

Система менеджмента качества в управлении персоналом информационной организации

Излагаются теоретические и практические принципы и опыт управления персоналом организации в условиях системы менеджмента качества. Рассматриваются вопросы, связанные с разработкой и введением в действие документа “Кадровая политика”, который стал основополагающим для руководства библиотеки. Приводятся рекомендации по вовлечению персонала в управление организации через систему непрерывных улучшений: мотивацию персонала, управление знаниями, корпоративную и информационную культуру и качество, документальное обеспечение. Раскрываются основные задачи и принципы управления трудовыми ресурсами. Представлены модели компетенций и рекомендации по повышению квалификации и вовлечению персонала в управление организации.

Ключевые слова: управление персоналом, библиотека, модели компетенций, система менеджмента качества, вовлечение персонала, управление знаниями, мотивация, корпоративная и информационная культура

DOI: 10.36535/0548-0019-2021-02-3

ВВЕДЕНИЕ

Понятие “управление кадровыми ресурсами” традиционно связано со стратегией управления персоналом на длительную перспективу, исходя из целей деятельности организации. С точки зрения менеджмента это работа высшего руководства и службы персонала по формированию стратегических направлений кадровой политики организации и разработки мероприятий кадрового менеджмента. Она охватывает такие вопросы, как долгосрочное планирование, набор и отбор персонала, использование потенциала рабочей силы, мотивация и стимулирование труда работников, поддержка, развитие и деловая оценка персонала.

В условиях действующей системы менеджмента качества управление кадровыми ресурсами – это:

- формирование профессиональных компетенций;
- вовлеченность персонала в обеспечение качества предоставления услуги;
- мотивация персонала;
- управление знаниями организации;
- формирование корпоративной культуры;
- документальное обеспечение кадровой политики;
- формирование профессиональных личностных качеств информационной культуры и культуры чтения;
- система повышения квалификации.

Основные задачи управления персоналом:

- повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала;
- ориентация на оптимизацию численности работников, планирование персонала и карьеры сотрудников, определение потребности в количестве и качестве сотрудников;

- разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала;
- маркетинг персонала;
- адаптация, обучение и повышение квалификации работников, их развитие;
- организация рабочего места, обеспечение оптимального распорядка работ;
- кадровое делопроизводство (сбор, хранение и учет анкетных данных, сведений о стаже, повышении квалификации и т.д.);
- оценка результатов деятельности и трудового потенциала персонала ;
- правовое регулирование трудовых отношений;
- обеспечение репутации организации, ее позитивного восприятия клиентами, общественностью и институтами власти.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ЦЕНТРА

Эффективность системы управления персоналом зависит от грамотности руководства, желаний и способностей сотрудников развиваться на благо организации.

Система управления персоналом состоит из двух компонентов:

1) подсистемы линейного руководства, включающей управление организацией в целом и управление отдельными функциональными производственными подразделениями;

2) функциональных подсистем – планирования и маркетинга персонала; управления трудовыми отношениями; управления развитием персонала; управления социальным развитием; управления наймом и учетом персонала; обеспечения нормальных условий

труда; управления мотивацией труда; правового обеспечения системы управления персоналом; информационного обеспечения системы управления персоналом.

Для эффективного управления кадровыми ресурсами необходима хорошо налаженная обратная связь, позволяющая руководству выполнять обоснованные корректирующие воздействия. Одна из форм такой связи – регулярный анкетный опрос персонала.

В своем исследовании мы будем опираться на опыт работы Республиканского медицинского библиотечно-информационного центра г. Казани (РМБИЦ – далее Центр), в котором разработаны анкеты, позволяющие оценивать эффективность управления кадровыми ресурсами в аспектах вовлеченности персонала в трудовую деятельность, удовлетворенности его своим трудом и организационной культурой [1].

Анкета, предназначенная для выявления удовлетворенности персонала своим трудом, состоит из блоков, отражающих: участие персонала в управлении; развитие трудового потенциала; психологический климат в коллективе; социальные условия, общий имидж организации, и содержит 28 вопросов. Анализ ответов на них, проводимый по специальной методике, позволяет оценивать в динамике степень удовлетворенности сотрудников Центра разными аспектами его деятельности, а также собственным материальным положением, возможностями профессионального и карьерного роста.

Удовлетворенность трудом является оценочным элементом отношения работника к труду и связана с его внутренним состоянием в процессе выполняемой работы и с субъективной оценкой собственной деятельности. Таким образом, удовлетворенность трудом у работников должна быть не максимальной, а оптимальной. Для повышения эффективности труда определенный уровень неудовлетворенности у работников, особенно в области содержания работы, должен присутствовать [2].

Учитывая стратегические цели развития Центра, мы обращаем внимание на профессиональную переподготовку и повышение квалификации работников. Для этого проводятся мероприятия, направленные на:

- выявление потребности и необходимости в обучении для каждой категории сотрудников и исследование возможности проведения требуемых видов обучения;
- укрепление корпоративной культуры;
- удержание работников в организации – социальные льготы, доплата за стаж работы, моральная мотивация. Все эти меры должны быть направлены на сохранение тех 30% сотрудников, от которых зависит 80% результата деятельности Центра;
- формирование идеологии «общего дела» и пропаганду инновационных подходов в работе;
- решение социальных вопросов;
- разработку правил делового поведения и отношения к работе, а также этического кодекса сотрудников РМБИЦ по отношению к клиентам, коллегам, руководителям, подчиненным и к работе и выполняемым заданиям;
- демонстрацию постоянной заботы администрации об условиях труда, о разработке и внедрении системы социальных льгот;

- планирование и проведение общекорпоративных мероприятий – праздников, наградений, спортивных соревнований.

Основными методами оценки эффективности управления персоналом являются аттестация и мониторинг удовлетворенности сотрудников своим трудом. На основе данных, полученных по результатам опроса, разрабатывается и совершенствуется *система управления персоналом* организации.

С позиции основных принципов управления трудовыми ресурсами рассмотрим понятия «персонал», «компетенции», «компетентность» с учетом требований отечественных и международных стандартов.

Начнем с термина «высшее руководство» (*top management*). Согласно ГОСТ Р ИСО 9000-2008 – это лицо или группа лиц, осуществляющих руководство и управление организацией на высшем уровне [3].

Компетенция – это личностная способность специалиста (сотрудника) решать определенный класс профессиональных задач. Под компетенцией понимают формальные требования к личностным, профессиональным и другим качествам работника.

Совокупность компетенций – знания и опыт, необходимые для эффективной деятельности в заданной предметной области – называют *компетентностью*.

Для *компетенции* характерно наличие знаний и умений, а для *компетентности* – возможность (способность, готовность) их применять. Таким образом, компетентность – это результат применения знаний и умений в профессиональной деятельности, что определяет соответствующую квалификацию специалиста, состоящую из профессиональных (знания, умения, навыки, опыт) и личностных (самостоятельность, инициативность, ответственность, креативность, компетенция) качеств.

Профессиональные роли, задачи, функции и обязанности сотрудников, а также знания, навыки, умения и личностные характеристики, необходимые для постоянного улучшения качества выполняемых работ, определяют ответственные руководители. Полученная в результате анкетного опроса информация, сверенная с ключевыми компетенциями работников, обобщается в виде «профилей успеха» для существующих должностей.

Для успешного внедрения инноваций специалистами Центра разработаны модели компетенций работников различного уровня. При этом исходили из того, что такая модель, по меньшей мере, должна согласовываться со стандартами и отвечать следующим принципам:

- ясность и легкость для понимания;
- полезность для категории персонала, к которому относится модель;
- учет ожидаемых изменений;
- включение непересекающихся индикаторов поведения;
- справедливость по отношению ко всем, кто вовлечен в эту модель.

Ясность и легкость для понимания модели компетенций определяется недвусмысленностью, простотой языка описания и логикой структуры. Чтобы модель оставалась актуальной, необходимо учитывать

предполагаемые изменения, которые могут повлиять на деятельность организации. Такие изменения включаются в модель компетенций в качестве стандартов поведения. Релевантная модель должна учитывать представление руководителей о развитии организации [4].

Модель должна учитывать: изменения, происходящие во внешней среде; внедрение новых технологий; перспективы развития организации, предлагаемые руководителями с целью информирования сотрудников о смысле принимаемых решений.

Например, при построении модели компетенций информационно-библиотечных специалистов большое внимание уделяется определению рейтинга кластеров компетенции, влияющего на планирование мероприятий по обучению персонала. Исследования, проведенные в Центре, показали, что наибольший вес в рейтинге кластеров имеет «знанийый (да)компонент» [5].

Ключ к существенному повышению эффективности деятельности организации лежит в понимании и поддержке сотрудниками её целей и ценностей. Это позволяет сотрудникам быть информированными о целях и задачах организации, ее успехах, проблемах и неудачах. Самое главное: такие сотрудники наиболее продуктивно генерируют идеи. Именно они, непосредственно вовлеченные в рабочий процесс, детально представляют себе реальные пути совершенствования и развития организации. Поэтому система менеджмента качества направлена на постоянное улучшение управления, а вовлечение персонала в процесс непрерывного совершенствования деятельности организации является первостепенной задачей, поскольку это обуславливает удовлетворенность потребителя услугой [6].

Согласно исследованиям Towers Watson, есть пять областей (табл. 1), в которых необходимо обеспечить определенные условия, чтобы устойчивая вовлеченность персонала в деятельность организации стала достижимой.

Вовлеченность персонала формируют три составляющие:

- 1) участие в решении корпоративных задач;
- 2) привлечение к рабочему процессу;
- 3) инициатива и нацеленность на повышение эффективности своей работы и развитие организации.

При управлении кадровыми ресурсами организация должна учитывать некоторые негативные реакции персонала на внедрение различного рода инноваций, особенно системы менеджмента качества: непонимание целесообразности внедрения системы менеджмента; неприятие дополнительной нагрузки без соответствующей оплаты; нехватку времени на проведение аудитов; боязнь ответственности; коммуникационные проблемы; нежелание в принципе что-либо менять.

Решение этих негативных моментов возможно путем:

- обеспечения понимания персоналом своих задач и функций, знания ожиданий руководства и критериев оценки;
- регулярной позитивной оценки труда, признания заслуг руководством, демонстрации работнику заинтересованности в результатах его труда со стороны коллег и руководства;
- самостоятельного планирования своей деятельности, правильного понимания приоритетов в работе;
- ориентации на командный результат и творческий подход, проявления инициативы.

Таблица 1

Пять обязательных компонентов устойчивой вовлеченности персонала в деятельность организации

Область	Действия и поведение, значимые для сотрудников
Руководство	Эффективно в том, что касается роста бизнеса. Демонстрирует заинтересованность в благополучии сотрудников. Ведет себя в соответствии с базовыми ценностями организации. Старается заслужить доверие сотрудников.
Баланс нагрузки	Контролируемый уровень нагрузки на рабочем месте. Оптимальный баланс между работой и личной жизнью. Достаточное количество человек в каждой группе для адекватной работы. Гибкие схемы работы.
Цели и задачи	Работники должны понимать: цели организации; шаги, необходимые для достижения этих целей; как их работа способствует реализации целей.
Непосредственные руководители	Руководители должны: давать работникам задания в соответствии с навыками; действовать сообразно собственным словам; проводить обучение сотрудников для повышения их эффективности; относиться к подчиненным с уважением.
Имидж организации	Организация должна: иметь хороший имидж; демонстрировать честность и принципиальность в ведении бизнеса.

Уровни вовлеченности персонала в деятельность организации

Уровни вовлеченности	Персонала
Участие в разработке новых стратегических направлений	Высшее руководство
Формирование целей и задач инновационной деятельности на уровне организации и подразделений	Рабочие группы, главные специалисты
Поддержка, руководство и участие во всех мероприятиях по разработке, внедрению, совершенствованию, сопровождению инноваций и их активное продвижение	Руководители среднего звена, главные специалисты
Поддержка и участие во всех мероприятиях по разработке внедрению, совершенствованию, сопровождению инноваций	Рядовой состав, руководители среднего звена, главные специалисты

Таблица 3

Формирование и развитие вовлеченности персонала во внедрение инноваций

Основные направления деятельности	Лица, обеспечивающие эту деятельность
Максимально полное информирование сотрудников о целях, задачах, необходимости и результатах внедрения инновационных систем	Высшее руководство, руководители среднего звена
Разъяснение поставленных целей перед коллективом для правильного понимания инноваций	Высшее руководство, руководители среднего звена
Разъяснение индивидуальных целей в каждом подразделении, чтобы каждый сотрудник видел связь своей работы с общими задачами менеджмента качества и стратегического управления	Руководители среднего звена, главные специалисты
Разработка и внедрение мероприятий по мотивации персонала для поддержки и принятия задач внедрения инновационных систем	Высшее руководство, руководители среднего звена, главные специалисты, специалисты отдела кадров
Разграничение прав и обязанностей в инновационной деятельности	Высшее руководство, руководители среднего звена
Непосредственная реализация поставленных задач как перед отделом, рабочей группой, так и индивидуальных задач	Руководители среднего звена, рабочие группы, главные специалисты, рядовой состав

Для вовлеченности персонала в рабочие процессы руководство организации должно обеспечить:

- постоянное внимание к работнику, интерес коллег и руководства к его мнению и оценкам, неформальное общение на рабочие темы, регулярный, свободный и заинтересованный обмен мнениями;
- возможности и условия для качественного выполнения работы (оборудование, материалы, информация);
- карьерный рост: обучение и развитие, профессиональный рост в процессе работы, решение новых задач и помощь в их реализации;
- демонстрацию ценности сотрудников для организации в достижении её целей;
- поощрение трудовых достижений персонала [7].

Исходя из практики внедрения системы менеджмента качества в Центре, можно выделить четыре уровня вовлеченности персонала в деятельность организации (табл. 2) и основные направления деятельности по формированию и развитию вовлеченности персонала во внедрение инноваций (табл. 3).

Рекомендации и принципы вовлеченности персонала в деятельность организации через систему непрерывных улучшений рабочего процесса

Принцип первый – своевременно информировать сотрудников. Для того чтобы сотрудники могли работать как можно лучше, они должны знать цели, ценности и перспективы организации, что они должны делать и почему, как их личные усилия согласуются с деятельностью всей организации; понимать цели выполняемой ими работы и конечный результат их усилий, а также на что тратятся средства организации. Сотрудники должны своевременно получать информацию, удовлетворяющую их личные потребности. Для информирования можно использовать всю совокупность средств: стенды пропаганды, доски объявлений, информационные письма, внутренние журналы, ежегодные отчеты.

Принцип второй – создать основу системы непрерывных улучшений условий труда. Вовлекать сотрудников через их повседневную работу и поддерживать их семинарами, тренингами, инструментами,

процессами, инициативами, материалами, менеджментом и т.д. Роль руководства сводится к устранению препятствий, не имеющих отношения к компетенциям сотрудников. Как правило, это лишние документы, согласования, запутанные процедуры, имеющиеся в любой производственной системе. Проводить деловые игры и конкурсы с выявлением победителей и награждать активных участников.

Принцип третий – организовывать деятельность малых групп сотрудников. Этот подход основан на том, что все сотрудники обладают чем-то, что могут внести в работу организации, и качество является неотъемлемой частью рабочего процесса и ответственности каждого сотрудника. Деятельность малых групп предполагает их общение с людьми, не вовлеченными. То, как эти группы взаимодействуют с людьми, очень важно. Поэтому полезным будет обучение членов малых групп построению коммуникаций. Для этого на каждом участке работы необходимы координаторы, которыми должны быть менеджеры высшего звена.

Принцип четвертый – вовлекать в деятельность организации руководителей среднего и низшего звена. Они должны поддерживать малые группы и участвовать в них, что позволит усилить их роль и поможет развитию отношений с рядовыми сотрудниками, обеспечивая больший контакт и коммуникационные возможности.

Принцип пятый – делегировать полномочия. Существует необходимость развивать понимание того, что без готовности руководства предоставлять персоналу право самому контролировать свою деятельность, свободу принимать решения и нести за них ответственность вовлечение персонала в деятельность организации невозможно. Обученные, наделенные полномочиями и получившие признание за свои достижения работники смотрят на свою работу и на деятельность предприятия под другим углом.

Принцип шестой – непрерывно обучать персонал. Обучение – это путь к развитию способностей и получению новых возможностей, способ выйти на но-

вый виток совершенствования себя и производства – повышения качества и улучшения работы.

Принцип седьмой, самый важный – вовлекать в деятельность организации высшее руководство. В организациях, характеризующихся высоким уровнем вовлеченности персонала, руководители высшего уровня представляют собой пример приверженности своей организации и своим сотрудникам.

Мотивация персонала

Наиважнейшую роль в процессе совершенствования внутренней творческой среды играет мотивация. Для её развития необходимо создать механизмы заинтересованности каждого члена коллектива и, в первую очередь, обучить и настроить на работу руководство, потому что система менеджмента качества не будет функционировать эффективно, если руководство не проявит лидерских способностей.

К основным факторам мотивации персонала относят: *внешние* – материальные (деньги, материальный стимул, зарплата) и нематериальные мотиваторы (стабильность и определенность, четкая цель, межличностные отношения, признание и статус, автономность, творчество и рост, карьера, эстетика труда);

внутренние мотиваторы – мечта, самореализация, идеи, творчество, самоутверждение, убежденность, любопытство, здоровье, нужность кому-то, личный рост, потребность в общении.

Одна из главных задач информационных центров и библиотек – поиск эффективных способов управления работой коллектива, обеспечивающих активизацию человеческого ресурса. Решающий причинный фактор результативности, эффективности и качественной деятельности персонала – это мотивация. Стратегия создания эффективного мотивационного механизма в библиотеке разрабатывается на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией [8].

Таблица 4

Матрица SWOT анализа

Возможности и угрозы	Стороны
<p><i>Возможности:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) лучшая стратегия в области персонала и кадровой политики по сравнению с другими организациями; 2) выгодное местонахождение организации; 3) возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности; 4) высокий уровень производительности труда по сравнению с конкурентами; 5) высокое качество продукции (услуг) за счет использования квалифицированной рабочей силы; 6) благоприятный имидж организации; 7) приятные в общении, доброжелательные сотрудники и др. 	<p><i>Сильные:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) развитая система управления персоналом; 2) высокий уровень: компетентности руководителей, квалификации специалистов, удовлетворенности трудом у работников; 3) наличие инновационного потенциала у персонала; 4) достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для управления персоналом; 5) развитая система мотивирования персонала к трудовой деятельности; 6) система социальной защиты; 7) хорошие условия труда.

Возможности и угрозы	Стороны
<p><i>Угрозы:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) неблагоприятная социально-экономическая политика в стране; 2) неблагоприятные демографические изменения; 3) ухудшение системы социального обеспечения; 4) слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами; 5) высвобождение рабочих мест из-за сокращения объема производства продукции, услуг и др. 	<p><i>Слабые:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) отсутствие: стратегических, установок, в области персонала, необходимого уровня компетентности и квалификации, системы служебного продвижения; 2) недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами управления персоналом; 3) слабое финансирование мероприятий по управлению персоналом; 4) наличие вакантных должностей; 5) устаревшие должностные инструкции и требования к работникам; 6) низкий уровень оплаты труда и отсутствие системы вознаграждений; 7) отставание от конкурентов в области социального обеспечения; 8) устаревшая система оценки результатов труда персонала.

Таблица 5

Матрица установления связей характеристик персонала и вероятных возможностей угроз

Характеристики персонала	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Стратегия использования сильных сторон организации для реализации возможностей	Стратегия использования силы для преодоления угроз
Слабые стороны	Стратегия преодоления имеющихся слабостей за счет реализации имеющихся возможностей	Стратегия избавления от слабости для преодоления нависших угроз

В результате анализа внешней и внутренней среды с помощью метода SWOT (Strengths + Weaknesses + Opportunities + Threats: сильные стороны + слабые стороны + возможности + угрозы) (табл. 4) выявляются сильные и слабые стороны руководства в управлении персоналом, а также возможности, которыми оно располагает, и угрозы, которых следует избегать.

После составления конкретного списка слабых и сильных сторон персонала организации, а также вероятных угроз и возможностей следует этап установления связей между ними (табл. 5).

Управление знаниями

Компетентность специалиста определяется не только специальными знаниями, полученными в вузе, но и знаниями, приобретенными на практике, а также его личностными качествами. Специалист должен иметь не только технические, экономические, но и социально-психологические, педагогические и другие знания. Это обуславливает потребность в создании соответствующих внутриорганизационных методов передачи знаний, коммуникаций. Важную роль в непрерывном пополнении знаний персонала могут сыграть системы управления знаниями, при разработке которых следует учитывать требования и рекомендации соответствующих стандартов: ГОСТ Р ИСО 10015-2007. Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению; ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Менеджмент для

достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества; ГОСТ ISO 9001-2011. Системы менеджмента качества. Требования; ISO 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования.

На основе этих стандартов разработана система управления знаниями, действующая в настоящее время в Республиканском медицинском библиотечно-информационном центре.

При управлении знаниями в процессе обучения важно не только привлекать знания общества, но и обеспечивать создание *собственных знаний – как теоретических, так и практических*. Для этого специалисты должны уметь использовать знания в их абстрактном и конкретном, теоретическом и практическом виде. Необходимо также дополнительное умение формализовать знания – от простейшей формы *текстового описания* до создания сложных экспертных систем и *мультимедийных обучающих программ*.

Анализ потребностей персонала в знаниях и доступа к ним позволил нам определить необходимый состав АИС «Знания» для непрерывного процесса библиотечно-информационного образования, который включает 3 подсистемы: АИС «Система менеджмента качества ГАУ «РМБИЦ»; АИС библиотечного, библиографического, книговедческого, архивоведческого, ИТ-технологий; АИС интернет-пользователей [5].

Пользователями первых двух подсистем являются сотрудники Центра.

АИС «Система менеджмент качества ГАУ «РМБИЦ» предоставляет знания в форме полнотекстовой базы знаний (документация, обучающие материалы, основы системы менеджмента качества и др.). Реализована эта система в виде web-сайта и доступна через интернет-браузер локально, только в пределах организации. Таким образом, созданная и внедренная система по сути является интегральным инструментом управления знаниями в процессе библиотечно-информационной деятельности Центра. Её назначение – помощь сотрудникам в улучшении работы с документами и предоставляемыми услугами.

АИС библиотекведения, библиографоведения, книговедения, архивоведения, ИТ-технологий содержит электронный каталог по библиотечному делу, информационным технологиям, автоматизированным информационным системам и др. Доступна система посредством АБИС «ИРБИС» через АРМ «Клиент». С помощью этой системы предоставляются информационно-библиографические услуги персоналу организации.

АИС интернет-пользователей предназначена для библиотечных специалистов в режиме удаленного доступа. Реализована эта система как web-сайт Центра (www.rmbic.ru) на базе web-ИРБИС и доступна через интернет-браузер. Она включает следующие информационные ресурсы: электронный каталог по биомедицинской тематике, библиографические указатели, списки нормативно-правовых документов, электронный каталог статей по библиотечному делу и пр. Web-сервисы сайта обеспечивают предоставление информационно-библиографических услуг в режиме удаленного доступа.

Корпоративная культура и качество РМБИЦ

Организационная культура может либо ускорять, либо тормозить работу. По той простой причине, что культуру нельзя потрогать руками, часто её неправильно понимают и оценивают. Однако если лидеры умеют грамотно её поддерживать, то она становится ускорителем изменений, помогая привлекать сотрудников, предоставляя им необходимые полномочия и продвигая на пути к целенаправленному и гибкому поведению. В этом случае культура становится од-

ним из самых сильных конкурентных преимуществ деятельности организации [9].

В табл. 6 представлены факторы организационной культуры, тесную взаимосвязь которых показали проведенные нами исследования.

В отношении организационной культуры принят подход формирования каталога принципов или этапов, которым следует руководствоваться в процессе организационных изменений. В действительности многие группы руководителей как высшего, так и среднего звена даже не пытаются эффективно работать вместе. Команда в этом случае – это система личных взаимоотношений каждого сотрудника с первым лицом организации.

Успешное внедрение инноваций требует пристального внимания руководства к компонентам организационной культуры и создания такой корпоративной культуры, для которой характерны:

- сбалансированное представление интересов всех категорий сотрудников, чувство общности, которое развивается благодаря групповому обучению;
- высокая мотивация, активное участие, приверженность реализации поставленных целей;
- вовлеченность рядовых работников и руководителей в процесс принятия решений;
- командная работа, взаимное доверие, уважение и чувство единой команды, ясные и понятные представления о том, какое именно поведение ожидается от сотрудников;
- ощущение сотрудников, что их индивидуальные усилия способствуют реализации общих целей организации;
- открытость сотрудников и руководителей для перемен;
- многофункциональность компетенций сотрудников, гибкость, готовность учиться и изменяться;
- эффективные и открытые коммуникации как сверху вниз, так и снизу вверх;
- предоставление сотрудникам обратной связи, доступность информации и инструментов;
- действенные методы стимулирования труда;
- эффективное лидерство;
- объективная система оценки результатов работы;
- сотрудники, способные на принятие самостоятельных решений и обладающие чувством ответственности, стремящиеся к профессиональному росту.

Таблица 6

Матрица связей факторов организационной культуры

Факторы	Коэффициент корреляции Пирсона					
	ОК	ПК	КМ	ИО	ЛК	ИП
Внутриорганизационная культура (ОК)	–	0,66	0,42	0,58	0,69	0,17
Система повышения квалификации (ПК)	0,66	–	0,25	0,29	0,64	0,61
Система внутриорганизационной коммуникации (КМ)	0,42	0,25	–	0,84	0,63	0,7
Система формирования информационного обмена (ИО)	0,58	0,29	0,84	–	0,76	0,34
Личностная компетенция (ЛК)	0,69	0,64	0,63	0,76	–	0,37
Информационный потенциал (ИП)	0,17	0,61	0,70	0,34	0,37	–

Документальное обеспечение системы управления персоналом

К основным документам, которые положено иметь в отделе кадров организации, относятся регламенты трудового процесса и руководства, предписывающие порядок делопроизводства, обычно это:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о защите персональных данных;
- положение об охране труда на рабочих местах;
- положение по противопожарной безопасности;
- описание кадровой политики (в произвольной форме);
- инструкция по кадровому делопроизводству;
- руководство для работника кадровой службы.

Основными действующими государственными стандартами в области документов и делопроизводства являются ГОСТ Р 7.0.8-2013. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения и ГОСТ Р 6.30-2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов.

В подсистеме управления персоналом должны быть следующие унифицированные блоки документации: плановой; первичной учетной; отчетно-статистической; по социальному обеспечению; организационно-распорядительной. Большая часть документации носит внутренний для организации характер. Работа с ней регулируется внутренними правилами и положениями. Особое внимание следует уделять контролю за использованием кадровых документов.

Кадровые службы имеют дело с огромным количеством документов. Вся их работа основывается на базовых нормативных источниках информации, связанных с трудовым законодательством РФ, на документах по учету кадров, их аттестации и перемещению, использованию установленных образцов для связи с другими организациями. При управлении персоналом учитываются отраслевые положения и рекомендации, охватывающие различные стороны работы с кадрами.

Одна из составляющих информационного потока, с которым имеет дело кадровая служба, – это разработки местных органов власти, определяющие ряд вопросов кадровой политики в регионе. Они диктуют свои требования к заполнению документов [10].

Внутри организации создаются свои документы, обеспечивающие правильный прием, адаптацию, перемещение, аттестацию персонала, отражающие дисциплинарные отношения, программы обучения, функционирование социальной защиты, разрешение трудовых споров, нормирование и организацию труда, его оплату.

Информационная культура

Важнейшим фактором успешной профессиональной и непрофессиональной деятельности, а также социальной защищенности личности в информационном обществе является информационная культура. Ассортимент и объемы информационных ресурсов в

настоящее время растут значительными темпами. Трансформируются носители, меняются способы распространения информации. Между тем наблюдается такая ситуация, при которой производимые информационные продукты иногда остаются невостребованными или слабо используемыми. Поэтому в Центре большое значение придается специальному обучению сотрудников эффективному использованию как традиционных, так и электронных ресурсов, т.е. повышению уровня информационной культуры.

Основополагающая задача создания информационной культуры личности – это формирование культуры производства и потребления информации. Ещё одна важная задача – выработка способности этой личности к эффективному использованию информационных ресурсов общества, что включает:

- знакомство с основными направлениями и технологиями информационной деятельности, со структурой информационных ресурсов общества;
- овладение алгоритмом поиска документированной информации в различных массивах и банках данных, выработку умения использовать традиционные библиотечно-библиографические и электронные информационно-поисковые средства;
- формирование навыка самостоятельной работы с различными источниками информации, выработку разной техники чтения текста, умения извлекать информацию из текста, систематизировать и оформлять полученные сведения, организовывать персональную информационную базу в виде личных библиотек, картотек, компьютерных баз данных.

ВЫВОДЫ

В нашем исследовании были определены задачи, выполнение которых позволит совершенствовать и делать более гибкой систему повышения квалификации сотрудников РМБИЦ:

- обеспечивать планирование и организацию исследовательской деятельности, развивать информационное обеспечение системы повышения квалификации;
- сформировать современное учебно-методическое обеспечение, в том числе информационно-издательской деятельности, комплектования библиотечного фонда;
- обеспечивать современными средствами процесс обучения и консультирования на основе широкого использования информационных технологий в сочетании с активными методами обучения;
- разрабатывать и внедрять инновационные программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации для различных категорий специалистов;
- организовывать и проводить обучающие семинары, лекции, занятия на курсах профессиональной переподготовки и повышения квалификации, укреплять материально-техническую службу,
- изучать, анализировать и оценивать индекс удовлетворенности пользователей информационно-библиотечными и библиографическими услугами Центра;
- изучать влияние корпоративной культуры на удовлетворенность пользователей.

Система повышения квалификации предусматривает дифференцированный подход к различным категориям обучаемых в зависимости от базового уровня их образования [11].

В Центре разработан и введен в действие документ «Кадровая политика», который стал основополагающим. Руководящее звено ориентируется также на положения ГОСТ Р ИСО 9004-2010 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» (раздел 6.3 – «Человеческие ресурсы»). Изложенные теоретические и практические принципы являются методологической базой для управления кадровыми ресурсами в Центре, осуществляющем библиотечно-информационное обслуживание. Они соответствуют идеологии системы менеджмента качества РМБИЦ, сертифицированной в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2008.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Дрешер Ю.Н. Управление персоналом организации в условиях действующей системы менеджмента качества // Внедрение системы менеджмента качества в деятельность библиотек – главное условие достижения устойчивых конкурентных преимуществ: сборник научных трудов. – Казань, 2016. – С. 59.
2. Зыгмантович С.В. Повышение вовлеченности персонала библиотеки как приоритетная задача кадрового менеджмента // Культура. Наука. Творчество: сборник научных статей XII Международной научно-практической конференции. – Минск, 2018. – С. 248–253.
3. Переверзева Ю.А. Профессиональная подготовка и повышение квалификации в обеспечении библиотек квалифицированными кадрами // Дополнительное образование взрослых: международные тенденции и национальные приоритеты: сборник научных статей Международной научно-практической конференции. – Минск, 2019. – С. 170–174.
4. Колношенко О.В., Колношенко В.И. Библиотечный менеджмент. – Москва, 2019. – 45 с.
5. Дрешер Ю.Н., Ключенко Т.И. Внедрение системы управления знаниями: история и современность // Сборник материалов Международного саммита по культуре и образованию, посвященного 50-летию Казанского государственного института Культуры: материалы научно-практических конференций. – Казань, 2019. – С. 23–27.
6. Туралина Н.А., Колганов И.В. Специфика имиджевых коммуникаций в библиотечно-информационной сфере // Библиотека. Культура. Общество: материалы Международной научно-практической конференции. – Орел, 2019. – С. 223–230.
7. Макеева О.В., Матвеева Н.С. Кадровый резерв библиотеки: формирование и управление // Профессионализм педагога: сущность, содержание, перспективы развития: материалы Международной научно-практической конференции. – Москва, 2019. – С. 91–94.
8. Переверзева Ю.А. Профессиональный рост, конкурентоспособность и мотивация библиотечного специалиста // Библиотеки и музеи в современной образовательной и социокультурной среде: сохранение традиций и перспективы развития: материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 75-летию факультета информационно-документных коммуникаций Белорусского государственного университета культуры и искусств : в 2-х ч. – Минск, 2019. – С. 161–165.
9. Туралина Н.А., Колганов И.В. Имидж и корпоративная культура библиотеки // Там же. – С. 171–174.
10. Арасланова В.А., Бурмистрова Е.С. Теоретические аспекты и практическое применение систем документационного обеспечения управления в современном информационном обществе // Управление социально-экономическими системами: теория, методология, практика. – Пенза, 2017. – С. 96–112.
11. Анурина Т.М., Остахова Ю.А. Особенности оценки инновационной активности работников библиотек // Библиотека. Культура. Общество: материалы Международной научно-практической конференции. – Орел, 2019. – С. 27–35.

Материал поступил в редакцию 05.10.20.

ДРЕШЕР Юлия Николаевна – доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры библиотечно-информационных наук Московского государственного института культуры
e-mail: dresher07@yandex.ru