**Управління документацією за кордоном**

**Управління документацією в організаціях**

Удосконалення процесів державного управління, підвищення його економічності та ефективності безпосередньо пов’язані з документацій ним забезпеченням управлінської діяльності державних органів різного рівня. У сучасних умовах система державного управління висуває високі вимоги до працівників управлінського апарату через те, що всі вони без винятку працюють із документами та інформаційними базами, що потребує професійних умінь і підготовки з процесів документування управлінської інформації.

Документ завжди був об’єктом пильної уваги з боку держави. Без упорядкованої документації неможливе ефективне управління. Крім того, розвиток політичних, економічних, торговельних зв’язків України із зовнішнім світом сприяє тому, що вітчизняні підприємства, установи та організації постають перед необхідністю дотримуватися міжнародних стандартів у сфері обміну інформацією.

На сьогодні спостерігається зростаюча увага до нормативного, методичного та наукового забезпечення саме управління документацією, яке в нашій країні ототожнюють із теорією і практикою справочинства.

Документи мають велике значення в управлінському процесі, є інструментами управління, через те що вони відображають діяльність організації, на їх основі приймаються управлінські рішення, документи є головними аргументом у спірних ситуаціях, закріплюючи права особи і виступаючи способом доказу. Управлінські документи становлять ядро документації установи. В основу управлінської діяльності будь-якої організації покладено процеси отримання інформації, її обробки, прийняття рішення, доведення його до відома виконавців, здійснення контролю, виконання та підбиття підсумків. Особливо велике значення має документаційне забезпечення управління у здійсненні дієвого контролю за виконанням управлінських рішень. Перевірка ж виконання є головною ланкою в організаційній роботі будь-якої установи. Коли перед державою та суспільством постало багато нових завдань і значно зріс обсяг інформації, стали більш жорсткими і вимоги до якості документів, термінів їх виконання та доведення до виконавців. Проте слід зауважити, що наразі в Україні помітна відсутність чіткої, конструктивної і зрозумілої політики щодо документації та документаційного забезпечення управління. Вітчизняні традиції, світовий досвід засвідчують необхідність державного регулювання питань управління документацією, важливість рішення раціонального скорочення обсягів документообігу в країні.

Актуальною є проблема формування державної політики у сфері методології управління документацією, що врешті-решт полягатиме у визнанні спрвочинства невід’ємною частиною управління.

Розгляду питання управління документацією було присвячено низку публікацій вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме: Л. Астахової, М Ларіна, О. Мітченко, В. Савицького, А. Сокової. Так, на думку Л. Астахової, на сучасному етапі процеси інституалізації (організаційного оформлення) документаційного забезпечення управління в організаціях поступово трансформуються в управління документацією, під яким розуміється повноцінна управлінська функція організації, реалізація якої розповсюджується на всі стадії життєвого циклу документів, всі види документів і системи документації організації. Відбувається перехід від розуміння роботи з документацією не тільки як з функцією забезпечення, а безпосередньо до управління документацією як основною функцією менеджменту.

Поняття «управління документацією» розглядалося і відомим російським дослідником М. Ларіним, який розмежовує поняття «справочинство», «документаційне забезпечення управління» та «управління документацією», дотримуючись думки, що «справочинство – це більш формальне поняття (регламент, правило, умова, конструкція, що суворо визначає порядок роботи з документами (наприклад, інструкція зі справочинства), а документаційне забезпечення управління – поняття іншого характеру, сутність якого полягає в забезпеченні процесу управління (зокрема прийняття рішення) документованою інформацією, при цьому включаючи в нього аналітичні компоненти, зв’язок управлінських функцій з документами, що їх обслуговують».

Документаційне забезпечення управління – це термін, який, на думку М. Ларіна, характеризує перехідну стадію від традиційного справочинства до управління документацією.

Взагалі термін «управління документацією» розповсюджений у світі. Наприклад, у США організація, до компетенції якої належать питання документаційної діляьності, має назву «Національний архів та управління документацією» (National Archives and Records Administration–NARA).

Переклад німецького терміна «Schriftgtgutverwaltung» означає «управління письмовими документами». Англійський термін «Records Management» також перекладається як управління документацією.

Актуальність запровадження європейських стандартів у систему української моделі роботи з документами (управління документацією) продиктована необхідністю міжнародної уніфікації та стандартизації іноформаційних процесів. Саме ці реалії зумовили потребу вироблення єдиного міждержавного стандарту з управління документацією ІSO 15489-2001 «Інформація та документація – Управління документацією» (ІSO 15489-2001 Information and documentation – Records management), який був прийнятий у 2001 р.

Міжнародною організацією із стандартизації і в якому управління документацією трактується як галузь управління, що відповідає за ефективний та систематичний контроль зі створенням, прийманням, зберіганням, використанням, передаванням на зберігання та вилученням для знищення документів, включаючи процеси відбору та зберігання в документальній формі свідчень і інформації про ділову діяльність.

Стандартизація управління документацією дозволяє більш ефективно організувати роботу з документами в галузі управлінської діяльності. Саме стандартизація політики та процедур управління документацією забезпечує наявність належної уваги процесам ведення документації та збереженості всіх документів, а використання стандартної методики та процедур – більш швидкий та ефективний пошук документної інформації. І це насамперед стосується управління документами всіх видів та на всіх носіях, створених або отриманих будь-якою організацією у процесі її діяльності, а також фізичними особами (суб’єктами підприємницької діяльності), які створюють та працюють з документами.

Якщо розглянути нормативно-методичну базу справочинства в Україні як сукупність вимог, норм, правил щодо складання документів та роботи з ними, то умовно її можна поділити на такі групи:

1. Законодавчі акти України, які регламентують основні засади державної політики у сфері інформації та документації.

2. Укази Президента, постанови Уряду у сфері справочинства.

3. Правові акти органів виконавчої влади (міністерств, комітетів служб) як загальногалузевого, так і відомчого характеру.

4. Правові акти нормативного та інструктивного характеру, методичні документи зі справочинства установ, організацій, підприємств.

5. Державні стандарти на документацію.

6. Зуніфіковані системи документації.

7. Нормативні документи з організації архівного зберігання документів.

Виходячи з цього, слід зазначити, що нормативно-правові акти, які регулюють питання організації роботи з документами в Україні мають локальні сфери застосування і врегульовують або окремі питання роботи з документами, або стосуються окремих груп документів, а також певних установ, організацій, підприємств. Державна політика має бути скерована на формування процесу організації управління документацією, який відбувався б за єдиними для всіх без винятку правилами і задовольняв би потреби фахівців у повній, оперативній та достовірній документованій інформації для прийняття кваліфікованих управлінських рішень.

Перевага на користь застосування Міжнародного стандарту ISO 15489- 2001 є цілком доцільною, оскільки він стосується всіх документів, які державна чи приватна організація створює або отримує в процесі своєї діяльності. Він описує процеси, методи і процедури, яких слід дотримуватися, щоб досягти належної організації роботи з документами. До управління документацією в організації стандартом також віднесено:

1) визначення політики і стандартів;

2) розподіл відповідальності та повноважень;

3) установлення та опублікування процедур і керівних вказівок;

4) надавання різних послуг, пов’язаних з управлінням та використанням документації;

5) проектування, упровадження та адміністрування спеціалізованих систем управління документацією;

6) інтегрування управління документацією в управлінські системи та процеси.

Відповідно до вимог стандарту ISO 15489-2001, обов’язки та права в галузі управління документацією розподіляються між всіма співробітниками, для яких створення документів є частиною їх праці, і відображаються у відповідних посадових інструкціях. Найважливішою метою визначення відповідальності, повноважень та взаємин у сфері роботи з документацією є створення і збереження системи правил щодо управління документами, яка б ураховувала не тільки внутрішні вимоги, але й вимоги зовнішніх зацікавлених осіб.

Традиційна модель організації роботи з документами в Україні передбачає дотримання в межах конкретної галузі та підпорядкованих їй установ та організацій принципу диференціації систем документації відповідно до функцій управління як у конкретній виробничій діяльності, так і в загальному адмініструванні.

У загальних системах документації знаходять своє відбиття найважливіші функції управління:

— планування,

— організація,

— контроль,

— облік,

— аналіз.

І особливість їх полягає в тому, що вони можуть поширюватися на всі установи, організації та підприємства, незважаючи на їх галузеву належність. Більш конкретизовані управлінські рішення потребують використання специфічних документних форм, які засвідчують функціональне призначення або галузеву належність документа.

Але в Україні форма організації «загального справочинства» базується на типовому міжвідомчому документі – «Примірній Інструкції з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади», затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 1997 р. №1153 і сфера її застосування обмежується установами, зазначеними в її назві.

Таким чином, залишається осторонь недержавний сектор, який посідає значне місце в економіці і соціальному житті України і який продовжує зростати. Тому, звичайно, в контексті міжнародної уніфікації норм стандарту ISO 15489-2001 управління документацією повинно мати одноманітний (уніфікований) характер, що вдосконалюватиме процеси уніфікації і самих форм документів.

Управління документацією в установах та організаціях – це не просто технологія, це система управління всіма масивами і потоками документів. Галузеві та загальні системи документації не можна розглядати як локальні системи, вони є взаємообумовленими та взаємодоповнюваними.

Тому, впроваджуючи національний аналог міжнародного стандарту, треба враховувати умови сумісності систем документації, які функціонують в організації, що забезпечить швидкий і зручний обмін інформацією між установами.

Таким чином, у сфері справочинства необхідно подальше вивчення можливостей застосування в Україні стандарту ІSO 15489-2001«Інформація та документація – Управління документацією». Також необхідно здійснити перегляд нормативів, які діють на міждержавному, державному, міжгалузевому рівнях управління, запроваджувати стандартизацію та уніфікацію управлінських процедур та технологій. Суттєвим є і виокремлення управління документацією в окрему сферу діяльності, самостійну функцію державного управління, яка потребує власного механізму державного регулювання.

**Законодавче регулювання діловодства за кордоном**

Нині у світі спостерігається більша увага до нормативного, методичного та наукового забезпечення керування документацією, яке у нашій країні ототожнюють з теорією і практикою діловодства. Це засвідчує прийняття міжнародного стандарту ІSО (Міжнародної організації з стандартизації) 15489:2001 "Інформація та документація. Керування документацією", відбиття у змісті законодавчих актів та нормативних документів різних країн його принципів та положень.

Міжнародний стандарт по керуванню документацією ISO 15489 "Інформація й документація – Керування документацією" (ISO 15489-2001 Information and documentation – Records management) був виданий в 2001 р. Міжнародною організацією по стандартизації. Він підготовлений технічним комітетом ISO/TC 46, Інформація й документація, підкомітет SC 11, Архівна справа/керування документами.

Стандарт увібрав у себе передовий практичний досвід багатьох країн і, найголовніше, вперше окреслив діловодство як важливу галузь діяльності людини. Головна ідея, яку пропагує стандарт, полягає в тому, що керування документаційними процесами – невід’ємна частина загальної системи керування організацією, установою, підприємством. Інформація належить до основних ресурсів, які використовує організація, поряд з людськими ресурсами, капіталом, матеріалами й технологією. Завдяки бурхливому розвитку інформатизації суспільства інформація перетворилася на стратегічний ресурс діяльності організацій. У свою чергу, до 85% інформаційних ресурсів організацій міститься у документах, звідси і випливає значення керування документаційними процесами для успішної діяльності організації.

Законодавче унормування діловодних процесів має місце в ряді країн.

У США контроль за керуванням документацією федеральних установ регламентує "Акт про федеральні документи" (1950 р.), а у 1980 р. прийнято "Закон про скорочення роботи з документами", спрямований на створення єдиної правової основи у цьому напрямі адміністративної діяльності. У Великій Британії діє "Акт про державні документи" 1958 р. (змінений 1967 р. щодо умов доступу), також "Акт про державні документи" Північної Ірландії (1923 р.). У 1995 р. в Німеччині в межах Закону про загальні правила роботи федеральних міністерств уряд схвалив єдину систему діловодства. В Канаді у 1983 р. було прийнято урядовий циркуляр "Політика керування документацією". Законодавства Європейського Союзу з питань діловодства не існує.

Досвід Польщі та інших країн світу свідчить, що перш ніж говорити про необхідність упровадження сучасного управління якістю в публічному секторі, варто назвати його головні сфери, на які впровадження СУЯ впливає в першу чергу. Це:

– досягнення високого рівня кваліфікації та компетентності кадрів;

– належне обслуговування громадян, які звертаються в органи місцевої влади;

– розробка інформаційної системи (управління інформацією);

– побудова гнучкої системи (організаційна структура і культура).

Для більш детального висвітлення проблеми спробуємо спочатку виділити ключові моменти впровадження СУЯ в роботу органів публічної влади Польщі. Це надасть можливість проаналізувати порядок і терміни впровадження СУЯ, перелік головних осіб та виконавців, які на цей порядок найбільше впливають, а також виділити основні фактори, які мають найбільший вплив на цей процес, прискорення якого є актуальним завданням для України.

Передумовою запровадження якісного управління в Польщі стала адміністративно-територіальна реформа та її наслідки. Запровадження системи управління якістю в роботу органів влади Польщі розпочалося з органів місцевого самоврядування без жодного централізованого рішення. На центральному рівні влади запровадження СУЯ на основі міжнародного стандарту ISO 9001:2000 почалося з Міністерства справедливості. Рішення про це міністерством було прийнято у серпні 2002 р.. Пілотним проектом було визначено два департаменти, які тісно співпрацювали з клієнтами. Технічним консультантом виступало Бюро проекту Umbrella. У вересні 2003 р. (через рік) Міністерство справедливості стало першим центральним органом влади Польщі, який отримав міжнародний сертифікат якості ISO 9001:2000.

У Польщі на сьогодні вже відпрацьована технологія із запровадження міжнародного стандарту ISO 9001:2000 в діяльність органів публічної влади. Стандартний час залагодження всіх процедур займає близько року. Можна виділити вісім обов’язкових етапів реалізації проекту впровадження СУЯ:

– навчання керівництва;

– самооцінювання;

– навчання для працівників, відповідальних за організацію і документування системи;

– навчання для всіх працівників;

– виокремлення, визначення й описання процесів;

– внутрішній аудит для визначення проблемних питань;

– попередній аудит зовнішнім аудитором;

– сертифікаційний аудит, за результатом якого видається сертифікат.

Система управління якістю в будь-якій установі базується на п'яти головних сферах управління:

– документація системи;

– відповідальність керівництва;

– керування ресурсами;

– реалізація вибору;

– показники, аналіз та вдосконалення.

При цьому всі дії адміністрації мають чітку послідовність. Законодавцями тут вважаються американські науковці. Джеймс Харрингтон розробив крок за кроком ієрархію діяльності менеджменту компанії при впровадженні СУЯ:

1. Досягнення зацікавленості керівництва організації.

2. Створення координаційної ради або робочої групи з покращання роботи в організації.

3. Залучення до цього процесу всього керівного складу.

4. Забезпечення колективної участі всього персоналу організації.

5. Забезпечення індивідуальної участі в процесі впровадження кожного працівника.

6. Створення груп з удосконалення систем (груп регулювання процесів або “кружків якості”).

7. Більш повне залучення організацій-постачальників.

8. Розробка заходів із забезпечення якості функціонування систем управління.

9. Розробка і реалізація короткотермінових планів та довгострокової стратегії удосконалення роботи.

10. Створення заохочувальної системи.

Вважається, що якість будь-яких процесів в організації визначається п’ятьма основними компонентами: людьми, устаткуванням, матеріалами, методами, навколишнім середовищем. Варто звернути увагу насамперед на людський фактор, вплив якого дуже важливо усвідомити при запровадженні міжнародних стандартів ISO 9001 у роботу органів влади. Для того, щоб службовці в установі або організації могли й хотіли забезпечити високу якість виробничих процесів, вони мусять мати необхідну інформацію про те, що і як робити, бути зацікавленими у високій якості своєї праці, мати відповідну кваліфікацію й трудові навички, безперервно навчатися новим прийомам праці й всі разом утворювати команду, зацікавлену у високій якості своєї продукції.

Якщо говорити про підвищення якості публічної влади та вплив на результати цього процесу кваліфікації та компетентності чиновників, то розмову треба починати з цитати відомого теоретика та практика управління якістю японця К. Ісікаву. Він стверджував, що “процес управління якістю починається з підготовки кадрів і закінчується підготовкою кадрів”.

Головним завданням при цьому стає формування відповідних навичок та вмінь працівників, а також розвиток гнучкості, завдяки якій державний чиновник має змогу швидко реагувати на зміну вимог та завдань, що постають перед ним сьогодні.

Основними інноваційними рішеннями, що впроваджуються в Польщі останнім часом, є систематичне підвищення компетентності співробітників органів публічної влади, забезпечення для них і жителів громади вільного доступу до актів державного законодавства, електронної бази рішень органів публічної влади за допомогою систем Інтернет та Інтранет (внутрішня електронна мережа органу влади).

Принципи TQM (Тotal Quality Management) зобов’язують усіх працівників установи, що впроваджує а свою роботу СУЯ, брати активну участь у заходах, спрямованих на впровадження, подальшу сертифікацію і утримання системи управління якістю, відповідно з вимогами міжнародних стандартів серії ISO. Проте без активної участі співробітників установи ця документація буде слабо пристосована до специфічних умов праці та залишиться “чужою” для співробітників, що, у свою чергу, вимагає відповідного рівня кваліфікації та компетентності серед співробітників.

Подібний взірець чиновника може сформувати тільки так звана “організація, що вчиться”, котра внутрішній механізм постійного підвищення кваліфікації працівників має в основі філософії керування установою.

Успіх при цьому забезпечує дотримання правила, коли за якість роботи установи відповідають усі співробітники, незважаючи на посаду. Лише тоді, коли весь колектив буде асоціювати себе з політикою надання якісних послуг та впровадженням потрібних змін, установа має шанси результативно реалізувати визначену мету.

Міжнародні стандарти ISO 9001 вимагають таке: «Персонал, залучений до робіт, які впливають на якість продукції, повинен бути компетентним, тобто мати належні освіту, підготовленість, кваліфікацію та досвід. Громадяни мають бути впевнені в тому, що суб’єкт місцевого самоврядування залучає компетентний персонал для надавання своїх послуг».

За визначенням стандартів, компетентність (competence) – це доведена спроможність застосовувати знання та вміння. Майже всі сучасні дослідники та науковці мають спільну думку стосовно того, що компетентність – це не стільки знання, навички, уміння, скільки здатність їх актуалізувати і проявити адекватно до ситуації, що склалася.

Виходячи з сутності компетентності, можна запропонувати таке її визначення: компетентність державного службовця – це його реальна здатність до доцільних дій для результативного та ефективного розв’язання ситуацій, що виникають у процесі виконання ним своїх службових обов’язків.

У кожному органі влади та органи місцевого самоврядування Польщі функціонує власна система адаптації, навчання і підвищення кваліфікації співробітників.

У рамках цієї системи використовуються такі форми навчання:

— самонавчання,

— внутрішнє навчання на робочому місці,

— зовнішнє навчання (індивідуальне і групове),

— підвищення кваліфікації в ліцензованих державних і недержавних навчальних закладах,

— отримання освіти або підвищення кваліфікації згідно із законодавчими вимогами до посади, яку займає працівник.

Основною метою функціонування цієї системи є підвищення професійної кваліфікації співробітників та вдосконалення оцінки їх праці, раціоналізація видатків на навчання працівників та постійне забезпечення необхідних фінансових коштів у бюджеті установи для цього. Керівник кожного органу влади або місцевого самоврядування в Польщі власним розпорядженням щорічно визначає процедуру (порядок, терміни, черговість, витрати тощо) системи навчання або підготовки в установі. При цьому береться до уваги:

– результати атестації або щорічної оцінки службовців;

– установлені загальні та індивідуальні вимоги до персоналу (професійна компетентність);

– реальний стан освіти, кваліфікація, уміння та навички службовців;

– інформація про зміни в законодавстві та нормативних актах;

– стратегічні плани та інтереси установи (наприклад, курс на впровадження СУЯ);

– можливість скорочення терміну перекваліфікації службовців (універсалізація професійної підготовки або використання внутрішніх резервів);

– потреби, що виникають при зміні організаційної структури установи або її культури;

– власні обґрунтовані побажання працівників, тощо.

Процес підготовки та підвищення кваліфікації кадрів в органах публічної влади Польщі побудований за методологією PDCА «Рlan-Dо-Сhесk-Асt» (плануй – виконуй – перевіряй – дій).

Для забезпечення ефективності навчальних заходів проводиться таке планування. Працівники установи подають особисті заявки на підвищення кваліфікації в наступному році до керівників своїх підрозділів у термін до 15 листопада. Керівники підрозділів подають керівникові установи потреби в підвищенні кваліфікації або навчанні своїх працівників з власними доповненнями до 30 листопада поточного року. Робоча група, що створюється за дорученням керівника установи і складається із заступника керівника установи та працівників кадрового підрозділу, до 15 грудня проводить оцінку заявок та визначає їх доцільність, терміни навчання та їх сумарну орієнтовну вартість. Пропозиції робочої групи після затвердження керівником установи стають програмою підвищення кваліфікації співробітників установи на наступний рік і контролюються кадровим підрозділом.

Програма підвищення кваліфікації кадрів розробляється щорічно і може мати зміни протягом року. В основному вона передбачає зовнішнє навчання для працівників установи згідно з рекомендаціями та побажаннями:

– їх керівників;

– кадрового підрозділу (за результатами атестації або щорічного підведення підсумків);

– нормативних документів законодавчого характеру, що вимагають підвищення кваліфікації службовців установи в обов’язковому порядку згідно з законодавством про державну службу або трудовим кодексом;

– самих працівників установи.

Зовнішнім навчанням є: навчання в рамках семінарів, курсів, інструктажів тощо, у не підпорядкованому установі навчальному центрі або освітньому закладі. Зовнішнє навчання, в якому бере участь тільки група працівників однієї організації, обов’язково замовляється через процедуру тендерів з відповідним укладанням договорів зі спеціалізованими навчальними організаціями.

Службовець, не пізніше семи днів після повернення із зовнішнього навчання, надає до відділу кадрів копію документу про підвищення кваліфікації, а також заповнює стандартну анкету, що містить його власну оцінку навчання відповідно до сподівань. Керівник підрозділу через місяць після закінчення навчання в довільній формі подає власну оцінку ефекту від навчання свого підлеглого, що базується на результатах роботи працівника після його повернення з зовнішнього навчання.

Проведене дослідження дає змогу визначити, що у сучасній системі управління якістю в організаціях публічного сектору поляки виділяють чотири ключові сфери: обслуговування клієнтів, кваліфікація та компетентність кадрів, управління інформацією, організаційна система.

Політика якості в установі передбачає, що співробітники органу самоврядування відповідають за підтримання рівня своїх знань на належному рівні через участь у різного роду навчальних заходах як зовнішніх, так і тих, що проводяться в самій організації.

Польський досвід управління якістю в роботі установ публічної влади та націлює на ефективне управління ресурсами, процесами, персоналом, вимагаючи при цьому комплексного підходу.

Виділяються такі принципи, як першочерговість уваги до клієнта, формування команди менеджерів, колегіальність, прозорість і гласність усіх процесів, постійне покращення якості послуг, прийняття рішень на базі повної та якісної інформації, що досягається завдяки цілеспрямованій постійній підготовці, перепідготовці та підвищенню професійної компетентності персоналу органів публічної влади.

Досвід упровадження СУЯ в роботу органів публічної влади Польщі в першу чергу свідчить про:

– добровільно-заохочувальний порядок упровадження СУЯ в роботу органів публічної влади з боку держави і залучення до цього міжнародних грантів та допомоги інших країн;

– розробку і використання апробованого на практиці механізму і методики впровадження СУЯ в роботу установ публічної влади, ієрархічності та послідовності його етапів, що забезпечує контроль з боку держави та громади за мінімальними термінами та повнотою (якістю) виконання цієї роботи;

– необхідність функціонування в кожній установі власної системи підвищення компетентності її співробітників з максимальним використанням як зовнішніх, так і внутрішніх можливостей для освіти та підвищення кваліфікації персоналу, особливо при впровадженні і функціонуванні СУЯ;

– залежність термінів впровадження СУЯ в організації від рівня професійної компетентності персоналу и прямий вплив запровадження СУЯ на стимулювання подальшого розвитку компетентності службовців.

Проведене дослідження дає змогу визначити основні напрями вдосконалення процесу впровадження СУЯ в органах виконавчої влади України з урахуванням світового і вданому випадку – досвіду Республіки Польща. Подальших досліджень і практичних розробок для України потребують:

– визначення посад та службовців, які мають найбільший вплив на хід впровадження СУЯ в організації, т. з. «ключових осіб»;

– оптимальні терміни призначення, підготовки та наділення

відповідними повноваженнями «ключових осіб», задіяних у розробці та

впровадженні СУЯ в органах публічної влади різних рівнів;

– розробка та широкомасштабна реалізація спеціалізованих програм підготовки та підвищення кваліфікації всього персоналу та «ключових осіб» при впровадженні СУЯ;

– процеси децентралізації підвищення професійної компетентності службовців (у рамках установи, підрозділу, посади) через індивідуалізацію процесів підготовки та підвищення кваліфікації кадрів державної служби України.

Упровадження систем управління якістю (СУЯ) в органах влади та місцевого самоврядування визнано в розвинутих країнах світу як один з найбільш дієвих та результативних методів вирішення цих та інших проблем у функціонуванні публічного сектора. Це добре розуміють поляки й активно впроваджують СУЯ в роботу органів влади та місцевого самоврядування для підвищення якості їх послуг.

Свідченням зростання в Україні уваги до проблеми якості державного управління є схвалення урядом у лютому 2006 р. Концепції розвитку системи надання послуг органами виконавчої влади та прийняття постанови Кабінету Міністрів України «Про запровадження системи управління якістю в органах виконавчої влади» від 11 травня 2006 р. № 614. Значну попередню роботу здійснило Головне управління державної служби України, де вперше серед вищих органів виконавчої влади України запроваджено систему управління якістю. За власною ініціативою з 2003 р. упроваджують СУЯ органи місцевого самоврядування деяких міст (Бердянськ, Славутич, Комсомольськ, Макіївка, Кривий Ріг та ін.).

Для прискорення процесу впровадження СУЯ та запобігання помилкам на цьому шляху Україні може знадобитися досвід Польщі, яка вже тривалий час досить успішно впроваджує СУЯ в роботу своїх органів влади та самоврядування, установ та організацій. За обсягами та результативністю впровадження СУЯ Польща випереджає Україну на декілька років.