

УДК 658:930.25

Я. С. КАЛАКУРА*

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
У СИСТЕМІ АРХІВНИХ УСТАНОВ**

З'ясовується сутність поняття персоналу архівних установ, його склад і структура, аналізуються основоположні принципи підготовки, виховання та розміщення архівних працівників на всіх рівнях Державної архівної служби України, починаючи з Укрдержархіву, центральних і галузевих державних архівів і закінчуючи місцевими архівними установами. Розглядається вітчизняний і зарубіжний досвід роботи з управлінськими кадрами, обґрунтовуються шляхи підвищення кваліфікації архівістів, ефективної реалізації інтелектуального потенціалу людського чинника в архівній сфері в умовах трансформації, євроінтеграції, гуманізації та інформатизації українського суспільства.

Ключові слова: архівознавство; архівний менеджмент; архівні установи; персонал; людський чинник; управлінські кадри; кадрова політика; ефективність роботи з персоналом.

Управління персоналом архівних установ належить до пріоритетних напрямів менеджменту. Тут криється одна із найголовніших умов успішної, злагодженої та ефективної діяльності як кожної окремо взятої архівної установи, так і архівної сфери в цілому. Наукове осмислення теорії і практики роботи з персоналом – важливий і актуальний напрям архівознавчих досліджень, насамперед студій із архівного менеджменту. Актуальність проблеми зумовлюється багатьма чинниками. Назвемо головні з них.

По-перше, під впливом Євромайдану і Революції гідності в Україні активізувалося реформування усіх сфер суспільного життя, включаючи й архівну галузь, очищення (люстрація) владних і посадових структур від осіб, причетних до корупції, протиправних дій, зловживань службовим становищем. Динаміка змін зумовлюється як глибинними внутрішніми трансформаціями, так й інтеграційними процесами, які набувають

* *Калакура Ярослав Степанович* – доктор історичних наук, професор кафедри архівознавства та спеціальних галузей історичної науки Київського національного університету імені Тараса Шевченка, лауреат премії ім. Василя Веретенникова.

дедалі більшої конкретики в процесі адаптації усіх сфер суспільного життя до євростандартів, у т.ч. у сфері архівістики та діловодства, послідовного виконання Угоди про асоціацію України з ЄС. Національне агентство України з питань державної служби та Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС опрацювали Стратегію державної кадрової політики до 2020 року¹, спрямовану на впровадження європейських інструментів управління якістю державної служби. Йде процес формування нової, демократичної моделі управління, боротьба з бюрократизмом, корупцією, очищення й оновлення кадрового потенціалу держави, апарату всіх гілок влади й управління. Відбувається перехід від традиційного для радянських часів “управління кадрами” до управління людьми, до гуманізації управлінської діяльності, від централізованої системи до децентралізації та горизонталі. Безпосередніми виконавцями цих програм, які потребують фахової підготовки і компетенції, виступають людські ресурси, в першу чергу управлінський апарат і спеціалісти. З погляду архівного менеджменту, особливої актуальності набуває подальша децентралізація і демократизація архівної системи України, запровадження інноваційних технологій і методів організації архівної справи, що в свою чергу потребує нової якості діяльності управлінських кадрів і спеціалістів, їх здатності перебудуватися, опанувати діловий стиль роботи, забезпечувати пріоритет мотивації діяльності на засадах партнерства, взаємної довіри, поваги, створення нормальних умов праці.

По-друге, проведення адміністративної реформи як одного з інструментів подолання кризових явищ неминуче зачепить й систему архівних установ, наблизить її до потреб і запитів людей, розширить масштаби і підвищить якість надання архівних послуг. Це означає, що відбудуться зміни у формах і методах управлінської діяльності, утвердиться професіоналізація управління, зросте роль загальнодержавних, регіональних і місцевих структур, розшириться самоврядність архівних установ, прозорість їх роботи, а значить підвищиться відповідальність персоналу, на вищій рівень буде піднято авторитет архівної справи та імідж архівіста. Складовою реформування архівної системи і надання їй більшої публічності виступає кадрове забезпечення галузі. У цьому зв'язку викликає занепокоєння, що, не дивлячись на неухильне збільшення обсягу документів у державних архівосховищах, зростання навантаження на працівників архівів, їх чисельність має тенденцію до скорочення.

По-третє, не зважаючи на помітне збільшення масиву наукової та навчальної літератури з менеджменту персоналу², праць із менеджменту державних установ³, питання кадрової роботи безпосередньо в архівній галузі досі не були предметом самостійного дослідження, вони лише частково зачеплені у працях з історії архівної справи⁴, у розвідках

Н. Жук та автора цієї статті⁵. Недостатня опрацьованість проблеми з погляду науки теж надає цій статті актуальності й новизни.

Мета пропонованої статті полягає в тому, щоб, спираючись на загальну теорію менеджменту трудових ресурсів, з'ясувати особливості формування персоналу архівних установ, його склад і структуру, узагальнити набутий досвід і сформулювати низку рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності кадрової роботи в архівній галузі, насамперед у контексті її адаптації до європейських стандартів архівістики та діловодства⁶.

Персонал архівів (від лат. *persona, personalis* – особа, особистий) – особовий склад архівного підрозділу, архівної установи або й архівної галузі в цілому. В літературі фігурують такі критерії збірної оцінки персоналу, як: чисельність, компетентність, професійна придатність, кваліфікація, освітній і віковий ценз, стать, досвід, морально-психологічні якості та ін.⁷ Чисельність персоналу архівної установи визначається штатним розписом, який включає: а) **керівний склад**: директор (керівник) архіву (центрального, галузевого, трудового, області, міста), начальник/завідувач архівного відділу райдержадміністрації, їх заступники, керівники відділів, головний охоронець фондів, головний бухгалтер та ін.; б) **спеціалісти**: головний, провідний, 1 і 2 категорії, наукові співробітники, у т.ч. старші і молодші, старший охоронець фондів, реставратор 1 і 2-ої категорії та ін.; в) **службовці**: зав. канцелярії, старший майстер, ст. інспектор, ст. касир та ін.; в) **обслуговуючий персонал**: оператор, технік, діловод, друкарка, кваліфіковані робітники, прибиральниці, вахтер та ін.

Головна мета управління персоналом архівної галузі полягає у формуванні висококваліфікованого, професійного, відповідального, творчого колективу працівників з сучасним економічним і правовим мисленням, високим рівнем національно-державницької свідомості і культури, почуттям професійної гордості, здатним забезпечити належний рівень формування, збереження, примноження і використання Національного архівного фонду.

Що означає “робота з персоналом” і яке місце вона посідає в структурі архівного менеджменту? Відразу підкреслимо, що це пріоритетна ланка і серцевина всього управління, одна з найголовніших умов злагодженої та успішної діяльності кожної архівної установи та архівної сфери загалом. Вона включає декілька компонентів: прогнозування і програмування персоналу архівних установ, підготовка архівістів, архівознавців та документознавців з урахуванням вітчизняного і світового досвіду, перспектив розвитку галузі та її потреб, створення кадрового резерву, облік складу персоналу і ведення відповідної документації, науковий підхід до підбору працівників, їх раціональне використання, своєчасне заміщення вакантних штатних одиниць, підвищення квалі-

фікації, оцінка діяльності, атестація кадрів, мотивація діяльності. Менеджмент персоналу архівних установ можна визначити як безперервний процес системної управлінської діяльності, спрямованої на кадрове забезпечення успішного вирішення ключових завдань архівної сфери загалом, кожної архівної установи чи підрозділу зокрема. Він має три основних виміри: функціональний, організаційний і виховний. **Перший** включає опрацювання концепції управління персоналом, розроблення кадрової стратегії і тактики. **Другий** реалізується шляхом практичного формування персоналу на основі визначення потреб і перспектив, планування роботи з персоналом, підготовки кадрів, раціонального їх розподілу або добору нових працівників, організації прийняття на роботу, оптимального розміщення і використання потенціалу людських ресурсів, збереження, просування та звільнення працівників, удосконалення і підвищення їх кваліфікації, раціоналізація витрат на утримання персоналу. **Третій** передбачає повсякденну виховну роботу з персоналом, формування високих моральних якостей працівників і активної громадянської позиції, послідовне дотримання вимог “Кодексу етики архівіста”. Відповідно до Положення про Державну архівну службу (2011 р.) Укрдержархів здійснює добір кадрів у свій апарат, керівників підприємств, установ, організацій, що належать до сфери його управління, формує кадровий резерв на відповідні посади, організовує роботу з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників архівів та діловодства⁸. Тільки упродовж 2014 р. на державну службу в мережу архівних установ прийнято 365 осіб, з них 255 – керівного складу⁹.

Персонал – це основний штатний склад працівників, які виконують визначені їм положеннями про установи та посадовими інструкціями функції з метою досягнення поставленої перед ними мети і завдань¹⁰. **У структурі персоналу архівних установ прийнято вирізняти: а) осіб керівного (начальницького) складу; б) спеціалістів, які мають спеціальні історико-архівні, документознавчі та інженерно-технічні знання; в) допоміжні та технічні працівники, котрі обслуговують життєдіяльність архівів; г) осіб, що працюють за трудовими угодами.**

Архівний менеджмент, поряд з терміном “персонал”, “управління персоналом” застосовує й поняття “кадри”, “кадрова політика”¹¹. Вони близькі, але не є синонімами, оскільки мають дещо різне змістове наповнення. Кадри трактуються як постійний (штатний), як правило, найбільш кваліфікований склад працівників, які за правовим статусом беруть участь в управлінському процесі, спрямованому на успішне виконання завдань тієї чи іншої установи. Причому, до кадрів державної служби здебільшого відносять коло осіб, що посідають управлінські посади, а також службовців апарату управління. Під державною ка-

дровою політикою, яка виробляється державою на основі теоретичних концепцій, наукових принципів і набутого досвіду з метою забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного і якісного складу кадрового потенціалу держави, розуміють сукупність соціально-правових, організаційно-економічних і педагогічно-психологічних заходів, спрямованих на формування, використання і відтворення кадрових ресурсів усіх сфер розвитку суспільства, включаючи й архівну. Важливе місце в цій політиці посідає раціональне розміщення кадрів, забезпечення кожної посади людьми високої кваліфікації, чіткий розподіл повноважень, визначення конкретних функцій і службових обов'язків. Якщо мова йде про кадрове забезпечення архівної галузі, то мають на увазі якісне укомплектування як керівних посад загальнодержавного (Укрдержархів) і місцевого рівнів, включаючи центральні й галузеві державні архіви, державні архіви областей і міст, архівні відділи районних державних адміністрацій, так і посад державних службовців і спеціалістів професійно підготовленими, компетентними, високоморальними, ініціативними, добросовісними, дисциплінованими фахівцями і талановитими організаторами. До управлінських кадрів архівної галузі належать: а) на загальнодержавному рівні: Голова Державної архівної служби, заступники Голови, директори департаментів і їх заступники, начальники управлінь та відділів, їх заступники, завідувачі секторів; керівництво Державного департаменту страхового фонду документації; директори центральних і галузевих державних архівів, їх заступники та завідувачі відділами; б) на регіональному рівні: директор державного архіву тимчасово окупованої Республіки Крим, директори державних архівів областей, Державного архіву м. Києва, тимчасово окупованого м. Севастополя, їх заступники і керівники відділів; в) на місцевому рівні: директори державних архівів міст, їх заступники, завідувачі відділами, директори/завідувачі трудових архівів, начальники архівних відділів райдержадміністрацій; г) на рівні підприємств, установ – начальники, керівники архівів і архівних відділів, завідувачі канцеляріями, на яких покладена відповідальність за архівну справу; д) на рівні Українського науково-дослідного інституту архівної справи і документознавства: директор, його заступники, керівники відділів і секторів.

“Концептуальні засади розвитку архівної справи в Україні на 2014–2023 рр.”, опрацьовані Укрдержархівом, передбачають й кадрову роботу, зокрема приведення штатної чисельності персоналу державних архівів у відповідність з нормативною, яка має визначатися залежно від реального обсягу їх діяльності, кількості одиниць зберігання та виконання запитів; збільшення питомої ваги працівників для виконання високотехнологічних робіт у галузі реставрації документів, створення страхових фондів, роботи з електронними документами та інформа-

ційними системами; підвищення соціальної захищеності працівників архівних установ; опрацювання програми державного замовлення на підготовку кадрів в університетах, які мають ліцензії на підготовку фахівців з архівознавства, документознавства та інформаційної діяльності.

Укрдержархів реалізовує затверджену у 2012 р. Галузеву програму роботи з керівниками установ, що належать до сфери його управління, яка включає досить чітку систему заходів щодо підвищення кваліфікації керівників центральних державних архівних установ, спеціальних установ страхового фонду та їх заступників, а також осіб, зарахованих до кадрового резерву на ці посади.

Ключова роль в управлінні архівними установами, в організації злагодженої діяльності їх колективів належить Голові Укрдержархіву, його заступникам, директорам і заступникам департаментів, начальникам відділів, управлінь, завідувачам секторів та ін., керівництву Державного департаменту страхового фонду документації, а також державним службовцям, статусні вимоги до яких визначені Законом України “Про державну службу” 1993 р. із наступними змінами та доповненнями¹².

Персонал архівної сфери, її управлінські кадри і трудові колективи мають певні особливості і деякі відмінності від інших галузей. Насамперед, це їх високий інтелектуальний рівень і межовий характер, що зумовлюється самою специфікою архівної справи. Вона, по-перше, є складовою державного управління, значна частина її співробітників має статус державних службовців; по-друге, архівна галузь невіддільна від сфери культури та науки, адже архіви ведуть великий обсяг науково-дослідних і науково-методичних робіт, задіяні майже в усі наукових, культурних та просвітницьких проектах; і, по-третє, архіви входять до сфери інформації, зберігаючи, оперуючи і надаючи для використання величезний потенціал найрізноманітнішої інформації, відкладеної в Національному архівному фонді. Ці особливості зумовлені історією зародження і розвитку архівної справи, її взаємодію з розвитком державності, культури, освіти і науки, відбиваючи специфіку організації та рівень архівних технологій кожного конкретного етапу. Українська архівістика має в своєму арсеналі сотні імен славетних організаторів і будівничих архівної справи, управлінців і рядових архівістів. Назвемо хоча б найбільш славетні постаті: Володимир Антонович, Дмитро Багалій, Богдан, Віктор і Євген Барвінські, Іван Бутич, Олександр Грушевський, Василь Веретенников, Микола Іванишев, Іван Каманін, Семен Пількевич, Гордій Пшеничний, Віктор Романовський та ін. Варто згадати знакові імена архівістів, керівників галузі та архівів із недалекого минулого, зокрема Геннадія Боряка, Любов Гісцову, Миколу Крячка, Юрія Кулініча, Володимира Лозицького, Ореста-Нестора Мацюка, Олександра Мітюкова, Костянтина Новохацького, Руслана Пирого, Ніну Слончак, Федора Шевченка, Ларису Яковлеву та ін.

Кращі традиції фундаторів архівної справи, керівників архівних установ України зберігають і примножують сучасні архівісти. На рівні їх кваліфікації, компетентності та обізнаності, на складі та характері діяльності персоналу архівних установ, управлінців, спеціалістів і працівників галузі позначається високий інтелектуальний та інформаційно-технологічний розвиток суспільства, його реформування та інтеграційні процеси. Станом на 1 січня 2015 р. в архівній галузі України працює понад 4,5 тис. працівників, в тому числі більше 2080 державних службовців (46 %). Серед працівників архівних установ 19 % складають чоловіки, 81 % жінки. 71 % мають вищу освіту, в т.ч. 17 % – історичну, історико-архівну, документаційну, правову та ін. Більш-менш задовільним є і віковий ценз українських архівістів: 28 % у віці до 35 років, 51 % – від 35 до 55 років та 21 % старше 55 років¹³. За цими цифрами стоять конкретні люди, більшість із яких висококваліфіковані і компетентні працівники, активні громадські діячі, зокрема директори центральних державних архівів Ольга Бажан, Владислав Берковський, Наталія Маковська, Ольга Музичук, Діана Пельц, Ніна Топішко, директори державних архівів областей Володимир Байдич, Раїса Воробей, Володимир Гика, Дмитро Жмундуляк, Тетяна Клименко, Петро Кравчук, Лариса Левченко, Юрій Легун, директор Державного архіву м. Києва Віра Купченко, начальник архівного відділу Богодухівської райдержадміністрації Ірина Дорочинська та ін. Сотні працівників архівних установ відзначені державними нагородами, Почесними грамотами ВРУ та КМУ, удостоєні почесних звань, нагрудного знака “Почесний архівіст України” тощо. Серед нагороджених Почесними грамотами ВРУ Ганна Білоус – колишній директор Держархіву Полтавської обл., Наталія Маковська – директор ЦДАВО України, Ніна Топішко – директор ЦДКФФАУ ім. Г.С. Пшеничного, Грамотою ВРУ Людмила Демченко – заст. директора ЦДІАУ, м. Київ та ін. Нагрудного знаку “Почесний архівіст України” удостоєні Надія Куліш – археограф Держархіву Кіровоградської обл., Юрій Руденко – заст. начальника відділу Держархіву Хмельницької обл., Сергій Сидоров – головний спеціаліст Держархіву Волинської обл. та ін. Почесне звання “Заслужений працівник культури України” присвоєно Ользі Бажан, Фаїні Винокуровій, Володимиру Гиці, Миколі Григоруку, Валентині Гудим, Людмилі Демченко, Дмитру Жмундуляку, Ніні Киструській, Людмилі Климовій, Вірі Купченко, Діані Пельц, Тетяні Прись, Галині Плахотнюк, Наталії Христовій та ін. Олені Барановій присвоєно почесне звання “Заслуженого юриста України”.

Наука менеджменту та управлінська практика виробили дійову систему принципів і методів роботи з кадрами, нагромадила великий досвід їх підготовки й управління персоналом, у т.ч. й архівістів. Мова йде про такі складові наукового підходу, як: системність, перспектив-

ність, цілеспрямованість, наступність, комплексність, об'єктивність, економічність, інформованість, функціональність, нормативність, оперативність, ситуаційність, індивідуальний підхід, раціональне застосування знань і здібностей працівників та ін. У сучасній управлінській літературі фігурує декілька різновидів кадрової політики, зокрема: **пасивна** (інертність і самоплив роботи з кадрами, бездіяльність і відсутність чіткої програми, недооцінка прогнозу і діагностики кадрових потреб установи); **реактивна** (оперативне, інколи поспішне, авральне реагування на виклики і ситуації кадрового забезпечення, спонтанне заповнення вакансій); **превентивна** (попередження прогалин кадрового забезпечення, короткострокове і середньострокове планування роботи з кадрами, вжиття запобіжних заходів щодо попередження кризових явищ і профілактики кадрових конфліктів тощо); **активна і раціональна** (наявність науково обґрунтованої програми роботи з кадрами, діагностика і прогнозування кадрової ситуації і оперативний вплив на неї); **авантюристична** (волонтаристські та суб'єктивні, а часом чисто емоційні рішення з кадрових питань, ігнорування думки колективу, відсутність відкритості і програми кадрової роботи). І хоч у чистому вигляді ці різновиди зустрічаються рідко, але знати їх важливо для оптимізації роботи з кадрами, запобігання помилок і негативних наслідків кадрових рішень.

Відповідальність за кадрове забезпечення й організацію роботи з персоналом покладається на перших керівників архівних установ. У структурі повсякчасного управління персоналом важлива роль відводиться відділам кадрів, а також інспекторам з кадрової роботи, які допомагають керівництву разом з юридичними та фінансовими службами забезпечити організацію прийому і звільнення працівників, здійснювати їх навчання та підвищення кваліфікації, оформлення контрактів і трудових угод, а також посадове переміщення по службі. У структурі Укрдержархіву в рамках Департаменту організації архівної роботи функціонує Відділ кадрового забезпечення, на який покладено здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту установ, що належать до сфери управління Державній архівній службі. Принагідно зазначимо, що в багатьох сучасних фірмах замість традиційних відділів кадрів функціонують департаменти або управління персоналом. Вони беруть на себе, зазвичай, ширші функції, розроблять стратегію роботи з персоналом, виконують експертні процедури, займаються адаптацією працівників, організацією їх навчання і виховання, запобігають конфліктній ситуації.

Сучасний архівний менеджмент має у своєму розпорядженні науково опрацьовані **вимоги** до управлінських кадрів і спеціалістів архівної галузі. За соціологічними спостереженнями, до 90 відсотків успіху архівної установи забезпечують люди і лише 10 – технології, оргтехні-

ка та інші чинники. Однак це не означає, що сучасний керівник, спеціаліст чи працівник архіву може обійтися без новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, без персонального комп'ютера, принтера, сканера, ксерокса, Інтернету і, зрештою, без факсу і мобільного телефону. Успішна робота архівіста, а тим більше керівника архіву чи підрозділу, можлива лише за умови досконалого оволодіння цими новаціями і вміння поставити їх на ефективну службу архівної установи, на полегшення роботи, підвищення культури та якості надання архівних послуг.

Які вимоги до управлінських кадрів, службовців та спеціалістів архівної сфери висувують інформаційне суспільство, ринкова економіка та євроінтеграційні процеси? Вони такі: 1) компетентність, наявність архівних знань і відповідної освіти, обізнаність із сучасною законодавчою базою архівної справи, її організацією в Україні та за рубежом; 2) володіння практичними навиками виконання технологічних процесів в архівістиці, комп'ютерною технікою і засобами комунікації, вміння раціонально орієнтуватися в інформації, оперативно реагувати на неї, приймати вчасні та виважені рішення; 3) наявність установки на персональну відповідальність, лідерство, належних ділових та моральних якостей, володіння державною та іноземними мовами, основами психолого-педагогічних, юридично-правових, фінансово-економічних та екологічних знань; 4) здатність генерувати і реалізовувати нові ідеї, спонукати трудовий колектив і підлеглих до творчого пошуку та вияву ініціативи. Нарешті, кожен керівник, спеціаліст і службовець архівної установи, незалежно від його посади, повинен повсякденно вчитися, самоудосконалюватись, опановувати мистецтво роботи з людьми, приймати оптимальні рішення, у тому числі в надзвичайних умовах (воєнні дії, терористичні акти, техногенні катастрофи, природні катаклізми тощо), постійно спиратися на інтелектуальний та фаховий потенціал і досвід колег, інакше він і керований ним колектив приречені на застій. При цьому кожен має враховувати, що на нього покладається обов'язок представляти і відстоювати інтереси колективу як перед вищими інстанціями, так і в зовнішніх зв'язках, вести переговори, укладати угоди в межах своїх повноважень.

Серед пріоритетів роботи з персоналом архівний менеджмент відзначає **добір і раціональне розміщення працівників**. Процедурі пошуку і підбору управлінських кадрів, спеціалістів і службовців архівної справи передують не тільки виявлення потреби у відповідних працівниках та встановлення реальної вакантної посади, визначеної штатним розписом, але й уважне вивчення посадової інструкції та формування вимог до претендента. Керуючись законами України "Про Національний архівний фонд та архівні установи", "Про державну архівну службу" та ін., нормативними актами Президента та Кабінету Міністрів, зокрема Положенням про Державну архівну службу, Положенням про архівну

установу, Правилами роботи архівних установ та ін., слід звернути увагу на чітко визначені в них загальні принципи і критерії вимог, які ставляться до осіб, котрі претендують на посади в системі архівних установ. Визначальними тут є професійність, наявність відповідної фахової освіти, належних ділових і моральних якостей. Ділові якості архівних працівників охоплюють комплекс теоретичної підготовки, професійних знань, умінь і практичних навичок, необхідних для творчого та якісного виконання відповідних обов'язків. З-поміж моральних якостей варто виокремити такі, як: чесність, принциповість, відповідальність, добросовісність, патріотизм, чуйність і уважність до людей.

На цих засадах ґрунтується багаторічна практика добору архівістів, яка включає декілька каналів вирішення кадрових питань. *По-перше*, це влаштування молодих спеціалістів шляхом їх розподілу на вакантні посади, насамперед тих, що підготовлені за державним замовленням, яке здійснюється на підставі Законів України “Про освіту” (1996 р.) 52 ст. та “Про вищу освіту” (2014 р.), а також урядової постанови №992 про порядок працевлаштування випускників вищих навчальних закладів (1996 р.), підготовка яких здійснювалась за державним замовленням. Як відомо, нині в Україні більше 15 вnz, у тому числі ряд національних університетів: Київський ім. Тараса Шевченка, Львівський ім. Івана Франка, Харківський ім. Василя Каразіна, Волинський імені Лесі Українки, Східноєвропейський ім. Володимира Даля, Черкаський ім. Богдана Хмельницького, Чернігівський педагогічний ім. Тараса Шевченка, Київський університет культури і мистецтв та ін. – мають ліцензії на підготовку фахівців з архівознавства, документознавства та інформаційної діяльності¹⁴. Великий досвід підготовки архівознавців нагромадила кафедра архівознавства та спеціальних галузей історичної науки КНУ ім. Тараса Шевченка, де склалася потужна джерелознавча, архівознавчо-археографічна та історіографічна наукова школа¹⁵. Частина випускників вnz отримують призначення на роботу відповідно до заявок Укрдержархіву та архівних установ і вважаються молодими фахівцями упродовж трьох років з моменту укладання ними трудового договору із замовником. На них поширюються усі види соціального захисту, передбачені колективним договором. Випускникам, які закінчили вnz із відзнакою, можуть встановлюватися вищі посадові оклади у межах кошторису архівної установи. Завдання керівників архівних установ максимально допомогти молодим спеціалістам влитися у трудові колективи, адаптуватися до службових обов'язків, упевнитись у своїй перспективі.

По-друге, це конкурсний відбір на заміщення вакантних посад державних службовців, порядок проведення якого визначений постановою РМ України (2002 р. із низкою наступних змін). З цією метою в Укрдержархіві чи архівній установі утворюються конкурсні комісії, а рішення

про проведення конкурсу та його умови визначає керівник установи за наявності вакантної посади. Конкурси на заміщення вакантних посад директорів державних архівів областей проводять відповідні обласні державні адміністрації. Призначення керівника установи здійснюється за погодженням з Укрдержархівом. Як правило, конкурс проводиться поетапно: оприлюднення оголошення; прийом документів від претендентів та попередній розгляд на їх відповідність кваліфікаційним вимогам; проведення іспиту з метою об'єктивної оцінки знань та здібностей кандидатів та їх відбір. Тут важливу роль відіграє вивчення особистих рис претендентів, у т.ч. морально-психологічних, їх професійної підготовки, досвіду роботи з людьми, вміння працювати з документами, новітньою оргтехнікою й електронними засобами інформації. Менеджмент надає великого значення якісному проходженню кожного з етапів організації конкурсу, починаючи від його оголошення, розгляду документів, проведення іспиту до призначення на посаду. Нормативними актами передбачено, що особа, яка вперше зараховується на державну службу, приймає присягу на вірне служіння українському народу, суворе дотримання Конституції та законів України, сприяння втіленню їх у життя, сумлінне виконання службових обов'язків. Про прийняття присяги робиться відповідний запис у трудовій книжці, а її текст зберігається за місцем роботи.

Не зайвим буде наголосити, що персональну відповідальність за якість проведення конкурсів і всієї роботи з добору усіх працівників, а не лише державних службовців, покладається на перших керівників Укрдержархіву та відповідних архівних установ, включаючи спеціальні установи страхового фонду документації. Які критерії добору кандидатів на інші посади, що не мають статусу державних службовців? Вони мало чим відрізняються. Пріоритетними тут є відповідність особистих рис і ділових якостей, а саме: рівень професійної підготовки і компетентність, досвід практичної, а в ряді випадків і керівної роботи, наявність сформованого світогляду, знання Конституції України та законодавчих актів про архівну справу та державну службу. Існує немало способів з'ясування цих якостей у претендентів. Це і спеціалізовані тренінг-програми, і співбесіди, і тестування, і розроблення анкет для проведення незалежної оцінки претендентів, і запит на характеристику з попереднього місця роботи, і, нарешті, випробувальний термін. За українським законодавством, він може тривати у межах від одного до шести місяців (застереження про випробовування зазначається в наказі чи розпорядженні про прийняття на роботу). Однак і ці форми не завжди дозволяють виявити ділові та особисті якості працівника і встановити його відповідність займаній посаді. Ось чому законодавство й передбачає проведення *атестації працівників*, яка одночасно може бути й умовою підвищення рангу державного службовця, переміщення на вищу посаду або навпаки.

По-третє, внутрішнє або внутрішньовідомче переміщення працівників, так звана ротація кадрів, що включає просування на вищу або рівнозначну посаду, переведення на нижчу посаду тощо. При цьому слід мати на увазі, що переведення на рівнозначну або нижчу посаду, а також просування по службі державних службовців, які зараховані до кадрового резерву або успішно пройшли атестацію чи стажування, можуть здійснюватися і без конкурсного відбору.

В усіх випадках заміщення посад чи переміщення працівників відбувається на підставі їх заяви або подання і видання відповідного наказу, з яким під розписку знайомиться працівник, і укладання трудового договору¹⁶. У сучасних умовах оптимальною є письмова або електронна форма трудового договору. Він може укладатися на конкретний термін, на невизначений строк або на час виконання певної роботи. Особливою формою трудового договору є контракт, який може укладатися як з ініціативи керівника установи, так і особи, яка наймається на роботу. У ньому, окрім терміну, неминуче вказуються умови і обов'язки сторін, можливості розірвання контракту, якщо одна із сторін знайде для цього мотиви або причини.

З радянської риторики до нас перекочувала бюрократична фраза “підбір і розміщення кадрів”. У старій системі все це відбувалося під строгим контролем партійних органів з неодмінною участю у цьому процесі служб КДБ. Із відновленням державної незалежності та з поступовою демократизацією суспільства ця фраза наповнилася новим змістом. Як уже говорилося, мова йде про процес розподілу і перерозподілу працівників архівної системи, який включає такі операції, як: переміщення вертикально (висунення на більш престижну або зміщення на менш оплачувану посаду), про перестановку в горизонталі (на суміжну посаду, яка більшою мірою відповідає кваліфікації і досвіду працівника). Всі ці операції важливі і відповідальні, інколи вони можуть бути вразливими, а тому потребують виваженості, належного такту і делікатності. Тут, як у клубочку, переплітаються різні, нерідко навіть протилежні інтереси: службові, виробничі, особисті, фінансові, амбітні тощо. До речі, у зарубіжній літературі з менеджменту фігурують відомості про систему “планування кар'єри”, яка практикується багатьма фірмами США. Йдеться про те, що кожна людина вправі мати мету професійного і службового росту та розраховувати на її реалізацію. Звичайно, це не має нічого спільного з так званим кар'єризмом. Така практика вселяє віру у власні сили, впевненість у майбутньому, стимулює сумлінне ставлення до праці і самоствердження. Японці доволі широко застосовують “ротацію кадрів”: переміщення на різних управлінських посадах, у різних колективах, освоєння різних сфер на шляху до вищої посади. В умовах архівної галузі, де переважають порівняно малочисельні колективи, такі системи навряд чи можуть застосовува-

тися, але сама їх ідея доволі цікава і варта уваги як вибіркові компоненти роботи з кадрами. Головне у переміщенні кадрів – виходити з державних інтересів, керуватися потребами архівної установи або галузі загалом, а не особистими симпатіями чи антипатіями. Надто важливо прагнути до справедливості і забезпечення залежності посадового підвищення від зростання заробітної плати і матеріального заохочення працівника, від якості та ефективності його роботи, від показників діяльності підрозділу¹⁷.

Сучасна концепція управлінської діяльності та кадрової роботи передбачає об'єктивне **оцінювання персоналу** архівних установ, під яким розуміють діяльність керівництва установи або вищого органу щодо збирання, вивчення та аналізу інформації про кількісний і якісний склад працівників, їх ділові якості, організаційні здібності, відповідність вимогам і виконанню ними посадових обов'язків, підвищення кваліфікації, плинність кадрів. Експертна оцінка персоналу має ґрунтуватися на комплексному аналізі результатів роботи колективу, його підрозділів і кожного працівника персонально. В літературі з менеджменту описані такі методи оцінки персоналу, як: аналіз, спостереження, тестування, інтерв'ю-співбесіди, анкетування, класифікація, порівняння, рейтинг, ділові ігри на предмет компетентності та ін.¹⁸. Методичні рекомендації щодо застосування критеріїв та показників визначення ефективності діяльності місцевих державних архівів опрацьовані Українським науково-дослідним інститутом архівної справи та документознавства, в яких значне місце відведено аналізу кадрового забезпечення установ: укомплектованість, підвищення кваліфікації, організація атестації, плинність працівників, вікова структура, досвід¹⁹. Корисним видається і зарубіжний досвід з цього питання, зокрема Товариства американських архівістів, рада якого затвердила 10 критеріїв оцінювання ефективності архівних установ, серед яких фігурує і персонал (кадрова політика)²⁰.

З оцінюванням персоналу тісно пов'язана **атестація** працівників як складова частина менеджменту персоналу, ефективний засіб стимулювання росту його кваліфікації. Як правило, вона проводиться кожні три роки, а її висновки щодо відповідності чи невідповідності займаним посадам використовуються для поліпшення якісного складу працівників. Атестації, яка носить суто індивідуальний характер, підлягають особи, які відпрацювали на відповідній посаді не менше одного року (крім вагітних жінок). На кожного працівника складається атестаційний лист і відгук-характеристика, підписана безпосереднім керівником, у якій визначається рівень його професійної підготовки, компетентності, знання державної та іноземних мов, виконання посадових обов'язків, відповідальності, ініціативності, вміння працювати з людьми і нормативно-правовими та іншими документами, документами, результативність роботи, підвищення кваліфікації, дотримання

правил поведінки, можливості службового просування, висловлюються зауваження та побажання, формулюються пропозиції щодо висновку. Підготовлені документи після ознайомлення з ними працівника подаються до атестаційної комісії не пізніше як за три дні до розгляду, котра, в свою чергу, ухвалює рішення про його відповідність займаній посаді чи виконуваній роботі, відповідність за певних умов або про невідповідність, висловлює певні рекомендації керівнику установи, який видає відповідний наказ. Інформація про результати атестації державних службовців подаються до Нацдержслужби до 30 грудня того року, коли вона проводилась²¹.

Важливе місце в управлінні персоналом відводиться **навчанню і підвищенню кваліфікації** працівників, виховній роботі в колективі, включаючи й індивідуальну. З цією метою проводяться семінари, стажування, курси в Національній академії державного управління при Президентові України, в Центрі підготовки та підвищення кваліфікації працівників юстиції, в регіональних інститутах, в обласних державних адміністраціях. В архівних установах, поряд з підвищенням ділової кваліфікації працівників, багато робиться для формування наукового світогляду, любові до України, до професії і гордості за неї, відповідальності за доручену справу, почуття корпоративності, вироблення більш-менш однакового розуміння цілей і завдань архівної галузі, принципів діяльності архівних установ, загальної культури управління, стилю керівництва, охорони і гігієни праці, культури робочого місця тощо. Сучасний керівник має прагнути стати неформальним лідером колективу, себто користуватися авторитетом, повагою працівників, їх довір'ям. Це означає, що він повинен уміти контактувати з людьми, прислухатися до них, враховувати характер, темперамент, психологію кожного працівника. Дуже важливо уникати непродуманих і не виважених рішень, не давати нереальні обіцянки.

У структурі архівного менеджменту належне місце відводиться **мотивації та моральному і матеріальному стимулюванню** праці. Мотивація включає низку спонукальних чинників управління, покликаних забезпечити злагоджену роботу колективу і кожного його члена, підтримувати на належному рівні трудову активність, задоволення їх матеріальних і духовних потреб. Тут дуже важливо, щоб кожен архівний працівник усвідомлював значення і суспільну корисність своєї праці, свою причетність до справи державної, загальнонаціональної ваги, виявляв відповідну зацікавленість її результатами, бачив перспективу кар'єрного росту. Особливу роль тут відіграє роз'яснювальна робота навколо ціннісних критеріїв архівної справи, причетності архівістів до зберігання найбільших скарбів свого народу, що акумулюють його національну пам'ять. Мотиваційна стратегія включає винагороди і визнання досягнень, адекватна заробітна плата, преміювання, певні соціальні

блага, моральне заохочення. Результативність і злагодженість роботи архівної установи значною мірою залежить і від морально-психологічного клімату, від стилю керівництва²². У більшості областей України створені галереї “Засновники та ветерани архівної справи”, “Дошки пошани”. Підвищенню соціального статусу архівістів сприяє щорічне відзначення 24 грудня Дня працівників архівних установ, починаючи з 1998 р.

Підсумовуючи, зазначимо, що в епіцентрі роботи з персоналом архівних установ перебувають ключові питання діяльності їх колективів, спрямованої на реалізацію державної політики у сфері архівної справи і діловодства, визначених Законом України “Про Національний архівний фонд та архівні установи”. Пріоритетними завданнями залишаються активізація діяльності архівістів, спрямованої на адаптацію до європейських стандартів архівістики і діловодства, оптимальне забезпечення гарантованої збереженості, неухильного примноження та раціонального використання інформаційного потенціалу документальних ресурсів, у тому числі на електронних носіях, створення страхових копій (оцифрування) документів, широке впровадження новітніх архівних технологій, дедалі повніше задоволення запитів громадян, державних установ і громадських об’єднань щодо архівної інформації. Видається доцільним ширше практикувати стажування українських архівістів у країнах ЄС, проводити міжнародні конференції, обмінюватися досвідом роботи. Не менш важливим є підвищення уваги керівників до забезпечення не тільки поліпшення зберігання документів і дотримання спеціального режиму приміщень архівосховищ, але й створення належних і безпечних умов праці в архівних установах, запобігання нещасних випадків, професійних захворювань архівістів. Важливу роль тут відіграє Всеукраїнський огляд-конкурс стану умов і охорони праці в архівних установах, започаткований в 2013 р.

Таким чином, управління персоналом – це наука, мистецтво і досвід ефективної роботи з людьми з метою успішного виконання ними поставлених завдань та задоволення їх потреб. Робота з персоналом належить до пріоритетних проблем архівного менеджменту, оскільки мова йде про найбільше багатство архівної галузі, держави і суспільства загалом. Сучасне розуміння персоналу є набагато ширшим ніж поняття “кадри” і означає не просто особовий склад або трудовий ресурс архіву, а, насамперед, його інтелектуальний потенціал, культурний і освітній рівень працівників, їх кваліфікацію і досвід, компетентність, моральний і фізичний стан, спроможність колективу успішно і якісно виконувати поставлені на нього завдання. Євроінтеграційний вибір України орієнтує персонал системи архівних установ на подальшу демократизацію, забезпечення публічності, прозорості та відкритості, поваги до особи та її запитів. Нині на зміну крилатому гаслу радян-

ської доби “Кадри вирішують усе” приходять, хоч і повільно, його нове розуміння: “Все в руках Людей і для Людей”. Подальшому поліпшенню роботи з персоналом архівних установ має слугувати модернізація державної кадрової політики в архівній галузі, поглиблення її наукової обґрунтованості, комплексності, прогнозованості, конкретизації, що дозволить оптимально поєднати діяльність досвідчених і молодих працівників, забезпечити сталість і оновлення персоналу архівів за рахунок молодих, професійно підготовлених осіб із високими діловими і моральними якостями.

¹ Режим доступу: [Zakon.rada.gov.ua/go,45/2012](http://zakon.rada.gov.ua/go/45/2012).

² Державне управління: навч. посібн. / За ред. А. Ф. Мельника. – К.: Знання-Прес, 2003. – 334 с.; *Олуйко В. М.* Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку. – Хмельницький: ХУУП, 2005. – 326 с.; Концепція сучасної державної кадрової політики України: Наук. вид. – К.: НАДУ, 2006. – 56 с.; *Мурашко М. І.* Менеджмент персоналу: навч. посібн. – К.: Знання, 2008. – 435 с.

³ Менеджмент персоналу: навч. посібн. / В. М. Данюк та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 390 с.; Менеджмент державних установ і організацій / А. Ф. Мельник та ін. – К., 2006. – 464 с.; *Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.* Управління персоналом. – К.: “Кондор”, 2006. – 308 с.

⁴ Нариси історії архівної справи в Україні. – К.: ВДКМ “Академія”, 2002. – 612 с.; *Матяш І. Б.* Архівознавство: методологічні засади та історія розвитку: ВД “КМА”, 2012. – 515 с.

⁵ *Жук Н. Б.* Державна кадрова політика // Режим доступу: <http://www.archive.lviv.ua>; *Калакура Я. С.* Стратегія і тактика архівного менеджменту // Архіви України, 2013. – № 5. – С. 5–17.

⁶ *Кисельова Л.* Визначення європейських стандартів у сфері архівної справи і діловодства // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – Вип. 4 (15). – С. 142–150.

⁷ *Шур О.* Сучасний погляд на персонал // Практика управління. – 2008. – № 6. – С. 35–40.

⁸ Положення про Державну архівну службу України // Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/407/2011.

⁹ Державна архівна служба України: Підсумки діяльності у 2014 році, пріоритети на 2015 рік. – К., 2015. – С. 69.

¹⁰ Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми, перспективи розвитку / За загальн. ред. Ю. В. Ковбасюка. – К.: НПДУ, 2012. – С. 66.

¹¹ *Воронько О. А.* Керівні кадри: державна політика та система управління. – К.: УАДУ, 2000. – 156 с.

¹² Закон України “Про державну службу” // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 22. – Ст. 798.

¹³ Державна архівна служба України: Підсумки діяльності у 2014 році, пріоритети на 2015 рік. – К., 2015. – С. 63–70.

¹⁴ Архівна освіта в Україні // <http://www.archives.gov.ua>.

¹⁵ *Калакура Я. С., Щербак М. Г.* 70 років архівознавчій кафедрі Київського національного університету імені Тараса Шевченка // Архіви України, 2014. – № 6. – С. 292–299.

¹⁶ *Матвеева В.* Кадрова документація. – Х.: Фактор, 2002. – 334 с.; *Козоріз В. П.* Загальне і кадрове діловодство: навч. посібн. – К.: МАУП, 2003. – 168 с.

¹⁷ *Колот А. М.* Мотивація персоналу. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.

¹⁸ *Лазор О. Д.* та ін. Основи державного управління та місцевого самоврядування. – К.: Дакор, 2007. – 312 с.; *Козак І., Сидорчук О.* Оцінка компетенції державних службовців // Наук. вісн. – 2008 // Режим доступу: www.lvacademy/visnik/2/fail та ін.

¹⁹ Методичні рекомендації щодо застосування критеріїв та показників визначення ефективності діяльності місцевих державних архівів / С. Л. Зворський, І. М. Мага. – К.: УНДІАСД. – 2009. – 34 с.

²⁰ *Левченко Л.* Архіви і архівна справа Сполучених Штатів Америки: історія та організація. – Миколаїв: Іліон, 2013. – 1205 с.

²¹ Методичні рекомендації Голодержслужби від 17.11.2004 р. про застосування Положення про проведення атестації державних службовців//<http://www.uprav.ck.minjust.gov.ua>

²² *Калакура Я. С.* Професійна етика архівіста та запобігання конфліктів: Контекст менеджменту // Архіви України, 2012. – № 4. – С. 5–21.

Выясняется сущность понятия персонала архивных учреждений, его состав и структура, анализируются основоположные принципы подготовки, воспитания и расстановки архивных работников на всех уровнях Государственной архивной службы Украины, начиная с Укргосархива, центральных и отраслевых государственных архивов и заканчивая местными архивными учреждениями. Рассматривается отечественный и зарубежный опыт работы с управленческими кадрами, обосновываются пути повышения квалификации архивистов, эффективной реализации интеллектуального потенциала человеческого фактора в архивной сфере в условиях трансформации, евроинтеграции, гуманизации та информатизации украинского общества.

Ключевые слова: архивоведение; архивный менеджмент; архивные учреждения; персонал; человеческий фактор; управленческие кадры; кадровая политика; эффективность работы с персоналом.

There is found out the concept of personnel of archival institutions, its composition and structure, also are analyzed the basic principles of training, education and placement of archival staff at all levels of the State Archival Service of Ukraine – in Ukrainian State Archives, central and branch State Archives and local archival institutions. There are considered national and foreign experience of work with managerial personnel, the ways of training of archivists as well as effective implementation of the intellectual potential of human factor in the archival field in terms of transformation, European integration, humanization and informatization of Ukrainian society.

Key words: the archival affairs; the archive management; the archival institutions; the staff; the human factor; the managerial personnel; the personnel policies; the efficiency of work with staff.