

# МУЗЕЙНА ПЕДАГОГІКА ТА ОСВІТА В МУЗЕЇ. КАДРОВА ПОЛІТИКА

УДК 069+159.9+[177+331.1]-057.6

*Ольга Зайченко*

MSc маркетингового менеджменту,  
методист 1-ї категорії сектору методології  
музейної роботи відділу науково-методичної роботи,  
Національний музей історії України  
(Київ, Україна)  
olga\_sai@ukr.net

*Olga Zaichenko*

MSc in marketing management,  
Methodist of the department of science and methodic work,  
National Museum of Ukrainian History  
(Kyiv, Ukraine)

## ОГЛЯД СТЕРЕОТИПІВ, ЩО НЕГАТИВНО ПОЗНАЧАЮТЬСЯ НА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РЕЗУЛЬТАТАХ ПІДБОРУ ПРАЦІВНИКІВ МУЗЕЇВ

### REVIEW OF STEREOTYPES THAT DESTROY THE PROCESS AND THE RESULTS OF SEARCHES, SELECTION AND HIRING THE PERSONNEL FOR MUSEUMS

#### *Анотація*

Мета: сприяти оновленню управлінської культури і системи підбору працівників, зокрема в музеях України.

Завдання: сприяти усвідомленню керівниками музеїв управлінських стереотипів, які заважають результативному впровадженню сучасних підходів і технологій підбору працівників.

Методологія, методи: теоретичний аналіз літератури з проблем соціальної поведінки та технологій управління, експертне опитування (база дослідження – 21 респондент).

Наукові підходи: управління за цілями та управління за компетенціями.

Основні результати дослідження: підтверджено гіпотезу пріоритету компетенцій над напрямком вищої освіти, зібрано приклади стереотипів.

Перспективи подальших студій: приклади вдалого підбору і формування музейного колективу в українських музеях.

Практичне значення досягнутих результатів, вплив на суспільство: внаслідок усвідомлення стереотипів з'являється шанс звільнитися від їхнього впливу, сформувані нові установки, які сприятимуть впровадженню в практику музеїв сучасних технологій підбору працівників, і утвердити етику "праці з любов'ю" та "сродної праці".

Оригінальність дослідження: у науковій літературі є описи радянської системи переконань та способів її формування, але немає аналізу її перетворення на пострадянську систему поведінки; наявне твердження про важливість зміни етики праці не пов'язується зі зміною управлінської культури.

**Ключові слова:** ефективний підбір працівників, стереотипи, управлінська культура, етика праці

#### *Summary*

The main goal is to promote the renewal of management culture and staff recruitment systems on example of museums.

Task: to promote awareness of heads of museums about managerial stereotypes which destroy the effective implementation of modern approaches and technologies of recruiting workforce.

Methodology, methods: theoretical analysis of writing on social behavior and management technologies, expert survey (sample size of 21).

Scientific approaches: management by objectives and management by competencies.

The main results of the studies: the hypothesis of the priority of competence vs specification of higher education and collected examples of stereotypes have been confirmed.

Scenario for further studies: examples of successful recruitment and staff formation in Ukrainian museums.

The practical significance of the results achieved and the impact on society: because of awareness of stereotypes there is a chance to escape from their influence and create new attitudes facilitating introduction of modern technology recruiting workforce and establish “labor by love” and “congenial work” ethics into museums' practice.

The innovation of research: some descriptions of Soviet system of beliefs and their formation were written but there are not analyzed their transformation into the post-Soviet labor behavior; the importance of changing work ethic is not connected with the change of management culture.

**Keywords:** effective recruitment, stereotypes, post-soviet management culture, work ethic

Окремо зупинитися на огляді стереотипів, що негативно позначаються на організації та результатах підбору працівників музеїв, спонукали деякі моменти в обговоренні з колегами матеріалів методичного посібника “Організація підбору працівників з метою ефективного використання музейних збірок<sup>1</sup>”.

Перший момент – упередження щодо моменту виникнення потреби в підборі працівників (діє стереотип, що підбір відбувається лише в момент відкриття музею).

Другий момент, який засвідчив потребу в приверненні окремої уваги до руйнівних для якості персоналу стереотипів управлінської свідомості, – виголошений сумнів, що будь-які методичні рекомендації не здатні замінити одну усталену практику іншою. Тобто виявлено конфлікт нових практик з усталеною в попередній період системою мотивів та установок.

Чітке розуміння того, що лише живий діалог робить усвідомленими ті чи інші мисленнєві та поведінкові автоматизми (стереотипи) і що лише внаслідок їх усвідомлення з'являється шанс звільнитися від їхнього впливу, й спонукало ініціювати такий діалог шляхом доповіді на конференції, текст якої викладений у пропонованій статті.

Тлумачити підбір пропоную як сукупність методик, правил, інструментів, дій, структурованих у послідовність рішень, що забезпечують організацію персоналом належної якості в необхідній кількості у потрібний час<sup>2</sup>.

Тлумачити кожен із наведених нижче стереотипів пропоную на основі визначення поняття “стереотип” У. Ліпманом як прийнятого в історичній спільноті зразка сприйняття, фільтрації, інтерпретації інформації при розпізнаванні та пізнанні світу навколо, заснованого на попередньому соціальному досвіді.

У статті розглянуто лише 10 стереотипів, які спричинюють брак кандидатів для заповнення вакансії. **Вибір з одного не є вибором**, і деформує суть випробувального терміну – замість адаптації людину перевіряють на професійну придатність.

Витрати часу та коштів організації на підбір персоналу без відбору кандидатів є непродуктивними, а часом навіть шкодять репутації організації, коли на випробувальний термін автоматично потрапляє професійно непридатна людина або людина, що не відповідає корпоративній культурі<sup>3</sup>.

Наша свідомість насичується стереотипами, бо вони “не лише економлять час та слугують захистом нашого становища в суспільстві, але й можуть захистити нас від усієї тієї плутанини,

<sup>1</sup> Зайченко О. К. Організація підбору працівників з метою ефективного використання музейних збірок: метод. посіб. / О. К. Зайченко. – К: Логос, НМІУ, 2016. – 110 с.

<sup>2</sup> Там само.

<sup>3</sup> Там само.

яка виникає при спробі подивитися на світ як щось стійке та цілісне”<sup>4</sup>.

Власне, саме захисна роль та обумовленість тривалим попереднім соціальним досвідом робить стереотипи такими дієвими та стійкими до змін. І тому настільки важливо фіксувати їх у свідомості, описувати, аналізувати, пропонувати їм заміну – нові установки та моделі поведінки, які більше відповідають сучасному соціальному досвіду та ідеальним уявленням про якість життя.

Оскільки увесь радянський період у робочому середовищі важливим був факт дії, заклопотаності, а також постійні кар’єрні змагання<sup>5</sup>, виконання п’ятирічних планів за три роки тощо, а також у Радянському Союзі було конституційно (!) закріплено положення про керівну роль комуністичної партії для всіх громадських і державних організацій, то щодо підбору персоналу сформувалися певні шкідливі звички (які спостерігаємо і в музейному середовищі, як і в суспільстві в цілому, на жаль).

**Стереотип № 1** – звичка вимірювати привабливість тієї чи іншої вакансії суто за рівнем винагороди.

Таке уявлення є наслідком тривалого обмеження вибору професії та свободи переміщення і шкодить суспільному прогресу, адже підштовхує брати будь-кого, хто зголоситься працювати “за такі гроші”. На мікрорівні це виливається у звільнення всіх, у кому “розчарувалися” протягом випробувального терміну, якщо такий було встановлено. На макрорівні ж звичка вимірювати привабливість вакансії за рівнем доходу призводить до знецінення професій, зникнення поняття професійної честі, втрати продуктивності та працездатності.

Упередження щодо низького рівня винагороди як перепони для підбору працівника музею належної якості існує також бізнес-середовищі, де рівень оплати праці значно вищий, тож це дає підстави сумніватися у всеосяжності матеріальної винагороди як мотиву для якісної праці.

Отже, маємо усі підстави стверджувати, що упередження щодо виняткового значення матеріальної винагороди для підбору персоналу належної якості ґрунтується на недоліках загальної системи підбору персоналу в країні у поєднанні з радянським спадком, зокрема на існуванні таких явищ, як:

- 1) проблеми ранніх стадій професіоналізації (відсутність чіткої системи профорієнтації – стару систему зламано, а нової не побудовано),
- 2) негативної трудової етики, що сформувалася внаслідок тривалого впливу на колективну свідомість типових для радянських часів феноменів:
  - a) уявлень про престижні/непрестижні професії;
  - b) квот на навчання;
  - c) викривлень в оплаті праці та пенсійному забезпеченні;
  - d) покарання за “неробство”;
  - e) залежності найму від прописки,
  - f) залежності кар’єри від партійної приналежності тощо.

Альтернативне розуміння впливу матеріальної винагороди на вибір робочого місця пропонує один з найвпливовіших теоретиків менеджменту П. Друкер: “Найчастіше службовці **наполягають на підвищенні зарплатні, аби компенсувати** монотонну працю, яка викликає **розчарування, а не для винагороди за старанну працю** та збільшення відповідальності. Які рушії впливають на працівників розумової праці? Ті самі, що мотивують добровольців. Серед іншого вони мають розуміти місію організації та вірити в неї. Гаманець, щільно набитий грошима, – не головне. Організація не може існувати за рахунок задоволення жадібності праців-

<sup>4</sup> Липпман У. Общественное мнение [Эл. ресурс] / У. Липпман; пер. с англ. Т. В. Барчуновой под ред. К. А. Левинсон, К. В. Петренко. – М.: Ин-т Фонда “Общественное мнение”, 2004. – 384 с. – Режим доступа: <http://socioline.ru/book/uolter-lippman-obschestvennoe-mnenie> – Название с экрана.

<sup>5</sup> Восленский М. С. Номенклатура. Господствующий класс Советского Союза / М. С. Восленский. – М.: Сов. Россия: МП “Октябрь”, 1991. – 624 с.

ників. **Фундаментом мають бути ідеї та цінності**<sup>6</sup>.

Підтвердженням того, що у здоровому суспільстві праця у музеї сприймається людьми як досягнення і винагорода, є спостереження за роботою археологічного музею в селищі Епельсхайм (Рейнланд-Пфальц, Німеччина), що розміщений у будинку ратуші та працює два дні на місяць. Вхід до музею безкоштовний, і працюють там волонтери – і не тому, що не мають освіти чи роботи, а тому, що пишаються своєю місциною і прагнуть її популяризувати<sup>7</sup>.

Звичайно, що у суспільстві, де загальний рівень життя не межує з бідністю, етика “праці з любові” швидше витісняє етику праці з примусу.

**Стереотип № 2** – звичка квапитись із відкриттям та заповненням вакансій, нехтуючи її описом, перевіркою її необхідності й обґрунтованості функціональною структурою організації.

Не звертання уваги на перспективу розвитку ситуації та на фактичний стан речей тривалий час забезпечували виживання в радянському суспільстві – і колективне підсвідоме зберігає цей захисний механізм у пострадянському українському суспільстві. Відсутність ґрунтовної підготовки з питань управління живить спрощені уявлення про структуру організації – і обирається спосіб, зручний керівнику або звичний, або традиційний, а в питаннях, що стосуються підбору персоналу – “коли домовилися щодо грошей та графіку роботи”.

З тієї ж причини – браку ґрунтовної підготовки з питань менеджменту – працедавець занадто часто не розуміє повною мірою, що саме йому потрібно, кого він шукає, тобто для кого праця на певній посаді є “зрідненою” і здатна бути “з любові”, тобто надихати на повну самовіддачу та водночас максимально ефективно реалізувати ресурсний потенціал працівника, тобто щоб він потребував меншої компенсації за менші втрати і, відповідно, меншої оплати праці. Питанню опису посад та вакансій приділена увага в розділах 1.1 та 2, а також дод. 1 методичного посібника “Організація підбору працівників з метою ефективного використання музейних збірок”.

Наслідками квапливого “заповнення вакансій” є виконання працівниками не властивих для їхніх посад функцій, перевантаженість одних працівників та недовантаженість інших, дублювання або невиконання функцій.

**Стереотип № 3** – переконання, що підбір завершується у момент оформлення працівника в штат. Внаслідок браку свободи вибору місця роботи в радянські часи, забулося твердження, що обирають обидві сторони, але воно справедливе навіть для ситуації найбільшої скруті в житті людини – і тому перші два тижні відбувається оцінювання працівником свого працедавця.

Також забуваємо, що професіоналізація – тривалий<sup>9</sup> і керований процес, а тому не варто дивуватися факту, що повний термін адаптації працівника (досягнення максимальної ефективності виконання функцій) становить 2 роки. Перебуваючи в полоні переконання, що підбір завершено в момент оформлення, керівник очікує дивовижної результативності працівника в перші ж тижні роботи, тоді як насправді відбулося лише перше знайомство працівника з організацією праці, навіть не адаптація.

Тому у посібнику приділено особливу увагу етапу “випробування та адаптація”.

**Стереотип № 4** – звичка приймати геть усі рішення та завищувати очікування, не конкре-

<sup>6</sup> Друкер П. Цитати [Ел. ресурс] / П. Друкер. – Режим доступу: <http://visionary.management.com.ua/management/peter-drucker> – Назва з екрана.

<sup>7</sup> Зайченко О. К. Музейник: освіта / стаж чи компетенції? [Ел. ресурс] / О. К. Зайченко. – Режим доступу: <http://prostir.museum.ua/post/38558> – Назва з екрана.

<sup>8</sup> Красни Е. Варто повертати собі поняття успіху, фемінізму, праці з любові [Ел. ресурс] / Е. Красни. – Режим доступу: <http://www.korydor.in.ua/equality/elke-krasny-varto-povertaty-sobi-ponyattya-uspihu-feminizmu-pratsi-z-lyubovi.html> – Назва з екрана.

<sup>9</sup> Етапы профессионализации [Эл. ресурс]. – Режим доступа: <http://studopedia.org/6-74850.html> – Назва с екрана.

тизуючи їх та не сповіщаючи про них працівника, керуватися лише емоційною оцінкою його особистості як кандидата. Є ще одним наслідком дії стереотипу № 2.

Звичка приймати рішення без делегування повноважень тісно пов'язана з патерналізмом як переважаючим трендом суспільної моралі, що засвідчують різноманітні соціологічні та політологічні дослідження. Також варто наголосити, що інфантилізм (перекладання відповідальності та завищення очікувань, зокрема) – обов'язковий супутник патерналізму. Іншими словами, очікувати того, що не конкретно поставлені завдання та невербалізовані вимоги будуть бездоганно виконані – прояв інфантилізму того, хто поводить як “патрон”.

Вихід із становища – ретельний, детальний, орієнтований на кінцеві цілі опис посад і вакансій із застосуванням компетентнісного підходу.

**Стереотип № 5** – звичка підмінювати перевірку на безпеку працівника рекомендаціями знайомих, що є пережитком часів “призначень”, характеристик та направлень для вступу до вищого навчального закладу і далі – кар'єрними сходами. Виникла ця практика як захисний механізм в атмосфері тотальної недовіри усіх до усіх і живиться донині ілюзією, що “друзі поганого не порадять” (як раніше – партія, однопартійці). Це переконання є ілюзією, бо друзі:

- 1) не знають потреб конкретної організації (робочого процесу та колективу);
- 2) не вміють оцінювати кандидатів;
- 3) роблять послугу кандидату, а не організації.

Ще одна ілюзія, яка живить стереотип керуватися рекомендаціями друзів при підборі персоналу – уявлення, що міцні позитивні міжособистісні стосунки – найкраща запорука того, що людина “спрацюється” з колективом, а це засвідчує пріоритет лояльності над компетентністю, що також є радянським спадком в управлінській культурі<sup>10</sup>.

**Стереотип № 6** – формальність оцінювання кандидатів, тобто за освітою, віком та стажем, за назвою посади тощо. Проте сучасний підхід потребує нових методів – оцінки за компетенціями.

Щоб переконатися у важливості оцінювання саме за компетенціями, можна обміркувати ось такі факти:

- 1) можна отримати диплом, не отримавши знань, адже сумлінність студентів відрізняється;
- 2) можна не навчитися застосовувати знання для досягнення певних цілей – педагогічний склад з року в рік відрізняється, так само відрізняється й стиль управління попередніх керівників;
- 3) можна бути енергійною людиною і в пенсійному віці, а можна за категорією продуктивності бути “лежнем” (детальніше див. посібник) і у молодому віці;
- 4) стаж та досвід (компетентність) не є синонімами, адже досвід вимагає вміння робити висновки, засвоювати уроки, і не лише в результаті своєї діяльності, а такі вміння є не в кожного;
- 5) музеї відрізняються за масштабом та спеціалізацією, особливостями зібрання колекцій – і це зумовлює різну відповідальність в межах однакових посад.

Управлінець, вільний від радянських стереотипів, розуміє, що саме пошук та залучення кандидатів на вакансію за природною мотивацією<sup>11</sup>, а потім відбір за корпоративними та професійними компетенціями матиме результатом найкращу з можливих якостей персоналу, незважаючи на те, хто саме міг би відрекорекондувати того чи іншого кандидата, та на те, якого рівня ФОП маємо у розпорядженні.

**Стереотип № 7** – суб'єктивність оцінювання, що полягає у виборі на основі симпатій / антипатій, інтерпретації почутого та побаченого замість уточнення значення слів / дій, по-

<sup>10</sup> Зайченко О. К. Організація підбору працівників...

<sup>11</sup> Зайченко О. К. Музейник: освіта / стаж чи компетенції?..; Красни Е. Варто повертати собі поняття успіху, фемінізму, праці з любові...

рівняння побаченого з моделлю поведінки людини, що приймає рішення (“нагадує мене”), без усвідомлення власної структури мотивації та структури мотивації, яка б забезпечила ефективну роботу на конкретній посаді.

Цей механізм компенсує брак ґрунтовної підготовки з менеджменту і найбільше виявляється в енергійних харизматичних особистостях зі схильністю до самовпевненості та самозвеличення.

Вихід зі становища – прибрати потребу в компенсації як захисному механізмові, тобто навчитися сучасним технологіям оцінювання на етапі відбору<sup>12</sup>.

**Стереотип № 8** – звичка постійно змінювати завдання під дією власного “розчарування”, не даючи шансу на адаптацію до функцій, що виникла внаслідок формального ставлення до посадових інструкцій – їх формування та застосування (коли просто приймалися закони та надсилалися нижчим інстанціям розпорядження, а тлумачення сенсу не було). Також є наслідком дії стереотипів № 2 та № 4.

Однією з ознак перебування під впливом цього стереотипу є нехтування створенням календарного плану випробування та адаптації.

Сьогодні цей стереотип продовжує жити, бо компенсує брак навичок управління продуктивністю та залученістю підлеглих.

**Стереотип № 9** – звичка не підкріплювати завдання повноваженнями, певною свободою дій для здійснення покладеного на відповідальність.

Незважаючи на нинішню відсутність обмежень у свободах, варто усвідомити, що відсутність повноважень робить будь-яку ініціативу безперспективною – і працедавець швидко утверджується у своїй тотальній недовірі і починає практикувати гіперконтроль, ручне управління, виправдовуючи свою поведінку тим, що працівник “уміє лише говорити”, забуваючи при цьому, що сам не дав йому повноважень, а без них конструктивно діяти неможливо. Брак повноважень викликає у вільної людини спротив та бунт.

**Стереотип № 10** – організація випробувального терміну за принципом “кинути у річку: або навчиться плавати, або потоне”. Наслідком застосування такої практики є звичне протистояння “старих” та “нових” працівників, своєрідна “дідівщина” (якщо наявним працівникам самим важко було на початку, то виникає бажання компенсувати це, “захистити” свій спадок). У такій атмосфері “гинуть” таланти і втрачається час, бо відбувається регрес<sup>13</sup> замість професіоналізації.

Одним з типових проявів такого стереотипу в конкретній корпоративній та персональній виробничій культурі є твердження “у нас усі виростили з найнижчих позицій”. Оцінювати це твердження захисною реакцією дають підстави результати опитування колег з низки музеїв Києва та Львова щодо розвитку їхньої кар’єри – респонденти на запитання про взірці музейників згадують лише довоєнне та повоєнне покоління працівників і вважають, що потім “школа вмерла”; молодші колеги ж у більшості випадків взагалі нікого не називають.

#### **Результат дії розглянутих стереотипів**

Управлінець, що перебуває під впливом розглянутих стереотипів, усіяко заперечуватиме можливість підібрати та найняти найвідповідніших працівників, посилаючись на те, яка кількість ВНЗ має спеціалізовані кафедри та факультети та яким є розмір матеріальної винагороди на посадах у музеях. І ці заперечення знаходитимуть підтвердження, адже наведені стереотипи заважають:

- 1) залучати цікавих кандидатів, оскільки:
  - а) працедавці не працюють на свій позитивний імідж;
  - б) керівники вузько підходять до справи, шукаючи дипломи, а не компетенцій;

<sup>12</sup> Зайченко О. К. Організація підбору...

<sup>13</sup> Молл Е. Г. Управление карьерой менеджера / Е. Г. Молл. – СПб.: Питер, 2003. – 352 с.: ил.

- 2) відбирати серед кандидатів найвідповідніших, адже управлінці:
  - а) не конкретизують вимоги до посади, зважаючи на потреби реальної організації робочого процесу та місії і стратегії музею;
  - б) не конкретизують вимоги до вакансії, зважаючи на склад колективу та особливості управлінського стилю;
- 3) вчасно, доречно, всебічно адаптувати персонал.

Хоча іншого результату можна досягти, лише переставши плутати причини та наслідки, тобто вибирати персонал за структурою мотивації та корпоративними компетенціями, щоб потім розходження в цих моментах не пригнічувало прояв професійних компетенцій працівника – і, відповідно, його результативність, і ефективність – не розчаровувало б керівника та не спричиняло б конфліктів у колективі.

Стереотипи можна подолати завдяки рефлексії та усвідомлення наявності альтернативних рішень, і пропонована стаття та названий вище посібник можуть у цьому допомогти.

І якщо сучасна музеологія<sup>14</sup> визначає місією музеїв розвиток суспільства, то саме музеї мають одними з перших в Україні змінювати свою управлінську культуру і, зокрема, систему підбору персоналу, щоб пострадянське суспільство нарешті перетворилося на справді ліберальне та демократичне.

---

<sup>14</sup> COM. Museum Definition [El. resource] / ICOM: International Council of Museums. – URL: <http://icom.museum/the-vision/museum-definition> (date of access 13.11.2016) – Title from the screen.