

УДК 35.07/.08:005.591.4

*Н. В. Шамрай,
директор Департаменту (центру) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), аспірант кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом, Національна академія державного управління при Президентові України*

НАВЧАННЯ АДМІНІСТРАТОРІВ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

N. Shamray,
post-graduate department of the regional government, local government and city management of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Director of Department (Center) of providing administrative services of the Kyiv City Council (Kyiv City State Administration)

THE TRAINING OF ADMINISTRATORS OF THE CENTERS OF PROVIDING ADMINISTRATIVE SERVICES

Стаття присвячена проблематиці навчання адміністраторів Центрів надання адміністративних послуг у сучасних умовах існуючої практики у сфері надання адміністративних послуг та сучасних стандартів обслуговування громадян на європейському рівні.

На основі проаналізованої джерельної бази та практичних напрацювань вироблений механізм навчання та підвищення кваліфікації адміністраторів Центру надання адміністративних послуг. Обґрунтовано необхідність створення системи навчання, підвищення кваліфікації та систематичних тренінгів для адміністраторів центрів надання адміністративних послуг.

Стаття підготовлена на основі практичного досвіду та авторських напрацювань як на рівні міста Києва, так і районів міста з застосуванням передових електронних технологій, що може становити практичну цінність для організації надання адміністративних послуг у містах з районним поділом.

The article is devoted to a perspective of training of administrators of the Centers of providing administrative services in modern conditions of the existing practice in the sphere of providing administrative services and modern standards of service at the European level.

The mechanism of training and professional development of administrators of the Centers of providing administrative services is acquired on the basis of the analysis of legislations and practical sources. This article is proved the need of creation the system of training, professional development and systematic training for administrators of the Center of providing administrative services.

The article is prepared on the basis of practical experience and author's background as at the level of the city of Kiev, and districts of the city, with the application of the advanced electronic technologies, that can make practical value for the organization of providing administrative services in the cities with district division.

*Ключові слова: центр надання адміністративних послуг, адміністратор, навчання адміністраторів.
Key words: center of providing administrative services, administrator, the training of administrators.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Реформа системи надання адміністративних послуг є важливою складовою модернізації сектору публічного управління в Україні. В умовах реалізації курсу дер-

жави на формування правової соціальної держави, особливої актуальність і соціальну значимість набувають питання, пов'язані з підвищенням ефективності діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування з надання публічних послуг. Модернізація органів

державної влади та місцевого самоврядування повинна відбуватися у напрямі створення клієнтоорієнтованої системи державного управління, яка буде невід'ємним елементом механізму соціально-правового захисту населення, фактором підвищення соціальної і правової активності.

Втілення в життя ідеї "сервісної" держави насамперед вимагає кардинального перегляду відносин у внутрішній системі управлінського апарату і взаємовідносин з громадянином. Тому саме навчання адміністраторів Центрів надання адміністративних послуг, які забезпечують спілкування з громадянами від органів влади є важливим.

На сучасному етапі розвитку української державності головним завданням діяльності представників влади стає обслуговування громадян — споживачів адміністративних послуг, рівень якості якого має відповідати європейським стандартам. За цих обставин особливо актуальним є формування підходів, що дозволяють отримати максимальний суспільно-корисний результат за мінімальних витрат ресурсів (матеріальних, людських, часових, тощо).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ ТА ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Проблема організації діяльності Центрів надання адміністративних послуг розглядалась у працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як: І. Коліушко, Р. Безсмертний, І. Голосніченко, В. Тимошука, які досліджували роль управлінських послуг під час проведення адміністративної та адміністративно-територіальної реформи; В. Авер'янов, А. Вишневський розглядали послуги як чинник реформування державної служби та вдосконалення діяльності керівника в органах державної влади; М. Лесечко, О. Берданова, В. Вакулєнко, Н. Васильєва, А. Чемерис, Н. Чухранова, Р. Рудницька вивчали сферу надання послуг органами влади різних рівнів.

Однак, як впливає з проведеного огляду наукових джерел, питання навчання та підвищення кваліфікації адміністраторів Центрів надання адміністративних послуг не виступали предметом спеціальних досліджень.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є обґрунтування підходів до комплексної організації навчання адміністраторів-державних службовців орієнтованих на надання "сервісу".

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Законом України "Про адміністративні послуги" визначено поняття Центр надання адміністративних послуг та посада адміністратор — посадова особа органу, що утворив центр надання адміністративних послуг шляхом взаємодії з суб'єктом надання адміністративних послуг.

Отже, адміністратор це насамперед організаційно-процедурний посередник між суб'єктом звернення і суб'єктом надання адміністративних послуг. Також наявність посади адміністратора передбачає, що така посадова особа є універсальним працівником, спроможним прийняти у будь-якого суб'єкта звернення заяву (заяви) щодо будь-якої адміністративної послуги (послуг).

Статтею 13 Закону України "Про адміністративні послуги" визначені права та завдання адміністраторів Центрів надання адміністративних послуг.

Для реалізації завдань, покладених на адміністраторів, необхідною є постійна комплексна підготовка державних адміністраторів за такими напрямками:

- законодавство — правова підготовка та підвищення рівня самоосвіти;
- психологічні тренінги — покращення комунікації з людьми;
- розуміння нового формату державних службовців з урахуванням міжнародного досвіду та практики різних країн;
- вироблення концептуальних підходів в Україні;
- робота в комп'ютерних системах, реєстрах та базах даних щодо полегшення та уніфікації процесів надання послуг;
- профільне навчання по видам послуг суб'єктів надання адміністративних послуг: Державної міграційної служби України, реєстраційної служби України та ін.

Вимоги до рівня професійної компетентності особи, яка займає посаду адміністратора, поділяється на вимоги до рівня професійної компетентності особи адміністратора та загальні вимоги. Загальні вимоги визначені законодавством України у сфері публічної служби, зокрема, залежно від категорії: освіта, стаж роботи або досвід роботи на посадах державної служби чи посадах в органах місцевого самоврядування;

Спеціальні вимоги до досвіду роботи, вимоги до напряму підготовки (отриманої особою спеціальності) та інші вимоги до рівня професійної компетентності осіб, посад державної служби (служби в органах місцевого самоврядування), визначаються керівником державної служби (служби в органах місцевого самоврядування).

До спеціальних вимог рівня професійної компетентності особи, посади адміністратора відносяться:

- наявність юридичної або іншої фахової освіти з обсягом знань, достатнім для орієнтації у документообігу та процедурах при наданні адміністративних послуг. Працівник повинен володіти навичками роботи із законодавчою базою, документами тощо;
- знання основних нормативно-правових актів, що стосуються надання адміністративних послуг;
- обізнаність з основоположними концептуальними засадами організації діяльності ЦНАП. Виконання обов'язків суттєво ускладнюється без внутрішнього усвідомлення та сприйняття ним призначення ЦНАП;
- вільне володіння українською мовою. Бажаним є володіння мовами національних меншин України (для працівників ЦНАП у населених пунктах компактного проживання таких меншин), а також англійською мовою (для працівників ЦНАП у великих населених пунктах);
- фізичний та психічний стан здоров'я, достатній для належного виконання особою службових обов'язків, в тому числі стриманий темперамент та особисті моральні якості, необхідні для безконфліктного спілкування з суб'єктами звернення, зокрема, повага до їх честі та гідності, доброзичливість, неупереджене ставлення та готовність врахувати конкретні проблеми і специфічні обставини справ. Вимоги передбачають також належний рівень культури спілкування, вміння лаконічно, зрозуміло роз'яснити організаційні та юридичні пи-

тання, а також допомогти скласти необхідні документи;

— вільне володіння комп'ютером (на рівні середнього користувача) та стандартним програмним забезпеченням: операційною системою MS Windows, також прикладними програмами MS Office. Навички роботи із програмами по обробці інформації й дистанційному спілкуванню. Вміння працювати з локальними інформаційними мережами, мережею Інтернет, іншими електронними й технічними засобами, необхідними для виконання службових обов'язків у сфері надання адміністративних послуг;

— організаційні і комунікативні здібності, вміння своєчасно й належним чином виконувати поставлені завдання, вміння працювати як індивідуально, так і в команді.

При доборі адміністраторів також важливо враховувати, щоб:

— особа була спроможною позитивно працювати з відвідувачами (а для цього необхідно перевірити її роботу в реальних умовах протягом випробувального періоду);

— особа завжди була готова до постійного підвищення кваліфікації і професійного розвитку (засвоєння нових тем, нового законодавств, нових груп адміністративних послуг тощо). Дуже важливо, щоб адміністратори періодично проходили психологічні тренінги з метою удосконалення комунікаційних навичок.

Таким чином, навчання адміністраторів повинно відбуватися в декількох площинах, а саме:

Теоретична підготовка:

1) знання законодавства у сфері надання адміністративних послуг;

2) процедури надання адміністративних послуг;

3) набуття навичок щодо орієнтування в законодавчому полі у зв'язку з постійними змінами в законодавстві.

Законодавство України динамічно змінюється та є недосконалим, а також на постійні зміни впливає досвід Європейських країн, що в свою чергу призводить до процесу змін надання адміністративних послуг в Україні. Ці прогресивні трансформації потребують постійного навчання та формування у адміністраторів Центру надання адміністративних послуг розуміння прогресивних кроків Держави.

Важливим елементом в системі навчання адміністратора є самоосвіта та доступ до інформації.

Оскільки адміністратор є посадовою особою та прирівнюється до посади керівника сектором, він повинен мати відповідні навички та вміння.

Психологічна підготовка:

1) опрацювання вміння спілкуватися з заявниками;

2) покращення комунікаційних здібностей;

3) виховання психологічної та емоційної стійкості;

4) можливість вирішувати конфліктні ситуації.

Важливим є тренінг з залученням фахівців-практиків, що тренують фахівців бізнес-управлінців. Великі комерційні корпорації приділяють особливу увагу до формування корпоративного бренду, корпоративної якості обслуговування та інше. Державна служба завжди була іншою та на сучасному етапі розвитку формування системного підходу "сервісного" орієнтованого

ставлення до людини, формування на підсвідомому рівні шанобливого ставлення до потреб заявників.

Технічна підготовка:

1) вміння користуватися комп'ютерними технологіями;

2) володіння основами роботи з реєстрами та базами даних;

3) знання нових інформаційних технологій;

Робота в комп'ютерних системах, які є процесом уніфікації надання послуг завдяки повним комп'ютерним технологіям та контролем за наданням адміністративних послуг суб'єктами надання, вимагає від адміністраторів та керівництва розумінні, підвищення кваліфікації, вміння користуватися можливостями "аналітики", що автоматично формується системами.

Організаторські здібності:

1) планування та організація робочих процесів;

2) вміння керувати підлеглими та заявниками;

3) налагодження суспільних контактів.

Аналітичні здібності:

1) навички з аналізу інформації;

2) моніторинг процесів, які відбуваються;

3) формування планів та звітів про проведену роботу.

Особливу увагу при організації навчання слід надавати з урахуванням повноважень посадової особи:

1. Адміністратори.

Для адміністраторів: вивчення законодавства, інформаційні технології; культура спілкування; якість послуг;

2. Керівники структурних підрозділів.

Для керівників: вміння організувати роботу, логістичну роботу, вміння планувати та контролювати, мати навички нормотворчого процесу, мати аналітичне бачення, мати навички стратегічного планування.

Важливою складовою навчання є організація взаємодії та обміну досвідом.

Бажано б було запровадити обмін досвідом з фахівцями з регіонів України та вивчення міжнародного досвіду.

Необхідно ввести вимоги підтвердження кваліфікаційного рівня адміністраторів.

Слід розділити програми навчання для адміністраторів та керівників підрозділів.

Управління знаннями — запорука успіху Центрів надання адміністративних послуг. У сучасних умовах діяльності Центрів надання адміністративних послуг кардинально змінюється роль адміністраторів (персоналу). Основна вимога до менеджменту сучасних підходів по роботі Центрів надання адміністративних послуг — ознайомити адміністраторів (працівників) з перспективами розвитку ЦНАПу, заслужити їх довіру, забезпечити навчання і комфортний розвиток при умовах належної мотивації. Крім того, керівництво Центрів надання адміністративних послуг має забезпечити доступ кожного працівника до корпоративних знань і можливість зробити власний внесок у ці знання.

В умовах сьогодення панує тенденція, відповідно до якої цінуються знання як елемент управління процесами, але не береться до уваги, що управління знаннями має бути перманентним процесом. Це пояснюється перш

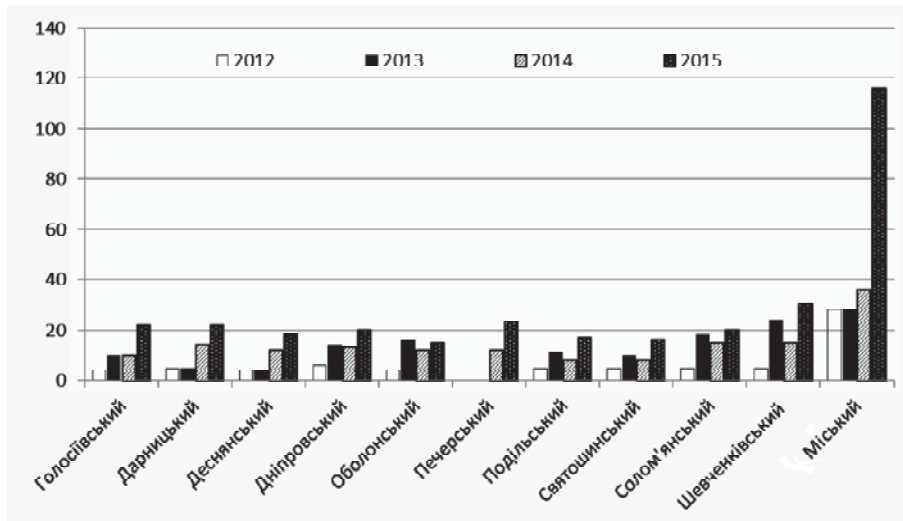


Рис. 1. Динаміка збільшення кількості адміністраторів ЦНАП

за все недостатністю апробованих практикою моделей і процедур, які могли б служити для Центрів надання адміністративних послуг певним орієнтиром у процесі управління знаннями.

Загалом Центри надання адміністративних послуг, які самонавчаються, є моделлю організації, орієнтованої на розвиток шляхом постійного навчання і самонавчання адміністраторів (персоналу). Відбуваються процеси розвитку, навчання і вдосконалення за рахунок власних внутрішніх резервів. Кожен член такого колективу зацікавлений в індивідуальному підвищенні власного професійного рівня. Адміністратори Центрів надання адміністративних послуг, що приділяють увагу самонавчанню ефективно працюють у будь-якій, у тому числі і кризовій ситуації, відчуваючи себе частиною системи і з повагою ставлячись до всього, що його оточує. У результаті в більшості випадків переборюється страх перед необхідністю організаційних змін, які починають сприйматися як закономірний процес, що супроводжується особистісним професійним зростанням.

Один з основних факторів успіху програм навчання адміністраторів Центрів надання адміністративних послуг є чітко визначені загально корпоративні стандарти (правила поведінки, процедури до знань і навичок різних категорій, розуміння цілісного процесу надання послуг та ін.), з орієнтацією на які необхідно впроваджувати відповідні програми навчання.

Постійні реформи системи надання адміністративних послуг є важливою складовою у модернізації сектору публічного управління в Україні. Реалізація формування правової та направленої до особи держави, набуває широкого соціального значення.

У місті Києві з 2011 року функціонує Міський та 10 районних центрів надання адміністративних послуг, що створені на базі Дозвільних центрів. Саме надання адміністративних послуг через адміністраторів та державних адміністраторів шляхом їх взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг та дозвільними органами визначає необхідність в достатній кількості професійних працівників, що може забезпечити в повній мірі швидке та якісне обслуговування суб'єктів звернення. Враховуючи постійне збільшення кількості адміністра-

тивних послуг що надаються через ЦНАП, логічним є збільшення кількості адміністраторів.

Так, сумарний приріст кількості адміністраторів ЦНАП у порівнянні з минулим роком склав у 2013 році — 97%, 2014 році — 11%, а у 2015 році — вже 105%. Разом із цим, збільшення кількості адміністраторів ЦНАП призводить до необхідності навчання нових адміністраторів та підвищення рівня кваліфікації працюючих у зв'язку із змінами в законодавстві та розширенням кількості послуг.

Оскільки Департамент (Центр) надання адміністративних послуг виконавчого органу виконує функцію єдиного методологічного та організаційного центру у системі надання адміністративних послуг на території міста Києва, питання навчання адміністраторів міського та районних центрів також є задачею Департаменту.

Так, Департаментом (Центром) надання адміністративних послуг виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) разом з Київським міським центром перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств. Установ і організацій розроблений план навчання на 2015 рік шляхом проведення систематичних (1 раз на квартал по 2 групи) тематичних короткотрокових семінарів.

При організації навчання враховані особливості центрів надання адміністративних послуг, а саме організація безперервного прийому суб'єктів звернення, тому навчання адміністраторів відбувається шляхом поділу їх на групи.

Окремо проводяться навчання керівників районних ЦНАП та керівництва районних у місті Києві державних адміністрацій, якому відповідно до розподілу обов'язків підпорядкований ЦНАП, це спричинено різними вимогами. Адміністратори повинні надавати "сервіс", керівний склад повинний організувати правильну логістику надання "сервісу" та забезпечити якісне функціонування Центру надання адміністративних послуг.

Окремим елементом такого навчання є залучення компетентних фахівців для проведення навчання. Аналіз власної практики свідчить про важливість наступних аспектів:

— До проведення психологічних тренінгів слід залучати спеціалістів, що проводять таке навчання для бізнес-середовища, оскільки особливістю такого середовища є орієнтація на клієнта.

— До навчання керівного складу при підвищенні рівня знання законодавства доречним є залучення фахівців Верховної Ради України, як основних ідеологів змін до законодавства України з приведення до європейських вимог, а також представників спеціально уповноваженого органу з питань надання адміністративних послуг.

— До навчання керівного складу при підвищенні рівня вмінь та навичок організаційного та аналітичного характеру доречним є залучення міжнародних експертів та тренерів.

— До навчання програмним продуктам та інформаційним технологіям слід залучати не тільки розробників програмного продукту, в якому працюють адміністратори ЦНАПів та їх керівники, розробників Реєстрів, а і спеціалістів з електронного урядування на рівні Держави.

— Отже, для сучасної організації роботи Центрів надання адміністративних послуг ефективно управління знаннями та психологічна складова — це один із ресурсів для підвищення власної конкурентоспроможності, один із способів оптимізувати організацію внутрішніх процесів. Цей ресурс потрібно вміти виміряти, оцінити та ефективно використовувати.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження обґрунтована модель навчання адміністраторів Центрів надання адміністративних послуг у сучасних умовах існуючої практики у сфері надання адміністративних послуг та сучасних стандартів обслуговування громадян на європейському рівні.

На основі практичних напрацювань вироблений механізм навчання та підвищення кваліфікації адміністраторів Центру надання адміністративних послуг. Обґрунтовано необхідність створення системи навчання, підвищення кваліфікації та систематичних тренінгів для адміністраторів центрів надання адміністративних послуг.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності розроблення навчального модулю.

Література:

1. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI // Відомості Верховної Ради. — 2013. — № 32. — Ст. 409.
2. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: Закон України від 06.09.2005 № 2806-IV // Відомості Верховної ради. — 2005. — № 48. — Ст. 483.
3. Грищенко І.М. Вдосконалення програм розвитку лідерства для навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: кол. монографія / І.М. Грищенко; за заг. ред. В.В. Толкованова // Управлінське лідерство. — Хмельницький: ПП Мельник А.А., 2013. — 600 с.
4. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навчальний посібник / А.М. Колот. — К.: КНЕУ, 2008. — 267 с.

5. Тимошук В. Адміністративні послуги: посібник / Швейцарсько-український проект "Підтримка децентралізації в Україні — DESPRO". — К.: ТОВ "Софія-А", 2012. — 104 с.

6. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг: Монографія / О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, М.Д. Василенко, О.В. Галацан та ін.; за ред. Ю.П. Лебединського. — Ужгород: Патент, 2003. — 192 с.

7. Управление и организация в сфере услуг: Теория и практика / Хаксевер, Кенгиз, Рендер, Барри, Рассел, Роберта С., Мердик, Роберт Г.; Пер. с англ. Н. Левкина, О. Сергеева; Под науч. ред. В. В. Кулибановой. — 2-е междунар. изд. — СПб. и др.: Питер. — 2002. — 751 с.

8. Уряд для громад: Ініціативи щодо поліпшення якості послуг: Укр. пер. // ЛФ УАДУ. — 2000. — 293 с.

9. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. — К.: Фенікс, 2005.

10. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність: підручник. — К.: Знання, 2006.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2013), The Law of Ukraine "Pro administratyvni posluhy", Vidomosti Verkhovnoi Rady, vol. 32.
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2005), The Law of Ukraine "Pro dozvilnu systemu u sferi hospodarskoi diialnosti", Vidomosti Verkhovnoi Rady, vol. 48.
3. Hryshenko, I.M. (2013), Vdoskonalennia program rozvytku liderstva dlia navchannia derzhavnykh sluzhbovtiv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [Improving leadership development programs for the training of civil servants and local government officials], Upravlins'ke liderstvo, Khmelnytskyi, Ukraine.
4. Kolot, A.M. (2008), Motyvatsiia, stymuliuвання j otsinka personalu [Motivation, stimulate and assessment of staff], KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Tymoshchuk, V. (2012), Administratyvni posluhy [Administrative services], TOV "Sofiiia-A", Kyiv, Ukraine.
6. Berdanova, O.V. Vakulenko, V.M. Vasylenko, M.D. Halatsan, O.V. Lebedyn's'koho, Yu.P. (2003), Rozvytok partnerstva mizh mistsevoiu vladoiu ta nederzhavnym sektorom u sferi nadannia hromads'kykh posluh [Development of partnerships between local authorities and the private sector in the provision of public services], Patent, Uzhhorod, Ukraine.
7. Haksever, Kengiz, Render, Barri, Rassel, Roberta, S. Merdik, Robert, G. (2002), Upravlenie i organizacija v sfere uslug: Teorija i praktika [Management and organization in the service sector: Theory and Practice], Piter, Saint Petersburg, Russia.
8. LF UADU (2000), Uryad dlya gromad: Inicijatyvy shhodo polipshennya yakosti poslug [The government for the communities: initiatives to improve the quality of services], LF UADU, Lviv, Ukraine.
9. Fedulova, L.I. (2005), Aktualni problemy menedzhmentu v Ukrayini [Current problems of management in Ukraine], Feniks, Kyiv, Ukraine.
10. Bazylevych, V.D. (2006), Intelektualna vlasnist [Intellectual Property], Znannya, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 18.12.2015 р.