

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/319585474>

# Müzelerde İnsan Kaynakları Yönetimi [Human Resources Management in Museums]

Article · April 2017

DOI: 10.14514/BYK.m.21478082.2017.5/1.18-34

CITATIONS

0

READS

62

1 author:



[Beste Gokce Parsehyan](#)

T.C. Istanbul Kultur University

11 PUBLICATIONS 5 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

## **MÜZELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**Yrd. Doç. Dr. BESTE GÖKÇE PARSEHYAN<sup>2</sup>**

### **ÖZET**

Bu çalışmanın amacı insan kaynakları yönetiminin müzelerde etkinliğinin ve öneminin araştırılmasıdır. 20. yüzyılın başlarında literatüre personel yönetimi şeklinde giren anlayış, 1980’lerde insan kaynakları yönetimi yaklaşımına dönüşmüştür. İnsanla ilgili her konuyu ele alan yaklaşım, onun gereksinimlerini karşılayarak verimliliğini artırmayı amaçlamaktadır. İnsanın verimliliğinin artışı örgütlerin de verimliliğini artırarak paralel bir ivme kaydedecektir. Örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlamasında çalışanlar kilit role sahiplerdir. Bu nedenle, çalışanların işe alım süreçleri, eğitim programları, kariyer gelişimleri ve yetkinliklerine göre pozisyonlarda çalışmaları insan kaynakları yönetim sürecinin birer parçasıdır. Bütün kurumlarda olduğu gibi müzelerde de insan kaynakları yönetimi önem arz etmektedir. Uluslararası Müzeler Konseyi’nin yönetim planlamasında ilk üçte yer alan insan kaynakları, ülkemizde yer alan 224 özel müzenin

---

<sup>2</sup> Sanat Yönetimi Bölümü, İstanbul Kültür Üniversitesi, b.gokce@iku.edu.tr

sadece 4 tanesinde etkin olarak işlemektedir. Söz konusu 4 müzenin dünyadaki büyük müzelerle rekabet edebilecek nitelikte işleyen insan kaynakları yönetim süreçleri bulunmaktadır. Geri kalan 220 müzede ise insan faktörünün sadece müzede gerekli idari işleri gerçekleştirecek kişiler olarak görüldükleri ve personel yönetimi anlayışının devam ettiği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Müzeler, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kar Amacı Gütmeyen Organizasyonlar

**JEL Kodları:** L31, M12

## **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN MUSEUMS**

### **Abstract**

The aim of this study is to investigate into the significance and effectiveness of human resources management in museums. The concept, which got into the literature as an understanding of staff management, turned into an approach called human resources. That approach embraces each subject on humans and it aims to contribute to its effectiveness by fulfilling their needs. The productivity of humans adopts acceleration parallel with the increase of productivity among organisations. Employees possess an important role in ensuring the sustainability of organisations. For this reason; recruitment, training programmes, career developments and assigning the employees in accordance with their skills constitute a crucial process of human resources management. Human resources management is important for museums as well as other institutions. Human resources is positioned within the first three heads of management planning made by International Museums Council; however, it functions effectively only at four private museums among other 220. Human resources management process at these four museums can easily compete with leading museums all around the world. When the other 220 museums are concerned, it could be suggested that the human factor is approached only as an administrative element and the understanding of staff management still survives.

**Keywords:** Museums, Human Resources Management, Non-profit Organizations

**JEL Codes:** L31, M12

## 1. Giriş

İnsan kaynakları, 19. yüzyılda ortaya atılmış bir kavram olmasına karşın, 20. yüzyılın başlarında Taylor ve Fayol'un çalışmaları neticesinde yönetimin bir bilim alanı olarak kabul görmesinin ardından "personel yönetimi" anlayışı şeklinde literatüre girmiştir. 1980'lerde ise çalışanların yeteneklerini, yaratıcılıklarını, bilgilerini ve ihtiyaçlarını karşılama ve geliştirme temeline dayanan "insan kaynakları yönetimi" kavram olarak kullanılmıştır (Güler 2006: 18).

Bugün organizasyonlar, küresel rekabet ortamında sürdürülebilirliklerini sağlamaya çalışmaktadırlar. Sosyal bilimciler, insan kaynakları fonksiyonunun önemine değinerek, organizasyonlara rekabet üstünlüğü sağlayacak temel faktörlerin insan kaynakları yönetimi ile stratejik yönetimin birlikteliğinden geçtiğini vurgulamaktadırlar.

Ülkemizde insan kaynakları yönetiminin etkin şekilde kullanıldığı şirketler, genellikle kurumsal ve büyük ölçekli işletmelerdir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde insan kaynakları yönetiminin etkin şekilde uygulanmadığı gözlemlenmektedir. Kar amacı gütmeyen organizasyonlarda ise insan kaynakları yönetimi, bugünkü anlamından ziyade personel yönetimi şeklinde uygulanmaktadır.

Kar amacı gütmeyen organizasyonlardan olan vakıf müzeleri bu çalışmanın konusunu oluşturacaktır. Vakıflara bağlı olan müzelere, özel müzeler de denmektedir. Müzeler, tek bir lokasyonda yer almalarına rağmen küresel ölçekte faaliyet gösteren organizasyonlardır. Geçici sergiler aracılığıyla yurtdışından farklı bir koleksiyonu sergileyebilirler ve kendi koleksiyonlarını yurtdışına gönderebilirler. Müzelerin sürdürülebilir olabilmeleri için kendilerini sürekli yenilemeleri ve yaratıcı kimliklerini ön planda tutmaları gerekmektedir. Bu bağlamda istihdam ettikleri personellerin nitelikleri önem arz etmektedir. Çalışma kapsamında müzelerde insan kaynakları yönetiminin nasıl işlediği analiz edilerek değerlendirilmiştir. Çalışmanın en önemli kısıtı,

insan kaynakları ile ilişkili olarak spesifik bir konuya değinilememiş olmasıdır. Bunun nedeni, ana kütlenin 20 kişiyi aşmaması sebebiyle anket çalışması gibi istatistikî yöntemlere uygun olmamasıdır. Birebir görüşmelerle ilerlenen bu çalışma, ilerleyen dönemlerde müzelerde insan kaynakları departmanlarının sayılarının artması ile tekrar gözden geçirilerek genelden özele indirgenebilir. Yapılan literatür incelemesi sonucunda ise daha önce insan kaynakları yönetiminin müzeler özelinde herhangi bir çalışmada ele alınmadığı ve literatürdeki diğer insan kaynakları yönetimi çalışmalarından ayrıldığı belirtilebilir. Bu bakımdan yapılan değerlendirmelerin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişim Süreci**

Ortak amaçla bir araya gelen insanların bilinçli bir şekilde oluşturdukları güç ve eylem birliği örgüt olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin olduğu yerde yönetim de var olmaktadır. Yönetim, örgütleri amaç ve hedeflerine ulaştıran zorunlu bir faaliyettir (Güney, 2011: 6). İlk çağlardan günümüze kadar insanlar, yaşamlarını sürdürebilmek ve ihtiyaçlarını giderebilmek için iş bölümü yapmışlardır. Bu bağlamda yönetim kavramının insanlık tarihi kadar eski olduğunu söylenebilir. İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişiminde net bir dönem belirleyebilmek olanaksızdır. Kolektif çalışmanın olduğu her alanda insan kaynağının yönetimi de var olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi kavramının bugün kullandığımız anlama gelene kadar geçtiği aşamalarda tarihsel olaylardan etkilendiği söylenebilir (Köksal, 2005: 7). Sanayi devrimi, sendikacılığın doğuşu, dünya savaşları ve küreselleşme modern insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında önemli rol oynamışlardır.

### **a. Sanayi Devrimi**

Birim üretimden kitlesel üretime geçilmesinin bir sonucu olarak 18. yüzyılın ortalarında ortaya çıkan Sanayi Devrimi, bütün dünyayı kültürel, sosyal ve ekonomik olarak

etkilemiştir. İnsan kaynakları yönetimi, bu dönemde hem sanayinin ihtiyacı hem de sosyal tepkiler nedenleriyle geliştirilmeye muhtaç kalmıştır.

Yaşanan teknolojik gelişmeler sonucunda fabrikalar, belirli düzeyde uzmanlık becerisi gerektiren makineleri kullanabilecek çok sayıda çalışana ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Bu durum ise, iş görenleri eğitmek ile onları yönlendirmek amacı ile beşeri kaynaklar konusunda uzman olan yöneticilere ihtiyacı doğurmuştur (Şimşek ve Öge, 2011: 3).

Devrimin ardından sanayi çalışanlarına verilen düşük ücretler, mesai saatlerinin uzunluğu, kadın ve çocuk işgücünün sömürülmesi sosyal alanda tepkilere yol açmıştır. Tepkileri bastırabilmek için işçilerin lehine yasalar çıkartılmış, verimliliği artırabilmek için çaba sarf edilmiş ve işçilerin sorunlarıyla ilgilenme gerekliliği doğmuştur (Köksal, 2005: 8).

Bütün bu yaşananlara istinaden ilk resmi insan kaynakları uygulamalarının Sanayi Devriminin bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylenebilmektedir.

#### **b. Sendikacılığın doğuşu**

Sanayi Devrimi sonrasında uzun çalışma saatlerine tepki, kadın ve çocuk işçilerin korunması, düşük ücretlerin iyileştirilmesi, genel oy hakkının elde edilmesi gibi konularda dönemin işçi kuruluşları radikal örgütler olarak uzun bir süre mücadele etmişlerdir. Marksizm ve anarşizm gibi düzen karşıtı ideolojiler, bazı siyasi partiler işçilerin verdiği mücadelelere teorik bazda katkıda bulunarak işçi örgütlerini etkilemiş ve kendilerine taban oluşturmuştur. Verilen mücadeleler sonucunda sendikacılık yasallık kazanmıştır (Mahiroğulları, 2015: 10).

Sendikalar, çalışanların haklarını ve çıkarlarını gözetmek, hayat koşullarını iyileştirmek, sorunlarını çözmek için kurulmuş ekonomik, siyasi ve sosyal fonksiyonlar taşıyan örgütler olarak tanımlanabilir. Sendikal faaliyetler sonucunda, işçilerin çıkarına hizmet eden toplu sözleşmeler, maddi ve sosyal haklar ortaya çıkmıştır. Bu hakları ve sözleşmeleri düzenlenmek ve sistematik hale getirmek için insan kaynakları yönetimine duyulan ihtiyaç artmıştır.

### **c. I. ve II. Dünya Savaşları**

Dünya savaşları döneminde işgücünün büyük bir kısmı silah altına alınmış ve geride kalanların endüstride etkin biçimde nasıl kullanılacağı sorunu ortaya çıkmıştır. Kadınların iş gücüne dahil olmaları, bu dönemde yaşanan eksik istihdamın bir sonucu olarak görülebilir.

Özellikle II. Dünya Savaşı esnasında savaş stratejilerinde kullanılmak üzere geliştirilen teoriler, savaşın ardından organizasyonel yapılarda kullanılmaya başlanmıştır. Savaşın bitimiyle ülkelere dönen askerlerin sektörlerde istihdam edilmeleri gerekmiştir. Savaş stratejilerine hakim olan bireyler, kalifiye eleman olarak nitelendirilmiş ve istihdam edilmeleri esnasında niteliklerine göre pozisyonlarda görevlendirme sistemi ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlamda kullanımının ikinci dünya savaşının bitiminde ortaya çıktığı söylenebilir.

### **d. Küreselleşme**

Küreselleşme hayatın her alanını etkilemiş bir olgudur. Küreselleşme ile birlikte örgütler modern yapılardan post modern yapılara dönüşmüşlerdir. Post modern örgütlerin yönetim yapılarında

küreselleşme ile birlikte üç önemli gelişme yaşanmıştır. İlki internet ve bilişim teknolojisindeki gelişmelerdir. İkinci gelişme, küresel ölçekte rekabet ortamının doğmasıdır. Post modern örgütler, küreselleşme ile artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için daha esnek yapıda ve çekirdek işlerine odaklanmış örgütler olarak tanımlanabilirler. Üçüncü gelişme ise insanın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkmasıdır (Koçel, 2011:372). İnsanın değerinin giderek önemli bir hal alması, örgütlerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarını da modernize etmiştir. Günümüzde bir örgütün piyasa değeri, fiziksel varlıkları ile entelektüel sermayesinin toplamına eşit olarak görülmektedir (Koçel, 2011:373). İnsan kaynağının etkin yönetilebilmesi ve çalışanların beklentilerinin karşılanabilmesi için insan kaynakları departmanları kurumsal yapılarda ön plana çıkmış ve tamamen çalışanların hakları, eğitimleri, kariyer gelişimleri gibi konularda uzmanlaşmışlardır.

### **3. Kar Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynakları yönetimi kar amacı gütmeyen organizasyonlarda son derece önem arz etmektedir. Bunun nedeni olarak üç farklı boyut gösterilmektedir. İlk boyut; kar amacı gütmeyen organizasyonların sağladığı personel hizmetleri, çalışanlarını fiziki sermaye yatırımları yerine koyma anlamının dışındadır (Akingbola, 2006: 1708). Kar amaçlı organizasyonlarda çalışanlar, genellikle fiziki sermaye olarak görülmektedirler. Ancak, kar amacı gütmeyen organizasyonlarda çalışanlar, örgütün en önemli varlıklarıdır. İkinci boyut, kar amacı gütmeyen organizasyonlarda çalışanların içsel değerlerden etkilenmeleri ve bu değerlerle motive olmalarıdır. Örgütlerin misyonu, demokratik anlayışa sahip örgüt kültürü, bireysel değerlere verdikleri önem gibi faktörler içsel değerler arasında sayılmaktadırlar (Brandel, 2001: 13). Son boyut ise çalışanların kar amacı gütmeyen organizasyonların stratejik planlamalarında en kritik paydaş olarak görülmeleridir (Akingbola, 2006: 1708). Üç boyuttan da anlaşıldığı üzere kar amacı gütmeyen organizasyonların sürdürülebilir olabilmelerinin temelinde insan faktörü yer

almaktadır. Bu nedenle bu tip organizasyonlarda birincil varlık olarak insan kaynakları yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin operasyonel anlamda iyi işlemesi elzemdir. Kalifiye eleman istihdam etmesi, çalışanlarının gelişmesi ve yetiştirilmesini destekleyen eğitim programları düzenlemesi, nispeten rekabetçi ücretler ödemesi ve sosyal fayda sağlamaları sürdürülebilirlik için önem taşımaktadır.

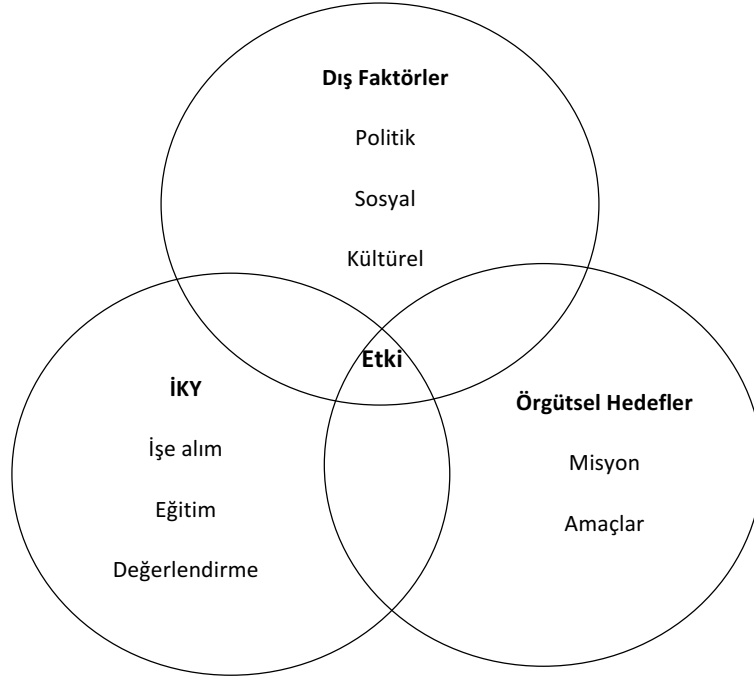
Yapılan ampirik çalışmalar kar amacı gütmeyen organizasyonlarda çalışanların, kar amacı güden organizasyonlarda çalışanlara göre farklı kişilik özellikleri olduğu için değişik ihtiyaçları olmadığını göstermektedir. Bu kurumlarda çalışanlar, yaptıkları işin karşılığında parasal olmayan ödüller de almayı tercih etmektedirler (Ridder ve McCandless, 2010: 130). Böylelikle bu kurumlarda çalışan bireylerde duygusal bağlılık oranının daha yüksek olacağı da söylenebilir.

Kar amacı gütmeyen organizasyonlara örnek olarak özel müzeler gösterilebilmektedir. Kültür endüstrisinin bir parçası olan müzelerde insan kaynakları yönetimi, stratejik planlamalar yapan bir departman şeklinde örgüt şemasına eklenmiştir. Ancak, ülkemizde insan kaynakları yönetimini kurumsal olarak işleten müze sayısı oldukça azdır. Müzeler özeline inmeden önce sanat kurumları genelinde insan kaynakları yönetiminin işleyişine değinmek yararlı olacaktır.

#### **4. Sanat Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi**

Sanat kurumları misyonlarını, stratejik planlarını ve sektördeki konumlandırımlarını iç ve dış çevreleri ile ilişki kurarak tespit etmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi politikaları ve prosedürleri de dış çevre ile örgütsel hedeflerle paralellik göstermelidir. Toplumdaki ve kültür endüstrisindeki dış faktörler, sanat kurumlarının amaçlarını ve stratejilerini yaşlanan nüfusa göre belirlemelerine neden olabilir. Bunun nedeni demografik verilerde yaşlı nüfusun net gelirlerinin ve sanatsal ilgilerinin daha üst seviyede çıkmasıdır. Stratejik plan ve dış çevreden kaynaklı bilgiler, insan kaynakları yönetiminin gönüllüler temelinde planlanmasına neden olabilir. Benzer şekilde teknolojik ve ekonomik faktörler, işe alım ve eğitim programlarına yön verebilirler. Sanat kurumlarında insan kaynakları yönetimi, dış çevre faktörleri ve örgütsel

hedefler bütünlük gösterdiğinde performans üst seviyelere çıkmaktadır. Şekil 1’de bu bütünleşme “etki alanı” olarak gösterilmektedir (Radbourne ve Fraser, 1996: 180).



Şekil 1. Dış faktörler, örgütsel hedefler ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi

Kaynak: Radbourne ve Fraser, 1996: 181.

Sanat kurumlarında insan kaynakları departmanları, yaratıcı sektörde çalışan elemanlarını etkin, sorumlu ve etik olarak görev yapmaya teşvik etmek için kurumun rollerini, fonksiyonlarını ve prosedürlerini insan kaynakları politikasını geliştirirken detaylı şekilde tespit etmekle yükümlüdür. İnsan kaynakları departmanları, kurum çalışanlarına özel bir rehber hazırlayabilirler. Örneğin Amerikan Tiyatro Teknolojileri Kurumu (USITT), bünyesinde sadece yedi çalışan olmasına rağmen özel olarak bir çalışan rehberi hazırlamıştır. Beş ana başlık ve yirmi dört alt başlıktan oluşan rehberde; eşit fırsatlar, işe alım prosedürleri

sınıflandırılması, performans izleme, iş günü ve maaş bordrosu, fazla mesai, yemek arası ve dinlenme zamanları, sigorta, tütün kullanımı, toplantılar, üyelikler gibi konular ele alınmıştır (Byrnes, 2013: 218-219). Kurumlarda çalışan sayısının çokluğuna bakılmaksızın insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak çalışanların bilinçlendirilmesi önemlidir. Özlük haklarını bilen bir çalışan, daha etkin ve verimli çalışabilecektir.

## **5. Müzelerde İnsan Kaynakları Yönetimi**

Kar amacı gütsün veya gütmesin bütün organizasyonlarda yönetimin fonksiyonları etkin kullanılmalıdır. Yönetim sürecinde ilk unsur planlamadır. Uluslararası Müzeler Konseyi'nin (ICOM) yayınında, müze yönetiminin planlama aşamasında yedi madde sıralanmıştır: Finansal planlama, toplumsal katılım faaliyetleri, insan kaynakları planlaması, yapısal planlama, iletişim/pazarlama/görünürlük, ulusal gündeme katılım ve hizmet verimliliği (Edson, 2004: 143). Diğer organizasyonlardan farklı olarak müzeler, işletmenin temel fonksiyonlarının tümünü planlamaya dahil etmek yerine sadece finans, insan kaynakları ve pazarlama fonksiyonları üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.

Müze yönetimleri personel ile ilgili konulara ise çok fazla dikkat etmezler. Genel bir insan kaynakları politikası hazırlama, kadronun bölümlenmesi ve performans değerlendirme konuları öncelikle ele alınmaktadır (Ambrose ve Paine, 2006; Sandell ve Janes, 2007). Genellikle büyük ve kurumsal müzeler (örneğin Amerika'da ve İngiltere'de yer alan müzeler), insan kaynakları yönetiminin işleyiş biçimi ile ilgili çeşitli kaynaklar ve rehberler geliştirmektedirler. Bu geliştirilen kaynaklara ve rehberlere uygun davranılması müzeler için esas teşkil eder. İçeriklerinde ise insan kaynakları standartları ve müze profesyonellerine insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarını açıklayacak öneriler yer almaktadır (Zbucnea, 2013: 482). İnsan kaynakları yönetimi, üst yönetim seviyesinde de temsil edilebilmektedir. Örneğin, dünyanın önemli müzelerinden biri olan Metropolitan Müzesi, insan kaynakları departmanının 2006 yılı itibarıyla yönetim kurulunda temsil edilmesine karar vermiştir. 2001 yılından 2006 yılına kadar insan kaynakları müdürü olarak görev yapan Debra A. McDowell, 2006 yılı Temmuz ayında yönetim kurulunun yaptığı seçim sonucunda İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Başkan Yardımcısı görevine atanmıştır. Müzenin tarihinde bir ilk olan bu

kararın alınmasında, McDowell'ın beş yıllık çalışması neticesinde insan kaynakları yönetiminin önemi konusunda çalışanları bilinçlendirerek saygı kazanması ve müzeyi farklı bir seviyeye çıkarması neden olarak gösterilmiştir (Debra A. McDowell, 2006:8).

Türkiye'de ise insan kaynakları yönetimine verilen önem yok denecek kadar azdır. Türkiye'de özel müzeler, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü denetiminde hizmet vermektedirler. Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü verilerine göre, 30 Aralık 2016 tarihi itibarıyla ülkemizde 224 özel müze faaliyet göstermektedir (<http://www.kulturvarliklari.gov.tr/TR,43980/ozel-muzeler.html>, 25 Ocak 2017'de erişildi). 224 özel müze üniversitelere, belediyelere, valiliklere, kaymakamlıklara, özel şirketlere ya da şahıslara bağlı olarak hizmet vermektedir. Bünyesinde insan kaynakları departmanı bulunan müze sayısı ise sadece dört adetle sınırlıdır. Dört müze de İstanbul'da konumlanmıştır. 220 müze, ya bağlı oldukları kurumların insan kaynakları departmanlarından ya da müze müdürlerinden yararlanarak insan kaynakları yönetimini gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bu noktada müzelerin kurumsallaşmasında sorunlar yaşanmaktadır. İnsan kaynakları departmanı olmayan müzeler incelendiğinde bünyelerinde çalışan personel sayısının asgari 1 azami 10 kişiyi geçmediği gözlemlenmektedir.

Diğer sektörlerden farklı olarak kültür endüstrisinin oyuncularından olan müzelerde müdürler, yöneticiler, proje uygulayıcıları ve üst yönetimde yer alan kişiler her zaman riskle karşı karşıyadırlar. Bilgi, eğitim ve iletişim farklılıkları ile küreselleşmenin sürekli tetiklediği rekabet ortamı müze yönetimini giderek zorlaştırmaktadır. Sektördeki değişimlere adapte olabilmek, rekabet avantajını koruyabilmek ve toplumla müzeler arasındaki farklılıkları en aza indirmek için personellerin sahip olmaları gereken nitelikler vardır (Raipa ve Pauliukeviciute, 2010: 86): 1. Kişinin insan haklarına saygılı ve doğru tutumlara sahip olması. Bu özellikler, iyi bir iletişimin ve kültürler arası etkililiğin en önemli başlangıç noktası olarak görülmektedir. 2. Gerekli teknik bilgilerle donanmış ve karmaşık sosyal, ırksal, dilsel ve kültürel ortamla başa çıkabilecek nitelikte olması. 3. İnsanlar arasında bilgi akışı sağlamak için sektörde uzun süre kalmak istemesi, devamlılık ve tutarlılık göstermesi.

İnsan kaynakları departmanları, sıralanmış olan özellikleri işe alım sürecinde tespit edebilmek için ve işe alım sürecinin ardından istihdam edilen personelde mevcut özelliklerin geliştirilmesi için çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. İnsan kaynakları departmanını organizasyon şemalarına ekleyen dört müzenin insan kaynakları yöneticileriyle birebir görüşmeler yapılmıştır. İnsan kaynakları departmanlarının işe alım, motivasyon, eğitim, oryantasyon, kariyer planlama gibi konularda nasıl bir yönetim şekli izledikleri irdelenmiştir. İnsan kaynakları departmanlarında görev alan personel sayıları 1 ya da 2 kişi olarak belirlenmiştir. Söz konusu müzelerin insan kaynakları departmanları genel olarak aynı iş tanımları üzerine odaklanmaktadırlar. İşe alım sürecindeki mülakatların düzenlenmesi, personel özlük haklarının belirlenmesi, performans değerlendirme testinin yapılması, motivasyon stratejileri geliştirilmesi, oryantasyon ve eğitim programları planlaması insan kaynakları departmanının görevleri arasında yer almaktadır. Dört müzenin de işe alımda en hassas oldukları noktalar adayların sanata ilgili olmaları, kurumun düzenledikleri organizasyonlara düzenli katılım sağlayan bireyler olmaları ve kurum kültürü hakkında bilgi sahibi olmalarıdır.

Boylan'a göre (2004: 147-160) insan kaynakları departmanının temel görevleri işe alım sürecinin tamamlanması ile başlamaktadır. Personelin eğitimleri, özlük haklarını bilmeleri, yasal prosedürlere hakim olmaları, iş tanım formlarının oluşturulması, terfi koşullarını öğrenmeleri ve müzenin yönetmelik ve yönergelerini bilmeleri insan kaynakları departmanı aracılığıyla gerçekleştirilmelidir. Ülkemizde yer alan dört müzeye bakıldığında iş tanım formlarının ve yedekleme şemalarının mevcut olduğu görülmüştür. İşe alımın hemen ardından oryantasyon programı da düzenleyen müzeler, personellerine kurumla ilgili detaylı bilgileri sağlamaktadırlar. Özellikle çalışanlarının kariyer gelişimlerine özen gösterdikleri gözlemlenen müzelerde, eğitim programları düzenli olarak gerçekleştirilmektedir.

Bu bağlamda ülkemizde sadece dört müzede bulunan insan kaynakları departmanlarının Uluslararası Müzeler Konseyi'nin tanımlarına ve direktiflerine uygun hareket ederek, modern anlamda insan kaynakları yönetimi sergiledikleri söylenebilmektedir.

## 6. Sonuç

Müze yönetimi, 1970’lerde kültür endüstrisinin gelişimi ve sanat yönetimi kavramının ortaya çıkması ile önem kazanmıştır. 1970’lerden itibaren birer işletme gibi yönetilmeye başlayan müzelerde departman yapıları ortaya çıkmış ve kurumsallaşma süreci başlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminin ise 1980’lerde insanın örgütlerin en önemli kaynağı olmasının fark edilmesi ile birlikte personel yönetiminden evrilerek geliştiği söylenebilir.

Personel yönetimi, kısa vadeli işlerin akışını kontrol etmeye yönelik bir süreç olarak görülebilir. İnsan kaynakları yönetimi ise uzun vadelidir ve insanı ilgilendiren her süreçle ilgilenmektedir. Küreselleşme ile artan rekabet ortamında insan kaynakları yönetimi, organizasyonların sürdürülebilirliklerini sağlamaları için önemli bir rol oynamaktadır. Ülkemizde kurumsal yapıya sahip kurum ve kuruluşlarda ön planda tutulan insan kaynakları yönetimine, müzelerde nadiren rastlanmakta olduğu tespit edilmiştir.

224 özel müzenin sadece 4 tanesinde insan kaynakları departmanı bulunmaktadır. Türkiye’nin uluslararası tanınırlığa sahip özel müzelerinde bile insan kaynakları departmanı olmayanlar bulunmaktadır. Çoğu müze, bünyesinde insan kaynakları departmanı bulundurmamak yerine bağlı oldukları vakfın, üniversitenin, belediyenin veya şirketlerin insan kaynakları departmanlarından yararlanmaktadır. Özellikle şahıslara ait müzelerde, insan kaynaklarından bahsetmek oldukça zordur. Şahıs müzelerinde personel yönetimi süreci devam etmektedir ve bu süreci müze müdürü idare etmektedir.

İnsan kaynakları departmanının müzenin bünyesinde olmasının önemli avantajlarından biri, kurum kültürünü tanıyan ve özümsemiş kişiler tarafından yönetim sürecinin kontrol edilmesidir. İşe alım sürecinde objektif değerlendirme yaparak adaların kurum kültürüne uygun olup olmadıklarını saptayabilmek, kurumda çalışan insan kaynakları departmanı çalışanları tarafından daha sağlıklı gerçekleştirilecektir. İşe alım sürecinde yapılacak hatalar daha sonra kuruma işgücü devir oranı maliyeti yaratacaktır. Kar amacı gütmeyen kurumların bu maliyetle baş edebilmeleri ise oldukça zordur.

İnsan kaynakları departmanlarının görevleri işe alım sürecinin tamamlanmasının ardından da devam etmektedir. Eğitimler, oryantasyon programları, performans değerlendirmeleri ve kariyer gelişimi planlamaları insan kaynakları yönetiminin önemli unsurlarıdır. Her geçen gün gelişen teknoloji, içinde yaşadığımız bilgi toplumuna adaptasyonu güçleştirmektedir. Bu noktada insan kaynakları departmanları, çalışanların uyum sürecinde zorlanmamaları için gerekli tedbirleri alarak onları geliştirmekle yükümlüdürler.

Kültür endüstrisi bütün dünyada küreselleşmenin etkisiyle rekabet ortamına konu olmuşken, ülkemiz müzelerinin kurumsallaşmalarını tamamlamadan ne kadar süre ayakta kalabileceklerini tahmin etmek olanaksızdır. Ancak, çalışmada yer alan dört müzenin uluslararası müzelerde uygulanan insan kaynakları yönetimi anlayışını benimsemiş oldukları da belirtilmelidir.

## KAYNAKÇA

**Akingbola, Kunle (2006)** "Strategy and HRM in Nonprofit Organizations: Evidence from Canada"; *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (10), s. 1707-1725.

**Ambrose, Timothy ve Crispin Paine (2006)** *Museum Basics*, London: Routledge.

**Boylan, Patrick (2004)** "Managing People", *Running a Museum: A Practical Handbook* içinde (der. P.J. Boylan), s. 147-160, France: ICOM.

**Brandel, Gayle A. (2001)** "The Truth about Working in Not-for-profit"; *CPA Journal*, 71(10), s. 13.

**Byrnes, William J. (2013)** *Management and the Arts*, 4. Baskı, İngiltere: Taylor&Francis.

**Debra A. McDowell Elected Vice President for Human Resources at the Met (2006, 13 Haziran)** *The New York Amsterdam News*, s. 8.

**Edson, Gary (2004)** "Museum Management", *Running a Museum: A Practical Handbook* içinde (der. P.J. Boylan), s. 133-145, France: ICOM.

**Güler, Ebru Çetin (2006)** "İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E- İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler"; *Ege Akademik Bakış*, 6(1), s. 17-23.

**Güney, Salih (2011)** *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel.

**Koçel, Tamer (2011)** *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta.

**Köksal, Mustafa (2005)** *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kocaeli Üniversitesi.

**Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü.** <http://www.kulturvarliklari.gov.tr/TR,43980/ozel-muzeler.html>, 25 Ocak 2017'de erişildi.

**Mahiroğulları, Adnan (2015)** "Sendika-Siyaset İlişkisinin Teorik Çerçevesi ve Günümüzdeki Düzeyi"; *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(2), s. 8-23.

**Radbourne, Jennifer ve Margaret Fraser (1996)** *Arts Management: a Practical Guide*, Avustralya: Allen&Unwin.

**Raipa, Alvydas ve Audrone Pauliukeviciute (2010)** “Human Resource Management in the Culture Sector: Problems and Solutions”; *Public Administration*, 3/4(27/28), s. 85-93.**Sandell,**

**Richard ve Robert R. Janes (der.) (2007)** *Museum Management and Marketing*, London: Routledge.

**Şimşek, M. Şerif ve Hüsnü Serdar Öge (2011)** *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Konya: Eğitim.

**Zbucnea, Alexandra (2013)** “Human Resources Management in the Education Departments of Museums: A Worldwide Survey”; *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8(3), s. 479-510.