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik, 2005, Md. 11).

Bu açıklamaların ardından servislerin görevleri aşağıda belirtilmiştir:

Müze Müdürlüğüne Bağlı Servisler ve Görevleri

Envanter Servisi

- Taşınır kültür varlıklarının müzelere kazandırılması, tasnifi, tescili, envanteri, katalog fişlerinin düzenlenmesi ve kaydı gibi faaliyetleri yapmak.
- Müzelik değerdeki taşınır kültür varlıklarını en geç bir ay içinde eser envanter defterine kaydetmek.
- Müzelik değerde olmayan etütlük olarak korunmaya alınmış eserleri müzeye geliş şekli, yeri ve zamanını gösteren etiketleriyle tasnif etmek ve ayrı bir şekilde depolamak.
- Müzedeki eserler hakkında bilimsel çalışmalar yapmak, bilimsel çalışmalar için eserlerin ikiye nüsha ve fotoğraflı katalog fişlerini düzenlemek, tanıtma ve eğitim gibi diğer servislerce de yararlanılmak üzere veriler hazırlamak, koleksiyondaki eserlerin varsa eksiklerinin tamamlanması için tekliflerde bulunmak.
- Müzede eser sayımı, devir ve teslimi, değerlendirme gibi komisyonlarda görev almak.
- Envanter kayıtlarına esas olmak üzere tüm eserlerin fotoğraflarını çekmek ve düzenli bir fotoğraf arşivi kurulmasını sağlamak ve fotoğraf arşivinin kayıtlarını tutmak.
- Kazı, araştırma ve tespit ve tescil çalışmalarının fotoğraf çekimi işlerini yapmak.

- Müze koleksiyonundaki taşınır kültür varlıklarının teşhiri, korunması, restorasyonu, bakımı, temizliği ve depolanması gibi faaliyetleri yürütmek.
- Başkanlıkta bir laboratuvar kurulmasını, eserlerin fiziksel, kimyasal veya biyolojik yönden olumsuz değişimlerine müdahale edilebilecek her türlü makine, alet ve edavatın alınmasını sağlamak.
- Eserlerin sağlık durumunu ve eser deposunun depolama şartlarına uygunluğunu sürekli izleyerek gerekenlerin konservasyon ve restorasyonunu yapmak, eser depolarında gerekli koruma tedbirlerinin alınmasını sağlamak, eser depolarını bulma kolaylığı sağlayacak şekilde düzenlemek, tasnif etmek, yapılan tasnife göre eserlerin listelerini düzenlemek veya depo yardımcı defteri tutmak (Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik, 2005, Md. 12).

Teşhir Servisi

- Müze koleksiyonundaki eserlerin ait olduğu dönem, folklorik işlevi, yapılış özelliği gibi nitelikleri dikkate alınarak envanter numaraları da belirtilerek teşhir planı hazırlamak ve plana uygun olarak sergilenecekleri mekana dizmek.
- Teşhir planı ile teşhirdeki eserleri altı ayda bir yenilemek.
- Eğitim servisi ile işbirliği yaparak müze ziyaretçilerinin görüşleri dikkate alınarak ilave sergiler düzenlemek.
- Diğer müzelerle işbirliği yapılarak, müzeler arasında geçici sergiler düzenlenmesini sağlamak.
- Görev verilmesi halinde ilmi araştırma yapanlara, gruplara, özel ziyaretçilere veya özel izne tabi film ve fotoğraf çekenlere eşlik etmek (Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik, 2005, Md. 12).

Tescil ve Denetim Servisi

- Bakanlık, koruma bölge kurulları veya diğer kurum veya kuruluşların müze veya bölgede inceleme, araştırma gibi taleplerine ilişkin işlemleri yapmak, Kanun kapsamına giren taşınmaz kültür ve tabiat varlıkları ile ilgili tespit çalışmalarını yapmak, tescille ilgili belgeler ile gerekli raporları hazırlamak.

- Define arama isteklerinde yer tetkiki yapmak, izin verilen define kazılarında Bakanlığı temsil ve kazıya başkanlık etmek.
- Kayıtlı eski eser ticareti, kültür varlığı koleksiyonculuğu, özel müzeciliğe ilişkin işlemleri yapmak ve belgelendirme ve denetim işlerini yürütmek ve ekspertiz komisyonlarında görev almak (Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik, 2005, Md. 12).

Eğitim ve Kütüphanecilik Servisi

- Personelin hizmet içi eğitimi ve mesleki eğitim için gerekli tedbirleri almak, eğitim planı hazırlamak ve uygulamak.
- Uluslar Arası Müzeler Konseyinin (ICOM) standartlarına uygun olarak mesleki eğitim programları geliştirerek uygulamak, bu konuda üniversitelerin ilgili bölümleriyle işbirliği yapmak, mesleki yayınları takip ederek yenilik ve gelişmeler hakkında meslek personelinin bilgilendirmek.
- Tüm personelin müze ve müzecilik konusunda bilgilendirilmesi, müze materyallerini tanınması için plan ve program hazırlayarak bu plan ve program dahilinde eğitim vermek.
- Müze ile ilgili yayınları, mevzuat değişikliklerini, haber ve makaleleri düzenli olarak personele duyurmak ve uygulama değişiklikleri hakkında detaylı bilgi vermek, imkanlar ölçüsünde periyodik bülten hazırlayarak başkanlık içinde yayınlamak.
- Kültürel mirasın korunması ve sevdinilmesine yönelik bilinçlendirme ve bilgilendirme eğitimi programı hazırlamak ve okullar, üniversiteler, sivil toplum örgütleri gibi kamu veya özel kurum, kuruluş veya topluluklarda uygulanmasını sağlamak, bu konuda özellikle okullarla işbirliği yapılarak periyodik olarak doğrudan ders verilmesini sağlamak.
- Personelin akademik çalışma ve mesleki araştırma yapmasının teşvik edilmesi ve özendirilmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını ve uygulanmasını sağlamak.
- Başkanlığın proje koordinatörlüğu görevini yürütmek, müze ve müzecilik konusunda projeler üretmek veya personeli proje üretmeye teşvik ederek üretilen projelerin uygulanmasını sağlamak.

- Başkanlık kütüphanesindeki kitapların kaydını ve tasnifini yapmak, kitap ve makalelerin katalog fişlerini hazırlamak, kitap ve süreli yayınların ciltlenmesini sağlamak.
- Süreli yayınları fişlerine kaydederek izlemek, noksanlarını tamamlamak ve cilt birliği sağlananları ciltleterek kaydetmek.
- Okuyucu ve araştırmacıların kütüphaneden yararlanmasına yardımcı olmak.
- İdarenin belirleyeceği şartlarla kitapları personele ödünç vermek.
- Kitapların yıllık sayımını yapmak ve sayım ve icmal cetvellerini düzenlemek.
- Kütüphanedeki kitapların bakımını yapmak ve kütüphaneyi düzenli, temiz ve bakımlı tutmak (Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik, 2005, Md. 12).

İşletme Müdürlüğüne Bağlı Servisler ve Görevleri

Personel ve Evrak Servisi

- Başkanlık personelinin atama, özlük, emeklilik ve benzeri işlemleri ile personel ve ailelerinin sağlık hizmetlerinden yararlanmalarına ilişkin işlemleri yapmak.
- Süreli evrakın zamanında işleme konulmasını ve gelen yazı ve mesajların Başkanlığa ulaştırılmasını sağlamak, başkanlığın emir ve direktiflerini ilgililere duyurmak, genel evrak arşiv, kayıt, takip ve dağıtımına ilişkin hizmetleri yürütmek (Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik, 2005, Md. 13).

Bütçe ve Muhasebe Servisi

- Başkanlığın bütçe ve mali işlerle ilgili işlerini yapmak, giderlere ilişkin tahakkuk belgelerini düzenlemek, gelecek yıla ait bütçe teklifini hazırlamak, ihale mevzuatı çerçevesinde ihale hazırlık işlemlerini yapmak ve başkanlığın ihtiyacı olan mal ve hizmetleri satın alma, kiralama veya bağış yoluyla temin etmek, Döner Sermaye İşletmesi Merkez Müdürlüğüne ait gelirleri ilgili hesaplara aktarmak.
- Vergi, sigorta primleri ve benzeri kesintilerin zamanında yapılarak ilgili hesaplara aktarılmasını sağlamak.

- Ayniyat işlemlerini yürütmek, gerekli demirbaş kayıtlarını tutmak, işlemleri tamamlanan demirbaş idarenin uygun görüşü ile ilgisine zimmetleyerek teslim etmek ve belgelerini dosyasında muhafaza etmek.
- Ayniyata ilişkin ambar işlemlerini yürütmek, ayniyatın güvenli ve sağlıklı şartlarda depolanması için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamak.
- Eser demirbaş kayıtlarını, envanter servisinde hazırlanan verilere uygun olarak tutmak.
- Değerlendirilmek üzere müzeye teslim edilen kültür varlıklarını emanete almak ve emanete alındığına dair, teslim alınan objelerin kısa tanımının yapıldığı müteselsil numaralı tesellüm belgesi düzenleyerek uygun bir yerde muhafaza etmek.
- Bütçe ve muhasebe işlemlerini, kamu idarelerinin tabi oldukları muhasebe mevzuatındaki usul ve esaslara göre yürütmek ve gerekli kayıtları tutmak, defter ve hesap belgelerinin düzenlenmesi ile bunların Sayıştay ve ilgili idarelere gönderilmesinde Sayıştayca belirlenen usul ve esaslar ile muhasebe mevzuatında belirlenen usul ve esaslara uymak (Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik, 2005, Md. 13).

Tanıtım ve Pazarlama Servisi

- Müzenin ve müzecilik faaliyetlerinin tanıtımını yapmak, müzeciliği sevdirmek ve toplumun ilgisini müzeye çekmek için etkinlikler düzenlemek, bu konuda kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri, üniversiteler, okullar, dershaneler, kurslar, yoğun işçi çalıştıran firmalar, sendikalar, vakıflar, dernekler ve benzeri topluluklarla işbirliği yapmak.
- Turizm firmaları ile turist rehberleri odası veya doğrudan rehberlerle işbirliği yaparak bölgeye gelen turistlerin müzeye yönlendirilmesini sağlamak, bulunduğu bölgenin belediye, valilik ile özel ve kamu kurum ve kuruluşlarının tanıtım olanaklarını kullanarak yerli ve yabancı turistlere belirli aralıklarla müzenin tanıtılması için girişimlerde bulunmak, turizm danışma bürolarında müzenin doğru ve kapsamlı bir şekilde tanıtımının yapılmasını sağlamak.
- Yerel veya ulusal basın ile işbirliği yaparak, müzenin tanıtılması için haber, belgesel, makale, yazı dizisi gibi programların hazırlanarak yayınlanmasını

sağlamak, bu konuda gerekli materyalleri hazırlayarak basın kuruluşlarına yardımcı olmak.

- Müzeye gelen ziyaretçilerin bilgilendirilmesi, rahat bir şekilde müzeden yararlanmaları ve güvenlikleri için her türlü tedbirin alınmasını sağlamak, ziyaretçi memnuniyeti için stratejiler oluşturmak ve uygulamak.
- Büfe, kantin, kafeterya, müze mağazacılığı gibi ticari ünitelerin işletilmesini sağlamak ve denetimini yapmak, bunların personel tarafından işletilmesi halinde, kârlılık prensibine ve ticaret kurallarına uygun olarak en yüksek verimi alacak şekilde işletilmesi, işletmelerin genişletilmesi ve işletme stratejilerinin geliştirilmesi için gerekli araştırmaları yaparak projeler üretmek ve uygulamak (Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik, 2005, Md. 13).

Güvenlik Servisi

- Başkanlık hizmet binasının içini ve çevresini 24 saat nöbet esasına göre aralıksız korumak.
- Sivil savunma planı ve koruyucu güvenlik özel talimatının hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlamak, 26/7/2002 tarihli ve 24822 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Binaların Yangından Korunması Hakkında Yönetmelik, Sivil Savunma Planı, Koruyucu Güvenlik Özel Talimatı ve diğer mevzuat hükümleri gereğince gerekli güvenlik tedbirlerini almak ve uygulamak.
- Ziyaretçi ve personel güvenliğini sağlamak, görev mahallinde herhangi bir yangın, sabotaj veya adli olay meydana gelmesi halinde idare, emniyet veya itfaiye görevlilerine haber vererek emniyet veya itfaiye görevlileri olay yerine gelinceye kadar usulüne uygun olarak olaya müdahale etmek ve ilgili kişi veya deliller ile olay yerini korumaya almak (Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik, 2005, Md. 13).

Teknik Servis

- Başkanlık hizmet binası ile bahçesinin ısıtma, soğutma, aydınlatma, havalandırma, sulama, elektrik, su ve benzeri tesisatlar ile bu yerlerde kullanılan demirbaş, alet ve edavatın bakım ve onarımlarını ve ihtiyaç duyulan yapım işlerini yapmak veya yaptırılmasını sağlamak.

- Bina ve çevresinin temizlik işlerini ve çevre düzenlemesini yapmak veya yaptırılmasını sağlamak.
- Başkanlık imkanlarıyla yapılamayan yapım, bakım ve onarımlar ile bakım ve onarımda kullanılacak malzemeleri tespit ve gerekli araştırmaları yaparak mal ve hizmetlerin satın alınmasını sağlamak (Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik, 2005, Md. 13).

4.1.3 Kültür ve Turizm Bakanlığı'na Bağlı Müzelerde Personel İhtiyaç Tahmini ve Planlaması

Bu bölümde Devlet Personel Başkanlığı'nın işeyişi hakkında bilgi verilecektir. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzeler, personel ihtiyaçlarını belirler ve kadro isteklerini Devlet Personel Başkanlığına bildirdikleri ve Devlet Personel Başkanlığı'nın gerekli planlama ve temin işlemlerini gerçekleştirdiği için bu bölümde Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname doğrultusunda anlatılacaktır.

Devlet Personel Başkanlığı'nın işlevlerini daha net bir şekilde anlayabilmek açısından ilk olarak görevlerinin bilinmesinde fayda vardır. Bu bağlamda aşağıda Devlet Personel Başkanlığı'nın görevleri verilmiştir:

- Kamu personelinin hukuki ve mali statüsünün ve uygulanmasının esaslarını tespit etmek, bunların düzenlenmesi ve geliştirilmesiyle ilgili çalışmaları yapmak, gerekli kanun, tüzük ve yönetmelik tasarıları ile diğer idari metinleri hazırlamak,
- Kamu kurum ve kuruluşlarının personel ihtiyaçlarını karşılamak için uygulanacak usul ve esasları düzenlemek ve bu konuda gerekli çalışmaları yapmak,
- Personel ve teşkilatlanma konuları ile ilgili olarak kamu kurum ve kuruluşlarınca hazırlanan ve Başkanlığa sunulan kanun, tüzük ve yönetmelik tasarı ve tekliflerini incelemek, bunları görüş ve teklifleriyle birlikte Başbakanlığa sunmak,
- Personel idari usul ve esaslarla ilgili konulardaki uygulamaları takip ve değerlendirmek, kamu kurum ve kuruluşlarından raporlar ve teklifler istemek,

gerektiğinde toplantılar düzenlemek değerlendirme sonuçlarına göre alınacak tedbirleri teklif etmek, bu alanda gerekli inceleme ve araştırmaları yapmak,

- Kadro ve ünvan standardizasyonu, iş analizleri de dahil olmak üzere görev alanına giren konularda gerekli her türlü araştırma ve incelemeleri yapmak veya yaptırmak, Personel rejimleri arasında uyum ve denge sağlamak, bu konularda gerekli ilke ve esasları tesbit etmek,
- Kamu personeli ile ilgili hususlarda her çeşit istatistiki bilgileri toplamak, umumi personel kayıtlarını merkezi olarak tutmak,
- Personel mevzuatı ve teşkilatlanma ile ilgili konularda, kamu kurum ve kuruluşlarında değişik uygulamaları önleyecek ve uygulama birliğini sağlıyacak tedbirleri tesbit etmek ve uygulamayı izlemek,
- Kamu kuruluşlarında, personel planlaması yapılması ve uygulamasına yardımcı olmak ve her kademede görevli personelin hizmet içinde eğitilmesi ve yetiştirilmesi ile ileriki kadrolara hazırlanmalarını sağlamak üzere gerekli eğitim programlarının hazırlanması, uygulanması ve bunların takip ve değerlendirilmesine ait esasları düzenlemek ve bu alandaki uygulamaları denetlemek,
- Hizmet öncesi Eğitim Kurumlarının Müfredat Programlarına, Kamu görevlerinin gerektirdiği niteliklerin ve bilgi ve alışkanlıklarının kazandırılmasına yararlı konuların yansımaları için gerekli koordinasyon ve çalışmalarını yapmak,
- Bu Kanun Hükmünde Kararname kapsamına dahil kurumların görevlerinde, görevlerin bölünüşünde, teşkilatında, metotlarında ve mevzuatında ortaya çıkacak aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri giderecek çalışmalar yapmak ve bu amaçla hazırlanacak tasarı ve teklifler ile yeniden kurulacak kurumların teşkilat ve görevleri hakkında görüş vermek,
- Personel rejiminin esaslarını tesbit etmek, Devlet Personel Politikasının tesbitinde ve uygulanmasında Bakanlar Kuruluna yardımcı olmak ve koordinasyonu sağlamak,
- Kamu Personeline ait hukuki ve mali statülerin esasları ile, insangücü istihdam planına ait ilke ve teklifleri tesbit ederek Bakanlar Kuruluna sunmak,

- Kanunlarla ve Başbakanlıkça verilecek diğer görevleri yapmak (Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükümünde Kararname, 1984, Md. 3).

Başkanlığın görevleri verildikten sonra bölüm içerisinde adım adım işleyişi aktarılmaya çalışılacaktır. İşleyişi anlayabilmek ve müzelerdeki süreç ile bağlantısını anlayabilmek açısından Başkanlığın ana hizmet birimlerini tanımak ve bu birimlerin görevlerini bilmek gerekmektedir. Başkanlığa bağlı 5 ana hizmet birimi vardır:

- Kadro ve Kamu Görevlileri Dairesi Başkanlığı,
- Eğitim Dairesi Başkanlığı,
- Hukuki ve Mali Statüler Dairesi Başkanlığı,
- Teşkilât ve Yönetim Geliştirme Dairesi Başkanlığı,
- Personel Kayıtları ve Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı,

Birimlerin isimleri verildikten sonra, aşağıda tek tek her birimin görevleri müzeler bağlamında verilecektir:

Kadro ve Kamu Görevlileri Dairesi Başkanlığı:

- Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükümünde Kararname hükümlerine göre, kurum ve kuruluşların personel kadroları ile ilgili işlemlerini yapmak, kadro birikim planlarını hazırlamak ve uygulamalarını takip ve denetlemek,
- Müzenin personel kadroları ile ilgili işlemlerini yapar, kadro birikim planlarını hazırlar ve uygulamalarını takip eder ve denetler. Örneğin o müzede çalışan personelin tüm işlemlerini yapar, işe alınmasından, çalıştığı süre boyunca ve ayrılincaya ya da emekli oluncaya kadar. İleride o müzede boşalan kadroların yerine alınacak personel sayısı ve bu personelin kadro planlanlarını yapar. Bu yaptığı planların müze içerisindeki uygulamalarını takip edip, denetler. Bu işlemler hem başkanlığın kendi personeli ve müzede bu görevlerden sorumlu personel ile işbirliği içinde gerçekleşir. Daha somutlaştırmak gerekirse müze müdürü ihtiyacı olduğu personel sayısı, bu personelin nitelikleri, pozisyonları ve kadroları ile ilgili raporlarını gönderir. Başkanlık da bu raporları değerlendirmeye alarak planlamasını gerçekleştirir şeklinde yorumlanabilir.

- Kamu Kurum ve Kuruluşlarında kadro ünvanlarının standartlaştırılması ve kodlandırılmasını sağlamak ve görev tanımlarını yapmak, bunların yayımlanmasını sağlamak ve rehberlik etmek,

Birimin diğer görevleri arasında kadro ünvanlarının standartlaştırılması ve kodlanmasını sağlamak, görev tanımlarını yapmak yer almaktadır. Bu şekilde düşünülecek olursa Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzelerdeki kadroların tüm müzelerde aynı olması anlamı çıkmaktadır ki şu an da uygulanmaktadır. Görev tanımları ise bazı pozisyonlar için örneğin müze müdürü, müze uzmanı v.s pozisyonlarda yönetmeliklerle belirlenmiş olup geri kalan çoğu pozisyon için belirlenmemiştir. Bu durum da müzedeki görev dağılımının ve işleyişini karmaşık bir duruma getirmiştir. Hangi görevi nerede ve ne zaman yapacağını bilmeyen bir memurdan iyi bir performans beklenemez. Topkapı Sarayı Müzesi'nde yapılan görüşmeler doğrultusunda çalışanların sorunlarından birinin de bu olduğu saptanmıştır. Görev tanımları olmadan memurların farkında olmadan birbirlerinin işlerini yapmaları kurumda işlerin yavaş yürümesinden başka birşey değildir. Bu şartlara sahip bir kurumun çalışanlarından da beklenen verim, çaba ve şevk beklenemez. İlerideki sonuç bölümünde bu konuya daha detaylı bir şekilde girilecektir.

- Kalkınma planlarının süresi, sosyal ve ekonomik hedefleriyle uyumlu olmak üzere kamu kesiminin verimli çalışma sistemini sağlamak amacıyla insangücü planlaması ve iş analizlerini yapmak veya yaptırmak, kurum ve kuruluşlara yardımcı olmak

Kısaca iş analizi şu şekilde açıklanmaktadır “İş analizi, bir örgütte personel tarafından getirilen tüm işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesidir. İş analiziyle örgütteki tüm işlerle ilgili bilgiler toplanır, kaydedilir ve iredelenir. İş analizi yalnızca işin içeriğinde olan görevlerin belirlenmesi olmayıp, beceri, deneyimi eğitim gibi, işin başarılması için personelde aranan nitelikler ve işin yapıldığı ortam ile ilgili bilgilerin toplanmasını da içerir (Ersoy, Kavuncubaşı, 1992, 4). En genel biçimiyle iş analizi ‘bir işin içerdiği görevlerin, sorumlulukların ve işin başarıyla yapılması için bu işi üstlenecek kişilerde aranması gereken niteliklerin sistematik biçimde incelenmesi süreci’ olarak tanımlanabilir (Matis, Jakson, 1976, 69 aktaran Kavuncubaşı, 2006, 53). İş analizinin bu tanımından da anlaşılacağı üzere oldukça uzun süre ve sistematik bir çalışma olduğu bilinmektedir. Bu işin yapılabilmesi için

yeterli zaman, kaynak ve personele ihtiyaç vardır. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzelerde yapılan araştırmalar sonucunda bu tarz bir çalışmanın yapılmış olduğuna rastlanmamıştır.

- İ  ve dış seyahat yevmiyeleriyle sürekli görevle yabancı memleketlerde bulunan memurların maaşlarına tatbik edilecek ödeme misillerini tesbit etmek,
- Bu konuları düzenleyen mevzuatın kamu yönetiminde birlik ve beraberlik içinde uygulanmasını sağlayacak idari tedbir ve kararlarla ilgili çalışmaları yürütmek,
- Kurumlardaki kadroların hizmet icaplarına uygun bir seviyede tutulması için gerekli revizyonları yapmak; ihtiyaçtan fazla olduğu tesbit edileceklerin diğer kurumlara tahsis edilmesine dair usul ve esaslarla, fazla personelin diğer kurumlara kat'i tayinlerine kadar muvakkaten istihdam tarzlarını tesbit etmek; kurumlarınca açıkta bırakılacak personelle ilgili muameleleri düzenlemek,
- Önceden tayin edeceği esas ve ölçülere göre memuriyet ve hizmetlerin gruplandırılması suretiyle kurumların aynı mahiyet ve v s'attaki işleri için eşit ücret prensibinin tahakkukuna yardımcı olmak,
- Başkanlıkça verilecek benzeri görevleri yapmak (Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükümünde Kararname, 1984, Md. 8).

Eğitim Dairesi Başkanlığı:

- Kamu personelinin yurt içinde ve yurtdışında hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitim ve yetiştirilmeleri ile ilgili her türlü çalışmalar yapmak, ilgili kurumlara tekliflerde bulunmak ve gereken hallerde işbirliği sağlamak, uygulamaları takip etmek, değerlendirmek ve denetlemek,

Müzelerdeki personelin hem kendi müzesinde hem de yurtdışı görevlerinde ( rneğin bu yurt dışındaki sergilemeler olabilir) bu konularla ilgili çalışmaları yapmak, bu çalışmaları müze müdürlüğü ile ortaklaşa yürütmek, yapılan çalışmaların uygulamalarını denetlemek ve değerlendirmek olarak yorumlanabilir.

- Kamu kurum ve kuruluşlarının personel birimlerinde görev alacak elemanların yetiştirilmesi amacıyla eğitim merkezleri açmak, eğitim ihtiyaçlarını tesbit etmek,

- Kamu Yönetimi ile ilgili öğrenimin gelişmesini, görevlilerin modern idare esasları ve tekniğine göre bilgilerini arttırmak ve gelişimini sağlayacak tedbirler almak, uygulamak ve bu gibi tedbirleri teşvik etmek ve desteklemek, bu alanda öğretim elemanları yetiştirilmesine yardımcı olmak,
- Kamu yönetimi ile ilgili araştırma ve incelemeler yaparak bu alanda öğretim ve eğitim yapacak kurum ve kuruluşlara gerekli öğretim kaynakları meydana getirmek,
- Başkanlığın hizmet içi eğitim politikasının tesbitine yardımcı olmak, eğitim plan ve programlarını hazırlamak, programa katılacakların sayılarını ve kurumlara ayrılacak kontenjanları belirlemek,
- Üst kademe yöneticilerinin hizmet içi eğitimiyle ilgili işlemleri yapmak, Personelin ileriki kadrolara hazırlanmaları için uygun usul ve vasıtaları tesbit etmek,
- Başkanlıkça verilecek benzeri görevleri yapmak (Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükümünde Kararname, 1984, Md. 9).

Hukuki ve Mali Statüler Dairesi Başkanlığı:

- Devletin, mali imkanlarıyla, sosyal ve ekonomik hedefleriyle uyumlu olmak üzere memurlar ile diğer kamu görevlilerinin, hukuki ve mali statülerini belirlemek maksadıyla niteliklerini, atanmalarını, görev ve yetkilerini, haklarını ve yükümlülüklerini, aylık ve ödenekleri ile diğer özlük işlerini düzenleyen kanun, tüzük ve yönetmelik tasarılarının, değişikliklerini hazırlamak; bu konuları düzenleyen mevzuatın kamu yönetiminde birlik ve beraberlik içinde uygulanmasını sağlayacak idari tedbir ve kararlarla ilgili çalışmaları yürütmek, uygulamaları takip ve değerlendirmek, sistemin geliştirilmesi için gereken çalışmaları yapmak,
- Personel konularında kurumlarca hazırlanan kanun, tüzük ve yönetmelik tasarılarını incelemek ve görüş bildirmek,
- Personelle ilgili konularda, uygulamaya esas olmak üzere görüş ve mütalaa bildirmek, personel rejimlerinin temel ilkeleri, personel sistemleri ve personel yönetimi ile ilgili konularda araştırmalar yapmak ve bunları değerlendirmek, Personelin ödüllendirilmesi ile ilgili özellikleri incelemek,

- Kamu personelinin sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili çalışmalar yapmak ve iyileştirici tedbirlerin alınması için tekliflerde bulunmak,
- Sosyal hizmetlerin gelişmesive bu hizmetlerden yararlanma hususunda kurumlararası dengenin sağlanması için araştırmalarda ve tekliflerde bulunmak, personel alınmasına müteallik umumi esasları tesbit etmek,
- Başkanlıkça verilecek benzeri görevleri yapmak (Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükümünde Kararname, 1984, Md. 10).

Teşkilât ve Yönetimi Geliştirme Dairesi Başkanlığı:

- Kalkınma Planlarının süresi ve Sosyal ve ekonomik hedefleriyle uyumlu olmak üzere, kamu kurum ve kuruluşlarında görev, kuruluş ve yetkiler bakımından yapılması gereken kanuni düzenlemeler ile alınması gereken idari tedbir ve kararların tesbiti, planlanması ve yerine getirilmesiyle ilgili çalışmaları yürütmek,
- Kamu yönetiminin ve teşkilatının geliştirilmesi ve gerektiğinde yeniden düzenlenmesi ile ilgili hedefleri, politikaları ve tedbirleri belirlemek ve bu konuda Bakanlıklar ve diğer Kurum ve Kuruluşları arasındaki koordinasyonun sağlanması amacıyla çalışmalar yapmak,
- Kamu yönetiminde rasyonel bir yönetimin gerçekleştirilmesi için görevlerde ve bunların dağılımında, kaynakların kullanılış şekil ve metodlarında ve yönetim ve teşkilatlanma ile ilgili bütün konularda araştırma ve inceleme yapmak,
- Teşkilat düzenlemeleri ve Kamu idaresinin islahı ile ilgili olarak kuruluşlardan gelecek teklifleri incelemek ve görüş bildirmek, Kurumlararası seviyede teşkilatlanma, planlama, denetim sistemleri alanlarında araştırmalar yapmak ve tekliflerde bulunmak,
- Kuruluşların alışma usullerini ve iş aksamalarını geliştirme amacı ile organizasyon ve metot araştırmaları yapmak ve bunların uygulanmasında kuruluşlara yardımcı olmak; Kamu yönetiminde geçerli bütün idari usul ve metodların iyileştirilmesiyle ilgili çalışmaları yürütmek,
- Başkanlıkça verilecek benzeri görevleri yapmak (Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükümünde Kararname, 1984, Md. 11).

Personel Kayıtları ve Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı:

- Kamu personeli ile ilgili hususlarda gerekli her türlü bilgiyi toplayacak çalışmalar yapmak, umumi personel kayıtlarını merkezi olarak tutmak ve gerektiğinde ilgililerin yararlanmasına sunmak,
- Bilgi İşlem Merkezini çalıştırmak, gerekli istatistiki bilgileri toplamak ve değerlendirmek,
- Kamu Kurum ve Kuruluşlarındaki bilgi işlem merkezleri arasında koordinasyon sağlamak ve bilgisayar teknolojisi konusunda bu kuruluşlara yardımcı olmak ve işbirliği yapmak,
- Başkanlıkça verilecek benzeri görevleri yapmak (Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükümünde Kararname, 1984, Md. 12).

4.1.4 Kültür ve Turizm Bakanlığı'na Bağlı Müzelerde Personel Temini ve Seçimi

Tezin bu bölümünde 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun ilgili maddeleri göz önüne alınarak Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzelerde personel temini ve seçimi anlatılacaktır. Türk kamu kesminde personel temini ve seçme faaliyetleri Devlet Personel Başkanlığı tarafından yürütülmektedir. Bu konu ile ilgili yasal düzenleme ve koşullar 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu tarafından düzenlenmiştir. Öncelikli olarak kimlerin hangi görevlerde çalışacaklarına karar verilebilmesi ya da seçilebilmesi için kadroların hazırlanması gerekmektedir. Devlet memurluğu için kurumlarca teklif edilen kadrolar Maliye Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı ve ilgili kurumca birlikte hazırlanır. 1, 2, 3 ve 4'üncü derecede kadroların meydana getirilmesi için ayrıca Maliye Bakanlığı ile Devlet Personel Başkanlığının görüşüne dayanılarak Bakanlar Kurulu Kararı alınması şarttır (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 34).

Kadro hazırlanmasının ardından her kurum için gerekli kadroların sınıfı, derecesi, ünvanı ve adedi gösterilir (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 35). Kadro cetvelleri Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükümünde Kararname doğrultusunda hazırlanır. Müzeler genel ve katma bütçeli kuruluşlarla bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlara kapsamına girdiği için kanunlarla kurulan fonların kefalet sandıklarının, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi memur kadroları

(I) sayılı cetvelde düzenlenir (Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 1983, Md. 4).

Bu Kanun Hükümünde Kararnamenin kapsamına giren kamu kurum ve kuruluşlarının kadroları kanunla oluşturulur. Bakanlıklarca merkez ve taşra kuruluşları itibariyle ayrı ayrı hazırlanan kadro teklifleri incelenmek üzere, Devlet Personel Dairesi ile Maliye ve Gümrük Bakanlığına gönderilir. İlgili Bakanlıkça bu kuruluşların görüşleri aynen eklenerek hazırlanacak kanun taslağı Başbakanlığa sunulur. Kadro ihdasını öngören kanun taslaklarına eklenecek kadro cetvellerinin hazırlanmasında ve tutulan kadroların serbest bırakılma işlemlerinde kalkınma planları ve yıllık programlara dayanılarak yapılacak iş analizleri ve Devlet Personel Dairesince hazırlanarak Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulacak yönetmelik esas alınır (Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 1983, Md. 6).

Bu Kanun Hükmünde Kararnameye ekli cetvellerin tutulan kadro sütununda gösterilen kadrolar, serbest bırakma işlemleri tamamlanıncaya kadar kullanılmaz. Kurum ve kuruluşlara kanunlarla verilmiş bulunan görevlerin gerektirdiği kadrolar Maliye ve Gümrük Bakanlığı ile Devlet Personel Dairesinin görüşleri de eklenerek ilgili Bakanlığın teklifi üzerine ve Bakanlar Kurulunca serbest bırakılabilir. Herhangi bir yıla ilişkin serbest bırakma teklifleri bir önceki mali yılın beşinci ayı sonuna kadar Maliye ve Gümrük Bakanlığı ile Devlet Personel Dairesine bildirilir. Serbest bırakma işlemleri, ilgili mali yıl başından itibaren geçerli olmak üzere bir önceki mali yılın dokuzuncu ayı sonuna kadar sonuçlandırılır (Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 1983, Md. 7).

Ekli cetvellerde yer alan ve kuruluşlara tahsis edilmiş olan serbest kadroların bu Kanun Hükmünde Kararnameye eklendikleri tarihten itibaren üç ay içinde ünvan, sınıf, derece ve adet belirtilmek suretiyle, yurtiçinde merkez ve taşra birimleri itibariyle, yurtdışında toplam sayı olarak dağılımı yapılır. Yukarıdaki fıkraya göre yapılan kadro dağılımına dair cetveller, Maliye ve Gümrük Bakanlığı ve Devlet Personel Dairesi ile ve uygunluk sağlandıktan sonra, Sayıştay denetimine tabi kuruluşlarca vize için Sayıştay'a, bunlar dışında kalanlarda onay için onay merciine gönderilir. Bu dağılımda sonradan yapılacak değişikliklerde de aynı usullere uyulur sonuçlandırılır (Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararname,

1983, Md. 8). Her kurumda farklı farklı çalışma hizmet sınıfları mevcuttur. Müzelerde çalışan hizmet sınıfları aşağıda verilmiştir:

Genel İdare Hizmetleri Sınıfı:

Bu Kanunun kapsamına dahil kurumlarda yönetim, icra, büro ve benzeri hizmetleri gören ve bu Kanunla tespit edilen diğer sınıflara girmeyen memurlar Genel İdare Hizmetleri sınıfını teşkil eder.

Teknik Hizmetler Sınıfı:

Bu Kanunun kapsamına giren kurumlarda meslekleriyle ilgili görevleri fiilen ifa eden ve meri hükümlere göre yüksek mühendis, mühendis, yüksek mimar, mimar, Mimarlık ve Mühendislik Fakültesi veya bölümlerinden mezun Şehir Plancısı, Yüksek Şehir Plancısı, Yüksek Bölge Plancısı, jeolog, hidrojeolog, hidrolog, jeofizikçi, fizikçi, kimyager, matematikçi, istatistikçi, yöneylemci (Hareket araştırmacısı), matematiksel iktisatçı, ekonomici ve benzeri ile teknik öğretmen okullarından mezun olup da, öğretmenlik mesleği dışında teknik hizmetlerde çalışanlar, 3437 ve 9.5.1969 tarih ve 1177 sayılı Kanunlara göre bütün eksperleri yetiştirilenler ile müskirat ve çay eksperleri, fen memuru, yüksek tekniker, tekniker, teknisyen ve emsali teknik unvanlara sahip olup, en az orta derecede mesleki tahsil görmüş bulunanlar, Teknik Hizmetler sınıfını teşkil eder.

Yardımcı Hizmetler Sınıfı:

Yardımcı hizmetler sınıfı, kurumlarda her türlü yazı ve dosya dağıtmak ve toplamak, müracaat sahiplerini karşılamak ve yol göstermek; hizmet yerlerini temizleme, aydınlatma ve ısıtma işlerinde çalışmak veya basit iklim rasatlarını yapmak; ilaçlama yapmak veya yaptırmak veya tedavi kurumlarında hastaların ve hastanelerin temizliği ve basit bakımı ile ilgili hizmetleri yapmak veya kurumlarda, çarşı ve mahallelerde koruma ve muhafaza hizmetleri gibi ana hizmetlere yardımcı mahiyetteki görevlerde her kurumun özel bünyesine göre ve yine bu mahiyette olmak üzere ihdasına lüzum gördüğü yardımcı hizmetleri ifa ile görevli bulunanlardan 4 üncü maddenin (D) bendinde tanımlananların dışında kalanları kapsar. Bu sınıfa dahil personel tarafından yerine getirilmesi gereken hizmetlerden hizmet yerlerinin ve tedavi kurumlarının temizlenmesi, tesisatın bakım ve işletilmesi ve benzeri nitelikteki hizmetlerin üçüncü şahıslara ihale yoluyla gördürülmesi mümkündür (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 36).

Memurların öğrenim durumlarına göre sınıflandırılmalarını ise kanun şu şekilde açıklık getirmektedir: Genel olarak ortaokulu bitirenler memur olabilirler. Ortaokul mezunlarından istekli bulunmadığı takdirde ilkokulu bitirenlerin de alınması caizdir. Bir sınıfta belli görevlere atanabilmek veya bu görevlerde belli derecelere yükselebilmek için, kuruluş kanunları veya bu Kanun ve kuruluş kanunlarına dayanılarak çıkarılacak yönetmelikler ile işin gereğine göre daha yüksek öğrenim dereceleri veya muayyen fakülte, okul veya öğrenim dallarını veya meslek içi veya meslekle ilgili eğitim programlarını bitirmiş olmak veya yabancı dil bilmek gibi şartlar konulabilir (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 41).

Bu işlemlerin ardından gelen bir sorun ki adım ise atama yapılacak boş kadroların bildirilmesidir. Bunun için Bakanlıklar ile diğer kamu kurum ve kuruluşları (Milli İstihbarat Müsteşarlığı hariç), personel atamasına lüzum gördükleri boş kadroların sayılarını, sınıf ve derecelerini belirterek Devlet Personel Başkanlığına bildirirler (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 46).

Bildirim proseründen sonra ise Devlet Personel Başkanlığı; atama yapılacak boş kadroların sınıf ve derecelerini, kadroların bulundukları kurum ve yerlerini, kadrolara alınacak personel sayılarını, alınacak personelin genel ve özel şartlarını, en son başvurma tarihini, başvurulacak mercileri, sınav yerlerini ve zamanlarını ve gerek görülen diğer bilgileri başvurma süresinin bitiminden en az 15 gün önce Resmi Gazete, radyo, televizyon ve ülke çapında tirajı yüksek gazetelerden asgari biri ve uygun görülecek diğer araçlar ile duyurur. Sınavsız atama yapılacak yerlere kadro adedinden fazla istekli bulunduğu takdirde açılacak sınavın gün ve yeri yukarıdaki şartlara uygun olarak ayrıca duyurulur (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 47).

Memur olmak isteyen adayların ise şu özelliklere sahip olmaları gerekmektedir:

- Türk Vatandaşı olmak,
- Bu Kanunun 40 ıncı maddesindeki yaş şartlarını taşımak,
- Bu Kanunun 41 inci maddesindeki öğrenim şartlarını taşımak,
- Kamu haklarından mahrum bulunmamak,
- (Değişik: 29.11.1984- KHK 243/4 md.; 11.9.1987- KHK 276/12 md.; aynen kabul: 24.2.1988- 3409/12 md.; 10.1.1991- 3697/1 md.) Taksirli suçlar ve aşağıda sayılan suçlar dışında tecil edilmiş hükümler hariç olmak üzere, ağır

hapis veya 6 aydan fazla hapis veyahut affa uğramış olsalar bile Devletin şahsiyetine karşı işlenen suçlarla, zimmet, ihtilas, irtikap, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, dolanlı iflas gibi yüz kızartıcı veya şeref ve haysiyeti kırıcı suçtan veya istimal ve istihlak kaçakçılığı hariç kaçakçılık, resmi ihale ve alım satımlara fesat karıştırma, Devlet sırlarını açığa vurma suçlarından dolayı hükümlü bulunmamak.

- Askerlik durumu itibariyle;
- Askerlikle ilgisi bulunmamak,
- Askerlik çağına gelmemiş bulunmak,
- Askerlik çağına gelmiş ise muvazzaf askerlik hizmetini yapmış yahut ertelenmiş veya yedek sınıfa geçirilmiş olmak,
- 53 üncü madde hükümleri saklı kalmak kaydı ile görevini devamlı yapmasına engel olabilecek akıl hastalığı bulunmamak.

Yukarıda bahsedilen genel koşullara ek olarak adayların aşağıda sıralanan özel koşulları da yerine getirmeleri gerekmektedir:

- Yukarıda verilen eğitim düzeyini gösterir diplomaya sahip olmak,
- Kurumların özel kanun veya diğer mevzuatında aranan koşulları taşımak (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md 48).
- Devlet memurluğu sınavında başarılı olmak.

1998 yılında yürürlüğe giren yasayla yeni bir düzenleme yapılmıştır. Bu düzenleme ile 657 sayılı yasa kapsamında çalışacak adaylara yönelik “göreve ilk defa atanacaklar tespiti için ülke genelinde sınav düzenlenmesi öngörülmüştür.” Sınavlar üç grupta toplanan adaylara yönelik yapılmaktadır.

1. Grup: İlkokul ve ortaokul mezunları
2. Grup: Lise mezunları
3. Grup: Üniversite mezunları

Bu sınavda yani KPSS (Kamu Personeli Seçme Sınavı) sınavında başarılı sayılması için 100 üzerinden en az 70 veya daha üstü puan alınması gerekmektedir. 70 ya da daha fazla puan alanlar, aldıkları puanlar ve sahip oldukları diğer özellikler (meslek

lisesi mezunu olmak, bilgisayar bilmek, v.b) göz önüne alınarak açık bulunan kadrolara açıktan atamaları yapılmaktadır. Bu atamalar sırasında bu kişilere güvenlik soruşturması ve sağlık koşulları gibi gereklilikler de yapılmaktadır (Can, Kavuncubaşı, 2005, 133).

Sınav yapıldıktan sonra, kurumların memur ihtiyaçları yayınlanan sınav sonuçlarında belirlenen başarı sırasına göre ilgili kurumlarca atama yapmak suretiyle karşılanır.Müteakip sınav dönemine kadar kurumların acil ihtiyaçları; sınavlara girip kazanmış ancak yeterli kadro olmaması nedeni ile ataması yapılamayanlardan; yayınlanan başarı sırasına göre karşılanabilir.Yapılan atamalar, ilgili kurumlarca derhal Devlet Personel Başkanlığına bildirilir (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 52).

Sınavlarda başarılı olan adaylar başarı listesindeki sıraya ilgili kanunun 47'nci maddesi uyarınca daha önceden ilân edilen kadro sayısı kadar, çalışacakları kurumca memur aday olarak atanırlar. Aday olarak atanmış Devlet memurunun adaylık süresi bir yıldan az iki yıldan çok olamaz ve bu süre içinde aday memurun başka kurumlara nakli yapılamaz (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 54).

Öncelikle, aday olarak göreve atanan, memurların ortak özellikleri ile ilgili temel eğitime, ardından sınıfları ile ilgili hazırlayıcı eğitime ve staja tabi tutulurlar. Adayın memur olarak atanabilmesi için bu eğitimlerden başarı ile geçmesi gerekmektedir.

4.1.5 Kültür ve Turizm Bakanlığı'na Bağlı Müzelerde Eğitim ve Geliştirme

Daha önceki bölümde de anlatıldığı üzere Türk kamu kesiminde yani Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzelerde eğitim süreci memurun adaylık döneminde başlar ve gerekli olduğu durumlar da ise memurun asil memurluğa geçtiği dönemde de devam eder. Adaylık döneminde adaya çalışacağı pozisyonda bilgi ve becerileri kazanması için farklı konuları kapsayan çeşitli temel eğitimler verilir. Bu eğitimler Devlet Personel Başkanlığı ve adayın bağlı olduğu kurum tarafından ortaklaşa hazırlanır. Adaylar bu dönemde en az bir en fazla iki yıl boyunca eğitim görürler. Bu dönem içerisinde memur başarısız olursa kurum ile ilişkisi kesilir.

Devlet memurlarının eğitimi Devlet Memurları Kanunu ile belirlenmiş olup, eğitimler buradaki maddeler doğrultusunda hazırlanıp, uygulaması gerçekleştirilir. Kanun, şu şekilde açıklamalar ve tanımlar getirmektedir:

Eğitimin amacını, devlet memurlarının yetişmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dahilinde yürütülür (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 214) şeklinde tanımlamaktadır.

Eğitimi verecek birimleri, her kurumda, yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir "Eğitim birimi" kurulur. Birden çok birim kurulan kurumlarda bunlardan biri "Merkez Eğitim Birimi" adını alır (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 215) şeklinde açıklamaktadır.

Eğitim merkezlerini ise, kurumlar kendi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezleri açabilirler. Kurumlararası eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığının teklifi ve Bakanlar Kurulu kararnamesiyle, kurumlar arası eğitim merkezleri de açılabilir. Eğitim birim ve merkezlerinin kuruluş ve işleyişleri Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığının görüşü alınmak suretiyle kurumlarınca hazırlanacak yönetmeliklerle düzenlenir (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 216) şeklinde açıklamaktadır.

Eğitimin genel planını, hangi kurumlarla hazırlandığını ise, devlet memurları eğitimi genel planı, Maliye ve Milli Eğitim bakanlıklarıyla Türkiye ve Orta - Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı ve ilgili kurumların görüşleri alındıktan sonra Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanarak Bakanlar Kurulu kararnamesiyle yürürlüğe konulur (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 217) şeklinde belirtmektedir.

Eğer memur yurt dışında eğitim görecekse, devlet memurları, yabancı memleketlerin hizmetle ilgili kurumlarında veya yetiştirme - eğitim merkezlerinde de yetiştirilebilirler. Bunlardan sınıflarının kapsadığı hizmetlerin niteliği bakımından, aynı zamanda belirli bir dalda öğrenim ve ihtisas yapması gerektiği kurumları ve Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığınca kararlaştırılmış olanlara öğrenim veya ihtisas yapma müsaadesi verilebilir. Bu maddede söz konusu olan Devlet memurları hakkında 79 uncu madde hükümleri uygulanır (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 218) şeklinde açıklık getirmiştir.

Eğitim yapılan kurumlar daha önceden yapılan eğitim programlarına göre yıllık olarak yaptıkları eğitimlerin her altı aylık eğitim döneminin sonunda en geç bir ay sonra Devlet Personel Başkanlığına raporlamak zorundadırlar.

Daha önceki bölümlerde de görevleri hakkında bilgi verilen Devlet Personel Başkanlığı hem yurt içindeki hem de yurt dışındaki eğitim programlarının hazırlanmasında ve bu programların uygulaması sırasında kurumlara rehberlik etmek, aday memurların ya da hizmet için eğitim alan memurların yetiştirilme faaliyetlerini koordine etmek ve bu uygulamaları denetlemekle görevlidir.

Devlet Memurluğuna eleman yetiştirilmesi üç farklı şekilde yapılabilir:

- Kendi bünyeleri içerisinde mesleki öğretim ve eğitim yapabilirler.
- Yurt içindeki öğrenim kurumlarında öğrenci okutabilir ve ihtisas yaptırabilirler.
- Dış memleketlerde öğrenci okutabilir ve ihtisas yaptırabilirler (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 221).

Hem yurt içinde hem de yurt dışında okutulacak olanlar kurumlar tarafından yarışma sınavı ile seçilmektedirler.

Yurt içinde ve yurt dışında öğrencilerin okutulması ile ilgili açıklama kanunda şu şekilde yer almaktadır:

Hangi kurumların ve sınıfların eleman ihtiyaçlarını karşılamak üzere okul ve kurslar açabileceği, yurt içinde veya dışında hangi öğrenim dallarında öğrenci okutabileceği, okutulacak öğrencilerin ayrılma ve seçilme usulleri, çalışmalarının izlenip denetlenmesi, çıkarılma veya geri çağırılma usulleri, ilgili kurumların ve Devlet Planlama Teşkilatının görüşleri alınmak suretiyle, Milli Eğitim ve Maliye Bakanlıklarıyla Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığının birlikte hazırlayacakları yönetmeliklerde belirtilir. Öğrenimi sırasında Devlet hesabına okuma hakkını kaybeden veya öğrenim kurumunu terk edenler için kurumlarınca yapılmış masraflar kendilerinden faizi ile birlikte tahsil olunur. Özel kanun ve yüklenme senedi hükümleri saklıdır (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 223).

Yurt içi ve yurt dışında okutulan öğrenciler kanuna göre belirli bir süre mecburi hizmet yapmak zorundadırlar. Bu konu ile olarak kanunun ilgi maddesi şu şekilde bir açıklama getirmiştir:

İlgili Bakanlığın isteği, Devlet Personel Başkanlığının görüşü ve Maliye Bakanlığının teklifi ile Bakanlar Kurulunca belirtilen her derecedeki öğretim kurumları ve öğretim dalları dışında kalan kurum ve dallarda Devlet tarafından okutulanlardan,

- Yurtiçinde Devlet hesabına okutulan öğrenciler (Tatiller dahil) öğrenim süreleri kadar,
- Yurtdışındaki öğretim kurumlarında Devlet hesabına öğrenimlerini bitiren öğrenciler (Tatiller dahil) öğrenim sürelerinin iki katı kadar, mecburi hizmetle yükümlüdürler. (Değişik: 14.1.1988- KHK 311/2 md.) Yetiştirilmek, eğitilmek, bilgilerini artırmak veya staj yapmak üzere 3 ay ve daha fazla süre ile dış memleketlere gönderilen memurlara gönderilme şekillerine bakılmaksızın yurtdışında kaldıkları sürenin iki katı kadar mecburi hizmet yüklenir.

Mecburi hizmet yükümlülüğünün 13.12.1960 tarihli ve 160 sayılı Kanunun 4 üncü maddesinin a, b, d fıkraları kapsamına giren kurumlar arasında devri mümkündür. Mecburi hizmetle yükümlü bulunanlar, yarışma sınavına tabi tutulmaksızın atanırlar (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 224).

Mecburi hizmet ile ilgili yükümlüler ise aşağıda sunulmuştur:

Mecburi hizmetle yükümlü bulunanlar yetiştirme, eğitim veya staj sürelerinin bitiminden itibaren en çok iki ay içinde kurumlarına başvurmak zorundadırlar.

Bunlardan;

- Başvurma tarihinden itibaren en geç 3 ay içinde bir göreve atanmayanların mecburi hizmet yükümlülükleri kalkar. Mecburi hizmetin (d) fıkrasına göre krediye dönüştürülmesi istendiği takdirde bu süre istemin karara bağlandığı tarihten başlar. Bu durumun oluşuna kendi kusuru ile sebep olan memurlar bundan doğan zararı tazminle yükümlüdürler.
- Başvurmayanlar veya atanma için gerekli belgelerini tamamlamayanlar yol giderleri de dahil olmak üzere, kendilerine kurumlarınca yapılmış bulunan bütün giderleri yüzde elli fazlasiyle ödemek zorundadırlar.
- Atanıp da yükümlü bulundukları mecburi hizmeti bitmeden ayrılmış veya bir ceza sebebiyle memurluktan çıkarılmış olanlar mecburi hizmetlerinin eksik kalan kısmı ile orantılı tutarı yüzde elli fazlasiyle ödemek zorundadırlar.

- Hizmetlerine lüzum olmadığına ilgili kurumun teklifi ve Maliye Bakanlığının uygun görüşüne dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilenlerin mecburi hizmet yükümlülükleri krediye dönüştürülebilir.
- İlk ve orta dereceli okullar ile, kurslarda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okutulan parasız yatılı öğrencilerin mecburi hizmetlerine, bu Kanuna tabi kurum ve kuruluşlarda ihtiyaç olmaması halinde Milli Eğitim Bakanlığı bunların mecburi hizmet yükümlülüğünü kaldırmaya yetkilidir. Bu fıkra göre kurumların, ihtiyacı olup olmadığı bir aylık süre verilmek ve Resmi Gazete'de ilan edilmek suretiyle tespit olunur. Askerlikte geçen süre mecburi hizmetten sayılmaz. Mecburi hizmetini yapmakta iken Yasama Organına seçilenlerin yükümlülükleri seçildikleri sürece ertelenir (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 225).

Buraya kadar açıklanmaya çalışılanlar memurların hem yurt için hem de yurt dışındaki eğitimleri ile ilgili Devlet Memurları Kanunu'nun konu ile ilgili maddelerinin açıklanmasıydı. Bölümün en başında bahsedilen memurların adaylık döneminde aldıkları temel ve hizmet eğitimleri ilgili bilgiler ve gerekli bilgiler aşağıda verilmiştir:

Temel eğitim ile hazırlayıcı eğitim adaya aynı kurumda verilir. Eğitim süreleri, programları, değerlendirme esasları ve hangi kurumların sorumluluğunda yapılacağı ve diğer hususlar Başbakanlıkça hazırlanan yönetmelikle düzenlenir.

Aday memurların yetiştirilmesi için uygulanacak eğitim programlarını, eğitim sürelerini, eğitimde uygulanacak sınavları, sınav değerlendirme esasları ve ilgili diğer hususları belirlemek amacıyla Başbakanlık tarafından Aday Memurların Yetiştirilmelerine Dair Genel Yönetmelik hazırlanmıştır. Bu yönetmelikteki tanımlar aşağıda şu şekilde belirtilmiştir.

Aday Memur: "İlk defa Devlet memurluğuna atanacaklar için uygulanacak" merkezi sınavı kazanarak temel, hazırlayıcı eğitim ve staj'a tabi tutulmak üzere herhangi bir kurum veya kuruluşa atanmaları.

Asli Memur: Adaylık süresi içinde Temel, Hazırlayıcı Eğitim ve Staj devrelerinin herbirinde başarılı olan ve bu süre içinde olumlu sicil alarak adaylığı kaldırılan kişileri.

Adaylık Süresi: Devlet kamu hizmet ve görevlerine ilk defa atananların atandıkları tarihten başlamak üzere bir yıldan az iki yıldan çok olmayan süreyi,

Temel Eğitim: Bütün aday memurların,asli memur olabilmeleri için tabi tutuldukları,Devlet memurlarının ortak vasıfları ile ilgili hususları kapsayan eğitimi,

Hazırlayıcı Eğitim: Aday memurların atandığı kurum veya kuruluşu,sınıfı ve görevi ile ilgili olarak yapılan eğitimi,

Staj: Aday memurlara kurum veya kuruluşlarındaki görevleri ile ilgili olarak yapılan uygulamalı eğitimi,

Sınav: Temel ve Hazırlayıcı Eğitim dönemleri sonunda yapılacak değerlendirmeler için bilgi seviyesini ölçme işlemini,

Değerlendirme: Temel ve Hazırlayıcı Eğitim dönemleri sonunda yapılacak sınavlar ile staj dönemi sonundaki bilgi seviyesini ölçme işlemini ifade eder (Aday Memurların Yetiştirilmelerine Dair Genel Yönetmelik, 1983, Md. 3).

Adaylara verilen eğitim konuları:

Temel Eğitim Konuları;

(1) Atatürk ilkeleri,

(2) T.C.Anayasası,

- Genel Esaslar,
- Temel Hak ve Ödevler,
- Cumhuriyetin Temel Organları,
- Yürütme.

(3) Genel olarak Devlet teşkilatı.

(4) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu.

- Ödev ve sorumluluklar,
- Genel Haklar,
- Yasalar,
- Sicil ve disiplin işleri,

- Sosyal ve Mali Haklar,
- Amir - Memur ilişkileri,
- Müracaat ve şikayetler,
- Kılık kıyafet,
- Yer değiştirme,
- Beşeri ilişkiler.

(5) Yazışma - Dosyalama usulleri.

(6) Devlet malını koruma ve tasarruf tedbirleri.

(7) Halkla ilişkiler.

(8) Gizlilik ve gizliliğin önemi.

(9) İnkılap tarihi.

(10) Milli Güvenlik Bilgileri.

(11) Haberleşme.

(12) Türkçe Dilbilgisi Kuralları.

(13) (Ek: 19/1/1998 - 98/10566 K.) İnsan Hakları

Hazırlayıcı Eğitim Konuları

Aday memurların kadro ve görevleri dikkate alınarak;

1) Kurum ve kuruluşun;

- Tanıtılması,
- Görevleri,
- Teşkilatı.
- İlgili mevzuatı,
- Diğer kurumlarla ilişkileri,

(2) Aday memurun görevi ile ilgili hususlar,

(3) Kurum veya kuruluşun uygun göreceği diğer konular,

Staj Dönemi Konuları; ilgili kurum veya kuruluşlarca belirlenir (Aday Memurların Yetiştirilmelerine Dair Genel Yönetmelik, 1983, Md. 5).

Temel eğitim programları 5. maddede belirtilen konuları kapsayacak şekilde Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Başkanlığı aracılığı ile Temel Eğitim Kurulu Tarafından verilir. Temel eğitim programları, İlkokul – Ortaokul; Lise ve dengi okullar; Yükseköğretim kurumları mezunları seviyesine göre ayrı ayrı hazırlanır.

Kurum ve kuruluşlarda verilen temel eğitim programındaki konular ise aşağıda verilmiş olup, bu eğitim programlarının sürelerinde herhangi bir kısaltma yapılması söz konusu değildir.

- (1) Atatürk İlkeleri,
- (2) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu,
- (3) İnkılap Tarihi,
- (4) Milli Güvenlik Bilgileri.

Hazırlayıcı eğitim programları ise adaylara çalışacakları kurumlar tarafından verilir. Aynı şekilde staj programları da yine adayların kendi kurum ve kuruluşlarınca hazırlanır (Aday Memurların Yetiştirilmelerine Dair Genel Yönetmelik, 1983, Md. 6).

Eğer memur adayı, adaylık süresi içinde temel ve hazırlayıcı eğitim ve staj devrelerinin her birinde başarısız olursa, adaylık süresi içinde hal ve hareketlerinde memuriyetle bağdaşmayacak durumları olursa, göreve devamsızlıkları tespit edilirse, sicil amirlerinin teklifi ve atamaya yetkili amirin onayı ile ilişkisi kesilir. İlişkisi kesilen memur adayı ilgili kurumlarca derhal Devlet Personel Başkanlığına bildirilir (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 56). Bu madde kapsamında (sağlık sorunları hariç) ilişkisi kesilen memur adayları üç yıl süre ile devlet memurluğuna alınmazlar.

Adaylık devresindeki eğitimi başarılı bir şekilde bitiren ve olumlu sicil alan adaylar sicil amirlerinin teklifi ve atamaya yetkili amirin onayı ile onay tarihinden geçerli olmak üzere asli memurluğa atanırlar. Asli memurluğa geçme tarihi adaylık süresinin sonunu geçemez (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 58).

Daha önce de belirtildiği gibi bu eğitimler Devlet Personel Başkanlığı ve ilgili kurum tarafından ortaklaşa hazırlanıp adaylara sunulmaktadır. Bu eğitim programlarını

hazırlayan birim ise Devlet Personel Başkanlığına bağlı olan Eğitim Dairesi Başkanlığı'dır. Aşağıda Eğitim Dairesi Başkanlığı'nın görevleri verilmiştir:

- Kamu personelinin yurt içinde ve yurtdışında hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitim ve yetiştirilmeleri ile ilgili her türlü çalışmalar yapmak, ilgili kurumlara tekliflerde bulunmak ve gereken hallerde işbirliği sağlamak, uygulamaları takip etmek, değerlendirmek ve denetlemek,
- Kamu kurum ve kuruluşlarının personel birimlerinde görev alacak elemanların yetiştirilmesi amacıyla eğitim merkezleri açmak, eğitim ihtiyaçlarını tesbit etmek,
- Kamu Yönetimi ile ilgili öğrenimin gelişmesini, görevlilerin modern idare esasları ve tekniğine göre bilgilerini arttırmak ve tekamülünü sağlayacak tedbirler almak, uygulamak ve bu gibi tedbirleri teşvik etmek ve desteklemek, bu alanda öğretim elemanları yetiştirilmesine yardımcı olmak,
- Kamu yönetimi ile ilgili araştırma ve incelemeler yaparak bu alanda öğretim ve eğitim yapacak kurum ve kuruluşlara gerekli öğretim kaynakları meydana getirmek,
- Başkanlığın hizmet içi eğitim politikasının tesbitine yardımcı olmak, eğitim plan ve programlarını hazırlamak, programa katılacakların sayılarını ve kurumlara ayrılacak kontenjanları belirlemek,
- Üst kademe yöneticilerinin hizmet içi eğitimiyle ilgili işlemleri yapmak, Personelin ileriki kadrolara hazırlanmaları için uygun usul ve vasıtaları tesbit etmek,
- Başkanlıkça verilecek benzeri görevleri yapmak.

4.1.6 Kültür ve Turizm Bakanlığı'na Bağlı Müzelerde Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirme gerek özel sektör gerekse kamu kesiminde çalışanların performanslarının tespiti, başarılı olan çalışanların daha da motive edilmesi ya da beklenen performansı göstermeyen çalışanların eksikliklerinin tespitinde ve o çalışanı beklenen performansa çekmede kullanılan bir araçtır. Performans değerlendirme süreci ve uygulanan teknikler organizasyondan organizasyona

farklılıklar gösterebilir. Bu bölümde Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzelerde yapılan performans değerlendirmesi inceleneceği için Türk Kamu kesiminde yapılan uygulamalar anlatılacaktır. Türk Kamu kesiminde performans değerlendirmeleri (başarı değerlemesi) 657 sayılı **Devlet Memurları Kanununun** 109-121 maddeleri arasında ve 18.10.1986 tarihli, 19255 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan **Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği** ile düzenlenmiştir. Kanunda ilgili maddeleri açıklamadan önce bu maddelerde geçen terimlerin açıklamalarını vermek konunun anlaşılması açısından daha verimli olacaktır. Aşağıda hem 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda hem de yönetmelikte geçen terimlerim açıklamaları sunulmuştur:

- **Sicil Raporu:** Sicil amirlerinin, mesleki ehliyetin belirlenmesini sağlayan soruları not usulüyle, şahsiyetle ilgili konuları mütalaa şeklinde değerlendirerek memurların mesleki ehliyetleriyle şahsi meziyet ve kusurlarını belirledikleri bu Yönetmeliğe ekli formu,
- **Sicil Amiri:** 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 112 nci maddesinde öngörüldüğü şekilde yürürlüğe konulan yönetmelikler gereğince sicil raporlarını ilk (birinci), ikinci ve üçüncü derecede yetkili olarak doldurmakla görevlendirilen amirleri,
- **Atamaya Yetkili Amir:** Atama usul ve esaslarını belirleyen mevzuat hükümleriyle atama yetkisi tanınan memurları müşterek kararla veya Bakanlar Kurulu Kararı ile atanan memurlar bakımından ise inha eden makamı,
- **En Üst Yönetici:** Başbakan ve Bakanları; Başbakanlık ve Bakanlıklarda müsteşarı; bağlı veya ilgili kuruluşlarda bunların başında bulunan Müsteşar, Başkan, Genel Müdür, Genel Sekreter ve Müdürü; 2547 sayılı Yükseköğretim Kanununa tabi kurumlar bakımından özel yönetmeliklerin de belirtilenler 25 inci maddenin uygulanmasıyla ilgili olarak da kurumların, bölge, il ve ilçelerdeki taşra teşkilatının başında bulunanları, ifade eder (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, 1986, Md. 3).
- **Memur Kütüğü:** Memur olarak kamu kurumlarına atananlar atandıkları kurumlar tarafından memur kütüğüne kaydedilirler. Kaydedilen her bir memura numara verilir. Kütükte her memura ait bir bölüm bulunmaktadır. Bu bölüme, memurun adı, soyadı, cinsiyeti, doğum tarihi ve yeri, öğrenim durumu, kadrosu,

işe başlama ve işten ayrılma tarihi ve ayrılma sebebi kaydedilir. Memur kütükleri kurumların özlük işleri birimleri tarafından tutulur.

- **Memur Cüzdanı:** Kurumlar tarafından bünyelerinde çalışan bütün memurlara kimlik belgesi olarak memur cüzdanı verilir. Memur cüzdanında ise memurun adı, soyadı, doğum yeri ve tarihi, görevi gibi bilgiler bulunmaktadır. Sebep ne olursa olsun çalıştığı kurumdan ayrılan memur kendisine verilen bu cüzdanı ayrılırken geri vermek mecburiyetindedir.
- **Özlük Dosyası:** Kurumlar, organizasyonları içerisinde çalışan her bir memur için özlük dosyası düzenlerler. Bu dosya içinde memurun adı, soyadı, kütük sıra numarası, doğum yeri ve tarihi, cinsiyeti, medeni hali, nüfus hüviyeti cüzdanı ile öğrenim belgesinin dairece tasdik edilmiş suretleri, bakmakla yükümlü olduğu kimseler, öğrenim durumu, bildiği yabancı diller ve derecesi, yaptığı lisansüstü eğitimi, staj ve incelemeleri, sınıfı, derece ve kademesi, mecburi hizmetleri, askerlik durumu, adaylık ve asli memurluğa atanma ve işe başlama tarihi, derece ve kademe ilerlemeleri, sınav başarı dereceleri, sınıf ve yer değişiklikleri, hizmet içi eğitim durumu, sicilne işaretlenmek üzere kendisi tarafından verilen yayın ve eserleri, aldığı takdirname ve ödüller, hakkında yapılan disiplin soruşturmalarına dair evrak ve verilen disiplin cezaları, herhangi bir suçtan dolayı hakkında dava açılmış ise hükümlülük (affedilmiş olsalar bile) men'i muhakeme veya beraat kararı; sağlık durumu, görevden uzaklaştırma, yaptığı fahri hizmetler, aldığı izinlere ait bilgi ve belgeler ile memurluğa alınırken istenen diğer belgeler bulunmaktadır (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, 1986, Md. 6).
- **Sicil Dosyası:** Kurumlarda çalışan her devlet memurunun bir sicil dosyası bulunmaktadır. sicil dosyalarında sicil amirleri tarafından düzenlenen gizli sicil raporları ile varsa müfettiş tarafından verilen denetleme raporları, mal beyannameleri, vali ve kaymakamlarca düzenlenen ek sicil raporları bulunmaktadır (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, 1986, Md. 7).
- **Sicil Amirleri:** Kurumlar tarafından çalıştıkları kurumları tarafından sicil raporlarını doldurarak memurların mesleki yeterliliklerini ve şahsi kusur ve meziyetlerini belirleme yetkisi tanınan kişilerdir (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, 1986, Md. 11). Sicil raporu vermeye yetkili sicil amirleri, kurumlarınca, Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşü alınmak suretiyle

121 inci maddede öngörülen yönetmeliğe uygun olarak çıkarılacak özel yönetmeliklerde belirlenir. Kurumların taşra teşkilatlarında bulunan memurların sicil amirleri Vali ve Kaymakamlardır. (Ek: 7.1.1988- KHK 309/1 md.) Ancak, birden fazla il'de faaliyet gösterecek şekilde bölge müdürlükleri olarak teşkilatlanmış olan kurumlardan hangileri hakkında ikinci fıkra hükmü uygulanmayacağı Bakanlar Kurulu'nca belirlenir (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 112).

Devlet memurlarının özlük ve sicil dosyalarının tutulmasıyla memurluk yeteneklerinin belirlenmesi, kademelerinde ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye ayrılma ya da kurumla ilişkilerinin kesilmesinde en önemli ölçüttür.

Devlet memurlarının başarısını değerlendirme görevi, birinci, ikinci ve gerektiğinde üçüncü derecedeki ita amiri tarafından yapılmaktadır. Birinci derece ita amiri, memurun ilk yöneticisini, ikinci derece sicil amiri, memurun görevli bulunduğu kurumun üst yöneticisidir. Birinci ve ikinci derece sicil amirlerinin değerlendirmeleri arasında büyük farklılıklar bulunduğu takdirde üçüncü derece ita amiri devreye girer (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 188).

Sicil amirleri belli zamanlarda memurların sicil dosyalarını düzenlerler ve bu işlemi sırasında liyakat derecesini not esasına göre belirlerler.

Gizli sicil raporları her yılın Aralık ayının ikinci yarısı içinde doldurulur. Raporlar ilgili kişilerce en geç 31 Aralık günü, tatile rastladığı takdirde takip eden iş günü mesai saati bitimine kadar bunları koruma ile görevli makamlara teslim edilir. Sebep ne olursa olsun sicil raporlarını bu tarihten sonra teslim edenler hakkında idari soruşturma açılır. Aday memurların sicil raporları işe başladıkları tarihi takip eden birinci yılın dolmasından sonraki 15 gün içinde, 2 yıl süre ile adaylığa tabi tutulan aday memurların ikinci yıl sicilleri aynı şekilde doldurulur. Bir yıldan çok iki yıldan az bir süre ile adaylığa tabi tutulan memurların ikinci sicil raporları, adaylıklarının kaldırılmasının söz konusu olduğu tarihte doldurulur (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, 1986, Md. 12).

Sicil memurları altlarında çalışan memurların sicil raporları ile birlikte bunların genel durum ve davranışları bakımından da olumlu ve olumsuz nitelikleri, kusur ve eksiklikleri hakkında düşüncelerini bildirirler. Ek 16'da örnek bir sicil raporu gösterilmiştir.

Sicil memurları, sicil raporlarında memurların genel durum ve davranışlarını, mesleki yeterliliklerini, yöneticilik ve yurt dışı görevlerdeki yeterliliklerin belirlenmesini sağlayan soruların her birini, 100 tam puan üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek memurların sicil notunu belirlerler. Her bir sicil amirince bu şekilde belirlenen sicil notlarının toplamının sicil amir sayısına bölünmesi ile memurların sicil not ortalaması bulunur. Bu sicil not ortalamasına göre:

- 59 puandan az puan alan memurlar yetersiz görülürler ve olumsuz sicil almış olurlar.
- 60 – 75 arasında puan alan memurlar orta,
- 76 – 89 arasında puan alan memurlar iyi,
- 90 – 100 arasından puan alan memurlar çok iyi derecede başarılı olarak değerlendirilirler.

Sicil amirleri tarafından memurların sicil raporları doldurulurken genel durum ve davranışlarında şu etkenler göz önüne alınır:

- Dış görünüşü (Kılık, kıyafet),
- Zekâ derecesi ve kavrayış kabiliyeti,
- Azim ve sebatkarlık, dürüstlük, sır saklamada güvenilirlik ve beşeri ilişkilerdeki başarısı,
- Alkol, kumar, v.b alışkanlıkları memuriyete bağdaşmayacak ölçüde sürdürme gibi halleri,
- Güvenilir olmama, şahsi menfaatleri aşırı biçimde düşünme, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışlar (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, 1986, Md. 17).

Sicil not ortalaması olarak 59 puandan az olan memurlar yetersiz olarak nitelendirilirler. Bu duruma neden olan kusurları ve eksiklikleri gidermeleri için uyarılırlar. Bu uyarı gizli bir yazı ile atamaya yetkil sicil amirleri tarafından kendilerine bildirilir.

Uyarı alan memurlar ise uyarının kendilerine bildirilmesinden itibaren en geç bir ay içerisinde amirlerine itirazda bulunabilirler.

Eğer bir memur iki defa üst üste olumsuz sicil alırsa başka bir sicil amirinin emrine atanırlar. Başka bir sicil amirinin emrine atandıkları halde yeniden olumsuz sicil almaları durumunda ise memurun kurumla ilikleri kesilir ve hakkında T.C. Emekli Sandığı Kanununun emeklilikle ilgili hükümleri uygulanır.

Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara merkezde atamaya yetkili amirler, illerde valiler ve kaymakamlar tarafından takdirname verilebilir. Takdirname sicile geçer (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 122). Aynı zamanda görevinde olağanüstü başarılı memurlar, dahil oldukları sınıflarına göre 1 veya 2 aylık maaşına denk gelen parasal ödüller de alabilirler.

Yalnız bu şekilde performans değerlendirmesinin gizlilik içinde yapılması eleştirilmektedir. Gerçekten de başarı değerlendirmesi sonuçlarının açık biçimde personele bildirilmemesi, personelin kendi yetersizliklerini görerek, kendini geliştirme yönünde harekete geçmesini sağlayabilir. Ayrıca değerlendirme sürecinde yapılabilecek hataların belirlenerek düzeltilmesine olanak tanır. Zira gizli yapılan bir değerlendirme, yöneticinin personel üzerinde egemenlik kurmasına yol açabilecek bir silah niteliğine dönüşebilir. Personelin yapılan değerlendirmenin hangi ölçütlere dayandırıldığını bilmemesi değerlendirme sonuçlarına karşı güvensizlik duymasına yol açabilir. Personelin yaptığı işin sonuçları ile ilgili bilgi edinme gereksinimi vardır. Bu gereksinimin karşılanmaması çalışanlarda tatminsizliğe yol açabilir. Diğer taraftan ise şu anda kamuda yapılan performans değerlendirmesi süreçlerine personelin katılımı söz konusu değildir. Bu durum da çalışanların yönetimin tarafsızlığına olan güvenlerinin azalmasına yol açabilmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 189).

4.1.7 Kültür ve Turizm Bakanlığı'na Bağlı Müzelerde Kariyer Planlama (Personel Hareketliliği)

Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzelerde kariyer planlama konuyla ilgili kanun ve yönetmelikte ilerleme ve yükselme olarak geçmektedir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 64-71 maddeleri ve 18.04.1999 Tarih, 23670 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik düzenlenmiştir. İlerleme ve yükselme ise iki başlıkta toplanabilir. Bunlardan biri Kademe İlerleme, diğeri ise Derece Yükselmedir. Kademe İlerlemede, aylık gösterge tablosunda bir üst kademeye

geçilir. Derece İlerlemede ise aylık gösterge tablosunda bir üst dereceye geçilir. Hem kademe ilerleme hem de derece yükselmede bazı şartların bulunması gerekmektedir. Bunlar:

- Bulunduğu kademedede en az bir yıl çalışmış olması,
- O yıl içinde olumlu sicil almış bulunması,
- Bulunduğu derecede ilerleyebileceği bir kademeden bulunması (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 64).

Bu şartlara haiz olan memurların yönetmelikte belirtilen bazı koşullara da sahip olmaları gerekmektedir. Bu gerekli şartlardan birisi memurların sahip oldukları öğrenim düzeyidir. Yönetmelik, atanacak pozisyonlar için belirli öğrenim düzeylerini şart koşmuştur. Bunlar:

- Müdür, Şube Müdürü, Başmühendis, APK Uzmanı, Araştırmacı, Eğitim Uzmanı, Uzman, Müdür Yardımcısı, Çözümleyici ve bu düzeyde bulunan görevler ile daha üstü görevlere atanabilmeleri için en az dört yıllık yüksek öğrenim,
- Programcı, Şef, Amir ve bu düzeyde görevlere atanabilmeleri için en az iki yıllık yüksek öğrenim,
- Memur, Muhasebeci, Bilgisayar İşletmeni, Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni, Şoför ve bu düzeydeki görevlere atanabilmeleri için en az orta öğrenim, görmüş olmaları şarttır. Ancak, kurumların kendi yönetmeliklerinde düzenlemeleri kaydıyla, sadece hizmet alanına ilişkin olarak iki yıllık yüksek öğrenim görenlerin müdür ve daha alt görevlere, orta öğrenim üzerine kurumlarınca açılan en az iki yıl süreli mesleki kursları bitirenlerin ise müdür yardımcısı ve daha alt görevlere atanabilmeleri için bu maddede öngörülen öğrenim şartı aranmaz.

Öğrenim düzeyi koşulundan sonra gelen diğer bir koşul da hizmet süresidir. Memurun daha yüksek bir göreve atanabilmesi için çalıştığı görevinde belli bir süre çalışması gerekmektedir. Bu süreler ise Devlet Memurları Kanununun 68 inci maddesi (B) bendinde açıklanmıştır. Belirtilen sürelerin en az iki yılı atama yapılacak olan kurumda geçmiş olması gerekmektedir. Ancak bazı durumlarda bu koşul söz konusu olmayabilir. Yeni kurulan kurum ve kuruluşlar ile görevde yükselme ile ilgili yayınlanan ilânlara başvuru olmaması halinde atamanın yapılacağı

kurumda en az iki yıl çalışmış olma şartı aranmaz. Aşağıda 68 inci maddenin (B) bendindeki koşullar verilmiştir:

Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı hariç, sınıfların 1,2,3 ve 4 üncü derecelerindeki kadrolarına, derece yükselmesindeki süre kaydı aranmaksızın, atanmasındaki usule göre daha aşağıdaki derecelerden atama yapılabilir. Ancak, bu şekilde bir atamanın yapılabilmesi için ilgilinin;

- 1 inci dereceli görevlerden ek göstergesi 6501 ve daha yukarıda olanlar için en az 12 yıl,
- 1 ve 2 nci derece görevlerden ek göstergesi 650'den 1 az olanlar için en az 10 yıl,
- 3 ve 4 üncü dereceli görevler için en az 8 yıl,

8.6.1984 tarih ve 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 2 nci maddesi kapsamına dahil kurumlarda fiilen çalışmış olması ve yüksek öğrenim görmüş bulunması şarttır. Ancak dört yıldan daha az süreli yüksek öğrenim görenler için yukarıdaki süreler ikişer yıl ilave edilir. Yasama Organı Üyeliğinde, Kanunlarla kurulan fonlarda, muvazzaf askerlikte ve okul devresi dahil yedek subaylıkta ve uluslararası kuruluşlarda geçen sürelerin tamamı ile yüksek öğrenim gördükten sonra özel kurumlarda veya serbest olarak çalıştıkları sürenin 6 yılı geçmemek üzere 3/4'ü yukarıdaki sürelerin hesabında dikkate alınır.

Bu bent hükümlerine göre atananlar atandıkları kadronun aylık (Ek gösterge dahil) ve diğer haklarından yararlanırlar. Bu suretle üst dereceye atananların bu kadrolarda geçirdikleri her yıl kademe ilerlemesi ve her "3" yıl derece yükselmesi sayılmak suretiyle kazanılmış hak ve emeklilik keseneğine esas aylık derecelerinin yükselmesinde göz önüne alınır. Ancak atandıkları kadro aylıkları, başka görevlere atanma halinde kazanılmış hak sayılmaz (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 68).

Yükselme için diğer bir koşulda sicil ve disiplindir. Yönetmeliğe göre son sicil notlarının son üç yıllık sicil not ortalaması en az 70 olması şartı aranmaktadır.

Öğrenim düzeyi, hizmet süresi, sicil ve disiplin nitelikleri uygun olan memurlar bir üst düzey göreve hazırlanmaları için kurumları tarafından 75 saat olmak üzere görevde yükselme eğitimine alınırlar. Ancak bu eğitime alınacak memur sayısı atama yapılacak boş kadro sayısının üç katını geçemez. Bu eğitimi tamamlayan memurlar

görevde yükselme sınavına girmeye hak kazanırlar. Bu eğitimle ilgili daha detaylı açıklamalar aşağıda verilmiştir:

- Başka kurumlarda veya kendi kurumundaki başka birimlerde aynı görevler için benzer eğitim almış olmaları ve ilgili kurumca kabul edilmesi şartıyla naklen ataması yapılanların bu hakları yeni kurum veya birimlerinde geçerlidir.
- Görevde yükselme eğitim programları kurumlar tarafından sadece kendi personeli için düzenlenebileceği gibi, bu eğitime alınacakların sayısı atama yapılacak görevler ve eğitim programı bir ay önceden Devlet Personel Başkanlığına bildirilerek uygun görüş alınması halinde bu Başkanlık tarafından veya uygun bulunacak bir kamu kurum ve kuruluşu tarafından müşterek görevde yükselme eğitim programları düzenlenebilir (Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik, 1999, Md. 9).

Yukarıda bahsedilen görevde yükselme eğitimi ise şu konuları kapsamaktadır:

- T.C. Anayasası;
 - Genel esaslar,
 - Temel hak ve ödevler,
 - Devletin temel organları,
- Atatürk ilkeleri ve inkılap tarihi, Ulusal güvenlik,
- Devlet teşkilatı ile ilgili mevzuat,
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve ilgili mevzuat,
- Türkçe dil bilgisi ve yazışmayla ilgili kurallar,
- Halkla ilişkiler ve davranış kuralları,
- Kurumlarca belirlenecek görev alanları ve atama yapılacak görevin niteliği ile ilgili konular. Kurumların düzenleyecekleri eğitim programlarında (f) bendinde belirtilenlere ilişkin eğitim ağırlığı yüzde altmışın altında olamaz (Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik, 1999, Md. 10).

Yukarıda sayılan bu eğitimleri alan memurların bir üst göreve atanabilmeleri için görevde yükselme sınavına katılarak başarılı bulunmaları şarttır. Yazılı olarak gerçekleştirilen sınav, Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Başkanlığına, Milli Eğitim Bakanlığına ve yükseköğretim kurumları tarafından yapılır. Sınava girenler arasında 100 üzerinden 70 puan alanlar başarılı olarak sayılır. Yapılan sınav sonunda başarılı olanlar arasından, sınavda başarı sırasına göre boş kadro sayısı kadar atamaları yapılır. Başarılı olup ama ataması yapılmayanların, başarısız olanların ya da sınava katılamayanların puanları bir sonraki sınava kadar geçerlidir.

Yukarıda yazılanları kısaca toplamak gerekirse; kurum ve kuruluş tarafından görevde yükselme ilânı verilir. Görevde yükselmek isteyen memurlar yukarıdaki sayılan koşullara sahipse görevde yükselme eğitimine katılırlar. Yukarıda konuları açıklanan 75 saat süren bu eğitim sonunda memurlar görevde yükselme sınavına girerler. Sınav yazılı olarak yapılır ve adayın en az 70 puan alması gerekir. Sonuçlar belli olduktan sonra boş kadro atamaları o kadro için sınav başarı sırasına yani en yüksek puan alandan itibaren yapılır ve bu şekilde memur görevde yükselmiş olur.

Görevde yükselme dışında kurumlarda farklı farklı personel hareketleri görülmektedir. Aşağıda kısaca bu hareketlerin neler olduğu verilmiştir:

Çekilme (İstifa): Bu konuyla ilgili olarak Devlet Memurları Kanununun 97-98 inci maddeleri düzenlenmiştir. Devlet memurluğundan çekilmek (istifa) isteyen kişi bağlı bulunduğu kuruma bu isteğini yazılı olarak bildirmek mecburiyetindedir. Memnuniyetsiz ya da kurumu tarafından kabul edilen mazeretleri olmaksızın görevine 10 gün süreyle gelmeyen memurun yazılı beyanı aranmaksızın görevine son verilir.

Çekilmek isteyen memur yerine atanan kişi gelene kadar ya da isteği onaylanana kadar görevine devam etmek zorundadır. Çekilmek isteyen memurun yerine yeni birisi atanmadığı ya da bir aya kadar gelmediği durumda üstüne haber vererek görevini bırakabilir. Olağanüstü haller dışında (sıkıyönetimi seferberlik, v.b) çekilmek isteyen memurun yerine atanan gelmediği sürece görevlerini bırakamazlar.

Çekilme Sonrası Tekrar Atanma: Olağanüstü hallerde yasaya aykırı biçimde ayrılan devlet memurları dışındakiler yeniden görevlerine atanabilirler. Yalnız, bu kişilerin memurluğa yeniden atanmalarındaki süre farklı olabilir. Yazılı başvuru ile ile

ayrılan memur 6 ay sonra, devir teslim sorumluluğunu yerine getirmeyen memur ancak ayrıldıktan 3 yıl sonra yeniden göreve atanabilir.

Geçici Görevden Ayrılma: Daha önceki bölümlerde devlet memurlarının burslu olarak bilgilerini artırmak için yurt dışına gönderildiği belirtilmişti. Ayrıca memur eğer giderlerini kendisi karşılayabiliyorsa yurt dışında kalma süresi 2 yıla kadar uzayabilmektedir. Ayrıca bu süre en fazla bir yıl daha uzatılabilir. Diğer bir geçici görevden ayrılma sebebi ise askerlik görevidir. Askerlik süresi boyunca memur izinli sayılır. Askerlik görevi bittikten sonra en geç bir ay içerisinde görevlerine yeniden dönmek için başvuruda bulunmak zorundadırlar. Memurun başvuruda bulunduğu kuruluş başvuruyu müteakip bir ay içinde görevine atamak zorundadır.

Geçici Görevden Uzaklaştırma: Gerekli olduğu durumda çeşitli nedenlerden dolayı görevi başında bulunmasından sakınca görülen memurlar hakkında alınan ihtiyati bir önlemdir. Görevden uzaklaştırılan memurlar hakkında en geç 10 gün içinde soruşturma açılması gerekmektedir. Soruşturmanın içeriğine göre memura maaşının belli bir oranının ödenmesi gerekir. Görevden uzaklaştırmanın amacı soruşturma sürecini memurun olumsuz bir şekilde etkilemesini önlemektir.

Haklarında memurluktan çıkarma dışında bir disiplin cezası alan, soruşturma sonucunda aklanan, soruşturma içeriğindeki suç genel af ile kaldırılmış olan ve memurluğa devamında engel olmayan bir ceza alan ve bu cezası ertelenenler tekrar göreve başlatılabilirler (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s.149).

Sürekli Görevden Çıkarma: Aşağıdaki suçları işleyen memurların bir daha atanmamak üzere memurluktan çıkarılmasıdır. Devlet memurluğundan çıkarma cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:

- İdeolojik veya siyasi amaçlarla kurumların huzur, sükun ve çalışma düzenini bozmak, boykot, işgal, engelleme, işi yavaşlatma ve grev gibi eylemlere katılmak veya bu amaçlarla toplu olarak göreve gelmemek, bunları tahrik ve teşvik etmek veya yardımda bulunmak,
- Yasaklanmış her türlü yayını veya siyasi veya ideolojik amaçlı bildiri, afiş, pankart, bant ve benzerlerini basmak, çoğaltmak, dağıtmak veya bunları kurumların herhangi bir yerine asmak veya teşhir etmek,
- Siyasi partiye girmek,

- Özürsüz olarak 1 bir yılda toplam 20 gün göreve gelmemek,
- Savaş, olağanüstü hal veya genel afetlere ilişkin konularda amirlerin verdiği görev veya emirleri yapmamak,
- Amirine ve maiyetindekilere fiili tecavüzde bulunmak,
- Memurluk sıfatı ile bağdaşmayacak nitelik ve derecede yüz kızartıcı ve utanç verici hareketlerde bulunmak,
- Yetki almadan gizli bilgileri açıklamak,
- Siyasi ve ideolojik eylemlerden arananları görev mahallinde gizlemek,
- Yurt dışında Devletin itibarını düşürecek veya görev haysiyetini zedeleyecek tutum ve davranışlarda bulunmak,
- 5816 sayılı Atatürk Aleyhine İşlenen Suçlar Hakkındaki Kanuna aykırı fiilleri işlemek. Disiplin cezası verilmesine sebep olmuş bir fiil veya halin cezaların sicilden silinmesine ilişkin süre içinde tekerrüründe bir derece ağır ceza uygulanır. Aynı derecede cezayı gerektiren fakat ayrı fiil veya haller nedeniyle verilen disiplin cezalarının üçüncü uygulamasında bir derece ağır ceza verilir. Geçmiş hizmetleri sırasındaki çalışmaları olumlu olan ve iyi veya çok iyi derecede sicil alan memurlar için verilecek cezalarda bir derece hafif olanı uygulanabilir.

Yukarıda sayılan ve disiplin cezası verilmesini gerektiren fiil ve hallere nitelik ve ağırlıkları itibariyle benzer eylemlerde bulunanlara da aynı neviden disiplin cezaları verilir. Öğrenim durumları nedeniyle yükselebilecekleri kadroların son kademelerinde bulunan Devlet memurlarının, kademe ilerlemesinin durdurulması cezasının verilmesini gerektiren hallerde, brüt aylıklarının 1/4'ü - 1/2'si kesilir ve tekerrüründe görevlerine son verilir. Özel kanunların disiplin suçları ve cezalarına ilişkin hükümleri saklıdır.

Yukarıda yazılı disiplin kovuşturmasının yapılmış olması, fiilin genel hükümler kapsamına girmesi halinde, sanık hakkında ayrıca ceza kovuşturması açılmasına engel teşkil etmez (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 125).

Kademe İlerlemesinin Durdurulması: Memuriyete yakışmayacak eylemlerde bulunan memurların yaptığı eylemin ağırlık derecesine göre bulunduğu kademe

ilerlemesinin 1-3 yıl durdurulmasıdır. Kademe ilerlemesinin durdurulması cezasını gerektiren fiil ve haller şunlardır:

- Göreve sarhoş gelmek, görev yerinde alkollü içki içmek,
- Özürsüz ve kesintisiz 3-9 gün göreve gelmemek,
- Görevi ile ilgili olarak her ne şekilde olursa olsun çıkar sağlamak,
- Amirine veya maiyetindekilere karşı küçük düşürücü veya aşağılayıcı fiil ve hareketler yapmak,
- Görev yeri sınırları içinde herhangi bir yeri toplantı, tören ve benzeri amaçlarla izinsiz kullanmak veya kullandırmak,
- Gerçeğe aykırı rapor ve belge düzenlemek,
- Ticaret yapmak veya Devlet memurlarına yasaklanan diğer kazanç getirici faaliyetlerde bulunmak,
- Görevin yerine getirilmesinde dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ayrımı yapmak, kişilerin yarar veya zararını hedef tutan davranışlarda bulunmak,
- Belirlenen durum ve sürelerde mal bildiriminde bulunmamak,
- Açıklanması yasaklanan bilgileri açıklamak,
- Amirine, maiyetindekilere, iş arkadaşları veya iş sahiplerine hakarete bulunmak veya bunları tehdit etmek,
- Diplomatik statüsünden yararlanmak suretiyle yurt dışında, haklı bir sebep göstermeksizin ödeme kabiliyetinin üstünde borçlanmak ve borçlarını ödemedeki tutum ve davranışlarıyla Devlet itibarını zedelemek veya zorunlu bir sebebe dayanmaksızın borcunu ödemedi yurda dönmek,
- Verilen görev ve emirleri kasten yapmamak,
- Herhangi bir siyasi parti yararına veya zararına fiilen faaliyette bulunmak (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 125).

Karşılıklı Yer Değiştirme (Becayış): Aynı kurumun başka başka yerlerde bulunan aynı sınıftaki memurları, karşılıklı olarak yer değiştirme yoluyla atanmalarını isteyebilirler. Bu isteğin gerçekleşmesi için atamaya yetkili amirin onayı gereklidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 149).

Kurumlar Arası Yer Değiştirme: Memurların kazanılmış hak dereceleri üzerinden veya kurumların onayı ile Devlet Memurları Kanunu 68. maddedeki esaslar doğrultusunda personelin derece yükseltilmesi yoluyla bulundukları sınıftan veya öğrenim durumları itibariyle girebilecekleri bir sınıftan, bir kadroya nakilleri yapılabilir. Aynı şekilde kurumlar da görev ve unvan eşitliği gözetmeksizin kazanılmış hak aylık dereceleriyle memurların bulundukları kadro derecelerine eşit veya 68. maddede belirtilen esaslar çerçevesinde daha üst, kurum içinde aynı veya başka yerlerdeki diğer kadrolara naklen atayabilirler (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 149).

Emeklilik: Memurların emeklilik hakkı elde edebilmesi için genel olarak üç şart vardır:

- Belirli bir hizmet süresini doldurmak,
- Belirli bir yaşa erişme,
- Sağlık yönünden iş göremez (malûl) hale gelme.

1998 yılında ilgili kanunda yapılan değişiklik sonucu emeklilik yaşı erkek memurlarda 60, kadın memurlarda ise 58 yaş olarak belirlenmiştir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 150).

4.1.8 Kültür ve Turizm Bakanlığı'na Bağlı Müzelerde Ücretleme

Devlet memurları kanununa göre memurlara ödenen aylık, memurların yaptıkları hizmet karşılığında bulundukları kadroya göre aylık olarak ödenen para olarak açıklanmıştır. Yine aynı kanuna göre aylık ödemeler dört tür ödeme şeklinde yapılmaktadır. Bunlar, aylık, ek gösterge, yan ödeme ve sosyal hak niteliğindeki ödemelerdir. Personel ücretleri onlar için hazırlanan bordrolar üzerinden ödenmektedir. Maaş bordrolarında maaşlar şu esaslar üzerinden belirlenmektedir:

Aylık

Taban Aylığı: Taban Aylığı Göstergesi x Taban Aylık Katsayısı,

Kıdem Aylığı: Kıdem Aylığı Göstergesi (Kıdem Puanı) x Maaş Katsayısı,

Gösterge Tutarı: Gösterge puanı x Maaş Katsayısını,

Yan Ödemeler

Özel Hizmet Tazminatı: En yüksek maaşlı devlet aylığının belirli bir oran ile çarpılması ile ödenecek parayı gösterir,

Yan Ödeme: Yan Ödeme katsayısı x Yan ödeme puanı,

Yabancı Dil Tazminatı

Ek Gösterge

Ek Gösterge Tutarı: Ek Gösterge puanı x Maaş Katsayısı (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 252).

Aylık

Aylık, ana ücreti tanımlamaktadır. Ödeme sisteminin en önemli ögesini oluşturan aylık, genel gösterge tablosundaki rakamların (puan), her yıl saptanacak maaş katsayısı ile çarpılması sonucun bulunan bir ücrettir. Aşağıda tabloda Devlet Memurları Kanunu'nda 1989 yılında 366 sayılı KHK ile yapılan değişiklik ile oluşturulmuş aylık gösterge tablosu verilmiştir:

Tablo 15: Devlet Memurları Kanunu'na Göre Aylık Gösterge Tablosu

Kademeler

Dereceler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1320	1380	1440	1500	-	-	-	-	-
2	1155	1210	1265	1320	1380	1440	-	-	-
3	1020	1065	1110	1155	1210	1265	1320	1380	-
4	915	950	985	1020	1065	1110	1155	1210	1265

5	835	865	895	915	950	985	1020	1065	1110
6	760	785	810	835	865	895	915	950	985
7	705	720	740	760	785	810	835	865	895
8	660	675	690	705	720	740	760	785	810
9	620	630	645	660	675	690	705	720	740
10	590	600	610	620	630	645	660	675	690
11	560	570	580	590	600	610	620	630	645
12	545	550	555	560	570	580	590	600	610
13	530	535	540	545	550	555	560	570	580
14	515	520	525	530	535	540	545	550	555
15	500	505	510	515	520	525	530	535	540

14.7.1965 tarihinde kabul edilen 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 43. Maddesi

Yan Ödemeler

657 sayılı devlet memurları kanunu, memurların yaptıkları hizmetlerin niteliklerini göz önüne alarak bazı nedenlerle memurların çeşitli adlarda ek ücret ödenmesini sağlamıştır. Yan ödeme tutarı, yan ödeme kapsamına alınan her iş niteliğine verilen puan ile bütçe yasasında belirlenen katsayının çarpılması ile bulunur (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 252).

Aşağıda memurlara sağlanan yan ödemelerin listesi verilmiştir:

- İş güçlüğü zammı
- İş riski zammı
- Mali sorumluluk zammı

- Eleman temininde güçlük zammı.

Ek Gösterge

Tek ücret ilkesine getirilen istisnalardan biri, bazı görevler için ek göstergelerin kabul edilmiş olmasıdır. Ek göstergelerin uygulama alanı başlangıçta dar tutulmuş, yalnız genel idare hizmetleri sınıfının belirli derecelerine uygulanmış, ancak zamanla uygulama alanı genişletilerek diğer hizmet sınıflarına da uygulanmaya başlanmıştır. Ek göstergeler, aylığın eki niteliğinde, aylık gibi kişiye bağlı olarak yapılan ödemelerdir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda ek gösterge ödemelerinden yararlanacak unvan ve ek gösterge puanları, II sayılı Cetvel’de belirtilmiştir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 253). II Sayılı Cetvel aşağıda verilmiştir:

Görevin önem, sorumluluk ve niteliği, görev yerinin özelliği, hizmet süresi, kadro unvan ve derecesi ve eğitim seviyesi gibi hususlar göz önüne alınarak, bu Kanunda belirtilen en yüksek Devlet memuru aylığının (ek gösterge dahil) brüt tutarının belirli oranlarında personel sınıflarına göre ödeme yapılmaktadır (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 152). Aşağıda bu sınıflar liste olarak verilmiştir:

- Özel Hizmet Tazminatı
- Eğitim Öğretim Tazminatı
- Din Hizmetleri Tazminatı
- Mülki İdare Amirliği Hizmetleri Tazminatı
- Denetim Tazminatı
- Adalet Hizmetleri Tazminatı.

4.1.9 Kültür ve Turizm Bakanlığı’na Bağlı Müzelerde Sosyal Yardım ve Hizmetler

Türkiye’de kamu kesiminde doğal olarak da Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerde personele sağlanan sosyal yardımlar ve hizmetler, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile bu kanunu ilgili konu hakkında hazırlanmış maddeler ve yönetmeliklerine tabidir. Kamu personeline sağlanan Sosyal yardım ve hizmetler ilgili kanun maddelerinde sırası ile şu şekilde sıralanmıştır:

- **İzinler:** Devlet Memurlarının yıllık izinleri hizmet sürelerine göre değişmektedir. Hizmet süresi 1-10 yıl arası olan memurlar 20 gün, hizmet süresi 10 yıldan daha fazla olan memurlar için 30 gün yıllık izin kullanabilirler. Zorunlu hallerde ise bu sürelerle, gidiş ve dönüş için en çok ikişer gün yol izni eklenebilmektedir. Memurların kullandıkları diğer izinler ise aşağıda kısaca belirtilmiştir:

Mazeret İzni:

- Memura doğum yapmasından önce 8 hafta ve doğum yaptığı tarihten itibaren 8 hafta olmak üzere toplam 16 hafta süre ile aylıklı izin verilir. Çoğul gebelik halinde, doğumdan önceki 8 haftalık süreye 2 hafta süre eklenir. Ancak sağlık durumu uygun olduğu takdirde, tabibin onayı ile memur isterse doğumdan önceki 3 haftaya kadar işyerinde çalışabilir. Bu durumda, memurun çalıştığı süreler, doğum sonrası sürelerle eklenir. Yukarıda öngörülen süreler memurun sağlık durumuna göre tabip raporunda belirlenecek miktarda uzatılabilir. Memurlara, bir yaşından küçük çocuklarını emzirmeleri için günde toplam bir buçuk saat süt izni verilir. Süt izninin kullanımında annenin saat seçimi hakkı vardır.
- Erkek memura, karısının doğum yapması sebebiyle isteği üzerine üç gün izin verilir.
- Memura isteği üzerine, kendisinin veya çocuğunun evlenmesi, annesinin, babasının, eşinin, çocuğunun veya kardeşinin ölümü halinde beş gün izin verilir.

Hastalık İzni: Memurlara hastalıkları halinde, verilecek raporlarda gösterilecek lüzum üzerine, aylık ve özlük haklarına dokunulmaksızın aşağıdaki esaslara göre izin verilir:

- On yıla kadar (on yıl dahil) hizmeti olanlara altı aya kadar,
- On yıldan fazla hizmeti olanlara oniki aya kadar,
- Kanser, verem ve akıl hastalıkları gibi uzun süreli bir tedaviye ihtiyaç gösteren hastalığa yakalananlara onsekiz aya kadar, izin verilir.

Aylıksız İzin: Devlet memurunun bakmaya mecbur olduğu veya memur refakat etmediği takdirde hayatı tehlikeye girecek ana, baba, eş ve çocukları ile kardeşlerinden birinin ağır bir kaza geçirmesi veya önemli bir hastalığa tutulmuş olması hallerinde, bu hallerin raporla belgelendirilmesi şartıyla Devlet memurlarına, istekleri üzerine en çok altı aya kadar aylıksız izin verilebilir. Aynı şartlarla bu süre

bir katına kadar uzatılabilir (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 102, 104, 105, 108).

- **Hastalık ve Analık Sigortası:** Aşağıda bu maddenin kapsamı açıklanmaktadır:
 - Devlet memurlarının hastalık, analık ve görevden doğan kaza ile mesleki hastalık,
 - Devlet memurlarının eşleri ve bakmakla yükümlü oldukları ana, baba ve çocuklarının hastalık ve analık,
 - Bir kanuna dayanılarak emekli veya malütlük aylığı alanların (Sosyal Sigortalar Kurumunca uygulanan iş kazaları ile meslek hastalıkları, malütlük ve yaşlılık sigortalarından gelir veya aylık bağlananlar hariç) hastalık ve analık,
 - Bir üstteki maddede belirtilen emekli veya malütlük aylığı alanların aile fertlerinin hastalık ve analık,
 - Bir kanuna dayanılarak dul veya yetim aylığı alanların (Sosyal Sigortalar Kurumundan gelir veya aylık alanlar hariç) hastalık ve analık,hallerinde, gerekli sosyal sigorta yardımları sağlanır.Bu sigorta yardımları özel kanunlarla düzenlenir.Bu sigortalardan tanınan hak ve sağlanan yardımlar, genel sosyal sigorta rejimleri ile kabul edilen hak ve yardımlardan az olamaz (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 188).
- **Yeniden İşe Alıştırma:** Malütlük aylığı bağlanan Devlet memurlarından çalışma gücünün artırılabilceği umulanlar, eski sınıflarında veya yeni sınıf veyahut meslekte çalışabilmelerini sağlamak üzere işe alıştırılmaya tabi tutulabilirler.İşe alıştırmanın ne suretle ve hangi esaslara göre yapılacağı özel kanununda gösterilir (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 189).
- **Sosyal Tesis Gereksinimlerinin Karşılanması:** Devlet memurları için lüzum ve ihtiyaç görülen yerlerde çocuk bakımevi ve sosyal tesisler kurulabilir (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 191).
- **Konut Kredisi:** Devlet memurlarından T.C. Emekli Sandığına tabi hizmeti 10 yıl ve daha fazla olanlara, istekleri üzerine Toplu Konut Fonu'ndan özel şartlarla ve öncelikle konut kredisi verilebilir.Bu krediden faydalanma şartları ile kredi borcunun memurlardan tahsili ve her yıl ödenecek toplam kredi tutarı gibi diğer

hususlar Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığınca hazırlanacak yönetmelikle düzenlenir (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 192).

- **Öğrenim Bursları ve Yurt Hizmetleri:** Mahrumiyet yerlerinde çalışan Devlet memurları görev yerlerinde çocuğunun girmesi gereken orta dereceli okul bulunmadığı takdirde, bu dereceli okullarda okuma hakkını kazanmış bulunan çocuklarını yatılı okullarda okutmak isterlerse, pansiyon ücret indiriminden faydalanırlar. Bu indirim her yıl bütçe kanunu ile tesbit olunan pansiyon ücretlerinden en azının çocukların her biri için % 50'si oranındadır. İndirim sonucunda meydana çıkan fark Devlet bütçesinden ödenir. Ancak, memurlar çocuklarını daha yüksek ücretli okul pansiyonlarından veya Milli Eğitim Bakanlığının denetimi altında faaliyette bulunan özel pansiyonlardan faydalandırmak isterlerse aradaki ücret farkı kendileri tarafından ödenir (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 199).
- **Aile Yardımı Ödeneği:** Evli bulunan Devlet memurlarına aile yardımı ödeneği verilir. Bu yardım, memurun her ne şekilde olursa olsun menfaat karşılığı çalışmayan veya herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşundan aylık almayan eşi ve çocuklarına mikarı belirlenen maaş katsayısına göre değişen aile yardımı ödenmektedir (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 202).
- **Doğum Yardımı Ödeneği:** Devlet memurlarından çocuğu dünyaya gelenlere doğum ödeneği sağlanmaktadır. Bu yardım hiç bir veri ve kesintiye tabi tutulmaz (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 207).
- **Ölüm Yardımı Ödeneği:** Devlet Memurlarından, memur olmayan eş ile aile ödeneği hak kazanmış çocuğu ölenlere, ölümü durumunda eşine ve çocuklarına veya bildirdiği kişiye, son aylığının iki katı tutarında ölüm yardımı ödeneği verilir. Bu yardım da hiç bir vergi ve kesintiye tabi tutulmaz (Devlet Memurları Kanunu, 1965, 208).
- **Tedavi Yardımı:** Devlet memuru ile bunları bakmakla yükümlü olduğu bildirilmiş kişilerin hastalanmaları durumunda, evlerinde, özel ve resmi sağlık kurumlarında ayaktan veya yatarak tedavileri sağlanır. Tedavi giderleri, çalıştıkları kurum tarafından ödenir. Ancak tedavi amaçla ilâç giderlerinin %20'si memur tarafından ödenir (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 209).

- **Cenaze Giderleri:** Devlet memurlarının ölümü halinde cenaze giderleri (cenazenin başka yere nakli dahil) kurumlarınca ödenir. Sürekli veya geçici görevle veyahut 78 inci maddeye göre yurt dışında bulunan Devlet memurlarından ölenlerin ve yurt dışında sürekli görevlerde bulunanların eşleri, bakmakla yükümlü oldukları ana, baba ve (...) çocuklarının cenazelerini yurda getirmek için yapılması zorunlu olan giderler kurumlarınca karşılanır. 209 uncu madde ile bu madde hükümleri Maliye ve Sağlık Bakanlıklarının görüşleri alınmak suretiyle Devlet Personel Başkanlığınca hazırlanacak yönetmeliğe göre uygulanır (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 210).
- **Yiyecek Yardımı:** Bu yardımın Maliye Bakanlığı ile Başbakanlık Personel Dairesi'nin ortak hazırlayacakları yönetmelik ile belirlenmekte ve memura, sınıf ve görevine göre yiyecek yardımı yapılmaktadır (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 211).
- **Giyecek Yardımı:** Bu yardımın Maliye Bakanlığı ile Başbakanlık Personel Dairesi'nin ortak hazırlayacakları yönetmelik ile belirlenmekte ve memurun çalışma saatlerine göre yiyecek hizmetlerinden ücretsiz veya az bir ücretle yararlandırılmasını sağlamaktadır (Devlet Memurları Kanunu, 1965, Md. 213).

4.2 Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı Topkapı Sarayı Müzesi ve İstanbul Arkeoloji Müzeleri Örneklerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Araştırılması

Bu bölümde Türkiye'de Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzelerden iki tanesi seçilerek genel durum değerlendirmesi yapılacaktır. Müzelere gitmeden önce yukarıda anlatılan bilgilerin ışığında daha net bilgilerin ortaya çıkması için standart 41 soru hazırlanmış olup, bu sorular görüşülen personele sorulmuştur. Ayrıca bu sorulara Ekler bölümünde de ulaşılabilir. Bu müzeler İstanbul Topkapı Sarayı Müzesi ve İstanbul Arkeoloji Müzeleri'dir. Aşağıda bu iki müze ile yapılan görüşmenin detayları verilmektedir.

- **Topkapı Sarayı Müzesi Örneğinin Araştırılması**

1924 yılında Atatürk'ün emri ile kurulan komisyon ile Topkapı Sarayı müzeye dönüştürülmüştür. Müzenin geleneksel tanımı dışında Topkapı Sarayı Müzesi'nin herhangi farklı misyonu, amacı ve hedefi bulunmamaktadır. Müzede yapılan görüşmeler sonucunda bu tarz bir amaç, misyon ve hedefi olmadığı için çalışanlara da bu yönde bilgiler aktarılmamaktadır. Müze, Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından Ulusal Müze olarak belirlendiği için yapısal çalışmalar devam etmekte olduğundan dolayı tezin yazıldığı dönemde organizasyon şeması bulunmamaktadır. Müzede 197 Kadrolu personel (memur, uzman, güvenlik, itfaiye), 65 temizlik personeli (ihale ile), 70 özel güvenlik (ihale ile), 39 DÖSİM'e bağlı eleman, 2 personel Devlet Memurları Kanunu'nun 4B maddesi yoluyla (sözleşmeli), 3 Bakanlık tarafından geçici görevlendirilen olmak üzere toplam 376 personel çalışmaktadır.

Müze tarafından bünyesinde çalışacak personel için özel olarak hazırlanmış iş ve görev tanımları bulunmamaktadır. Çalışan personel, yerine getirecekleri görevleri tezin 3.4 bölümünde bahsedilen Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği'nden öğrenmektedirler. Ayrıca bazı görevlerin yerine getirilmesinde yönetmelik dışında farklı uygulamalar getirildiği de müzede yapılan görüşmeler sonucunda öğrenilmiştir. Pozisyonlar için kimlerin bu görev için daha uygun olacağına dair de herhangi bir tanımlama da bulunmamaktadır. Bu nedenle müzede kimlerin hangi işleri yapacağını açıklayan herhangi bir tanımlama da söz konusu değildir.

Müzeye eleman seçme ve yerleştirme birkaç şekilde yapılmaktadır. Bunlar ilki Devlet Memurları Kanunu'na göre KPPS sınavına girerek puan yoluyla alınan personel, diğer bir yöntem ise müzenin yine aynı kanunun 4B maddesine göre sözleşmeli olarak, bir de güvenlik ve temizlik personeline belirtildiği gibi ihale yoluyla bazı işlerin (Güvenlik, temizlik) özel bir firmaya ihale edilmesi yoluyla, DÖSİM tarafından ve geçici işçi pozisyonunda uzmanlık görevlerine (örneğin geçici işçi pozisyonunda restoratör) alınma şeklinde olmaktadır. Eleman alımının tamamı kanunlar ve yönetmelikler doğrultusunda yapıldığı müzede yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin altlarında çalışacakları personeli seçme ya da mülakat özgürlüğü bulunmamaktadır. Müzeye personel, Devlet Memurları Kanunu ve DÖSİM'in mevzuatı esaslarına dayanılarak alınmaktadır. Üst kadro ise Türkiye'deki pek çok

kamu kuruluğu gibi iktidardaki partiye göre değişmektedir. Eleman değişimine ise çok rastlanmamaktadır. Ancak yaş haddinden emekli olan, kendi isteği ile görevinden ayrılan ya da tayin yoluyla başka bir müzeye personel gittiği zaman boş kadro açılmaktadır. Müze boş kadroları bakanlığa bildirse bile bakanlık tarafından onaylanmadığı sürece kadro açığı ya da personel eksikliğinin devam ettiği görülmektedir. Yeni alınan memurlar 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu uyarınca müzede aday memur olarak çalışmaktadırlar. Ama yeni gelen memurlar için uygulanan herhangi bir oryantasyon programı bulunmamaktadır. Müzede personel sıkıntısı çeken bölümlerin olduğu bilinmesine rağmen Maliye Bakanlığı onay vermediği için kadro aılmamaktadır.

Müze içerisinde personelin işlerini takip eden zlk Bölümü bulunmamaktadır. Bu bölümde personele ait tüm bilgiler kayıtlı tutulmaktadır. Her personel için bir personel dosyası mevcuttur. Müzede genelde pek işten çıkarılma yapılmamaktadır ancak görev yeri değişikliğinin yapıldığı müze çalışanları ile yapılan görüşmeler sonucunda öğrenilmiştir. Müzede alışanların normal mesaieleri 8 saattir. Ek mesai ya da fazla çalışma süresi uzmanın görevi gereği daha önceden belirlenmiş nöbet izelgesi doğrultusunda nöbet tutması şeklinde olmaktadır. Nöbet tutulan saatler ileride kendilerine izin günü olarak geri ödenmektedir. Çalışanların eğitim ve gelişimlerini takip eden herhangi bir sistem bulunmamaktadır. Çalışanların bilgilerini ve becerilerini artırmak, güncel gelişmelerden haberdar olmaları için müze bünyesinde hizmet içi eğitim faaliyetleri uygulanmamaktadır.

Müzenin kendine ait bir performans değerlendime sistemi bulunmamaktadır. Memurların performans değerlendirmesi 657 sayılı Devlet Memurlarının 109-121 maddeleri ve Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri göz önüne alınarak, kanun ve yönetmeliğin öngördüğü şekilde yapılmaktadır. Genelde sicili iyi olmayan memura (performansı düşük) olan yaptırım görev değişikliği şeklinde olmaktadır. Sicili iyi (performansı yüksek) olan memura ise herhangi bir şekilde motive edici bir tutum sergilenmemektedir.

Müzede kariyer planlaması insan kaynakları birimi bulunmadığı için müze tarafından yapılamamaktadır. Kariyer planlaması 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 64-71 maddeleri gereğince yapılmaktadır. Kariyer planlamasında sicil sistemi esas alınmakta liyakat sistemine göre kademe ve derece yükselme şeklinde olmaktadır.

Sicili olumsuz olan personel de ise görevden uzaklaştırma, görevden çıkarma, kademe ilerlemesinin durdurulması gibi kanunda geçen yaptırımlar uygulanmaktadır.

Terfi ve atamalar yine liyakat sistemine göre ve Devlet Memurları Kanunu'nun belirttiği şekilde merkezden Ankara'dan yapılmaktadır. Personel planlamasında müze kendi başına hareket edemediği için ileride kimlerin hangi pozisyonlar için uygun olacağına dair herhangi bir planlama stratejisi bulunmamaktadır.

Müze personeline yönelik yan olanaklar bulunmamaktadır. Personel müzeye kendi imkânları ile gelmekte olup, yine müzenin kendi yemekhanesi olmadığı için personel öğle yemeklerini kendi imkânları dahilinde yemek durumundadırlar. Pozisyonlar arasındaki ücret farkı yasalar ile belirlenmekte olup özelleştirme kapsamında diğer kurumlardan gelen personelin maaşları yasa gereği geldiği kurumunki ile aynı olması, personelin motivasyonunu kötü etkilemektedir.

- **İstanbul Arkeoloji Müzeleri Örneğinin Araştırılması**

Bu bölümde de yukarıda anlatıldığı gibi daha önceden hazırlanan sorular İstanbul Arkeoloji Müzesi personeline sorulmuş olup, bu bölüm o sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda oluşturulmuştur.

Müzenin misyonu, amaçları ve hedefleri şu şekilde açıklanmıştır: Müzenin tarifinde olduğu gibi dün, bugün ve yarının sentezini kurmak, müzedeki eserlerden dolayı oluşan bilginin topluma aktarılması, toplum tarafından yaralanılması ve toplumun kültürel kalkınmasına sunulması. Bu hedef ve amaçların müze tarafından çalışanlarına aktarılmasında geçmiş dönemlerde Bakanlık tarafından düzenlenen kurum içi eğitim semineleri yapılmaktayken zamanla bu süreçte değişimler olmuş ve günümüzde bu eğitimlerde azalma olmuştur. Ancak müzede göreve yeni başlayan güvenlik görevlilerine görevlerinin önemi, içeriği ve ne yapmaları gerektiği anlatılmaktadır. Müzecilik mevzuatı gereği ne yazık ki müze kendi hizmet için eğitimini personeline hazırlayıp verememektedir.

Müzenin kendine ait bir organizasyon şeması bulunmamasıyla birlikte şimdiki yapısı şu şekildedir: Müze Müdürü, müdüre bağlı iki tane Müdür Yardımcısı ve müdür yardımcılara bağlı 33 uzman bulunmaktadır.

Müzede çalışan personelin kadro yapısına göre sayısı ise aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

Tablo 16: İstanbul Arkeoloji Müzeleri Kadrolarına Göre Çalışan Personel Tablosu (*)

657 kapsamında çalışan personel	4B maddesi kapsamında çalışan sözleşmeli personel
23 müze uzmanı	10 müze uzmanı
15 koruma güvenlik	12 teknik hizmetler , v.b
15 bekçi	60 özel güvenlik

Toplam: 135 personel çalışmaktadır.

(*)16 Temmuz 2007 tarihinde İstanbul Arkeoloji Müzeleri Müdürü ile yapılan görüşmeden alınan bilgiler doğrultusunda çizilmiştir.

Müze de çalışan herkesin görev tanımları çalışanın pozisyonunu ile ilgili yönetmeliklerin ilgili maddeleri ile belirlenmiştir. Aynı şekilde pozisyonlar için kimlerin uygun olacağına dair tanımlamalar da o pozisyonla ilgili yönetmeliğin kapsamında tanımlanmıştır.

Müze ye eleman seçme ve yerleştirme Bakanlığın yaptığı sınavla gerçekleştirilmektedir. Müzedeki eleman değişimi belirli bir aralıkta olmamaktadır. Müze de yapılan görüşme doğrultusunda yeterli miktarda eleman olmaması ve alınmamasının müzenin verimliliğini ciddi oranda düşürdüğü bilgisi alınmıştır. Müze yönetiminin görevleri ve sorumlulukları kanunlar ve yönetmelikler ile sınırlandırıldığı için müze ye yeni bir personel geleceği zaman, bu personeli yöneticilerin seçme ya da görüşme yapma yetkisi bulunmamaktadır. Gelecek olan personel KPSS sistemi tarafından yerleştirilmektedir. O nedenle eleman alımındaki kaynak KPSS olarak gösterilebilir. Yeni bir personel müze de işe başladığı zaman 1 yıl “aday memur” statüsünde çalışmaktadır. Yeni işe başlayan personele herhangi bir oryantasyon programı uygulanmamaktadır. Genel olarak okulların Arkeoloji, Sanat Tarihi ve Filoloji bölümlerden personel alınmaktadır.

Personel alımı müze ye iki şekilde yapılmaktadır. KPSS sistemi ile devlet memuru olarak atanarak ya da DÖSİM tarafından 4B uyarınca sözleşmeli personel olarak müze ye personel alımı yapılmaktadır. Tüm bu alımlar merkez, Ankara tarafından yapılmaktadır ve müze yöneticilerinin bu süreçte ne yazık ki kanunlar ve yönetmelikler gereği söz hakkı bulunmamaktadır.

Müze içerisinde personel takibini yapan muhasebe bölümü bulunmakta ve personelin dosyaları burada tutulmaktadır. Ayrıca Ankara’da da Personel Daire Başkanlığı’nda da tüm personel kayıtları mevcuttur. Müze içerisinde personel bilgileri veri bankasında tutulmasa bile muhasebe bölümünde her personelin dosyası tutulmaktadır.

Personel işten çıkarımı pek yapılmamaktadır. Zaten müzenin kanunlar ve yönetmeliklerle belirlenmiş olan sorumluluk ve kurallarına uymayan bir personel varsa, bu kişi müze yönetimi tarafından Bakanlığa bildirilir ve o personel hakkında Bakanlık tarafından soruşturma başlatılmaktadır. Ancak o personelin görevinin son verilmesine, başka bir yere nakline ya da daha farklı bir yaptırıma ancak Bakanlık karar vermektedir. Diğer bir çok konuda olduğu gibi bu konuda da müze yönetiminin yetkisi bulunmamaktadır. Eğer Bakanlık bir memurun görevine son verilmesine, geçici olarak görevinden uzaklaştırılmasına ya da başka bir kuruma nakline karar verirse, bu kararın verilmesinin gerekçesi o personelin 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun ilgili maddelerini ihlâl etmesi şeklinde açıklanabilir.

Müzenin çalışma saatlerini valilik belirlemektedir. Uzmanlar haftada 40 saat, işçiler ise 45 saat çalışmaktadırlar. Cumartesi ve Pazar günleri görevleri gereği müzede nöbet tutan uzmanlara nöbet günü, izin günü olarak geri ödenir. Zaman zaman müzenin kendi iş yoğunluğu ya da Bakanlık tarafından istenen görevlerin yerine getirilmesinde fazla çalışma ya da ek mesai uygulamaları olmaktadır. Bu durumda fazla mesai yapan personele ek mesai saatleri yine aynı şekilde izin günü olarak verilmektedir.

Müzede çalışan personelin eğitim ve gelişimleri ancak her yıl sicil doldurularak yapılmaktadır. Sicil doldurma prosedürü tezin 3.6 Kültür Bakanlığına Bağlı Müzelerde Performans Değerlemesi bölümünde detayları ile anlatılmıştır.

Daha önceden de bahsedildiği üzere müze kendi başına personeline hizmet içi eğitim düzenleyememektedir. Hizmet içi eğitimler ancak Bakanlık tarafından Ankara’da yapılmaktadır ama son yıllarda eğitimlerin yapılmasında ciddi bir azalma söz konusudur. Az da olsa Bakanlık tarafından yapılan hizmet içi eğitimler Devlet Personel Başkanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından müzenin fikri alınmadan hazırlanmaktadır. Bu eğitimler müze uzmanları, müdür yardımcıları ve müdürlere yönelik ama genelde müze uzmanlarına yönelik olarak hazırlanmaktadır.

Müze personelinin yıl içindeki performanslarını ölçecek sicil doldurma prosedürü dışında başka bir sistem yoktur. Müzenin kendisine ait performans değerlendirme sistemi olmadığı için performansı düşük personele uygulanan yaptırım ya da yüksek performanslı personele ödüllendirme sistemi de bulunmamaktadır.

Kanunlar ve yönetmelikler doğrultusunda müzenin kendi personeline uyguladığı kariyer planlama sistemi de bulunmamaktadır. Ancak görevde yükselme 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 64-71 maddeleri uyarınca liyakat sistemine göre yapılmaktadır ve yine bu sürecin gerçekleşmesinde müzenin herhangi yetkisi bulunmamaktadır. Terfi ve atamalar ise Ankara'dan Bakanlık tarafından ihtiyaca göre yapılmaktadır. Pozisyonlar arasındaki ücret ayarlamaları o yıl çıkan yasalar esas alınarak belirlenmektedir.

5. KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI'NA BAĞLI MÜZELERDE İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN KURULMASINA YÖNELİK ÖNERİ ÇALIŞMASI

Müzelerin de tanımı aşağıda şu şekilde yapılmaktadır:

“toplumun ve gelişiminin hizmetinde olan, halka açık, insana ve yaşadığı çevreye tanıklık eden, malzemelerin üzerinde araştırma yapan, toplayan, koruyan bilgiyi paylaşan ve sonunda inceleme, eğitim ve zevk alma doğrultusunda sergileyen, kâr düşüncesinden bağımsız sürekliliği olan bir kurumdur.”(<http://icom.museum/statutes.html>, [05.07.2007]).

İnsanların ortaklaşa belli bir amaç ve hedef doğrultusunda belli fonsiyonları yerine getirmek için birarada bulundukları yasal düzenlemeler, kurallar, ilkeler ile meydana getirilmiş gruplara organizasyon denmektedir. Organizasyonlar, kâr amacı ya da kâr amacı gütmeyen başka hedefler ve amaçlar için kurulmuş olabilir.

Uzaktan bakıldığında oldukça durağan bir yapıya sahip gibi gözükse de müzenin tanımından da anlaşılacağı üzere müzeler çok farklı amaçlar ve hedefler doğrultusunda hareket eden bir yapıya sahiptir. Bu farklı amaçların ve hedeflerin gerçekleşmesi için müzelerin içinde bulundukları ülkenin şartlarına ve yapısına göre düzenlemeleri mevcuttur. Bu düzenlemeler hem o ülkenin kanunları yoluyla hem de ICOM'un, müze yönetiminin belirledikleri standartlar ve ilkeler ile meydana getirilmiştir.

Tez çalışması kapsamında aşağıda bu standart ve ilkelere insan kaynakları bakış açısı ile ve müzelerde yapılan görüşmeler doğrultusunda öneriler getirilmiştir.

Topkapı Sarayı Müzesi ve İstanbul Arkeoloji Müzeleri ile yapılan görüşmelerde müzelerin kendilerine ait görev tanımlarının olmadığı tespit edilmiştir. Anlaşılacağı üzere müzelerde bu tarz aksaklıkların oluşmasının engellenmesi için müzenin kendi görev tanımlarını kendi iradesi ile yapması önerilmektedir.

Daha önceki bölümlerde müzelerin koleksiyonlarına göre çeşitlilik gösterdiğinin konusu geçmişti. Farklı özelliklere sahip müzelerin bu özellikleri doğrultusunda

farklı pozisyonlara ihtiyaç duyması son derece doğal bir olgudur. Fakat Türkiye’deki mevzuata bakıldığında tüm uygulamaların Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği, Ulusal Müze Başkanlarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik ile sanki tek bir müze tipi varmışçasına yapılmış olması pek çok müze için sorun teşkil etmektedir. Bu tespit doğrultusunda gerekli merciler tarafından mevzuat yeniden incelenmeli ve yeniden çıkarılacak kanun ve yönetmelik maddelerinin Türkiye’deki Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerin tipolojisi göz önüne alınarak düzenlemesi gerektiğidir.

Yine aynı şekilde yurt dışı müzelerinden (Metropolitan Sanat Müzesi) gelen dökümanlar içinde ayrıntılı bir personel sınıflandırma politikasının yapıldığı tespit edilmiştir. Türkiye’deki Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerdeki personel sınıflandırma politikası ise 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükümünde Kararname ile düzenlenmiştir. Yine aynı şekilde yürürlükteki kanunların her bir müze için geçerli olması farklı tiplerdeki müzelerde uygulanması sırasında bazı aksaklıklara sebebiyet verebilmektedir. Bu nedenle eğer mevzuatta düzenleme yapılacaksa müze tipolojisi baz alınmalıdır.

AAM tarafından hazırlanan kitapta Amerika Birleşik Devletleri’ndeki müzelerde personel ihtiyaç tahmini ve planlaması yapılabilmesi için çeşitli öneriler getirilmiştir. Türkiye’de ise bu tarz çalışmalar Devlet Personel Başkanlığı tarafından yürütülmektedir. Türkiye gibi bir ülkenin büyüklüğü ve devlet kurumlarının çeşitlilik göstermesi göz önüne alındığında tüm kurumlar için bu tarz bir planlamanın yapılması oldukça zaman alan bir süreç olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle müzelerin kendi personel ihtiyacını ve planlamasını belirlemesi ve bu süreci Devlet Personel Başkanlığı ile ortaklaşa yürütmesi her iki kurumun daha verimli çalışması, ama özellikle müzelerin biraz daha bağımsız hareket edebilmesi açısından önerilmektedir.

Personel temini ve seçimi insan kaynaklarının organizasyon içindeki önemli işlevlerinden biridir. Personel temini ve seçimi kendi içinde de çeşitli süreçlerden meydana gelmektedir. Genelde bu süreçler yurt dışındaki müzelerde özgeçmiş seçimi, eleme mülâkatları ve karar verme süreçlerinden oluşmaktadır. Türkiye’de ise personel temini ve seçiminde oldukça farklı bir prosedür uygulanmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzeler için personel temini ve seçimi 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun ilgili maddeleri doğrultusunda KPSS sınavı ile

yapılmaktadır. Sınava giriş şartları yine aynı kanunun konuyla ilgili maddeleri tarafından belirlenmiştir. Sınav koşullarına uygun olan adaylar sınava girerler. Sınavda başarılı olan adaylar tercih ettikleri kuruma atanarak aday memur olarak görevlerine başlarlar. Burada ki önemli nokta ise müzenin bu seçme sürecinde hiçbir fonksiyonunun olmamasıdır. Günümüzde pek çok kurum bünyesinde çalıştıracağı personeli kendi seçmektedir ki bu da o kurumun en doğal hakkıdır. Bu tespit sonucunda önerilen nokta ise müzelere personel alımında müzelerin de söz sahibi olabilmelerine imkân verecek düzenlemelerin yapılmasıdır. Bu sayede müzeler ihtiyacı olan personeli kendi seçerek verimliliğinin devamlılığını sağlayacaktır. Sonuçta müze müdürü ihtiyacı olan personeli merkezi atama sisteminden çok daha iyi bilir ve kendi ihtiyacına göre doğru personeli alması müzenin amaç ve hedeflerine ulaşma sürecinde çok daha etkin bir yol olacaktır.

İnsan Kaynakları Biriminin işlevlerinden biri olan eğitim ve geliştirmenin önemi ve gerekliliği pek çok organizasyon tarafından anlaşılmıştır. Metropolitan Sanat Müzesi’den gelen dökümanlar da bu tespiti onaylar niteliktedir. Müzenin kendi personeline kişisel ve mesleki gelişimleri açısından uyguladığı eğitim programları profesyonel bir çalışma ile hazırlanmıştır. Eğitim programlarının içerikleri, uygulanan yöntemler ve amaçları incelendiğinde personelin kişisel ve mesleki gelişiminin ne kadar önemli bir gereklilik olduğu anlaşılmıştır.

Türkiye’de Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerde ise eğitim ve geliştirme hizmet içi eğitimler şeklinde yapılmaktadır. Hizmet içi eğitimler merkezi Ankara’da Devlet Personel Daire Başkanlığı’nın Eğitim Daire Başkanlığı tarafından hazırlanmaktadır ve eğitimler Ankara’da verilmektedir. Türkiye’deki bütün kamu kuruluşlarının hizmet içi eğitimlerinin bu birim tarafından yapıldığı düşünülecek olursa akla ilk gelen soru müze personeli açısından bu eğitimlerin ne derece doğru ve personelin ihtiyacına yönelik hazırlandığıdır. Hizmet içi eğitimlerin genel amacına bakılacak olursa; görevine yeni başlayan personelin geliştirilmesi (kısaca yapacağı işin sorumluluklarını, görev tanımlarını öğrenmesi), bilgilerinin tazelenmesi ve çalıştıkları alanlardaki son gelişmelerden ve yeniliklerden haberdar olmasıdır. Tek birimin bu kadar farklı çeşitliliğe sahip kamu kuruluşlarına bu amaçlar doğrultusunda en son bilgileri iletmesi ne kadar başarılıdır bu bir tartışma konusudur. Hem İstanbul Arkeoloji Müzeleri ile hem de Topkapı Sarayı Müzesi ile yapılan görüşmelerde; hem göreve yeni başlayan hem de görevlerini sürdürmekte olan personele hizmet içi

eğitimlerin artık pek yapılmadığı ya da eskiye oranla çok az indirildiği bilgisi edinilmiştir. Bu tespit doğrultusunda Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzelerde personel eğitim ve gelişiminin müze yönetimine bırakılması, bu eğitimleri müzenin uygun gördüğü çalışanlar tarafından hazırlanması önerilmektedir. Daha önce de değinildiği gibi her müzenin kendine ait farklı yapısı vardır. Örneğin standart olarak hazırlanan eğitim programı İstanbul Arkeoloji Müzeleri çalışanları için uygun olabilir ama Türk İslâm Eserleri Müzesi çalışanlarının ihtiyacına karşılık vermeyebilir. Bu durum göz önüne alınırsa konuyla ilgili mevzuatta değişiklik yapılması ile müzelerin kendi çalışanlarının eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirleyip, bu doğrultuda eğitim programı hazırlaması ve çalışanlarına sunması o müzenin güncel gelişmeleri ve yenilikleri takip edip, bunlara ayak uydurması açısından çok daha yararlı olacağı düşünülmektedir.

İnsan Kaynakları'nın organizasyonlardaki işlevlerinden birisi de performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme, organizasyon içerisinde çalışan personelin daha önceden belirlenmiş görev tanımları ile belirlenen hedefler ve amaçlar doğrultusunda başarılarının belli bir sistem üzerinden hesaplanmasıdır. Performans değerlendirmede çeşitli seviyeler bulunmaktadır. Bu seviyeler ile çalışan yapılan performans değerlendirme ile üstün performans, oldukça başarılı performans, kabul edilebilir performans ve kabul edilemez performans şeklinde değerlendirilir. Bu tanımlar performans değerlendirme sistemini uygulayan kurumdan kuruma değişiklik gösterse bile benzer derecelendirme yapılmaktadır. Performans değerlendirme ile personelin kurum içerisindeki kariyer gelişimi takip edilerek planması yapılır, başarılı performans gösteren çalışanlar motive edilerek kurum için daha verimli olması, düşük ya da başarısız performans gösteren personelin ise bu durumu araştırılarak düzeltme yoluna gidilmesi amaçlanır.

Yurt dışındaki müze örnekleri incelendiğinde Smithsonian Enstitüsü çalışanlarına performans değerlendirme sistemi uyguladığı görülmüştür. Enstitü, kendi performans değerlendirme sürecini amaçları, hedefleri doğrultusunda tanımlayıp çalışanlarına uygulamaktadır.

Türkiye'de Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzelerde ise performans değerlendirme sistemi 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun ilgili maddeleri, Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ile Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik kapsamında

liyakat sistemine göre uygulanmaktadır. Her yıl müze personelinin amirleri tarafından sicil dosyaları doldurularak görevli makamlara teslim edilir. Doldurulan sicil raporları kendi puanlama sistemi içerisinde değerlendirilerek memurun sicil dosyasına işlenerek memurun o yıl ki performans değerlendirmesi yapılmış olur.

Topkapı Sarayı Müzesi ve İstanbul Arkeoloji Müzeleri ile yapılan görüşmeler sonucunda memurların performans değerlendirmelerinin yukarıda anlatıldığı şekliyle yapıldığı onaylanmıştır. Yalnız, yapılan görüşme sırasında başarılı memurların motive edilmesi ya da başarısız sayılan memurların bu durumlarının düzeltilmesi için yapılan uygulamaların yetersiz olduğu görüşüne varılmıştır. Bunun sebebi de müzelerin talep ettiği halde kadro açılmamasıyla çalışan personelin görevlerinde yükselme için gerekli motivasyonu sağlayamadığı, bu nedenle de görevlerini yerine getirmede zaman zaman isteksiz oldukları tespit edilmiştir. Çalışan psikolojisi açısından bakıldığında bu sürecin doğal bir süreç olduğu düşünülmektedir. Çünkü personelin hem maddi hem de manevi motivasyona ihtiyacı vardır. Bunlardan biri ya da ikisi eksik olursa o personelden çok başarılı olması beklenmemelidir. Bu tespitin ardından, Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzelerde performans değerlendirme sisteminin yurt dışındaki uygulamalara benzer nitelikte olması için gerekli mevzuat değişikliği yapılması önerilmektedir. Ayrıca müzelerin ihtiyacı olduğu kadroların açılması ve bu sürecin performans değerlendirme sistemi ile paralel bir şekilde yürütülmesi, doğru kişilerin doğru pozisyonlara atanması ile müzenin hantal işgücü yapısında kurtulup daha dinamik bir işgücüne kavuşmasına olanak verecektir. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın bütçesinin Türkiye'deki Bakanlıklar arasında bütçede en az paya sahip Bakanlıklardan biri olduğu bilinmektedir. Bakanlığın bu yokluklar içerisinde müzelerin bir çok gereksinimi karşılayamadığı da anlaşılmıştır. Buna, müzenin ihtiyacı olduğu halde kadro açılmaması örnek olarak verilebilir. Halbuki müzeler bilet ücretlerinden çok ciddi gelir elde etmesine rağmen bu para döner sermayeye aktarıldığı için kendi gelirlerinden yararlanamamaktadır. Müzeler kendi gelirlerini oluşturabilirse, örneğin bilet ücretleri, uygunsa müzenin bahçesinin belli ücret karşılığı çeşitli etkinliklere kiralanması v.b hem kendi ihtiyacı olan personeli rahatlıkla alabilir, hem de devleti bu tarz bir yükten kurtarmış olur.

6. SONUÇ

İnsanlık tarihine bakıldığında geçtiğimiz yüzyıl içinde yapılan buluşlar, insanlığın düşünsel, teknolojik, endüstriyel, sanat ve bilgisel gelişimi insanların varolduğundan beri katettiklerinden çok daha hızlı bir şekilde olmuştur. Tüm bu gelişmeler yakından incelendiğinde ise odak noktasında tek bir ana ögenin varolduğu görülecektir. O da “insan”dır. İnsanlığın bu gelişim yolculuğu özellikle geçtiğimiz yüzyılın ortalarından itibaren çok daha hızlı bir ivme kazanmıştır. Bu hızlı yükselişin sonucu olarak da ortaya çok farklı yaklaşımlar atılmıştır. Bu yaklaşımların bir kısmı kendi zamanlarında oldukça saygı görmüş, ama zamanla bu hızlı değişim içerisinde geçerliliğini yitirmiştir. İnsan Kaynakları gibi kimi yaklaşımlar ise ortaya atıldıkları dönemde tepkilere sebep olmuş fakat öne sürdüğü değerler zamanla kabul görmüş ve kendini değişim rüzgârlarına göre yeniden biçimlendirmiştir.

Tezin asıl amacı bu bahsedilen amaç, hedef gerçekleşmesinde müzelerde insan kaynaklarının rolünün önemini vurgulamak ve müzenin kendi yapısı içerisinde varolan örneklerle açıklayıp, bu uygulamaların Türkiye’de Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerde uygulanmasının gerekliliğidir.

Bu kapsamda insan kaynaklarının tanımı, ilkeleri ve organizasyon içerisindeki işlevleri detaylı olarak giriş bölümünden sonraki ikinci bölümde açıklanmıştır. Bu açıklamaların yapılmasındaki amaç daha önce de belirtildiği üzere ileriki bölümlerde okuyucunun konuyu daha iyi kavrayabilmesi ve insan kaynakları terminolojisindeki terimleri daha iyi anlayabilmesidir.

Üçüncü bölümde yurt dışındaki müzelerdeki insan kaynakları uygulamalarına yer verilmiştir. Bir organizasyonun oluşumu sırasında en önemli noktalar bu organizasyonun hedefinin ve amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlar ve hedefler doğrultusunda pozisyonların oluşturulması, oluşturulan bu pozisyonların ne gibi görev ve sorumluluklara sahip olacağının, bu pozisyonlarda hangi özelliklere, yeteneklere, tecrübelerle sahip kişilerin çalışacağının belirlenmesidir. Henüz

Türkiye’de yapılmamış olan bir çalışma Jane R. Galser ve Artemis A. Zenetou tarafından yapılmıştır. Bu kişilerin yaptıkları bu çalışma doğrultusunda tüm müzeler düşünülerek (koleksiyonlarına göre müzeler çeşitlilik göstermektedir) müzelerde olan ya da olması gereken pozisyonlar ile bu pozisyonların görev tanımları, sorumlulukları, pozisyonlarda çalışacak kişilerin özellikleri, tecrübeleri, yetenekleri tanımlanmıştır.

Pozisyon görev tanımlamalarının yapılmasının organizasyon için şu tarz yararları vardır:

- Pozisyon tanımlarının yapılması ile işe yeni başlayacak personel ne yapacağını bilir,
- Müze içerisinde iş akışındaki aksaklıklar en alt seviyede tutulur,
- En önemlisi ise herkes ne işi yapacağını bilir. Böylece personelin görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmesinde karışıklıklar en alt seviyeye indirgenmiş olur.

Topkapı Sarayı Müzesi ile yapılan görüşmede sorulardan bir tanesi müzenin kendine ait görev tanımlarının olup olmadığı idi. Ne yazık ki bu soru olumlu olarak yanıtlanmadı ayrıca görev tanımlarının olmaması sebebiyle zaman zaman personelin görevlerini yerine getirmesinde bazı aksaklıkların olduğu, herkesin kendi alanı dışında bir çok işi yaptığı bu nedenle de bazı işlerin yapılmasının uzun zaman aldığı belirtildi.

İstanbul Arkeoloji Müzeleri ile yapılan görüşmede yine aynı soru soruldu. Topkapı Sarayı Müzesi’deki durum burası için de geçerli idi. Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerde uygulanan mevzuat kapsamındaki görev tanımlamaları dışında müzenin kendisine ait bir görev tanımı olmadığı belirtildi.

İnsan Kaynakları işlevlerinin hem yurt dışındaki müzelerde uygulanışı hem de Türkiye Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bağlı müzelerde mevzuata karşılık geldiği noktalardaki uygulamaları karşılaştırılarak verilmiştir. Ayrıca bu karşılaştırmaların sonucunda da öneriler sunulmuştur. Bu öneriler daha özet bir şekilde aşağıda maddeler haline verilmiştir:

- Pozisyon ve görev tanımlarının müzenin tipolojisi göz önüne alınarak müzenin kendisi tarafından yapılması,

- Bu tanımlamaların yapılabilmesi için mevzuatta ilgili değişikliklerin yapılması,
- Personel sınıflandırma politikası da aynı şekilde müzelerin tipolojisi göz önüne alınarak, mevzuatın ilgili maddelerinin yeniden düzenlenmesi,
- Personel ihtiyaç tahmini ve planlamasının müzeler tarafından yapılması için konuyla bağlantılı mevzuattta gerekli değişikliklerin yapılması,
- Müzelere personel alımında müzelerin aktif rol oynayabilmesi, müzelerin yetkilerinin esnekleştirilmesi, bunu sağlayabilmek için de mevzuatın ilgili maddelerinin yeniden düzenlenmesi,
- Müzelerde personele uygulanan eğitimlerin özellikle hizmet içi eğitimlerin müzenin kendisi tarafından hazırlanıp, personeline vermesi. Müzenin bunu yapabilmesi için ilgili kanun ve yönetmelik maddelerinin yeniden gözden geçirilmesi, yeni kanun ya da yönetmelik maddeleri çıkarılması,
- Performans değerlendirme sisteminin daha etkin uygulanması, bunun yapılabilmesi için mevzuatta ilgili değişikliklerin yapılma yoluna gidilmesi önerilmektedir.

Sonuç olarak, yurt dışı müzelerindeki insan kaynaklarının uygulamalarına önem verildiği ve uygulamaların da müze çalışanlarının verimliliğini olumlu yönde arttırdığı görülmüştür. Bu bağlamda tezin amacı olan Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzelerde de İnsan Kaynakları Biriminin kurulmasının gerekliliği önerilmektedir. Mevzuatta yapılması önerilen değişiklikler ile Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bağlı müzelerin çağdaş müzecilik anlayışı ile yeniden yapılandırılarak hem çalışanlarının verimliliklerinin artırılması hem de müzelerimizin ağır dönen bürokrasinin çarkından kurtularak daha dinamik bir yapıya ve hak ettiği değere ulaşması öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aday Memurların Yetiştirilmelerine Dair Genel Yönetmelik. 1983. **Resmi Gazete**. 18090, Haziran.
- Atagök, Tomur (der.). 1999. **Yeniden Müzeciliği Düşünmek**. 1. bs. İstanbul: YTÜ. Kütüphane ve Dökümantasyon Merkezi.
- Aytek, Bintuğ. 1978. **İşletmelerde İnsangücü Planlaması**. Ankara: Kalite Matbaası.
- Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı. 2005. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. bs. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Davis, Keith., Werther William B. Jr. 1986. **Personnel Management And Human Resources**. Singapur: McGraw-Hill Book Company.
- Devlet Memurları Kanunu (657 S.K). 1965. **Resmi Gazete**. 12056, Temmuz.
- Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği. 1986. **Resmi Gazete**. 19255, Ekim.
- Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevi Hakkında Kanun Hükümünde Kararname. 1984. **Resmi Gazete**. 18435, Haziran.
- Dolgun, Şimşek.(edi.) 2007. **Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Erbay, Fethiye. 1992. **Çağdaş Müze İşletmeciliğinde Planlama Fonksiyonu ve Planlama Açısından Müzelerin Değerlendirilmesine Yönelik Uluslararası Bir Çalışma**. Doktora Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erbay, Fethiye. 1987. **Müzelerin Personel Yönetimi, Organizasyon ve Eğitimi**. Yüksek Lisans Tezi. İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erbay, Fethiye. 1993. Müze Planlamasının Önemi. **Beşiktaş Deniz Müzesi Komutanlığı I. Müzecilik Sempozyumu Bildiriler, 14-15 Ekim 1993**. İstanbul: Deniz Müzesi Yayınları: 37-46.
- Erbay, Fethiye. 1994. Çağdaş Müzeciliği Yönlendiren Etkenler. **Genel Kurmay Başkanlığı Harbiye Askeri Müze ve Kültür Sitesi Komutanlığı II. Müzecilik Semineri Bildiriler, 19-23 Eylül 1994**. İstanbul: Harbiye Askeri Müze Yayınları Yayınları: 22-24.

- Erbay, Mutlu. 1987. **Yıldız Sarayı'nın 21. y.y'a Hazırlanması ve Çağdaş Müzecilik Açısından Değerlendirilmesi**. Doktora Tezi. İTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fopp, A. Michael. 1997. **Managing Museums and Galleries**. 1. bs. New York: Routledge.
- Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. 1983. **Resmi Gazete**. 2680, Aralık.
- Glaser, R. Jane, Artemis A. Zenetou. 1996. **Museums: A Place to Work Planning Museum Careers**. 2. bs. New York: Routledge.
- Gök, Sibel. 2006. **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Hodgetts, M. Richard. 1999. **Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi**. çev. Doç. Dr. Esin Can Mutlu, Prof. Dr. Canan Çetin. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kadro İhdası, Serbest Bırakma ve Kadro Değişikliği İle Kadroların Kullanım Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik. 1984. **Resmi Gazete**. 18400, Mayıs.
- Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme Ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik. 1999. **Resmi Gazete**. 23670, Nisan.
- Kaynak, Tuğray. 1990. **Personel Planması**. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.
- Koçel, Tamer. 1984. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.
- Miller, L. Ronald. 1980. **Personnel Policies For Museums: A Handbook For Management**. Washington: AAM.
- Moore, Kevin (edit.). 1994. **Museum Management**. 1. bs. New York: Routledge.
- Museum Definitinons. [05.07.2007]. International Council of Museums, Statues. <http://icom.museum/statutes.html>.
- Müzeler İç Hizmetler Yönetmeliği. 1990. **Bakanlık Onayı**. 1578, Mart.
- Öge, H. Serdar, M. Şerif Şimşek. 2007. **Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1. bs. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. 1997. **Personel Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Tamer, Mustafa. 2007. **Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları**. 1. bs. Ankara: Seçlin Yayıncılık.

Tortop, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, Akif Özer. 2006. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik. 2005. **Resmi Gazete**. 25990, Kasım.

EKLER

Ek 1 Metropolitan Sanat Müzesi Pozisyon Profili



METROPOLİTAN SANAT MÜZESİ Pozisyon Profili (*)

Pozisyon Ünvanı :	Pozisyonun Ünvanı
Departman	Departmanın Adı
Raporlama Yapılan Kişi:	Yöneticinin Ünvanı
Ücret Aralığı:	Pozisyonun Ücret Aralığı
Personel Sınıflandırması:	
Geçerlilik Tarihi:	

Genel Tanımlama:

4-6 cümleyle pozisyonun tarifini yapınız.

Temel Sorumluluk ve Görevler:

- Öncelik sırasına göre 4-6 madde halinde sıralayınız.
- Diğer ilgili görevleri yazınız.

Beklentiler ve Nitelikler:

Tecrübe ve Beceriler:

- 4-6 madde halinde beklenen veya tercih edilen tecrübe ve becerileri yazınız.

Bilgi ve Eğitim:

- 2-4 madde halinde beklenen veya tercih edilen tecrübe ve becerileri yazınız.

Metropolitan Müzesi ırk, renk, din, cinsiyet, cinsel tercih, milliyet, yaş, zihinsel veya fiziksel engellilik, hamilelik, yabancı vatandaş statüsü, evli veya bekâr olma durumu, genetik bilgiler, kariyer statüsü, HIV statüsü, askerlik gibi yasa ve iş haklarıyla korunan konularda hiçbir şekilde ayırım göstermeksizin tüm çalışanlara ve başvuru yapanlara eşit davranır ve onları aynı eşit şartlarda ücret, eğitim, terfi, transfer, derece düşürme konularında da eşit davranmayı dikkate alarak işe alır.

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

**Ek 2: Metropolitan Sanat Müzesi Sendikaya Bağlı Olmayan Muaf Tam Zamanlı
Personele Ait Yan Ödenekler Listesi (*)**

ÇALIŞMA SAATLERİ	FAZLA MESAI	YAN ÖDENEKLER	BELİRLENEN UYGUN TARİH
Müzenin belirlediği haftada 35 saatlik tam zamanlı çalışma süresi	Fazla mesai kabul edilmez	Tibbi Yardım	İşe alımdan 90 gün sonra ayın ilk günü
		Diş	İşe alımdan 90 gün sonra ayın ilk günü
		Temel Sağlık Sigortası	İşe alımdan 90 gün sonra ayın ilk günü
		İsteğe Bağlı Hayat Sigortası	İşe alımdan itibaren
		STD Planı *	İşe alımdan dört hafta sonar *
		Temel LTD Planı	Bir yılını tamamlamış personel için
		İsteğe Bağlı Ek LTD Planı	Bir yılını tamamlamış personel için
		İntikal eden Yan Ödenekler	İşe alımdan itibaren bir ay içerisinde
		Esnek harcama Hesabı	İşe alımdan 90 gün sonra ayın ilk günü
		Verginin İsteğe Bağlı Olarak Yıllık Plana Aktarımı	İşe alımdan itibaren
		Emeklilik Planı	İşe alımdan itibaren iki yıl sonra ayın ilk çeyreğinde ve yılda 1000 saat çalışma koşulu ile
		İsteğe Bağlı Uzun Süreli Bakım Planı	İşe alımdan itibaren
		Öğrenim Yardım Programı	Lütfen Eğitim Yardım Politikasına bakınız
		Ücretli Tatiller	İşe alımdan itibaren
		Yıllık ve Hastalık İzinlerinin Devri	İşe alımdan 30 gün sonra ayın ilk günü
		İşçi Tazminatı	İşe alımdan itibaren
		Amerika Tasarruf ve Borç Programı	İşe alımdan itibaren
		Kredi Birliği	İşe alımdan itibaren
		Üniversite Tasarruf Planı	İşe alımdan itibaren
		Personel İndirimleri	İşe alımdan itibaren
		Park Ücretlerinde İndirim (eğer mümkünse)	İşe alımdan itibaren
* Newyork ve New Jersey’de çalışan Personele Eyalet Yasalarına gore uygulanan Yan Ödenek Programı			

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü’nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 3: Metropolitan Sanat Müzesi Sendikaya Bağlı Olmayan Muaf Olmayan Tam Zamanlı Çalışan Personel Yan Ödenekler Listesi(*)

ÇALIŞMA SAATLERİ	FAZLA MESAİ	YAN ÖDENEKLER	BELİRLENEN UYGUN TARİH
Müzenin belirlediği haftada 35 saatlik tam zamanlı çalışma süresi	Haftalık çalışma süresini	Tibbi Yardım	İşe alımdan 90 gün sonra ayın ilk günü
		Diş	İşe alımdan 90 gün sonra ayın ilk günü
	aşan durumlarda fazla	Temel Sağlık Sigortası	İşe alımdan 90 gün sonra ayın ilk günü
		İsteğe Bağlı Hayat Sigortası	İşe alımdan itibaren
		STD Planı *	İşe alımdan dört hafta sonar *
	mesai uygulanır	Temel LTD Planı	Bir yılını tamamlamış personel için
		İsteğe Bağlı Ek LTD Planı	Bir yılını tamamlamış personel için
		İntikal eden Yan Ödenekler	İşe alımdan itibaren bir ay içerisinde
		Esnek harcama Hesabı	İşe alımdan 90 gün sonra ayın ilk günü
		Verginin İsteğe Bağlı Olarak Yıllık Plana Aktarımı	İşe alımdan itibaren
		Emeklilik Planı	İşe alımdan itibaren iki yıl sonra ayın ilk çeyreğinde ve yılda 1000 saat çalışma koşulu ile
		İsteğe Bağlı Uzun Süreli Bakım Planı	İşe alımdan itibaren
		Öğrenim Yardım Programı	Lütfen Eğitim Yardım Politikasına bakınız
		Ücretli Tatiller	İşe alımdan itibaren
		Yıllık ve Hastalık İzinlerinin Devri	İşe alımdan 30 gün sonra ayın ilk günü
		İşçi Tazminatı	İşe alımdan itibaren
		Amerika Tasarruf ve Borç Programı	İşe alımdan itibaren
		Kredi Birliği	İşe alımdan itibaren
		Üniversite Tasarruf Planı	İşe alımdan itibaren
		Personel İndirimleri	İşe alımdan itibaren
		Park Ücretlerinde İndirim (eğer mümkünse)	İşe alımdan itibaren
		* Newyork ve New Jersey’de çalışan Personele Eyalet Yasalarına göre uygulanan Yan Ödenek Programı	

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü’nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 4: Metropolitan Sanat Müzesi Sendikaya Bağlı Muaf Olmayan Tam Zamanlı Çalışan Personel Yan Ödenekler Listesi(*)

ÇALIŞMA SAATLERİ	FAZLA MESAİ	YAN ÖDENEKLER	BELİRLENEN UYGUN TARİH
Müzenin belirlediği haftada 35 veya 40 saatlik tam zamanlı çalışma süresi	Müze ve	Tibbi Yardım	İşe alımdan 90 gün sonra ayın ilk günü
	Sendikanın	Temel Sağlık Sigortası	İşe alımdan 90 gün sonra ayın ilk günü
	ortak pazarlığına	İsteğe Bağlı Hayat Sigortası	İşe alımdan itibaren
		İntikal eden Yan Ödenekler	İşe alımdan itibaren bir ay içerisinde
	gore	Esnek Harcama Hesabı	İşe alımdan 90 gün sonra ayın ilk günü
	belirlenmiştir	Verginin İsteğe Bağlı Olarak Yıllık Plana Aktarımı	İşe alımdan itibaren
		Sendika Vergisinin Yıllık Aktarımı	İşe alımdan itibaren
		Emeklilik Planı (Yan Ödenekler Planında tanımlanmıştır)	İşe alımdan itibaren bir yıl sonra Haziranın birinde yada yılda 1000 saat çalışma koşulu ile
		İsteğe Bağlı Uzun Süreli Bakım Planı	İşe alımdan itibaren
		Öğrenim Yardım Programı	Lütfen Eğitim Yardım Politikasına bakınız
		Ücretli Tatiller	İşe alımdan itibaren
		Yıllık ve Hastalık İzinlerinin Devri	İşe alımdan 30 gün sonra ayın ilk günü
		İşçi Tazminatı	İşe alımdan 30 gün sonra ayın ilk günü
		Amerika Tasarruf ve Borç Programı	İşe alımdan itibaren
		Kredi Birliği	İşe alımdan itibaren
		Üniversite Tasarruf Planı	İşe alımdan itibaren
		Personel İndirimleri	İşe alımdan itibaren
		Park Ücretlerinde İndirim (eğer mümkünse)	İşe alımdan itibaren
		* DC37 Sosyal Yardım ve Yan Ödenekler	

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 5: Metropolitan Sanat Müzesi Sendikaya Bağlı Muaf Olmayan Tam Zamanlı Çalışan Personele Ait Yan Ödenekler Listesi(*)

ÇALIŞMA SAATLERİ	FAZLA MESAİ	YAN ÖDENEKLER	BELİRLENEN UYGUN TARİH
Müzenin belirlediği haftada 35 saatlik tam zamanlı çalışma süresi	Müze ve	Tibbi Yardım	İşe alımdan 90 gün sonra ayın ilk günü
	Sendikanın	Diş	İşe alımdan 90 gün sonra ayın ilk günü
	ortak	Temel Sağlık Sigortası	İşe alımdan 90 gün sonra ayın ilk günü
	pazarlığına	İsteğe Bağlı Hayat Sigortası	İşe alımdan itibaren
	gore belirlenmiştir	STD Planı *	İşe alımdan dört hafta sonar *
		İntikal eden Yan Ödenekler	İşe alımdan itibaren bir ay içerisinde
		Esnek harcama Hesabı	İşe alımdan 90 gün sonra ayın ilk günü
		Verginin İsteğe Bağlı Olarak Yıllık Plana Aktarımı	İşe alımdan itibaren
		Sendika Vergisinin Yıllık Aktarımı	İşe alımdan itibaren
		Emeklilik Planı	İşe alımdan itibaren bir yıl sonra Haziranın birinde yada yılda 1000 saat çalışma koşulu ile
		İsteğe Bağlı Uzun Süreli Bakım Planı	İşe alımdan itibaren
		Öğrenim Yardım Programı	Lütfen Eğitim Yardım Politikasına bakınız
		Ücretli Tatiller	İşe alımdan itibaren
		Yıllık ve Hastalık İzinlerinin Devri	İşe alımdan 30 gün sonra ayın ilk günü
		İşçi Tazminatı	İşe alımdan itibaren
		Amerika Tasarruf ve Borç Programı	İşe alımdan itibaren
		Kredi Birliği	İşe alımdan itibaren
		Üniversite Tasarruf Planı	İşe alımdan itibaren
		Personel İndirimleri	İşe alımdan itibaren
		Park Ücretlerinde İndirim (eğer mümkünse)	İşe alımdan itibaren
		* Newyork ve New Jersey’de çalışan Personele Eyalet Yasalarına gore uygulanan Yan Ödenek Programı	

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü’nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 6: Metropolitan Sanat Müzesi Sendikaya Bağlı Olmayan Programı Belirlenmiş 20 veya Daha Fazla Saat Çalışan Yarı Zamanlı Personele Ait Yan Ödenekler Listesi(*)

ÇALIŞMA SAATLERİ	FAZLA MESAI	YAN ÖDENEKLER	BELİRLENEN UYGUN TARİH
Müzenin belirlediği haftada 20 - 32 saatlik yarı zamanlı çalışma süresi	Haftalık çalışma süresini aşan durumlarda fazla mesai uygulanır	Tibbi Yardım *	İşe alımdan itibaren bir yıl sonra ve yılda 1000 saatten fazla çalışma koşulu ile *
		STD Planı **	İşe alımdan dört hafta sonra **
		İntikal eden Yan Ödenekler	İşe alımdan itibaren bir ay içerisinde
		Verginin İsteğe Bağlı Olarak Yıllık Plana Aktarımı	İşe alımdan itibaren
		Emeklilik Planı (Yardım Planında tanımlanmıştır) *	İşe alımdan itibaren iki yıl sonra ayın ilk çeyreğinde ve yılda 1000 saatten fazla çalışma koşulu ile *
		İsteğe Bağlı Uzun Süreli Bakım Planı	İşe alımdan itibaren
		Yıllık ve Hastalık İzinlerinin Devri : İzin devri politikasına göre belirlenmiştir.	İşe alımdan 180 gün sonra ayın ilk günü
		İşçi Tazminatı	İşe alımdan itibaren
		Amerika Tasarruf ve Borç Programı	İşe alımdan itibaren
		Kredi Birliği	İşe alımdan itibaren
		Öğrenim Yardım Programı	İşe alımdan itibaren
		Personel İndirimleri	İşe alımdan itibaren
		Park Ücretlerinde İndirim (eğer mümkünse)	İşe alımdan itibaren
		* Sağlık sigortası ve emeklilik planı gerçek çalışma saatlerine bağlıdır. Personelin doğru sınıflandırılıp, sınıflandırılmadığını kontrol etmek için İnsan Kaynakları Departmanı belli periyotlardal dönemsel olarak çalışan personelin çalışma saatlerini programda belirtilen saatlere, gerçek çalışma saatlerine ve verilen görevlerine göre karşılaştırmalıdır	** Newyork ve New Jersey’de çalışan Personele Eyalet Yasalarına göre uygulanan STD Yan Ödenek Programı

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü’nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 7: Metropolitan Sanat Müzesi Sendikaya Bağlı Olmayan Programı Belirlenmiş 20 Saatten Daha Az Çalışan Yarı Zamanlı Personele Ait Yan Ödenekler Listesi(*)

ÇALIŞMA SAATLERİ	FAZLA MESAI	YAN ÖDENEKLER	BELİRLENEN UYGUN TARİH
Müzenin belirlediği haftada 20 saatten Daha az zamanlı çalışma süresi	Haftalık çalışma süresini aşan durumlarda fazla mesai uygulanır	Tibbi Yardım * STD Planı ** İntikal eden Yan Ödenekler Verginin İsteğe Bağlı Olarak Yıllık Plana Aktarımı Emeklilik Planı (Yardım Planında tanımlanmıştır) * Yıllık ve Hastalık İzinlerinin Devri : İzin devri politikasına göre belirlenmiştir. İşçi Tazminatı Amerika Tasarruf ve Borç Programı Kredi Birliği Personel İndirimleri Park Ücretlerinde İndirim (eğer mümkünse) * Sağlık sigortası ve emeklilik planı gerçek çalışma saatlerine bağlıdır. Personelin doğru sınıflandırılıp, sınıflandırılmadığını kontrol etmek için İnsan Kaynakları Departmanı belli periyotlardan dönemsel olarak çalışan personelin çalışma saatlerini programda belirtilen saatlere, gerçek çalışma saatlerine ve verilen görevlerine göre karşılaştırmalıdır	İşe alımdan itibaren bir yıl sonra ve yılda 1000 saatten fazla çalışma koşulu ile * İşe alımdan dört hafta sonar ** İşe alımdan itibaren bir ay içerisinde İşe alımdan itibaren İşe alımdan itibaren iki yıl sonra ayın ilk çeyreğinde ve yılda 1000 saatten fazla çalışma koşulu ile * İşe alımdan 180 gün sonra ayın ilk günü İşe alımdan itibaren İşe alımdan itibaren İşe alımdan itibaren İşe alımdan itibaren İşe alımdan itibaren ** Newyork ve New Jersey’de çalışan Personele Eyalet Yasalarına göre uygulanan STD Yan Ödenek Programı

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü’nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 8: Metropolitan Sanat Müzesi Sendikaya Bağlı Yarı Zamanlı Çalışan Pesonele Ait Yan Ödenekler Listesi(*)

ÇALIŞMA SAATLERİ	FAZLA MESAİ	YAN ÖDENEKLER	BELİRLENEN UYGUN TARİH
Müzenin belirlediği haftada 32 saate kadar çalışan Yarı zamanlı personel	Müze ve Sendikanın ortak pazarlığına göre belirlenmiştir.	Verginin İsteğe Bağlı Olarak Yıllık Plana Aktarımı	İşe alımdan itibaren
		Emeklilik Planı (Yardım Planında tanımlanmıştır) *	İşe alımdan itibaren bir yıl sonra Haziranın birinde yada yılda 1000 saat çalışma koşulu ile
		STD Planı *	İşe alımdan dört hafta sonra *
		İntikal Eden Yan Ödenekler	İşe alımdan itibaren bir ay içerisinde
		İşçi Tazminatı	İşe alımdan itibaren
		Amerika Tasarruf ve Borç Programı	İşe alımdan itibaren
		Kredi Birliği	İşe alımdan itibaren
		Personel İndirimleri	İşe alımdan itibaren
		Park Ücretlerinde İndirim (eğer mümkünse)	İşe alımdan itibaren
		* New York ve New Jersey’de çalışan Pesonele Eyalet Yasalarına göre uygulanan STD Yan Ödenek Programı	

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü’nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 9: Metropolitan Sanat Müzesi Sendikaya Bağlı Olmayan Değişken Yarı Zamanlı Çalışan Personele Ait Yan Ödenekler Listesi(*)

ÇALIŞMA SAATLERİ	FAZLA MESAI	YAN ÖDENEKLER	BELİRLENEN UYGUN TARİH
Müzenin belirlediği haftada 32 saate kadar çalışan değişken Yarı zamanlı personel	Haftalık	Tibbi Yardım *	İşe alımdan itibaren bir yıl sonra ve yılda 1000 saatten fazla çalışma koşulu ile *
	çalışma	STD Planı **	İşe alımdan dört hafta sonra **
	süresini	İntikal eden Yan Ödenekler	İşe alımdan itibaren bir ay içerisinde
	aşan	Verginin İsteğe Bağlı Olarak Yıllık Plana Aktarımı	İşe alımdan itibaren
	durumlarda	Emeklilik Planı (Yardım Planında tanımlanmıştır) *	İşe alımdan itibaren iki yıl sonra ayın ilk çeyreğinde ve yılda 1000 saatten fazla çalışma koşulu ile *
	fazla	Yıllık ve Hastalık İzinlerinin Devri : İzin devri politikasına göre belirlenmiştir.	İşe alımdan 180 gün sonra ayın ilk günü
	mesai uygulanır	İşçi Tazminatı	İşe alımdan itibaren
		Amerika Tasarruf ve Borç Programı	İşe alımdan itibaren
		Kredi Birliği	İşe alımdan itibaren
		Personel İndirimleri	İşe alımdan itibaren
		Park Ücretlerinde İndirim (eğer mümkünse)	İşe alımdan itibaren
		* Sağlık sigortası ve emeklilik planı gerçek çalışma saatlerine bağlıdır. Personelin doğru sınıflandırılıp, sınıflandırılmadığını kontrol etmek için İnsan Kaynakları Departmanı belli periyotlardan dönemsel olarak çalışan personelin çalışma saatlerini programda belirtilen saatlere, gerçek çalışma saatlerine ve verilen görevlerine göre karşılaştırmalıdır	** Newyork ve New Jersey’de çalışan Personele Eyalet Yasalarına göre uygulanan STD Yan Ödenek Programı

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü’nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 10: Metropolitan Sanat Müzesi Dönemsel Çalışan Personele Ait Yan Ödenekler Listesi(*)

ÇALIŞMA SAATLERİ	GÖREVDE ÇALIŞMA SÜRESİ	FAZLA MESAI	YAN ÖDENEKLER	BELİRLENEN UYGUN TARİH
Haftada 1-35 Saat çalışma	Maksimum	Haftalık	STD Planı *	İşe alımdan dört hafta sonra *
	6 ay çalışabilir	çalışma	İşçi Tazminatı	İşe alımdan itibaren
		süresini	Amerika Tasarruf ve Borç Programı	İşe alımdan itibaren
		aşan	Kredi Birliği	İşe alımdan itibaren
		durumlarda	Personel İndirimleri	İşe alımdan itibaren
		fazla	Park Ücretlerinde İndirim (eğer mümkünse)	İşe alımdan itibaren
		mesai uygulanır	* Newyork ve New Jersey’de çalışan Personele Eyalet Yasalarına göre uygulanan STD Yan Ödenek Programı	

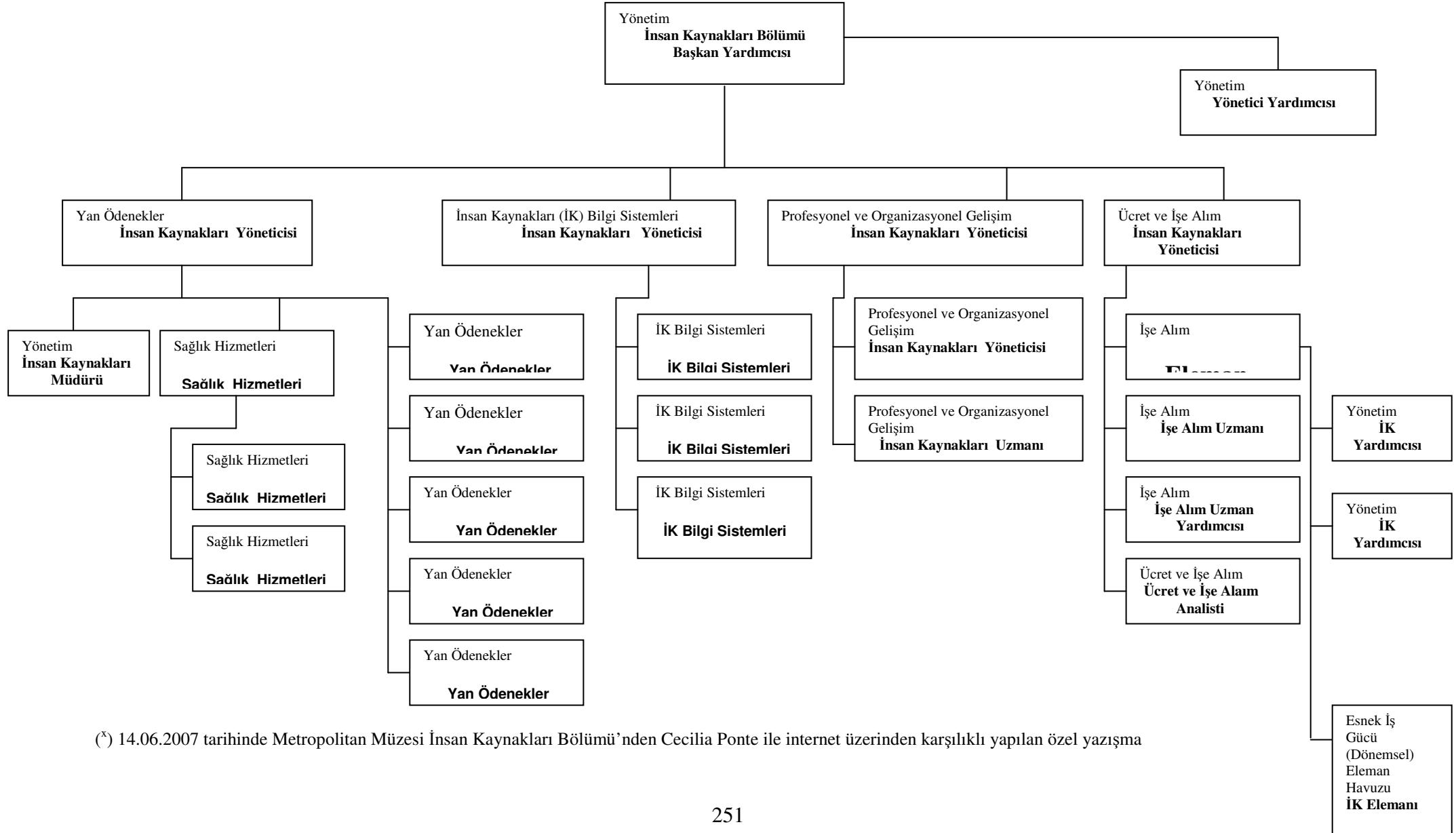
(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü’nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

EK 11: Metropolitan Sanat Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü 27/04/2007 Tarihinde Revize Edilmiş Organizasyon Şeması

METROPOLİTAN SANAT MÜZESİ

Organizasyon Şeması

İnsan Kaynakları (Revizyon: 27/04/2007) (*)



(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma

Ek 12: Metropolitan Sanat Müzesi Kişisel ve Mesleki Gelişime Yönelik Eğitim Programları Katalogları

En İyi Adayı Seçmek: Yöneticiler İçin Mülakat Teknikleri (*)

HEDEF KONUSU:

Mülakat Teknikleri

GÖZDEN GEÇİRME:

Eğer mülakat becerileriniz çok güçlü değil ve eleman seçimlerinizde maliyetli ve hatalı seçimler yapıyorsanız bu kursa katılmanızda fayda vardır. Uygun eleman seçimi kararı verebilmek ve beceriyi geliştirebilmek için her yöneticinin bu kursu alması zorunludur. Bu kursla birlikte mülakat becerileriniz gelişecek ve daha doğru seçimler yapabileceksiniz. Kursta mülakat için nasıl hazırlanacağınızı, hangi soruları soracağınızı, hangi soruları sormaktan kaçınacağınızı, adayların yapabilirliklerini ve yetkinliklerini nasıl değerlendirebileceğinizi, adayların işe istekliliğini ve pozisyona kültürel olarak uyumlarını ölçmeyi öğrenebileceksiniz.

FAYDALARI:

- Müzenin eleman işe alma ve mülakat süreçlerini anlama.
- İşin gerekliliklerini belirleme.
- Özgeçmişini iyi analiz edebilme.
- Bir mülakat için hazırlanma ve mülakatta beklenen bilgileri elde edebilmek için buna yönelik soruları hazırlama.
- Adayın bilgi ve becerilerini değerlendirebilmek ve müze kültürüne uygunluğunu ölçebilmek için mülakat teknikleri oluşturma.
- Başarınızı artırabilecek uygun eleman seçme kararı verme becerisini geliştirme.

KİMLER KATILABİLİR: Eleman seçme ve yerleştirme sürecince yer alan ve mülakata katılan tüm orta ve üst kademe yöneticiler bu eğitime katılabilirler.

EĞİTİM SÜRESİ:

4 saat

EĞİTİM YERİ VE

TARİHİ:

8 Mart 2007

09:00 – 13:00

Kravis Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Yöneticiler İçin Çalıştay: Performans Değerlendirme (*)

HEDEF KONUSU:

Çalışan Performans Yönetimi

GÖZDEN GEÇİRME:

Eleman yönetimi çoğunlukla zaman yönetimi, çalışan yönetimi ve kaynak yönetimini kapsar. Pek çok yönetici bu süreçte baskı altında kaldığını, etkin bir yönetici olabilmek için fazla sorumluluk yüklendiğini düşünmektedir. Yöneticiler için işi sadece iyi bilmek bu sorunları çözmek için yeterli değildir. Yöneticilerin kendi yönetim becerilerini ve sorumluluklarını geliştirmeye ve etkin performans değerlendirme bilgisi oluşturmaya ihtiyaçları vardır.

Bu tek günlük çalıştayda etkin yöneticilik teknikleri geliştirmeyi ve yöneticilik rolünü en iyi nasıl gerçekleştirebileceği öğrenilecektir.

FAYDALARI:

- Varolan yöneticilik becerilerini daha da geliştirebilmek için yöneticiye bağlı çalışan personel dikkatli bir şekilde analiz edilir.
- Çalışanların performanslarının iyileştirilmesi amacıyla onaylanmış koçluk teknikleri kullanılır.
- Gün içerisinde yöneticinin en azından iki saat kazanılabilmesi için yöneticiye etkin delegasyon stratejileri öğretilir.
- Çalışan personelin işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için övgü, takdir sistemlerinin nasıl kullanılacağı ve bunların personele nasıl söyleneceği öğrenilir.
- Performans problemlerinin üstesinden gelebilmek ve bunlara yönelik çözümler bulabilme becerileri geliştirilir.
- Etkin iletişime engel olan problemlerin çözümü ve mesajın ilk seferde algılanabilmesine yönelik becerilerin geliştirilmesi.
- Zaman kaybına yol açan etkenlerin ortadan kaldırılması ve zamanın kontrol edilmesi.

KİMLER KATILABİLİR: Yöneticilik deneyimi olan veya yeni yönetici olmuş tüm orta ve üst kademe yöneticiler katılabilir.

EĞİTİM SÜRESİ:

6 saat

EĞİTİM YERİ VE

TARİHİ:

15 Şubat 2007

09:00 – 16:00

Kravis Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Durumsal Liderliğin Avantajları (*)

HEDEF KONUSU: Çalışan Performans Yönetimi

GÖZDEN GEÇİRME: Tüm yöneticiler hem kendi işlerini zamanında ve başarı ile tamamlamak hem de kendisine bağlı personelin performansını yüksek tutmaktan sorumludurlar. Çoğu zaman yöneticiler işi delege ettiklerinde bu işi yapacak olan kişi veya kişilerin işi kendileri kadar nitelikli yapamayacaklarını düşünürler. Bu nedenle de çoğunlukla işleri delege etmeden kendileri yapmayı tercih ederler.

Bu seminerde hem kendisine bağlı çalışan personeli motive etmek hem de gereksiz iş yükünden kurtulmak için delegasyon yöntemleri yöneticiye öğretilir. Seminerde liderlik modelleri anlatılarak etkin liderlik yönetimi ve bunun başarılı sonuçlarından bahsedilmektedir.

FAYDALARI:

- En iyi liderlik stilinin olmadığı, liderlik stilinin özel durumlara bağlı olduğunun net bir şekilde anlaşılması.
- Yöneticiye bağlı olarak çalışan personelin yaptıkları görevlerin gelişim süreçlerinin incelenmesi ve yöneticinin liderlik özellikleriyle örtüşüp örtüşmediğinin analiz edilmesi.
- Yönetme, koçluk etme, motive etme ve delege etme kombinasyonlarının uygun şekilde kullanılması.
- Bağlı çalışan personelin ihtiyaçları doğrultusunda yapılan işin uygunluğunun bir lider olarak kontrol etme becerisinin geliştirilmesi.
- İstenen sonuçları elde edebilmek için çalışan personel arasında işbirlikçi ve motive edici bir çalışma ortamının oluşturulması.

KİMLER KATILABİLİR: Üst ve orta düzey yöneticiler, proje müdürleri, takım liderleri bu eğitime katılabilirler.

EĞİTİMİN SÜRESİ: 4 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ:	5 Aralık 2006	13:00 – 17:00	Kravis Konf. Odası
	15 Mart 2007	09:00 – 13:00	Kravis Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Performans Problemlerini Çözme (*)

HEDEF KONUSU: Çalışan Performans Yönetimi

GÖZDEN GEÇİRME: Pek çok yönetici kendisine bağlı çalışan personelin motivasyon ve verimlilik sorunlarıyla oldukça fazla zaman harcar. Çalışan performans problemlerinin organizasyon içerisinde çözülmesi hem verimliliği artırır hem de personel giriş-çıkış oranını düşürür.

Bu kursla çalışan personelin bu sorunlarının belirlenmesi, bunlara karşı çözüm yollarının bulunması ve çalışan personele geri bildirim verilmesi öğretilmektedir.

FAYDALARI:

- Çalışan personelin zor davranışlarıyla başa çıkma ve bunlara yöneticilerin nasıl tepki göstermesi gerektiğini öğrenme.
- Farklı davranış ve kişilik özellikleri gösteren çalışanlara yönelik aktif dinleme metotları ve açık uçlu veya kapalı uçlu soru sistemleri geliştirme becerisi kazanmak.
- Zor davranış örnekleri gösteren personelin yaratabileceği problemleri önceden önleme becerisi kazanma.
- Personelin yaratabileceği zor durumlar karşısında aksiyon planları oluşturabilme becerisine sahip olmak.

KİMLER KATILABİLİR: Üst ve orta düzey yöneticiler, proje müdürleri, takım liderleri bu eğitime katılabilirler.

EĞİTİMİN SÜRESİ: 3 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ: 7 Mart 2007 13:00 – 16:00 Kravis Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Etkin Performans Gözden Geçirme Çalışmaları: Yöneticiler İçin Koçluk Seminerleri (*)

HEDEF KONU: Çalışan Performans Yönetimi

GÖZDEN GEÇİRME: Eğer bir yönetici iseniz çalışan personelinizle performans gözden geçirme toplantıları yapmalısınız. Bu seminerle performans görüşmeleri sırasında çalışan personelle yönetici arasında nasıl pozitif ilişki geliştirilebileceğini ve personelin çalışma isteğinin nasıl artırılabilirliğini öğrenilebilir. Bu seminerle performans gözden geçirme toplantılarının nasıl yapılacağı öğrenilir. Bireysel ve grup koçluk sistemi ile eğitime katılan her katılımcı çeşitli performans görüşme toplantı örnekleri ile kendi etkinliğini artırmaya çalışır.

FAYDALARI:

- Performans gözden geçirme toplantıları sırasında yöneticilerin kendi limitlerini ve rahatsızlık alanlarını belirlemek için faydalı olur.
- Rahat ve verimli bir performans gözden geçirme yapabilmek için uygun ortamın oluşturulmasını öğretir.
- Yöneticinin performans hakkında beklentilerini personele iletebilmesi için gerekli olan iletişim yöntemlerini öğretir.
- Performansı iyileştirmeye yönelik etkin geri bildirimin nasıl verilmesi gerektiğini öğretir.
- Çalışan personelin kendine nasıl güven kazanabileceği ve görüşme sırasında personelin savunmasızlığının yönetici tarafından nasıl azaltılabileceğini öğretir.
- İki yönlü iletişim geliştirmeye yardımcı olur.

KİMLER KATILABİLİR: Üst ve orta düzey yöneticiler bu eğitime katılabilirler.

EĞİTİMİN SÜRESİ: 6 saat (iki ayrı gün üçer saatlik süreyle yapılacaktır)

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ:	18 Ocak 2007	09:00 – 12:00	Kravis Konf. Odası
	25 Ocak 2007	09:00 – 12:00	Kravis Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Etkin İş Akışı: Takım Başarısı İçin Anahtar Unsurlar (*)

HEDEF KONUSU: Takım Performansı Yönetimi

GÖZDEN GEÇİRME: 1980'li yılların sonunda iş ortamlarında takımlarla çalışmalar başlamış ve bu da bir takımı ne başarılı yapar sorusunu gündeme getirmiştir. Açık iletişim, kararlara ortak katılım, güven ve destek ortamı, amaç ve değerlerdeki açıklık, takım üyelerinin birbirlerine göre farklılıkları takım başarısını etkileyen etmenlerdir. Tüm bu insani niteliklerin yanı sıra takım başarısını etkileyen en önemli diğer bir etken de iş akış süreçlerinin birbiri ile ilişkisi ve açıklığıdır.

İş akış süreci nedir? Basit bir anlatımla iş akış süreci bir takım içerisinde sorumlulukların takım üyeleri tarafından bilinmesi, kimin, hangi işi yapacağını belirlenmesi, bu işlerin birbiri ile ilişkisi ve bilgi akışının nasıl sağlanacağıdır. Bu kursla yöneticilere mevcut takımların veya farklı fonksiyonlardaki takımların yönetiminde etkin iş akış süreçlerinin nasıl oluşturulacağı ve nasıl verimliliklerinin artırılacağı öğretilir.

FAYDALARI:

- Takım içerisindeki personelin tüm rol ve sorumluluklarının belirlenmesi.
- Organizasyon içerisindeki etkin iş akışı süreçlerinin nasıl oluşturulacağını öğrenilmesi.
- Daha sonraki dönemlerde gerekli olabilecek iyileştirme ve verimlilik artışı çalışmalarının iş akış süreçlerine göre değerlendirilmesi.

KİMLER KATILABİLİR: Üst ve orta düzey yöneticiler ve takım liderleri bu eğitime katılabilirler.

EĞİTİMİN SÜRESİ: 3 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ: 7 Şubat 2007 13:00 – 16:00 Kravis Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitane Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Gemiye Sabit Tutmak: Değişim Dönemlerinde Takımların Yönetimi (*)

HEDEF KONU: Takım Performansı Yönetimi

GÖZDEN GEÇİRME: Organizasyon ve takımlar içerisindeki hızlı değişimler takım liderleri için de problemler oluşturur. Önemli olan bu tip durumlarda organizasyonun önceliklerine göre ve sağduyuyu kaybetmeden kararlar almak ve çalışan personelin görüşlerine önem vermektir. Bu kursla yöneticilere değişim sürecinde nasıl yaratıcı yollar geliştirebilecekleri ve bu durumlarda nasıl yöneticilik becerileri geliştirmeleri gerektiği anlatılacaktır.

FAYDALARI:

- Değişim dönemlerinde oluşabilecek psikolojik problemlerin ve değişime karşı gösterebilecek direncin analiz edilmesini öğrenmek..
- Değişim sürecinde takım moralinin ve verimliliğinin sürdürülmesini sağlamak..
- Organizasyon için pozitif değişimlerin oluşmasını sağlamak.
- Değişimlerle birlikte oluşabilecek yeni öğrenme becerileri geliştirebilmek.

KİMLER KATILABİLİR: Üst ve orta düzey yöneticiler ve takım liderleri bu eğitime katılabilirler.

EĞİTİMİN SÜRESİ: 3 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ: 22 Mayıs 2007 13:00 – 16:00 Kravis Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Balık Felsefesi: Takımınıza Yeniden Hayat Kazandırmak (*)

HEDEF KONU:

Takım Performansı Yönetimi

GÖZDEN GEÇİRME:

Bu kursta yeni bir yönetim felsefesi olan ve balık felsefesini öğrenilecektir. Bu felsefeye göre iş ortamı tüm çalışanlar ve yönetimce kabul edilmiş ortak bir uygulama alanıdır. Bu alan çalışan personelce oluşturulan ve işlerin efektif yapılmasını sağlayan bir enerji kaynağıdır. Örneğin bir grup balıkçı hayatta kalmak ve yaşamlarını devam ettirebilmek için her ne pahasına olursa olsun diğerlerinin yapamayacağı şekilde soğuk ve ıslak ortamda uzun saatler çalışabilir. Aynı durum organizasyon ve takımlar için de geçerlidir. Bu nedenle balık felsefesi doğmuş ve tüm dünyadaki liderler tarafından uygulamaya alınmıştır.

Bu kursta dört önemli uygulama üzerinde durulmaktadır.

- Burada Ol, Oyna, Güzel Bir Gün Yarat ve Davranış Modelini Seç. Bu dört prensip takımlar içerisinde büyük farklılıklar sağlar. Balık felsefesi uygulandığında çalışan personelin enerjisi en yüksek seviyeye çıkar ve tüm takım oyuncuları aynı zamanda kendi enerjilerini ve heveslerini işlerine yansıtırlar.

FAYDALARI:

- Canlı ve birbirine bağlı bir iş ortamı yaratır.
- Takım içerisindeki yaratıcılığı ve hayal gücünü artırır.
- Başkalarına kendi davranışlarını belirleme şansı tanır.
- Takım içerisinde güven ortamı oluşturur.
- Eğlenceli fakat etkili bir takım ruhu yaratır.

KİMLER KATILABİLİR: Üst ve orta düzey yöneticiler, proje liderleri ve takım liderleri bu eğitime katılabilirler.

EĞİTİMİN SÜRESİ:

3 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ:

22 Mart 2007

09:00 – 12:00

Kravis Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yazılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Kişisel Halkla İlişkiler (*)

HEDEF KONU:

Kariyer Yönetimi

GÖZDEN GEÇİRME:

Çoğu zaman başkaları tarafından kibirli algılanmamak ve yalnız kalmamak için pek çok kişi iş ortamında saklama eğilimi gösterir. Çalışanların pek çoğu iş ortamlarında başkalarının onları nasıl algıladığını ve onların fikirlerini nasıl etkileyebileceğini önemser. Bu kursla birlikte çalışma ortamında olumlu davranışlar geliştirebilmek ve kişisel halkla ilişkileri olumlu yönde diğerlerine aktarabilmek için çalışma şeklinin davranışlarla nasıl doğru bir şekilde insanlara aktarılabilirliği edinilir.

FAYDALARI:

- Organizasyon içerisinde çalışanların sahip olduğu heyecanın, başarının, açıklığın ve etkili iş sonuçlarının başkaları tarafında da bilinmesine izin verilmesi.
- Yapılan işin ne kadar süredir, ne kadarının ve ne için yapıldığının belirlenmesi.
- Organizasyon içerisinde etkin kişisel iletişim kampanyaları yürütebilmek için ilgili kişilerin ve bu kişilerin amaçlarının belirlenmesi.
- Organizasyon içerisinde görünürlüğünün ve etkinliğinin fark edilebilmesi için yeni davranış yöntemlerinin geliştirilmesi.
- Değişim için yeni aksiyon planlarının oluşturulması.

KİMLER KATILABİLİR: Organizasyon içerisinde görünürlüğünü artırmak ve kariyerinde yükselmek isteyen tüm çalışanlar katılabilir.

EĞİTİMİN SÜRESİ:

3 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ:

07 Aralık 2006

13:30 – 16:30

Bass Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Duygusal Zekâ İle Çalışma (*)

HEDEF KONU:

Kariyer Yönetimi

GÖZDEN GEÇİRME:

Bundan 10 yıl öncesine kadar IQ başarı için en önemli belirleyici olarak düşünülürdü. Fakat günümüzde yönetim alanındaki tüm araştırmacılar bir işin başarılı olarak yapılabilmesi için IQ ile beraber EI (duygusal zekâ)'nın gerekli olduğunu savunmaktadır. Duygusal zekâ iş ortamlarında iletişimimizi ve duygularımızı yönetmemizi sağlayan bir grup yetkinliktir. EI kendinin farkında olma, iç kontrol, sebatkârlık, heves, kişisel motivasyon, empati ve beceri gibi yetkinlikleri kapsayan iş hayatında kişilere farklılık kazandıran özelliklerdir. EI eksikliği potansiyel başarılı kariyere ulaşmada da engel teşkil eder.

EI doğuştan varolandan çok sonradan geliştirilebilen özelliklerdir. Bu kursta katılımcılar duygusal zekâlarını güçlendirmeyi; başarı ve liderlik yeteneklerini geliştirmeyi öğrenirler.

FAYDALARI:

- EI'nin teori ve prensiplerinin öğrenilmesi.
- İş ortamlarında kişinin duygusal ihtiyaçlarını belirlemesi, reaksiyonlarını kontrol etmesi ve onları yönetmesi.
- Başkaları üzerinde duygularını en iyi şekilde yönetme becerisi kazanması.
- Etkin aksiyonlar alabilmek için motivasyonu geliştirebilmesi.
- İş ortamlarında çatışmaları yönetmek, stresi azaltmak, güven ortamı yaratmak ve ortak çalışma bilinci geliştirmek amacıyla EI'nin nasıl uygulanacağını anlaşıması.

KİMLER KATILABİLİR: Organizasyon içerisinde güvenilir ilişki geliştirebilmek, çatışmaları yönetmek ve profesyonel başarısını artırmak isteyen tüm çalışanlar katılabilirler.

EĞİTİMİN SÜRESİ:

3 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ:

21 Şubat 2007

13:00 – 16:00

Kravis Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Bilinçli İletişim: İletişim Becerisinin Ortaya Çıkarılması ve İş Ortamlarında Uygulanması (*)

HEDEF KONU:

İlişki Geliştirme ve Çatışmaları Çözme

GÖZDEN GEÇİRME:

Araştırmalar göstermiştir ki profesyonel ve kişisel başarının %75'i etkin iletişim ve kişiler arası iyi ilişkilere bağlıdır. Yaygın inanın aksine başkalarına sana davranıldığı gibi davranılması en iyi iletişim yöntemi değildir. Çünkü bazı kişiler daha çok insani etkileşimi tercih ederken diğerleri sadece olaylarla veya detaylarla ilgilenir. Bu nedenle uygun iletişim yöntemleri geliştirilmelidir.

Bu eğitimde interaktif katılımcı bir yöntem izlenerek katılımcıların kendi iletişim becerilerini ortaya çıkarmaları ve farklılıkları da göz önüne alarak etkin iletişim yöntemleri geliştirmeleri öğretilir.

FAYDALARI:

- Dört farklı iletişim yöntemi ile davranışları anlama becerisi.
- Kendi kişisel iletişim becerilerinin farkına varma ve anlama becerisi.
- İletişim becerileri kendilerinden farklı olabilecek kişilerle etkin iletişim kurabilmek için yeni stratejiler geliştirilmesi.
- Yeni öğrenilmiş becerilerin iletişim problemlerini çözmek için kullanılması.

KİMLER KATILABİLİR: Kendilerinin ve başkalarının iletişim yöntemlerini anlamak isteyen ve işte meydana gelebilecek çatışmaları en aza indirmek isteyen tüm çalışanlar katılabilir.

EĞİTİMİN SÜRESİ:

4 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ:

23 Ocak 2007

13:00 – 17:00

Kravis Konf. Odası

19 Nisan 2007

09:00 – 13:00

Kravis Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Rekabetçi Durumlarda İşbirliği Yapmak (*)

HEDEF KONUSU: İlişki Geliştirme ve Çatışmaları Çözme

GÖZDEN GEÇİRME: Büyük organizasyonlarda karmaşık ilişki yapıları olması sebebiyle bizim başarımız direkt olarak yeteneklerimizle ve diğerleri ile yapılan iş birliği ile ilişkilidir. Örneğin, çalışanların diğer çalışanlara isteksizce sağlayacakları bilgi veya bizim projelerimizde yapacakları yönlendirme gibi. İster isteksiz bir meslektaşınızla, ister başka bir departmanda çalışanla, ister yöneticinizle olsun yaşayabileceğiniz tüm sorunlar bu eğitimle çözülebilir. Bu eğitimle rekabet işbirliğine dönüştürülebilir ve güvenli teşvik edici ilişkiler geliştirilebilir.

FAYDALARI:

- Rekabetçi durumlar karşısında profesyonel ilişki geliştirebilmek için IQ'nun belirlenmesi.
- İlişkiler yeniden yapılandırabilmek için anahtar iletişim yöntemlerinin ortaya çıkartılması.
- Dikkatli bir hazırlama yöntemiyle rekabetçi durumların nasıl başarıya dönüştürülebileceğinin öğrenilmesi.
- Önemli olabilecek sorunlarda ilgili soruların incelenmesi ve bilgi edinilmesi.
- Rekabet durumlarında yeni becerilerin geliştirilmesi.

KİMLER KATILABİLİR: Direkt yönetim otoritesi olmadan organizasyon içerisinde işbirliği çalışmalarında bulunacak tüm personel katılabilir.

EĞİTİMİN SÜRESİ: 3,5 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ: 12 Nisan 2007 13:00 – 16:30 Bass Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Yönetim Becerilerini Geliştirme (*)

HEDEF KONU:

İlişki Geliştirme ve Çatışmaları Çözme

GÖZDEN GEÇİRME:

Organizasyonlarda çalışanlar ve onların bağlı oldukları üst yöneticiler birbirlerine güçlü ve güvenilir bir ilişki yapısıyla ve karşılıklı olarak bağlıdırlar. Aktif ilişki yönetimi hem sizin yeteneklerinizi hem de personelin katkılarını artırır ve organizasyon içerisinde olabilecek çatışmaları önler. Bu eğitim çalışan personel ile bir üstü arasında meydana gelebilecek kötü iletişimin giderilmesini ve çalışanlar ile üstleri arasında çatışma şeklinde olan davranışların işbirliğine çevrilmesini sağlar.

FAYDALARI:

- Zor durumların analiz edilmesi.
- Farklı davranışların ortaya çıkartılması ve bunların ilişkilerde olumlu etkilere dönüştürülmesinin sağlanması.
- Çalışan personel ile üstleri arasında olası iletişim kopukluğunun dört çözüm yöntemiyle çözülmesi.

KİMLER KATILABİLİR:

Kendileri ve bağlı oldukları yöneticileri ile ilişkilerini kuvvetlendirmek isteyen ve etkinliklerini onlara göstermek isteyen tüm çalışanlar katılabilir.

EĞİTİMİN SÜRESİ:

3,5 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ:

12 Aralık 2006

09:00 – 12:30

Kravis Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Günlük Hayatta Çatışmaları Çözme ve Müzakere Becerileri Geliştirme (*)

HEDEF KONU:

İlişki Geliştirme ve Çatışmaları Çözme

GÖZDEN GEÇİRME:

Çatışma denilince aklımıza ilk gelen stres, kızgınlık, hayal kırıklığı ve kaçıştır. “Çatışma işbirliği yöntemi” ise çatışma terimine farklı bir boyut getirmiştir: Çatışma bir şans, enerji, rekabet ve değişimdir. Bu eğitimle anlaşmazlıkların nasıl çözüleceği, müzakerelerin nasıl pozitif, profesyonel bir şekilde yürütüleceği ve herkesin aynı anda kazanabileceğini öğrenebiliriz.

Eğitimin ilk gününde deneyimsel öğrenme ve kritik yansıtma teknikleri kullanılarak çatışmaların çözümüne yönelik örnekler verilecektir. İkinci gün ise katılımcıların kendi kişisel deneyimleri doğrultusunda uygulayabilecekleri bir modeli örnek olarak göstermeleri istenecektir. Bu çalışma bir simülasyon şeklinde yapılacaktır.

FAYDALARI:

- Çatışmalarla yüzleşme korkusunun üstesinden gelmek.
- Algılamanın, davranışların ve duyguların müzakerede ne kadar etkili olduğunun ve çatışma yönetiminin sonuçlarının ne kadar başarılı olduğunun anlaşılması.
- Geçmişte yaşanmış olaylar doğrultusunda stratejiler geliştirilmesi.
- Çatışmaların diyologla çözülebileceğine ait bir müzakere modelinin öğrenilmesi.

KİMLER KATILABİLİR: Çatışma yönetiminde başarılı olmak isteyen tüm personel katılabilir.

HAZIRLIK:

Eğitime katılacak olan personelin iş ortamlarında daha önceden yaşamış oldukları bir çatışma örneğini yazılı olarak eğitime getirmeleri.

EĞİTİMİN SÜRESİ:

7 saat

3 saat (tercihe bağlı fakat katılım önerilir.)

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ:

20 Mart 2007	09:00 – 17:00	Bass Konf. Odası
27 Mart 2007	09:00 – 12:00	Bass Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

KONUŞMA: Üst Yönetimle Zor Görüşmeleri Yapma Sanatı (*)

HEDEF KONU:

İlişki Geliştirme ve Çatışmaları Çözme

GÖZDEN GEÇİRME:

Pek çoğumuz zor konuşmaları yapmaktan kaçınıyoruz ve ilişkilerimizi zedelemek yerine güçlendirmeyi tercih ederiz. Hem kendimizin ihtiyaç ve isteklerini karşı tarafa anlatmak hem de karşıdaki kişinin ihtiyaçlarını öğrenmek ve buna yönelik ortak bir işbirliği yapmak için etkin bir konuşmaya ve tartışma becerisine sahip olmamız gerekir. İş ortamlarında zor konuşmalar kendine güven becerisi yönetimiyle yapılabilmektedir.

Duyguların yönetimi zor görüşmelerdeki ana noktaların ortaya çıkartılması ve yapıcı görüşmeler oluşturulabilmesi için pratik teknikler bu eğitimde kazandırılmaktadır.

FAYDALARI:

- Dört model yöntemi kullanılarak zor görüşmelerin nasıl işbirliği ve problem çözümüne ulaşılabileceğinin gösterilmesi.
- Kendimizin ve karşımızdaki kişinin duygusal reaksiyonlarının nasıl yönetileceği ile ilgili tekniklerin öğretilmesi.
- Gelişmiş iletişim teknikleri ile görüşülen konu üzerinde yoğunlaşılması ve karşılıklı olarak her iki kişinin de dinleme ve öğrenmesinin sağlanması.
- Yaygın kullanılan “görüşme tuzak”larından uzak durulması.
- Görüşmeden sonra ilişkinin normal bir şekilde devam edebilmesi için stratejiler oluşturulması.

KİMLER KATILABİLİR: Zor görüşmelerde problem yaşadığını düşünen tüm personel katılabilir.

HAZIRLIK:

Eğitime katılacak olan personelin yaşadığı zor bir görüşme örneğini eğitime örnek olarak getirmesi.

EĞİTİMİN SÜRESİ:

7 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ:

Orta ve Üst Kademe Yöneticiler İçin

31 Ocak 2007 09:00 – 17:00 Bass Konf. Odası

Yönetim Kademesinde Olmayan Personel İçin

11 Nisan 2007 09:00 – 17:00 Bass Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitane Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Başarılı Bir Proje Yönetimi İçin Gerekenler (*)

HEDEF KONUSU: Organize Olmak

GÖZDEN GEÇİRME: Proje yönetimi sadece mühendisler ve askeri lojistik uzmanları için değildir. Proje yönetiminde elde edilen beceriler ile sergi planlama, özel etkinlikler organize etme, yeni mağaza açma, program geliştirme ya da uygulama, toplantı düzenleme gibi işler kusursuz, zamanında ve çok az bir stresle yapılabilir. Bu kurs size proje yönetiminin temel ilkelerini, nasıl proje planlanacağını, süreçlerin nasıl izleneceğini ve başarıyı sağlayacak iletişimin nasıl yönetileceğini öğretecektir.

FAYDALARI:

- Projenin hedeflerini anlamak için gerekli düşünce sistemini anlamak.
- Projenizde çalışan kişileri yönetebilmek.
- Karşılıklı olarak kabul edilmiş gereksinimler ve hedefleri tutmak, önceliklendirmek ve bilgilendirmek
- İş yönetilebilir parçalara bölmek; anlamak ve kilometre taşı yaratmak.
- Etkili proje planları geliştirmek.
- Proje durumunu kontrol etmek, izlemek ve raporlamak

KİMLER KATILABİLİR: Proje yapma ve proje yönetimindeki temel becerileri kazanmak isteyen tüm çalışanlar katılabilir.

EĞİTİMİN SÜRESİ: 7 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ: 24 Nisan 2007 09:00 – 17:00 Bass Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Aşırı İş Yükü İle Başa Çıkma: Kontrolü Yeniden Ele Almanın 10 Stratejik Yolu (*)

HEDEF KONUSU: Organize Olmak

GÖZDEN GEÇİRME: İş yükünüzü sabitlemeye mi ihtiyacınız var ? İş hayat dengesi sorumluluklarınızdan kaçmanıza mı neden oluyor ? Bu kursta öğretilen ilkeler size iş yerinizdeki stresin ilk kaynağına yönelmenize yardımcı olacaktır: Zaman yönetimi, çok fazla e-posta, herhangi birinin yapabileceğinden çok daha fazla okuma, organizasyon beceri eksikliği. Bu kursta geçici olarak nasıl herkesçe bilinen sıkıcı ve monoton işleri zamanında bitirebileceğimizi, nasıl bu işleri yaparken fikirler üretebileceğimizi ve tecrübe kazanabileceğimizi öğreneceğiz.

FAYDALARI:

- Zaman yönetimi becerinizi geliştirmek.
- E-posta ve evrak organizasyonunuzu iyileştirmek.
- İş yükünü daha iyi yönetebilmek.
- İşle ilgili stresi azaltmak

KİMLER KATILABİLİR: İş yükünü daha verimli bir şekilde yönetmek, iş yerindeki stresi azaltmak, iş hayat dengesini korumak isteyen tüm çalışanlar katılabilirler.

EĞİTİMİN SÜRESİ: 3,5 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ:	30 Ocak 2007	13:30 – 17:00	Bass Konf. Odası
	28 Mart 2007	09:00 – 12:30	Bass Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Gereksiz E-Posta Yoğunluğu (*)

HEDEF KONUSU: Organize Olmak

GÖZDEN GEÇİRME: Yapılan araştırmalar günde ortalama iki ya da daha fazla saati e-postaları okumak veya onlarla ilgili işlem yapmaya harcadığımızı göstermektedir. Günümüz iş ortamında e-postalarınızın kontrolü başarının sırrına dönüşmesi hiç de şaşırtıcı değildir. Bu kurs aşırı e-posta trafiğinden kurtulmak ve daha önceki gibi elektronik haberleşmeyi daha kullanışlı araç haline getirmek için yeniden yapılandırmanıza yardım etme amacı ile oluşturulmuştur. Bu kursta efektif araçları okumak, yazmak ve e-postalarınızı yönetmeyi öğreneceksiniz. Kursta hızlı okuma ve zaman yönetimi hakkında önerilmiş ipuçları hem ekran üzerinde hem kâğıt üzerinde efektif okumanızı geliştirmek için yardımcı olacaktır. Yazı yazma hakkındaki ipuçları düşüncelerinizi organize etmede ve bunları daha verimli e-posta iletişimde kullanmanıza yardım edecektir.

FAYDALARI:

- Ekran ve kâğıt üzerinde e-postaları çok daha hızlı okumak.
- Daha etkin e-posta yazabilmek.
- E-postalara ayrılan zamanı çok daha verimli kullanmak.
- Aşırı e-posta yönetimi için kendi strateji ve teknolojinizi yaratmaya başlamak.

KİMLER KATILABİLİR: İş sorumluluklarını e-posta kullanarak yerine getiren tüm çalışanlar katılabilirler.

EĞİTİMİN SÜRESİ: 3,5 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ:	30 Ocak 2007	09:00 – 12:00	Bass Konf. Odası
	28 Mart 2007	13:30 – 17:00	Bass Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Anlayarak ve Hızlı Okuma (*)

HEDEF KONU: Organize Olmak

GÖZDEN GEÇİRME: En son ne zaman bir okuma eğitimine katıldınız? Sanırım pek çoğumuzun cevabı buna ilkokul olacaktır. Hem kâğıt üzerinde hem de ekran üzerinde okumada karşılaşılabilecek zorlukları aşmak için bu eğitime katılmak verimli olacaktır. Bu kurs beyninizin ve gözlerinizin okumada nasıl etkin kullanılacağını anlatmaktadır. Şu anki okuma hızınızı anlayacak; okuma hızınızı ve kavrayışınızı artırmak için bazı basit stratejiler öğreneceksiniz. Hangi metodun sizin için daha iyi olabileceğine dair pratik yapma olanaklarına sahip olacaksınız.

FAYDALARI:

- Hem kâğıt hem de ekranda okuma hızında ilerleme ve okuduğunuzu anlamada gelişmeyi sağlar.
- Daha fazla bilgiyi akılda tutmak.
- Daha fazla okumanın üstesinden gelmek.
- Okumaktan daha fazla zevk almak.

KİMLER KATILABİLİR: Okuma hızını ilerletmek ve okuduğunu anlama yeteneğini daha geliştirmek isteyen tüm personel katılabilir.

EĞİTİMİN SÜRESİ: 3,5 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ: 06 Aralık 2006 13:00 – 16:30 Kravis Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Kısa Notların, Mektuplar ve E-Maillerin Yazışma Usulleri (*)

HEDEF KONU: İşyerinde İletişim

GÖZDEN GEÇİRME: E-posta iletişimde popüler bir anlam kazanmadan önce notlar ve mektuplar iş haberleşme dünyasını yönetiyordu. Günümüzde, pek çok profesyonel e-postanın notların mektupların geleneksel karakterini tanımlayamayacağını düşünmektedir. Bu kurs üç ana modern iş haberleşme kategorisini kapsamaktadır. Bunlar, notlar, mektuplar ve e-posta mesajlarıdır ve bu eğitimde bu üç farklı kategorinin biçim ve kullanım açısından farklılıkları da öğrenilecektir.

FAYDALARI:

- İş haberleşmesinde üç ana kategori olan notlar, mektuplar ve e-posta mesajlarının tanımlanan karakterlerini anlamak.
- Farklı üç tipteki dökümanları doğru bir şekilde biçimlendirebilmek.
- Verilen çerçevede uygun haberleşme tipini seçmek

KİMLER KATILABİLİR: Modern iş haberleşmesinin üç anahtar kategorisinin uygulama ve biçimini daha iyi anlamak isteyen tüm personel katılabilir.

EĞİTİMİN SÜRESİ: 1,5 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ: 21 Mart 2007 13:00 – 14:30 Kravis Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Daha İyi İş Mektupları: Amaç ve Tarz İle İletişim (*)

HEDEF KONUSU: İşyerinde İletişim

GÖZDEN GEÇİRME: Günümüzde pek çok profesyonel geleneksel iş mektupları göndermek yerine e-posta göndermeyi tercih etmektedir. Elektronik çağda bile, mektuplar hâlâ profesyonel iletişimde önemli bir rol oynamaktadır. Basılmış antetli, dikkatli ustalıkla hazırlanmış iş mektubu organizasyonun değerini, para artışını ya da genel gelişimini ve profesyonel iş ilişkilerini muhafaza etmede güçlü araçlar olabilir. Bu kurs iş mektubu temel konuları (biçim, içerik ve uygulama) hakkında öneriler verir, ayrıca ortak haberleşmedeki hataları da inceler.

FAYDALARI:

- İş mektubunun nasıl doğru biçimlendirileceğini bilmek.
- İş mektuplarının ana kullanımlarını anlamak.
- Hangi durumda mektup mu yoksa e-postanın mı gönderileceğine karar vermek.
- İş mektuplarında genel yanlış adımlardan sakınmak.

KİMLER KATILABİLİR: İş mektubu yazma ve hazırlamada daha iyi olmak isteyen tüm personel katılabilir.

EĞİTİMİN SÜRESİ: 1,5 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ: 10 Mayıs 2007 10:00 – 11:30 Kravis Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Daha İyi Bir Editör Olmak (*)

HEDEF KONU: İşyerinde İletişim

GÖZDEN GEÇİRME: Dikkatli bir düzenleme iyi yazı ve kötü arasında fark yaratır. Diğer insanların yazdıkları yazıların gözden geçirme sorumluluğuna sahip olunup ya da olunmaması veya editörlük yapan bir görevde çalışıyor olunması durumlarında bu kursla sistematik editörlük yöntemleri ve teknikleri anlatılmaktadır. Katılımcılar eğitimde yaptıkları revizyonlarda karşılaştıkları problemleri birbirleri ile paylaşırlar ve bunları etkin şekilde nasıl çözebileceklerini öğrenirler.

FAYDALARI:

- Döküman düzenlemede hangi tarz yazım sorunlarına bakabileceğini bilme.
- Profesyonel editörlerden düzenleme teknikleri öğrenme.
- Nitelik ve stil için duyarlı bir şekilde gözden geçirmek.
- Düzenleme işleminde yardımcı olması için uygun referans araçlarını bulmak.
- Döküman yazımı ve düzenlemesinde uzmanlığı geliştirmek.

KİMLER KATILABİLİR: Diğer kişilerin ve kendi yazdıklarındaki düzenleme becerilerini geliştirmek isteyen tüm personel katılabilir.

EĞİTİMİN SÜRESİ: 3 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ: 14 Şubat 2007 13:00 – 16:30 Kravis Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Profesyonel Telefon Görüşmeleri (*)

HEDEF KONU: İşyerinde İletişim

GÖZDEN GEÇİRME: İşlerinin bir gereği olarak pek çok insan her gün telefonda konuş. Fakat genellikle etkili iletişim kurabileceklerini çoğunlukla göz önüne almazlar. Bu seminer konuşma ses şiddeti, hızı, sesli mesaj bırakma, konferans konuşmaları gibi pek çok konuda telefonda iletişim ve izlenim bırakma konularının düzenlenmesini kapsar. Katılımcılar telefon iletişimlerindeki profesyonelliği ve efektifliği nasıl geliştireceklerini ve genel telefon iletişimdeki hatalardan nasıl uzak duracaklarını öğrenirler.

FAYDALARI:

- Telefon ve konferans konuşmalarında çok daha profesyonel konuşmak.
- İletişimde hangi yolu kullanacağına karar vermek, telefon, e-posta ya da daha farklı bir yol.
- Sesli posta iletişiminin kalitesini artırmak.
- Telefonda izlenim bırakmada ortak ihlallerinden uzak durmak.

KİMLER KATILABİLİR: Telefon profesyonelliği ve efektifliğini geliştirmek isteyen tüm personel katılabilir.

EĞİTİMİN SÜRESİ: 1,5 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ: 22 Şubat 2007 10:00 – 11:30 Kravis Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitn Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Topluluk Karşısında Konuşma ve Sunum Becerisi Çalıştayı (*)

HEDEF KONU: İşyerinde İletişim

GÖZDEN GEÇİRME: Kelimelerin söylenişi kendileri kadar önemlidir. Etkili konuşmacılar dinleyicilerle sadece zorlayıcı içerikle değil dikkatlerin üzerinde kurduğu hakimiyet ile iletişim kurarlar. Bu çalıştayı amacı katılımcılara iş arkadaşları ile yapılan toplantılarda toplantının ana temasını iletebilmeleri için daha fazla rahat, kendine güvenli herhangi bir metinde efektif sunucular olmalarında yardım etmektir. Katılımcılar durmadan grup önünde konuşacaklar, videoteypde kendilerini izleyecekler ve birbirlerini yapıcı bir şekilde eleştirecekleridir. Her katılımcı için bir tane koç sağlanacağından bu sınıf altı kişi ile sınırlandırılmıştır.

İlgili Bilgisayar Kursları: MS PowerPoint kullanarak sunum becerinizi nasıl geliştireceğinizi öğrenmek istiyorsanız, uygun IS&T kurslarına kaydolmayı göz önünde bulundurmalısınız.

FAYDALARI:

- Beden dilindeki problemleri tanımlamak ve düzeltmek.
- Göz kontağını geliştirmek.
- Sesi daha etkili kullanmak.
- İçerikle ilişki kurmayı anlamak.
- Daha fazla rahat, kendine güvenli ve etkili sunum yapan kişiler olmak.

KİMLER KATILABİLİR: Topluluğa karşı konuşma ve sunumlarda etkili iletişimin esaslarını öğrenmek isteyen tüm personel katılabilir.

EĞİTİMİN SÜRESİ: 3 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ:	13 Aralık 2006	13:00 – 16:00	4D Konf. Odası
	06 Şubat 2007	09:00 – 12:00	4D Konf. Odası
	01 Mart 2007	09:00 – 12:00	4D Konf. Odası
	17 Nisan 2007	13:00 – 16:00	4D Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Topluluk Karşısında Konuşma ve Sunum Becerisi Uygulamaları (*)

HEDEF KONU: İşyerinde İletişim

GÖZDEN GEÇİRME: Bu uygulama Topluluk Karşısında Sunum Becerilerini Geliştirme ve katılımcıların geçmişte yaptıkları sunumlardan örnek alma ve gelecekte yapacakları sunumları bu çalışmaya göre geliştirme becerisi sağlar. Katılımcılar grup önünde konuşurlar, videoteyplerde kendilerini seyrederler, birbirlerine daha yapıcı eleştiri yöneltirler. Her katılımcı için bir tane koç sağlanacağından bu sınıf altı kişi ile sınırlandırılmıştır.

İlgili Bilgisayar Kursları: MS PowerPoint kullanarak sunum becerinizi nasıl geliştireceğinizi öğrenmek istiyorsanız, uygun IS&T kurslarına kaydolmayı göz önünde bulundurmalısınız.

FAYDALARI:

- Yapılan sunumu karşı tarafa en iyi şekilde aktarma becerilerinin iyileştirilmesi.
- Belli sunumlarla hataları ve tanımlama ve düzeltmek.
- Daha fazla rahat, kendine güvenli ve etkili sunum yapan kişiler olmak.

KİMLER KATILABİLİR: Topluluğa Karşı Konuşma ve Sunum Becerisi Çalıştayı'nı tamamlamış ve sunum becerilerini daha fazla geliştirmek ve bu becerilerini kendi işyerlerinde uygulamak isteyen tüm personel katılabilir.

ZORUNLULUK: Bu kursa katılabilmek için Topluluğa Karşı Konuşma ve Sunum Becerisi Çalıştayı'na katılmış olmak gerekmektedir.

EĞİTİMİN SÜRESİ: 3 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ: 2 Mayıs 2007 09:00 – 12:00 4D Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Doğaçlama Olarak Akıcı Konuşma ve Dinleme Becerilerini Geliştirmek (*)

HEDEF KONUSU: Anadili İngilizce Olmayanlar İçin İşyerinde İletişim

GÖZDEN GEÇİRME: Anadili İngilizce olmayan çalışanların konuşmada akıcılıklarını ve dinlemede kavrayışlarını geliştirmek için tiyatro doğaçlaması kullanan heyecanlı bir dil öğrenim tecrübesidir. Şunu düşünün: Çok parlak fikrinizi önerme şansı yakalamadan aniden sonlanan bir toplantıdasınız. Kulağa tanıdık geliyor mu? O zaman bu çalıştay tam sizin için. Hedeflenmiş doğaçlama teknikleri kullanmak, katılımcıların konuşma simülasyonu yapması, tartışmalar, toplantılar ve küçük konuşmalar her iş gününün en büyük parçasını oluşturur. Yanlış anlamaların ve yanlış iletişimin gizli tuzaklarına düşmekten kaçınırken; doğaçlamayı kullanmak gizli, spontane ve daha etkili iletişimi mümkün kılar. Bu çalıştayı içeriği eğlenceli, yaratıcı, enerjik ve bazen de espirilidir. Sonuç, İngilizceye daha hakim olmak ve kişisel ve profesyonel hayatta bu konuda daha az hata yapmayı sağlar. Not: Bu çalıştayda komedi ya da oyunculuk tecrübesine ihtiyaç yoktur. Tek yapmanız gereken açık görüşlü olmaktır.

FAYDALARI:

- Konuşma sırasında etkin olarak karşılık verme becerisini iyileştirme.
- Zihinsel elastikiyeti ve berraklığı ilerletmek.
- Toplantılarda ya da tartışmalarda katılımcılık korkusunu ortadan kaldırmak.
- Kendini düzeltmeyi azaltmak, kendine güveni artırmak.

KİMLER KATILABİLİR: İngilizceyi ikinci dil olarak konuşan tüm personel katılabilir.

EĞİTİMİN SÜRESİ: 4 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ: 24 Mayıs 2007 09:00 – 13:00 Kravis Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

KONUŞ! Açık, Anlaşılır ve Kendine Güvenli Şekilde İngilizce İletişim (*)

HEDEF KONU: Anadili İngilizce Olmayanlar İçin İşyerinde İletişim

GÖZDEN GEÇİRME: Bu interaktif çalıştay ingilizceyi ikinci dil olarak konuşan çalışanlara daha berrak ve kendine güvenli konuşabilmeleri ve ek olarak ingilizceyi daha rahat anlayabilmeleri için düzenlenmiştir. Her dilin kendine has ritim tabanlı müziği, tonlaması, vurgusu, hız denetimi ve sesleri vardır. Bu çalıştayla ingilizcenin konuşulabilmesi için tonlama, hız denetimi gibi konuşma öğeleri öğretilir. Bu çalıştayla ikinci dil öğrencileri eğitim sırasında birden fazla duyumsal bir yaklaşımla ingilizceyi fiziksel, duygusal ve bilinçsel olarak öğrenirler. Simülasyonlar ingilizce konuşma sırasında kendinize güvenmenizi ve etkin ingilizce konuşmanızı sağlar. Bu çalıştay birbirine bağlı yarım günlük üç bölümden oluşmaktadır. Her bölüm ek olarak uygulamaları ve yeni teknikleri verir.

FAYDALARI:

- Konuşma ingilizcesinde ritim, tonlama ve vurgulamayı artırmak.
- Konuşmada sesleri (sesli ve sessiz harfler) daha berrak söyleyebilmek.
- Konuşma ingilizcesini çok daha iyi anlamak.
- İngilizce iletişim kurulduğunda kendine güveni ve etkinliliği artırmak.

KİMLER KATILABİLİR: Anadili ingilizce olmayan tüm çalışanlar katılabilirler.

EĞİTİMİN SÜRESİ: 12 saat
(Çalıştay üç tane dört saatlik bölümlerden oluşur. Lütfen tüm bölümlere katılmak için planlamanızı yapın).

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ:

16 Mayıs 2007	09:00 – 13:00	4D Konf. Odası
23 Mayıs 2007	09:00 – 13:00	4D Konf. Odası
30 Mayıs 2007	09:00 – 13:00	4D Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Öğle Yemeği Zamanı Seminerleri (*)

HEDEF KONUSU: Metropolitan Hakkında

GÖZDEN GEÇİRME: Müze ile ilgili çeşitli farklı özellikleri anlatmaya bu yıl da devam ediyoruz. 2,500'den fazla çalışanı, yüzlerce departmanı ve fonksiyonları ile karmaşık hale giden Metropolitan göz korkutucu bir görev olabilir. Müze çalışanları tarafından hazırlanan bu seminerler Metropolitan'ın büyüleyici dünyasını keşfetmenizi ve farklı fonksiyonların amaçlarını anlamamanızı sağlayacak olanakları verir.

Aşağıdaki liste şu anki seminer ve sunan kişilerin programıdır. İleriki seminerler e-posta ve haftalık yayınlanan *Met Matters* dergisi ile duyurulacaktır.

- Koleksiyon İçerikleri: Yeni Stratejiler ve Projeler. Susan Chun, Koleksiyon Bilgi ve Planlama Müdürü. Michael Jenkins, Yönetici, Met Images, Ofis Yöneticisi.
- Genel Görünüm ve Kostüm Tasarımı: Harold Koda, Kostüm Enstitüsü Küratörü.
- Nesneye Dönen Görüntüler: İmaj nasıl Metropolitan Müzesi koleksiyonlarını temsil ediyor? Andrew P. Gessner. İmage Library Şefi.

KAYIT: Seminerler için kayıt formu doldurmanıza ya da kayıt olmanıza gerek yok. Bir kerelik seçtiğiniz seminer e-posta ve haftalık yayınlanan *Met Matters* yoluyla size bildirilir. E-postayı yanıtlayarak yerinizi reserve edebilirsiniz. Öğle yemeği zamanı seminerleri 25 kişi ile sınırlandırılmıştır ve önce gelen hizmeti almaktadır.

EĞİTİM TARİHİ VE YERİ:

Collections Content ConsideredYeni Stratejiler ve Projeler:	16 Ocak 2007	12:30 – 13:30	Kravis Konf. Odası
Behind the Scenes of The Costume Institute:	18 Ocak 2007	13:30 – 13:30	TBD
Nesneye Dönen Görüntüler:	6 Mart 2007	12:30 – 13:30	Kravis Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

Haklar, İzinler ve Görüntü Yayınlama (*)

HEDEF KONU:

Özel Konular

GÖZDEN GEÇİRME:

Bu çalıştay hakların, izinlerin, görüntülerin yayınlanması için kredi limitlerinin, yeniden üretim için elde edilen görüntülerin (diğer üçüncü parti materyaller, kaydedilmiş metinler gibi) uygulamadaki problemlerinin nasıl yönetildiği ve açıklık kazandırıldığını kapsar. Görüntü kullanımındaki sınırlar ve kullanım hakları üzerinde bu eğitim durur.

Bu çalıştay izin sürecini; yazarların, editörlerin, sözü edilen iş sahiplerinin ya da üretimcilerin, görüntü sağlayıcılarının, fotoğrafçıların sorumlulukları ve yükümlülüklerini; sözleşmeler ve telif hakları arasındaki farkları; uygun iktibas ve krediyi; diğer ödünç verenlerin ve müzelerin uygulamaları ve tipik politikaları; evrak işleri, fiyatlar ve zaman çizelgelerini; ve diğer konuları tarif eder.

Bu çalıştay Eve Sinaiko Sanat Cemiyetleri Kolejinde Yayın Direktörü, Cristina Del Valle Müzeler Birliği Konsülü, Susan Chun Koleksiyon Bilgileri ve Planlama Genel Müdürü, Julie ZefTel müze kütüphanecisi Image Kütüphanesi tarafından hazırlanmıştır.

FAYDALARI:

- Materyallerin yayınlanması için yazarların müze politikaları ve prosedürlerini anlaması.
- Görüntü elde etmek için az maliyet ve çaba sarf etmek.
- Telif hakları yasalarındaki son gelişmeleri öğrenmek..

KİMLER KATILABİLİR:

Öncelikli olarak küratörler, konservatörler, editörler ve ürün geliştirme uzmanları ek olarak görüntü hakları ve lisansları ile anlaşması olanlar katılabilirler.

EĞİTİMİN SÜRESİ:

3,5 saat

EĞİTİM TARİHİ VE

YERİ:

8 Aralık 2006

09:00 – 12:30

Bass Konf. Odası

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 12 - devam

IS&T Eğitim Kursları (*)

HEDEF KONU:

Özel Konular

GÖZDEN GEÇİRME:

Müzenin Bilgi Sistemleri ve Teknoloji Departmanı çalışanlar için ücretsiz deneyimli personel tarafından hazırlanmış kurslardır. IS&T eğitmenleri diğer belirli uzman IS&T personeli ile birlikte işyerinizde bilgisayar teknolojisini ve yazılım uygulamalarını nasıl daha fazla üretken kullanabileceğinizi öğretir. Örnek olarak, MS Word dökümanı oluşturma; sayıları ve dataları yönetmek için MS Excel hesap çizelgesi kullanma; MS PowerPoint kullanarak sunum becerisini geliştirmek; MS Outlook kullanarak e-postalara erişme, takvim organize etme, günlük iş yükünün önem sırasına göre düzenlemek gibi. Var olan uygun kursların kapsamlı listesi aşağıda belirtilmiştir.

Her yazılım uygulamaları için kurslar bilgi düzeyine göre tasarlanmıştır. İçeriklerine ve kursların önkoşullarına, intranetteki IS&T Bilgisayar Eğitim sitesinde Kurs Kataloğunda Kurs çizelgesinde bakabilirsiniz. Bireysel dikkati sağlamak için sınıflar sekiz katılımcı ile sınırlandırılmıştır.

Kursların İçerikleri:

- MS Word (Genel açıklama, orta kademe, ileri kademe)
- MS Excel (Genel açıklama, orta kademe, ileri kademe)
- MS Outlook (Genel açıklama, orta kademe)
- MS PowerPoint (Genel Açıklama)
- Dijital sunumlar için PowerPoint Kullanmak.
- Adobe PhotoShop'a giriş
- Windows 2000 ve daha fazlası

KİMLER KATILABİLİR:

İlgili kursa işlerini çoğunlukla bilgisayar aracılığı ile yürüten ve bu alanda kendini daha çok geliştirmek isteyen bilgisayar kullanan tüm personel katılabilir.

KAYIT:

Bilgisayar eğitim kurslarına kayıt olmak için lütfen IS&T kayıt prosedürünü takip edin. Müzenin Intranetinde IS&T'nin sitesini ziyaret edin ve **IS&T Bilgisayar Eğitim** bağlantısını tıklayın. Eğer herhangi bir sorunuz olursa lütfen IS&T Yardım Destek hattını arayın.

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma (Yeniden incelenmiş 1/2006).

Ek 13: Metropolitan Sanat Müzesi Performans Değerlendirme/Gözden Geçirme Form Örnekleri



METROPOLİTAN SANAT MÜZESİ Performans Değerlendirme/Gözden Geçirme Formu (*) Seçenek I

Personel Adı

Ünvanı

Departmanı

Maaş Derecesi

Yöneticinin Adı

Yöneticinin Ünvanı

Değerlendirme/Gözden Geçirme Periyodu

Değerlendirme/Gözden Geçirme Tarihi

☐ Tam Gün ☐ Yarım Gün

Durum (sadece birini işaretleyin)

Performans Değerlendirme Formu çalışan ile yöneticisi arasındaki diyalogu geliştirmek amacı ile hazırlanmıştır. Performans Değerlendirme Formu çalışanlar ve yöneticileri arasında yıl boyunca devam eden geribildirim sürecini resmileştirmek amacıyla tasarlanmıştır.

Performans süreci boyunca en büyük başarınız ne idi?

Başarmak isteyip de başaramadığınız şeyler nelerdir? Size ne engel oldu?

Gelecekteki performans dönemindeki hedefleriniz nelerdir ve bu hedefleri başarmak için ne gibi hazırlıklar yapacaksınız?

Hedeflerinize ulaşmanız için yöneticinizin size yardım amaçlı tavsiyelerde bulunmasını tercih eder miydiniz?

İşinizde daha başarılı olmak için ne tarz becerilerinizi geliştirmek istersiniz?

Yöneticinin Yorumları:

Onaylama ve Kabul Etme

Bu değerlendirme benimle yapılmıştır. Bir kopyasının İnsan Kaynakları departmanı tarafından saklanacağını biliyorum. İmzamin bu değerlendirme ile mutabık kaldığım anlamına gelmediğini bilmekteyim.

Personel Adı

Personel İmzası

Tarih

Değerlendiren Adı/Ünvanı

Değerlendiren İmzası

Tarih

İkinci Değerlendiren Adı/Ünvanı

İkinci Değerlendiren İmzası

Tarih

Bölüm Yöneticileri'nin dikkatine:

Eğer departmanınız Direktörlük Ofisi'ne rapor veriyorsa, lütfen bu tamamlanmış formu kayıt için Direktör Yardımcısı'na gönderin ve o da dosyalama için İnsan Kaynakları'na gönderecek.

Orjinal:Departman tarafından tutuluyor.

Kopya:

Personel

Personel Dosyası

Ver. 11-2006

(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponteile internet üzerinden karşılıklı yapılan özel yazışma.

Ek 13 - devam



METROPOLİTAN SANAT MÜZESİ
Performans Değerlendirme/Gözden Geçirme Formu (*)
 Seçenek III

Personel Adı	Ünvanı
Departmanı	Maaş Derecesi
Yöneticinin Adı	Yöneticinin Ünvanı
Performans Değerlendirme/Gözden Geçirme Periyodu	Değerlendirme/Gözden Geçirme Tarihi
☐ Tam Gün ☐ Yarım Gün	

Durum (sadece birini işaretleyin)

Performans Değerlendirme Formu çalışan ile yöneticisi arasındaki diyalogu geliştirmek amacı ile hazırlanmıştır. Performans Değerlendirme Formu çalışanlar ve yöneticileri arasında yıl boyunca devam eden geribildirim sürecini resmileştirmek amacıyla tasarlanmıştır.

PERFORMANS DERECELERİ

- A Elde edilen Performans ve sonuçları pozisyon için tüm standartların ve beklentilerin **üstünde**.
- B Elde edilen performans ve sonuçları pozisyon için tüm standart ve beklentileri **karşılar** düzeyde.
- C Elde edilen performans ve sonuçları pozisyon için tüm standart ve beklentileri **karşılayamaz** düzeyde. Geliştirilmesi gereken alanlar değerlendirilmede kaydedilmiştir

☐ Değerlendirmeden sonra yandaki kutucuğu yukarıda bahsedilen üç Performans Derecesi'nden birini (A,B ve C) işaretleyerek belirtiniz.

GENEL PERFORMANS ETKENLERİ

İŞ BİLGİSİ: (sadece birini işaretleyin)

☐ A ☐ B ☐ C	Çalışanın işinin gereklilikleri ve sorumluluklarını; işini yapması için gerekli metotları ve prosedürleri anladığını göz önüne alın. YORUMLAR:
--	---

İŞİN NİTELİĞİ: (sadece birini işaretleyin)

☐ A ☐ B ☐ C	Yapılan işin ne derece titizlikle yapıldığı, doğruluğu ve güvenilirliğinin iş bittikten sonra sonuçlarla karşılaştırılmasını göz önüne alın. YORUMLAR:
--	---

İŞİN NİCELİĞİ: (sadece birini işaretleyin)

☐ A ☐ B ☐ C	Yapılan işin belirtilen zaman diliminde yapılıp yapılmadığını, görevin karmaşıklığını ve kaynaklara ulaşım imkânlarını göz önüne alın. YORUMLAR:
--	---

GÜVENLİRLİK: (sadece birini işaretleyin)

☐ A	Çalışanın sürekli olarak ve zamanında ona verilmiş işi başarılı olarak tamamlama yeteneğini göz önüne alın. Bağımsız çalışabilme becerisini göz önüne alın. Yani, işin ne kadarı bağlı bulunan yöneticinin gözetiminde yapıldığını göz önüne alın. YORUMLAR:
☐ B	
☐ C	

İŞBİRLİĞİ: (sadece birini işaretleyin)

☐ A	Çalışanların müze genelinde işlerine ve meslektaşlarına karşı gösterdikleri ilgi ve şevki göz önüne alın. Verilen sorumluluklar, direktifler, yapıcı eleştiriler karşısında personelin tavrını göz önüne alın. Çalışanların gözterdikleri işbirliği, birbirlerine destek olmaları ve profesyonel davranışlarını da göz önüne alın. YORUMLAR:
☐ B	
☐ C	

ÇEVREYE UYUM SAĞLAMA/ÇOK YÖNLÜLÜK: (sadece birini işaretleyin)

☐ A	Çalışanların yeni fikirleri ya da görevleri kabullenmeleri; yeni görevleri iş durumu ve işin genel şartlarını öğrenme ya da prosedürlerdeki değişiklikleri ayarlama yeteneklerini göz önüne alın. YORUMLAR:
☐ B	
☐ C	

İLETİŞİM/KİŞİLERARASI BECERİLER: (sadece birini seçin)

☐ A	İletişim problemlerindeki nezaket, netlik ve yararlılık, diğerleri için hem sözlü hem de yazılı fikirler ve bilgileri göz önüne alın. Çalışanların üst yöneticisi ve çalışma arkadaşlarıyla interaktif ilişkilerini, müşteriye karşı davranışlarını ve verimli iş ortamı yaratma becerilerini göz önüne alın. YORUMLAR:
☐ B	
☐ C	

DEVAMLILIK/DAKİKLİK: (sadece birini işaretleyin)

☐ A	Çalışanın düzenlenmiş iş saatlerine, iş başlama ve paydos zamanlarına, öğle yemeği ve mola periyodlarına bağlılığı ve devamlılığının düzenliliğini göz önüne alın. YORUMLAR:
☐ B	
☐ C	

YÖNETİM BECERİLERİ PERFORMANS FAKTÖRLERİ

YÖNETİM: (sadece birini işaretleyin)

☐ A	Çalışan personelin beklenen kararları alma becerisini plan yapma ve görev dağılımı yapma becerisini, koordinasyon yeteneğini ve sorumluluğundaki işleri efektif bir şekilde kontrol etme becerisini göz önüne alın. Yöneticinin çalışanlarda şevk ve motive yaratma; alt çalışanlarından sadakat, saygı ve destek elde etme yeteneklerini göz önüne alın. YORUMLAR:
☐ B	
☐ C	

ALT ÇALIŞANLARIN GELİŞİMİ: (sadece birini işaretleyin)

☐ A	Çalışanın performans beklentilerini sağlaması; performans gücünü ve limitlerini tanımak ve alt çalışanların maksimum potansiyele ulaşmalarında yardımcı olmak için yapıcı yönlendirme, yol gösterme ve destek sağlama yeteneğini göz önüne alın. Performans değerlendirmelerini etkili olarak hazırlama ve ulaştırma; bir an önce ve etkili bir şekilde disiplinle ilgili durumları idare etme ve teşhis etme yeteneğini göz önüne alın.
☐ B	
☐ C	
YORUMLAR:	

GENEL PERFORMANS DERECELERİ: (sadece birini işaretleyin)

☐	Elde edilen Performans ve sonuçları pozisyon için tüm standartların ve beklentilerin üstünde .
☐	Elde edilen performans ve sonuçları pozisyon için tüm standart ve beklentileri karşılar düzeyde.
☐	Elde edilen performans ve sonuçları pozisyon için tüm standart ve beklentileri karşılayamaz düzeyde. Geliştirilmesi gereken alanlar değerlendirmede kaydedilmiştir.

İLERLEME VE GELİŞİM İÇİN EYLEM PLANI: Çalışan tarafından alınacak ve sizin tarafınızdan çalışanın performansını ilerletecek belirli eylemler tanımlanır. Birincil odak çalışanın o an yaptığı işi ilerletmek için alanların tanımlanması olmalıdır. İkinci odak gelecekteki olası görevler için hazırlığın yapılmasıdır.

Eylem	Beklenen Sonuçlar	Süre

ÇALIŞANIN GERİBİLDİRİMİ

Onaylama ve Kabul Etme

Bu değerlendirme benimle yapılmıştır. Bir kopyasının İnsan Kaynakları departmanı tarafından saklanacağını biliyorum. İmzamın bu değerlendirme ile mutabık kaldığım anlamına gelmediğini bilmekteyim.

Personel Adı

Personel İmzası

Tarih

Değerlendiren Adı/Ünvanı

Değerlendiren İmzası

Tarih

İkinci Değerlendiren Adı/Ünvanı

İkinci Değerlendiren İmzası

Tarih

Bölüm Yöneticileri'nin dikkatine:

Eğer departmanınız Direktörlük Ofisi'ne rapor veriyorsa, lütfen bu tamamlanmış formu kayıt için Müdür Yardımcısı'na gönderin ve o da dosyalama için İnsan Kaynakları'na gönderecek.

Orjinal:

Departman tarafından tutuluyor.

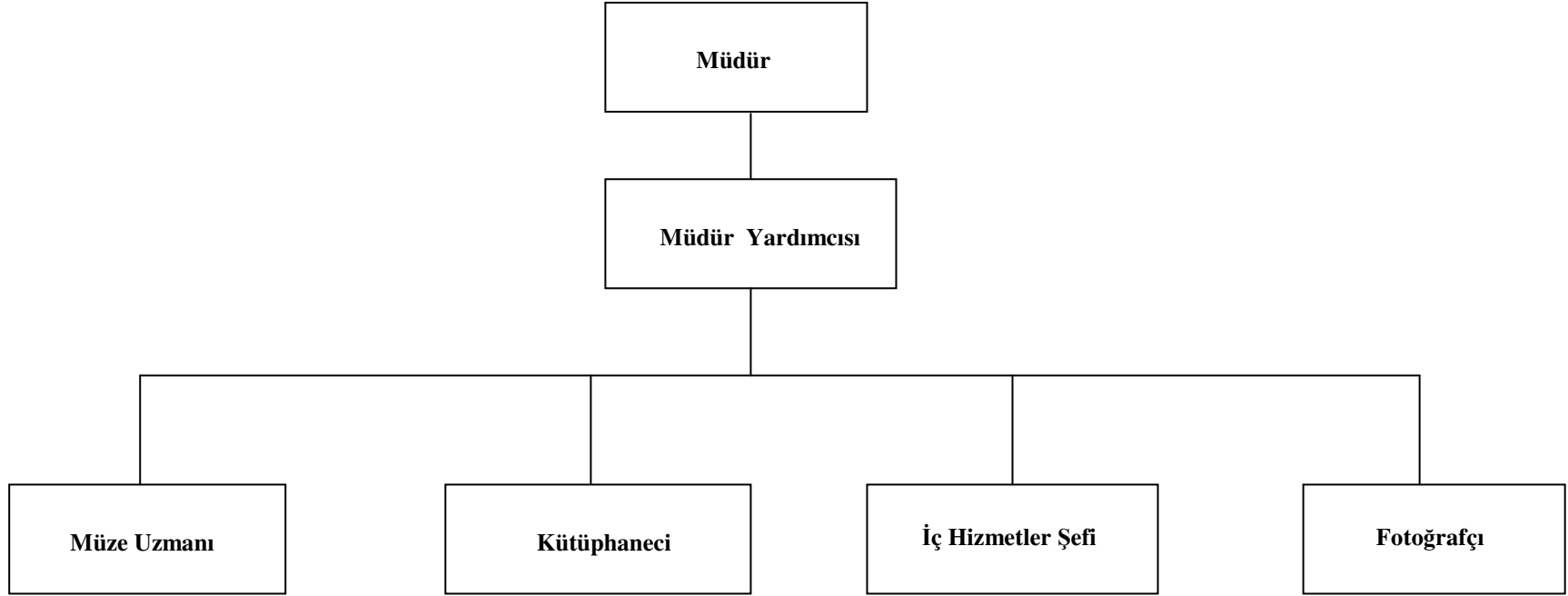
Kopya:

Personel

Personel Dosyası

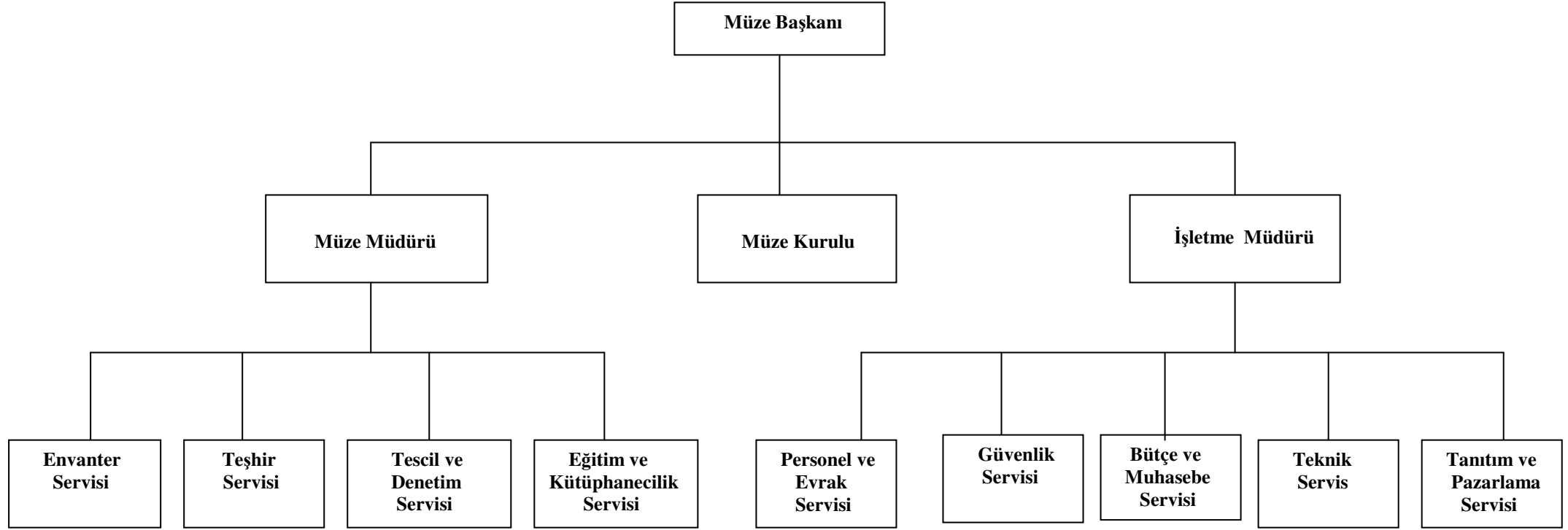
(*) 14.06.2007 tarihinde Metropolitan Müzesi İnsan Kaynakları Bölümü'nden Cecilia Ponte ile internet üzerinden karşılıklı yazılan özel yazışma

Ek 14: Kùltür ve Turizm Bakanlığı'na Bağlı Mùzelerde Organizasyon Şeması (*)



(*) (Bakanlık Makamının 30/04/1990 tarih ve 1578 sayılı onayıyla yùrùrlùđe giren Mùzeler İç Hizmetler Yùnetmeliđi esas alınarak hazırlanmıştır.

Ek 15: Kültür ve Turizm Bakanlığı'na Bağlı Ulusal Müzelerde Organizasyon Şeması (*)



(*) 11/11/2005 Resmi Gazete Sayısı:25990'da yayımlanan Ulusal Müze Başkanlıklarının Kuruluş ve Görevleri Hakkında Yönetmelik esas alınarak hazırlanmıştır

Ek 16: Sicil Amirlerinin Memurun Genel Durum ve Davranışları Hakkındaki Düşünceleri (Şahsiyet Değerlendirmesi)

SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN GENEL DURUM VE DAVRANIŞLARI HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ (ŞAHSİYET DEĞERLENDİRMESİ) <i>Not: Bu sütün, Yönetmelik'in 17 nci maddesi gereğince tesbir edilebilen iyi veya kötü alışkanlıklar ile kabiliyetleri dikkate alınarak doldurulur.</i>			
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	
SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN MESLEKİ EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (GÖREVDE GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1-Sorumluluk duygusu? (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)			
2-Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri?			
3-Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti?			
4-İntizam ve dikkati?			
5-İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı?			
6-Tarafsızlığı? (Görevini yerine getirirken, dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ayrımlıklarından etkilenmeme)			
*7-Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı?			
*8-(Ek: 19/1/1998 tarih ve 98/1/10964 sayılı BKK/1 md.) "İnsan Haklarına saygısı? (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)"			
*9-Disipline riyeti			
*10-Görevini yerine göstermede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği			

*19/01/1998 TARİH VE 98/10964 Sayılı BKK/2.Md ile 7 nci soru 9 uncu soru, 8 inci soru 7 inci soru, 9 uncu soru 10 10 uncu soru, 10 uncu soru ise 11 inci soru olarak değiştirilmiştir.

Ek 16 - devam

*11-Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi (Sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için) ?			
SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN YÖNETİCİLİK EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (YANLIZ YÖNETİCİ DURUMUNDAKİ MEMURLAR İÇİN DOLDURULUR)			
Sorular	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1-Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti?			
2-Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti?			
3-Temsil ve müzakere kabiliyeti?			
4- Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti?			
5- Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti?			
6- Mahiyetindeki değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı?			
7-İş hakimiyeti, kendine güveni?			
8-Sosyal ve beşeri münasebetleri?			
SİCİL AMİRLERİNİN YURT DIŞINDA GÖREVLİ MEMURUN EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (ÜLKEYİ TEMSİLDE VE MENFAATLERİNİ KORUMADA GÖSTERİLEN BAŞARINI DEĞERLENDİRİLMESİ)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1-Yabancı dil bilgisi?			
2-Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarısı?			
3-Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet?			
4-Temsil icaplarını yerine getirmekteki başarısı?			
5- Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ülku ve kültürüne bağlılığı?			
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU:	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU:	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU:	
MEMURUN SİCİL NOTU ORTALAMASI:		MEMURUN BAŞARI DERECESESİ VE SİCİLİ:	
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN	
Adı :	Adı :	Adı :	
Soyadı :	Soyadı :	Soyadı :	
Görevi :	Görevi :	Görevi :	
İmzası :	İmzası :	İmzası :	
Adı :			
Soyadı :			
Görevi :			
İmzası :			

Ek 16 - devam

T.C. DEVLET MEMURLARI SİCİL RAPORU

Memurun	F
	0
Adı Soyadı :	T
Doğum Tarihi :	O
Görevi :	Ğ
Sicil Numarası :	R
Sicil Raporunun	A
Ait olduğu Yıl :	F

DEVLET MEMURLARI SİCİL YÖNETMELİĞİNİN 16 NCI MADDESİ

Sicil Raporlarının Doldurulmasında Uygulanacak Not Usulü ve Notların Derecelendirilmesi

Madde 16 - Sicil amirleri, sicil raporunun memurların mesleki, yöneticilik ve yurt dışı görevlerdeki ehliyetlerinin belirlenmesini sağlayan soruların herbirini, ihtiva ettikleri unsurları esas almak suretiyle 100 tam not üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek memurların sicil notunu tespit ederler. Her bir sicil amirince bu şekilde belirlenen sicil notlarının toplamının sicil amiri sayısına bölünmesi sureti ile de memurların sicil notu ortalaması bulunur ve buna göre sicil notu ortalaması:

- a) 60 dan 75'e kadar olanlar orta,
- b) 76 dan 89'a kadar olanlar iyi,
- c) 90 dan 100'e kadar olanlar çok iyi,

derecede başarılı olmuş, olumlu; 59 ve daha aşağı not alanlar ise yetersiz görülmüş, olumsuz sicil almış sayılır.Sicil notu ve ortalaması hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır.

Sicil notu ortalaması hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır.

Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığı'nın olumlu görüşünün alınması kaydıyla, kurumlar sivil raporundaki memurların mesleki, ehliyetleriyle ilgili konularda en fazla iki soru ilâve edebilirler. İlâve edilen sorular da yüz not üzerinden değerlendirilir.

** 25/09/1989 tarih ve 89 14578 sayılı BKK / 3. md. ile devlet memurları sicil raporu formunda yer alan "SİCİL NOT DEFTERİ HAKKINDA ÜST SİCİL AMİRİNİN NOTU" ibaresi metinden çıkarılmıştır.*

(www.kultur.gov.tr [13.06.2007])

Ek 17: İstanbul Topkapı Sarayı Müzesi ve İstanbul Arkeoloji Müzeleri Çalışanlarına Sorulan Sorular

1. Müzenin misyonu, amaçları ve hedefleri nelerdir?
2. Bu hedef ve amaçlar personele nasıl aktarılıyor?
3. Yazılı örnek verebilir misiniz?
4. Organizasyon şeması var mı?
5. Müzede sözleşmeli ve kadrolu kaç personeliniz var?
6. İş ve görev tanımları var mı?
7. Pozisyonlar için kimlerin uygun olacağına dair tanımlamalar var mı? (eğitim, tecrübe, bilgi ve beceri gibi)
8. Bunları kim neye göre hazırlıyor?
9. Müzede çalışan herkesin yapacağı işler tanımlanmış mı?
10. Eleman seçme ve yerleştirme nasıl yapılıyor?
11. Ne sıklıkla eleman değişimi oluyor?
12. Görüşmeleri kim yapıyor?
13. Elemanlar hangi kaynaklardan bulunuyor?
14. Deneme süreleri var mı? varsa ne kadar?
15. Oryantasyon programı uygulanıyor mu?
16. Genellikle okulların hangi bölümlerinden tercih ediliyor?
17. Nasıl personel alıyorsunuz?
18. Müze içerisinde bunların takibini yapan insan kaynakları ya da personel birimi var mı? Yoksa hangi birim takibini yapıyor?
19. Personel bilgileri veri bankasında tutuluyor mu?
20. İşten çıkarılma yapılıyor mu? Yapılıyorsa hangi durumlar söz konusu olunca yapılıyor?
21. Gerekçeleri nelerdir?
22. Çalışma saatleri nasıl?
23. Ek mesai veya fazla çalışma süreleri oluyor mu?
24. Eğitim ve gelişimleri nasıl takip ediliyor?
25. Hizmetiçi eğitimleri yapılıyor mu? Yapılıyorsa kim hazırlıyor? Kim veriyor?
26. Nasıl hazırlıyor?
27. Kimlere hazırlanıyor?
28. Eğitimler ne zamanlar veriliyor?
29. Ne sıklıkla veriliyor?
30. Performans değerlendirme sistemi var mı? Varsa ne sıklıkla yapılıyor?
31. Performansı düşük olan personele yaptırımınız nedir?
32. Performans yüksek olan personelin ödüllendirme sistemi var mı?
33. Kariyer planlama yapılıyor mu?
34. Yapılıyorsa performans sonuçları dikkate alınıyor mu?
35. Performans değerlendirme yapılmıyorsa kariyer planlama neye göre yapılıyor?
36. Terfi ve atamalar hangi dönemlerde ve neye göre yapılıyor?
37. Terfi ve ataması yapılması planlanan kişiler önceden bilgilendiriliyor mu?
38. Müzenin ihtiyacına göre gelecekte kim hangi göreve atanacak bunun için planlama yapılıyor mu?
39. Bunlara kim karar veriyor?
40. İnsan kaynakları planlaması yapılıyor mu?
41. Ücret ve yan olanaklar neye göre belirleniyor?
42. Pozisyonlar arasındaki ücret ayarlamaları ne baz alınarak hesaplanıyor ve kim yapıyor?

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Tarihi	:	17 Kasım 1979
Doğum Yeri	:	İstanbul
Lise	:	1993-1996 Suadiye Lisesi
Lisans	:	1997-2001 İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sanat Tarihi Bölümü
Yüksek Lisans	:	2003 Yıldız Teknik Üniversitesi Sanat ve Tasarım Ana Sanat Dalı Müzecilik Yüksek Lisans Programı
Çalıştığım Kurumlar	:	1997-1999 Türk Pirelli A.Ş. 2000-2001 Nişantaşı Top Shop 2002 Benkar 2003-2004 YTÜ (Asistan Öğrenci) 2005 İstanbul Modern 2005-2006 Siemens Business Services