

UOT:069

Sabina BABAYEVA  
Azərbaycan Turizm və Menecment Universiteti, müəllim  
sabina.babayeva@atmu.edu.az

### Muzeylərdə insan resurslarının idarə edilməsi prinsipləri

#### Principles of Human Resource Management in Museums

##### Принципы управления человеческими ресурсами в музеях

**Xülasə:** Kadrların idarə olunması xüsusi əhəmiyyət kəsb edən bir sahədir. Bir təşkilatın kadr idarəetmə sisteminin qurulmasında fərdi amili nəzərə alaraq bir işçinin xarici şərtlərə uyğunlaşması məsələlərinin ümumiləşdirməyə və həyata keçirməyə imkan verir. Bu gün muzeylər, xüsusən böyük muzeylər ixtisaslı kadrlara çox ehtiyac duyurlar. Bir muzey İR mütəxəssislərini işə götürsə belə, muzeyin yüksək səviyyəli işçilərinin kadr idarəçiliyi və rəhbərlik əsaslarını da dərk etmələri vacibdir. Bu, kadrların idarə olunmasına cavabdeh olan direktorlar və şöbə müdirləri üçün bir tələb olmalıdır. Bütün yüksək və orta səviyyəli işçilər, ixtisaslarından və əsas vəzifələrindən asılı olmayaraq, muzeyin kadr siyasətinin rəsmi prosedurlarını və siyasətlərini, həmçinin müvafiq milli qanunları başa düşməlidirlər. Kadrlar ilə işin təşkili kadr siyasətinin inkişafı, kadrların hazırlanması, seçilməsi və yerləşdirilməsi, onların qiymətləndirilməsi, yenidən hazırlanması və ixtisasartırma, formalaşdırma və motivasiyanın inkişafı daxildir.

**Açar sözlər:** kadr siyasəti, muzeylərdə İR, Mannerheim Muzeyində İR siyasəti, Kiji Muzey-Qoruğunda İR, kadrların idarə edilməsi.

**Abstract:** Personnel management is an area of special importance. It allows to generalize and implement the issues of adaptation of an employee to external conditions, taking into account the individual factor in the establishment of the personnel management system of an organization. Today, museums, especially large museums, are in great need of qualified personnel. Even if a museum hires HR professionals, it is important that the museum's senior staff understand the basics of personnel management and leadership. This should be a requirement for directors and department heads responsible for personnel management. All senior and mid-level staff, regardless of their specialization and core responsibilities, must understand the formal procedures and policies of the museum's personnel policy, as

well as relevant national laws. The organization of work with personnel includes the development of personnel policy, training, selection and placement of personnel, their evaluation, retraining and development of professional development, formation and motivation.

**Keywords:** HR policy, HR in museums, HR policy in Mannerheim Museum, HR in Kiji Museum-Reserve, HR management.

**Резюме:** Особое значение имеет управление персоналом. Это позволяет обобщить и реализовать вопросы адаптации сотрудника к внешним условиям с учетом индивидуального фактора при построении системы управления персоналом организации. Сегодня музеи, особенно крупные музеи, остро нуждаются в квалифицированных кадрах. Даже если музей нанимает специалистов по персоналу, важно, чтобы старшие сотрудники музея понимали основы управления персоналом и лидерства. Это должно быть требованием для директоров и руководителей отделов, ответственных за управление персоналом. Все сотрудники высшего и среднего звена, независимо от их специализации и основных обязанностей, должны понимать формальные процедуры и политику кадровой политики музея, а также соответствующие национальные законы. Организация работы с персоналом включает разработку кадровой политики, обучение, подбор и расстановку кадров, их оценку, переподготовку и повышение квалификации, формирование и мотивацию.

**Ключевые слова:** Кадровая политика, кадры в музеях, кадровая политика в музее Мannerгейма, кадры в музее-заповеднике Киджи, управление персоналом.

Kadrlar siyasəti kadrlara, keyfiyyətə və səlahiyyətli işçilərin sayına olan tələbləri müəyyən edən əsas prinsiplər kimi başa düşülür. Kadr siyasəti ştat cədvəllərində, kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsinə, işçilər üçün qiymətləndirmə və təsviq tədbirlərinə dair tələblərdə göstərilir. Kadrların strateji idarə olunmasında mühüm rol kadr planlaşdırması oynayır. Mahiyyəti isə aşağıdakılardan ibarətdir:

- iş yerlərinin artırılması və kadrların peşəkar inkişafı üçün şəraitin yaradılması daxil olmaqla təşkilatın kadr strategiyasının hazırlanmasında;
- zəruri iş şəraitini planlaşdırarkən;
- təşkilatın hər vakansiya üçün və müvafiq müddətdə işçilərlə kamiiyyət və keyfiyyətlə işləməsi istiqamətləndirmək. Kadr planlaşdırması qısamüddətli (iki ilə qədər), orta müddətli (2-5 il) və uzunmüddətli (beş ildən çox) bölünür [4].

Hər bir muzey xarici və daxili mühitdə fəaliyyət göstərir. Bir muzeyin xarici mühiti haqqında danışsaq, bunun muzeyə əhəmiyyətli dərəcədə təsir etdiyini qeyd etmək lazımdır. Muzey müəssisələri həm mənbələri, həm də istehlakçıları üçün ətrafdakı dünyadan tamamilə asılıdır.

Bir muzey müəssisəsinin daxili mühiti, xarici mühitdən fərqli olaraq, birbaşa muzeyin içərisində olanı mənimsiyir və xaricində deyil. Bir muzeyin daxili mühiti anlayışı aşağıdakı kimi müəyyən edilə bilər: bir muzey müəssisəsinin daxili mühiti onun fəaliyyətinə birbaşa təsir edən bir muzeyin əsas tərkib hissəsidir.

Daxil olan amillərin təhlilində aşağıdakılar nəzərə alınır.

1. Bazarın vəziyyəti və xidmət səviyyəsi. Hansı məhsulların və xidmətlərin müəyyən tələblərə cavab verdiyini anlamaq və hansına diqqət yetirmək vacibdir.

2. Maliyyə mənbələri. Aşağıdakıları qiymətləndirin:

a) İnvestisiya necə yerləşdirilir?

b) Muzey müəssisəsi inkişaf üçün pulu necə ayırır?

c) Planlaşdırılan dəyişikliklər üçün əsas kimi maliyyə mənbələrinin cari istifadəsi nə dərəcədə effektivdir?

3. Əməliyyatlar və performans. Muzey müəssisəsinin vaxt, dəqiqlik, xərc və əmək baxımından xidmətlərini nə dərəcədə səmərəli olduğunu öyrənin.

4. Texnologiya. Mövcud səmərəliliyi və yeni texnologiyalara investisiya nəticəsində xidmət sahəsinin daha da genişlənməsi potensialını qiymətləndirin.

5. İdarə və heyət. Qlobal hədəflərə əlaqəli səylərin necə paylandığını qiymətləndirin; Təyin edilmiş tapşırıqları yerinə yetirmək üçün faydalı və ya potensial mövcud olan yüksək ixtisaslı və təcrübəyə malik kifayət qədər sayda mənecerin olmasını, bu tapşırıqlara uyğun olduqlarını və kadrları həvəsləndirmək üçün rəhbərlikdən istifadə edə biləcəyini təmin edin.

6. Təşkilat. Quruluşun vəzifələrin icrasına kömək etdiyini və ya maneə olduğunu qiymətləndirin və ünsiyyəti asanlaşdırdıqlarını yoxlayın.

7. Məlumat. Müvafiq məlumatın faydalı olub-olmadığını, ehtiyac duyan şəxs tərəfindən nə vaxt və harada lazım olduğunu qərar verin; keyfiyyətsiz və ya gec məlumatlara görə iş performansının pisləşməsinə qiymətləndirin.

8. Müştərilərə xidmət sistemi. Qiymət:

– nə qədər davam edir;

– bunun dəyəri nə qədərdir;

– onun yaxşılaşdırılması üçün potensial nədir.

Muzey müəssisəsinin daxili mühitinin təhlili, güclü və zəif tərəflərinin müqayisəsi və nəticədə səmərəli idarəetmə qərarlarının verilməsi onun rəqəbatlı bazarda uğurla fəaliyyət göstərməsinə kömək edəcəkdir [5].

Hər bir muzey müəssisəsi işçilərinin yüksək keyfiyyəti ilə maraqlandır, çünki effektivliyi ondan asılıdır.

Kadrların idarə olunması muzey müəssisəsinin idarə heyətinin, habelə kadr idarəetmə sistemi bölmələrinin rəhbərləri və mütəxəssislərinin kadr siyasəti konsepsiyasının və strategiyasının və kadr idarəetmə metodlarının işlənilib hazırlanmasını məqsədyönlü fəaliyyətdir.

Muzey müəssisəsində kadrlarla iş əsasən kadr xidmətləri tərəfindən həyata keçirilir. Ancaq qeyd etmək lazımdır ki, hər bir muzey təşkilatının kadr xidmətinə ehtiyacı yoxdur, məsələn, kiçik bir muzeydə bu funksiyarı rəhbərin özü və ya müavini yerinə yetirə bilər. Kadr xidmətindəki işçilərin sayı və onların peşə tərkibi fərqli ola bilər - kadr mənecərləri, psixoloqlar, təlim metodları və əmək müqavilələri üzrə mütəxəssislər və s.

Muzey müəssisəsinin kadr xidmətinin əsas vəzifələri aşağıdakılardır:

– muzeyin ehtiyaclarına və işçilərin ixtisaslarına uyğun olaraq kadrların sayının və strukturunun perspektiv hesablanması;

– hər bir işçinin işinin rasional tənzimlənməsi, vəzifə, hüquq və vəzifələrin iş bölgüsü, mütəxəssislərin iş yükünün az ixtisaslı işçilər tərəfindən yerinə yetirilə biləcəyi fəaliyyətlərə qarşısını alması;

– işə götürənlərlə müsahibələr aparmaq, təhsil müəssisələrinin məzurlarını qiymətləndirmək, müraciətləri təsnif etmək, aşağı səviyyəli mənecərlərə işə götürməyə razılıq vermək;

– işçilərin fərdi qabiliyyətlərini və peşə hazırlığının xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq fəaliyyət növü üzrə bölgüsü;

– işçilərin şəxsi sənədlərinin aparılması;

– işçilərin peşə karyerasına qayğı, təlim, yenidən hazırlıq, ixtisaslandırma;

– məşğulluq strukturunun təhlili, gələcəkdə əsas kadr dəyişiklikləri, təklif olunan dəyişikliklər üçün kadr ehtiyatının formalaşdırılması [2].

Kadrlarla iş muzey təşkilatının strategiyası və təşkilati quruluşu əlaqələndirir. Yeni işçilər seçərkən və işə qəbul edərkən əsas, işçilərin səlahiyyətli insanlarla işləməsinə təmin etməkdir. Buna görə, kadr xidmətlərinin əsas vəzifəsi hər vakansiyanı doldurmaq üçün ixtisaslı mütəxəssisləri cəlb etməkdir, ancaq bu iş tələblər dəqiq müəyyənləşdirildikdə mümkündür. Tapşırıqların və götürülmüş məsuliyyətlərin bərtərəfli təhlili, vakant vəzifəyə uyğun işin məzmununun təsviri, habelə işçinin bu vəzifəyə hansı keyfiyyətləri tələb olunur. İşçinin yerinə yetirəcəyi funksiyaları və bu funksiyaların yerinə yetirdiyi mühitini bilməsi uğurlu iş üçün lazım olan müəyyən keyfiyyətləri vurğulamağa imkan verir. Məsələn, liderlərin uğuru, xüsusən daha aşağı səviyyədəki insanlar, rəhbərlik etmək istəməsindən, zehni, analitik qabiliyyətlərindən birbaşa asılıdır. Onlara rəhbərlik bacarığı da lazımdır.

Kadrlar ilə işləməkdə növbəti addım mövcud işçiləri qeyd etmək və qiymətləndirməkdir. Bu mərhələdə, muzey müəssisəsinin mövcud heyətə əlaqəli vəziyyətini diqqətlə müəyyənəlmək lazımdır. Bu kadrları aşağıdakı qruplara təsnif etməklə aparılır:

- Təqdimat perspektivləri olan işçilər;
- vəzifələrində qalmalı, lakin irəli çəkilməyən işçilər;
- dəyişdirilməli olan işçilər;
- təqaüdə çıxacaq işçilər [3].

Bu məlumatın olması müəyyənəlməyə imkan verir: yeni işçilərə ehtiyac olacaqmı? Daim belə bir iş apararı bir muzey ehtiyaclarını dəqiq təxmin edə biləcək. Önmüzdəki illər üçün təyinatlar təyin edilərkən təşkilatı qurulmuşdakı hər hansı bir dəyişiklik nəzərə alınmalıdır. Gələcək ehtiyaclarını müəyyən etdikdən sonra rəhbərlik onları qarşılayacaq bir proqram hazırlamalıdır. Ehtiyac bir məqsəddir, bir proqram buna nail olmaq üçün bir vasitədir. Proqram muzey təşkilatının məqsədlərinə çatmaq üçün tələb olunan işçilərin cəlb edilməsi, işə qəbulu, təlim və təşviqi üçün müəyyən bir cədvəl və fəaliyyətləri daxil etməlidir.

Kadrlar xidmətinin əsas iş növlərindən biri işə qəbul, yəni ən uyğun işçilərin seçildiyi bütün vəziyyətlər və ixtisaslar üçün namizədlər hazırlamaq üçün kadrların formalaşdırılması. Bu iş bütün ixtisaslar, istehsalat, texniki, inzibati və s. üzrə aparılır.

Xaricdən işə götürmə vasitələri qəzetlərdə və ticarət jurnallarında reklam yerləşdirmək, məşğulluq agentlikləri ilə əlaqə yaratmaq və işçiləri kollektiv kurslarına göndərmək daxildir.

Muzey müəssisələrinin əksəriyyəti əsasən öz müəssisələri daxilində işə götürməyə üstünlük verirlər. İşçilərinizi tanımaq daha ucuzdur. Bununla yanaşı müəssisəyə mənəvi və işçi bağlılığı artırır.

Bir sıra muzeylər "açıq qəbət" siyasətinə riayət edirlər, yəni təcrübəli namizədləri həm müəssisə daxilində, həm də müəssisə xaricində nəzərdən keçirirlər [5].

Ardınca təhsili olan təhsil müəssisələrinin məzunları ilə məhdudlaşan muzey müəssisələri var. Ən çox görülən seçim metodları: müsahibələr, müvafiq mərkəzlərdə testlər və qiymətləndirmələr. Müsahibənin məqsədi namizəd haqqında məlumatları müəyyən bir peşə tərəfindən qoyulan və müəyyən bir işə verilən tələblərə müqayisə etməkdir. Amma bir menecer və ya kadrlar şöbəsinin əməkdaşı hər peşə üçün məsuliyyət siyahısı vermişdirsə, ərizəçi haqqında məlumatların miqdarı tamamilə ondan asılıdır. Səhbət zamanı sual anketinin əhatəsindən kənara çıxan qeyri-standart məlumatlar nə qədər çox olarsa, ərizəçinin imkanları və işə götürülməsi ilə bağlı qərar daha dəqiq olar. Müsahibə apararkən aşağıdakı qaydalar rəhbər tutula bilər:

1) arzu olunur ki, səhbətə əvvəlcə ərizəçinin təklif olunan iş yeri barədə artıq təəvvürü olsun;

2) səhbət üçün ayrılan vaxtın çoxunu həmsəhbətə qulaq asmağa sərf etmək lazımdır, özlünüzə deyil;

3) ərizəçini qiymətləndirərkən obyektivlik vacibdir, qərəz qəbuləndirməzdir;

4) qərar qəbul etməzdən əvvəl namizədlə iki və ya üç müsahibə aparmaq tövsiyə olunur [2].

Ümumi bir seçim metodu, namizədin müəyyən bir işi nə qədər səmərəli edəcəyini təxmin etməyə kömək edən əsas meyarlardan biri də testlərdir. Sınaq testinin bir növü, nəzərdə tutulan işlə əlaqəli tapşırıqları yerinə yetirmə qabiliyyətini ölçür. Nümunələrə yazmaq, kompüterdə işləmək bacarığını göstərmək, ağız mesajları və ya yazılı iş vasitəsilə zehni və nitq qabiliyyətlərini göstərmək daxildir.

Digər bir test növü, qismüddətli sınaq müddəti (1-3 ay) müəyyənəlməklə bir işə namizədin qeydiyyata alınmasını təmin edir, bundan sonra işə qəbulla bağlı yekun qərar verilir.

Testlərə həmcinin zəka, maraq, özlünə inam, emosional sabitlik və dətala diqqət kimi psixoloji xüsusiyyətlərin qiymətləndirmə testləri daxildir. İdarəetmə işçilərinə gəldikdə, xarici şirkətlər namizədlərin qiymətləndirilməsi üçün ixtisaslaşmış mərkəzlərin texnikasından istifadə edirlər. Qiymətləndirmə mərkəzinin metodu ondan ibarətdir ki, bir qrup namizəd üç-beş gün ərzində sınaqdan keçirilir, kiçik bir şirkətin idarə heyətinin üzvləri kimi idarəetmə qərarları oyunlarında iştirak edir; daxil olan sənədlərin nəzərdən keçirilməsinə dair tapşırıqlar yerinə yetirir, istənilən məsələyə dair tövsiyələrə qısa şifahi məruzə hazırlayır.

Bu məşqlər zamanı monitorlar namizədlərin fəaliyyətini izləyir və vaxtaşırı onlarla görüşür. Sonda müşahidəçilər namizədlərin fəaliyyəti ilə bağlı təəssürlərini ümumiləşdirir, onları digər müşahidəçilərin qiymətləndirmələri ilə müqayisə edir, namizədin idarəetmə potensialı ilə bağlı müəyyən nəticələrə gəlirlər və bu barədə yekun hesabat tərtib edirlər. Bu hesabatlar təyinatlara cavabdeh olan idarəçilərə təqdim olunur və bir çox hallarda icra heyətinin lazımi peşəkar inkişafına rəhbər kimi istifadə olunur.

Bununla birlikdə, muzey müəssisələrində qiymətləndirmə metodu mərkəzinin istifadəsi bəzi problemlər yaradır. Birincisi, çox vaxt aparır, çünki ən təsirli məşqlər ən azı bir neçə gün çəkir. İkincisi, müşahidəçilərin təlimi problemi yaranır. İstifadə olunan təlimlər menecerlərin etdikləri hər şeyi əhatə etsə də, qiymətləndirmə üçün həmişə ən yaxşı meyar deyildir. Tədqiqatlar göstərir ki, mərkəzlər işin nəticələrini proqnozlaşdırmaq üçün

ola bir vəsitədir, lakin onlar bahalıdır və buna görə nadir hallarda istifadə olunur.

Kadrları işə götürürkən əmək müqaviləsinə xüsusi diqqət yetirilir. Kadrların səmərəli işi, işçilərlə işgöötürən arasında əmək münasibətlərinin nə qədər aydın şəkildə qurulması ilə təmin edilir. Bu münasibətlərin və onların rəsmiləşdirilməsinin ölkədə qəbul edilmiş sosial və əmək qanunvericiliyinə uyğun olması vacibdir. Yerli və xarici praktikada müqavilə əsasında iş qəbul sistemi geniş tətbiq olunur. Əmək müqaviləsi (müqavilə) rəhbərliyi tərəfindən təmsil olunan müəssisə ilə işə girən şəxs arasında birbaşa razılaşmadır [1].

Əmək müqaviləsi üç məcburi bənddən ibarətdir: iş funksiyası (iş yeri, iş vəzifələri, ixtisas, vəzifə adı), əmək haqqının miqdarı və işə başlamaq vaxtı. Təyinat qaydasında iştirak edirlər. İdarənin vəzifələrinə aşağıdakılar daxildir: işçini təyin edilmiş iş və onun şərtləri, hüquq və vəzifələri, daxili qaydalar və bu muzey müəssisəsində qüvvədə olan kollektiv müqavilə ilə tanış etmək; təhlükəsizlik, yangından mühafizə və digər əməyin mühafizəsi qaydalarına dair təlimatlar.

İstifadə müddəti ilə əmək müqavilələri qeyri-müəyyən müddətə, üç ildən çox olmayan müddətə və müəyyən bir işin müddətinə bağlanılana bölünür. İşçinin və ya işçinin qəbul edildiyi müddətdən asılı olmayaraq işə qəbul qeydiyyatu muzey müəssisəsinin əmri (sərəncamı) ilə aparılır.

Kadrların idarə edilməsi prosesində növbəti mərhələ attestasiya və müəssisə sistemi ilə təmsil olunan peşəkar fəaliyyətin qiymətləndirilməsidir. İşçinin işinin qiymətləndirilməsinin nəticələrinə əsasən, xidmətdə irəliləməsi və ya təlim və qabaqcıl hazırlıq üçün tədbirlər görməsi mümkündür.

Kadrların karyera rəhbərliyi işçinin qabiliyyətlərini ortaya qoymağa və ən yaxşı şəkildə tətbiq etməyə kömək edəcək bir karyera inkişafı proqramının hazırlanması ilə başlamalıdır. Rəsmi karyera idarəetmə proqramı, fərdlərə öz işlərini həm muzey təşkilatının, həm də şəxsiyyətin inkişafına töhfə verən fərqli mövqelərdəki bir sıra hərəkətlər kimi qəbul etmək imkanı verir.

Təlim və peşəkar inkişaf kadrların idarə olunması prosesində mühüm yer tutur. Bazar iqtisadiyyatı olan ölkələrdə muzey işçilərinin hazırlanması çox pul xərcləyir. Təlimi maliyyələşdirən muzeylər bəzi işçilərin digər muzeylərə köçdükləri kimi bütün xarəclərini ödənilməyəcəyini başa düşürlər. Ancaq bir çox muzey müəssisəsi bunu etdiyinə görə, kadr hazırlığının ümumi səviyyəsi artır. Kadrların təlimi və peşə inkişafı bir sıra səbəblərə görə vacibdir: işin xarakterindəki dəyişikliklər, iqtisadiyyatdakı struktur dəyişiklikləri, yeni bir profil işçilərinə ehtiyacın yaranması, fərdi inkişaf ehtiyacı.

Kadrların idarə edilməsində xüsusi yer idarəetmə işçilərinin təlimi ilə aparılır ki, bu da mühazirələr, kiçik qruplarda müzakirələr təşkil etmək, konkret iş vəziyyətlərini təhlil etmək, ədəbiyyat oxumaq, işgüzar oyunlar və rol əsaslı təlimlər keçirməklə həyata keçirilə bilər. Bu metodların variantları idarəetmə problemləri ilə bağlı kurslar və seminarlar təşkil edir. Xaricdə geniş yayılmış başqa bir üsul, iş növbəsi. Üç ildən bir ilədək aşağı səviyyəli rəhbərin şöbədə şöbəyə köçürülməsi ilə muzey müəssisəsi yeni rəhbərini fəaliyyətinin müxtəlif cəhətləri ilə tanış edir. Nəticədə menecer müxtəlif problemləri öyrənir, koordinasiya ehtiyacını, muzeyin müxtəlif şöbələrinin hədəfləri arasındakı əlaqəni başa düşür. Bu cür biliklər daha yüksək vəzifələrdə uğurlu iş üçün zəruridir, ancaq idarəetmə iyerarxiyasının aşağı səviyyələrindəki menecerlər üçün xüsusilə faydalıdır [2].

İdarəetmə sənəti, hər hansı digər yaradıcılıq növü kimi, mütləq şəxsiyyətin istedadına, orijinallığına və şəxsiyyətinə əsaslanır. Liderin istedadı parlaq şəxsiyyəti, qeyri-standartlığı, xüsusi düşüncə tərzini və geniş dünyagörüşü ilə özlünü büruzə verir. Ancaq bir insanın bacqalarına hər hansı bir təsiri insan əli ilə həyata keçirilməlidir, bacarıq gücünün və cəmiyyət qarşısında hərəkətlərinə görə məsuliyyətin, əl-ələ döyüş üsullarının, hipnoz və ya idarəetmə sənətinin döyüş üsulları olsun.

Şəxsi idarəetmə xüsusi əhəmiyyət kəsb edir: bu bir təşkilatın kadr idarəetmə sisteminin qurulmasında şəxsi faktoru nəzərə alaraq bir işçinin xarici şəraitə uyğunlaşması məsələlərini ümumiləşdirməyə və həyata keçirməyə imkan verir.

Bütün muzeylər, xüsusilə böyük olanlar, səmərəli işləmələrinə imkan verəcək ixtisaslı kadrlara çox ehtiyac duyurlar. Bir çox muzeylərdə muzey müəssisələri işçini özləri işə götürsə belə kadr idarəçiliyi və idarəetməsinin əsaslarını anlamaları vacibdir.

Personala idarə olunmasına cavabdeh olan direktorlar, menecerlər, şöbə və bəlmələr üçün bir tələb olmalıdır. Muzeydə fəaliyyət göstərən hər bir menecer muzeyin kadr siyasətinin rəsmi prosedurlarını və qaydalarını anlamalıdır.

Kadr siyasəti ştat cədvəllərində, kadr seçimi və yerləşdirilməsi, qiymətləndirmə və təşkilatlanma üçün tələblər işçilər üçün stimuldür. Eyni zamanda kadr siyasəti ilk növbədə təşkilatın kadrlarını idarə etmək üçün bir strategiyanın formalaşmasını təmin edir.

Muzeyin ən vacib mənbəyi işçiləridir. Mannerheim Muzeyində çoxdillilə və çox yönlü heyət - bələdçi, xidmətçi, kassir və digər ixtisaslı kadrlar işləyir. Ənənəvi olaraq, tur bələdçiləri Helsinki Universitetinin tarix fakültəsinin tələbələri sıralarından alınır. Müəssisənin təhsil və digər bacarıqlar da qiymətləndirilir. Muzey tarixi arazılarda əsaslanan müstəqil bir təşkilat

kimi fəaliyyət göstərdiyindən, bələdçilər hər bir qonağın marağ və istəklərini nəzərə alaraq, tarixiliyi obyektiv şəkildə təqdim etməkdə yalnız səbəstlik deyil, eyni zamanda məsuliyyət daşıyırlar. Muzey işçiləri məlumat və sərgi işlərində, eləcə də müxtəlif tədbirlərdə iştirak edirlər. Məsələn onu da qeyd edə bilərik ki, Mannerheim Vaqfı, muzeyin peşəkər inkişafına və əlavə insan resursları ilə əməliyyat səmərəliliyinin artırılmasına sərmayə qoymuşdur. İdarəçi Tony Piipponen, 2015-ci ildən bəri muzeydədir; Onun xidməti vəzifələrinə rəhbərlik və məlumat idarəçiliyi ilə yanaşı muzey ziyarətçilərinin təşkili də daxildir. Liisa Oikari, 2020-ci ilin əvvəlindən muzeyin kolleksiyalarını idarə etmək vəzifəsi ilə daimi olaraq bir tədqiqatçı vəzifəsinə təyin edilmişdir. 2013-cü ildən bəri muzeyin direktoru (əvvəllər kurator) 1994-1998-ci illərdə muzeydə bələdçi işləyən tarixçi, elmlər namizədi Christina Ranki idi [7].

Kiji Muzey-Qoruğu işçilərinin davamlı peşəkər inkişafı üçün şərait yaradır. 2006-2010-cu illərdə muzey işçilərinin ixtisasartırma hazırlığı "XXI əsrin muzey işçiləri" təlim, yenidən hazırlıq və ixtisasartırma proqramı çərçivəsində həyata keçirilmişdir. Hər il Kiji Muzey-Qoruğu işçilərinin ixtisasartırma və hazırlığı üçün birləşdirilmiş plan hazırlanır ki, bu da proqramın ümumi məqsədlərini və quruluşunu qoruyarkən ilin prioritet vəzifələrini, konkret muzey işçilərinin hazırlanmasına ehtiyacı və maliyyələşdirmə həcmi nəzərə alır.

"XXI əsrin muzey heyəti" proqramı üç əsas istiqamətdə həyata keçirilir: işçilərin həm muzey daxilində, həm də muzey xaricində bacarıqlarını artırmaq üçün tədbirlərdə iştirakı; muzeydə kursların, təlim və seminarların, konfransların təşkilindən ibarətdir [8].

Peşəkər inkişafın əsas formalarından biri də Kiji Muzey-Qoruğu işçilərinin illik hesabat konfransıdır, burada muzeyin struktur bölmələrinin rəhbərləri geniş məruzə etmələridir. Təcrübə, konfrans, seminarlarda iştirak barədə işçilərin ictimai hesabatları hər il keçirilir.

2007-2008-ci illərdə "Kiji Muzey-Qoruğunun kollektivi Uşaq Muzey Mərkəzinin Muzey-tədris komplekslərinin müəllimləri, Petrozavodskın təhsil müəssisələri üçün "Muzey pedaqogikası. Tarix. Nazəriyyə. Metodologiya. Təcrübə" adlı təlim və ixtisasartırma kursları təşkil etmişdir. Proqramın (72 akademik saat) müəllifləri, aparıcı müəhazirəçilər millət vəkilisi L.V. Şilova və muzeyin direktoru, Uşaq Muzey Mərkəzinin aparıcı metodisti S.N.Julnikov olmuşdur. Kurslar muzeyin ortağı - GOU RK və "Təhsil İşçilərinin Təkmilləşdirmə İnstitutu" (GOU RK "IPKRO") əsasında təşkil edilmişdir. Kursları bitirdikdən sonra 36 nəfər sertifikat almışdır.

2008-ci ildə muzey "Muzey İşinin Əsasları" ixtisasartırma kursları keçirdi (72 akademik saat, dövlət tərəfindən tanınmış bir sertifikat verilirək).

Kurslar Qazaxıstan Respublikasının "IKKRO" Dövlət Təhsil Təşkilatı ilə birgə təşkil edilmiş və "Kiji" Muzey-Qoruğu bazasında aparılmışdır. Məruzəçilər Sankt-Peterburq Dövlət Mədəniyyət və İncəsənət Universitetinin Ekskursiya və Muzeyşünaslıq kafedrasının dosenti L.M.Şlyaxina və Kiji Muzey-Qoruğunun aparıcı mütəxəssisləri idi. Kursda 60 nəfər iştirak etmişdir: Kiji Muzey-Qoruğunun 33 əməkdaşı və Kareliya Respublikasındakı 27 məktəb muzeyinin rəhbəri [8].

2010-cu ildə Muzeyin Dölgər Mərkəzinin işçiləri üçün "Dölgər" ixtisası üzrə ixtisasartırma kursları təşkil edildi. Kurslar YUNESKO-nun tövsiyəsi ilə Petrozavodsk İnşaat Kolleci ilə əməkdaşlıq çərçivəsində keçirilmişdir. Təlim 72 saat (28 saat sənaye təcrübəsi) üçün hazırlanmış və ağacın bir tikinti materialı kimi xüsusiyyətlərini, taxta memarlıq abidələrinin bərpasının təməl prinsiplərini, ənənəvi texnikaları, metodlarını, dölgər sənətinin alətlərini bəyranməyi əhatə etmişdir. Təlimdə 19 nəfər iştirak etmişdir. Təlimi bitirdikdən və imtahanı keçdikdən sonra hər kəs "Dölgər" ixtisası üzrə ixtisasartırma kurslarını müvəffəqiyyətlə başa vurma haqqında sertifikatı almışdır.

Bölmə işçilərinin "Sənaye alpinisti" ixtisası üzrə daşınmaz abidələrin qeydiyyatı və saxlanması üçün təlim muzey üçün daimi hala gəldi. Hal-hazırda muzeyin 8 işçisinin sənaye alpinizmi metodlarından istifadə edərkən işləmək icazəsi var. 4-5 muzey işçisi illik ixtisasartırma və sertifikatlaşdırma kurslarından keçir. Təlim Rusiya Federasiyası Fövqəladə Hallar Nazirliyinin Rusiya Xilasediciləri Təlim Mərkəzində (Noginsk) aparılır [8].

Kiji Muzey-Qoruğunun bir çox əməkdaşı ixtisasartırma tədbirlərində iştirak etmişdir: 2006-cı ildə - 106 nəfər, 2007-ci ildə - 124 nəfər, 2008-ci ildə - 145 nəfər, 2009-cu ildə - 143 nəfər, 2010-cu ildə - 153 nəfər [7]. 2006-2010-cu illərdə Muzey işçiləri Rusiyanın qabaqcıl muzeylərində, elmi və bərpə mərkəzlərində təcrübə və ixtisasartırma kurslarında, o cümlədən: Sankt-Peterburq Konservatoriyasının Folklor və Etnoqrafiya Mərkəzində, Tarix Muzeyində, Akademik İ.E. Grabar adına Rus Etnoqrafiya Muzeyi, İ.E. adına Mədəni və Təbii İrs İnstitutu, Darwin Muzeyi, Mədəniyyət Sferasında Dövlət İdarəçiliyinin İnkişafı Elmi Mərkəzi, Rassamların, Mədəniyyət və Turizm İşçilərinin Yenidən hazırlanması Akademiyası, İncəsənət Bərpası İnstitutu, Sankt-Peterburq Mədəniyyət və İncəsənət Universiteti, Din Tarixi Muzeyində ümumi sayı 70-dək olan kurs, təlim, layihə, və seminarlarda iştirak etmişlər.

2006-2010-cu illərdə Kiji Muzey-Qoruğu işçiləri Kareliya Respublikasının və Rusiyanın digər bölgələrinin muzeyləri, elmi və təhsil müəssisələri, habelə beynəlxalq təşkilatlar tərəfindən təşkil olunan 185 konfrans və seminarlarda iştirak etmişlər [8].

Göründüyü kimi kadr siyasəti ilk növbədə muzey işçilərini idarə etmək üçün bir strategiyanın formalaşdırılmasını təmin edir. Strateji kadr menecmenti, yaşamaq, inkişaf etdirmək və uzunmüddətli hədəfləri reallaşdırmaq üçün imkan verən xarici və daxili amillərin dinamikası nəzərə alınmaqla bir müəssisənin, muzeyin rəqəbətli insan kapitalının yaradılmasının idarə edilməsidir.

### Ədəbiyyat

1. Основы менеджмента. Учебное пособие / Под ред. А.К.Семенова.-2-е изд.-М.:Издательский Дом «Дашков и К»,2001.-176с.
2. Русинов Ф., Журавлев А. Конкурентоспособность: образование, информационный потенциал, принятие управленческих решений // Консультант директора, №2(14), январь 1996.
3. Семенов А.К. Современный менеджмент.-Волгоград,1997.-С.80-112.
4. Кнорринг В.И. Искусство управления.-М.: ИНФРА-М, 1996.-218с.
5. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления.-М.:ИНФРА-М, 1994.-412с.
6. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие.-М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.-352с.
7. <https://www.mannerheim-museo.fi/ru/muzey/personal-muzeya/>
8. <https://Kiji.karelia.ru/library/otchet-o-deyatelnosti-muzeya-Kiji/716.html>