

**Прием новых сотрудников на работу.
Стратегические цели и повседневные реалии**

**Employing New Specialists.
Strategic Goals and Everyday Realities**

**Приём нових співробітників на роботу.
Стратегічні цілі та повсякденні реалії**

Сукиасян Э. Р.

Российская государственная библиотека, Москва, Россия

Eduard Sukiasyan

Russian State Library, Moscow, Russia

Сукиасян Е. Р.

Російська державна бібліотека, Москва, Росія

Рассматриваются особенности важнейшего в области управления персоналом процесса приема на работу новых сотрудников. Понятно, что стратегической задачей менеджера является формирование штата, способного качественно и эффективно выполнять стоящие перед библиотекой задачи. Было бы целесообразно провести конкурс, отобрать инициативных и квалифицированных, профессионально образованных кандидатов, имеющих стаж практической работы. Такая программа невыполнима в условиях, когда рынок труда отсутствует вовсе. Приходится выбирать из числа желающих работать в библиотеке. Это, как правило, непрофессионалы – люди без специального образования и практического опыта. По законам России нельзя требовать у них рекомендаций и характеристик. Таковы повседневные реалии нашей жизни.

Как, тем не менее, можно провести диагностику личности поступающего на работу? Кого выбрать, а кому отказать? Решить вопрос правильно, значит обеспечить библиотеку кадрами на длительный период. Это тем более важно сегодня, когда в стране изменяется основная парадигма профессиональной ориентации. Раньше считалось, что профессия приобретается в учебном заведении. Сегодня становится ясно – путь в профессию для большинства библиотечных работников будет начинаться в библиотеке.

Specific features of the major process of personnel management – employment of new employees are discussed in the paper. Obviously, managers' strategic goal manager is to employ staff capable to carry out library's tasks qualitatively and efficiently. It would be expedient to carry out competition among applicants, to select those enthusiastic and qualified, trained professionals with practical experience. Such program is impracticable in conditions when the labor-market does not exist. We have to choose from those willing to work in libraries. As a rule, they are not library professionals – rather the persons without special education and practical experience. According to Russian law, you may not demand them to produce recommendations, or character references. These are the realities of nowadays.

Nevertheless, is it possible to diagnose the persons being employed? Whom you will choose and whom will refuse? By solving the problem you will ensure that your library gets staff for a long period. It is moreover important today, when the nation's basic paradigm of professional orientation changes. It was a rule in former times that professions were trained at educational institutions. It becomes obvious today that the way into the profession will begin in libraries for the majority of librarians.

У доповіді розглядаються особливості найважливішого у галузі управління персоналом процесу прийому на роботу нових співробітників. Зрозуміло, що стратегічною метою менеджера є формування штату, спроможного якісно та ефективно виконувати завдання, які постали перед бібліотекою. Було б доцільно провести конкурс, відібрати ініціативних та кваліфікованих, професійно освічених кандидатів, які мають стаж практичної роботи. Така програма не може бути виконана в умовах, коли ринок праці відсутній взагалі. Доводиться обирати з числа бажаючих працювати в бібліотеці. Це, як правило, нефахівці – люди без спеціальної освіти та практичного досвіду. За законами Росії не можна вимагати в них рекомендацій та характеристик. Такі буденні реалії нашого життя.

Як, все ж таки, можна провести діагностику особистості особи, яка влаштовується на роботу? Кого обрати, а кому відмовити? Вирішити питання правильно – це означає забезпечити бібліотеку кадрами на довготривалий час. Це особливо важливо сьогодні, коли в країні змінюється основна парадигма професійної орієнтації. Раніше вважалося, що професія набувається у навчальному

закладі. Сьогодні стає зрозумілим – шлях у професію для більшості бібліотечних працівників буде починатися в бібліотеці.

В двух словах надо определить кадровую ситуацию в большинстве библиотек России. В каждой библиотеке, как правило, есть вакансии (вопрос о том, как используются денежные средства, запланированные на оплату вакантных рабочих мест, мы оставим за пределами нашего рассмотрения). Заполнить эти вакансии хочется, конечно, профессионально подготовленными кадрами. Если речь идет о высших должностных категориях, соответственно, такими кадрами с опытом библиотечной работы. Реализовать благие пожелания не всегда удается: на рынке труда свободных кадров, как правило, нет. Причины понятны: с каждым годом снижается количество выпускников библиотечных учебных заведений. Лучшие из них находят себе работу заранее, чаще всего еще в годы учебы. Подавляющее большинство «устраивается» в учреждениях и организациях, не имеющих отношения ни к библиотекам, ни к сфере информации. Соответствующими статистическими данными мы не обладаем. Поскольку исследований не проводится, пока не удалось доказать правоту или ложность этих положений, высказываемых уже на протяжении ряда лет. Но директора библиотек со мной полностью солидаризируются.

Хотелось бы сказать, что органы руководства самоустранились от проведения научного анализа ситуации. Ведь число работающих в библиотеках важнейших общегосударственных систем и сетей известно. В реальности надо было бы удвоить это число: никто не знает, например, сколько библиотекарей имеет библиотечная сеть Министерства обороны и других силовых министерств и ведомств. Не публиковалась никогда и цифра библиотекарей по образованию, так сказать, «законномерно» работающих в информационных органах. Примерно 20% от этой цифры необходимо ежегодно заменять: это один базовый показатель. Известно общее количество библиотекарей – выпускников системы высшего и среднего образования. Это и будет второй базовый показатель. Противоречие между этими двумя показателями и есть проблема. В нормальных государствах Европы, например, в Швеции или Дании, эти цифры давно подсчитаны. Известно даже, какое количество мужчин и женщин выпускается, так как для женщин надо сделать поправки, связанные с рождением ребенка. Ученые работают, занимаются делом. Руководят ими, между прочим, библиотечные ассоциации.

А что же делать нам? Остается одно: принимать на работу непрофессионалов. Обычно тех, которые приходят сами. Доля устраивающихся через знакомых или по рекомендации не превышает, по моим наблюдениям, десятой части. Впрочем, всё, о чем будет сказано дальше, имеет отношение к любым лицам, входящим в библиотеку с целью трудоустройства.

Речь пойдет о собеседовании. Некоторые руководители скажут: какое собеседование? Хорошо, что пришли! Теперь надо сделать всё, чтобы остались, не спугнуть. Да, такая позиция есть, именно позиция (в основе которой лежит, наверное, концепция: «держат и не пущать!»). Как-то раз, разговаривая с директорами, я заметил, что к принимаемым на работу в библиотеки мужчинам надо подходить с большей требовательностью, чем к женщинам: мужчина в женском коллективе должен работать здоровый, носитель ярко выраженных мужских черт, желателен прошедший армию, занимающийся спортом. Аудиторию было трудно успокоить, оказалось, что согласны взять любого, как сказали, «был бы в брюках, сойдет и не совсем здоровый».

Как воспитать в нас самих уважение к нашей профессии? Понимаю, что это особая тема и поэтому распространяться в этом выступлении не буду. Скажу только: уверен, что всякое засорение коллектива чревато последствиями. Одни проявятся сразу, другие, возможно, спустя годы. И всё это время работать будет трудно. Если персонал библиотеки, как говорят немцы, отрегулирован (хорошо подобран, обучен и слаженно работает), коллектив способен сделать много больше другого, в котором по штату «числится» столько же штатных единиц.

Уверен, что многие наши библиотеки могли бы работать также – с теми же показателями, а может быть и гораздо эффективнее, если бы имели право «почистить» свои штаты. Нет никакого сомнения в том, что у нас в библиотеках делом заняты одни, другие работу «посещают», о третьих же хочется иногда сказать: «лучше бы не приходили, не мешали работать». Попробуйте прикинуть процентное соотношение этих трех групп, и вы увидите, что это – объективный показатель кадрового потенциала библиотеки. Он измеряется не числом, у уменьем, честностью, ответственностью тех, на плечах которых держится библиотека.

Если в наших библиотеках оказываются «нежелательные элементы», пора задать вопрос: как они попали на работу, кто их принял? И в большинстве случаев окажется, что принимая, просмотрели, не обратили внимания, не узнали, не смогли до конца распознать и т.д.

Задача, между прочим, типовая. Методики хорошо известны, разработаны давно. Одно плохо: у нас их нет. Разработанных с учетом библиотечной практики. Есть мировой опыт. Например, о том, как принимают на работу в американских библиотеках, я писал, правда очень давно (Библиотека. – 1993. – № 10), кое-что не вредно вспомнить. Во время поездки по американским библиотекам мне рассказали, что у них есть алгоритм действий, некоторая модель беседы, программа, благодаря чему они пытаются измерить заранее не только возможности собеседника, о которых он говорит сам, но и скрытые до поры черты характера, качества личности, нужные библиотекарю.

Для американских условий правильность выбора на первом, начальном этапе чрезвычайно важна. Ведь в США профессия начинается не с образования, как принято до сих пор считать у нас, а с работы в библиотеке. На низшие, непрофессиональные должности (клерка, помощника библиотекаря) принимают всех желающих, независимо от уровня образования. Конечно, выпускника средней школы (12 лет обучения) примут только клерком. Но бакалавру, магистру, даже доктору наук можно предложить только одно – поработать помощником библиотекаря.

Сначала новый сотрудник пытается найти свое место в библиотечной структуре, понять, его ли эта работа или она совершенно чужда его темпераменту, коммуникативным и другим свойствам характера. Всё это время за ним внимательно наблюдают, его проверяют, пытаются обучать. Очень интересна статистика: многие уходят сами. С первых же дней все работают в таких условиях, что приходится принимать решение. Представьте, библиотеки открыты для читателей не меньше 64 часов в неделю, научные, университетские – не менее 84 часов (многие круглосуточно). Те, которые учатся, работают вечерами (в США давно поняли, что учиться надо утром, а не после работы). Это значит: всегда много вечерних, а то и ночных смен, естественна работа в выходной день. Каждому сотруднику сразу же становится ясно: если хочешь больше зарабатывать, придется много учиться. Практически всю жизнь.

В одном из служебных помещений висит плакат, на котором можно проследить, как будет развиваться твоя карьера. Многое зависит от тебя. С одной должностной категории на другую можно перейти только после завершения «предписанного» образования. Рост заработной платы определяется стажем работы, но на 11-й год остановится. Всё надо планировать: выделить на учебу несколько лет, подумать о рождении ребенка («декрет», в нашем понимании, сводится к разрешенному, но неоплачиваемому отпуску на несколько недель). Ежегодный отпуск – 14 календарных дней. Столько же оплачивается «невыходов» по болезни или иным причинам. Зато некурящим в большинстве штатов положены льготы.

В библиотеках США вступительная беседа носит продолжительный характер, проводится специально подготовленными людьми (как правило, с базовым психологическим образованием), тонко чувствующим собеседника. Иногда беседа прерывается: кандидату предоставляется время посмотреть специальную литературу (книги, периодику). Он не знает, что за ним в это время внимательно наблюдают. Особое внимание обращается на искренность собеседника: всякая заминка или явное нежелание говорить правду оценивается не в его пользу. В США, в отличие от нашей страны, традиции и нормы права позволяют обращаться (в том числе и по телефону) с запросами в места предыдущей работы, выяснять причины увольнения, запрашивать характеристики-рекомендации (их можно принести с собой).

Претендент на любую категорию должен быть образован и грамотен на уровне выше среднего для данного возраста. Для библиотекаря, работающего с читателями, желательны универсальные знания и любознательность. В беседе устанавливается, понимает ли он необходимость и обязательность специальных знаний и навыков, а значит – специального образования, как относится к получению в перспективе степени магистра библиотечного дела.

Самое, пожалуй, сложное для диагностики личности: понимает ли собеседник, что библиотека существует для читателя и ради читателя (это положение остается в силе и тогда, когда речь идет о любой «внутренней» работе). Философия библиотечной профессии в США исходит из интересов читателей вообще и каждого отдельного читателя в частности.

Наконец, способен ли этот человек по своим внешним данным, свойствам характера, психологическим особенностям, по состоянию здоровья и т. д. быть библиотекарем? Надо разрушить

принятый в обществе ложный стереотип, что работа в библиотеке – спокойная, тихая, что можно работать, не уставая, не перегружая себя. На самом же деле, и все мы это знаем, наша работа совсем не такая. Порой мы находимся «на пределе» нервно-психических возможностей, да и физической работы у нас немало. Скрывать это от претендента не надо.

В последующие годы (я рассказал о том, что узнал в 1990 г.) я существенно дополнил собранную информацию. Оказалось, что есть литература по вопросу. Появление в нашей стране коммерческих агентств по набору персонала сопровождалось глубоким изучением зарубежного опыта. О многих интересных фактах из библиотечной практики рассказали мои американские корреспонденты. Мне показалось целесообразным подготовить памятку «отечественного образца», изложить в ней порядок проведения вступительной беседы. Памятка «Собеседование с поступающим на работу сотрудником» раздавалась участникам моих тренинг-семинаров в Петрозаводске, Брянске и Курске, на занятиях со слушателями АПРИКТа, она опубликована (Сукиасян Э. Р. Метод ситуационного анализа при проведении тренинг-семинара по управлению персоналом / Э.Р. Сукиасян // Науч. и техн. б-ки. – 2002. – № 11. – С. 44-45. – См. также в кн.: Библиотечная профессия. Кадры. Непрерывное образование : сб. статей и докладов / Э.Р. Сукиасян – М. : ГРАНД-Фаир, 2004. – С. 175-176).

Вот, что интересно. В аудиториях я встретился с поразительным фактом: большинство участвующих в занятиях воспринимало памятку «плоско», как список вопросов, на которые поступающему надо дать ответы в письменном виде. Раздавались возгласы «Зачем беседовать? Дадим вопросы и пойдем работать». Мне оставалось только сказать на это: «Потом подошьете в личное дело, не читая?». Почти никто не видел своей роли в процессе собеседования, многие не понимали, зачем поставлены те или иные вопросы, какое они имеют значение для будущей работы, не думали о том, что ответы могут быть самыми разными, на них надо соответствующим образом реагировать. Речь ведь идет о диалоге, а не о техническом процессе «приема-выдачи» документов... Становится понятным тот факт, что психологической подготовки нам очень не хватает. Этот вопрос надо решать оперативно.

Спрашивая о семейном положении, вы получаете сразу же информацию, которую надо будет учитывать в дальнейшем. Современный Трудовой кодекс сохранил все социалистические завоевания Кодекса законов о труде, поэтому надо помнить, что если у женщины есть ребенок в возрасте до 13 лет, она имеет так много прав, что будет «руководить» вами при решении своих личных проблем. В коллективе должны работать люди разных возрастов – это правило нельзя игнорировать. Сформировав «молодежный коллектив» из 3-4 девушек, вы через пару-тройку лет поставите перед собой сложнейшую кадровую задачу, когда все вместе они уйдут в длительный декретный отпуск. Поэтому вопрос о планировании семьи (если, конечно, разговор протекает в доверительном тоне) естественен. Собеседник испугался? Объясните, что вы не против рождения детей, вам, как администратору, хочется знать, как впишется решение этой безусловно личной задачи в планы и проблемы коллектива. Понимание того, что личные интересы каждого сотрудника должны неразрывно сочетаться с общественными, надо воспитывать с первых дней работы. Счастливая жизнь в семье и такая же работа в библиотеке – не пересекающиеся, а параллельно протекающие процессы. Это аксиоматично.

По моему убеждению, позиция некоторых администраторов, резко отграничивающих работу от всего остального (семьи, морального облика, материального положения и пр.), для библиотечного дела не только неприемлема, она крайне вредна.

Вопрос: «Почему Вы ушли с предыдущей работы? Можете ли дать нам телефон, указать имя Вашего руководителя в том учреждении?» может вызвать не только непонимание, но и протест. Возможно, ваш собеседник знает о том, что трудовое законодательство запрещает запрашивать характеристики и рекомендации. Так вы и не «запрашиваете»! Вы беседуете – если ничего болезненного в уходе нет, нечего и скрывать. Позвонить и поговорить вам никто не запрещает, но только в том случае, если телефон получен от самого «бывшего сотрудника». Ни в коем случае нельзя проводить скрытые расследования и выяснения. Это аморально, даже если речь идет об одном большом коллективе. Кроме всего прочего, информация может быть ложной. Я встретился с позорным случаем: поступающий на работу дал телефон подставного лица, якобы его прежнего руководителя. Но правильно поставленные вопросы всегда могут обнаружить подвох.

Надо выяснить, почему человек оказался перед вами, каковы его профессиональные интересы вообще, какие цели ставит перед собой. Если вам сказали правду (например, «Не поступила в вуз, надо где-то годик поработать» или «Муж военный, направлен на учебу, хотелось бы найти работу на несколько лет»), это означает, что вам доверяют. С такими сотрудниками, если они будут приняты в коллектив, надо работать внимательно: может быть, перед вами будущий профессионал.

Если вы беседуете с профессионалом, библиотекарем, имеющим опыт работы, надо прямо спросить, что интересного (нестандартного) он сможет предложить на новом месте работы? Это диагностический вопрос. Умный человек ответит: «Сначала надо посмотреть». А кто-то поймет вопрос иначе и начнет рассказывать вам о своих «достижениях». Диагностическим является и вопрос о заработной плате («сегодня и года через три»), он многое может раскрыть в человеке, слушайте внимательно.

Несколько вопросов, возможно, окажутся сложными для собеседника, но позволят Вам лучше узнать его: какая работа вам больше по душе: с бумагами, с компьютером или непосредственно с людьми (имеются в виду, конечно, читатели, но некоторые под «работой с людьми» понимают руководящую работу), вы предпочитали бы составлять планы и задания или их выполнять? Переключитесь на другие проблемы, но минут через 10-15 попробуйте спросить: «У вас сильный или слабый характер? Вы привыкли быть лидером или рядовым сотрудником? Как складывались у вас раньше взаимоотношения в коллективе?»

Если уровень доверия установлен, вы можете задать «интимные» вопросы. Каковы ваши сильные стороны характера? Есть ли что-то такое, которое вы хотели бы исправить в себе? Считаете ли вы, что надо скрывать от коллег то, что вы не знаете или не умеете? До каких пор? Любите ли вы учиться? Как вы предполагаете, легко ли будет Вам у нас работать или придется серьезно повышать квалификацию?

Ничего особенного в том, что вас интересует внутренний мир вашего сотрудника нет. Поэтому следующая серия вопросов воспринимается спокойно. Как вы проводите своё вне рабочее время? Что обычно читаете? Какие телевизионные передачи смотрите? Ваше хобби или любимое занятие? Есть ли у Вас своя домашняя библиотека? Расскажите, какая она?

Внимательно выслушайте ответ на вопросы о личной (домашней) библиотеке. Постарайтесь решить для себя: не опасно ли иметь в коллективе сотрудника, собирающего те или иные книги, книжные серии? Мы все должны знать разницу между библиотечным и библиофильским отношением к книгам. Я, например, не стал бы брать на работу библиофилов. Их жизненная «философия» противоречит принципам библиотеки. Даже в отделах редких книг должны работать сотрудники, которых в первую очередь беспокоит использование собранного фонда (конечно, специалистами), а уже потом – его хранение.

Конечно, диалог протекает по-разному в зависимости от того, кто перед вами: профессионал или человек, не представляющий себе работу в библиотеке. Иногда полезно спросить о том, как представляет такой человек библиотеку, её структуру, функции сотрудников, какова его читательская биография. Много становится ясным из того, как человек говорит о книгах, называет ли авторов или ограничивается названиями.

Возникли сомнения? Решение вопроса надо перенести на следующую встречу. Хотите искренности – будьте предельно искренни сами, скажите прямо: мне не всё в вас понятно, приходите дня через два, я постараюсь разобраться. У нас единоначалие, а в американской литературе я встретил поразивший меня термин «кадровый консилиум». Ведь ошибка при приеме нового сотрудника может слишком дорого стоить.