Процес забезпечення виконання управлінських рішень за сучасних умов має ґрунтуватися на досконало побудованій системі організаційно-правових розпоряджень та взаємовідносин в колективі, які визначають як засоби, так і цілі, що їх потрібно досягти в результаті здійснення поставлених завдань. Тому актуальною сьогодні постає необхідність наукового обґрунтування побудови й визначення змісту роботи апарату управління, чисельного й якісного складу підрозділів, а також підстав формування того чи іншого, виходячи з функціональних обов’язків та прав усіх учасників управлінського процесу. Належне здійснення зазначених заходів можливе за допомогою створення й дотримання відповідного рівня культури організації і, насамперед, — культури діяльності служби діловодства, яка має бути взірцем технології менеджменту. Для розуміння поняття “культура служби діловодства” зупинимося спочатку на визначенні поняття “культура організації”.

***Культура організації*** *—* специфічне поєднання відносин, цінностей, норм, звичок, традицій, форм поведінки й ритуалів у ній [141, с. 55]. Культура організації *–* це комплекс найбільш стабільних уявлень і цінностей, символів і зразків поведінки, які поділяють усі її члени. Це означає, що в установі працівники мають спільний погляд на те, чим є установа, яке місце воно займає в оточуючому середовищі, які його зобов’язання перед споживачами [57, с. 89]. Знання теорії організаційної (корпоративної) культури відповідно до зростаючих вимог інформатизації суспільства — є вирішальним фактором побудови діяльності діловодної служби.

***Культура служби діловодства*** *–* це сукупність положень, прийомів і правил виконання завдань працівниками служби діловодства щодо документаційного забезпечення управління через досконалу побудову її діяльності. Дотримання культури служби діловодства не є чимось надуманим або випадковим, а здійснюється в ході практичної роботи з документною інформацією. Служба діловодства призначена давати відповідь на запитання, що ставить перед нею керівництво організації відносно якості документаційного забезпечення управлінських операцій у всіх їх підрозділах.

Сучасний рівень менеджменту характеризується тим, що прийняття рішень як головне завдання управління реалізується в умовах повної або часткової невизначеності, активної, досить часто агресивної, протидії конкуруючих сторін. За цих умов на служби діловодства покладаються завдання не тільки і не стільки створення документації та забезпечення її руху, а головним чином інформаційна підтримка всіх управлінських рішень на підставі досконалої організації їх документаційного забезпечення.

Культуру служби діловодства *—* серцевини установи, яка забезпечує і відображає її діяльність, треба розглядати як потужний інструмент, що дає змогу через процеси управління документацією орієнтувати всі інші підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, виховуючи в них почуття єдності і відданості своїй установі, поліпшувати процеси ділової комунікації й коригувати організаційну поведінку всіх її членів.

Складовою культури служби діловодства є її організаційні цінності, серед яких основними мають бути кінцева мета (через досконале документаційне забезпечення управління та надання документно-інформаційних послуг), кадрова політика (добір, розміщення, виховання та навчання персоналу), економічна ефективність (рентабельність, прибуток), мотивація та організація праці (вибір мотивів діяльності, дотримання технологічної і трудової дисципліни), організація соціальної сфери (відпочинок, лікування, харчування тощо), взаємовідносини (довгочасні стосунки як зі сторонніми партнерами, так і з співробітниками інших відділів), особиста відданість організації (соціалізація, контактність). Зазначені цінності мають бути спрямовані на задоволення потреб всієї організації і визнаватися більшістю її членів.

Конкретна служба діловодства може мати свої модифікації цінностей, які на конкретному підприємстві характеризуються найважливішими принципами. Здатність колективу служби діловодства створювати власні цінності, об’єднуючи зусилля всіх працівників в організації, є одним з найголовніших джерел успіху.

Формування цінностей або параметрів (наприклад, впровадження електронної канцелярії чи комплексної системи управління документаційним забез­печенням) має за мету створення в оточуючому середовищі і в очах співробітників імідж підприємства, яке високоякісно виконує всі поставлені завдання. Від того наскільки працівники служби діловодства кооперуються між собою, яка в них спільна мета, якими каналами здійснюється комунікація, як контролюється виконання завдань залежить гармонізація колективних та індивідуальних інтересів працівників, культура всієї установи, тобто її корпоративна культура.

Характеризуючи адміністративно-правове забезпечення діяльності тієї чи іншої установи, культуру її служби діловодства необхідно будувати на основі відповідної моделі, яка б діяла за певними принципами в залежності від впливу зовнішньо-адаптаційних та внутрішньо-інтеграційних чинників, цілей організації, системи управління, рівня інформаційних технологій та організаційної побудови. До зовнішньо-адаптаційних чинників можна віднести глобалізацію ринку, торговий баланс країни, динаміку ВВП, технічні нововведення, рівень державного контролю за якістю товарів, жорсткість конкуренції, правовий захист господарських об’єктів, лібералізацію цін, політичну ситуацію в країні та різні соціокультурні фактори. Чинники внутрішнього середовища можуть викликати зміни в основній структурі і системі управління організацією, у її цілях, завданнях, в управлінських процесах та інформаційних технологіях, в організаційній поведінці персоналу, виборі засобів комунікації, розподілі статусів, характері взаємовідносин, рівні відкритості, ідеології тощо.

Організаційна побудова служби діловодства буде залежить від розв’язання таких проблем, як виконання передумов її створення, ефективного функціонування, дотримання певних принципів діяльності та знання можливих причин перебудови [110, с. 63]. Розглянемо їх докладніше.

Передумови створення служби діловодства. Збільшення кількості документної інформації в управлінській діяльності призводить до підвищення актуальності виконання необхідних передумов створення служби діловодства в установі, підприємстві чи об'єднанні. Значення цієї служби зумовлене комп’ютеризацією традиційних діловодних операцій в управлінському процесі (25-30%) і значним їх впливом на ефективність і продуктивність всієї управлінської діяльності. Для великих і середніх підприємств це має бути організаційно відокремлений структурний підрозділ установи, призначенням якого є виконання закінченого технологічного циклу роботи з документами та інформаційна підтримка менеджменту.

Завданням служби діловодства установи має бути вчасне спрямування і передання на різні її рівні документної інформації, необхідної для здійснення управлінських функцій. На практиці ефективність управління установою безпосередньо залежить від чіткості роботи діловодної служби діловодства, яка мусить забезпечити оперативність доставки і експедиційної обробки документів, їх реєстрацію достовірність інформації, включеної в них її уніфікацію і трафаретизацію, стійкість системи приймання і передавання документації, організацію контролю за виконанням документів, їх пошуку, зберігання і подальшого використання. Вона включає також питання регламентації і умов функціонування органу та його працівників.

Культура служби діловодства, якість її роботи з урахуванням сучасних вимог, специфіки того чи іншого конкретного виробництва та його комп’ю­теризації певною мірою має визначатися тим, наскільки при її формуванні виконані такі заходи як організація системного підходу, оптимальне поєднання централізації управління і самостійної діяльності первинних підрозділів служби, визначення функцій, обов’язків, прав та відповідальності керівника служби та його підлеглих, а також пристосування діяльності служби діловодства до роботи інших підрозділів установи. Розглянемо їх дещо детальніше.

*Застосування системного підходу* означає врахування всіх факторів, що впливають на об’єкт і визначають структуру та функції підрозділів діловодної служби. Факторами, які визначають організаційну побудову служби діловодства, є її основні завдання, обсяг робіт по кожному з них, а також розмір установи, тобто кількість її структурних підрозділів, їх територіальне розміщення, загальна кількість працівників, кількість рівнів прийняття рішень, норми управління, прийнята система документування й організації роботи з документами, рівень механізації і автоматизації документаційних процесів тощо. Завданнями служби діловодства має бути: встановлення єдиного порядку роботи з документами в установі та підвідомчій мережі, досконале документаційне забезпечення діяльності всіх підрозділів, управління документацією на основі впровадження новітніх систем комп’ютеризації та автоматизованої технології роботи з документами, скорочення їх кількості, впровадження комплексної системи управління діловодним процесом.

Відповідно до цих завдань служба діловодства повинна: розробляти інструкції з діловодства для всієї підвідомчої мережі, складати номенклатури та описи справ установи і типові номенклатури для окремих підрозділів; організовувати за дорученням керівництва підготовку проектів документів, забезпечувати документаційне й організаційно-технічне обслуговування роботи колегіальних органів; організовувати роботу з пропозиціями, заявами і скаргами громадян; забезпечувати виготовлення, копіювання та тиражування документів; здійснювати уніфікацію систем документації вживати заходи щодо скорочення кількості та різновидів документів; контролювати якість підготовки, оформлення та своєчасного виконання документів в установі, вживати заходи щодо скорочення термінів проходження і виконання документів, узагальнювати і аналізувати дані про результати цієї роботи. Працівники служби діловодства повинні здійснювати приймання, реєстрацію, облік, зберігання, оперативний пошук та доставку документів, інформування за документами; реалізувати єдиний порядок відбору, обліку, збереження, обробки та використання документів, що утворюються у процесі діяльності установи і підвідомчої мережі, для передачі на державне зберігання; удосконалювати форми і методи роботи з документами завдяки поглибленню комп’ютеризації, створенню автоматизованих систем діловодства та впровадженню організаційної техніки. Служба діловодства призначена здійснювати також організаційно-методичне управління роботою з документами у підрозділах; організовувати підвищення кваліфікації працівників установи з питань вдосконалення рівня документаційного забезпечення; впроваджувати державні стандарти та інші нормативи в установі та підвідомчій мережі; завіряти печаткою документи в усіх випадках, передбачених інструкцією; інформувати структурні підрозділи і службових осіб про зміст, строки виконання і місце зберігання службових та конфіденційних документів, а також видачу їх в тимчасове користування; ознайомлювати членів колективу чи окремих службових осіб з нормативно-розпорядчими і директивними документами, що стосуються їх діяльності. Основні можливі функції підрозділів діловодного органу управління міністерства чи відомства зазначені в табл. 3.1. Залежно від зазначених факторів підрозділи можуть об’єднуватись: наприклад, можливе об’єднання в одном функцій експедиції та відділу обміну і реєстрації документів, реєстрації і групи контролю, але незалежно від таких об’єднань всі вище перераховані питання діяльності діловодної служби повинні бути враховані.

*Оптимальне поєднання централізації управління і самостійної діяльності його первинних підрозділів.* Роль служби діловодства як самостійного підрозділу полягає в забезпеченні всіх підрозділів установи необхідною документацією і управління нею. Цей підрозділ повинен також займатися моніторингом інформації, опрацюванням, копіюванням, тиражуванням та розсилкою документів. На нього покладається і розробка окремих форм та бланків документів, які функціонуватимуть в установі.

Максимальне скорочення часу проходження документації від вищого керівництва до безпосереднього виконавця, удосконалення організації праці служби діловодства, як уже зазначалося в підрозділі 2.3, може здійснюватися в таких напрямах: забезпечення відповідною комп’ютерною технікою всіх працівників установи для роботи з електронними документами, облаштування робочих місць і встановлення необхідних засобів оргтехніки, впровадження автоматизованої електронної канцелярії та електронного архіву, організації навчання власного персоналу.

*Визначення функцій, обов’язків, прав та відповідальності*. Відповідно до положення про права і обов’язки керівника діловодної служби він зобов’язаний організовувати попередній розгляд документів, перевіряти правильність вихідної кореспонденції або доручити це своїм підлеглим; оформляти виписки і копії протоколів; організовувати приймання, облік і обробку вхідної і вихідної кореспонденції; здійснювати безпосередній контроль за виконанням розпоряджень вищого керівництва, оформляти і видавати різні довідки; організовувати та вести поточний і постійний архів. Керівник служби діловодства повинен нести відповідальність за: неякісне і несвоєчасне виконання завдань, покладених на його службу; невідповідність даних, які подаються керівнику установи; достовірність звітів і довідок, що надаються його підлеглими.

До функцій керівника електронної канцелярії має також входити швидке реагування на можливі зміни як ззовні, так і всередині установи, оперативне вирішення питань щодо впровадження електронного документування та документообігу, передачі документів до електронних сховищ у кожному конкретному випадку, а також надання чітких повноважень співробітнику служби, який володіє найбільшою кількістю інформації з того чи іншого питання автоматизації діловодства.

Для успішного виконання поставлених завдань керівнику служби діловодства необхідно надати такі права: одержувати від керівників інших структурних підрозділів інформацію, що стосується питань документаційного забезпечення управління; впроваджувати заходи щодо поліпшення стану роботи з документами та скорочення зайвої документації; підписувати і візувати документи в межах своєї компетенції; контролювати і вимагати виконання встановлених в установі правил та інструкцій у роботі з документами, в т.ч. з електронними; вносити подання про призначення, переміщення, заохочення і звільнення своїх підлеглих, а також застосовувати санкції в усіх випадках порушення ними функціональних обов’язків.

Посадова інструкція розлобляєтья на кожного співробітника служби діловодства.

Таблиця 3.1.

Функції підрозділів діловодного органу

|  |  |
| --- | --- |
| Назва підрозділу служби | ***Функції*** |
| Експедиція | Прийом, сортування, розподіл та доставка кореспонденції в структурні підрозділи; кількісний облік документів; відправка кореспонденції адресатам; сканування вхідних та внутрішніх документів. |
| Відділ обліку і реє­стра­ції кореспонденції | Облік і реєстрація вхідних, вихідних і внутрішніх документів; довідково-інформаційний пошук інформації; перевірка правильності складання і оформлення вихідних і внутрішніх документів, нанесення позначок на електронний документ |
| Інспекція або група контролю | Контроль за виконанням документів; перевірка термінів виконання підрозділами доручень керівництва, інформування його про хід виконання документів і доручень; аналіз виконавчої дисципліни в підрозділах і підготовка відповідного аналізу їх роботи; моніторинг вхідної внутрішньої інформації |
| Група (відділ) листів | Прийом і облік пропозицій, заяв і скарг громадян; підготовка і передача на розгляд керівництву пропозицій; передача документів на виконання у підрозділи і контроль за термінами їх виконання; повідомлення заявників про результати розгляду пропозицій, заяв чи скарг, формування відповідних справ та передача їх в архів, аналіз і узагальнення результатів цієї роботи, організація прийому відвідувачів |
| Відділ автоматизації (служба й копіювальне бюро). | Контроль за роботою комп’ютерної та іншої оргтехніки, копіювання і розмноження документів. |
| Архівний відділ | Прийом, облік, зберігання і використання справ; методична допомога в оформленні справ, які підлягають передаванню в архів; контроль за правильністю формування, зберігання і використання справ у структурних підрозділах; підготовка справ до передачі на зберігання. |
| Секретаріат, в т.ч. помічники і секретарі керівника та його заступників | Попередній розгляд кореспонденції, що надходить; організація документаційного обслуговування засідань. |
| Протокольна група | Підготовка за вказівками керівництва нормативно-розпорядчих та інформаційних документів і їх погодження з зацікавленими службами |

*Пристосування діяльності служби діловодства до роботи інших підрозділів.*За характером своєї діяльності керівник служби діловодства повинен тісно взаємодіяти: з керівником установи, з керівниками структурних підрозділів з питань роботи з документами, контролю і перевірки їх виконання, а також підготовки і подання керівництву, з юридичною службою щодо з’ясування правових питань підготовки документів, з центром впровадження інформаційних технологій щодо організації електронного документування та документообігу, зі службами матеріально-технічного постачання з питань забезпечення служб організації необхідними засобами оргтехніки, бланками документів тощо.

Основи функціонування служби діловодства

Одним із завдань щодо підвищення рівня культури служби діловодства є організація раціональної діяльності цього органу, від чіткої роботи якого залежить ефективність діяльності установи в цілому. Раціональне функціонування служби діловодства не можливе без розв’язання певних проблем: визначення статусу служби в структурі організації, комплектації служби фахівцями, розробки єдиного пакету нормативно-правових документів, створення умов досконалого ведення діловодства. Розглянемо їх більш детально

*Визначення статусу служби в структурі організації.* Як показує практика, залежно від рівня управління і технології можливе створення й діяльність таких органів діловодства:

* управління справами(в міністерствах і відомствах). До складу управління справами може включатися канцелярія, інспекція при міністрові (керівникові відомства), секретаріат, відділ раціоналізації діловодства, відділ листів (скарг) та архівний відділ. В Апараті Верховної Ради України, зокрема, цими питаннями опікується Головне управління документального забезпечення;
* загальний відділ(у виконавчих комітетах рад і в органах управління громадських організацій). До складу загального відділу включаються підрозділи з обліку і реєстрації документів, група контролю, протокольна частина, копіювально-розмножувальне бюро та архів;
* канцелярія(у відомствах, промислових об'єднаннях, науково-до­слідних, проектних, конструкторських організаціях і обчислювальних центрах, в апараті управління виробничих об'єднань і промислових підприємств). До складу канцелярії можуть бути включені керівники відповідних відділів, спеціалісти та технічні виконавці. Канцелярія є найбільш раціональною організаційною формою побудови служби діловодства і може діяти на правах окремого підрозділу. Очолює канцелярію начальник, який підпорядковується безпосередньо керівнику установи. На обранний для функціонування тип служба діловодства складається відповідне положення, що призначене регулювати її діяльність. Залежно від ємності виконуємих операцій і числа реєструємих документів робиться розрахунок чисельності, визначаються підрозділи, посади і складаються посадові інструкції.

*Укомплектування служби фахівцями.* Необхідно штатна чисельність персоналу служби діловодства може підрахуватись виходячи із трудомісткості виконуємих робіт за укрупленними нормативами часу на роботу по діловодному обслуговуванню, розробленими ЦБНТ Держкомпраці в 1987 р. За відсутності типових норм часу на окремі операції (наприклад, на обробку основних видів поштових відправлень) вони розраховуються на основі провдених ФРФ, інтерн’ювання та безпосередніх спостережень [85, с. 64].Під часу комплектування служби діловодства кадрами необхідно враховувати, що назва посади того чи іншого працівника обов'язково повинна відповідати функціональним обов’язкам, характеру і видам робіт, які він виконуватиме. Захарактером виконуємої роботи працівники служби діловодства можуть бути поділені на:

- керівників **—** керівник управління документального забезпечення, керівник управління справами, завідувач загального (документального) відділу, начальник канцелярії, директор архіву, завідувач секретаріату, начальник секретаріату, начальник відділу ділових комунікацій, начальник протокольного відділу, сектора, частини;

- спеціалістів **—** помічник міністра, архівіст, референт, методист, редактор, помічник заступника міністра чи голови комітету, інспектор, секретар міністра чи керівника відомства;

- технічних виконавців — коректор, експедитор, діловод, оператор ПК, стенографістка першої і другої категорії, секретар-стенографістка, оператор диктофонної групи, верстальник.

*Розробка єдиного пакету нормативно-правових документів.*До єдиного пакету мають входити нормативно-правові і розпорядчі документи (закони України, акти органів державної влади, міжнародні та державні стандарти, інструкції, вказівки архівних органів тощо), які визначають питання роботи з інформацією, створення документів, захисту, порядку руху, контролю за їх виконанням і переданням до архіву і установи. Основним нормативним документом, що визначає організацію роботи з документами є Інструкція по діловодству, яка вміщує: основні принципи роботи з документами; вимоги до їх підготовки, оформлення і тиражування; порядок прийняття і відправки кореспонденції, розподіл по виконавцям, доставку в структурні підрозділи; питання обміну і реєстрації, контролю за виконанням номенклатуру справ, їх формування і поточне зберігання технологію підготовки до тривалого зберігання; рекомендації по організації праці працюючих з документами. У вигляді додатків до інструкції повинні бути подані: структура діловодної служби, уніфіковані форми документів, зразки заповнення реєстраційних форм, номенклатури справ, описи, зразки оформлених обладненних обкладинок справ, перелік переєструємих документів, перелік документів, що підлягають обов’язковому контролю, список постійних кореспондентів, індексатор структурних підрозділів. Доповненням можуть також слугувати різного роду методичні матеріали, пам’ятки (наприклад, про організацію доставлення документів) тощо. Функціонування служби діловодства мусить визначатись наявністю необхідних документів щодо організації її діяльності, а саме: законів та підзаконних актів, розпоряджень та відповідних наказів вищих органів, положень. У відповідності з положенням про службу діловодства і загальною штатною чисельністю складаються положення про її структурні підрозділи, визначаються штати і складаються відповідні посадові інструкції. Хоча посадова інструкція, як вірно підкреслює проф. Т.В. Кузнєцова, складається на базі типових кваліфікаційних характеристик, вона обов’язково доповнюється особливостями конкретного робочого місця і вміщує матеріали методичного характеру [85, с. 60].

В посадовій інструкції, окрім розділів: “Загальна частина”, “Функції”, “Обов’язки”, “Права”, “Взаємовідносини” і “Відповідальність” з точки зору культури роботи заслуговує на увагу розділ “Оцінка роботи”, в якому необхідно вказати критерії, що дозволяють оцінити якість і своєчасність виконання поставленних завдань.

До пакета нормативно-правових документів має також входити національний стандарт, гармонізований з міжнародними стандартом ISO 15489:2001 У стандарті мусять бути описані процеси, методи і процедури, яких слід дотримуватися, щоб досягти належної організації роботи з документами. Його можна використовувати як інструмент для узгодження вітчизняних норм ведення документів та формування відповідного регуляторного режиму. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню рівня досконалості документів, змушуючи працівників установи діяти за єдиними правилами.

С*творення умов досконалого ведення діловодства.*Щоб забезпечити якісну й оперативну роботу з інформацією, бездоганне створення і оформлення документів, раціоналізацію та комп’ютеризацію документообігу, на кожному підприємстві слід розібратись з організацією співробітників, діяльність яких пов’язана з обробкою та переміщенням документації.

**Основні принципи діяльності служби діловодства**.

Культура діяльності служб діловодства означає дотримання певних основних принципів, що характеризують її стійкість і ефективність діяльності. До таких принципів відносяться: принцип єдності розпорядження і персональної відповідальності, принцип діапазону контролю, принцип чіткого розмежування функцій, принцип пропорційності, а також принцип гнучкості та економічності. Розглянемо їх більш детально.

*Принцип єдності розпоряджень і персональної відповідальності.* Цей принцип виключає подвійне підпорядкування і можливість отримання непогоджених розпоряджень від вищого керівництва. Ефективне забезпечення управлінської діяльності передбачає чітку регламентацію меж і напрямів діяльності служби діловодства. Це має бути зафіксовано у положенні про службу діловодства, яке б вміщувало основні завдання та функції, права та сукупність вимог, що визначають порядок роботи, права та відповідальність її співробітників. Розроблене й затверджене положення має забезпечувати дотримання відповідного рівня культури діловодства в усіх підрозділах установи. Керівник служби діловодства, беручи на себе певні обов’язки з управління колективом і документними ресурсами повинен вміти давати адекватні розпорядження і відповідати за їх виконання. Серед можливих численних пропозицій щодо впровадження нових інформаційних технологій в діловодство, керівнику служби діловодства необхідно вміти, порадившись з колегами, визначатись і прийняти єдине правильне рішення, успішність якого ніхто з співробітників не повинен ставити під сумнів, та персонально відповідати за його реалізацію.

*Принцип діапазону контролю*. При застосуванні цього принципу слід правильно визначати кількість підлеглих, якими можна ефективно керувати. Зазначена норма має бути обґрунтованою не тільки економічно, а й психологічно. Оскільки психофізичні межі керованості не встановлені, норма керованості треба визначати на основі аналізу характеру і змісту різних видів управлінських процесів і узагальнення практичного досвіду. При цьому як критерій діапазону контролю тут може застосовуватись економічний показник — максимальна ефективність роботи працівників служби при дотриманні її керівником регламенту робочого дня.

*Принцип чіткого розмежування функцій***.** Кожен співробітник служби діловодства повинен мати чітко визначені функції, які не торкаються роботи інших працівників. Взаємозв’язок функцій окремих працівників служби діловодства та її побудова проявляються в цьому випадку у департаментизації, тобто у визначенні необхідності формування тих чи інших структурних частин: групи обліку, контролю, відділу скарг, групи моніторингу інформації, архівної служби тощо.

*Принцип пропорційності*(раціональне співвідношення повноважень, обов’язків та відповідальності фахівців кожного рівня управління). На кожного працівника служби діловодства, як вже зазначалось, має бути розроблена та затверджена у встановленому порядку посадова інструкція з зазначенням його повноважень, обов’язків та відповідальності.

Посадові інструкції мають відповідати вимогам раціональної структури управління і відображувати об’єктивні вимоги до рівня знань і кваліфікації працівників. На кожного працівника служби діловодства слід покладати стільки прав та обов’язків, на скільки він спроможний протягом встановленого часу. На відміну від технічних служб у службі діловодства слід досягати не максимальної, а раціональної впорядкованості системи документаційного забезпечення управління.

Повноваження керівника служби діловодства — це його право і можливість впливати на хід і якість документаційного забезпечення управління. Це право керувати, наказувати, вирішувати, командувати і контролювати означає обов’язковість виконання підлеглими його вимог. Під відповідальністю як керівника, так і працівника служби діловодства розуміється обов’язок якісно й в обумовлений термін виконувати доведені завдання, застосовуючи при цьому ті чи інші необхідні інформаційні ресурси.

*Принцип гнучкості та економічності*. Служба діловодства повинна адекватно з найменшими втратами реагувати на зміни внутрішнього середовища й швидко адаптуватися до можливості змін ззовні.

Наступним кроком в організації діяльності служби діловодства після поділу праці і розмежування робіт по групах має стати вертикальна та горизонтальна координація робіт. Основним засобом координації повинна бути структура інстанцій: керівник служби діловодства координує роботу своїх працівників, які звітують перед ним, а він, у свою чергу, перед вищим керівником. При цьому кожен керівник одночасно залежить від роботи своїх підлеглих. Якщо вертикальне координування залежить від контактів кожного працівника з тим, хто перебуває вище або нижче на ієрархічній драбинці, то горизонтальна координація залежить від контактів між людьми одного й того самого рівня. Тут може відбуватися взаємне коригування, можуть створюватися формальні спеціальні групи і комісії з координування діяльності через ринок інформаційних послуг неформальні угрупування.

Низький рівень культури установи взагалі і насамперед рівень культури її служби діловодства характеризують відсутність гнучкості та координації, єдиного порядку та системи роботи з документацією в структурних підрозділах, наявність зайвих дублюючих форм документів, неорганізований документообіг, багаторазовість реєстрації, нерегулярний контроль за виконанням завдань тощо.

**Реорганізація служби діловодства.** Оскільки процес розвитку організації ніколи не припиняється, то насамперед, потрібно визначити рівень запланованих змін та їх причини.

До причин, що можуть призвести до перебудови служби діловодства відносять:

- зміни в структурі та штатній чисельності апарату управління (поява нових підрозділів, об’єднання кількох відділів, скорочення штату співробітників);

- зміни в обсязі робіт щодо виконання функцій управління (перерозподіл роботи між підрозділами і працівниками, зміни навантаження в зв’язку з інформатизацією та автоматизацією, зміни у співвідношенні кількості паперових і електронних документів, збільшення питомої ваги творчих функцій);

- зміни в структурі та обсягах документообігу, скорочення одних і поява нових видів документів, централізація та інтеграція процесів збору інформації, її моніторинг;

- зміни в процесі підготовки, прийняття і виконання управлінських рішень (централізація чи децентралізація, зміна змісту роботи на кожній стадії виконання управлінських рішень, виникнення можливості розгляду альтернативних варіантів);

* зміни в засобах роботи апарату управління - використання якісно нових показників, підвищення гнучкості та координації роботи, посилення вимог щодо дотримання виконавчої дисципліни, регламентування виконання окремих діловодних операцій;
* зміни в інформаційних технологіях і вдосконалення засобів оргтехніки, створення такої електронної канцелярії, щоб для кожного співробітника чи групи працівників служби діловодства було розроблено й обладнано персональне автоматизоване робоче місце (АРМ), професійно зорієнтоване на виконання конкретних функцій документаційного забезпечення управління. Така орієнтація може бути реалізована за допомогою вибору й встановлення відповідного програмного забезпечення.

Типове АРМ працівника діловодної служби має складатися з персонального комп’ютера, оснащеного додатковими пристроями, що розширюють його функціональні можливості, і периферійного устаткування: принтера, сканера, факса. Крім того, кожне робоче місце бажано оснастити відповідним програмним забезпеченням та оргтехнікою (ксероксом, сканером, плоттером, дігітайзером і т.ін.) залежно від функцій, що виконуються на ньому.

Для вирішення сучасних завдань інформатизації в службі діловодства також необхідно, зберігаючи всі раніше зазначені функції, організувати проведення регулярного моніторингу всієї інформації, що надходить до установи, впроваджувати інновації, засновані на інтеграції функцій документаційного забезпечення управління та аналітико-синтетичної обробки вхідної та вихідної інформації як важливого резерву підвищення ефективності всього соціального управління; здійснювати практичні заходи щодо переходу до міжнародних стандартів управління документацією.

У процесі перебудови служби діловодства керівнику необхідно:

* визначити основні цілі і завдання щодо підвищення досконалості в роботі з документною інформацією всіх працівників установи, створення системи управління документаційним забезпеченням її діяльності:
* забезпечити розвиток організаційної побудови служби на підставі інтеграції функцій роботи всіх її працівників;
* уточнити і розширити можливі функції працівників служби діловодства через систему їх перепідготовки та підвищення кваліфікації. Документознавець — організатор діловодства повинен вміти розробляти, впроваджувати та забезпечувати функціонування єдиного в організації технологічного діловодного процесу і здійснювати управління документною інформацією на основі використання сучасних інформаційних технологій. Він повинен брати участь у постановці завдань проектування, експлуатації і вдосконалення (в частині документаційного забезпечення) автоматизованих інформаційних систем, а також у розробці новітніх інноваційних технологій, що ґрунтуються на застосуванні комп’ютерної техніки і проектуванні баз та банків даних.

Створюючи, наприклад електронну канцелярію, керівник мусить знати, що її впровадження може викликати певний опір змінам зі сторони персоналу через неузгодженність між професійним інструментарієм, яким володіють працівники служби і необхідним для певної ситуації; неадекватність існуючих норм і правил внутрішньо-організаційного життя новим умовам, погіршення особистих контактів персоналу, що позначається на його організаційній поведінці; зміни кваліфікаційних вимог до працюючих, що може також призвести до виникнення певних конфліктних ситуацій, які слід вміти передбачати.

+ Разом з цим все-таки очевидно, що процес розробки й прийняття рішень, організація і контроль їх виконання залишається прерогативою управлінського персоналу. Технічні засоби і новітні комп'ютерні технології, офісна оргтехніка для здійснення діловодних процедур виконують, по суті, допоміжні роботи, зв'язані з обробкою все більше зростаючих інформаційних масивів, але без них не можна обійтися. Внаслідок автоматизації документаційного забезпечення управління перебудова служби дасть можливість вивільнити персонал від виконання рутиних операцій й приділяти більше уваги аналітичним процесам та стратегічним завданням.

Завдяки проведенню зазначених заходів рівень культури служби діловодства на підприємстві зможе найбільш повно відображувати досконалість виконання її співробітниками основних функцій сучасного інформаційного менеджменту.