

УДК 002+930.22 (477) (045)

С.В. Литвинська

## ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ ІЗ КЕРУВАННЯ ДОКУМЕНТАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

*У статті висвітлюються питання організації професійно-компетентної підготовки фахівців із керування документаційними процесами в органах виконавчої влади України.*

**Ключові слова:** документаційний процес, методи навчання, професійного навчання, система підвищення кваліфікації працівників, система сертифікації персоналу.

S. V. Lytvyns'ka

## PREPARATION OF SPECIALISTS FROM MANAGEMENT DOCUMENTATION PROCESSES FOR EXECUTIVE POWER OF UKRAINE

*In the article the questions of organization of professionally-competent preparation of specialists are investigated on a management documentation processes for executive power of Ukraine.*

**Keywords:** documentation process, methods of studies, professional studies, system of in-plant training of workers, system of certification of personnel.

Створення в Україні правової держави з ефективно працюючими інститутами органів виконавчої влади обумовлено формуванням чітких правил і процедур їхнього функціонування, зокрема у сфері роботи з документами. Сучасні проблеми документування діяльності установ і керування документацією характеризуються стрімким розвитком нових інформаційних технологій, прискореною інформатизацією суспільства.

Висвітленню проблемних питань керування документацією присвячено низку публікацій українських і зарубіжних науковців: В.І. Андрєєвої [6], Л.В. Астахової [7], В.В. Бездрабко [8], Г.В. Беспяньської [9], О.М. Загорецької [10], Т.В. Кузнецової [11], С.Г. Кулешова [12], М.В. Ларіна [13], Ю.І. Палехи [15], В.Т. Савицького [16], А.М. Сокової [17] та ін.

*Мета* цієї наукової розвідки – описати систему підготовки фахівців із керування документаційними процесами в органах виконавчої влади України (на прикладі Дніпровської районної в місті Києві державної адміністрації).

Дніпровська районна в місті Києві державна адміністрація (далі – Адміністрація) є місцевим органом виконавчої влади і входить до системи органів виконавчої влади України. У межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, а також реалізує повноваження, делеговані їй відповідною радою. Вся управлінська діяльність Адміністрації відображена в документах, оскільки для прийняття будь-якого рішення необхідна інформація з питання, що розглядається, носієм якої є документ. В організації інформаційного забезпечення діяльності установи центральна роль належить документуванню. Удосконалення процесу роботи з документами є важливим напрямом підвищення продуктивності праці її працівників.

В Україні розроблено та затверджено державні стандарти, відповідно до яких здійснюється керування документаційними процесами в Дніпровській районній у місті Києві державній адміністрації: ДСТУ 4423-1:2005 «Інформація та документація. Керування до-

кументальними процесами» [4], ДСТУ 4423-2:2005 «Інформація та документація. Керування документальними процесами» [5], ДСТУ 2392-94 «Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення» [2], ДСТУ ISO 9001:2001 «Системи керування якістю. Вимоги», ДСТУ 2395-2000 «Інформація та документація. Обстеження документа, встановлення його предмета та відбір термінів індексування. Загальна методика» [3]. Наразі керування документальною, зважаючи на інтенсивний розвиток інформаційних технологій, зазнає низки змін та потребує належної фахової підготовки працівників установи.

Ведення діловодства в Дніпровській районній у місті Києві державній адміністрації покладено на відділ організації діловодства та керівників структурних підрозділів Адміністрації. Відділ забезпечує чітку організацію діловодства і контролю в райдержадміністрації, а також дотримання єдиних вимог щодо створення службових документів та організації роботи з ними. Райдержадміністрація здійснює зв'язок з іншими установами й організаціями, окремими громадянами шляхом листування. Посадовий склад відділу організації діловодства включає керівників, фахівців і технічних виконавців. Тому важливе значення має професійне навчання – процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвитку необхідних навиків та умінь, які дозволяють підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види діяльності.

Як показує світова практика, сьогодні для забезпечення ефективної діяльності установи недостатньо тільки підібрати фаховий персонал, потрібно ще й постійно проводити його перепідготовку. За твердженням американських учених, інвестиції в «людський капітал» приносять у 5-6 разів більше прибутку, ніж у виробництво. За даними аналітиків США, зростання на 10% інвестицій у навчання працівників збільшує продуктивність їхньої праці на 8%, тоді як збільшення капіталовкладень у виробництво на 10% підвищує продуктивність праці тільки на 4% (тобто, ефективність удвічі нижча). У США на кожний долар, укладений у розвиток виробництва, 85 центів припадає на розвиток робочої сили. Компанії

Німеччини щорічно витрачають на навчання персоналу до 9 млрд євро. Цей досвід упроваджують і в Україні, незважаючи на обмежені можливості фінансування. Наприклад, інвестиції у професійне навчання та розвиток персоналу в районних адміністраціях м. Києва, в т. ч. в Дніпровській районній у місті Києві державній адміністрації, становлять 2% від загальних капіталовкладень [12, 53].

Держава зацікавлена в підвищенні кваліфікації власної робочої сили і тому прагне виробити у працівників «звичку вчитися». Для цього використовуються різні схеми матеріального стимулювання як роботодавців, так і працівників, зокрема підприємства звільняються від сплати певних податків тощо. Наприклад, із метою стимулювання працівників у Дніпровській районній у місті Києві державній адміністрації персонал одержує державні кредити під помірні відсотки.

З 2000 р. в Україні здійснюються заходи щодо розвитку системи професійного навчання працівників, сприяння підприємствам в організації навчання кадрів на виробництві. За ініціативою Міністерства праці та соціальної політики України за участю соціальних партнерів – Федерації працедавців України і Федерації профспілок України – розроблено низку нормативно-правових і методичних документів за вказаною проблематикою. Одним із них є «Концепція розвитку системи підвищення кваліфікації працівників» [1], затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України 2006 р. Цим документом передбачені такі напрями діяльності:

- удосконалення законодавчого забезпечення системи підвищення кваліфікації;
- розроблення системи сертифікації персоналу в Україні;
- підвищення зацікавленості роботодавців у зростанні професійного рівня персоналу;
- розроблення системи стимулювання працівників;
- удосконалення організації професійного навчання кадрів;
- поліпшення якості професійного навчання [1, 4].

Організація професійного навчання кадрів у Дніпровській районній у місті Києві державній адміністрації здійснюється Київ-

ським міським центром перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. Центр забезпечує підвищення кваліфікації державних службовців Київської обласної державної адміністрації, районних державних адміністрацій міста Києва і Київської області та посадових осіб місцевого самоврядування Київської області, відповідно до вимог Головного управління державної служби України. За 5 років у Центрі підвищили кваліфікацію 8443 державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування.

Організація навчального процесу в Центрі ґрунтується на основних принципах освіти та державної служби і здійснюється за професійними програмами, програмами тематичних постійно діючих, короткотермінових семінарів і стажування. Центр бере участь в організації проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець». Цей Конкурс є надійним інструментом реалізації новітнього напрямку системи підвищення кваліфікації державних службовців, стимулом до пошуку та підтримки висококваліфікованих державних службовців України, залучення молоді до проходження державної служби, створення корпоративної культури у колективах державних службовців, позитивного іміджу державного службовця та державної служби [18, 30].

Навчання працівників у райдержадміністрації має місце при зміні посади, складу робіт, зниженні кваліфікації, погіршенні психологічного клімату в колективі тощо. Цей процес відбувається в 3 етапи: виявлення потреби у навчанні персоналу, розроблення плану навчання персоналу та реалізація навчання персоналу. Виявлення потреби у навчанні персоналу здійснюється за допомогою аналізу та порівняння: знань, умінь і навиків, якими володіє персонал, та знань, умінь і навиків, які необхідні для здійснення основної діяльності райдержадміністрації. План навчання персоналу включає такі дії:

- складання програми навчання з керування документацією;
- вибір викладачів, який проводиться з погодженням трьох чинників: чому потрібно

навчити співробітників, який викладач найбільш компетентний у даній галузі та які фінансові можливості для проведення даного навчання;

- вибір методів і форм навчання;
- визначення термінів навчання (цей чинник важливий, оскільки працівник на час навчання звільняється від виконання своїх безпосередніх функціональних обов'язків);
- розроблення критеріїв оцінювання ефективності навчання;
- розподіл витрат на навчання.

У райдержадміністрації важливе значення має організація навчання всіх працівників, які створюють службові документи або користуються документаційною системою. Відповідно створена програма навчання роботи зі службовими документами. Програма навчання, згідно з вимогами до керування документаційними процесами та спеціальними методиками, визначає обов'язки працівників у райдержадміністрації. Програма адресована всьому керівному складу, працівникам, розробникам, волонтерам та іншим особам, які відповідають за діяльність Адміністрації або напрям діяльності у створенні службових документів та у долученні цих документів до документаційних систем. Навчальна програма забезпечує розуміння функцій і переваг керування службовими документами в райдержадміністрації, роз'яснює політику та містить процедури і процеси в контексті діяльності, що допомагає персоналу зрозуміти, що від нього вимагають [13, 112].

Для забезпечення дієвості програми райдержадміністрація виділяє відповідні ресурси та встановлює відповідальність керівника відділу організації діловодства за впровадження та виконання навчальної програми з керування документаційними процесами. Формальна навчальна програма буде ефективною тільки тоді, коли працівники зможуть побачити, що керівний склад бере активну участь у запровадженні політики і процедур, що є складниками програми. Весь персонал райдержадміністрації з будь-яким рівнем відповідальності за службові документи проходить навчання. До такого персоналу належать: менеджери, включаючи старших менеджерів, працівники, підрядники, розробники, волонтери та інший персонал,

який має обов'язки створювати або використовувати інформацію службових документів.

Для реалізації програми навчання з керування документаційними процесами та здійснення таких високотехнологічних процесів, як класифікування, підготовка номенклатури справ і розроблення документаційної системи, райдержадміністрація наймає персонал, що має фахову кваліфікацію з керування документаційними процесами або архівної справи. До відповідних технологічних навичок також належить розуміння функціонування електронних систем, характер діяльності, цілі та робочі процеси. Райдержадміністрація використовує вже навчений штат працівників, що полегшує використання навчальної програми іншим персоналом [11, 40].

Серед методів навчання персоналу в Адміністрації виокремлюють:

- навчання на робочому місці: інструктаж, ротація, направлене придбання досвіду, наставництво, стажування, використання працівників як асистентів, підготовка у проектних групах;

- навчання поза робочим місцем: лекції, робочі групи, конференції, семінари, круглі столи, зустрічі з керівництвом, екскурсії, самостійне навчання. Застосовуються також синтезовані методи навчання: демонстрація і практика під керівництвом, програмовані курси, навчання за допомогою комп'ютера. У навчанні фахівців з керування документаційними процесами в райдержадміністрації застосовують такі методи:

- введення актуальних питань до навчальної програми;

- навчання в аудиторії під час зміни системи;

- навчання без відриву від роботи та інструктаж, надані як частина офіційної програми;

- короткі навчальні заняття або семінари з окремих питань керування документаційними процесами;

- комп'ютерні презентації, які можуть бути інтерактивними, доступними через корпоративну мережу або поширюватися на машинних носіях;

- допоміжні тексти, надані через комп'ютерну мережу [6, 93].

Із метою розширення сфери знань співробітників і набуття різних навичок роботи в райдерж-

адміністрації організується ротація – система переміщень співробітників усередині відділу або з одного відділу в інший на нові робочі місця на регулярній, правомірній і організованій основі. Ротація відбувається як за ініціативою керівництва, так і з власної ініціативи співробітника. Ротація працівників певного рівня професійної підготовки та освіти дозволяє розкрити кадровий потенціал без значних матеріальних витрат, попереджає помилкові рішення, пов'язані з виконанням працівниками своїх службових обов'язків, запобігає розвитку конфліктів у колективі.

Перепідготовка в райдержадміністрації організується з метою освоєння нових професій працівниками, які не можуть працювати за наявними у них професіями, а також особами, що виявляють бажання змінити професію з урахуванням потреби. Наприклад, за розрахунками, затрати на перепідготовку інженера втричі нижчі, ніж на пошук і прийом на роботу нового, ймовірність звільнення якого, крім того, вища. Навчання працівників інших (суміжних) професій з початковим або вищим рівнем кваліфікації здійснюється з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в умовах застосування колективних форм організації праці за необхідності поєднання професій [17, 15].

Підвищення кваліфікації – це навчання після одержання працівниками основної освіти, спрямоване на послідовну підтримку й удосконалення їхніх професійних та економічних знань (поглиблення, підвищення, приведення у відповідність з вимогами вищої посади), навичок. Як свідчать опитування, що проводилися науковцями Інституту перепідготовки та підвищення кваліфікації Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова, 66-69% опитаних підвищують кваліфікацію у зв'язку з потребою в нових знаннях, 39% – через можливе виникнення такої потреби, 34% – через внутрішню потребу, 18% – щоб одержати більш оплачувану роботу, 10% – більш цікаву роботу, 12% – під тиском адміністрації, 7% – унаслідок бажання змінити професію, 12% – перейти на вищу посаду. Потреба райдержадміністрації в підвищенні кваліфікації працівників обумовлена змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі та ускладненням процесу керування.

Підвищення кваліфікації працівників комплексне за охопленням, диференційоване за окремими категоріями працівників, неперервне, орієнтоване на перспективні професії. В райдержадміністрації застосовують такі форми підвищення кваліфікації: професійна – спрямована на відпрацювання необхідної поведінки; заснована на стандартних чи спеціальних (загальних і конкретних) програмах; призначена для цільових груп (керівників і фахівців) чи для всього персоналу. Конкретні напрями підвищення кваліфікації такі: забезпечення ефективного виконання нових завдань; підвищення гнучкості управління та здатності до інновацій; підготовка до просування на посаді чи горизонтальному переміщенню; освоєння нових професій; одержання вищого розряду чи адаптація до нових умов; вивчення нових форм організації та стимулювання праці [14, 19].

Підвищення кваліфікації є важливим об'єктом внутрішньо-організаційного планування райдержадміністрації. У його межах, по-перше, визначається довгострокова (до п'яти років) потреба в підвищенні кваліфікації працівників і розробляються необхідні плани та програми; по-друге, здійснюється оперативне (до року) планування конкретних заходів з урахуванням напрямів діяльності райдержадміністрації. Планування підвищення кваліфікації ґрунтується на даних аналізу потреби в навчанні, етапами якого є:

- визначення основних вимог до виконавців (на даний момент і на майбутнє), їхнє обговорення як з ними самими, так і з колегами, та побудова профілю необхідної кваліфікації;
- аналіз набутих навичок, знань і установак;
- побудова профілю наявної кваліфікації;
- порівняння профілів, визначення розбіжностей і потреб у навчанні та пріоритетів їхнього задоволення.

Підвищення професійної майстерності – базове навчання перед зайняттям початкової посади, включаючи підвищення кваліфікації, що завершується стажуванням і роботою на посаді. Підвищення професійної майстерності розглядається трудовим законодавством як прямий службовий обов'язок усіх керівників

і фахівців. Для останніх підвищення професійної майстерності в райдержадміністрації передбачає такі види навчання:

- систематичне самостійне навчання (самоосвіта) за індивідуальним планом, затвердженим керівником і виконуваним під його контролем;
- короткострокове (за необхідності, але не рідше одного разу на рік) навчання за місцем роботи або в навчальних закладах системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;
- тривале періодичне навчання (не рідше одного разу в п'ять років);
- стажування на державних підприємствах, у вищих навчальних закладах;
- навчання в цільовій аспірантурі, докторантурі [5, 23].

Гранично конкретизована внутрішньо-організаційна система підвищення кваліфікації є частиною загальної концепції розвитку персоналу, входить у сферу управління ним і керується на вищих рівнях. По закінченні професійного навчання працівнику присвоюється кваліфікація за професією відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника на основі кваліфікаційних іспитів. Підвищення кваліфікації має на меті навчити працівників самостійно мислити, вирішувати комплексні проблеми, працювати в команді, дає знання, що виходять за межі посади, і викликає бажання навчатися далі.

Отже, ефективність керування документальними процесами значною мірою залежить від кадрів, фахово та світоглядно підготовлених до активної професійно-компетентної роботи. Навчання фахівців з керування документальними процесами є стратегічним завданням кадрової політики Дніпровської районної в місті Києві державної адміністрації. Завдяки проведенню підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з керування документацією райдержадміністрація отримує найцінніший ресурс – компетентних, ініціативних та вмотивованих працівників, здатних забезпечити діяльність установи на високому рівні.

### Використані джерела

1. Про схвалення Концепції розвитку системи підвищення кваліфікації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 березня 2006 р. № 158-р // Офіційний вісник України. – 2006. – № 26. – С. 4.
2. ДСТУ 2392-94. Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення. – Чинний від 01.01.95. – К. : Держстандарт України, 1994. – 53 с.
3. ДСТУ 2395-2000. Інформація та документація. Обстеження документа, встановлення його предмета та відбір термінів індексування. Загальна методика. – Чинний від 01.07.2000. – К. : Держспоживстандарт України, 2000. – № 68. – 12 с.
4. ДСТУ 4423-1:2005. Керування документаційними процесами. Ч. 1. Основні положення (ISO 15489-1:2001, MOD). – Вид. офіц. – К. : Держспоживстандарт України, 2007. – 28 с.
5. ДСТУ 4423-2:2005. Керування документаційними процесами. Ч. 2. Настанови (ISO/TR 15489-2:2001, MOD). – Вид. офіц. – К. : Держспоживстандарт України, 2007. – 44 с.
6. Андреева В.И. Делопроизводство. Организация и ведение : учеб.-практ. пособ. / В.И. Андреева. – М. : КноРус, 2008. – 256 с.
7. Астахова Л.В. Документационное обеспечение управления как отрасль деятельности / Л.В. Астахова // Делопроизводство. – 2005. – № 2. – С. 3–9.
8. Бездрабко В.В. Управлінське документознавство : навч. посіб. / В.В. Бездрабко. – К. : Четверта хвиля, 2006. – 208 с.
9. Беспяньська Г.В. Організація роботи з документами : навч. посіб. для дистанц. навчання / Г.В. Беспяньська. – К. : Ун-т «Україна», 2006. – 244 с.
10. Загорєцька О.М. Сучасні проблеми організації діловодства в міністерствах та державних комітетах України / О.М. Загорєцька // Студії з архів. справи та документознавства. – 1998. – Т. 3. – С. 80-81.
11. Кузнецова Т.В. Документационное обеспечение управления : учеб.-справ. пособие / Т.В. Кузнецова. – М. : ИМПЭ, 1998. – 95 с.
12. Кулешов С.Г. Управління документацією: підготовка фахівців у вищих школах за рубежом / С.Г. Кулешов, І.П. Прокопенко // Архіви України. – 2003. – № 1/3. – С. 53-64.
13. Ларин М.В. Управление документацией в организациях (проблемы истории и методологии) : автореф. дис. ... доктора ист. наук / М.В. Ларин. – М. : МГИАИ, 2000. – 413 с.
14. Митченко О.Ю. Распределение ответственности по управлению документацией внутри организации (требования Международного стандарта ISO 15489–2001) / О.Ю. Митченко // Делопроизводство. – 2001. – № 3. – С. 17-19.
15. Палеха Ю.І. Класифікація управлінських документів в організації / Ю.І. Палеха // Архівознавство. Археографія. Джерелознавство : міжвідомч. наук. збірн. – 2007. – Вип. 9. – С. 100-109.
16. Савицький В.Т. Функції та значення документа в державному управлінні / В.Т. Савицький // Вестник гос. службы Украины. – 2005. – № 4. – С. 28-31.
17. Сокова А.М. Современные системы документации в аспекте документоведения / А.М. Сокова. – М. : МГИАИ, 2008. – С. 15-23.
18. Храмовская Н.А. Международные стандарты, информационная безопасность и управление документацией / Н.А. Храмовская // Делопроизводство и документооборот на предприятии. – 2005. – № 3. – С. 30-36.