

УДК 930.25:658

Я. С. КАЛАКУРА*

**СТИЛЬ РОБОТИ АРХІВІСТІВ:
КОНТЕКСТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

З'ясовується сутність понять “стиль роботи”, “стиль керівництва”, “стиль управління”, їх специфіка в архівістиці, розглядаються різновиди стилю управління на всіх рівнях архівної галузі України, починаючи від трудових архівів, місцевих архівних установ, центральних і галузевих державних архівів і закінчуючи Укрдержархівом. Аналізується процес інноваційного наповнення змісту автократичного, демократичного та ліберального стилів у контексті архівного менеджменту та на тлі трансформації, євроінтеграції, гуманізації та інформатизації українського суспільства, звернута увага на діловитість і ментальні особливості українського стилю.

Ключові слова: архівознавство; архівний менеджмент; стиль керівництва; стиль роботи; діловий стиль; ефективність стилю; стилі лідерства; типи керівників; авторитет керівника; культура управління; запобігання конфліктів.

Термін “стиль” (англ. *Stule*) є багатозначним. Це і стиль епохи, стиль архітектури, стиль життя, стиль мислення, стиль одягу, а водночас і стиль роботи, стиль керівництва, стиль управління. Поняття стилю стосується не тільки керівників архівних установ і підрозділів, але й виконавців, тобто будь-якого працівника: спеціаліста, службовця, архіваріуса, кодифікатора, касира, прибиральниці тощо. Кожному працівнику архіву властивий свій стиль роботи і керівництва, зумовлений його посадою, функціями, повноваженнями, компетентністю, досвідом, рівнем культури і манерами поведінки, психологічними особливостями, темпераментом, комунікабельністю, характером мислення, але існують загальні принципи (правила), вироблені багатовіковою практикою і узагальнені наукою, що уособлюють оптимальну модель стилю. Наукове осмислення сутності стилю роботи і керівництва, узагальнення позитивного досвіду, опрацювання рекомендацій, спрямованих на його удосконалення, належать до актуальних, важливих і недостатньо опрацьованих

**Калакура Ярослав Степанович* – доктор історичних наук, професор кафедри архівознавства та спеціальних галузей історичної науки Київського національного університету імені Тараса Шевченка, лауреат премії ім. Василя Веретенникова.

проблем менеджменту, зокрема архівного. Актуальність поставленої теми зумовлюється багатьма чинниками. Назвемо головні з них.

По-перше, під впливом Євромайдану і Революції гідності в Україні активізувалася трансформація усіх сфер суспільного життя, включаючи й реформування архівної справи¹, відбувається модернізація державної служби, очищення (люстрація) владних і посадових структур від осіб, причетних до корупції, протиправних дій, зловживань службовим становищем. Динаміка змін зумовлюється як глибинними внутрішніми трансформаціями, так й інтеграційними процесами, що набувають дедалі більшої динаміки й орієнтують українських архівістів на високі стандарти європейської і світової архівістики, на новий, сучасний стиль роботи.

По-друге, хоч пострадянський період трансформації українського суспільства увійшов у завершальну стадію, “синдром советськості”, стереотипи совкової свідомості все ще помітні. Відомо, що радянська управлінська теорія розвивалася на тлі самоізоляції, несприйняття і критики західної науки менеджменту. Збереглося немало й рудиментів адміністративно-командного і директивно-регламентуючого стилю, різного роду заборон і обмежень, проявів кар’єризму і бюрократизму, а також корупційних діянь, властивих для тоталітарної доби, подоланню яких покликані сприяти й наукові студії.

По-третьє, незважаючи на те, що за два останні десятиріччя питання стилю керівництва отримали досить широке висвітлення у вітчизняній і зарубіжній науковій та навчальній літературі з менеджменту², побачила світ низка спеціальних публікацій³, проблеми стилю роботи архівістів і управління галуззю лише дотично розглянуті в загальних працях з архівознавства⁴, у кількох статтях з архівного менеджменту та досвіду роботи архівних установ⁵. Недостатній стан досліджень проблеми теж додає актуальності пропонованій статті.

Отже, наукове осмислення теорії і практики стилю роботи і керівництва – значною мірою новий, важливий і актуальний напрям архівознавчих досліджень, насамперед у сфері архівного менеджменту. Йдеться не стільки про форму відносин керівника і підлеглих, скільки про індивідуальну організацію і культуру роботи кожного працівника архівної установи, незалежно від посади, спрямованої на якісне, ефективне і творче виконання службових обов’язків, дотримання посадових інструкцій, а також про манеру і спосіб поведінки.

Маємо зважати і на те, що навіть найбільш досконалий, так би мовити зразковий стиль роботи управлінців у сфері економіки, підприємництва чи бізнесу аж ніяк не можна механічно переносити на архівні установи, оскільки вони мають свої особливості і межовий характер. Їх діяльність існує на порубіжжі державного управління (більше половини архівістів мають статус державних службовців), розвитку науки

(серед архівістів зростає питома вага осіб із науковими ступенями та вченими званнями), культури та інформації, а на сучасному етапі вона набуває до того ж дедалі більшої прозорості та публічності. За умов командно-адміністративної системи управління радянських часів центральною фігурою будь-якого колективу вважався її керівник як людина, яка уособлювала наділену зверху мало не всю владу над підлеглими. У міру демократизації суспільства центр тяжіння переміщується до безпосередніх виконавців, котрі здебільшого цілком самодостатні й очікують від керівника не команди і вказівок, а отримання перспективного бачення напрямів роботи колективу, чіткого роз'яснення мети, завдань і шляхів її досягнення, відчуття довіри, поваги й об'єктивного ставлення. Досконалий стиль роботи стає інструментом її наукової організації, успішного та демократичного управління колективом, демонструє спроможність його носіїв реально впливати на діяльність, поведінку та імідж працівників.

Мета даного дискурсу полягає в тому, щоб на основі загальної теорії стилю керівництва, взаємодії з методами організації та управління з'ясувати його специфіку в архівній справі в контексті демократизації та гуманізації архівної системи України, її трансформації від централізації до децентралізації, забезпечення дедалі більшої самоврядності, відкритості та прозорості.

Науковий менеджмент трактує стиль керівництва як усталену систему дій або сукупність взаємопов'язаних принципів, норм, методів, прийомів і засобів впливу на колектив з метою ефективною і злагодженою діяльністю, спрямованою на виконання завдань і досягнення мети⁶. При цьому деякі автори розрізняють поняття “стиль управління”, “стиль керівництва” та “стиль роботи”⁷. Якщо поширити ці положення на архівну справу, то у **першому випадку** мова йде про систему методів роботи і принципів поведінки керівника вищої ланки стосовно підпорядкованих йому управлінських працівників, наприклад, стиль Голови Державної архівної служби у ставленні до своїх заступників, директорів департаментів, у тому числі державного департаменту страхового фонду документації, управлінь, відділів, директорів Українського науководослідного інституту архівної справи і документознавства, державної наукової архівної бібліотеки, центральних, галузевих, місцевих та інших архівів тощо. Стиль управління значною мірою характеризує не тільки стиль роботи першого керівника, але й усього колективу. **Стиль керівництва** – це сукупність типових і відносно стабільних методів і прийомів впливу на підлеглих безпосередньо у колективі, наприклад, у департаменті, архіві чи його підрозділі, з метою спонукання працівників до злагодженої і продуктивної роботи, своєчасного, ефективного і якісного виконання завдань, запобігання конфліктних ситуацій та стресів. Що ж стосується **стилю роботи**, то цей концепт має найбільш

широкий зміст, оскільки включає, крім двох попередніх, що охоплюють діяльність управлінських і керівних кадрів (це теж робота), весь персонал архівів, незалежно від посад. Нині в Україні близько 2,371 тис. архівних установ, у т.ч. 789 архівів, з яких 642 державної та 147 комунальної форм власності, де працює понад 4,5 тис. співробітників. Для кожного з них ключовим є слово “робота”, що спрямовує їх, незалежно від посадового статусу: директор, заступник, завідувач відділу, науковий співробітник, зберігач фондів, завідувач читального залу чи канцелярії, спеціаліст із кадрової роботи, технік чи кваліфікований робітник, – на усвідомлене, добросовісне, ретельне, якісне і своєчасне виконання своїх функцій, обов’язків і завдань. Стиль на індивідуальному рівні полягає в тому, щоб правильно й ефективно організувати свою роботу та продуктивно використати робочий час, обдумати план і способи виконання завдань на кожний день, тиждень, місяць, подбати про взаємодію з іншими співробітниками, про раціоналізацію робочого місця, його культуру. Нарешті, стиль роботи архівіста є частиною стилю його мислення, культури поведінки і життя загалом, він не менш важливий як освіта, здібності, досвід та трудові навички.

Отже, *стиль роботи і керівництва архівістів можна визначити як систему наукових принципів і найбільш характерних норм, методів, прийомів і засобів організації діяльності, взаємовідносин та поведінки кожного працівника архівної установи, шляхів ефективного впливу на колектив з метою своєчасного і якісного виконання завдань, пов’язаних із примноженням, збереженням, обліком та використанням документів національного архівного фонду, організацією діловодства та якомога повнішим задоволенням потреб суспільства і громадян у ретроспективній архівній інформації.*

У цьому визначенні пріоритетними є положення про *системний характер* стилю роботи і керівництва та його *призначення* або підпорядкування підвищенню ефективності діяльності архівних установ щодо збереження документів, надання інформації та якісних послуг. Стилю властиві *об’єктивна і суб’єктивна сторони*, тобто залежність від зовнішнього і внутрішнього середовища, від соціально-економічних, політичних і культурних чинників, а також від індивідуальності людини, її професійної підготовки і морально-етичних якостей. До об’єктивної сторони належать методи, способи та засоби діяльності архівістів усіх рівнів, властивих суспільству на певному етапі його розвитку, а суб’єктивної – здатність працівників ефективно застосовувати ці методи, способи і засоби із врахуванням суспільних викликів, професійної і менеджерської підготовки, моральних якостей, особливостей характеру та темпераменту. Стиль не закладається механічно разом із народженням людини, хоча й залежить від певних природних інтелектуальних, психологічних та фізичних якостей, від вдачі та ментальнос-

ті, а формується в процесі родинного виховання, навчання та всієї життєдіяльності, постійно удосконалюється, шліфується, піддається змінам і коригуванню.

Сучасна наука менеджменту вирізняє декілька найбільш поширених різновидів стилю керівництва, зокрема *демократичний, авторитарний, ліберальний, діловий і, найчастіше, змішаний*. Хоч в абсолютному вигляді вони, як правило, не зустрічаються, і все ж видається доцільним стисло охарактеризувати кожен з них, екстраполюючи ці характеристики на специфіку архівної галузі, її персонал, управлінські та керівні кадри. В архівістиці перших пострадянських років домінуючим залишався *авторитарний або автократичний стиль*, прихильники якого орієнтувалися здебільшого на успадковані від минулої системи командно-адміністративні методи, на досягнення результатів будь-якою ціною, на “мінімум демократії” і “максимум контролю”. Синдром деяких рис цього стилю простежується й сьогодні у діяльності тих керівників архівних установ, котрі схильні одноособово ухвалювати рішення без попереднього обговорення, надаючи їм директивного характеру, здійснювати строгий адміністративний контроль, вдаватися до підкреслено критичного оцінювання роботи підлеглих підрозділів та працівників. Автократ, зазвичай, спирається на власний авторитет, вдається до адміністрування, до погроз і залякувань підлеглих, сприймає їх як слухняних і пасивних виконавців. Керівники архівних установ, які послуговуються методами подібного стилю, нерідко намагаються перекласти відповідальність за невдачі, прорахунки, недоліки на очільників відділів і рядових працівників. Деяким з них властива завищена самооцінка, надмірна самовпевненість. Із авторитарним стилем пов’язані здебільшого й бюрократичні методи керівництва, надмірна регламентація роботи, погрози, а то й покарання. Приглядаючись до носіїв авторитарного стилю, які не терплять заперечень, критичних зауважень, не можна не помітити й адекватну морально-психологічну атмосферу, що панує в очолюваних ними колективах архівних установ: нервозність, напруженість, аврали, недовіра у стосунках, підлабузництво і пристосуванство до уподобань директора чи начальника.

Критично ставлячись до авторитарного стилю, не слід повністю відкидати адміністративні методи й засоби впливу на працівників архівної установи, оскільки деякі їх сильні сторони: оперативне прийняття рішень, термінова мобілізація колективу, зокрема в екстремальних або критичних умовах (надзвичайна подія, складна ситуація, терористичний акт, військові дії тощо), цілком прийнятні, коли особливо необхідна чітка і напружена робота всього колективу і централізоване керівництво виконанням термінових завдань або усуненням наслідків надзвичайної ситуації. Але й за таких обставин мова має йти принаймні про прихильно-авторитарний стиль керування.

І все ж, радує те, що на зміну авторитарним методам керівництва, властивим часам радянського тоталітаризму, приходить *демократичний стиль*, що ґрунтується на чіткому розподілі повноважень, колегіальному принципі прийняття рішень і широкій поінформованості колективу архіву про його завдання, націленні на розвиток ініціативи працівників і спільний пошук шляхів їх реалізації. Такий стиль дає змогу директорам архівів не нав'язувати свою волю керівникам підрозділів і працівникам, а, навпаки, стимулює останніх перебирати на себе частину відповідальності за роботу, повніше усвідомлювати свою особисту роль у досягненні загальної мети. Як показує практика, демократичний стиль набагато більше сприяє розвитку ініціативи співробітників архівної установи, поліпшенню морально-психологічного клімату, утвердженню доброзичливості, взаємодопомоги у роботі і партнерських відносин. Завдяки йому керування набуває консультативного характеру і найкраще підходить для сучасних умов переходу архівних установ до децентралізації та самоврядування. Водночас слід уникати псевдодемократичного стилю, створення видимості демократії, коли, наприклад, без належної потреби до обговорення дріб'язкових, другорядних питань залучається багато працівників, які відволікаються від основної роботи.

Окремі керівники архівних установ схильні трактувати демократичний стиль як *ліберальний*, часом не вбачаючи за вивіскою свободи дій підлеглих свою невимогливість, неспроможність приймати інноваційні рішення, розвивати ініціативу й активність працівників, а іноді й виправдовувати бездіяльність. І все ж мова йде про ліберальний стиль як самодостатній різновид, головною ознакою якого є ідеал свободи, хоча під його прикриттям можуть приховуватись намагання керівника ухилитися від безпосередньої і активної участі в керівництві архівом і в такий спосіб самоусунути від персональної відповідальності за стан справ. Нерідко ліберальні методи зумовлюються слабкою фаховою і менеджерською підготовкою керівника, його невпевненістю чи надмірною довірливістю до традицій, сформованих попередниками, або орієнтацією лише на вказівки зверху. Водночас зазначимо, що ліберальний стиль керівництва може підійти для архівів з невеликим штатом, наприклад, для трудових архівів, архівних відділів райдержадміністрацій, підприємств, компаній та ін., архівних установ сільських, селищних, міських рад, де обмаль працівників і вони потребують широкої самостійності та автономних повноважень.

У чистому вигляді жоден із розглянутих стилів практично не існує. Більше того, відбувається своєрідна конвергенція стилів, їх взаємопроникнення і взаємозбагачення. Найчастіше зустрічаємося з комбінацією елементів різних стилів, у першу чергу тих, що надають будь-якій роботі, включаючи й управлінську, діловитості, відкритості, гуманності, забезпечують успіх. Залежно від домінування тих чи інших методів і

способів у стилі управління, деякі дослідники, зокрема Л. Кудряшова, умовно поділяють керівників на різні типи: демократ, організатор, адміністратор, регламентатор, колегіал, спринтер, диспетчер, максималіст, об'єктивіст, формаліст, песиміст, маніпулятор, панікер, дилетант та ін⁸. Називаючи ці типи, сподіваємось, що керівники архівних установ спробують приміряти їх до себе, до пріоритетів свого стилю роботи і, можливо, зроблять належні висновки.

Спілкування з директорами центральних державних архівів показує, що вони не схильні дотримуватися якогось одного стилю, а намагаються адаптувати сильні сторони кожного із них до конкретних умов і часу, виробити власний стиль гнучкого, динамічного й ефективного керівництва, котрий кваліфікують як *діловий* із пріоритетом демократичних методів. Суть такого управління полягає в тому, що керівник архіву спроможний міняти стиль залежно від ситуації, забезпечує мотивацію праці, по-діловому ставить завдання, організовує і контролює їх виконання, розвиває і спирається на ініціативу працівників, кожен із яких має чітко визначені обов'язки і необхідну свободу дій. *Діловитість керівника* архівної установи – це, насамперед, професійна компетентність, інноваційність мислення, креативність або творчий підхід, нестандартність рішень, швидка реакція на зміни, висока моральність, працездатність, організованість і обов'язковість, оперативність, наполегливість, ініціативність, енергійність та емоційна коректність і врівноваженість, інтуїтивність і відповідальність, самокритичність і самовдосконалення, вимогливість і налаштованість на якісну реалізацію державної політики в архівній справі. Критерієм діловитості не можуть слугувати лише кількісні показники, включаючи засідання, оперативні наради, хоча, як засвідчує соціологія, керівники архівних установ нерідко до 30 відсотків робочого часу проводять на різноманітних засіданнях, нарадах і оперативках, не завжди задумуючись над коефіцієнтом їх корисності.

З діловитістю тісно пов'язаний *державницький підхід* до справи, що означає високий рівень національно-державницької свідомості, громадянської зрілості працівників, їх здатність узгоджувати і підпорядковувати свої інтереси та інтереси колективу архіву завданням держави, розуміння ролі і значення архівів, ретроспективної інформації, задоволеної в документах їх фондів для суспільства, здатність оперативно й адекватно відповідати на виклики часу. Тут доцільно нагадати, що на архівістів поширюються вимоги недавно ухваленої нової редакції Закону України “Про державну службу”⁹, а також “Загальні правила поведінки державного службовця”¹⁰ та Основні правила роботи державних архівів України. У них наголошується, що кожен із службовців має дбати про позитивний авторитет органів державної влади і державної служби, дорожити своїм ім'ям і статусом, сумлінно виконувати служ-

бові обов'язки, шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, дотримуватися високої культури спілкування.

З урахуванням кадрової специфіки архівних установ (серед їх персоналу понад 80% жінки, вони посідають більшість посад директорів архівів, завідувачів відділів) варто звернути увагу на феномен *жіночого стилю* роботи і управління. У новітніх публікаціях¹¹, не без впливу підвищеної уваги до гендера, наголошується на низці його відмінностей від чоловічого стилю. Якщо чоловіки віддають перевагу правилам і нормам, методам адміністрування і примусу, то жінки орієнтуються, передусім, на стратегію стимулювання і особистісний контакт. Будучи більш емоційними і вразливими, вони частіше виявляють зваженість і гнучкість своїх рішень, швидше знаходять компроміси, згладжують “гострі кути”, запобігають конфліктним ситуаціям, нерідко схильні звертати увагу на деталі, дрібниці, виявляти більшу довіру, до того ж змушені працювати в умовах “багатозадачності”: робота, сім'я, діти тощо. Дуже часто жінці доводиться своєю сумлінністю мало не щоденно доводити своє право на лідерство як спосіб самореалізації. Водночас для неї важливо відчувати свою значущість і менше – матеріальні статки. На думку психологів, жінки легше переносять стреси, не так комплексують із приводу невдач, хоча й боляче переживають. На жаль, трапляються випадки, коли деякі жінки-керівники намагаються уподібнитись чоловікам, копіювати їх стиль роботи, а то й поведінки (лихослів'я, паління, вживання алкоголю), інколи спроможні переносити особисті проблеми на службові справи.

Певну специфіку має стиль роботи *архівознавців-науковців*, зокрема працівників Українського науково-дослідного інституту архівної справи та документознавства, Інституту архівознавства НБ ім. В. І. Вернадського, Інституту української археографії та джерелознавства ім. М. С. Грушевського НАН України, викладачів університетських архівознавчих кафедр. Наукова робота не тільки менше піддається адмініструванню, нормуванню, але й не переносить подібних методів. Тут має домінувати колегіальність керівництва, стратегічність і креативність мислення та програмування наукового пошуку, його тісний зв'язок з архівними установами, націленість на впровадження результатів у методологію і практику архівної роботи, на досягнення стандартів світової архівознавчої науки. Стиль дослідників-архівістів пов'язаний з особливостями пізнавальної діяльності, інтелектуальної творчості, він передбачає етику стосунків і гармонійне поєднання зусиль досвідчених і молодих науковців. Тут винятково важливо створювати інноваційну атмосферу свободи творчості, ініціативи, наукових дискусій, поінформованості, доброзичливості, поваги до особистості. Ефективність архівознавчих досліджень залежить і від моральних та вольових якостей науковців, їх самоорганізації і самокритичності. Не є

другорядним стиль публічних виступів архівознавців і архівістів на наукових конференціях, включаючи й міжнародні, участі в Міжнародній Раді Архівів, у міжнародних архівних днях тощо.

Стиль роботи і керівництва не є *постійною величиною*, може змінюватись як в індивідуальному, так і в колективному вимірі, насамперед, під впливом суспільно-політичних і соціокультурних процесів. Це простежується на тенденціях еволюції стилю керівників архівної сфери України. Автор статті мав змогу спостерігати ці зміни, починаючи з середини 1960-х рр. За цей час змінювались не лише назви уповноваженого державного архівного органу: від архівного управління при уряді до Головного архівного управління Ради Міністрів, а відтак, до Державного комітету архівів і Державної архівної служби, але й 9 керівників галузі. Якщо начальники архівного управління Семен Пількевич (1948–1969 рр.) і Олександр Мітюков (1969–1988 рр.) надавали перевагу адміністративно-регламентуючим методам керівництва, що зумовлювалося домінуванням у радянську добу командно-адміністративної системи і специфікою роботи галузі (її централізація, закритість, директивне посилення контролю за змістом надання інформації, за організацією відомчого діловодства, динамічне розширення мережі архівів, будівництво нового комплексу архівних споруд в обласних центрах і в Києві по вул. Солом'янській, передислокація Центрального державного архіву жовтневої революції з Харкова до Києва, створення нових архівних установ, зокрема архіву кінофотофонодокументів, архіву-музею літератури і мистецтва, архіву науково-технічної документації та ін.), то Борис Іваненко (1989–1998 рр.), Руслан Пиріг (1998–2002 рр.) і Геннадій Боряк (2002–2006 рр.) започаткували децентралізацію архівної системи і перехід до демократичного стилю роботи, намагалися гуманізувати і лібералізувати стосунки з підлеглими. Відомі зміни політичної системи України часів Л. Кучми і В. Януковича (олігархізація і спроба тоталітаризації суспільства) негативно відбилися і на стилі роботи керівників Комітету – Ніни Киструської (1996–1998 рр.) і Ольги Гінзбург (2006–2014 рр.), що проявлялося в їх спробах повернутися до централізованого управління архівною справою і адміністративних методів керівництва. Нинішнє керівництво Укрдержархіву демонструє утвердження демократичного стилю керівництва, надає більшу увагу зв'язкам із громадськістю, діяльності колегіальних органів, розширенню прав і самоврядності центральних і місцевих архівних установ.

І все ж, на яких би принципах не вибудовувався стиль керівництва і роботи, визначальними у них виступають базові особисті якості керівника і працівника, норми його поведінки і рівень культури, вміння не тільки керувати, але й підкорятись. Діловитості стилю відповідають висока культура ділового спілкування і мовлення, культура робочого місця і діловий стиль одягу. Важко уявити собі нормальний стиль роботи

чи керівництва, якщо його носій не вміє налагодити прийом громадян, вислуховувати співрозмовника, не виявляє поваги до нього, не контролює власні емоції. Дуже важливо, щоб співрозмовники були відвертими, виявляли тактовність, терпимість і розуміння. Професійній репутації керівника архіву сприяє вміння увійти в контакт із підлеглими, цінити свій і їхній час, наявність таких рис, як: уважність, ввічливість, коректність, стриманість у стосунках¹², у тому числі й до користувачів архівними послугами.

У чому найбільш повно проявляється стиль роботи керівника архівної установи? Якщо коротко, – то в усьому: починаючи від програмування і планування, прийняття управлінських рішень, організації і контролю за їх виконанням, від добору і повсякденної роботи з персоналом, проведення виробничих нарад, засідань колегії, зв'язків із фондоутворювачами і громадськістю, прийому громадян і закінчуючи звітністю.

У чому секрет ефективності стилю керівництва і які критерії його оцінки? Їх треба шукати в координатах виробничої та соціальної результативності роботи архівів, спрямованої на якісне формування та зберігання документів, використання ретроспективної інформації, ставлення до людей і до виконання службових обов'язків. Звичайно, в першу чергу, це орієнтація на результати і якість роботи, на раціональність використання інтелектуальних, трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів, ставлення до працівників, повага до кожного з них, розуміння їх інтересів і врахування потреб, створення умов для самореалізації особистості. Американські дослідники Роберт Блейк і Джейм Моутон – автори так званої “управлінської решітки” – обґрунтували ідею “двох силових ліній”, тобто доцільність вимірювання ефективності стилю за двома критеріями: а) увага до виробничого процесу; б) увага до людей¹³. Іншими словами, ефективність стилю вимірюється результатами діяльності: успішність, продуктивність і злагодженість роботи; якісне й оперативне виконання виробничих завдань і службових обов'язків; трудова дисципліна і рівень культури роботи; мотивація і поліпшення умов праці; підвищення соціальної активності працівників; запобігання конфліктних і корупційних ситуацій. Принагідно зазначимо, що українські архівісти дедалі повніше орієнтуються на Міжнародні стандарти ISO серії 9000 – системи управління якістю, включаючи якість послуг, свідченням чого може слугувати певний досвід Державного архіву Полтавської області¹⁴.

Помітне місце в удосконаленні стилю роботи і керівництва посідають контроль і самоконтроль, система атестації працівників. В Україні, за досвідом деяких зарубіжних країн, дедалі ширше впроваджується система оцінок якості роботи керівників і підлеглих, результати якої використовуються при атестації працівників, їх просуванні по службі. За

умов архівної галузі критеріями такої оцінки могли б слугувати якість роботи, кількісні показники щодо приймання та описування справ, підготовки відповідей на запити організацій і громадян, створення інформаційних матеріалів, написання наукових і методичних праць, відгуки відвідувачів та користувачів на якість послуг і на повноту та своєчасність надання архівної інформації. Результати й ефективність діяльності архівістів можуть вимірюватися за їх співвідношенням з витраченими людськими, матеріально-технічними і фінансовими ресурсами.

У цьому зв'язку окремої уваги заслуговує *самовдосконалення* стилю роботи і керівництва, опанування новітніми інформаційними технологіями і сучасною оргтехнікою, систематичне ознайомлення з новинками індивідуального менеджменту, зарубіжного досвіду, участь у тренінгах. Представляє інтерес проведення тренінгів з архівного менеджменту, що практикуються, зокрема, в Києві, Харкові, Одесі, Львові та ін. Тут кожен може поставити собі запитання: “Як я ставлюся до своєї роботи і посади?”, “Як вона пов'язується з моїми перспективами?”, “Який мій тип особистості та індивідуальний стиль?”, “Які мої сильні і слабкі сторони?”, “Яка моя онлайн-репутація?” та ін. І з участю досвідчених фахівців можна отримати на них відповіді і поради щодо того, як змінити або удосконалити стиль своєї роботи і поведінки, як самовдосконалюватися. Загалом слід мати на увазі, що формування стилю роботи і керівництва, його удосконалення – це складний, багатогранний і безперервний процес, що, зазвичай, триває упродовж всього життя. На нього впливає багато чинників, зокрема: зміни характеру суспільних відносин, його панівних ідейно-світоглядних цінностей, психологічного клімату і традицій колективу, а також темперамент та інші особисті якості працівника.

Сучасний менеджмент розглядає проблеми стилю роботи і керівництва у тісному зв'язку із співвідношенням формального керівника, офіційно призначеного, і реального лідера, визнаного колективом. Ідеться про два типи відносин – формальних і неформальних. Якщо вплив керівника базується на владі, то лідера – на думці й оцінках колективу. Реальне лідерство легітимізує право працівника на керівництво колективом, адже ідеальний варіант – коли ці поняття поєднані в одній особі, коли існує тісна взаємодія лідера і колективу. Лідерство в архівній справі – це здатність людини, яка очолює колектив архіву чи підрозділу, впливати на нього завдяки спільному баченню мети, шляхів і методів її реалізації. Джерелами впливу лідера є його особистий авторитет, компетентність, знання, досвід, енергійність, комунікабельність, що доповнюються такими рисами, як людяність, моральність, ввічливість, доступність. Із цього погляду дуже важливо дотримуватись такого стилю роботи і керівництва, що створюватиме атмосферу довір'я, розуміння і підтримки в колективі. Тому дедалі ширшого застосування

отримує поняття “*стиль керівника*”, що охоплює найбільш повний комплекс характеристик того чи іншого директора архівної установи. Це і професійно підготовлений генератор ідей, і досвідчений координатор, і організатор роботи, й авторитетний наставник, і порадник підлеглих, людина, яка дорожить репутацією колективу і своєю власною.

Зі стилем роботи і керівництва пов’язана педагогіка та психологія управління¹⁵, наявність у працівників низки педагогічних і психологічних якостей. Йдеться про необхідність опанування новітніми знаннями з педагогіки і психології, формування усталеного світогляду, високих моральних якостей, належного інтелекту, системного і критичного мислення, ініціативи і ділової активності, волі і впевненості в собі, а також тренованої пам’яті, доброго здоров’я і привабливої зовнішності.

Обмірковуючи шляхи модернізації стилю діяльності персоналу архівних установ, варто зазначити, що в сучасних умовах дедалі вагомніше місце тут посідає чинник культури: культури роботи, культури ведення ділової документації, культури надання архівних послуг, культури спілкування, культури поведінки, культури робочого місця, дотримання корпоративної культури і ділового етикету архівістів. Опанування високою культурою роботи спрямоване на формування особистості архівіста, його інтелектуального потенціалу, аналітично-критичного підходу до справи. Більшість працівників архівних установ є публічними, вони контактують не лише зі своїми колегами, але й з відвідувачами, з користувачами архівних документів, із представниками засобів масової інформації, дають інтерв’ю, виступають на радіо і телебаченні, мають свої сайти в соціальних мережах, публікуються в пресі, беруть участь у громадському житті та ін. Для них притаманні певні субординаційні та етичні норми, що впливають з посадових обов’язків. Практика засвідчує, що в тих архівних установах, де панує висока культура взаємин, де дотримуються морально-етичних норм, де кожен відчуває важливість і суспільне значення своєї праці, до мінімуму зведені конфліктні та стресові ситуації. Що ж стосується корпоративної культури архівістів, то її можна визначити як сукупність цінностей, норм та правил міжособистісних стосунків. Вони зафіксовані у Міжнародному етичному кодексі архівістів, який орієнтує на захист цілісності архівних документів як надійних свідків минулого, збереження їх автентичності, на протидію спробам тиску з метою маніпулювання архівною інформацією. Архівісти покликані забезпечувати широку доступність до архівних документів, їх відкритість, неупереджене обслуговування всіх користувачів, захищаючи водночас таємниці відповідно до чинного законодавства. Вони мають уникати будь-яких зловживань своїм службовим становищем, використання його для корисливого або нечесного задоволення своїх чи чужих потреб¹⁶.

Складовою частиною стилю роботи персоналу архівів поряд із шанобливим ставленням до громадян є діловий одяг і зовнішній ви-

гляд (дрес-код), що має підкреслювати індивідуальність працівника, належний рівень його культури і відповідати особливостям посадових обов'язків і умовам праці. Тут не існує строгих правил, а вимоги до нього майже нічим не відрізняються від дрес-коду державних службовців: акуратність, скромність, зручність, стриманість, охайність і практичність. Хибною є думка, ніби зовнішній вигляд працівника архівної установи є приватною справою і не відіграє ніякої ролі: головне, мовляв, щоб архівіст виконував свої обов'язки. Слід розрізняти так званий вільний стиль і офіційний, пов'язаний із протокольними засіданнями, службовими візитами, зустрічами із зарубіжними делегаціями та ін., що має підкреслити елегантність. Варто зазначити, що в останні роки в офіційному одязі переважають елементи національного костюма, зокрема жіночі і чоловічі вишиванки. І все ж свідченням поганого смаку була б поява на роботі в порваних джинсах, шортах, шльопанцях, брудному взутті, коротких спідницях, у прозорих блузках, із глибоким декольте, неохайною зачіскою, численними прикрасами і надто яскравим макіяжем. Працівники архівосховищ, лабораторій реставрації, консервації та оцифрування документів, відділів комплектації, обслуговуючий персонал використовують, зазвичай, спецодяг.

Одна із особливостей праці більшості архівістів полягає в тому, що вона носить *переважно сидячий спосіб*, часом одноманітний характер, стосується різних форм роботи з документами та ПК: проведення експертизи цінності, облік і реєстрація, фондування і описування, дослідження, реставрація, оцифрування документів, написання текстів, інформаційна діяльність тощо. Важливо, з одного боку, подбати про ергономіку і комфорт робочого місця, його затишність, зручне розташування меблів, оптимальне освітлення, сучасне інформаційно-технічне забезпечення, дотримання санітарно-гігієнічних норм. А з другого – урізноманітнювати види робіт, дотримуватись режиму праці і відпочинку, уникати інформаційного перевантаження, робити перерви в користуванні комп'ютером, гімнастичні вправи, прогулянки на повітрі під час обідньої перерви тощо.

Перед тим, як підсумувати розгляд заявленої проблеми, видається доречним зазначити, що розширення міжнародних зв'язків і контактів українських архівістів із зарубіжними колегами, ознайомлення з їх стилем роботи позитивно позначається на зальній культурі і знаннях управлінського персоналу вітчизняної архівістики. Водночас не слід забувати, що форми, зміст, методи і стиль діяльності архівних установ кожної країни відображає певні національні традиції, особливості ментальності того чи іншого народу. Якщо в літературі фігурують такі категорії, як стиль "європейський", "американський", "німецький", "японський" та ін., то має право на застосування поняття "український стиль". Який він? Його наукові засади сформулював Валерій Терещенко – видат-

ний учений зі світовим іменем у галузі менеджменту, професор Колумбійського університету, який з 1963 р. і до кінця життя працював у Києві. Секрет успіху менеджерської роботи він вбачав у здатності стати диригентом колективу, а не погоничем, проявляти впевненість у прийнятті рішень, але не зазнаватися, бути вимогливим, але справедливим, зробити підлеглих партнерами, а не опонентами, критикувати їх позитивно, не затикаючи рота, вміти заохочувати і карати, постійно вчитися¹⁷. На думку вченого, українська ментальність дає змогу дотримуватись таких принципів менеджерської діяльності. Загалом українці, не дивлячись на деформації національного менталітету під впливом політики імперій і радянського тоталітаризму, зберегли козацьку вдачу, залишаються працелюбними, розсудливими, відкритими, лагідними, толерантними, свободолюбивими, схильними до самовиявлення та індивідуалізму, здатними відстоювати свою свободу і гідність¹⁸. Останнє яскраво продемонструвала Революція гідності й антитерористична операція на Донбасі. Водночас вони схильні до образ, до непокори, до надмірної мрійливості. До речі, як свідчать українці, що перебувають на постійних або тимчасових роботах в Австрії, Італії, Канаді, Німеччині, США, Франції та ін., там вони працюють краще і більш зацікавлено, ніж в Україні, демонструючи високу дисциплінованість, сумлінність і толерантність. Очевидно, спрацьовує інша атмосфера, вища мобілізованість, оточення, культура, матеріальні стимули. І все ж, на думку професора Міланського університету Джованні Броджі-Беркофф, багатьом українцям бракує прагматизму, їм необхідно долати інертність мислення, швидше адаптуватися до сучасного світу¹⁹.

Таким чином, спираючись на наукові основи менеджменту й аналізуючи практику управлінської діяльності щодо стилю роботи і керівництва в архівній галузі, можемо зробити такі висновки: 1) сучасне розуміння стилю роботи і керівництва в архівних установах сформувалося на основі багатовікового досвіду, під впливом глибинних змін і новітніх трансформацій, що охопили всі сфери суспільного життя, включаючи й архівну, а також на основі наукових теорій раціонального управління, ситуаційного лідерства та моделі співучасницького керування; 2) подальша демократизація суспільства і запровадження ділового стилю управління персоналом архівних установ належить до пріоритетних напрямів менеджменту, оскільки тут криється одна із найголовніших умов успішної, злагодженої та ефективної діяльності як кожної окремо взятої архівної установи, кожного архівіста, так і архівної галузі в цілому; 3) пріоритетним об'єктом управління, а відтак і стилю роботи, виступають люди, персонал архівних установ, який характеризується дедалі вищим рівнем освіти і культури, професійної підготовки, компетентності, національно-державницької свідомості і високих моральних якостей.

На завершення видається доцільним висловити щонайменше три пропозиції: а) архівознавцям, зосередженим в Українському науково-дослідному інституті архівної справи та документознавства і в університетських кафедрах, необхідно активізувати опрацювання теоретичних та методичних засад інноваційного оновлення стилю роботи і керівництва в архівних установах, його адаптації до європейських і світових стандартів; б) теорія і методика удосконалення стилю роботи і управління має посісти одне з пріоритетних місць у системі підвищення кваліфікації керівних кадрів і персоналу архівних установ; в) удосконалення стилю роботи і керівництва має розглядатися як важливий сегмент децентралізації та адміністративної реформи²⁰, подолання невідповідності між зростаючими потребами суспільства в ретроспективній інформації та можливостями архівних установ задовольнити їх у належному обсязі.

¹ *Сорока Ю.* Правові засади реформування архівної справи в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: old.minjust.gov.ua/7745.

² Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992. – 351 с.; Державне управління в Україні (пошук моделі): наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посіб. / За ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. – Л.: НУ “Львівська політехніка”, 2003. – 301 с.; *Матвієнко О. В., Цивін М. Н.* Інформаційний менеджмент. Навч. посібник. – Київ : ЦУЛ, 2005. – 176 с.; Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2006. – 398 с.; Державне управління / За ред. А. Ф. Мельник. – Київ : Знання, 2009. – 582 с. та ін.

³ *Гончарук Н. Т.* Стилі управління: переваги та недоліки // Актуальні проблеми державного управління. Зб. ДРІВДУ НАДУ, 2002. – № 3. – С. 176 – 189; *Васильєва Н. В.* Стиль управління як умова підвищення ефективності розвитку державної служби // Наук. вісн. АМУ : зб. наук. праць. Вип. 4. – Київ : АМУ, 2010. – С. 42–47; *Скібіцька Л. І.* Організація праці менеджера : навч. посіб. – Київ : ЦУЛ, 2010. – 380 с. та ін.

⁴ *Старостин Е. В.* Зарубежное архивоведение: проблемы истории, теории и методологии. – М. : Русский мир, 1997. – 330 с.; Архивознавство: підручн. / За заг. ред. Я. С. Калакури, І. Б. Матяш. – Київ : ВД КМ “Академія”, 2002. – 356 с.; *Федосов В. В.* Економіка архівного дела. – Минск, 2007. – 132 с.; *Матяш І.* Архивознавство: методологічні засади та історія розвитку. – Київ : ВД КМА, 2012. – 515 с.

⁵ *Калакура Я. С.* Архівний менеджмент як галузь наукових знань і навчальна дисципліна // Студії з архівної справи і документознавства. – Т. 15. – Київ, 2008. – С. 18–26; *Його ж.* Професійна етика архівіста та запобігання конфліктів: контекст менеджменту // Архіви України. – 2012. – № 4. – С. 5–21; *Його ж.* Стратегія і тактика архівного менеджменту // Архіви України. – 2013. – № 5. – С. 5–17; Архівний менеджмент // Купрієнко С. А. Словник Соціології: соціальні комунікації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.kurpienko.com.ua; *Соловєва Т. В.* Проблемы эффективного менеджмента архива организации // Документ. Архив. История. Современность. – Вып. 10. – Екатеринбург : Урал.ун-т, 2009. – С. 221–227. *Берковський В. Г.* Сутність та

основні завдання політики держави в архівній справі // Архіви України. – 2012. – № 5. – С. 5–16.

⁶ Андрушкін В. М., Кузьмін О. Е. Основи менеджменту. – Львів : Світ, 1995. – С. 17–18.

⁷ Єганов В. В. Поняття стилю державно-управлінської діяльності // Вісн. НАДУ. – Київ, 2005. – № 2. – С. 40–45.

⁸ Кудряшова Л. 111 баек для руководителя. – СПб. : Питер, 2012. – 160 с.; Бабчинська О. І., Далевська Т. А., Світлокий А. А. Лідерство як визначальна риса професіонального менеджера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://yandex.ua/search/?ir=1438text>

⁹ Закон України “Про державну службу” від 17.11.2011 (Редакція від 26.04.2015 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3723-12

¹⁰ Режим доступу: zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1089-10.

¹¹ Хеннинг М., Жарден А. Леди-босс. – М. : Дело, 2001. – С. 14–18; Гендерні особливості державної служби / За ред. Б. Кравченка. – Київ : Основи, 2002. – 335 с.

¹² Шевчук С. Ділове мовлення для державних службовців. – Київ : Літера, 2004. – 400 с.

¹³ Блейк Р., Моутон Дж. Научные методы управления / Перевод с англ. – Київ : Наукова думка, 1990. – 247 с.

¹⁴ Гудим В. В. Из досвіду роботи Державного архіву Полтавської області щодо впровадження системи управління якістю // Архіви України. – 2011. – № 6. – С. 60–68.

¹⁵ Мельник Л. М. Психологія управління. Вид.2-е. – Київ : МАУП, 2002. – 176 с.; Кулініч І. О. Психологія управління. – Київ : Знання, 2008. – 292 с.; Калакура Я. С. Психолого-педагогічні засади архівного менеджменту // Архіви України. – 2011. – №1. – С. 65–78.

¹⁶ Режим доступу: <http://undiasd.archives.gov.ua/doc/kodex.pdf>.

¹⁷ Терещенко В. І. Наука керувати. – Київ : Знання, 1989. – 63 с.

¹⁸ Юрій М. Етногенез та менталітет українського народу. – Київ : Такосон, 1997. – 235 с.; Фурман А. Психокультура української ментальності. – Вид. 2-е. – Тернопіль : НДІ МЕВО, 2011. – 168 с.

¹⁹ Режим доступу: tyzden.ua/Society/151188.

²⁰ Державний менеджмент в контексті реалізації адміністративної реформи. – Івано-Франківськ, 2012. – 200 с.

There is considered the essence of "work style", "leadership style", "management style" concepts their specificity in archival field as well as variations of management style at all levels of the field of archives of Ukraine, from labor archives, local archival institutions, central state and sectoral archives till the State Archival Service of Ukraine. The author analyzes the process of innovation filling of the content of autocratic, democratic and liberal styles in the context of archival management on the background of transformation, European integration, humanization and computerization of Ukrainian society. Also the author pays attention to efficiency and mental peculiarities of Ukrainian style.

Key words: the archival study, the archival management; the leadership style; the work style; the business style; the effectiveness of style; the leadership styles; types of leaders; the authority of the head; the culture of management; preventing of conflicts.