

**Фионова Людмила Римовна**

доктор технических наук, профессор,  
заведующая кафедрой информационного  
обеспечения управления и производства  
Пензенского государственного университета  
<https://orcid.org/0000-0001-6131-6904>

## **ФОРМИРОВАНИЕ СПИСКА НЕОБХОДИМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО В СФЕРЕ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ\***

### **Аннотация:**

*В статье сформирован список необходимых компетенций государственного служащего в области документационного обеспечения управления. Использован предложенный ранее автором метод проведения и обработки результатов опроса респондентов. Представлен список нормативных документов, определяющих требования к организации документационного обеспечения управления в органах власти. При выборе формулировок компетенций учтены профессиональные стандарты, применяемые в сфере документационного обеспечения управления для независимой оценки специалистов. Описаны результаты опроса экспертов и государственных служащих, в котором участвовали представители всех категорий госслужащих из различных исполнительных органов государственной власти Пензенской области. Компетенции проранжированы по степени востребованности. Сформированный список можно использовать при проведении кадровых конкурсов и аттестации, разработке образовательных программ для госслужащих и подготовке методических пособий.*

### **Ключевые слова:**

*государственный служащий, документационное обеспечение управления, экспертный опрос, необходимые компетенции, сформированный список*

**Fionova Ludmila Rimovna**

D.Sc. in engineering, Professor,  
Head, Department of Information supplying  
of Management and Production,  
Penza State University  
<https://orcid.org/0000-0001-6131-6904>

## **FORMATION OF A LIST OF INDISPENSABLE COMPETENCES OF A GOVERNMENT OFFICIAL IN THE FIELD OF DOCUMENTATION MANAGEMENT**

### **Summary:**

*A list of the indispensable competences of a government official in the field of documentation management is formed in the paper. The method proposed earlier by the author for conducting and elaborating the results of the survey of respondents was used. A list of governing documents defining the requirements for the management of documentation in the public authorities is presented. The occupational standards applied in the field of management documentation support for the independent assessment of specialists are taken into account when choosing the competence wording. The results of a survey of experts and government officials, in which representatives of all categories of state employees from various executive bodies of the state authorities of Penza Region participated, are described. The ranking of competencies according to the degree of demand has been carried out. The list can be used for personnel competitions and appraisals, developing training programs for government officials and preparing methodological manuals.*

### **Keywords:**

*government official, management documentation, expert survey, indispensable competences, generated list*

Цифровая трансформация государственного управления затрагивает деятельность каждого государственного служащего и требует изменения подходов к решению повседневных задач. Любой госслужащий ежедневно в обязательном порядке выполняет какие-либо действия с управленческими документами (в том числе с электронными), начиная от просмотра и изучения готовых материалов, заканчивая полным циклом работ, связанным с подготовкой нового документа. Независимо от того, на каком носителе готовится документ, он должен быть грамотно составлен и правильно оформлен. Только в этом случае он будет выполнять функцию, ради которой был создан.

Существует еще ряд качеств, которыми госслужащий должен обязательно обладать, так как он – залог успешного функционирования государства. Для поддержания этих качеств и осуществляется непрерывное профессиональное образование или обучение на протяжении всей жизни. Его государственный служащий может осуществлять самостоятельно или через систему образования.

Многолетнее участие в работе кадровых и аттестационных комиссий в Правительстве Пензенской области позволило прийти к заключению о необходимости формирования списка компетенций государственного служащего, связанных с документационным обеспечением управления (далее – ДОУ). Именно знания, умения и компетенции в данной сфере гарантируют эффективные коммуникации органа власти, как внутренние, так и внешние.

\* Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-411-580002.

Для выбора формулировок компетенций по ДОО в первую очередь был составлен перечень основных программных и нормативных документов, определяющих требования к делопроизводству и ДОО в органах власти на основе приказов Росархива и Федерального архивного агентства [1]. При решении вопроса о включении каждой компетенции в список необходимых (при работе с управленческой документацией) использована ранее описанная методика [2].

Для создания начального списка компетенций были изучены профессиональные стандарты специалистов по ДОО, в которых описаны трудовые действия, выполняемые с документами [3], и должностные регламенты государственных гражданских служащих Правительства Пензенской области, где зафиксированы их должностные обязанности. Участие в разработке обоих профессиональных стандартов позволило в первую очередь включить в список такую компетенцию, как знание нормативной законодательной базы, регламентирующей ДОО в органах власти. Это понятно не только экспертам, поскольку каждый шаг в работе с документами связан с той или иной нормой. Любая ошибка в документе органа власти чревата серьезными последствиями. Кроме того, важнейшей компетенцией является владение навыками подготовки деловой корреспонденции. От того, насколько грамотно составлено и оформлено письмо, зависят и качество коммуникации, и имидж органа власти.

Кроме того, во всех регламентах для разных должностей государственной гражданской службы Пензенской области в разделе II, где описываются квалификационные требования, указано, что гражданский служащий должен знать законодательство России и своего субъекта. Среди нормативных законодательных актов также обозначены акты по делопроизводству. При этом у всех в должностных обязанностях предусмотрен подпункт о том, что гражданский служащий «соблюдает правила делопроизводства, в том числе учитывает и хранит полученные на исполнение документы и материалы, своевременно сдает их ответственному за делопроизводство, в том числе при уходе в отпуск, убытии в командировку, в случае болезни или оставления должности» [4].

В подавляющем большинстве должностных регламентов определена необходимость следующих знаний:

- технологии работы со служебными документами и поручениями;
- порядка подготовки, согласования проектов нормативных правовых актов губернатора Пензенской области и Правительства Пензенской области, законов Пензенской области;
- процедуры рассмотрения обращений граждан и юридических лиц;
- процедуры подготовки проектов писем в адрес заявителей, государственных органов и органов местного самоуправления, должностных лиц [5].

Также во всех документах присутствует требование такого профессионального навыка, как умение разрабатывать проекты нормативных правовых актов, осуществлять процедуру их согласования и подписания.

Каждая компетенция перед включением в список согласовывалась с экспертами, в состав которых вошли:

- 1) заместитель директора Государственного архива Пензенской области (далее – ГАПО);
- 2) заместитель председателя Комитета по делам архивов (далее – КДА) Пензенской области;
- 3) начальник Управления делопроизводства и информационно-технического обеспечения Законодательного собрания Пензенской области;
- 4) заместитель начальника Управления по контролю за исполнением управленческих решений Правительства Пензенской области;
- 5) начальник отдела правового кадрового и документного обеспечения;
- 6) заместитель начальника отдела делопроизводства Правительства Пензенской области;
- 7) заместитель начальника отдела Министерства экономики;
- 8) главный специалист-эксперт Управления по обеспечению деятельности губернатора Пензенской области;
- 9) главный специалист-эксперт Правового управления Правительства Пензенской области.

Все эксперты работают с управленческой документацией и, что важно, организуют и контролируют работу с документами других служащих. ГАПО и КДА, представители которых обозначены первыми в списке специалистов, входят в структуру Росархива – главного органа, формирующего правила работы с документами в России.

В первоначальный список было включено 26 компетенций на основе анализа упомянутых нормативных актов [6] и разных должностных регламентов. Для оценки соответствия сформированного списка компетенций реальным функциям, выполняемым госслужащими на рабочих местах, проведен опрос, в котором приняли участие 144 человека из 24 исполнительных органов государственной власти Пензенской области. Участвовали представители всех категорий служащих (секретари, инспекторы, специалисты разных разрядов, ведущие и главные специалисты,

старшие специалисты, специалисты-эксперты, советники, консультанты) из разных министерств, департаментов, управлений, комитетов и отделов. Такой состав и представительство должностей из всех структур обеспечили достаточную точность результатов исследования. Опрос реализован в период прохождения госслужащими повышения квалификации.

Прежде чем оценить важность компетенций, для уточнения их формулировок госслужащим предлагалось также ответить на простые вопросы. Далее приведены примеры некоторых из них.

1. Проекты каких документов Вам приходится чаще всего готовить?
2. Знаете ли Вы, какие документы должны утверждаться руководителем?
3. Знаете ли Вы, как правильно оформляется адресат в письме?
4. Подготовка каких документов вызывает у Вас самые большие трудности?
5. Обращаетесь ли Вы к инструкции по делопроизводству Вашего органа власти, когда нужно подготовить новый документ?
6. Если на обращении гражданина руководитель в резолюции указал кроме Вас еще несколько исполнителей, кто организует исполнение поручения?
7. Знаете ли Вы типовые сроки исполнения документов?
8. Знаете ли Вы, как оформляется виза согласования документа?
9. На какие органы власти распространяются Правила делопроизводства в государственных органах, органах местного самоуправления?
10. Как оформляется реквизит «подпись» на бланке должностного лица?
11. Может ли на документе быть проставлено несколько указаний по исполнению документа от разных должностных лиц?
12. Какое максимальное количество адресатов может иметь письмо без составления списка рассылки?

Информация об ответах на все вопросы была обработана и для облегчения восприятия представлена в виде диаграмм, как показано на рисунках 1 и 2. Особое удивление вызвал ответ на вопрос 4 (см. рисунок 2). Оказалось, что подготовка письма вызывает такие же трудности, как формирование проекта постановления или распоряжения, при этом 30 % участников анкетирования чаще всего составляют именно письма.

Документы, указанные респондентами в ответах на вопрос 1:  
"Проекты, каких документов Вам приходится чаще всего готовить?"

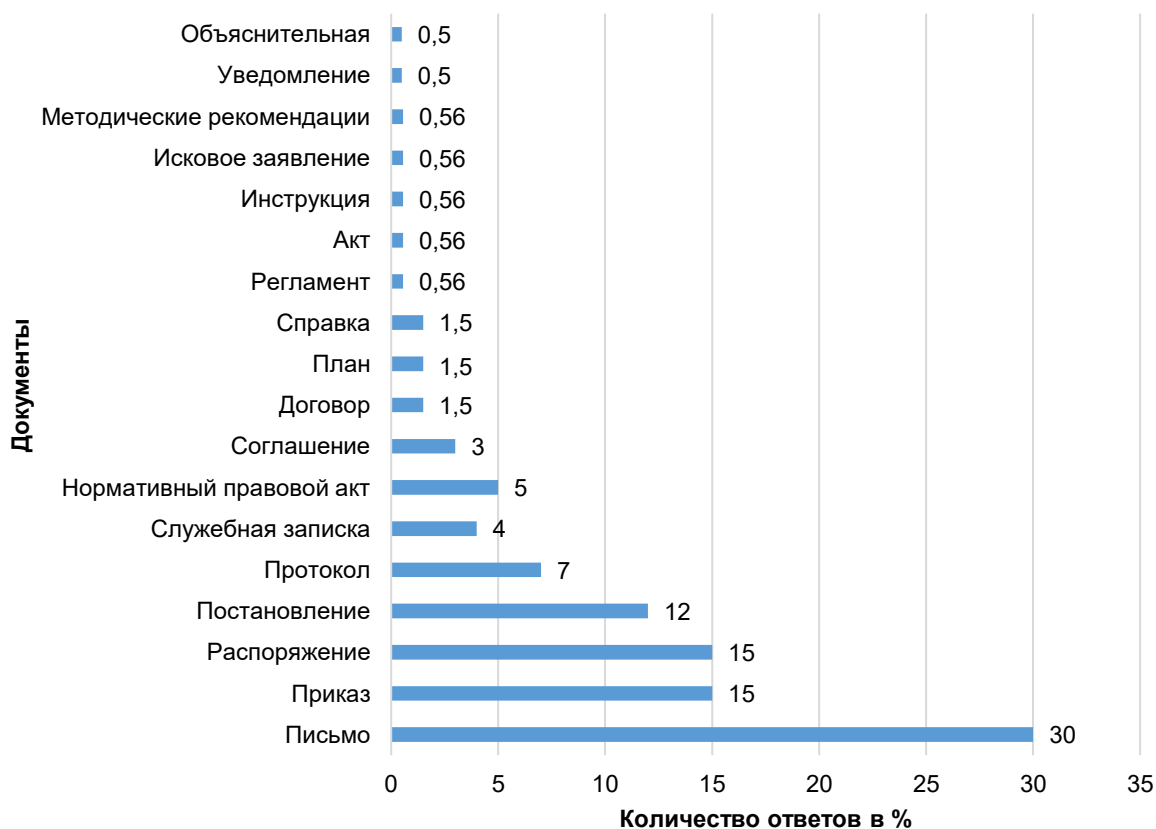


Рисунок 1 – Варианты ответа на вопрос 1



**Рисунок 2 – Варианты ответа на вопрос 4**

В анкету для оценки важности компетенций вошли самые «популярные» компетенции, указанные экспертами и госслужащими. Участники опроса из обеих групп должны были расставить приоритеты у всех компетенций (на первое место ставилась самая важная для каждого служащего).

При обработке и анализе результатов в каждой группе определялся обобщенный ранг каждой компетенции и рассчитывался весовой коэффициент с использованием метода парных сравнений [7]. Сопоставить ранги самых востребованных 10 компетенций, выставленные членами обеих групп респондентов, можно по таблице 1.

**Таблица 1 – Результаты расчета ранга компетенций по ДООУ**

Номер компетенции	Описание	Ранг $R_i$ от экспертов	Ранг $R_i$ от госслужащих
2	Владение навыками подготовки деловой корреспонденции	1	1
1	Знание порядка подготовки, согласования проектов нормативных правовых документов	2	3
6	Знание и применение процедуры рассмотрения обращений граждан и юридических лиц	3	2
3	Знание типовых сроков исполнения документов в государственном органе	4	6
5	Владение технологиями работы со служебными документами и поручениями	5	4
7	Знание нормативной законодательной базы, регламентирующей ДООУ в органах власти	6	7
8	Знание и умение использовать в работе инструкции по делопроизводству в органе власти	7	5
9	Умение работать с системой электронного документооборота	8	9
4	Умение использовать в работе электронные шаблоны документов	9	8
10	Знание порядка передачи документов на хранение ответственному за делопроизводство	10	10

Как видно из таблицы 1, оценки экспертов и госслужащих близки. На первом и последнем местах стоят одни и те же компетенции, остальные разнятся в одну-две позиции. Это дает возможность предположить, что владение выбранными 10 компетенциями действительно позволит выполнить весь спектр работ с наиболее востребованными управленческими документами в органе власти.

Сформированный список компетенций использован для подготовки пособия и рабочей тетради – справочника для госслужащих по ДОО. В дальнейшем его можно применять при проведении кадровых конкурсов и аттестации, подготовке образовательных программ для вновь поступающих на госслужбу либо очередных программ повышения квалификации.

#### **Ссылки:**

1. Об утверждении Методических рекомендаций по разработке инструкций по делопроизводству в государственных органах, органах местного самоуправления [Электронный ресурс] : приказ Росархива от 24 дек. 2020 г. № 199. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» ; Об утверждении Правил делопроизводства в государственных органах, органах местного самоуправления [Электронный ресурс] : приказ Федерального архивного агентства от 22 мая 2019 г. № 71. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Фионова Л.Р. Оценка готовности госслужащих к работе в электронном правительстве // Теория и практика общественного развития. 2014. № 1. С. 73–77.
3. Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией [Электронный ресурс] : профессиональный стандарт : утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 15 июня 2020 г. № 333н. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» ; Специалист по управлению документацией организации [Электронный ресурс] : профессиональный стандарт : утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 10 мая 2017 г. № 416н. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Выписка из должностного регламента с квалификационными требованиями и перечнем функций по должности ведущей группы (консультант) [Электронный ресурс] // Официальный портал Правительства Пензенской области. Управление по обеспечению деятельности губернатора Пензенской области. 2021. URL: <https://pnzreg.ru/authority/government-service/kadrovyu-rezerv/290035> (дата обращения: 19.03.2021) ; Выписка из должностного регламента с квалификационными требованиями и перечнем функций по должности ведущей группы (консультант) [Электронный ресурс] // Официальный портал Правительства Пензенской области. Управление экономического планирования и финансового обеспечения. 2021. URL: <https://pnzreg.ru/authority/government-service/kadrovyu-rezerv/286691> (дата обращения: 19.03.2021).
5. Выписка из должностного регламента с квалификационными требованиями и перечнем функций по должности ведущей группы (консультант) // Официальный портал Правительства Пензенской области. Управление экономического планирования и финансового обеспечения.
6. Об утверждении Методических рекомендаций ... ; Об утверждении Правил делопроизводства ... ; Специалист по организационному и документационному обеспечению ... ; Специалист по управлению документацией ...
7. Малыгина Е.А., Фионова Л.Р. Системный подход к формированию «портфеля» компетенций документоведа на основе мнения работодателей // Вестник Костромского госуниверситета им. Н.А. Некрасова. Сер.: Технические и естественные науки. 2007. № 1 (4). С. 79–82.

Редактор: Тюлюкова Мария Олеговна  
Переводчик: Ханмамедова Виктория Рамизовна