

С. В. Кускова

ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ

курс лекцій



ХАРКІВ
2024

Міністерство освіти і науки України

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

С. В. Кускова

ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ

курс лекцій

Затверджено
рішенням Науково-методичної
ради факультету МАП
Протокол № 6 від 9.02.2024 р.

ХАРКІВ
2024

УДК 005.936.21(07)

К 94

Схвалено на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 5 від 8.01.2024 р.

Рецензенти:

Древаль Ю. Д., доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри правознавства Полтавського університету економіки і торгівлі

Колпаченко Н. М., кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри менеджменту Приватного закладу вищої освіти «Харківський технологічний університет «Шаг»

К-94 Кускова С. В.

Офіс-менеджмент: курс лекцій / Упорядник: С. В. Кускова – Харків: ДБТУ [б. в.], 2024. – 250 с. – Бібліогр. 242-245 (45 назв)

Видання призначене для сприяння вивченню студентами особливостей офісного менеджменту, методів управління сучасним офісом і документування діяльності підприємств.

Курс лекцій корисний як для здобувачів вищої освіти, так і для практиків, які займаються управлінням та організацією роботи в офісі.

УДК 005.936.21(07)

Відповідальна за випуск: Ю.М. Сагачко, канд. екон. наук, доцент

© Кускова С. В., укладання, 2024

© ДБТУ, 2024



ВСТУП	7
ТЕМА 1. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТУ	9
1. Поняття офісу	9
2. Специфіка діяльності офісу і види офісних робіт	13
3. Функціональні служби офісу	14
4. Поняття офіс-менеджменту та методів управління офісом	23
5. Місце офіс-менеджера в структурі управління підприємства	28
6. Вимоги до офіс-менеджера щодо забезпечення ефективної роботи підприємства	32
7. Імідж офіс-менеджера	35
8. Організаційна побудова офіс-менеджменту	39
Питання для самоперевірки	41
ТЕМА 2. ЕРГОНОМІКА ОФІСУ	42
1. Поняття ергономіки	42
2. Організація робочих місць співробітників офісу	43
3. Закрите, відкрите і комбіноване планування офісу	47
4. Інтер'єр основних функціональних зон офісу	50
Питання для самоперевірки	53
ТЕМА 3. ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОФІСУ	54
1. Управлінська інформація в офісі	54
2. Інформаційне забезпечення офісної діяльності	59
3. Документаційне забезпечення функціонування офісу	62
4. Робота з конфіденційними інформаційними ресурсами офісу	65

Питання для самоперевірки	69
ТЕМА 4. ДОКУМЕНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	70
1. Функції та класифікація документів	70
2. Реквізити управлінських документів і правила їх оформлення	74
3. Загальні вимоги до оформлення документів	85
4. Правила комп'ютерного оформлення документів	90
5. Вимоги до змісту та оформлення найбільш уживаних документів	91
Питання для самоперевірки	102
ТЕМА 5. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЕРІВНИКІВ	104
1. Загальні принципи ефективної роботи з інформацією	104
2. Роль офіс-менеджера в ухваленні управлінських рішень	106
3. Вивчення потреб керівників в інформації	108
Питання для самоперевірки	111
ТЕМА 6. ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ОФІС-МЕНЕДЖЕРА	113
1. Принципи та правила планування робочого часу офіс- менеджера	113
2. Методи боротьби з поглиначами часу	118
3. Тайм-менеджмент	120
Питання для самоперевірки	123
ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ УПРАВЛІННЯ СПРАВАМИ	124
1. Основні документи управління	124
2. Організація роботи з документами	126
3. Обробка вхідної документації	127
4. Обробка вихідної документації	131
5. Реєстрація та контроль виконання документів	133
6. Формування та оформлення справ	137
7. Підготовка документів до передачі на архівне зберігання	141
8. Планування робіт із вдосконалення діловодства	144
Питання для самоперевірки	146

ТЕМА 8. ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ОФІС-МЕНЕДЖЕРА	147
1. Аналіз пропозицій	147
2. Організація та контроль закупівельної діяльності	150
3. Організація оснащення офісу	151
4. Матеріальна відповідальність	154
Питання для самоперевірки	158
ТЕМА 9. КОМУНІКАЦІЇ В ОФІСІ	159
1. Види офісних комунікацій і їх інструменти	159
2. Усні комунікації в офісі: публічні виступи, наради і переговори	161
3. Телефонна розмова в системі офісних усних комунікацій	163
4. Письмові комунікації: зовнішня і внутрішня ділове листування	170
Питання для самоперевірки	175
ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В ОФІСІ	176
1. Природа і бар'єри комунікаційного процесу	176
2. Особисті та психологічні якості комунікатора	182
3. Поєднання вербальних і невербальних засобів спілкування	188
4. Мистецтво ставити запитання	196
5. Підготовка й проведення презентацій	200
Питання для самоперевірки	201
ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОФІСУ	202
1. Персонал офісу і його характеристика	202
2. Система роботи з кадрами	204
3. Мотивація персоналу	208
4. Корпоративна культура	210
Питання для самоперевірки	213
ТЕМА 12. ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА І ВНУТРІШНЬООФІСНІ ВІДНОСИНИ СПІВРОБІТНИКІВ ОФІСУ	215
1. Етика ділових взаємин у трудовому колективі	215

2. Роль сучасного етикету в професійній діяльності	218
3. Етикет проведення офіційних прийомів	221
4. Стратегії (стилі) поведінки в конфліктних ситуаціях	229
5. Маніпуляції в офісі	236
6. Проблема моббінгу в офісі	237
7. Конфлікти в офісі: причини і шляхи вирішення	239
Питання для самоперевірки	240
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА	242
ДОДАТОК	246



Навчальний курс «Офіс-менеджмент» відноситься до дисциплін за вибором студента і спирається на знання студентів, отримані при вивченні курсів: «Українська мова (за професійним спрямуванням)», «Теорія організації», «Менеджмент», «Адміністративний менеджмент», «Управління персоналом».

Метою вивчення курсу є формування у майбутніх фахівців систематизованого комплексу знань про методи управління сучасним офісом, принципи і підходи щодо ефективної організації роботи сучасного офісу, основні напрямки діяльності офіс-менеджера, документаційне забезпечення офіс-менеджменту та прийоми і засоби роботи з документами, тобто оволодіння студентами теорією і практикою управління офісом для подальшого використання отриманих знань і навичок в управлінській діяльності.

Завдання курсу полягає у вивченні загальних положень, принципів та методів організації роботи офіс-менеджера, ознайомленні із засадами організації сучасного офісу, оволодінні методами організації корпоративних заходів, методами організації прийому ділових партнерів, методами організації та проведення презентацій, формуванні практичних навичок із питань взаємодії офіс-менеджера зі співробітниками офісу.

У результаті вивчення курсу студенти повинні:

знати: цілі та завдання, що вирішуються в процесі організації роботи офіс-менеджера; основні напрямки діяльності офіс-менеджера; роль керівника в офісі; посадові обов'язки та порядок роботи офіс-менеджера; методи забезпечення ефективної роботи офісу, типи офісів та принципи їх забезпечення; вимоги ергономіки офісу і охорони праці співробітників офісу; прийоми ділового спілкування; вимоги до комунікативної та інформаційної діяльності офісу; функції та завдання основних функціональних служб офісу;

уміти: розрізняти типи сучасних офісів; планувати робоче місце; організовувати повсякденну офісну діяльність; застосовувати

навики безконфліктної комунікації; організувати наради та презентації; раціонально планувати час; працювати з інформацією та документами; використовувати інформаційні технології в професійній діяльності; використовувати набуті знання в практичній економічній та управлінській діяльності.

мати уявлення: про роль і значення офісу в сучасних умовах; про сучасні види офісів, їх специфіку і призначення; про різноманітність і складності відносин між співробітниками офісу; про перспективи розвитку офісу.

В результаті вивчення курсу у студента повинні бути сформовані *компетентності*, а саме здатність організувати свою роботу та роботу підлеглих, співпрацювати у команді; управляти конфліктами та стресовими ситуаціями, вирішувати ситуаційні завдання.

В результаті вивчення дисципліни студенти зможуть вирізнити типи та види офісів, планувати робочі зони в офісі, організувати діяльність офісу; проводити наради та презентації, застосовувати найефективніші стилі поведінки в конфліктній ситуації; раціонально використовувати час, управляти потоком відвідувачів; використовувати технічні засоби управління; складати та оформлювати документи: організаційно-розпорядчі, з особового складу, з господарської та зовнішньоекономічної діяльності; формувати потоки документів, організувати порядок проходження і виконання документів; використовувати комп'ютерні програми автоматизації діловодства; володіти стратегією спілкування.

Курс лекцій включає дванадцять тем, що дозволяють студентам сформувані базові уявлення про специфіку офісу як адміністративної одиниці, особливості його функціонування і перспективи розвитку. В кінці кожної теми для кращого засвоєння матеріалу пропонуються питання для самоперевірки.

Курс лекцій укладений у відповідності до навчальної програми з дисципліни «Офіс-менеджмент», призначений для студентів всіх спеціальностей та форм навчання.



ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Поняття офісу.
2. Специфіка діяльності офісу і види офісних робіт.
3. Функціональні служби офісу.
4. Поняття офіс-менеджменту та методів управління офісом.
5. Місце офіс-менеджера в структурі управління підприємства.
6. Вимоги до офіс-менеджера щодо забезпечення ефективної роботи підприємства.
7. Імідж офіс-менеджера.
8. Організаційна побудова офіс-менеджменту.

1. Поняття офісу

Термін «*офіс*» (англ. *office*) увійшов в діловий обіг досить пізно, а саме з початку 90-х рр. минулого століття з поширенням ринкових реалій у всіх сферах життя, і спочатку сприймався як англومовний аналог понять «*контора*», «*канцелярія*».

В іншому сенсі *офіс* – це представництво будь-якого підприємства. У цьому визначенні підкреслюється значення офісу (головного офісу) як офіційної «штаб-квартири» підприємства, як приміщення, в якому знаходиться офіційне представництво підприємства, його керівництво. Це має важливе значення, так як саме адреса офісу вказується як місце розташування підприємства при його реєстрації. Таким чином, сучасний офіс бачиться не тільки як аналог поняття «адміністративна служба» або «контора», не тільки як приміщення для ділових операцій, але і як символ престижу підприємства.

У більш широкому і сучасному значенні термін «офіс» включає не тільки приміщення, а й весь персонал, що працює в ньому. В даному випадку термін «офіс» ідентичний поняттям «апарат», «орган управління підприємства» (фірми, компанії), без якого вони не зможуть ефективно функціонувати. Також офіс як

орган управління підприємства є юридичною особою, наділений певними повноваженнями, конкретною компетенцією і необхідними засобами для здійснення повсякденного керівництва функціонуванням і розвитком підприємства.

Таким чином, поняття офісу має матеріальну (конторське приміщення та обладнання) та організаційну (форми і структура управління) компоненти. Офіс може бути самостійним закладом, входити в більш велику організаційну структуру або бути інформаційно-керуючим осередком в сфері виробництва або обслуговування. Важливою особливістю роботи офісу є те, що це не тільки джерело кінцевих інформаційних послуг, а й джерело рішень, які регламентують поведінку людей або розподіл матеріальних ресурсів.

Офіс – відособлена адміністративна одиниця, яка організовує управління підприємством, призначена для розміщення адміністративно-управлінського персоналу, а також виконує комплекс послуг інформаційного, консультаційного, комунікативного, рекламного характеру при використанні праці кваліфікованих фахівців.

Сучасний офіс – це складна система, що синтезує в собі кілька компонентів:

- робочі приміщення;
- оргтехнічні засоби;
- документаційне та інформаційне забезпечення;
- кадри службовців.

Головним завданням офісу є оптимальне використання і координація всіх ресурсів підприємства (капіталу, будівель, споруд, обладнання, сировини, матеріалів, праці, інформації) для досягнення його цілей. На виконання цього завдання спрямована основна діяльність підприємства: забезпечення роботи керівників і фахівців, управління документообігом, забезпечення представництва (включаючи оформлення зовнішнього вигляду та інтер'єру).

Сучасні офіси створюються і функціонують в різних сферах діяльності – господарській, економічній, соціальній та ін. Провідна роль офісів в сучасній системі управління виражається в зростанні масштабів управлінської діяльності, збільшенні (не завжди корисного) управлінського персоналу і зростанні витрат на його утримання. Зростання ролі офісу проявляється також у посиленні значущості системної моделі офісу.

Теоретичні моделі офісу

Прийнято виділяти три теоретичні моделі офісу.

1. *Інформаційна модель* розглядає підприємство як сукупність елементарних інформаційних процесів, а офіс – як систему, основним продуктом якої є інформація в різних видах. Офіс виконує чотири основних види діяльності: генерування, зберігання, поширення і сприйняття інформації.

Основні показники, які впливають на форми і методи організації праці в офісі:

- швидкість створення документів;
- досконалі системи зберігання і пошуку документованої інформації;
- підготовка документів до розгляду й сам їх поширення.

Підхід до аналізу офісу як до системи, що переробляє інформацію, був історично першим, що виник як перенесення на цю ширшу область досвіду застосування ЕОМ в побудові управлінських інформаційних систем.

Дана модель підтримує розуміння офісу як повноцінного інформаційного підприємства, що перетворює інформаційні ресурси в інформаційні продукти. У цій моделі відбивається традиційне уявлення про офіс, діяльність якого пов'язують насамперед з організацією діловодства. Тому перші спроби вдосконалення роботи офісу були спрямовані на оптимізацію та автоматизацію документального забезпечення. Втім, автоматизація деяких рутинних операцій в роботі з документами не допомогла зменшити обсяг документообігу.

Соціально-психологічні проблеми, що виникають в офісі і впливають на ефективність його діяльності, або ігноруються, або розглядаються як обмежувальний і другорядний фактор. Незважаючи на деяку обмеженість цієї моделі, на перших етапах автоматизації офісу вона показала себе корисною.

2. *Комунікаційна модель* головним в управлінській діяльності офісу бачить не кількість переданої одна одній інформації, як в першій моделі, а сам процес передачі цієї інформації, тобто офісні комунікації, в тому числі неформальні.

Офіс розглядається у вигляді ієрархії взаємозалежних комунікаційних процесів, кожен з яких пов'язаний з системою в цілому за допомогою соціальних комунікацій, де процеси нижчого рівня контролюються вищими, а вони, в свою чергу, поступово змінюються завдяки зворотному зв'язку. Головна мета офісу – контроль за процесами, які забезпечують існування і функціонування підприємства як системи, а ефективність комунікацій визначає життєздатність підприємства в цілому. Окремі працівники ініціюють

комунікаційні процеси, здійснюють і контролюють їх.

Основною роботи офісу є не оптимізація документаційного забезпечення, а розширення можливостей комунікацій шляхом розробки і впровадження новітніх комп'ютерних технологій. Притому прихильники даної моделі підкреслюють, що при впровадженні нових знеособлених систем зв'язку необхідно ретельно зіставляти переваги з можливими втратами.

У даній моделі підкреслюється роль людини як основного елементу системи повідомлень і при цьому не нівелюється роль самої інформації.

3. *Системна модель* представляє офіс як систему, що дозволяє синтезувати раціоналістичний і поведінковий напрями в менеджменті офісу, тобто дозволяє врахувати і соціально-психологічні особливості підприємства. З системних позицій кожен офіс слід розглядати як сукупність таких взаємодіючих параметрів, як прийняття рішень, комунікації, процеси виконання робіт, лідерство, групова динаміка, соціально-психологічна атмосфера тощо.

Як показує досвід американських фірм, офіси більш чутливі до негативних наслідків автоматизації, ніж виробничі підрозділи. Це обумовлено тим, що трудові операції в офісах менш формалізовані і сильніше залежать від суб'єктивних факторів. Недарма концепція автоматизації організаційного управління та витіснення в результаті цього процесу конторських працівників виявилася неспроможною.

Внаслідок цього прихильники соціо-технічного підходу до аналізу офісу висувають такі вимоги до організації його роботи:

- робота в офісі повинна бути комфортною і стимулювати професіоналізм співробітників;
- рівень технічного та методичного забезпечення повинен максимально спрощувати технології обробки документної інформації, а функції, що виконуються повинні спонукати співробітників до творчої активності;
- співробітник повинен бачити результат своєї праці і відповідати за нього;
- в межах своєї компетенції співробітник офісу повинен бути самостійним у прийнятті рішень;
- робота повинна бути перспективною, а її оплата відповідати рівню кваліфікації фахівця.

Традиційні концепції автоматизації конторської праці, засновані на поділі праці, переглядаються на користь створення високоавтоматизованих робочих місць, а не автоматизації процесів,

що дозволить кожному співробітнику з більшою віддачею і меншими витратами праці виконувати різні роботи.

2. Специфіка діяльності офісу і види офісних робіт

Функції офісу і види офісних робіт

Офісу як центральному органу управління підприємства притаманні як загальні, так специфічні управлінські функції. *Загальні функції* офісу збігаються з основними функціями менеджменту: планування, організація, мотивація, координація та контроль. Ці функції, які виражають зміст процесу управління в будь-якому підприємстві, не залежать від особливостей об'єкта управління. Складніше йде справа з виділенням більш конкретних функцій, які залежать від специфіки діяльності самого підприємства. Тому виділяють не всі, а лише найосновніші специфічні функції.

Основними *специфічними функціями* сучасного офісу є наступні:

- прийняття та реалізація рішень;
- комунікації;
- діловодство.

Для ефективної реалізації зазначених функцій виділяють наступні види офісної діяльності:

- формування довгострокової політики підприємства;
- загальне адміністрування;
- робота з персоналом (нагляд за виконанням робіт, оцінка виробничих показників, підбір кадрів, їх мотивація);
- прогнозування (планування, аналіз, розробка бюджету);
- стимулювання дій (твердження, санкціонування, схвалення і т. п.);
- зіставлення зі стандартами (оцінка, контроль, облік, проведення ревізій);
- адміністративні послуги (організація зустрічей, прийом відвідувачів);
- організація нарад і переговорів;
- організація обміну (реклама, продаж, формування відносин покупців і постачальників);
- двосторонні комунікації (консультування, надання рекомендацій, інструктування, рішення проблем, встановлення зв'язків);
- односторонні комунікації (інформування, звітність);
- переробка цифрових даних (бухгалтерія, облік, розрахунки та ін.);

- сортування даних за алгоритмом (заповнення форм, фіксація даних, їх зберігання);
- обробка замовлень, рахунків, запитів;
- переклад даних з одного середовища в інше (машинопис, стенографія, копіювання).

Таким чином, функціонування офісу протікає в наступних трьох основних напрямках:

1) *організаційно-адміністративна діяльність* (комунікаційна, розпорядча, координаційна), що здійснюється керівником;

2) *аналітико-адміністративна діяльність* (підготовка прийняття рішень), яка здійснюється фахівцями;

3) *інформаційно-технічна діяльність* (включає документаційні, облікові, рахункові, обчислювальні і комунікаційні операції), яка виконується технічними виконавцями, канцелярськими працівниками і секретарями.

3. Функціональні служби офісу

Організаційна структура офісу як адміністративної служби підприємства залежить від масштабів і специфіки її діяльності. Так, якщо в невеликому підприємстві адміністративні функції здатний виконувати один співробітник або ж вони розосереджені за різними його підрозділами, то з розвитком підприємства з'являється необхідність згрупувати ці функції в автономний організаційно оформлений адміністративний орган (офіс). Даний процес, що дозволяє стандартизувати і нормалізувати адміністративну діяльність підприємства, називається процесом функціоналізації.

Для того щоб не допустити підміни або дублювання адміністративних і / або управлінських дій підприємства і його органу управління, слід уважно поставитися до формування структури офісу. До її складових елементів відносяться підрозділи (служби, відділи, департаменти чи управління – в великих підприємствах або в органах державної влади та місцевого самоврядування), посадові особи та зв'язок між ними.

Умови створення ефективної структури підприємства:

- структура офісу і його масштаби повинні найбільшою мірою сприяти цілям, специфіці і обсягам діяльності підприємства;

- структура офісу повинна включати в себе всі необхідні для даного підприємства підрозділи;

- повинна забезпечуватися гнучкість структури адміністративної служби;

- в офісі повинен бути раціональний і оптимальний розподіл

завдань, що забезпечує прискорення циклу робіт і підвищення їх ефективності;

- структура повинна формуватися з урахуванням норм керованості.

За призначенням структурні підрозділи ділять:

- *на функціональні* (виконують основні функції управління);

- *обслуговуючі* (забезпечують ефективну діяльність апарату управління);

- *програмно-цільові* (створювані для вирішення особливо важливих, термінових проблем, які потребують комплексного вирішення фахівцями різних служб).

Відповідно до спеціалізації підрозділів офісу поділ функцій між ними слід здійснювати за такими ознаками:

- *функціональною* – в підрозділі реалізується одна або кілька однорідних функцій для координації та вирішення певних завдань;

- *технологічною* – в одному підрозділі концентрується виконання технологічно пов'язаних між собою робіт;

- *галузевою* – в підрозділі здійснюються функції, які відносяться до певного виду діяльності.

Регламентація організаційної структури, штатів і функцій офісу проводиться через статuti і штатні документи (про структуру і чисельність персоналу, штатний розклад), посадові характеристики, інструкції і правила внутрішнього трудового розпорядку.

Інформаційно-документаційна служба офісу

Інформаційно-документаційна служба (канцелярія, загальний відділ тощо) офісу – це служба, що здійснює документаційне забезпечення управління.

Інформаційно-документаційне обслуговування – головна функція офісу, що забезпечує управління, від якої залежить ефективність, оперативність і чіткість діяльності підприємства. Тому служба документаційного забезпечення управління (ДЗУ) є однією з найбільш важливих і необхідних служб офісу.

Функції інформаційно-документаційною служби:

- *загальні функції*, що виконуються службою ДЗУ будь-якого підприємства, такі як реєстрація і контроль виконання документів, формування справ та забезпечення їх збереження тощо;

- *спеціальні функції*, що відображають специфіку діяльності підприємства, такі як організація роботи із зверненнями громадян (в органах державного і муніципального управління), обслуговування діяльності колегіальних органів, організація роботи приймальної тощо.

Функції служби ДЗУ можна розділити на кілька груп (табл. 1).

Функції служби документаційного забезпечення управління підприємства

Функції	Робота, виконується
Організаційно-методичні	<ul style="list-style-type: none"> ● Розробка нормативних і методичних документів з діловодства (інструкції з документаційного забезпечення, номенклатури справ та ін.) ● Розробка нормативних документів, що регламентують діяльність служби ДЗУ (положення про службу, посадові інструкції працівників) ● Підвищення кваліфікації працівників служби ДЗУ і ін.
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> ● Прийом і первинна обробка документів ● Попередній розгляд документів ● Реєстрація документів (що надходять, відправляються, внутрішніх) ● Організація розгляду документів і передача їх виконавцям ● Відправка документів ● Виготовлення документів ● Копіювання та тиражування документів ● Контроль виконання документів ● Формування справ ● Підготовка справ для передачі в архів та ін.
Конструкторські	<ul style="list-style-type: none"> ● Розробка бланків документів ● Розробка уніфікованих форм документів ● Удосконалення форм, методів роботи з документами та ін.
Інформаційно-аналітичні	<ul style="list-style-type: none"> ● Підготовка проектів резолюцій за документами, які вимагають розгляду керівництва ● Підготовка проектів службових листів, розпорядчих та інших документів ● Участь в узгодженні документів ● Підготовка зведень (звітів) про обсяги документообігу ● Підготовка аналітичних довідок (записок), рефератів за завданням керівництва ● Пошук документів в архіві організації за завданням керівництва
Контрольні	<ul style="list-style-type: none"> ● Контроль за організацією роботи з документами в структурних підрозділах, в тому числі в філіях, відділення, представництвах ● Контроль за дотриманням норм в роботі з документами ● Контроль за забезпеченням збереженості документів і справ тощо

Форми документаційного забезпечення управління (ДЗУ):

- *централізована* (передбачає наявність спеціалізованого діловодного підрозділу, що звільняє всі інші підрозділи офісу від технічних операцій з документами і залишає в їхньому віданні тільки творчу роботу з документами);

- *децентралізована* (кожен підрозділ самостійно веде діловодство, що виправдано тільки в разі територіальної роз'єднаності підприємства, а також для підрозділів, що працюють з документами обмеженого доступу);

- *змішана* (найбільш поширена).

Якщо умовно прийняти, що організація має великий обсяг документообігу і служба ДЗУ виконує всі вищеперераховані функції, то її структура може бути представлена наступним типовим набором підрозділів, що виконують технологічні функції:

- секретаріат;

- експедиція (приймання, відправка, первинна обробка кореспонденції);

- група реєстрації та обліку документів;

- група контролю виконання документів;

- група по роботі зі зверненнями громадян;

- протокольна група (документування діяльності колегіальних органів);

- група виготовлення документів;

- копіювально-розмножувальне бюро;

- відділ вдосконалення роботи з документами і впровадження технічних засобів

- архів;

- відділ захисту інформації – особливий або перший відділ.

Фінансово-бухгалтерська служба

Бухгалтерські та фінансові функції, нарівні з функціями з діловодства, є найбільш типовими конторським видами діяльності. Їх виконує, в залежності від обсягів роботи, або особисто керівник підприємства, або штатний бухгалтер, або окремий структурний підрозділ. Фінансово-бухгалтерська служба виявляється однією з провідних служб офісу, яка здійснює фінансові операції при строгому дотриманні чинного фінансово-господарського законодавства і веде бухгалтерський облік і звітність.

Функції фінансово-бухгалтерської служби:

- складання фінансового плану і необхідних розрахунків до нього, які забезпечують фінансову стабільність і платоспроможність

підприємства;

- здійснення фінансових, розрахункових, кредитних операцій;
- складання економічно-обґрунтованих звітних калькуляцій собівартості продукції, робіт, послуг;
- правильне нарахування і перерахування встановлених платежів до бюджету, відрахувань на соціальні потреби;
- погашення у встановлений термін заборгованості банкам за позиками;
- відрахування коштів до відповідних фондів і резерви підприємства;
- організація і ведення бухгалтерського обліку на підприємстві відповідно до законодавства та чинних нормативно-правових актів;
- контроль за використанням матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, збереженням власності і майна підприємства;
- забезпечення своєчасної розробки та подання бухгалтерської та статистичної звітності;
- здійснення контролю за дотриманням порядку оформлення первинних і бухгалтерських документів, розрахунків і платіжних зобов'язань, за витрачанням фонду оплати праці;
- вжиття заходів до попередження нестач, незаконного витрачання грошових коштів і товарно-матеріальних цінностей, порушень фінансово-господарського законодавства;
- контроль за проведенням інвентаризацій товарно-матеріальних цінностей та грошових коштів, оформлення матеріалів щодо нестач і розкраданням і передача їх при необхідності в слідчі органи;
- ведення роботи щодо законності списання нестач, дебіторської заборгованості та інших втрат, щодо забезпечення збереження бухгалтерських документів, оформлення і здачі їх в архів.

Кадрова служба (служба управління персоналом)

Кадрова служба – це служба, спрямована на створення найбільш ефективного кадрового потенціалу, організація його розвитку і раціонального використання для досягнення цілей підприємства.

Функції кадрової служби:

- визначення потреб підприємства в людських ресурсах;
- формування персоналу підприємства;
- розвиток персоналу;
- нормування і оплата праці персоналу;

- взаємовідношення адміністрації та працівників офісу (соціальне партнерство);

- режим праці і відпочинку персоналу;
- ведення кадрової документації.

Взаємодіє з:

- керівництвом;
- юридичною службою;
- службою ДЗУ;
- фінансовою службою.

Служба охорони праці

Служба охорони праці – це служба, яка організовує роботу щодо забезпечення дотримання вимог охорони праці.

Юридична служба

Юридична служба – це служба, що здійснює правове забезпечення і захист інтересів підприємства.

Функції юридичної служби:

- створення бази даних законодавчих та нормативних актів з усіх аспектів діяльності підприємства;
- надання юридичної допомоги всім функціональним службам та працівникам підприємства, захист їх інтересів;
- перевірка розпорядчих документів, що видаються в підприємстві на відповідність їх чинному законодавству;
- розробка проектів господарських договорів і контрактів;
- юридичний контроль і консалтинг діяльності фінансової та кадрової служб;
- представлення інтересів підприємства в судових та арбітражних органах та інших інстанціях.

Юридична служба може бути представлена відділами, що відповідають за договірно-правові питання, арбітражні питання тощо.

Технічна служба

Інженерно-технічна або служба матеріально-технічного оснащення призначена для забезпечення і підтримки в належному стані матеріальних і технічних ресурсів підприємства.

Може включати:

- відділ техніки та інвестицій (проектуює розвиток матеріально-технічної бази, забезпечує технічну експлуатацію обладнання, технічне забезпечення персоналу);
- відділ постачання (закупівель);
- підрозділ засобів зв'язку;

- транспортний відділ;
- відділ технічного дизайну (проектує розміщення службових приміщень, їх обладнання та оформлення).

Соціально-побутова служба

Соціально-побутова служба офісу спрямована на створення для персоналу офісу комфортних умов праці та відображає ступінь турботи керівництва про своїх службовців. Дана служба підпорядковується одному із заступників керівника офісу (офіс-менеджера) і взаємодіє зі службою охорони праці.

Може включати:

- АГЧ (адміністративно-господарську частину);
- медичну частину;
- групу харчування персоналу;
- групу організації дозвілля і відпочинку.

Служба безпеки

Служба безпеки покликана забезпечити стабільні умови праці та захист діяльності офісу і його персоналу від неправомірних посягань.

Об'єкти захисту:

- всі категорії персоналу;
- фінансові та матеріальні кошти;
- інформаційні, перш за все секретні і конфіденційні, ресурси;
- засоби і системи інформатизації;
- технічні засоби і системи охорони.

Функції служби безпеки:

- захист прав підприємства, його структурних підрозділів та співробітників;
- збереження фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів підприємства;
- підвищення іміджу та зростання прибутку за рахунок забезпечення якості послуг і безпеки клієнтів;
- забезпечення безпеки проведення конфіденційних переговорів і нарад.

Може включати:

- відділ охорони (контрольно-пропускна служба);
- оперативний відділ (інформаційно-аналітичний, оперативно-технічний сектор і сектор оперативної роботи тощо);
- відділ режиму (сектор контролю документообігу, контролю використання технічних засобів);
- відділ інкасації.

Служба зв'язків з громадськістю

Служба, що забезпечує зв'язки з громадськістю (*public relations – PR*), має своїм основним завданням створення для підприємства сприятливого клімату з боку власних співробітників, клієнтів, партнерів по бізнесу і громадськості.

Завдання PR-служби:

- замовлення маркетингових, соціологічних, політичних та інших досліджень;
- розробка програм щодо формування громадської думки;
- організація тендерів;
- налагодження корпоративних зв'язків з лідерами, що створюють громадську думку та формують імідж підприємства серед населення;
- взаємодія зі ЗМІ: організація прес-конференцій, радіо- і телепередач, підготовка статей, біографій та інтерв'ю керівників для ЗМІ;
- організація прийомів і презентацій підприємства;
- організація внутрішнього PR, спрямованого на створення сприятливого враження про свою підприємство і його керівництво у співробітників.

В PR-службу можуть включатися прес-служба, протокольна служба, група зі зв'язків з державними та громадськими організаціями.

Служба Reception

Reception – це служба, яка забезпечує перший контакт офісу з зовнішнім діловим світом і є сполучною комунікаційною ланкою між клієнтами і співробітниками підприємства.

Функції служби Reception: прийом телефонних дзвінків;

- зустріч відвідувачів;
- перший контакт з клієнтом;
- представляти «візитну картку» або «обличчя» підприємства;
- прийом і передача інформації;
- адміністративна допомога співробітникам.

Завдання служби Reception:

- 1) створення корпоративного іміджу;
- 2) виконання першого етапу роботи з клієнтами;
- 3) забезпечення ефективної взаємодії «клієнт – Reception – співробітники».

Адміністратор Reception – перший співробітник, з яким зустрічається відвідувач або клієнт. Адміністратор забезпечує

первинне обслуговування клієнтів телефоном або «обличчям до обличчя».

Секретарська служба

Термін «секретар» походить від лат. *secretaries* і спочатку означало «довірена особа». У сучасну епоху поняття «секретар» стало досить широким, що позначає фахівців різної кваліфікації.

Секретар на телефоні, як правило, відповідає на телефонні дзвінки, приймає і передає телефонограми, організовує селекторні наради. В наш час з цієї традиційної посади виділилася нова посада – секретар вечірньої або нічної зміни, який відповідає на актуальні після офіційного закінчення робочого дня дзвінки, приймає і обробляє кореспонденцію. Такі співробітники потрібні в основному тільки тим підприємствам, які або працюють цілодобово, або мають партнерів в іншому часовому поясі.

Технічний секретар (секретар – друкарка) виконує в основному друковані роботи.

Секретар-референт – це секретар, в обов'язки якого входить не тільки виконання технічних робіт, а й виконання найвідповідальніших доручень і прийняття рішень.

Референт-помічник керівника підприємства – це посадова особа, яка є і доповідачем, і консультантом з певних питань. Він становить проекти документів, влаштовує переговори, готує програми перебування іноземної делегації та ін.

Персональний асистент – еліта адміністративного персоналу. Тому для претендентів на цю посаду необхідні досвід роботи від трьох років у перших осіб, вища освіта, вільне володіння англійською мовою і, як правило, знання другої іноземної мови хоча б на середньому рівні.

Корпоративний секретар – це співробітник, який підтримує спілкування між власниками акціонерного товариства, його топменеджерами та радою директорів. Він повинен мати досвід роботи, мати вищу педагогічну (юридичну або економічну) освіту, а також володіти організаційними навичками і мати досвід вирішення управлінських завдань.

До загальних і основних *функцій секретарської служби* відносяться:

1) документальне забезпечення управління:

- складання та виготовлення документів, їх реєстрація, систематизація, контроль виконання, організація зберігання, раціоналізація і оптимізація документопотоків.

2) інформаційне забезпечення управління: збір, обробка, аналіз і надання інформації за тематичним запитом керівника і співробітників.

3) організаційне забезпечення управління: організація відряджень і конференційних заходів (зборів, нарад, засідань тощо, включаючи прес-конференції та презентації), прийом відвідувачів (співробітників, представників фірм-партнерів, громадян), забезпечення фільтрації і селекції телефонних контактів, а також організація робочого часу керівника.

Формально секретар виконує тільки перераховані вище функції. Неформально ж його обов'язки можуть бути як розширені (до перетворення в «дівчинки на побігеньках»), так і звужені. Проте, будь-якому секретарю доводиться освоювати кілька професійних ролей, щоб застосовувати їх в залежності від ситуації. Уміння розширювати свій рольовий репертуар, компетентність і багатозадачність – якості, що найбільш цінуються керівниками в секретарі.

4. Поняття офіс-менеджменту та методів управління офісом

Офіс-менеджмент – це один із видів управлінської діяльності, основними завданнями якого є створення найбільш сприятливих матеріальних, технічних, санітарно-гігієнічних і соціально-психологічних умов ефективної роботи управлінського апарату, інформаційно-документаційне забезпечення управління підприємства, планування, організація, координація, мотивація, розвиток і контроль роботи відділів та служб.

Термін «*офіс*» походить з латинського слова «*officium*», що в перекладі означає «*посада*», «*служба*», а у перекладі з англійської мови означає «*кантору*», «*канцелярію*», «*службу*», тобто приміщення, в якому знаходиться офіційне представництво підприємства, його керівництво. Сьогодні це може бути як адміністративна частина великого і середнього підприємства, так і невеликої приватної фірми, місце розташування яких у діловому середовищі називають офісом.

Офіс – нежитлове приміщення, що належить суб'єктові господарювання, де розміщується його виконавчий орган, і яке має певну адресу для здійснення поштового зв'язку.

Найбільш поширеним у сучасних ділових колах в Україні є розуміння офісу як приміщення, в якому розміщується підприємство

або його керівний персонал і співробітники, зайняті у сфері управління. Під офісом також розуміють центр управління підприємством.

Виокремлюють такі види офісів: традиційний, сучасний, віртуальний.

Традиційний офіс припускає використання переважно паперових носіїв інформації, де тиражування документів здійснюється за допомогою звичайної копіювальної техніки, а інформація передається із застосуванням телефону, поштою або кур'єрською розсилкою.

Сучасний офіс – це не просто приміщення, в якому розміщені кабінети керівництва, спеціалістів і служб. Це складна система зв'язків між підрозділами, інфраструктура, що забезпечує ефективне функціонування всього підприємства.

Впровадження електронного (автоматизованого) офісу, тобто використання сучасних технічних та програмних засобів для автоматизації процедур і функцій управління, засобів програмної підтримки, підходів до проектування приміщень, охорони праці персоналу сприяє підвищенню рівня ефективності діяльності персоналу будь-якого офісу.

При цьому для кожного співробітника офісу (або групи співробітників) розробляється та оснащується автоматизоване робоче місце, професійно орієнтоване на виконання конкретних функцій управління. Така орієнтація здійснюється шляхом підбору та встановлення відповідного програмного забезпечення. До складу типового автоматизованого місця входить персональний комп'ютер та необхідні додаткові вбудовані пристрої, що розширюють його функціональні можливості, і периферійне обладнання (принтер, сканер тощо). Крім того, кожне робоче місце забезпечується потрібною оргтехнікою відповідно до функціональних завдань.

Віртуальний офіс – це територіально віддалені підрозділи або підприємства та робочі місця, взаємодія яких забезпечується за допомогою інформаційних технологій. Тобто, віртуальний офіс – це комплекс технічних та організаційних рішень, спрямованих на оптимізацію процесу роботи. Технічна сторона віртуального офісу – це вибір обладнання, за допомогою якого формуються кінцеві рішення.

Під віртуальним офісом розуміють операційну офісну систему, що підтримується технологією віртуальної реальності, яка дозволяє

активно зануритися у середовище, що імітується.

Офіси також розрізняють за стилями планування й оформлення інтер'єру. Виділяють три чинники, що впливають на стиль офісу: смак і можливості підприємства, культурні традиції країни, регіону, а також основний напрям (напрями) та види економічної діяльності підприємства. Широкої популярності набули три основних стилі ділових приміщень: економний, авангардний та ексклюзивний.

Для *економного стилю* характерним є поєднання багатоваріантності оформлення офісних приміщень, оригінального дизайну з традиціями. Цим самим створюється ділова обстановка офісу при мінімальних фінансових витратах. Усі елементи офісу практичні й ергономічні. Все працює на створення ділової атмосфери, де кожний працівник чітко виконує свої функції, а меблі, обладнання, офісна техніка – все це сприяє концентрації уваги персоналу на досягненні поставленої мети. Фахівці з організації офісної роботи вважають цей стиль найбільш корисним для фірм-трудоголиків, які поки що не мають визначних успіхів, але динамічно розвиваються. Тому цей стиль відрізняється аскетизмом і доцільністю – все повинно працювати на результат, нічого зайвого в офісі не повинно бути.

Серед молодих керівників креативного й інформаційного бізнесу все більшою популярністю користується *авангардний стиль*, характерними ознаками якого є відкритість інтер'єру, гармонічне поєднання металу й скла, відсутність гострих кутів і обтічних вигнутих форм, різноманітні оригінальні аксесуари (сувеніри, вази, світильники й картини в авангардному стилі) – все це спрямоване на формування атмосфери відкритості, демократичності, творчості, командної роботи.

Ексклюзивний стиль офісу властивий успішним і стабільним підприємствам, оскільки його створення коштує недешево. Основним завданням у цьому разі є створення враження у клієнтів і партнерів солідного, надійного підприємства з бездоганною репутацією. Інтер'єр такого підприємства відрізняє бездоганний смак, вишуканий класичний дизайн, використання й органічне поєднання дорогих натуральних матеріалів (дерева, шкіри, латуні й бронзи).

Особливості офісів залежно від виду економічної діяльності підприємства наведені в табл. 2.

Особливості офісів залежно від виду економічної діяльності підприємства

Напрямок, вид діяльності підприємства	Характеристика стильової концепції офісу
1. Банківські офіси	Принцип відкритого простору в частині, де відбувається робота з клієнтами. Головна мета – створити у клієнтів враження надійності, респектабельності й одночасно відобразити фірмовий стиль підприємства
2. Юридичні компанії, державні установи, аналітичні та фінансові компанії	Кабінетна система з класичним інтер'єром і високою якістю меблів і матеріалів
3. Інноваційні, проєктні й інформаційно-технологічні компанії, рекламні агентства, редакції ЗМІ	Офіс Open Space з невисокими перегородками між робочими місцями, ергономічними й компактними меблями. Представницькі приміщення й кабінети керівників переважно оформлені в стилі хай-тек
4. Офіси виробничих та торгових підприємств	Разом з кабінетно-коридорним плануванням застосовується і відкритий простір

Методи управління офісом класифікують:

- *за масштабами застосування* – загальні, що поширюються на всю діяльність офісу, і приватні, які використовуються до окремих складових частин офісу або, навпаки, до зовнішнього середовища (споживачі, посередники та ін.);

- *за роллю на різних етапах життєдіяльності офісу* – методи виведення з кризи, стабілізуючі, розвиваючі та ін.;

- *за ступенем опосередкованості впливу* – прямі та непрямі;

- *за рівнем узагальнення управлінських знань* – методи теорії та практики управління;

Економічні методи управління офісом. Сутність економічних методів полягає в тому, щоб через вплив на економічні інтереси співробітників офісу та інших осіб, які беруть участь в економічній діяльності офісу, за допомогою економічних важелів (заробітної плати, премій, прибутку, податків, пільгових цін і т. п.) організувати ефективне управління виробничими процесами. В основу цих методів покладене матеріальне стимулювання, спрямоване на підвищення відповідальності та зацікавленості офіс-менеджерів у прийнятті ефективних управлінських рішень, а також стимулювання

співробітників щодо виявлення ініціативи під час вирішення поставлених завдань без спеціального розпорядчого впливу.

Адміністративні методи управління офісом – це сукупність способів і засобів впливу на персонал офісу, що базуються на владі та дисципліні. Основна особливість – прямий вплив на об'єкт і поведінку виконавців у певній обстановці. Формами вираження є розпорядження і накази вищого органу, що мають обов'язковий характер для підлеглого. Ґрунтуються на чіткому розмежуванні прав, відповідальності та обов'язках керівного органу, закріплених у положеннях структурних підрозділів, інструкціях і функціональних обов'язках посадових осіб.

Організаційно-розпорядчий метод – оперативний вплив на виробничий процес офісу, з одного боку, прийняття перспективних та ефективних рішень з удосконалення системи управління офісом та виробництва, з іншого боку. Для класифікації цих методів більш раціональним і прийнятним вважається розподіл на три групи: організаційно-стабілізуючі, дисциплінарні та розпорядчі.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на мотивації потреб та інтересів особистості, колективу офісу, на їх професійних зв'язках і спілкуванні, ініціюють творчу й професійну активність. Сутність соціально-психологічних методів полягає в тому, щоб шляхом впливу на неекономічні інтереси працівників офісу та економічних контрагентів задіяти ефективний механізм роботи.

Ці методи управління задіють механізми, що спираються на моральні та емоційні стимули, на підтримку позитивного мікроклімату в трудовому колективі офісу.

Спеціальні методи управління офісом – це засоби управління соціальними процесами, що відбуваються в трудовому колективі офісу, на основі соціологічних досліджень і наукових підходів. Дослідження охоплюють різні сторони життя офіс-працівників, це й атестація робочих місць, і рівень кваліфікації співробітників, захворюваність та виробничий травматизм в офісі, відносини з колегами, психологічний стан співробітників і багато іншого.

Психологічні методи – це сукупність механізмів впливу на міжособистісні стосунки, спрямована створення оптимального психологічного мікроклімату в офісі. Емоційний фон, що супроводжує процес офісної діяльності, дуже важливий для досягнення позитивного результату під час виконання офісних завдань. Для реалізації принципу гуманізації праці, тобто створення комфортних зовнішніх умов праці в офісі: оформлення робочого

місця, місць відпочинку, виключення монотонності в роботі і т. п., необхідно також урахувати сумісність офіс-працівників, об'єднаних у групи за різними ознаками: симпатією, освітою, емоційністю та ін.

5. Місце офіс-менеджера в структурі управління підприємства



За останні роки професія офісних працівників зазнала істотних змін. І якщо зовсім недавно «обличчям фірми» та помічником керівника був лише секретар-референт, то сьогодні вищою посадовою сходинкою є посада офіс-менеджера, або керівника секретаріату.

Разом із поняттям «офіс» в його сучасному розумінні в управлінській практиці з'явилася посада офіс-менеджера (*office-manager*), тобто професійного адміністратора, до обов'язків якого входять оперативне адміністративно-господарське управління та забезпечення діяльності управлінського персоналу підприємства.

Офіс-менеджер – це адміністратор, на якого покладені різні адміністративні й господарські функції, працює не лише з першим керівником, а й з іншими співробітниками та службами підприємства.

Також офіс-менеджер – це керуючий офісом, тобто адміністративною частиною підприємства.

Згідно з КВЕД ДК 009:2010 України з повним оновленням, який діє з 2012 року посада «офіс-менеджер» відповідає секції N (Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування), розділу 82 – адміністративна та допоміжна офісна діяльність, інші допоміжні комерційні послуги. Цей розділ включає надання щоденних адміністративних послуг, регулярних допоміжних послуг для інших суб'єктів за винагороду або на основі контракту.

Управління організацією здійснюється на декількох рівнях:

- на *верхньому, стратегічному, рівні управління* – менеджери вищої ланки керівництва підприємства (керівник, його заступник). Основне їх завдання – визначити перспективи розвитку підприємства та координувати внутрішню тактику управління;

- на *середньому, функціональному, рівні* – менеджери середньої ланки і спеціалісти (керівники служб, відділів). Вони виконують завдання тактичного управління підприємства;

- на *нижньому, операційному, рівні* – виконавці та менеджери

нижчої ланки (відповідальні виконавці). Їх завдання – оперативно реагувати на зміни ситуації в підприємстві, забезпечувати вирішення завдань, що багатократно повторюються.

Офіс-менеджер належить до тактичного рівня управління, забезпечує діяльність підприємства, вирішує адміністративні питання, впроваджує нові форми організації роботи, займається підбором, керівництвом та навчанням підлеглих, а також бере участь у розробленні стратегії управління підприємством в рамках делегованих шефом повноважень.

Функції, завдання та обов'язки офіс-менеджера. Функції офіс-менеджерів сформувалися в ХХ столітті, коли разом з економічним розвитком, зріс попит на управлінців. Особи, які займали керівні посади, повинні були сконцентрувати свою діяльність лише на вирішенні основних питань, а решту питань, пов'язаних з їх обов'язками, вони почали передоручати своїм співробітникам – помічникам, секретареві. В умовах ринку виникла необхідність у працівникові, який уміє самостійно вирішувати завдання, поставлені керівником.

Розпочалася фаза розвитку менеджменту. З'явилися наймані професійні управлінці, які набули певної самостійності у сфері адміністративно-господарського керівництва.

Сьогодні більшість керівників покладають на працівника, якого часто традиційно називають секретарем, функції управління офісом.

Офіс-менеджер існує паралельно з професією традиційного секретаря, але перспективно кон'юнктура відзначає на перше місце офіс-менеджера, що має нові професійні знання.

До переліку обов'язків офіс-менеджера входять такі основні п'ять груп функцій:

1. Керівні обов'язки, що передбачають:

- побудову організаційної структури офісу;
- планування роботи офісу;
- керівництво персоналом офісу – адміністратором, секретарями, кур'єрами, телефонними операторами та ін. (розподіл обов'язків, делегування повноважень, організація навчання персоналу, планування його кар'єри і т. д.);
- розроблення та впровадження в офісі корпоративної культури відповідно до прийнятої на підприємстві у цілому;
- розроблення політики спілкування з клієнтами.

2. Адміністративні обов'язки, що передбачають організацію

діловодства в офісі, побудову взаємовідносин між структурними підрозділами, «зонування» офісу і т. д.

3. *Господарські обов'язки*, що передбачають організацію закупівлі офісної техніки, комплектуючих, витратних матеріалів та керівництво установленням устаткування та поставленням його на технічне обслуговування, забезпечення взаємодії з обслуговуючою сервісною організацією.

4. *Контрольні обов'язки*, що передбачають проведення інвентаризацій і ревізій матеріальних цінностей, атестацію персоналу, організацію внутрішньої звітності та здійснення інших заходів із контролю.

5. *Звітні обов'язки*, що передбачають організацію підготовки звітів перед вищим керівництвом для контролю з боку останнього.

Отже, офіс-менеджер – працівник, від якого залежить значна частка успішного функціонування офісу. Це «ключова» посада, тому й вимоги до неї – підвищені.

Завдання та обов'язки офіс-менеджера. Офіс-менеджер виконує функції, до яких входить організаційно-технічне забезпечення адміністративно-розпорядчої діяльності керівника підприємства. Приймає кореспонденцію, що надходить на розгляд керівникові, передає її згідно з прийнятим рішенням до структурних підрозділів або конкретним виконавцям для використання в процесі роботи або підготовки відповідей. Веде діловодство, виконує різні операції із застосуванням комп'ютерної техніки, призначеної для збирання, оброблення і подання інформації для підготовки й прийняття рішень. Приймає документи та особисті заяви на підпис керівником підприємства. Готує документи і матеріали, необхідні для роботи керівникові. Стежить за своєчасним розглядом і поданням структурними підрозділами та конкретними виконавцями документів, що надходять на виконання, перевіряє правильність оформлення підготовлених проектів документів, що передаються керівникові на підпис, забезпечує якісне їх редагування. Організовує проведення телефонних переговорів керівника, записує за його відсутності одержану інформацію і доводить до його відома її зміст, передає і приймає інформацію приймально-переговорними пристроями, а також телефонограми, своєчасно доводить до його відома інформацію, одержану каналами зв'язку. За дорученням керівника складає листи, запити, інші документи, готує відповіді авторам листів. Виконує роботи щодо підготовки засідань і нарад, які проводить керівник (збирання необхідних матеріалів, повідомлення

учасників про час і місце проведення, порядок денний, ведення їх реєстрації), веде та оформляє протоколи засідань і нарад. Здійснює контроль за виконанням працівниками підприємства виданих наказів та розпоряджень, а також за додержанням термінів виконання вказівок і доручень керівника підприємства, взятих на контроль. Забезпечує робоче місце керівника необхідними засобами організаційної техніки, канцелярським приладдям, створює умови, що сприяють його ефективній роботі. Друкує за вказівкою керівника службові матеріали, необхідні для його роботи або вводить поточну інформацію в банк даних. Організовує приймання відвідувачів, сприяє оперативності розгляду прохань і пропозицій працівників. Формує справи відповідно до затвердженої номенклатури, забезпечує їх зберігання і в установлені терміни здає до архіву. Копіює документи.

Офіс-менеджер повинен знати: постанови, розпорядження, накази, положення, інструкції та інші керівні матеріали й нормативні документи стосовно діяльності підприємства і ведення діловодства; структуру і керівний склад підприємства і його підрозділів; організацію діловодства; методи оброблення і оформлення документів; архівну справу; правила користування приймально-переговорними пристроями, технічними засобами оброблення документів, усної та письмової документної інформації, комп'ютером; стандарти організаційно-розпорядчої документації; правила друкування ділових листів з використанням типових форм; основи етики естетики; правила ділового спілкування; основи організації праці управління; основи адміністративного права і законодавства про працю.

Для офіс-менеджера особливо важливо вміти працювати самостійно та раціонально підходити до вирішення будь-якого, навіть термінового та непередбаченого ділового питання, не звертаючись ні до кого за інструктажем, керуючись лише тим, що є в розпорядженні.

В будь-якому підприємстві існують *посадові інструкції*, де чітко визначені посадові обов'язки, права та відповідальність співробітника.

Посадова інструкція складається з наступних розділів.

Загальна частина. Встановлюються основні завдання працівника, порядок заміщення посади (тобто ким призначається і звільняється з посади цей працівник), професійні вимоги до працівника (рівень освіти, стаж роботи, повинен знати..., повинен

вміти...), особа, якій безпосередньо підпорядкований працівник, основні документи і матеріали, якими зобов'язаний керуватися працівник у своїй діяльності.

Обов'язки працівника. Вказуються обов'язки, пов'язані з підготовкою документів, отриманням, обробкою і видачею інформації, які передбачають обов'язкове використання певних форм і методів роботи (наприклад, періодичний контроль за формуванням справ у структурних підрозділах, проведення інструктажів і т.п.), що вимагають дотримання термінів виконання конкретних дій, які визначають порядок виконання доручень, етичні норми, яких необхідно дотримуватися в колективі. Іноді в цьому розділі описуються елементи технології робіт, що виконуються.

Права працівника. Визначаються права працівника з реалізації доручених йому функцій.

Відповідальність. Визначається відповідальність працівника.

Посадову інструкцію підписує начальник відділу діловодства і стверджує керівник або заступник, який курує відділ діловодства.

Завдання посадових інструкцій – забезпечити чітке розмежування обов'язків та прав між співробітниками, виключити дублювання окремих трудових операцій. Вони також забезпечують взаємозв'язок в роботі співробітників, що займають різноманітні службові місця.

Типова посадова інструкція офіс-менеджера наведена в додатку 1.

6. Вимоги до офіс-менеджера щодо забезпечення ефективної роботи підприємства



Термін офіс-менеджер в Україні почав застосовуватись з кінця 90 років у крупних холдингах з іноземними інвестиціями. Коло функцій офіс-менеджера достатньо широке: документаційне забезпечення, прийом відвідувачів, підготовка нарад, проєктів документів, контроль телефонних дзвінків, факсів тощо. Однак за останні роки на ринку праці поступово формується попит на офіс-менеджерів, нагромаджується певна статистична інформація з необхідних характеристик, що знайшла узагальнене вираження в аналітичних оглядах підприємств, що займаються пошуком та відбором персоналу за заявками підприємств. Однак є певні особливості щодо використання терміну

офіс-менеджер в підприємстві.

Як зазначалося, в перекладі с англійської слово «*office*» трактується як: служба, посада, відомство (взагалі, в т.ч. підприємство, організація, установа); відділ, бюро, департамент управління; контора, канцелярія; службове приміщення, кабінет.

В науковій літературі термін менеджер «*manager*» трактується як:

- 1) завідувач, керівник, адміністратор, керівник;
- 2) управитель майном;
- 3) в деяких випадках – особа, яка уповноважена вести переговори вирішувати організаційні питання тощо.

Таким чином, в широкому трактуванні можна стверджувати, що «офіс-менеджер» – це адміністратор, на якого покладені різні адміністративні й господарські функції, працює не тільки з першим керівником, а й з іншими співробітниками та службами підприємства. Для ефективної організації офісної роботи необхідні професійна підготовка та наявність посади з відповідними функціями, повноваженнями, відповідальністю та правами.

Сучасні офіс-менеджери повинні знати: призначення і завдання роботи офісу, принципи його зонування, структуру та обладнання офісу, правила користування оргтехнікою, основи менеджменту, сферу діяльності та види відповідальності працівників офісу, принципи організації постачання офісу, методи стратегічного планування, цілі, способи і методи проведення контрольних заходів, мотиваційні методи та мотиваційні стратегії; основи психології, ділового етикету, основи діловодства та стандарти справ-виробництва, основи етики та естетики, основи трудового законодавства, правила внутрішнього трудового розпорядку, правила та норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту, основи бухгалтерського обліку та звітності.

Щодо стажу та досвіду, то від претендентів на посаду офіс-менеджера вищого рівня у великих підприємствах як правило, потрібен досвід роботи не менше ніж 3 роки на керівних посадах. Середні та малі підприємства зазвичай знижують цю «планку» до 1 року, а то й взагалі не вимагають досвіду керівної роботи.

Особисті характеристики. Вік – зазвичай від 25 років і старше. Претендент на посаду офіс-менеджера повинен бути ерудованим; мати високий ступінь самоорганізації, хороші організаторські здібності; бути комунікабельним, мати високу

стресостійкість, уміти керувати персоналом у разі «проблемних» ситуацій.

Окремі підприємства бажають, щоб офіс-менеджер володів іноземними мовами.

Освіта офіс-менеджера. Вища, переважно – економічна. Позитивно сприймається підвищення кваліфікації на курсах, зокрема профільних.

Кожне підприємство висуває свої вимоги до базових якостей офіс-менеджера, тому що не кожна людина підходить до подібної роботи. У той самий час професійної компетенції, спеціальних умінь та навиків можна набути та постійно вдосконалювати у процесі життєдіяльності.

Базові якості – це основні моральні, професійні та особистісні якості, необхідні для виконання роботи офіс-менеджера.

До базових якостей офіс-менеджера можна віднести: презентабельну зовнішність, ентузіазм та привітність, гарну пам'ять, пунктуальність, обачність.

Презентабельна зовнішність зовсім не означає одяг від видатного дизайнера, але обов'язково передбачає діловий, охайний та елегантний зовнішній вигляд.

Офіс-менеджер повинен володіти ентузіазмом, а також бути привітним з усіма, оскільки йому доводиться спілкуватися з багатьма людьми як усередині підприємства, так і за його межами.

Ентузіазм та привітність дозволяють офіс-менеджереві успішно працювати у команді та ефективно співпрацювати з персоналом з інших підрозділів.

Офіс-менеджереві дуже важливо мати гарну пам'ять.

Гарна пам'ять необхідна, тому що відвідувачі цінують, якщо до них звертаються на ім'я. Крім того, офіс-менеджер повинен уміти швидко та правильно записувати те, що йому говорить керівник; швидко знаходити матеріал, потрібний керівникові; запам'ятовувати зміст, відмітні риси, місце розміщення файлів або документів, для того щоб оперативно їх знайти; вчасно нагадати керівникові про призначені зустрічі.

Пунктуальність – це основна якість офіс-менеджера, оскільки офіс не почне функціонувати, до того часу, поки офіс-адміністратора немає на робочому місці.

До обов'язків офіс-менеджера входить здійснення зв'язків між керівником та персоналом, тому йому доводиться не лише часто спілкуватися зі службовцями в повсякденній роботі, а й мати

контакти з вищим керівництвом підприємства. Займаючи таке місце в організації, необхідно чітко визнавати, що можна, а що не можна, говорити. Це означає, що потрібно мати таку якість, як обачність, щодо всіх питань.

Обачність – персонал не повинен втягуватися в поширення чуток та пліток про колег. Це породжує негарні почуття та знижує ефективність роботи команди.

У багатьох підприємствах при наборі співробітників особливу увагу звертають увагу на наявність у претендентів базових якостей, оскільки саме ці якості значною мірою визначають, чи буде здатен претендент виконувати роботу офіс-менеджера.

Більшість підприємств в оголошеннях про прийняття на роботу згадують також про такі базові якості, як працьовитість, спокійність, чесність і надійність. Саме на ці базові якості звертають особливу увагу під час співбесіди або випробувального терміну. Крім того, офіс-менеджер повинен володіти професійної компетенцією, тобто мати професійні навички та вміння, необхідні для управління бізнесом.

7. Імідж офіс-менеджера

Імідж є найважливішим чинником успіху в професійній діяльності.

Імідж – слово англійське (*image*), що означає образ, зображення, точну подібність. *Імідж* – це комплекс вражень, які справляє людина на оточення.

Імідж офісу – це образ, комплекс вражень, які справляють співробітники офісу на його відвідувачів.

Атрибутами іміджу офісу є:

- *цілісність стилю співробітників* – від прибиральниці до директора; стиль стосується не лише зовнішнього вигляду, а й поведінки (стиль телефонної розмови, проведення нарад тощо);

- *вигляд офісу*: вивіска, під'їзд, двір, внутрішній інтер'єр: меблі, їх розміщення, картини, квіти, місця для відпочинку тощо;

- *репутація команди* (у головах усіх співробітників завжди знайдеться відповідь на запитання: «Чим ми відрізняємося від інших?»).

Для формування репутації підприємству є необхідними «зв'язки з громадськістю» (паблік рилейшнз). Якщо цього не буде, то підприємство не знатиме, що громадськість від нього очікує. Бізнес може здійснюватися лише в тому середовищі, яке відповідає

потребам громадськості.

Здійснюючи зв'язки поза своїми межами, підприємство робить прозорою свою власну культуру. Частиною іміджу підприємства стає його корпоративна культура.

Корпоративна культура має всі ті атрибути, що стосуються культури загалом: систему цінностей, правила, норми, міри, традиції, ритуали, способи поширення інформації, мову. Всі названі складові наявні у рамках кожного окремо взятого підприємства.

Імідж офіс-менеджера – це сформований образ, в якому виділяють ціннісні характеристики і риси, що певним чином впливають на оточення. Як компоненти іміджу офіс-менеджера виокремлюють зовнішній вигляд (манера одягатися), тактику спілкування (вмілу орієнтацію в конкретній ситуації, володіння механізмами психологічного впливу тощо), діловий етикет і протокол, етику ділового спілкування.

Стилі одягу. *Консервативний стиль* підходить банкірам, державним службовцям, юристам, оскільки надає авторитету і підкреслює компетентність.

Консервативний стиль допомагає підкреслити класичний костюм, зшитий з урахуванням суворих правил.

Цьому стилю властивий лаконічний контраст між костюмом і сорочкою. Аксесуари повинні бути комплектні та гармонувати з костюмом. Для жінок підійдуть хороший золотий або срібний годинник, сережки класичної форми.

Макіяж легкий, але не завжди обов'язковий, якщо звичайно в цей день немає нарад чи зустрічей із клієнтами. Взуття на середніх або низьких підборах, спідниця довжиною до рівня коліна. Чоловікам – жодних аксесуарів, крім хорошого годинника, обручки і відповідних запонок.

Стиль взаємодії. Цей стиль покликаний, як можна швидше, викликати прихильність до вас. Щоб відповідати стилю взаємодії, ваш одяг повинен містити деякий творчий потенціал володаря і свідчити про те, що ви займаєте солідну посаду у вашому підприємстві. Він не повинен радикально відрізнитися від класичного костюма.

Жінки можуть обрати або ефектну блузку або жакет з дорогого та елегантного матеріалу. Брюки допустимі лише в елегантному діловому костюмі. Обов'язковий легкий макіяж і ні в якому разі ваші аксесуари не повинні кидатися у вічі.

Чоловікам нічого яскравого, повністю костюм можна не

одягати, але доречно зменшення контрасту між костюмом та сорочкою.

Творчий стиль. Щоб показати наявність творчого потенціалу, характерного для сфери діяльності, такої як мода, шоу-бізнес, реклама або дизайн, необхідно скористатися творчим стилем. У цьому стилі підійдуть екстравагантність і авангард, новинки моди.

Неформальний одяг творчого стилю зазвичай виділяє з натовпу, але є абсолютно неприйнятним для серйозного бізнесу.

Отже, консервативний стиль викликає повагу, контролює, але тримає дистанцію. Стиль взаємодії зменшує дистанцію, але зменшує і вашу значущість.

Творчий стиль не підходить для серйозного бізнесу.

І ще, вечірній одяг може чудово поєднувати як поняття впливу, так і встановлення відносин.

Чоловік-офіс-менеджер повинен бути завжди охайно одягнений. Це свіжа сорочка з краваткою або без краватки, завжди чисті та зі стрілочками брюки, начищене взуття тощо.

Основний компонент класичного стилю для чоловіка – це, звичайно ж, костюм строгого крою з мінімумом декоративних деталей. Найбільш поширені два види чоловічих костюмів – це так звані двійки, що складаються з піджака і брюк, і трійки, що складаються з піджака і брюк, доповнених жилетом. Подібний костюм ідеально підійде для вашої повсякденної діяльності – ділових зустрічей і нарад в офіційній обстановці.

Костюм ділового чоловіка обов'язково повинен бути строгим, щоб тим самим демонструвати серйозне ставлення людини до справи. Стиль вимагає, щоб усі деталі костюма були витримані в одній колірній гамі: піджак, брюки і жилет повинні бути одного кольору і з однакового матеріалу або матеріалів однієї фактури.

Імідж офіс-менеджера жінки формують такі атрибути, як макіяж, костюм, прикраси та аксесуари, аромат, тактика спілкування.

Макіяж – це необхідність, і він обов'язковий для сучасної жінки. Він повинен бути діловим і відповідати створеному образу.

Силует костюма. Класичний стиль одягу на роботі має найбільш достойний вигляд. Він дає можливість створити безліч варіантів на кожен день при невеликій кількості речей у гардеробі. Сюди входять класичні сукні комфортного покрою, сорочки, блузки, брюки, спідниці, жилети. Що стосується взуття, то висота каблука повинна бути не вищою ніж 5-6 см.

Прикраси та аксесуари. У класичному стилі прикраси,

звичайно, повинні бути, і, як правило, це виключно дорога та якісна біжутерія або скромні, некрикливі прикраси із золота чи срібла.

Аромати для офісу. Аромат для повсякденної роботи в офісі підбирається виходячи з іміджу людини, але краще, якщо запахи будуть не занадто насиченими.

Тактика спілкування. Для іміджу ділової людини дуже важлива тактика спілкування, до якої висуваються такі вимоги:

1) необхідно володіти декількома варіантами поведінки в однотипній ситуації і вміти оперативно користуватися ними;

2) у діловому спілкуванні не потрібно допускати будь-якої конфронтації, а тим більше конфлікту. Однак із принципових позицій можливі суперечки і розбіжності. Головне, щоб протистояння не переросло в особисту неприязнь;

3) уміло використовувати механізми психологічного впливу: прихильність, симпатію, довіру, повагу і манери.

Особливе значення для іміджу офіс-менеджера має візитівка.

Візитівка (візитна картка, *business card*) – традиційний носій контактної інформації про людину чи підприємство.

В основному візитки поділяють на три умовні види:

Особисті візитки – використовують при неформальному спілкуванні (візитка містить ім'я і прізвище власника, іноді телефонний номер, посада та адреса в ній необов'язкові, стиль виконання візиток – відповідно до особистих уподобань і потреб власника).

Ділові візитки – використовують у бізнесі, на офіційних зустрічах та переговорах, для надання контактної інформації своїм майбутнім клієнтам. На них обов'язково зазначають ім'я, прізвище, посаду, а також назву підприємства та вид його діяльності. В оформленні таких візиток використовують фірмовий стиль підприємства, логотип тощо.

Такі візитки зазвичай мають строгий дизайн. У державних службовців та депутатів на візитній картці може бути зображення державних відзнак, таких як прапор і герб країни. Ділова візитна картка без адреси також не відповідає нормам етикету. Винятком є дипломати і вищі державні посадові особи.

Корпоративна візитка, як правило, не містить імен і прізвищ. На ній зазначають повну інформацію про підприємство: сферу діяльності, перелік послуг, контактні телефони, карту проїзду, адресу сайту, e-mail. Розробляють згідно з фірмовим стилем. Зазвичай має рекламний характер, в основному використовують на виставках.

Правила оформлення візитних карток. Не варто ставитися до візитної картки як до простого шматка паперу, на якому записаний ваш номер телефону.

Візитна картка – це друге обличчя її власника. Подбайте про те, щоб воно було респектабельним.

1. *Розмір візитки.* Стандартний розмір для ділової візитки – 90×50 мм, обов’язково з горизонтальним розміщенням інформації. Вертикальне розміщення інформації припустиме для особистих візиток, але для ділових – це поганий тон. Якщо візитка буде більшого розміру, то вона просто не поміститься в клясері (холдер для візиток) і її можуть викинути або десь загубити.

2. *Стиль візитки.* Іноді візитки виготовляють двосторонніми, на зворотному боці розміщують ту саму інформацію англійською мовою. Цього робити не потрібно, якщо Ви працюєте з іноземними партнерами, краще замовте окремих комплект візиток іноземною мовою.

В оформленні бізнес-візиток не допускається «буйство фарб», для того щоб вигідно виділити вашу візитку, використовуйте якісний папір, щільність якого не менше ніж 300 г/м, можна використовувати злегка тонований папір.

3. *Інформація.* На ділових картках повинна бути лише необхідна інформація, не варто перелічувати всі види діяльності організації або зазначати час роботи.

8. Організаційна побудова офіс-менеджменту



Існує три *форми організації офіс-менеджменту* в підприємстві: централізована, децентралізована і змішана.

При *централізованій формі організації офіс-менеджменту* всі операції з обробки документів зосереджуються (централізуються) в єдиному для всієї установи центрі – канцелярії, загальному відділі або у офіс-менеджера.

Децентралізована форма передбачає розосередження операцій з офіс-менеджменту між структурними підрозділами підприємства; при цьому в кожному з них виконується однорідний набір операцій. Не слід змішувати децентралізовану форму організації офіс-менеджменту, при якій операції з діловодства виконуються в різних структурних підрозділах підприємства, з організаційною структурою служби офіс-менеджменту, що має спеціалізовані підрозділи:

експедиції, машбюро, контрольні групи тощо. При змішаній формі операції виконують централізовано (прийом, реєстрація, контроль, розмноження документів) і децентралізовано (довідково-інформаційне обслуговування, зберігання документів, формування справ).

Форму організації офіс-менеджменту вибирають з урахуванням розміру підприємства, обсягу документообігу, складу структурних підрозділів. У дрібних установах (коли документування здійснюється безпосередньо в підрозділах), а також в територіально роз'єднаних (розташованих, наприклад, в різних районах великого міста) вибирають централізовану форму. У більшості ж підприємств і організацій використовують змішану форму організації офіс-менеджменту.

Найбільш раціональною формою організації окремих процесів і операцій з офіс-менеджменту є централізація, оскільки вона дозволяє:

- знизити вартість операцій з офіс-менеджменту;
- поліпшити організацію праці офіс-менеджерів і, зокрема, впровадити її нормування;
- забезпечити спеціалізацію і взаємозамінність працівників;
- використовувати прогресивні і продуктивні технічні засоби;
- забезпечити єдність організаційного та методичного керівництва.

У сучасних умовах повністю централізувати офіс-менеджмент можна тільки в порівняно невеликих установах. У великих установах слід прагнути до доцільної централізації окремих функцій діловодства, таких, як прийом і відправка документів, реєстрація та контроль виконання документів, стенографування та друкування документів, їх розмноження, методичне керівництво офіс-менеджментом.

Якщо підприємство або установа мають великий обсяг документів, то вводиться структурний підрозділ, що відповідає за офіс-менеджмент: канцелярія, загальний відділ, відділ діловодства тощо. Діяльність цього структурного підрозділу регламентується спеціально розробленим положенням.

З метою регламентації офіс-менеджменту, визначення прийомів і способів створення та обробки документів в підприємстві відділи діловодства розробляють інструкції з офіс-менеджменту.



Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте поняття «офіс».
2. Як розрізняються за призначенням структурні підрозділи офісу?
3. Перерахуйте основні структурні підрозділи офісу і вкажіть, які з них, на Вашу думку, є в університеті, а які відсутні.

4. Які із структурних підрозділів університету офісу є провідними, а які – другорядними? Як це пов'язано з масштабом і специфікою діяльності університету? Поясніть свою відповідь.

5. Вкажіть, в чому полягає відмінність між секретарем та офіс-менеджером. У чому причини змішування цих понять?



Використана література

[2; 13; 24]



ЕРГОНОМІКА ОФІСУ

1. Поняття ергономіки.
2. Організація робочих місць співробітників офісу.
3. Закрите, відкрите і комбіноване планування офісу.
4. Інтер'єр основних функціональних зон офісу.

1. Поняття ергономіки

Ергономіка вивчає діяльність людини в умовах виробництва з метою оптимізації знарядь, умов і процесів праці. Ергономічні вимоги спрямовані на те, щоб забезпечити максимальну зручність в роботі при мінімальних витратах часу і сил.

Умови праці – це сукупність елементів виробничого середовища, які впливають на працездатність і здоров'я людини в процесі праці.

При плануванні та оснащенні офісу слід враховувати вимоги охорони праці. Ці вимоги пов'язані з такими *рисами офісної праці*, як:

- висока інтенсивність, що поєднується з нерівномірним розподілом трудового навантаження протягом робочого дня і тижня;
- виконання роботи в умовах обмеженого простору і штучного мікроклімату;
- процес роботи характеризується швидкою переміною завдань, різкою зміною їх пріоритету та умов виконання, що сприяє посиленню рівня інтелектуального та емоційного напруження;
- широка автоматизація офісної праці;
- монотонність офісної праці, що поєднується з обмеженою фізичною активністю (рухливістю).

Фактори, що впливають на умови праці:

1) *санітарно-гігієнічні:*

- температура: взимку – + 18-21° С, влітку – + 23-25° С;
- вологість 30-60 %;

- швидкість руху повітря 0,2 м/с;
- норма витрати повітря на одну людину при роботі в офісі – 40 м³/год.;
- повітрообмін – нормальний (провітрювання, вентилявання, кондиціювання);
- освітлення (min N освітленості = 300-500 люкс) природне і штучне;
- 6 м² на одне робоче місце для користувача комп'ютера;
- відстань до екрану монітора (при роботі) - 50-70 см;
- безперервний час роботи за ПК – не більше 2 годин, обов'язкові перерви;
- колір навколишніх предметів і поверхонь (легкі переходи без різких контрастів, що знижує зорове стомлення);
- верхня зона – світлі тони, нижня – темніші);
- рівень шуму – не більше 65 дБ;

2) *психофізичні чинники* мають в своїй основі раціональний розподіл навантаження протягом робочого дня (фази працездатності: фаза впрацьовування, фаза стійкого робочого стану, фаза зниження працездатності; необхідно чергування режиму праці і відпочинку);

3) *психологічні чинники* засновані на характері взаємин в колективі офісу, сформованому стилі керівництва, системі контролю тощо;

4) *соціально-побутові чинники* відображають рівень турботи керівництва офісу про комфортність праці співробітників, включають заходи з охорони праці та здоров'я персоналу, організацію харчування, відпочинку, медичного обслуговування тощо;

5) *технічні фактори* визначаються рівнем оснащення робочих місць сучасною оргтехнікою, засобами зв'язку та обладнанням;

6) *естетичні чинники* передбачають високий рівень оформлення приміщення офісу, який відповідає вимогам сучасного дизайну.

2. Організація робочих місць співробітників офісу

Принципи організації робочого місця

Робоче місце – зона трудової діяльності співробітника, оснащена необхідними засобами для виконання посадових обов'язків.

Організація робочого місця – це система заходів щодо оснащення робочого місця засобами і предметами праці і їх функціонального розміщення з урахуванням антропометричних

даних виконавця.

Організація робочих місць офісних співробітників полягає в забезпеченні раціонального устрою і планування службових приміщень, оснащенні робочих місць необхідними меблями і сучасними засобами оргтехніки.



Основні фактори при розробці робочого місця:

- технологія і характер робіт, що виконуються;
- взаємозв'язки в процесі праці;
- правила пожежної безпеки та промислової санітарії;
- специфічні вимоги органів державного

нагляду до спеціальних приміщень і служб.

Згідно з рекомендаціями вчених, для *раціональної організації робочих місць* необхідно:

- мати у своєму розпорядженні як можна ближче один до одного структурні підрозділи з суміжним характером робіт, а також робочі місця працівників, що мають між собою найбільш часті ділові контакти;

- відділи, які в силу специфіки робіт, що виконуються пов'язані з прийомом сторонніх відвідувачів, наприклад, відділ кадрів, адміністративно-господарська частина, розташовувати в нижніх поверхах будівлі поблизу входу;

- при розміщенні структурних підрозділів враховувати можливість розширення, встановлення додаткового обладнання, а також організації нових відділів;

- при розміщенні робочого місця враховувати нормативну площу на одного працюючого, правильне освітлення (природне світло повинне падати зліва або спереду), незахаращення простору (непотрібними для безпосередніх робочих операцій предметами), вільний і безпечний доступ до місць включення в мережу засобів оргтехніки;

- виключити відволікаючий і несприятливий вплив вуличних подразників, а також за можливістю зменшити теплове випромінювання від приладів опалення та світлове випромінювання від екранів моніторів, телевізорів та інших аудіовізуальних засобів;

- вибирати форму і габарити меблів з урахуванням антропометричних показників для забезпечення зручного положення корпусу сидячої людини при роботі і створення гарного зорового сприйняття;

- підбирати оргтехніку, засоби механізації з максимально

можливим ступенем їх типізації; організувати місця співробітників відповідно до технологічного процесу робіт, які вони виконують;

- удосконалювати умови праці, створюючи сприятливу санітарно-гігієнічну обстановку.

Система раціоналізації робочого місця «5S»

Дана система, яка є одним з інструментів формування і функціонування так званого «бережливого офісу», була розроблена в післявоєнній Японії в компанії Toyota. В її основі лежить ціла філософія малозатратного, успішного, бережливого виробництва, і вона стає дисить популярною і в українських офісах, хоча її повноцінне впровадження ускладнюється недостатністю відповідної практики та психологічним опором не тільки з боку рядового офісного персоналу, а й керівництва.

Система «5S» – це п'ять кроків до створення комплексного якісного середовища, що сприяє підвищенню продуктивності, якості і безпеки праці.

Система «5S» отримала свою назву від перших букв п'яти японських слів і їх англійських аналогів:

1) *sorting* «сортування» – чіткий поділ речей на потрібні і непотрібні і позбавлення від останніх;

2) *simplifying* «дотримання порядку» (акуратність, самоорганізація) – організація зберігання необхідних речей, яка дозволяє швидко і просто їх знайти і використовувати;

3) *sweeping* «утримання в чистоті» (прибирання) – дотримання робочого місця в чистоті і охайності;

4) *standardizing* «стандартизація» (підтримання порядку) – необхідна умова для виконання перших трьох правил;

5) *sustaining* «вдосконалення» (формування звички) – виховання звички точного виконання встановлених правил, процедур і технологічних операцій.

Цілі системи «5S»:

- створення комфортного психологічного клімату, стимулювання бажання працювати;

- підвищення продуктивності праці офісних службовців;

- зменшення часових і матеріальних витрат;

- мінімізація «холостих операцій» і трудовитрат;

- зниження кількості нещасних випадків.

Розрахунок площі службових приміщень

У службовому приміщенні кожен працівник повинен мати можливість вільного підходу до свого робочого місця або обладнання загального користування. Тому при розміщенні робочих місць і обладнання враховують розміри проходів і деякі інші відстані

в службових приміщеннях. Ось якими вони можуть бути.

Ширина проходу (см):

- для однієї людини – 60;
- для двох осіб – 80;
- для трьох осіб – 100;
- між столами – 55-90;
- між стіною та столом – 65-85;
- між опалювальними приладами і робочим столом – 55.

Можна використовувати для визначення необхідної площі робочого місця в кожному конкретному випадку сумарний метод розрахунку:

$$P_{заг} = P_p + P_y + P_{пр},$$

де $P_{заг}$ – загальна площа робочого місця;

P_p – площа, необхідна для роботи і пересування співробітника;

P_y – площа, зайнята устаткуванням;

$P_{пр}$ – площа проходів.

При такому методі підрахунку можна врахувати також необхідну площу для відвідувачів і для обладнання, що використовується колективно.

При використанні сумарного способу розрахунок ведеться відповідно до нормативів на окремі елементи робочого місця. Найбільш зручними є прямокутна форма кімнат зі співвідношенням 1:1; 1:1,5 і гранично – 1:2; мінімальна висота кімнат – 3,25 м; мінімальна ширина – 2,5-3 м. При двосторонньому природному освітленні найбільша ширина (глибина) приміщень становить 12-15 м, а при односторонньому – 6-7 м. Мінімальна площа на одне робоче місце службовця (без ПК) – 4,25 м².

Фактори устрою офісних приміщень

Офіс має бути як технологічним, так і комфортабельним, що досягається не тільки правильним розрахунком площі робочих місць співробітників, але і, перш за все, через продуману систему влаштування офісних приміщень (зокрема, їх планування і обладнання). При цьому слід враховувати:

- потребу співробітників офісу в самоті і концентрації уваги;
- види використовуваних робочих процесів;
- характер підпорядкованості;
- потребу в приміщеннях для проведення нарад і в резервних площах.

Залежно від основної специфіки офісу співвідношення цих факторів змінюється: для зосередженої, з максимальною концентрацією роботи найкраще підходить окремий кабінет, а для спілкування - відкритий в тій чи іншій мірі простір.

Для обліку цих чинників при влаштуванні офісних приміщень використовується планування трьох типів: закрите, відкрите і комбіноване.

3. Закрите, відкрите і комбіноване планування офісу

Існує три підходи до організації офісного простору.

1. *Кабінетний (секційний, закритий) варіант*, при якому весь простір офісу ділиться на кімнати або кабінети, які, як правило, виходять в загальний коридор. Ідеальним вважається варіант розміщення всіх співробітників в окремих кабінетах. Цей варіант має суттєвий недолік – велика ступінь відчуження ускладнює спілкування, а вирішення будь-якого питання перетворюється в «ходіння кабінетами».

Офіси кабінетного типу можуть бути двох видів:

а) кабінети для одного-двох чоловік з чіткою просторовою організацією та статичним обладнанням.

Підходять для бухгалтерів, юристів тощо;

б) кімнати великого розміру, розраховані на перебування трьох і більше співробітників.

Підходять для роботи дизайнерів, програмістів тощо.



2. *«Американський» (цеховий, відкритий) варіант (або офіс «open space»)* передбачає великі приміщення, що не перегороджені стінами на окремі кімнати; для зонування використовуються прозорі легкі несучільні двері, стіни або перегородки, стелажі або квіти. При

цьому мінімізовані труднощі спілкування між співробітниками і користування технікою, але необхідна велика внутрішня дисципліна, так як співробітники цілий день на виду і знаходяться в приміщенні з досить високим рівнем шуму. Перевагою такого розміщення співробітників є економія офісних площ і відповідно коштів на оренду. Також полегшується процес контролю керівництва за роботою співробітників. Але недолік простору може викликати стреси, так як людина, що працює в умовах «скупченості», відчуває себе «затиснутою» і в фізичному, і в психологічному відношенні.

Однією з різновидів такого планування є система *Hot Desking* («гарячих столів»), коли за рядом співробітників не закріплено фіксоване робоче місце, але вони можуть увійти (завчасно забронювавши собі стіл через спеціальну програму або через секретаря) в комп'ютерну мережу своєї фірми з будь-якого робочого

місця в офісі під своїм логіном і паролем. Це актуально для підприємств, сфера діяльності яких не вимагає від співробітників постійної присутності в офісі. Дана схема роботи дозволяє скоротити витрати на оренду офісу до 30-40 %.

У загальному вигляді основні переваги та недоліки традиційного (як закритого, так і відкритого) планування офісу можна представити у вигляді таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки закритого і відкритого планування офісу

Закрите (кабінетне) планування офісу		Відкрите планування офісу	
переваги	недоліки	переваги	недоліки
Створює сприятливі умови для ведення конфіденційних розмов	Дозволяє розмістити набагато менше робочих місць, ніж приміщення з відкритим плануванням	Завдяки постійному зоровому контакту полегшується усне спілкування	Розсіює увагу, тут важко зосередитися
Допомагає створенню відокремленої обстановки, необхідної для роботи зі складними або конфіденційними документами	Незручна для нарад за участю більше двох-трьох чоловік	У порівнянні із закритим плануванням економніше витрачається площа офісу	Неформальні наради часто відволікають від основної роботи
	Найбільш дорога система організації простору		
Надає співробітникам, які користуються закритими приміщеннями, особливий статус в фірмі	Мало пристосована для роботи над проектом групи фахівців, ізольованих один від одного стінами	Безпосередній обмін інформацією сприяє скороченню кількості проведених нарад	Створюється дискомфорт через неможливість візуально і на слух визначити межі робочого місця
	Ускладнює спілкування через відсутність зорового контакту		Менш ясно виражений соціальний статус індивідуума

В кінцевому рахунку традиційне планування офісів як закритого, так і відкритого типу не в змозі задовольнити сучасні

потреби фірми. У зв'язку з цим виникла потреба в такому плануванні офісів, яке, поєднуючи в собі елементи відкритого і закритого планування, забезпечувало б умови і для підтримки частих контактів, і для індивідуальної творчої роботи. Новий тип планування повинен сприяти більш економному використанню площ та не заважати підвищенню ефективності роботи персоналу. Тому для оптимізації офісного простору частіше використовується щось середнє між двома полярними варіантами планування, тобто так званий «комбінований офіс».

3. «Комбінований офіс» (комбі-офіс) передбачає виділення кожному співробітнику постійного і тимчасового робочого місця. Постійне робоче місце призначене для виконання основних службових функцій, а тимчасове, яке він ділить з іншими співробітниками, – для допоміжних.

Такі офіси, що поєднують в собі індивідуальні кімнати і єдиний офісний простір, стали популярними з початку 1990-х років. Індивідуальні та групові кімнати відокремлюються прозорими перегородками від центральних зон, призначених для загального користування. Тим самим, згладжується протиріччя між прагненням зосередитися і потребою в спілкуванні. Поєднуючи переваги відкритого і закритого планування, комбі-офіси все ж не позбавлені недоліків (табл. 2).

Таблиця 2

Переваги і недоліки комбінованих офісів

Переваги	Недоліки
Система, яка легко піддається реконфігурації в залежності від потреб: робоча зона – в переговорну і навпаки	Потребує значних матеріальних і тимчасових витрат на створення всіх необхідних робочих зон і окремих кабінетів
Надає кожному співробітнику таке робоче місце, яке буде йому найзручніше як за родом діяльності, так і за складом характеру	Планування вимагає попереднього чіткого плану розташування всіх зон для врахування інтересів всіх співробітників
Підходить практично для будь-якого підприємства, незалежно від сфери діяльності	Накладає певні обмеження на початкове планування офісу

Яке б планування приміщень офісу не було вибране – відкрите, закрите або комбінована, в ньому обов'язково передбачаються необхідні функціональні зони, так як організація робочих місць в

офісі здійснюється з урахуванням їх функціональної значущості, змісту і технології виконання робіт, взаємозв'язку в процесі трудової діяльності.

4. Інтер'єр основних функціональних зон офісу



Розміщення окремих робочих місць службовців в офісі проводиться відповідно до порядку поділу праці в офісі, їх приналежності до відповідного структурного підрозділу, що визначає виділення декількох офісних зон, які повинні відрізнитися не тільки за типом функцій, що виконуються, але і за своїм інтер'єром. Багатофункціональність офісу вимагає продуманого розподілу офісного простору на *функціональні зони*: приймальню, адміністративну, переговорну, відпочинку і тощо.

Інтер'єр офісу здатний висловити імідж компанії. Одночасно він демонструє ступінь офіційності або невимушеності, яка властива тій чи іншій зоні (переговорній, кімнаті відпочинку, кабінету).

Є загальний принцип: в офісах громадських, благодійних організацій, де працюють найчастіше з малозабезпеченими людьми, меблі повинні бути практичними, функціональними, простими і «звичайними» (тобто без пафосу й екстравагантності). В офісах, де відвідувачі чекають солідності і заможності (наприклад, в прийомних платних лікарів або офісах приватних юридичних фірм, які мають справу з престижними клієнтами), обстановка повинна бути респектабельною і може включати антикварні речі, дорогі картини і меблі. Притому зазвичай вигляд багатьох зразків масових офісних меблів (для службовців) істотно відрізняється від вигляду побутових меблів, наближаючись до технічного промислового устаткування. Для них характерно широке застосування металу і синтетичних матеріалів, контрастне колірне рішення елементів, підкреслений раціоналізм конструкції (так званий «*американський стиль*»). У кабінетах керівників, як правило, переважають дерев'яні меблі, затишні і комфортні («*скандинавський стиль*»). Нерідко використовуються цінні породи дерева, натуральна шкіра, мармур.

Загальна приймальня (Reception) є сполучною комунікаційною ланкою між клієнтами і співробітниками. Оскільки *Reception* несе відповідальність за створення враження про підприємство, то її

інтер'єр, що має на меті перш за все забезпечення зручності відвідувачів, має важливе значення. Стільці відвідувачів розміщують біля входу в офіс поруч з невеликим столиком, на якому повинні лежати свіжі журнали і газети – відвідувачі ні в якому разі не повинні нудьгувати. Також дуже важливо, щоб біля входу стояли вішалки і стійки для парасольок.

Приймальна кабінету керівника є певним передбаченням того, що відвідувач побачить в самому кабінеті, тому її стиль повинен бути приблизно таким же, як і кабінету, проте скромніше, простіше. Людина повинна відчувати різницю, входячи в кабінет до керівника.

Функціонально в приймальні виділяють *три зони*:

1) *робоча* (для секретаря, помічника);

2) *зона для відвідувачів*, яка повинна бути комфортною: зручні, але не величезні крісла і стільці, журнали і газети, що відображають профіль діяльності підприємства, – це налаштує відвідувачів на ділову бесіду. Вона не повинна втрачати свого прямого призначення – не відпочинок, а очікування;

3) *побутова* (можливо, та сама, яка є допоміжною для керівника - різні шафи, в тому числі з одягом, полки тощо).

Кабінет керівника як багатофункціональне приміщення ділиться на *чотири функціональні зони*.

1. *Робоча зона* – місце, де керівник розмірковує, буде стратегічні плани, аналізує звіти, приймає рішення. Це місце повинно відрізнитися строгістю: нічого зайвого, тільки необхідні меблі та аксесуари. Дана зона повинна бути розташована по діагоналі від входу в кабінет, так, щоб відвідувач не відразу потрапляв в особистий простір керівника, а поступово входив в нього.

2. *Зона нарад* – місце, де збираються підлеглі і обговорюють нагальні виробничі питання. Відповідно кабінет повинен бути обладнаний столом переговорів, зручними стільцями (кріслами) для всіх учасників.

Як правило, стіл переговорів розташовують перпендикулярно до столу керівника. У цій же зоні може бути розташований проектор, телевізор, дошка для записів – якщо є необхідність ними користуватися.

3. *Зона переговорів* – місце, де потрібно менше офіціозу і більше можливостей до співпраці: там зустрічаються з партнерами, клієнтами, спілкування з якими вимагає більшого комфорту і зручності.

Тут повинен бути м'який диван, стіл (можливо, кавовий), підійдуть також пальми і будь-які квіти.

4. *Допоміжна зона*, що включає різні шафи, сантехнічні комунікації, чайні приналежності тощо, повинна бути якомога менш помітною. Якщо дозволяє простір, все це краще винести в окрему кімнату, а шафи зробити вбудованими. Всі ці зони (крім, можливо, останньої) повинні бути присутніми в кабінеті керівника, поєднуватися між собою за стилем, не порушуючи цілісності. В інших функціональних зонах офісу теж варто підтримувати єдність стилю.

Основні офісні стилі

Класичні стилі (ампір, бароко, модерн та інші) підкреслюють добротну респектабельність і діловий консерватизм фірми. Це дорогі стилі, що відображають високий фінансовий статус і соціальну значимість підприємства і вимагають великих вкладень.

Сучасні стилі (хайтек, техно арт, мінімалізм, конструктивізм та інші) характерні для підприємств, що позиціонують себе як молодих, креативних, передових і динамічних. Ці стилі офісного інтер'єру на сьогоднішній день є найбільш поширеними, так як не тільки відображають модні тенденції в дизайні, але і приваблюють цілком доступними цінами. Все гранично функціонально. Майже відсутні різні декоративні надмірності, характерні для класичного стилю, а в обробці офісних приміщень превалюють як скло, метал, пластик, бетон, камінь, так і різноманітні полімерні і композити.

Еклектика і фьюжн – змішання всіляких напрямків в дизайні, вимогливі в своєму втіленні стилі, так як балансують на межі між оригінальністю і несмаком.

Це лише найбільш популярні офісні стилі. Але в якому б стилі не був інтер'єр офісу, в будь-якому випадку необхідно зважати на ергономічні вимоги. Недарма, в останнє десятиліття при проектуванні офісів і устаткування для них відбулося «вростання» ергономіки всередину творчої діяльності дизайнерів, що визначається терміном ергодизайн, який виник у зв'язку з електронною революцією в офісі.

Оформлення інтер'єру службових приміщень офісу впливає на формування сприятливого іміджу (клімату) підприємства і підвищення продуктивності праці.



Питання для самоперевірки

1. Що таке ергономіка офісу?
2. Назвіть фактори, що впливають на умови праці офісних співробітників.
3. Назвіть і обґрунтуйте основні вимоги та рекомендації щодо раціональної організації робочих місць співробітників офісу.
4. Як ви розумієте систему «5S»? Поясніть суть і взаємозв'язок її складових елементів.
5. В яких випадках закрите планування офісу зручніше відкритого?
6. В яких випадках і для яких підприємств краще відкрите планування офісу?
7. Опишіть особливості комбінованого планування офісу.
8. Як, на вашу думку, інтер'єр офісу пов'язаний з іміджем підприємства?
9. Які інтер'єрні рішення в оформленні офісу ви знаєте?
10. Уявіть ситуацію, що ви – офіс-менеджер. Які б зміни і виправлення в підприємстві та оснащенні робочих місць співробітників, в інтер'єрі та дизайні офісу ви запропонували б в цьому випадку керівнику?
11. Яким би бажали бачити свій майбутній офіс, якщо були б керівником організації?



Використана література

[6; 21; 43]



ІНФОРМАЦІЙНЕ ТА ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОФІСУ

1. Управлінська інформація в офісі.
2. Інформаційне забезпечення офісної діяльності.
3. Документаційне забезпечення функціонування офісу.
4. Робота з конфіденційними інформаційними ресурсами офісу.

1. Управлінська інформація в офісі

Організаційно-практична діяльність керівника і апарату управління багато в чому носить інформаційний характер. Без інформації неможливо визначити цілі управління, оцінити ситуацію, сформулювати проблему, прийняти рішення і проконтролювати його виконання.

Класифікація управлінської інформації

Управлінська інформація класифікується за певними ознаками:

- *за сферами діяльності*: економічна, організаційна, соціальна і технічна;
- *за характером роботи*: статистична, бухгалтерська, за кадрами, за процесами тощо;
- *за роллю*: звітна, планова, контрольна;
- *за джерелами*: зовнішня, внутрішня;
- *за ступенем переробки*: первинна, вторинна;
- *за формою подання*: текстова, графічна, звукова, мультимедійна;
- *за формою фіксації*: рукописно-друкована, відео- і аудіоінформація, електронна;
- *за видом*: усна, письмова (документована, недокументована);
- *за можливістю використання*: необхідна, достатня, надлишкова;
- *за часом надходження*: періодична, постійна, епізодична,

випадкова;

- за рівнем офіційності: офіційна, неофіційна;
- за доступністю: публічна (для всіх), службова (для всіх або деяких співробітників), особиста (що стосується особистого життя окремих людей), конфіденційна (що не підлягає розголошенню).

Інформаційні потоки в офісній діяльності:

- між колегами;
- між керівником і підлеглими;
- між менеджерами різних рівнів;
- між відділами;
- між офісом і зовнішнім середовищем.

PR як технологія управління інформацією

Провідну роль у формуванні зовнішніх і внутрішніх інформаційних потоків в офісі відіграє система зв'язків з громадськістю (PR). Сам PR в системі офісної діяльності виступає як технологія управління інформацією для досягнення цілей підприємства, так як в кожному процесі PR діє певний суб'єкт (джерело) інформації, а об'єктом впливу служить громадськість (аудиторія). При цьому PR реалізується за допомогою інформації, яка надходить за певними каналами.

Залежно від спрямованості інформаційного потоку виділяють *зовнішній і внутрішній PR*.

Зовнішній PR спрямований на формування позитивного іміджу підприємства в громадській думці через вплив на споживачів, партнерів, клієнтів, конкурентів, акціонерів тощо.

Основними формами його реалізації є:

- прес-релізи, інформаційні листи, заяви для преси, біографії керівників, авторські та оглядові статті тощо;
- прес-конференції, презентації, брифінги, інтерв'ю та виступи керівника перед представниками ЗМІ.

Внутрішній PR спрямований на створення сприятливого уявлення про підприємство і політику його керівництва в очах співробітників і полягає в підготовці, поширенні і аналізі внутрішньо корпоративної інформації.

Формами його реалізації виступають:

- «німа довідка» в приймальні офісу (інформаційні стенди (дошка оголошень), листівки тощо);
- корпоративні ЗМІ (галузеві журнали, газети тощо);
- корпоративний Інтернет-сайт (накази і розпорядження вищих органів і даного підприємства, виробничі та організаційні заходи,

звіти, новини, відповіді на питання співробітників, соціально-культурна програма тощо);

- діалог «керівник – підлеглий», в т. ч. через електронну пошту;
- виступи керівництва перед підлеглими.

Офісні засоби передачі інформації

Сучасні засоби передачі інформації (засоби зв'язку) здійснили переворот в класичних методах управління, дозволили децентралізувати процес керівництва і домогтися максимальної мобільності персоналу зі збереженням узгодженості дій.

Виділяють *фізичні засоби передачі інформації* (звичайна, кур'єрська, пневматична пошта) і *автоматичні*, які відносяться до засобів оргтехніки.

Автоматичні засоби зв'язку поділяються на два види:

1) *системи передачі не документованої інформації*, в яких не передбачається обов'язкова реєстрація інформації на документ ні в абонента, який її передає, ні у того, її що приймає. Але така реєстрація може бути виконана із залученням додаткових технічних засобів, до них відносяться:

- телефонний зв'язок: радіотелефонний зв'язок, в тому числі стільниковий; відеотелефонний зв'язок;
- супутниковий зв'язок;

2) *системи передачі документованої інформації*, в яких передача ведеться з документа на документ. У абонента, що приймає інформацію передбачено обов'язкову реєстрацію інформації, що надходить у вигляді документа (в паперовому або електронному форматі).

До систем передачі документованої інформації відносяться:

- електронна пошта (яка є програмним, а не автоматичним засобом передачі інформації);
- факсимільний зв'язок.

Засоби зв'язку, в залежності від спрямованості обміну інформацією, діляться на:

1) *внутрішні* (всередині підприємства):

- пневматична пошта;
- офісна АТС, що забезпечує внутрішній телефонний зв'язок (загального призначення, диспетчерський, директорський);

2) *зовнішні* (зв'язок з іншими підприємствами і приватними особами):

- звичайна і кур'єрська пошта;
- загальнодержавний телефонний зв'язок (міський, міжміський

та міжнародний);

- супутниковий зв'язок;
- факсимільний зв'язок.

Електронна пошта відноситься до змішаних засобів зв'язку. В офісній практиці використовують перш за все звичайну і електронну пошту, телефонний зв'язок (у тому числі стільниковий) і факсимільний апарат (факс), які обираються в залежності від їх можливостей і обмежень: оперативності, можливості передачі оригіналу документа і збереження його юридичної сили тощо (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги та недоліки офісних засобів передачі інформації

Переваги	Недоліки
1	2
Фізичні засоби передачі інформації	
<i>Звичайна пошта</i>	
<ul style="list-style-type: none">● Дає можливість передавати оригінал документа● Стандартні правила реєстрації вихідної кореспонденції дозволяють уникнути неприємностей, що виникають через незадовільну роботу поштової служби● Наявність кур'єрської пошти помітно прискорює передачу кореспонденції● За вимогами ділового етикету при відправленні кореспонденції в органи влади і відомим людям використовують звичайний паперовий лист, на якому стоїть підпис керівника вищої ланки і печатка підприємства	<ul style="list-style-type: none">● Досить повільна передача повідомлень● Досить складна система оформлення листів
<i>Пневматична пошта</i>	
<ul style="list-style-type: none">● Має великий ступінь конфіденційності	<ul style="list-style-type: none">● Відносно невелика швидкість передачі і обсяг переданої інформації
Автоматичні засоби передачі інформації	
1. Системи передачі не документованої інформації	
<i>Телефонний зв'язок</i>	
<ul style="list-style-type: none">● Здатний забезпечувати оперативний зв'язок● Є можливість документальної реєстрації телефонних розмов (телефонограма)	<ul style="list-style-type: none">● Не має юридичної сили● Одержувач телефонограми фіксує не саму розмову, а тільки текст повідомлення

Продовження таблиці 1

1	2
<i>Супутниковий зв'язок</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Конфіденційність розмов, так як сигнал з передавального апарату направляєтся на супутник, минаючи локальні мережі зв'язку ● Доступно в тих пунктах, які залишаються поза зоною досяжності інших засобів зв'язку 	<ul style="list-style-type: none"> ● Відносно великі габарити і висока ціна обладнання ● Система не є глобальною через нестачу наземних станцій сполучення
2. Системи передачі документованої інформації	
<i>Факсимільний зв'язок</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Дозволяє оперативно передавати копії важливих документів, які приймаються до виконання тільки за умови, що за ними буде вислано оригінали 	<ul style="list-style-type: none"> ● Не має юридичної сили, так як відсутні справжні підписи і печатки ● Не передає документи, в яких є інформація обмеженого користування ● Не дуже висока якість передачі текстів та зображень
<i>Електронна пошта</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ● Поеднує якості письмових комунікацій (фіксація тексту) з якостями усних комунікацій (швидкість передачі інформації, можливість практично миттєвої реакції) ● Не вимагає «одночасності» контакту, в чому при вирішенні нетермінових питань більше зручності, ніж при телефонному або очному спілкуванні, що вимагає одночасної присутності учасників комунікації 	<ul style="list-style-type: none"> ● Використовується в основному як засіб неофіційного спілкування, тобто тільки в тих випадках, коли можна виключити виникнення правових конфліктів, так як технології, які дозволяли б надавати електронним документам юридичну силу, ще недостатньо розвинені ● Є проблема спаму і можливості поширення комп'ютерних вірусів

Тенденції, що визначають розвиток офісних засобів зв'язку:

- перехід на цифрові канали;
- автоматизація процесів зв'язку;
- багатофункціональність і компактність пристроїв зв'язку;
- освоєння високочастотних діапазонів.

2. Інформаційне забезпечення офісної діяльності

Інформаційне забезпечення діяльності керівника

Існує певна закономірність: якщо в структурі офісу відсутній той або інший структурний підрозділ (служба), то саме ця функціональна область буде визначати основну тематику інформаційних запитів керівника.

Потреба в інформації (проблема інформаційного дефіциту) актуалізується в наступних випадках:

- розбіжність результатів досягнутих і результатів очікуваних;
- запобігання негативним явищам у внутрішньому середовищі підприємства, які можуть і повинні бути усунені;
- зміни зовнішнього середовища.

Інформаційні ресурси офісної діяльності

Інформаційні ресурси (джерела інформації) за областю формування діляться на внутрішні і зовнішні.

Внутрішні джерела інформації (інформаційні ресурси підприємства)

До внутрішніх джерел інформації відносяться два комплекси інформаційних ресурсів підприємства:

1) *інформаційно-пошукова система (ІПС)*, яка включає в себе документальний фонд (сукупність документів на паперових та електронних носіях, що утворюється в результаті діяльності підприємства) і існуючі реєстраційно-контрольні форми та класифікатори (класифікаційні довідники – номенклатура справ, класифікатор питань діяльності підприємства тощо).

ІПС підприємства використовується для пошуку інформації за запитом щодо:

- дати отримання, відправлення запиту, адресатів та кореспондентів (кому спрямований і від кого отримано документ);
- змісту доручення, його виконавців і контролерів, термінів виконання, кількості днів прострочення;
- місцезнаходження (зберігання) документа;
- історії, стадії або проміжні результати вирішення питання;
- документи аналогічної змісту тощо;

2) *довідково-інформаційна система (ДІС)*, яка формується з урахуванням цілей, завдань, області, напрямків та специфіки діяльності підприємства.

ДІС може містити:

- перелік потенційних партнерів (об'єктів ділового співробітництва): постачальників сировини і обладнання, споживачів

тощо;

- досьє підприємств - потенційних конкурентів;
- перелік товарів, що декларуються і майна, що переміщується через кордон;
- перелік офіційних (обов'язкових для використання) документів за профілем підприємства (довідкові дані підприємств-партнерів, дані маркетингових досліджень, статистичні, звітні дані підприємства тощо).

Зовнішні джерела інформації

До зовнішніх джерел інформації, що формуються в зовнішньому середовищі і містять інформацію про нього, належать:

- галузеві (регіональні) інформаційні центри;
- міські інформаційні системи (довідкові служби, телефонні довідники);
- спеціалізовані видання, що мають як періодичний, так і неперіодичний характер, в тому числі офіційні видання органів державної влади і управління та довідкова література за відповідним питанням;

- електронні інформаційні бази, доступ до яких здійснюється через Інтернет, каталоги і пошукові системи Інтернету, Інтернет-ЗМІ.

Крім внутрішніх і зовнішніх джерел інформації існують джерела, що носять одиничний або випадковий характер (радіо, телебачення, відповіді на запити, опитування, спеціалізовані виставки, усна інформація, отримана від співробітників підприємства тощо).

Аналіз джерела інформації передбачає оцінку того, наскільки дане джерело відповідає загальним критеріям оцінки інформації.

За *рівнем узагальнення інформації* виділяють джерела, що містять:

- *первинну інформацію*, отриману в результаті вивчення, дослідження, розробок, що є за своїм характером оригінальними;

- *вторинну інформацію* як результат переробки одного або декількох первинних документів (письмових джерел), який фіксується у формі вторинного документа.

Збір та обробка інформації

До основних способів отримання інформації відносяться:

1) фактографія, тобто фіксація фактів без їх аналізу та узагальнення (як правило, це кількісні показники, статистичні дані, факти).

До основних методів отримання фактографічних даних, на

основі яких створюється первинний документ, відносяться:

- спостереження;
- анкетування (опитування);

2) обробка одного або декількох первинних документів (письмових джерел), яка може бути представлена керівнику у вигляді:

- *анотації* (від лат. *annotatio* – зауваження, позначка), тобто короткої характеристики документа з точки зору його призначення, змісту, виду, форми та інших особливостей. Часто використовується в тому випадку, коли потрібно представити короткий огляд літератури, виданої з відповідної теми за певний період. За функціональним призначенням аотації діляться на довідкові та рекомендаційні;

- *реферату* (від лат. *refere* – доповідати, повідомляти), тобто короткого точного викладу змісту документа, що включає основні фактичні відомості та висновки, без додаткової інтерпретації або критичних зауважень автора реферату. Реферування може бути сигнальним, оціночним, рекомендаційним і оглядовим.

Анотація вирішує насамперед тематичну задачу (про що йдеться в змісті даного джерела), а реферування здійснює рішення фактографічного завдання (про що конкретно йдеться в даному джерелі).

Аналіз і узагальнення отриманої інформації

При обробці отриманих даних часто використовуються:

- метод розрахунків (обчислень), що застосовується для підсумовування даних, виведення середніх показників, пропорційних залежностей тощо;

- метод порівняння (зіставлення), що дозволяє робити висновки про загальні закономірності, типізувати окремі ознаки, виводити середні показники, виявляти унікальні критерії і т. д.

Форми надання узагальненої інформації

Вибір форми надання узагальненої інформації обумовлений завданням, яке поставив керівник. Основними формами надання інформації є:

- *усна інформація* – використовується в тому випадку, коли дані необхідні керівнику «для відома», тобто він не планує їх в подальшому узагальнювати, аналізувати або використовувати в якості доказової бази;

- *виписка* - копія частини тексту документа, якщо вона є копією організаційно-розпорядчого документа, слід оформити відмітку про

засвідчення копії;

- *зведена таблиця* – містить виключно необхідну інформацію, спрощує зіставлення даних, що характеризують об'єкти вивчення, що в підсумку дозволяє скоротити час, потрібний для ухвалення рішення, тому використовується для представлення інформації керівнику найчастіше;

- *аналітична довідка (огляд)* – використовується в основному тоді, коли інформація потрібна для подання в сторонні організації.

Зміст цих документів описує етапи інформаційної роботи та фіксує дані, отримані в результаті інформаційного пошуку.

3. Документаційне забезпечення функціонування офісу

Поняття документованої інформації

Велика частина інформації, що використовується в управлінні підприємством, фірмою, фіксується в документах. Офіційним, тобто таким, що має право на використання в підприємстві, може вважатися тільки документ, створений юридичною або фізичною особою, оформлений і засвідчений в установленому порядку.

Електронний документ – документ, в якому інформація представлена в електронно-цифровій формі.

Електронний цифровий підпис (ЕЦП) – реквізит електронного документа, призначений для захисту даного електронного документа від підробки, отриманий в результаті криптографічного перетворення інформації з використанням закритого ключа електронного цифрового підпису та дозволяючий ідентифікувати власника сертифіката ключа підпису, а також встановити відсутність спотворення інформації в електронному документі.

Такі сертифікати повинні бути у всіх сторін документообміну, який зазвичай обслуговується корпоративною мережею конкретного підприємства або галузі. Електронні повідомлення, не підтверджені ЕЦП, не мають юридичної сили.

Склад і обсяг документів, необхідних і достатніх для реалізації покладених на підприємство функцій, а також процедура їх підготовки закріплюється в таблиці форм документів.

Управлінські документи за найменуванням, формою і складом реквізитів повинні відповідати вимогам статуту підприємства та іншим нормативним документам, що містять правила документації.

Організація роботи з документами

Організація роботи з документами – це створення

оптимальних умов для всіх видів робіт з документами. До них можна віднести:

- прийом і реєстрацію;
- розгляд документів керівником;
- порядок проходження документів в підприємстві, їх виконання;
- контроль виконання;
- формування або підготовку і передачу справ в архів.

Всі види роботи з документами, які відбуваються в офісі, входять в зміст поняття «діловодство».

Принципи діловодства

В основу ефективної роботи з документами в сучасному офісі покладено такі принципи:

- оперативність (швидка, чітка робота з документами);
- оснащення сучасними засобами офісної оргтехніки;
- доцільність всіх операцій (кожна операція з документами повинна бути необхідна для підприємства, виправдана кінцевою метою);

- вмиле поєднання документаційного забезпечення управління з бездокументаційним (складання документів тільки в тому випадку, коли це дійсно необхідно або встановлено державними нормативними актами).

Діловодство включає в себе дві складові частини:

- *документування* – діяльність щодо створення документів: підготовка, складання, узгодження, оформлення та виготовлення;
- *документообіг* – рух документів на підприємстві з моменту їх створення, отримання до закінчення виконання, відправлення або здачі в архів.

Раціонально організована система документообігу забезпечує оперативне проходження документів найбільш коротким шляхом з мінімальними витратами часу.

Принципи організації документообігу

1. Централізація операцій з прийому та відправлення документів.

2. Виключення необґрунтованих зворотних рухів при проходженні документа.

3. Організація попереднього розгляду документів, що надійшли (до передачі їх на розгляд керівника).

4. Однократність реєстрації документів, що надійшли в

підприємство і відправляються з підприємства.

5. Винесення конкретних резолюцій, за можливістю точно визначають виконавця, доручення, термін виконання.

Більшість документів, термін виконання яких не визначений в спеціальних нормативних актах, має виконуватися протягом 10 днів, з огляду на, що термін виконання вхідних документів обчислюється з дня їх надходження до підприємства, а тих що виходять – з дня їх підписання.

6. Усунення необґрунтованих погоджень, організація паралельного узгодження, скорочення часу на узгодження документа.

7. Делегування керівником права підписувати документи своїм заступникам та керівникам структурних підрозділів.

8. Виконання технічних операцій з обробки і передачі документів технічним персоналом, безпосередньо творчих операцій – фахівцями і керівниками.

9. Поділ документів, включених в документообіг підприємства, на документопотоки: вхідний, вихідний і внутрішній.

Як правило, окремий документопотік представляє собою документи обмеженого доступу (з грифом «Конфіденційно», «Комерційна таємниця» та ін.), робота з якими ведеться за особливими правилами, під контролем служби безпеки підприємства.

10. Організація чіткого контролю за виконанням тільки найважливіших і першочергових документів. Обов'язковому контролю підлягають:

- усі документи, що надійшли з урядових органів;
- постанови органів місцевої адміністрації;
- накази керівництва підприємства;
- службові листи, що містять прохання або претензії, виконання яких належить до компетенції підприємства.

11. Виділення серед інших так званих «нереєстрованих документів». *Незарєєстровані документи* – це документи, які не потребують виконання і використання в довідкових цілях. Як правило, їх перелік включено в інструкцію з діловодства підприємства (листи-запрошення, привітання, рекламні видання тощо). У цих документів найкоротший маршрут в підприємстві, оскільки вони відразу передаються до відповідних підрозділів.

Розглянуті правила раціональної організації документообігу універсальні, їх потрібно дотримуватися в будь-якому офісі.

4. Робота з конфіденційними інформаційними ресурсами офісу

Класифікація інформаційних ресурсів офісу за рівнем доступності



Інформаційні ресурси можуть бути:

1) *відкритими*, тобто загальнодоступними, що використовуються в роботі без спеціального дозволу, публікуються в засобах масової інформації, оприлюднюються на конференціях,

виступах та інтерв'ю;

2) *обмеженого доступу і використання*, тобто містять відомості, що становлять той чи інший вид таємниці і підлягають захисту, охороні, спостереженню і контролю. Вони в свою чергу діляться на:

а) *секретні* – документи, які містять відомості, що становлять відповідно до законодавства державну таємницю;

б) *несекретні* (конфіденційні) – документи, що включають відомості, що відносяться до недержавної таємниці (службової, комерційної, банківської, професійної, виробничої та ін.) або містять персональні дані громадян.



Конфіденційні документи включають в себе:

- *в державних структурах* – службову інформацію обмеженого поширення, іменовану в чиновницькому побуті інформацією для службового користування, тобто інформацію, віднесену до службової таємниці, а також документи, що мають робочий характер і не підлягають публікації у відкритій пресі;

- *в підприємницьких структурах* – відомості, які їх власник відповідно до законодавства має право віднести до комерційної (підприємницької) таємниці, таємниці підприємства, таємниці майстерності;

- *незалежно від приналежності* – будь-які персональні (особисті) дані про громадян, а також відомості, що містять професійну таємницю, технічні та технологічні нововведення, таємницю підприємств зв'язку, сфери обслуговування тощо.

Їх необхідно охороняти від розкрадань, вивідування або витоку.

Період зберігання, порядок захисту і доступу до конфіденційних документів визначається керівництвом підприємства. Органи державної та місцевої влади не мають права втручатися в їх визначення і охорону, крім особливо важливих випадків.

Загрози безпеці цінних і конфіденційних ресурсів



Виділяють два види загроз безпеки цінних інформаційних ресурсів:

1) *основна загроза* – несанкціонований (незаконний, недозволений) доступ сторонньої особи до документованої інформації і в результаті – володіння інформацією, протиправне її використання і вчинення інших злочинних дій;

2) *вторинні загрози* виникають, коли метою і результатом несанкціонованого доступу зловмисника до інформації є видозміна, модифікація, знищення, фальсифікація, підміна цінних відомостей.

При цьому об'єктом крадіжки зазвичай є не документ, а інформація, зафіксована в документі. Документ як матеріальний носій інформації зазвичай не крадуть, так як подібні дії буде швидко виявлено і буде вжито заходів з пошуку зловмисника.

В основі системи захисту інформації лежить людський фактор, що передбачає відданість персоналу інтересам підприємства. В даному випадку виділяють:

1) *усвідомлене співробітництво* працівника підприємства зі зловмисником, коли працівник усвідомлює злочинний характер цієї співпраці, наприклад з метою помсти керівництву або колективу підприємства, а також з причини підкупу, регулярної оплати послуг і психологічної нестійкості;

2) *неусвідомлена співпраця* співробітника підприємства, наприклад, переманювання обізнаних фахівців обіцянкою кращої матеріальної винагороди, кращими умовами праці та іншими перевагами.

Канали несанкціонованого доступу до інформації

Канал втрати інформації – це шлях переміщення відомостей, повідомлень, фактів від їхнього власника до сторонньої особи або зловмисників.

Канали несанкціонованого доступу можуть бути організаційними і технічними, забезпечуватися легальними і нелегальними методами.

1. *Організаційні канали втрати інформації* – документопотоки, акустична інформація, що виникає в ході нарад, засідань або переговорів. Ці канали базуються на незахищених джерелах (носіях) інформації в підприємстві, якими можуть виступати персонал, документи, електронна інформація в комп'ютерах і мережах. Дані канали нерідко носять кримінальний характер і пов'язані з крадіжкою документів, справ, дисків, комп'ютерів, а також обманом, погрозами, шантажем співробітників, хабарництвом або створенням в офісі підприємства екстремальної ситуації.

В даному випадку, коли мова йде про втрату інформації з вини персоналу, використовується термін «розголошення (розголос) інформації».

2. *Технічні канали витоків інформації* виникають при використанні зловмисником спеціальних технічних засобів розвідки, що дозволяють отримувати інформацію, що захищається без безпосереднього контакту з персоналом підприємства, документами, справами і базами даних. Оскільки будь-яка управлінська діяльність завжди пов'язана з обговоренням цінної інформації в кабінетах або за лініями зв'язку, виготовленням, розмноженням документів тощо, то все це відкриває великі технічні можливості для зловмисника, коли він має відповідне обладнання та прилади промислового шпигунства.

В даному випадку використовується термін «*витік інформації*» – втрата інформації за рахунок її перехоплення за допомогою технічних засобів розвідки, технічними каналами. Цьому витоків сприяє широке використання сервісів обміну файлами, при тому, що будь-який, навіть самий захищений сервіс є публічно доступною «хмарою». Фактори, що сприяють утворенню каналів несанкціонованого доступу до інформації:

- непрофесійний підбір персоналу;
- відсутність системи мотивацій співробітників;
- поганий психологічний клімат в колективі;
- практика віддаленої роботи з конфіденційними документами;
- використання мобільних пристроїв для зберігання інформації;
- недосконала технологія обробки конфіденційних документів і електронної інформації;
- невміння організувати захист інформації в процесі нарад і переговорів.



Захист конфіденційної інформації

Забезпечення захисту конфіденційних документів (КД) включає:

- правила віднесення інформації до КД;
- ведення діловодства, що відноситься до КД;
- засоби захисту конфіденційної інформації (організаційні та технічні);

- контроль за дотриманням правил зберігання КД.

Для дотримання правил роботи з КД керівник підприємства своїм наказом визначає коло осіб, які мають право доступу до цієї інформації, а також призначає відповідальну посадову особу за використання, облік і зберігання документів. Відповідальність за збереження КД і запобігання втрати або конфіденційності несуть керівники підприємств.

Для роботи з КД співробітник повинен бути забезпечений:

- постійним робочим місцем;
- особистим сейфом, кейсом для зберігання і перенесення КД;
- номерною особистою металевою печаткою.

Прочитані листи КД завжди повинні лежати текстом вниз. При виході з приміщення на будь-який час виконавець повинен прибрати в сейф всі документи і матеріали, замкнути його.

Захист інформації при проведенні нарад і переговорів

Будь-яка конфіденційна нарада організовується в спеціальному приміщенні, обладнаному засобами технічного захисту інформації. У них не повинні знаходитися прилади, обладнання та технічні засоби, які безпосередньо не використовуються для забезпечення ходу наради (наприклад, телефони міської мережі, телевізійні та радіоприймальні пристрої тощо). Дозвіл на проведення конфіденційних нарад і переговорів із запрошенням представників інших підприємств дає виключно перший керівник підприємства.

Після закінчення конфіденційної наради співробітник служби безпеки оглядає приміщення, замикає його, опечатує і здає під охорону.

Всі екземпляри документів, прийнятих на нараді, повинні мати гриф обмеження доступу.



Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення понять «інформація» і «документ». Вкажіть, в чому полягає відмінність між даними поняттями.

2. Вкажіть, які інформаційні ресурси потрібно використовувати в підприємстві.

3. Якщо Вам необхідно відправити лист, який містить зобов'язання оплатити надані послуги, то який вид зв'язку Ви використаєте, щоб лист зберіг свою юридичну силу? Обґрунтуйте.

4. Що таке документообіг, і які до нього пред'являються вимоги?

5. Поясніть, чому завжди слід пам'ятати, що факт документування різко збільшує ризик загрози інформації.

6. Які технічні канали витоку інформації Вам відомі? Назвіть способи їх перекриття.

7. Назвіть способи, якими, на Вашу думку, можна мінімізувати загрози втрати цінної інформації через навмисні дії працівника підприємства.



Використана література

[2; 17; 21]



ДОКУМЕНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Функції та класифікація документів.
2. Реквізити управлінських документів і правила їх оформлення.
3. Загальні вимоги до оформлення документів.
4. Правила комп'ютерного оформлення документів.
5. Вимоги до змісту та оформлення найбільш уживаних документів.

1. Функції та класифікація документів

Документ (з лат. «*documentum*») – повчальний приклад, спосіб ведення) – це основний вид писемного ділового мовлення, що є засобом фіксації на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та результати розумової діяльності людини. Він оформлений у встановленому порядку і відповідно до чинного законодавства має юридичну силу.

Як джерело та носій інформації документи широко використовують у повсякденному житті, вони сприяють удосконаленню внутрішньої організації підприємств, установ та закладів різного типу, є підставою для прийняття рішень та проведення довідково-пошукової роботи, є засобом засвідчення, спростування чи доведення окремих фактів. За допомогою документів налагоджуються офіційні, службові, ділові, партнерські контакти між людьми та державами.

У людському суспільстві документи виконують багато функцій, основною з яких є інформаційна. Похідними від основної є функції: доказова, облікова та управлінська.

Документ має відповідати таким основним вимогам:

- видаватися уповноваженим органом або особою відповідно

до її компетенції;

- не суперечити чинному законодавству і директивним вказівкам вищих органів влади;

- бути точним, достовірним і переконливим;

- бути належно відредагованим та оформленим відповідно до чинних стандартів;

- містити конкретні й змістовні вказівки та пропозиції;

- бути придатним для тривалого зберігання.

Дотримання цих вимог у практичній роботі з документами дає змогу скоротити час на їх складання та опрацювання, а також організувати чіткий контроль за проходженням і виконанням, налагодити нові ділові відносини та продемонструвати ступінь володіння навичками професійного спілкування.

Правильно складений та оформлений документ є свідченням високого рівня культури його виконавця. Тому важливим і невідмінним складником фаховості майбутнього працівника будь-якого профілю є набуття вмінь та навичок роботи з документами.

Відповідно до загальних ознак документи поділяють на:

1. За способом фіксації інформації:

- *письмові* – рукописні або виготовлені за допомогою друкарських пристроїв та розмножувальної техніки;

- *графічні* – документи, в яких зображення об'єктів передано за допомогою ліній, штрихів, світлотіні (графіки, рисунки, малюнки, схеми, плани);

- *фото- й кінодокументи* – створені способом фотографування й кінематографії (фото- і кіноплівки, фотокартки);

- *фонодокументи* – створюються за допомогою будь-якої системи звукозапису й відтворюють звукову інформацію (запис під час проведення засідань, зборів, нарад тощо).

2. За призначенням:

- *організаційні* – документи, які закріплюють функції, обов'язки та права органів протягом тривалого часу (положення, статуту, правила, інструкції тощо);

- *розпорядчі* – документи, за допомогою яких здійснюється розпорядча діяльність, оперативне керівництво в конкретній установі, організації, фірмі, на підприємстві (постанови, розпорядження, накази, вказівки, ухвали тощо);

- *інформаційні* – документи, що містять інформацію про фактичний стан справ в установі. Вони є підставою для прийняття розпорядчих документів і мають допоміжний характер порівняно з

організаційно-розпорядчою документацією. Інформація, що міститься в них, може спонукати до дії або бути лише доведена до відома (довідки, протоколи, акти, доповідна і пояснювальна записка, доповіді, звіти, плани робіт тощо).

3. *За назвою:*

- заява;
- автобіографія;
- резюме;
- протокол;
- наказ;
- доручення;
- розписка тощо.

4. *За походженням:*

- *службові* – документи, що стосуються діяльності підприємств, установ, організацій;
- *особисті* – документи, які стосуються конкретних осіб поза межами виконання службової діяльності.

5. *За місцем складання:*

- *внутрішні* – документи, чинні в межах організації, установи, де їх складено;
- *зовнішні* – документи, які є результатом спілкування між різними установами, організаціями чи службовими особами, що їх представляють (вхідні та вихідні документи).

6. *За формою:*

- *стандартні* (типові) – документи, складені за зразком, мають однакову форму і заповнюються в певній послідовності за обов'язковими, строго регламентованими правилами. Документи високого рівня стандартизації (трафаретні) виготовляються друкарським способом: незмінна частина тексту документа існує у вигляді бланка, а для змінної залишають вільні місця;
- *індивідуальні* – документи, які створюють у кожному конкретному випадку для вирішення окремих ситуацій.

7. *За терміном виконання:*

- *нетермінові* (звичайні, безстрокові) – документи, які розглядають згідно з черговістю надходження;
- *термінові* – документи, термін розгляду яких визначено законом, відповідним правовим актом або адміністрацією, а також документи, що мають позначку «*Терміново*» або «*Дуже терміново*».

8. *За ступенем гласності:*

- *несекретні* – звичайні, для службового користування;

- *секретні* (таємні) або *цілком секретні* (цілком таємні) – документи цього виду мають спеціальну позначку «*Таємно*» або «*Цілком таємно*». Розголошення змісту такого документа призводить до кримінальної відповідальності.

9. *За стадіями створення:*

- *оригінали* – основний вид документа, перший і єдиний його примірник;

- *копії* – це точне відтворення оригіналу.

Розрізняють такі *види копій*:

а) *відпуск* – повна копія відправленого з установи документа, яка залишається у відправника;

б) *витяг* – копія не всього документа, а лише його частини, наприклад, витяг з протоколу;

в) *дублікат* – другий примірник документа, який видають у разі втрати оригіналу, має юридичну силу оригіналу.

10. *За складністю:*

- *прості* – містять інформацію з одного питання;

- *складні* – містять інформацію щодо двох і більше питань.

11. *За терміном зберігання:*

- *тимчасового зберігання* – термін зберігання встановлюють у межах 10 років;

- *тривалого зберігання* – термін зберігання обмежується 10 роками;

- *постійного зберігання* – для цих документів не існує терміну давності.

12. *За технікою відтворення:*

- *рукописні*;

- *відтворені механічним способом*;

- *відтворені електронним способом*.

13. *За спеціалізацією:*

- *загальні*;

- *з адміністративних питань*;

- *спеціалізовані* – сукупність документів, які взаємодіють, створюють цілісність. Виділяють системи документації з фінансових, юридичних, комерційних та інших питань.

Діяльність, що охоплює документування й організацію роботи з документами в процесі здійснення управлінських дій, називають *офіс-менеджментом*, або *діловодством*. У цій роботі беруть участь усі працівники апарату управління: одні – створюють документи, інші забезпечують їх передавання, треті керуються документами в практичній діяльності.

2. Реквізити управлінських документів і правила їх оформлення

Документ становить сукупність окремих елементів, які називають *реквізитами*. Залежно від виду ділового папера набір реквізитів і порядок їхнього розташування різний. Однак існують встановлені єдині моделі побудови однотипних документів – формуляр-зразок, що відповідає вимогам чинних державних стандартів.

Формуляр-зразок встановлює такий склад реквізитів:

1. Державний герб України.
2. Емблема організації чи підприємства.
3. Зображення державних нагород.
4. Код установи, організації чи підприємства за Українським класифікатором підприємств і організацій (УКПО).
5. Код форми документа за Українським класифікатором управлінської документації (УКУД).
6. Назва міністерства або відомства.
7. Повна назва організації, установи чи підприємства.
8. Назва структурного підрозділу.
9. Індекс підприємства зв'язку, поштова адреса, номер телефону, факсу, номер рахунка в банку, електронна адреса.
10. Назва виду документа.
11. Дата.
12. Індекс (вихідний номер документа).
13. Посилання на індекс і дату вхідного документа.
14. Місце укладання або видання.
15. Гриф обмеження доступу до документа.
16. Адресат.
17. Гриф затвердження.
18. Резолюція.
19. Заголовок до тексту.
20. Відмітка про контроль.
21. Текст.
22. Відмітка про наявність додатка.
23. Підпис.
24. Гриф погодження.
25. Віза.
26. Печатка.
27. Відмітка про засвідчення копії.
28. Прізвище виконавця та номер його телефону.
29. Відмітка про виконання документа й скерування його до

справи.

30. Відмітка про перенесення відомостей на машинний носій.

31. Відмітка про надходження документа.

32. Запис про державну реєстрацію.

На основі формуляра-зразка проєктують бланки документів, тобто друковану стандартну форму документа, що містить тільки ті реквізити, які відповідають змісту документа і фіксують постійну інформацію. Звичайно виготовляють бланки для документів з високим рівнем стандартизації (довідки, доручення, договори, супровідні листи тощо). Вони мають трафаретне текст-дослівне відтворення постійної інформації (постійні реквізити) з пропусками для подальшого заповнення (змінні реквізити).

Встановлено два *види бланків*:

1) загальний (для виготовлення наказів, протоколів, розпоряджень, постанов, вказівок тощо);

2) для службових листів.

Виготовлення бланків конкретних видів документів допускають, якщо їх кількість на рік перевищує 200 одиниць. Бланки друкують на білому папері або папері світлих тонів формату А4 (210x297 мм) або формату А5 (148x210 мм). При меншій кількості документів користуються штампелем, який містить групу реквізитів і їхніх постійних частин, що відтворюються у вигляді єдиного блока. Склад і розташування реквізитів у штампелі мають відповідати вимогам ДСТУ 4163-2003.

Застосування бланків надає інформацію офіційного характеру, підвищує культуру ділового спілкування.

Для бланків документів встановлено два варіанти можливого розташування реквізитів:

- кутовий;

- поздовжній.

Поздовжнє розташування реквізитів доцільне в тих випадках, коли назва складається з великої кількості слів і не може розміститися на площі, відведеній державним стандартом для кутового розміщення, наприклад, назва організації разом із назвою вищої інстанції.

Загальні правила оформлення реквізитів

1. *Державний герб України* – Тризуб.

Розташовується посередині бланка або у кутку над серединою рядка з назвою організації.

2. Емблема організації чи підприємства.

Розміщується поряд з назвою організації. Як емблему можна використовувати товарний знак, зареєстрований у встановленому порядку.

3. Зображення державних нагород.

Розташовується у верхньому лівому кутку або посередині документа.

4. Код підприємства, установи, організації.

Розташовується у верхньому правому кутку.

5. Код форми документа.

Розташовується у верхньому правому кутку під кодом підприємства, організації, установи.

6. Назва міністерства або відомства, якому підпорядковується установа (назва вищої установи або засновника).

Розташовується посередині рядка або у верхньому лівому кутку.

7. Повна назва установи, організації або підприємства – автора документа.

Розташовується посередині рядка або у верхньому лівому кутку під попереднім реквізитом. Може наноситися за допомогою штампа або друкарським способом.

8. Назва структурного підрозділу.

Розташовується у верхньому лівому кутку або під попереднім реквізитом. Дозволяється друкувати машинописним способом. Усі реквізити, що позначають автора документа, розміщують у такій послідовності, яка чітко передає їхню підлеглість. Усі назви подають у називному відмінку.

Приклад

*Міністерство освіти і науки України
Державний біотехнологічний університет*

Факультет менеджменту, адміністрування та права

9. Індекс підприємства зв'язку, поштова адреса, номер телефону, факсу, номер банківського рахунка, електронна адреса.

Розташовується у верхньому лівому кутку, оформляється відповідно до поштових правил:

вул. Алчевських, 44, м. Харків, 61002, тел. (057) 7164-154.

На бланку для листів, що призначені для виконання розрахункових операцій, вказується номер розрахункового рахунка у відділенні банку, наприклад:

Розрахунковий рахунок МН5324749215149 в відділенні

Приватбанку м. Харкова МФО 111321.

10. Назва виду документа.

Розташовується зліва або посередині сторінки. Є в усіх документах, крім листів. Залежно від назви встановлюється формуляр, структура тексту, особливості викладу. Допомогає кращому сприйняттю тексту, його швидкій обробці, полегшує роботу з ним.

11. Дата.

Документ датують днем його створення або затвердження. Документи колегіальних органів (протоколи, акти та ін.) датують днем, коли відбулася подія, яку задокументовано. На бланках дату підписання документа ставлять у лівій верхній частині разом з індексом на спеціально відведеному для цього місці. Якщо документ складено не на бланку (заява, характеристика, автобіографія тощо), то дату ставлять під текстом зліва.

Існує два *способи подання дати*:

- цифровий;
- цифрово-словесний.

Цифровий передбачає написання трьох пар арабських цифр на позначення дня, місяця, року: 01.03.24 або 25.06.24 (крапки ставимо між парами). Цифрово-словесний має такий вигляд: 1 березня 2024 року або 25 червня 2024 р. Його використовують у документах матеріально-фінансового характеру.

Дати на певну тривалість події, заходу, роботи записують у такий спосіб: з 15.10 до 10.11.24 або з 15.12.23 до 10.01.24.

12. Індекс.

Розташовується у верхній частині сторінки зліва. Цей реквізит забезпечує оперативний пошук документа, контроль виконання. Складається з трьох пар арабських цифр, де перша пара – індекс структурного підрозділу, в якому уклали документ; друга пара – номер справи за номенклатурою для підрозділу; третя пара – порядковий номер за журналом обліку, наприклад: № 12-14/43.

13. Посилання на індекс і дату вхідного документа.

Розташовується у верхній частині сторінки зліва. Містить дату та індекс, вказані установою, яка уклала чи видала документ, наприклад: на №12-14/43 від 21.01.24.

Таке посилання роблять у разі оформлення листа-відповіді. Це допомагає організації, що одержує лист, знайти копію документа, на який отримано відповідь. Укладач відповіді переписує дату та індекс вхідного документа.

14. Місце укладання чи видання.

Розташовується у верхній частині сторінки зліва. Містить назву міста чи населеного пункту, де видано документ.

15. Гриф обмеження доступу до документа.

Розташовується з правого боку під кодом форми документа. Записують від середини рядка: «Для службового користування», «Таємно», «Цілком таємно».

16. Адресат.

Розташовується з правого боку у верхній частині сторінки. Складається з таких елементів:

- назва установи, організації, підприємства (у називному відмінку);
- назва структурного підрозділу (у називному відмінку);
- назва посади особи-адресата (у давальному відмінку);
- прізвище та ініціали особи-адресата (у давальному відмінку);
- поштова адреса.

Кожну із частин пишуть з нового рядка. Розділових знаків між частинами не ставлять.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України № 1446 від 22 грудня 1997 р. внесено зміни у правила оформлення поштової адреси, а також місця її подання на конверті. Адресу відправника (адресанта) пишуть у лівому верхньому куті конверта.

Приклад

*Петренко М.С.
вул. Ярослава Мудрого, 20, кв. 2
м. Харків-002
61002*

Адресу одержувача (адресата) зазначають у правому нижньому куті конверта.

Приклад

*Сидоренку Олександрю Вікторовичу
вул. Спортивна, 15,
м. Лозова,
Харківська обл.,
65132*

17. Гриф затвердження.

Розташовується у верхній правій частині документа. Затвердження – спосіб засвідчення документа після його підписання, який санкціонує поширення дії документа на визначене коло структурних підрозділів, організацій чи службових осіб. Елементи

грифу затвердження:

- слово «ЗАТВЕРДЖУЮ» (великими літерами без лапок);
- назва посади особи, яка затверджує документ;
- особистий підпис;
- розшифрування підпису (ініціали та прізвище особи, яка затвердила документ);
- дата затвердження.

Якщо документ затверджується спеціальним розпорядчим актом, на документі зазначають гриф за такою формою:

ЗАТВЕРДЖУЮ

Наказ Міністерства освіти і науки України від 20.04.24 № 105.

18. Резолюція.

Це напис на документі, який робить керівник установи. Він містить вказівки щодо виконання цього документа.

Розміщується у верхній лівій частині першої сторінки документа. Якщо це місце зайняте іншим реквізитом, то резолюцію вміщують на будь-якій вільній площі лицьового боку сторінки документа, крім полів. Складається з таких елементів:

- прізвище та ініціали виконавця, якому буде надіслано документ;
- вказівка про порядок і характер виконання документа;
- термін виконання документа;
- особистий підпис керівника;
- дата.

Як виконавців у резолюції зазначають службових осіб, а не структурні підрозділи. Відповідальною за виконання документа є особа, яку названо в резолюції першою. На документі має бути не більше однієї резолюції. Інші резолюції можливі тільки тоді, коли є потреба деталізувати порядок виконання документа. Якщо документ підлягає поверненню або треба деталізувати порядок його виконання, резолюцію оформляють на окремих аркушах чи спеціальних бланках. Загальні вказівки формулюють так: «До виконання»; «До друку»; «До відома»; «До наказу»; «Вжити заходів»; «Обговорити питання» та ін.

19. Заголовок до тексту.

Друкують малими літерами, розміщують під назвою виду документа. Відображає головну ідею документа і, здебільшого, починається прийменником про, наприклад: «Про порушення дисципліни»; «Про надання приміщення в оренду» тощо. Має бути лаконічним і точним, якнайповніше розкривати зміст документа.

Якщо у документі йдеться про кілька питань, заголовки може бути узагальненим.

Текст документа, надрукований на аркуші формату А5, можна подавати без заголовка. Заголовки не складають до текстів телефонограм, телеграм та повідомлень.

20. Відмітка про контроль.

Ставлять на документах, що вимагають виконання (вжиття певних заходів) чи відповіді, у вигляді букви «К» (контроль). Розташовують з лівого боку у верхній частині поля першої сторінки документа.

21. Текст.

Основний реквізит документа. Складається з таких логічних елементів:

- вступу;
- доказу;
- закінчення.

У вступі адресата готують до сприйняття теми; у доказі викладають суть питання; у закінченні формулюють мету, заради якої складено документ. Закінчення може бути активним чи пасивним. Активне точно зазначає, яку дію має виконати адресат; мета пасивного – поінформувати адресата про якийсь факт, обставину тощо. Розташовується на всю ширину сторінки (від поля до поля).

22. Відмітка про наявність додатка.

Додатки до документа можуть бути трьох видів:

а) додатки, що затверджуються або вводяться в дію розпорядчими документами (додатки до розпорядчих документів);

б) додатки, що є самостійними документами і надсилаються із супровідним листом;

в) додатки, що пояснюють або доповнюють зміст основного документа.

У розпорядчому документі відомості про наявність додатків зазначають у тексті, наприклад:

Розробити і подати на затвердження графік комплексного плану наукової організації праці (НОП) за формою, зазначеною у додатку.

Додатки до розпорядчого документа мусять мати відмітку з посиланням на цей розпорядчий документ, його дату і номер. Відмітку роблять у верхньому правому полі першої сторінки додатка.

Додатки до розпорядчих документів підписують керівники структурних підрозділів установи на останній сторінці додатка.

Відомості про наявність додатків до планів, звітів, протоколів, повідомлень, листів тощо оформляють у такому порядку:

1) якщо документ має додатки, про які згадується у тексті, або ті, що пояснюють його зміст, то відмітку про це оформляють так:

Додаток: на 2 арк. у 3 прим.;

2) якщо документ має додатки, не зазначені в тексті, то їх потрібно перелічити із вказівкою на кількість сторінок у кожному з них і кількість примірників, наприклад:

Додаток: «Проект реконструкції ділянки» на 5 арк. у 2 прим.

Якщо додаток залишається у справі, то зазначається:

Додаток: на 2 арк. лише адресатові.

У разі великої кількості додатків окремо складають їхній опис, а в самому документі після тексту зазначають:

Додаток: відповідно до опису на 7 арк.

Якщо додаток надсилається не за всіма зазначеними в документі адресами, відмітку про наявність додатка оформляють за формою:

Додаток: на 5 арк. у 2 прим, на першу адресу.

23. Підпис.

Обов'язків реквізит будь-якого документа. Підписують, як звичайно, перший примірник документа. До складу підпису входять:

- найменування посади (з лівого боку);
- підпис (між назвою посади і прізвищем);
- ініціали й прізвище особи, яка підписала документ (праворуч), наприклад:

Директор рекламної агенції «Світоч» (Підпис) О.М. Коваленко

У разі надсилання документа одночасно кільком установам вищого рівня керівник підписує всі примірники.

Якщо надсилають документ одночасно кільком установам, що належать до сфери управління установи, підписують тільки оригінал, який залишається у справі установи-автора, а на місця розсилають засвідчені канцелярією примірники.

Два підписи і більше ставлять на документах, за зміст яких відповідає кілька осіб (грошово-фінансових документах, угодах тощо).

Підписи кількох службових осіб на документах розташовують один під одним у послідовності, що відповідає посаді, наприклад:

Директор (Підпис) О.В. Санін

- розшифрування підпису;
- дати.

Грифи погодження розташовують нижче від реквізиту «*підпис*» або на окремій сторінці.

Якщо зовнішнє погодження документа здійснюється з колегіальним органом, то гриф погодження оформляють так:

ПОГОДЖЕНО

Протокол засідання атестаційної колегії Міністерства освіти і науки України від 20.06.20 р. №19.

25. Віза.

Внутрішнє погодження проекту документа - це його візування. Віза складається з:

- особистого підпису особи, що візує;
- дати.

У разі потреби зазначається посада особи, що візує, і розшифровується її підпис (ініціали та прізвище):

Завідувач кафедри кібернетики (Підпис) М.І. Шаренко

Дата

Невеликі зауваження (1-2 рядки) розташовують перед візою, наприклад: «*Не заперечую*»; «*Клопочу по суті заяви*»; «*Вважаю, що пункт 2 треба доопрацювати*» тощо. Якщо зауважень чи доповнень більше, їх оформляють на окремому аркуші.

У разі внутрішнього погодження візи ставлять на першому примірнику документа, а листи чи інші вихідні документи візують на примірнику, який залишається в установі.

26. Печатка.

Печатка – це обов'язків реквізит документів, що вимагають особливого засвідчення. Печатки є гербові та прості. Гербова печатка прикладається до документів, що засвідчують юридичні або фізичні права осіб; до статутів, положень, які вимагають відбитку печатки, та ін. Прості печатки мають різну форму: круглу, квадратну, трикутну. Герб на них не зображується. Просту печатку прикладають до документів, що виходять за межі організації, до розмножених примірників розпорядчих документів для їх розсилання, до довідок з місця роботи тощо. Печатку треба проставляти так, щоб вона захоплювала останні кілька літер найменування посади особи, яка підписала документ.

27. Відмітка про засвідчення копії.

У правому верхньому кутку пишуть слово «*Копія*»; під реквізитом «*підпис*» – слово «*Правильно*»; дата; посада виконавця;

підпис і його розшифрування. Якщо потрібно, підпис засвідчують печаткою.

28. Прізвище виконавця та номер його телефону.

Цей реквізит обов'язків у вихідних документах (листах, довідках, висновках). Складається з:

- прізвища виконавця;
- номера його службового телефону.

Ставиться в нижньому лівому кутку зворотного або лицьового боку останньої сторінки документа.

Приклад

*виконавець: І.В. Остапенко
тел. 7240-737*

29. Відмітка про виконання документа й скерування його до справи.

Цей реквізит розміщується в лівій або центральній частині нижнього поля першої сторінки документа. Він містить такі відомості:

- стислу довідку про виконання;
- дату скерування документа до справи;
- підпис керівника структурного підрозділу або виконавця.

Приклад

До справи № 08/62.

Питання вирішено позитивно у телефонній розмові 05.06.20 (посада, ініціали, прізвище).

Відмітка «До справи» свідчить про те, що роботу над документом закінчено.

30. Відмітка про перенесення відомостей на машинний носій.

Розміщується після тексту на нижньому правому полі першої сторінки документа. Містить:

- запис «Інформація перенесена на машинний носій»;
- підпис особи, відповідальної за перенесення інформації;
- дату перенесення.

31. Відмітка про надходження документа.

Містить:

- скорочену назву організації, що отримала документ;
- дату його надходження.

Цю відмітку записують чи проставляють за допомогою гумового штемпеля організації (реєстраційного штампа). Відбиток штампа містить:

- назву організації;

- дату надходження;
- індекс документа.

Відмітку про надходження розташовують на нижньому правому полі першої сторінки документа.

32. Запис про державну реєстрацію.

Запис про державну реєстрацію фіксують тільки на нормативно-правових актах органів державної влади, долучених до державного реєстру відповідним Указом Президента України. Його розташовують після номера акта чи після грифа затвердження.

3. Загальні вимоги до оформлення документів

Для виготовлення службових документів встановлено два формати паперу – А4 (210x297 мм) та А5 (148x210 мм). Усі реквізити документа розміщують у межах робочої площі сторінки, тобто площі уніфікованої форми чи бланка документа, яка призначена для заповнення основними реквізитами. З країв сторінки залишають вільне незаповнене місце-поля, або береги, документа. Вони призначені для закріплення документа в технічних засобах зберігання, а також для нанесення спеціальних позначок і зображень. Установлено такі розміри берегів формуляра-зразка для формату паперу А-4: лівого – 30 мм; правого – 10 мм; верхнього – 20 мм; нижнього – 20 мм.

Реквізити на сторінці документа розміщують паралельно короткій стороні аркуша. У документах, що виготовляються на аркушах формату А4 і змістова частина яких має вигляд табличних форм, допускають розміщення основних реквізитів паралельно довгій стороні.

Документи оформляють переважно з одного боку аркуша. Якщо документ оформляють також і на звороті, то відповідно міняються місцями лівий і правий береги, а нижній та верхній залишаються без змін.

Не завжди документ можна розмістити на одній сторінці. Якщо документ займає більше, ніж одну сторінку, то слід пам'ятати, що:

- на наступну сторінку не можна переносити лише підпис. Обов'язково має бути не менше двох рядків тексту;
- лише перша сторінка документа оформляється на бланку. Друга і наступні сторінки – чисті аркуші паперу такого ж розміру і якості;
- не бажано відривати один рядок від абзацу чи слово від речення і переносити його на наступну сторінку або залишати на

попередній.

Нумерація сторінок.

У документах, оформлених на двох і більше аркушах паперу, сторінки нумерують. При нумерації слід керуватися такими основними правилами:

- нумерація починається з другої сторінки;
- номери проставляють посередині верхнього поля аркуша арабськими цифрами без будь-яких пунктирних знаків та слова «сторінка» на відстані не менше ніж 10 мм від краю;
- якщо текст оформляють з обох боків аркуша, то номери сторінок ставлять вгорі скраю: парні – зліва, непарні – справа.

Рубрикація тексту.

Використовують різні види рубрикації. Найпростішим із них є поділ на абзаци. Можливе використання традиційної і нової системи рубрикації. Традиційна рубрикація базується на використанні римських (для розділів) та арабських (для параграфів) цифр. Однотипні засоби рубрикації застосовують до однорідних частин. Нова система рубрикації ґрунтується на використанні лише арабських цифр. Номер кожної частини охоплює всі номери відповідних частин вищих ступенів поділу, наприклад:

Традиційна система рубрикації	Нова система рубрикації
Розділ I.	Розділ 1.
§1. 1.1.	§1. 1.1.
§2. 1.2.	§2. 1.2.

Особливості мови ділових паперів.

Мова ділових паперів відповідає загальнолітературним нормам сучасної української мови, які безпосередньо не пов'язані з особливостями того чи іншого функціонального стилю. Вимога зрозумілості мови ділових паперів означає вживання загальновідомих, зрозумілих усім мовцям слів, офіційних термінів у значенні, яке закріплюють за ними словники.

Однак мова не є пасивним фіксатором змісту документа, а виконує активну регульовальну функцію, тобто добір мовних засобів безпосередньо впливає на дієвість документів. Адже ділові папери – не матеріал для читання, а засіб спонукання до дії. Саме цій меті повинна бути підпорядкована мова ділового документа.

Людина, яка їх складає, мусить добре володіти українською літературною мовою, зокрема тим її варіантом, який обслуговує сферу ділових стосунків та має писемну форму вияву.

Мовні засоби документів мають відповідати таким основним

засадам:

1. Об'єктивність.

Особистий момент у документах зведений до мінімуму. Це досягається вживанням мовних одиниць, які не називають особи мовця чи співрозмовника та дій, які вони виконують. Від першої особи викладають прохання або пропозицію, висловлену в заяві, інформацію, подану в автобіографії, доповідній чи пояснювальній записці, розпорядчих документах, рекомендаційному листі, наприклад:

Прошу звільнити мене від занять...;

Я, Іваненко Захар Петрович, народився...;

Доводжу (доводимо) до Вашого відома...;

Я не з'явився на заняття...;

Наказую...;

Пропоную...;

Знаю претендента ...;

Об'єктивність документів пов'язана з використанням безособових конструкцій – односкладних безособових речень, присудок в яких виражений формою інфінітива дієслів, безособовими дієсловами та предикативними формами дієслів на *-но*, *-то*, предикативними прислівниками, наприклад: *«Запропоновано внести на розгляд питання про ...»*.

Об'єктивності надає документам текст, викладений від третьої особи, наприклад: *«Комісія ухвалила...»*; *«Університет гарантує...»*.

2. Стандартність.

Стандартність документів на рівні мовних засобів передбачає використання готових, перевірених практикою словесних формул, які легко сприймаються і точно описують ситуацію, яка неодноразово повторюється. Стандартизація мови документів дає змогу скоротити кількість зайвої інформації, швидко та ефективно її опрацювати. За даними інженерної психології, стандартизований текст сприймається в 8-10 разів швидше, ніж оригінальний. Стандартизовані мовні звороти виступають як сигнал певного типу інформації, наприклад: *«У порядку надання технічної допомоги...»* (лист-прохання). Якщо службова особа відмовляється від стандартного викладу, це може означати, що цьому документові, справі надають особливої ваги, зумовленої винятковістю, незвичайністю ситуації.

Стандартизація мови ділових паперів відбувається здебільшого на синтаксичному та лексичному рівнях. Стандартні речення - це тип

речень загального зразка, з чітко визначеним порядком розміщення його складових частин, членів речення і словесного наповнення конкретної синтаксичної моделі, наприклад: *«Заслухавши та обговоривши...»*; *«Комісія прийшла до висновку»*; *«Рішення остаточно і оскарженню не підлягає»*.

Основними лексичними засобами стандартизації мови ділових паперів є канцеляризми або кліше.

Канцеляризм – це слово або стійке словосполучення, граматична форма чи конструкція, які визначають специфіку адміністративно-канцелярського підстилю офіційно-ділового стилю літературної мови. Відзначаються сухістю, беземоційністю, словотвірною одноманітністю, наприклад:

Заява. Доповідна записка. Витяг з протоколу. Довести до відома... Цей факт засвідчує...

Сучасною тенденцією більшості розвинених країн є «усування канцеляризму». Канцелярський стиль стає анахронізмом, а отже, перешкоджає ясності та спричиняє дискомфорт. Не варто боятися «пускати» у професійну сферу форми, властиві живій мові, які не тільки не зіпсують стилю, а, навпаки, зроблять його комунікативно повноцінним. Наприклад, вислів *«На сьогоднішній день відповідні роз'яснення з цього питання відсутні»* можна подати у такому відредагованому варіанті: *«Відповідних роз'яснень щодо цього досі немає»*.

Механічне перенесення словесних формул (кліше), термінологічних сполук з ділових паперів в усне мовлення, публіцистичний чи художній стиль породжує мовний штамп (трафарет, шаблон, мовний стереотип з негативним забарвленням) – вислів, який механічно відтворюється і в результаті багаторазового повторення втратив свою образність і стилістичну виразність. Уживання мовних штампів у невідповідному контексті вважають порушенням мовної норми, наприклад: *«Нам треба зустрітися з метою обговорення питання...»* замість *«Нам треба зустрітися, щоб обговорити...»*; або *«Я прибув на зібрання»* замість *«Я прийшов (приїхав) на зібрання»*.

3. Логічна послідовність.

Усі частини документа логічно пов'язані. Це виявляється в межах речення чи тексту документа, які будуються з чітким дотриманням послідовності викладу матеріалу, вмотивованим порядком розташування змістових частин тексту (вступ, основна частина, висновки) та поділом його на абзаци, пункти, підпункти.

Мовними засобами реалізації виступають слова, які вказують на причинно-наслідкові зв'язки (*тому що; оскільки; через те, що; внаслідок того, що*), підкреслюють наступність, черговість подій або явищ (*спочатку, водночас, одночасно, потім, насамкінець*), виражають протиставлення (*не ... а*), позначають результативність виконання дій (*отже, таким чином, в результаті*).

Логічна послідовність передбачає вміння виділяти основне в документі та зробити його очевидним для реципієнта.

4. Ясність викладу, точність опису.

Документ має бути зрозумілим, не викликати двозначності. Це досягається тоді, коли працівник глибоко проникає в суть справи і вміє дібрати слова і вислови, які дають змогу точно описати події чи явища об'єктивної дійсності, правильно користується термінами, уникає вузько вживаних професіоналізмів.

Особливої точності та ясності потребують формулювання наказів, прохань, розпоряджень.

5. Свобода від суперечностей.

У документі не може бути смислової суперечності, коли аргументи суперечать один одному.

Одночасно форма вираження не має суперечити змісту висловлювання, наприклад, прохання, що висловлене у формі наказу: *«Дозвольте повернутися до виконання своїх обов'язків!»*.

Текст документа є зразком офіційно-ділового стилю. Тому слова і вислови, які мають розмовний характер або є емоційно забарвлені, суперечать мовностилістичним вимогам цього стилю.

6. Переконалівість.

Забезпечується обґрунтуванням висловленої в документі думки, доказовістю матеріалу, точністю в доборі цифрової інформації та фактів.

Переконливим діловий папір робить також вмінням розмістити матеріал – усе важливе слід подавати в документі, а інше оформляти у вигляді додатків.

7. Лаконічність.

Лаконічним вважають документ, в якому немає багатослівної аргументації, зайвих слів та повторень.

Лаконічності можна досягти вживанням простих речень, загальноприйнятих скорочень, умовних позначень, а також стандартних зворотів мови.

Стежити за тим, щоб кожен аспект висвітлення питання займав своє місце в тексті документа і не повторювався.

8. Повнота інформації.

Повним називають документ, зміст якого вичерпує всі обставини, пов'язані з вирішенням питання.

4. Правила комп'ютерного оформлення документів



Текст документа друкується через 1,5 міжрядкових інтервали. Для документів формату А5 допускається друкування тексту через один міжрядковий інтервал.

Перший рядок кожного абзацу тексту слід друкувати, відступивши на 10-12,5 мм від межі лівого поля.

Реквізити (крім тексту), які складаються з кількох рядків, друкують через один міжрядковий інтервал. Складові частини реквізитів «Адресат», «Гриф затвердження», «Відмітка про наявність додатка», «Гриф погодження» відокремлюють один від одного 1,5-2 міжстроковими інтервалами.

Реквізити документа відокремлюють один від одного 2-3 міжстроковими інтервалами.

Розшифровку підпису в реквізиті «Підпис» друкують на рівні останнього рядка найменування посади без пропуску між ініціалами і прізвищем.

Якщо заголовок до тексту перевищує 150 знаків (5 рядків), його допускається продовжувати до межі правого поля. Крапку в кінці заголовка не ставлять.

При наявності декількох грифів затвердження і погодження їх розміщують на одному рівні вертикальними рядами.

При наявності в тексті приміток чи виділеного в самостійний абзац посилання на документ, що послужив підставою для його видання, слова «Примітка» і «Підстава» друкують без абзацного відступу, а текст, що відноситься до них - через один міжрядковий інтервал.

У документах, оформлених на двох і більше аркушах, нумеруються другий і наступні аркуші. Номери сторінок проставляються посередині верхнього поля аркуша арабськими цифрами без слова «сторінка» (стор.) на відстані не менше 10 мм від верхнього краю аркуша.

5. Вимоги до змісту та оформлення найбільш уживаних документів

Заява

Заява – це документ, який містить прохання або пропозицію однієї чи кількох осіб, адресовану установі або посадовій особі. Це один з найпоширеніших документів.

Заяви бувають *особисті* та *службові*.

Особиста заява містить прохання особи до керівника розділу чи підрозділу. Її пишуть власноручно в одному примірнику.

Службову заяву укладає посадова особа від власного імені або від імені організації до посадової особи іншої організації, структури тощо, її можна відтворити механічним способом у декількох примірниках. Службова заява містить додаткові реквізити (назву та адресу організації, вихідний номер документа тощо).

За місцем виникнення розрізняють заяви *внутрішні* і *зовнішні*.

У *зовнішній особистій заяві* обов'язково зазначають повну домашню адресу чи відомості документа (паспорта), а у *зовнішній службовій* - повну поштову та юридичну адресу установи, підприємства, організації.

У *внутрішній заяві* зазначати адресу і паспортні відомості не обов'язково.

Темами внутрішніх заяв студентів можуть стати прохання про надання академічної відпустки, матеріальної допомоги чи права поселення у гуртожитку, про переведення в іншу групу, прохання дозволити достроково складати сесію та ін.

Змістом заяв з кадрових питань може бути: прохання про зарахування на певну посаду чи звільнення з посади, переведення з однієї посади на іншу, надання чергової відпустки чи відпустки за власний рахунок, надання путівки в санаторій тощо.

Різновидами заяви є *заява-зобов'язання* (прохання про надання позики), заява про відкриття рахунка, позовні заяви (прохання про притягнення до відповідальності, відшкодування збитків, захист честі та ін.).

Заяви бувають *прості* і *складні* (містять відомості про додатки).

Заява складається з таких реквізитів:

1. Відомості про адресата (назва посади, повна назва установи, прізвище та ініціали керівника із зазначенням наукового звання та вченого звання, якщо особа, на ім'я якої подають заяву, їх має).
2. Відомості про адресанта (назва посади, прізвище, ім'я та по

батькові особи, яка звертається із заявою, іноді адреса, телефон, паспортні відомості).

3. Назва виду документа.

4. Текст.

5. Перелік додатків (документів, які додають до заяви на підтвердження її правочинності чи вагомості аргументації).

6. Дата.

7. Підпис.

Примітки до оформлення реквізитів.

1. Відомості про адресата пишуть з великої літери праворуч; назву посади, прізвище посадової особи подають у давальному відмінку, чергуючи закінчення -ові, -еві (-єві) з -у (-ю). Якщо заяву адресовано до організації, то її назва має мати форму родового відмінка з прийменником «до», наприклад: *«До профкому Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка»*.

2. Відомості про адресанта подають без прийменника «від» з малої літери, прізвище, ім'я та по батькові особи, яка звертається із заявою, ставлять у формі родового відмінка, крапки в кінці останнього слова немає. Прийменник «від» вживаємо лише тоді, коли прізвища адресата й адресанта заяви є співзвучними або однаковими і їх треба розмежувати.

3. Назву документа пишуть з великої літери посередині рядка, крапки не ставлять.

4. Текст починають писати з абзацу та з великої літери. Найважливішим елементом заяви є текст, який має таку структуру:

а) прохання (*прошу надати, прошу звільнити, прошу дозволити, прошу перевести* тощо);

б) обґрунтування прохання (*у зв'язку з..., оскільки.... відповідно до... тощо*).

5. Додаток як підстава заяви містить перелік документів, які додають до неї, із точним формулюванням характеру чи вигляду документа, зазначенням кількості сторінок, наприклад: довідка (форма), фотокартки (кількість і розмір) тощо.

Оформляють додатки кількома способами:

а) після тексту з абзацу пишуть *«До заяви додаю»* і подають повні назви документів у формі знахідного відмінка;

б) після тексту пишуть *«До заяви додаються такі документи»* або *«Додаток»* і вказують назви документів у формі називного відмінка.

6. Дату написання заяви пишуть зліва.

7. Підпис адресанта – праворуч.

Автобіографія

Автобіографія (від грец. *autos* – сам, *bios* – життя, *grafio* – пишу) – це документ, у якому особа подає опис свого життя і діяльності.

Автобіографія – обов’язковий елемент особової справи.

Документ має незначний рівень стандартизації. Виклад іде від імені першої особи в хронологічному порядку, є вичерпний, але лаконічний. Кожне важливе нове повідомлення починають писати з нового абзацу.

Автобіографія має такі основні реквізити:

1. Назва документа.

2. Текст.

3. Дата написання.

4. Підпис.

У тексті мають бути такі відомості:

1. Прізвище, ім’я, по батькові.

2. Дата народження: число, місяць (словом), рік.

3. Місце народження (місто, село, селище, район, область, країна, якщо за межами України, так, як зазначено у свідоцтві про народження).

4. Відомості про навчання (повне найменування навчальних закладів, назви отриманих спеціальностей, так, як зазначено в дипломі).

Текст документа, який складається з таких блоків:

а) інформація для контакту (поштова домашня адреса – у лівому кутку аркуша, телефон (разом із кодом міста), факс, електронна адреса – справа);

б) ім’я, прізвище (у називному відмінку);

в) мета (заміщення вакантної посади, участь у різноманітних заходах і проєктах тощо) написання документа;

г) відомості про освіту (роки навчання, повна назва навчальних закладів, у яких навчалися, із зазначенням факультету та спеціальності);

д) відомості про професійний досвід (назва посади, яку займає особа, та назви попередніх посад і місця праці із зазначенням стажу роботи);

е) особисті відомості (рік народження, національність, громадянство, сімейний стан);

є) додаткова інформація (володіння іноземними мовами і комп'ютером, наявність прав водія, закордонного паспорта, членство у фахових організаціях, партіях, коло зацікавлень, якщо воно пов'язане з майбутньою роботою, ділові риси та ін.);

ж) вказівка про можливість надання рекомендацій.

Примітки до оформлення реквізитів.

1. Найефективнішим засобом зв'язку з претендентом на посаду є телефон, тому подавати його потрібно обов'язково.

2. Ім'я та прізвище пишуть посередині аркуша і виділяють великим жирним шрифтом.

3. Усі інші блоки варто також подавати так, щоб вони не зливалися у суцільний текст, а чітко вирізнялися і легко читалися; виділити заголовки, подбати про те, щоб оформлення було в одному стилі.

4. Усі події описують не в прямому, а у зворотному часовому порядку, тобто спочатку вказують останнє місце праці, навчання.

5. Випускники і студенти розташовують розділ «Освіта» перед розділом «Досвід роботи». Потрібно зазначити лише середні спеціальні та вищі навчальні заклади, у яких навчалися або вчаться. Тут описують і аспірантуру, курси або інші форми підвищення кваліфікації. Можна повідомити про відзнаки, наголосити на тих вивчених дисциплінах, які відповідають майбутній посаді. Що більше часу минуло після закінчення навчального закладу, то менше місця цей пункт займає в резюме.

Резюме

Резюме – це документ, що містить коротку інформацію про особисті, освітні, професійні відомості людини, яка його складає.

Це один з найефективніших засобів пошуку роботи. Документ стає конкурентоспроможним завдяки своєму вигляду і змісту.

Резюме потрібно обов'язково скласти на комп'ютері і видрукувати на якісному білому папері. Важливо розмістити резюме на одній сторінці, максимум - на двох.

Особливості викладу в резюме – стислість, конкретність, точність, динамічність. Головний принцип подання інформації – вибірковість (потрібно включати тільки ті факти, які важливі для посади, на яку особа претендує).

Реквізити резюме:

Назва виду документа (посередині).

У багатьох випадках розділ, «Досвід роботи» («Професійна діяльність») є основним, тому його потрібно продумати і заповнити

особливо ретельно. Зазначають роки (місяці) роботи, посаду, повну назву установи (фірми, підприємства чи організації); можна коротко описати сферу і напрями діяльності, функціональні обов'язки, але намагатися, щоб це було системно, тоді кар'єра спостерігатиметься виразніше. Не потрібно охоплювати весь трудовий стаж, а лише виділити два-три місця роботи (за останні 10 років). І навпаки, якщо досвіду немає, то цей розділ не подають. Можна також як досвід вказати практику, яку проходять студенти під час навчання.

У частині *«Особисті відомості»* зазначають вік, вказуючи лише рік народження або кількість років, про сімейний стан пишуть: заміжня/незаміжня або одружений/неодружений; дітей називають за статтю і віком.

У *«Додатковій інформації»* варто, насамперед, сказати про ступінь володіння іноземними мовами та навички роботи з комп'ютером.

Рівень знання іноземної мови можна оцінити за такою градацією: досконало, вільно, добре, зі словником, на розмовному рівні. Не потрібно завищувати рівень знання мови. Доцільно вказати, яка мова є рідною.

Працювати з комп'ютером можна вміти на рівні користувача чи програміста, варто чітко вказати мови і програми, які знаєте. Важливу роль відіграє знання Інтернету, вміння користуватися електронною поштою, володіння бухгалтерськими програмами, а також спеціальними, наприклад, графічними редакторами тощо.

Знання оргтехніки передбачає вміння працювати з офісними міні-АТС, ксероксом, факсом.

Наявність водійського посвідчення, закордонного паспорта, власного автомобіля, ПК також може мати значення. Додатково вказують курси, які закінчили, вміння, які для майбутньої роботи будуть доречні.

Перелічуючи ділові риси, досить назвати три-чотири, які є вагомими для обраної посади, наприклад, відповідальність, порядність, комунікабельність, креативність, врівноваженість, мобільність, організаторські здібності, безконфліктність.

Вислови *«Рекомендації будуть надані на вимогу»* або *«При потребі надам рекомендації»* можна вміщувати лише в тому разі, якщо такі рекомендації справді існують.

Не варто перенасичувати документ великою кількістю інформації, головне, щоб текст характеризував автора як досвідченого, надійного, перспективного працівника. Потрібно

надавати перевагу позитивній інформації, зосереджувати увагу на досягненнях. Уся інформація, викладена в резюме, має бути достовірною.

Не варто описувати причини, через які пішли з попередньої роботи, фізичні характеристики; зазначати вимоги до зарплати; додавати фотографію, якщо цього спеціально не передбачено; називати імена людей, які дають рекомендацію.

Останніми роками вага резюме у процесі пошуку роботи зростає. Це перший погляд на особу, яка прагне зайняти певну посаду, очима роботодавця чи кадрового агентства, тому від чіткості форми і дохідливості змісту документа залежить, чи зможе використати свій шанс особа-претендент. На перегляд резюме витрачають 2-3 хвилини, і якщо воно не привернуло уваги, – отже, не спрацювало.

Резюме можна надсилати до установи, що оголосила про наявність вакантної посади (як паперовий чи електронний варіант), або розміщувати в Інтернеті на спеціалізованих мережевих сайтах. Рукописний варіант неприпустимий.

Для кожного нового місця роботи бажано скласти окреме резюме, правильно розставляючи акценти саме на тих навичках і знаннях, які потрібні для цієї пропозиції. Непогано скласти резюме двома мовами; резюме іноземною мовою має відповідати правописним і стилістичним нормам, бути оформлене за тими самими вимогами, що ставляться й до резюме українською мовою.

Характеристика

Характеристика – це документ, в якому в офіційній формі висловлено громадську думку про працівника як члена колективу, дано оцінку його ділових та моральних якостей.

Характеристику складають на вимогу самого працівника або на письмовий запит іншої установи. Характеристика може бути потрібна при вступі до навчального закладу, висуванні на виборні посади, при обранні за конкурсом, атестації працівника тощо.

Реквізити документа:

1. Назва виду документа (посередині).
2. Анкетні відомості особи, якій видається характеристика (прізвище, ім'я, по батькові, посада (науковий ступінь і вчене звання), рік народження, національність, освіта – справа у стовпчик).
3. Текст, який містить такі відомості:
 - а) трудова діяльність працівника (з якого часу в цій установі, на якій посаді);
 - б) ставлення до службових обов'язків (ставлення до роботи,

підвищення професійного та наукового рівня, досягнення, урядові нагороди, заохочення, дотримання трудової дисципліни);

в) громадська діяльність;

г) моральні якості (риси характеру, ставлення до колег);

д) висновки (пропозиції, рекомендації щодо працівника, призначення характеристики).

4. Дата (ліворуч).

5. Назва посади, прізвище та ініціали і підпис відповідальної службової особи.

6. Гербова печатка організації, яка видала характеристику.

Примітки до оформлення реквізитів:

1. Анкетні відомості (у правій половині аркуша) подають у формі родового відмінка (без прийменника), крім відомостей про освіту – у називному відмінку.

2. Щоб уникнути перекручення прізвища особи, якій видають характеристику, починати текст потрібно з прізвища, імені, по батькові в називному відмінку.

3. Текст пишуть від третьої особи. Кожне нове повідомлення починають з абзацу.

Рекомендаційний лист

Рекомендаційний лист – це документ, який подають у ситуації клопотання про посаду, влаштування на нову відповідальну роботу, подання на здобуття стипендії, гранту тощо. Особа-претендент бажає заручитися поважною рекомендацією, коли влаштовується на роботу (навчання) чи подає клопотання про матеріальне заохочення.

За рекомендаційним листом можна звертатися до особи, яка добре знає претендента, його професійні та моральні якості, наукові здобутки, коло зацікавлень тощо, а також має авторитет та визнання у своїй галузі. Той, хто рекомендує, несе відповідальність за рекомендовану особу. Справа честі – подати об'єктивну та правдиву інформацію. Якщо рекомендацію просить особа малознайома чи ненадійна, то навряд чи варто ставити свій підпис на рекомендаційному листі.

Рекомендації можуть бути й негативними, якщо автор вважає, що претендент не відповідає посаді, про яку клопочеться. У такий спосіб вдасться попередити можливі ускладнення чи непорозуміння. В рекомендаційному листі можна зазначити про вади претендента, які могли б йому зашкодити на шляху до успіху, наприклад: *«Кириленко А.П. принципова, уважна до клієнтів, має великий досвід роботи у цій сфері, але досягти найвищих результатів їй часом*

заважає зайва запальність та нестриманість», або «На жаль, я не можу взяти на себе відповідальності високо оцінити професійні якості А.П. Кириленко», або «Ковалюк В.І. не зможе виконувати покладених на нього обов'язків» тощо.

Рекомендаційні листи обов'язково містять відомості:

- як довго, звідки ви знаєте претендента;
- як оцінюєте його професійний рівень;
- з якими його працями чи досягненнями ознайомлені;
- як оцінюєте моральні якості претендента;
- висновки щодо відповідності претендента посаді, про яку клопочеться.

Деколи для полегшення роботи і охоплення всіх рис претендента на дотації, стипендії, премії, гранти тощо додають формуляри рекомендацій. Той, хто рекомендує, має лише заповнити відповідні пункти, наприклад:

1. Коротко з'ясуйте, відколи ви знаєте претендента і наскільки ознайомлені з його роботою.

Якщо претендент студент чи аспірант, заповніть, будь ласка, пункти 2-7.

2. Загальна підготовка.

3. Оригінальність.

4. Розсудливість.

5. Старанність, працьовитість.

6. Вміння усно і письмово висловлювати думки.

7. Загальні зауваження.

Доручення

Доручення – це документ, який надає право конкретній особі на певні дії від імені окремого громадянина чи організації (отримання грошових або матеріальних цінностей, юридично значущі дії).

Доручення поділяють на *особисті* (приватні) та *офіційні*.

Особисті доручення складають особи, які передають власні права іншим особам, Це може бути право на отримання заробітної плати, поштового переказу, матеріальних цінностей та ін.

Офіційні доручення видають на одержання грошових і товарно-матеріальних цінностей, здійснення господарських, посередницьких, транспортних операцій тощо.

Залежно від обсягу та змісту повноважень, що надаються представникові, доручення поділяють на *разові*, *спеціальні* та *загальні*.

Разові видають на виконання одноразової дії (отримання

коштів, матеріальних цінностей); *спеціальні* – на здійснення приватною чи службовою особою однотипних дій (представництво в органах суду, виконання господарських і банківських операцій); *загальні* – на виконання розширених повноважень (управління майном, банківські операції).

Максимальний термін дії доручення не може перевищувати трьох років. Якщо термін не вказано, він зберігає юридичну силу протягом одного року від дня його укладання. Важливі доручення засвідчуються нотаріально.

Особисте разове доручення має такі реквізити:

1. Назва документа (посередині сторінки).
2. Текст документа, у якому зазначено:
 - а) прізвище, ім'я, по батькові особи, яка видає доручення (паспортні відомості);
 - б) прізвище, ім'я, по батькові особи, що отримує доручення (паспортні відомості);
 - в) зміст дій, обов'язків, прав, які має повноваження виконувати довірена особа;
 - г) термін дії разового доручення.
3. Дата складання.
4. Підпис особи, яка видає доручення.
5. Засвідчення підпису особи, яка видає доручення, керівником організації, де вона працює чи навчається («*Підпис Іваненка О.М. засвідчую*»);
6. Посада, назва організації, підпис, ініціали та прізвище того, хто засвідчує.
7. Дата засвідчення.
8. Печатка організації, де працює засвідчувач.

Розписка

Розписка – це документ, який підтверджує передавання й отримання документів, грошей, товарів, матеріальних цінностей від установи чи іншої особи.

Розписки бувають *особисті* (приватні) та *службові*. *Розписка* може мати довільну форму викладу, але *обов'язково містить такі реквізити:*

1. Назва документа (посередині сторінки).
2. Текст розписки, де зазначено:
 - а) прізвище, ім'я, по батькові, посада (а також назва установи) особи, яка видає розписку і підтверджує отримання цінностей;
 - б) прізвище, ім'я, по батькові та посада особи, яка передала

цінності;

в) найменування матеріальних цінностей, їх кількість і вартість, точна сума коштів – цифрами і словами (у дужках);

г) підстава для передавання й отримання цінностей (для службової розписки).

3. Дата складання документа.

4. Підпис особи, яка отримала цінності.

5. Засвідчення підпису (у приватній розписці).

Якщо передають суму грошей, у розписці вказують адресу, паспортні відомості того, хто їх отримує. Підпис особи, яка дає розписку, засвідчує нотаріус. Розписку пишуть тільки в одному примірнику. Виправлень у розписці не може бути.

Протокол

Протокол – це документ, що відображає процес і результати постійних та тимчасових колегіальних органів, фіксує проведення зборів, нарад, засідань, обговорень тощо.

За обсягом протоколи можна поділити на:

1) *стислі* – у тексті яких написано лише ухвали;

2) *повні* – у тексті яких стисло записують виступи доповідачів та інших учасників зборів, засідань, нарад, формулюють ухвали;

3) *стенографічні* – у яких усі виступи записують дослівно.

Реквізити протоколу:

1. Назва документа.

2. Порядковий номер протоколу.

3. Назва заходу, який протоколюється (збори, нарада, засідання, конференція тощо).

4. Назва організації, де відбувався захід.

5. Дата проведення заходу (ліворуч).

6. Місце (місто, село) проведення заходу (праворуч на рівні дати проведення заходу).

7. Посада, прізвище, ініціали керівників заходу (голови, секретаря, членів президії).

8. Кількісний склад учасників заходу.

9. Порядок денний (у називному відмінку).

10. Текст протоколу .

11. Перелік додатків (із зазначенням кількості сторінок, якщо потрібно).

12. Підписи керівників заходу (голови і секретаря).

Примітки до оформлення реквізитів:

1. Якщо кількісний склад учасників заходу становить 10-

12 осіб, то можна назвати всіх присутніх. Якщо їх більше, вказують кількість присутніх і додають до протоколу реєстраційний листок. Так само оформляють кількість відсутніх.

2. Текст протоколу відповідає пунктам порядку денного. Текст кожної позиції укладають за формою: «СЛУХАЛИ», «ВИСТУПИЛИ», «УХВАЛИЛИ». Біля «СЛУХАЛИ» римськими цифрами ставлять номер питання, що розглядається. Після слова ставлять двокрапку. Потім подають ініціали та прізвище доповідача, ставлять тире і розкривають зміст виступу. Якщо є текст доповіді, це позначають у дужках зауваженням Текст доповіді додається.

3. Виступ можна оформляти як пряму мову особи, яка його виголошує, або як непряму мову.

4. Ухвала може складатися з одного чи декількох пунктів, які нумерують арабськими цифрами. Якщо ухвала має форму резолюції, вона складається з констатуючої та резолюційної частин (у констатуючій частині обґрунтовують важливість питання, що розглядається, дають стисло характеристику стану справ; у резолюційній – визначають заходи для виконання завдань, розв’язання проблем, усунення недоліків).

Учасник заходу може викласти особливу думку щодо прийнятої ухвали. Це оформляють на окремому аркуші, на якому мусить бути підпис і дата, та додають до протоколу.

5. Результати голосування записують так: За Бакуменко Н.І. подано 37 голосів, проти – 2, утримався – 1.

Протокол укладає спеціально призначений (обраний) працівник – секретар, який пише чернетку під час роботи колегіального органу, доопрацьовує текст документа після засідання і подає його на підпис голові. Протокол набуває чинності після того, як його підписали секретар і голова.

Витяг з протоколу – це відтворення частини протоколу, яка стосується розгляду окремого питання. Іноді з тих чи інших причин ця інформація стає потрібною фізичній чи юридичній особі.

Реквізити:

1. Назва виду документа.
2. Номер витягу з протоколу (відповідає номеру повного протоколу).
3. Назва заходу, який протоколюється.
4. Назва організації, де відбувся захід.
5. Дата проведення заходу (пишуть ліворуч).
6. Місце (місто, село) проведення заходу (пишуть праворуч на

рівні дати проведення заходу).

7. Пункт порядку денного, що цікавить особу чи установу, якій видають витяг.

8. Ухвала (вміщують повний текст ухвали з питання порядку денного або ту частину ухвали, яка безпосередньо стосується замовника витягу).

Примітка. Витяг засвідчується підписами голови та секретаря зборів і скріплюється печаткою та підписом посадової особи, яка згідно з розподілом функціональних обов'язків видає витяги і є відповідальною за їх достовірність та відповідність текстові протоколу-оригіналу.

Пояснювальна записка

Пояснювальна записка – це документ, який укладають для пояснення ситуації, що склалася, фактів, дій або вчинків працівника на вимогу керівника, а у деяких випадках – з ініціативи підлеглого.

Пояснювальні записки є *службові* та *особисті*.

Реквізити:

1. Адресат (посада, прізвище та ініціали керівника, якому подається записка).

2. Автор документа (його посада, прізвище та ініціали); назва структурного підрозділу, який подає документ.

3. Назва виду документа.

4. Заголовок до тексту (у службовій пояснювальній записці).

5. Текст.

6. Дата.

7. Підпис.

Примітка. Пояснювальну записку, що не виходить за межі установи, пишуть на стандартному аркуші паперу; ту, що скеровується за межі установи, оформляють на бланку і реєструють.



Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення документа.

2. Які Ви знаєте види документів.

3. Наведіть класифікацію документів.

4. Надайте загальну характеристику

управлінським документам.

5. Поняття й класифікація документів як засобів реалізації функцій управлінської діяльності.

6. Наведіть загальну характеристику складових елементів документа.

7. Охарактеризуйте текст документа як найважливіший його реквізит.

8. Перерахуйте документи щодо особового складу або з кадрово-контрактних питань.

9. Опишіть особливості складання заяв.

10. Охарактеризуйте довідково-інформаційні документи підприємства.

11. Особливості написання автобіографії та характеристики.



Використана література

[10; 12; 13; 15; 32; 34; 37; 45]



ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЕРІВНИКІВ

1. Загальні принципи ефективної роботи з інформацією.
2. Роль офіс-менеджера в ухваленні управлінських рішень.
3. Вивчення потреб керівників в інформації.

1. Загальні принципи ефективної роботи з інформацією

Жодна людина, яка бажає досягати успіху в наш час, не може обійтися без особистої системи «інформаційного менеджменту».

Ця система повинна відповідати на запитання: «Як повинні зберігатися документи на робочому столі?», «Коли, як і чому навчитися?», «Що, як і навіщо читати?», «Як генерувати свіжі ідеї в умовах невизначеності?».

Інформація (від лат. *information* – роз'яснення, виклад) – відомості про осіб, предмети, факти, події, явища та процеси, що передаються усним, письмовим або будь-яким іншим шляхом.

У менеджменті *інформація* – сукупність відомостей, повідомлень (усних, письмових, графічних і т. д.), знань про стан системи управління та її функціонування. Інформацію необхідно відрізнити від даних.

Дані – вихідні факти, цифри та події.

Інформаційний обмін – взаємообмін між співробітниками, клієнтами інформаційними матеріалами і програмами, завдяки якому прискорюється процес ухвалення економічних, передусім управлінських, рішень.

Процес інформаційного обміну в офісі, як правило, регулюється офіс-менеджером. Офіс-менеджер може одержувати інформацію різними шляхами:

1. *Із зовнішнього світу* – від клієнтів, партнерів, конкурентів, друкованих джерел. Зовнішній світ важко контролювати – він постачає інформацію, яку забажає і коли побажає. Інформація ця

може бути неповною, недостовірною, просто сфальсифікованою.

2. У *самому офісі* – із спілкування зі співробітниками, на зборах, нарадах, із документів фірми. Інформацією, що існує в офісі, можна управляти і навіть її можна контролювати. Але необхідно враховувати, що люди мають різні освіту і досвід, різні погляди на життя і цілі. Про щось вони говорять, а про щось вони воліють промовчати, можуть перенавантажувати офіс-менеджера великою кількістю непотрібних йому деталей і подробиць.

3. *Від керівника* – спілкування з керівником дає найбільш достовірну інформацію, що базується на його інтелекті, досвіді, інтуїції, зв'язках. Багатьом офіс-менеджерам це джерело уявляється найбільш надійним, але можливості його не безмежні. Ефективна робота офіс-менеджера з інформацією передбачає її фільтрація як в умовах офісу, так і поза нього.

Ефективність – показник раціональності організації процесу з точки зору «окупності» витрат на нього. У процесі роботи із текстом пропонується дотримуватися таких основних правил:

1. Швидко читати (актуально для фахівців, які працюють із великим обсягом інформації). У протилежному разі необхідно читати не «більше», а читати «розумніше».

2. Купувати книг бажано більше, ніж реально читається: повинен бути простір свободи, книгу часто вибирають залежно від внутрішнього «кайросу» (світовідчуття в даний момент).

«*Кайрос*»/«*хронос*» – лінійний, «астрономічний» час, що вимірюється, це «підходящий», «доречний» час, вдалий момент для здійснення будь-яких дій. У вітчизняній літературі «кайрос» часто називають «психологічний час».

3. Необхідно намагатися читати книгу «під завдання» (проект). Наприклад, якщо пора оформляти новий продукт, необхідно читати книгу про брендинг. Таким чином, книга стає «паливом» для народження власних оригінальних ідей.



4. Читати необхідно завжди з початку.

5. Важливо забезпечити можливість повертатися до потрібної (ключової) інформації.

6. Необхідно застосовувати відразу: прочитали сторінку –

впроваджуйте в практику, лише після цього читайте наступну.

7. Необхідно розставляти пріоритети в ході читання.

8. Ніколи не читати поспіль дві книги з однієї тієї самої

тематики.

9. Ранжувати перелік книг. Класик тайм-менеджер Стівен Кові в книзі «Семи звичках високоефективних людей» визначає поняття: «коло впливу» і «коло занепокоєння». Зазвичай коло занепокоєння ширше від кола впливу. Але навіть вам турбуватися про те, що ніяк не впливає на ваше життя і на що ви самі ніяк не можете впливати.

10. Необхідно обмежити доступ до інформації, вплив на яку не можна здійснити (наприклад, телевізійні новини з інформацією про події з Австралії).

2. Роль офіс-менеджера в ухваленні управлінських рішень



Ухвалення управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з ухвалення управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності,

значних затрат часу, енергії, досвіду.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Методи менеджменту, трансформувались в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, що забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, одержання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Ухвалення оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі підприємства. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками.

1. За сферою охоплення:

- загальні рішення – стосуються всієї організації;
- часткові рішення – стосуються конкретних підрозділів,

служб, проблем тощо.

2. *За тривалістю дії:*

- перспективні рішення – реалізуються впродовж тривалого терміну (понад 1 рік);

- поточні рішення – реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.

3. *За рівнем ухвалення:*

- рішення на вищому (інституційному) рівні управління;

- рішення на середньому (управлінському) рівні управління;

- рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

4. *За особливостями вирішуваних організацією завдань:*

- організаційні запрограмовані рішення – характеризуються незначною кількістю альтернатив або одно варіантністю; їх ухвалюють періодично у стандартних ситуаціях;

- організаційні незапрограмовані рішення – спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;

- компромісні рішення – покликані врівноважувати суперечності, що виникають.

5. *За способом обґрунтування:*

- інтуїтивні рішення – ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;

- рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;

- раціональні рішення – мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найбільш об'єктивними.

6. *За способом ухвалення:*

- одноособові рішення;

- колегіальні рішення – готує група фахівців, а ухвалює відповідна група менеджерів;

- колективні рішення – ухвалюють загальні збори, відповідний колектив.

7. *За характером:*

- економічні рішення;

- технологічні рішення;

- соціально-психологічні рішення;

- адміністративні рішення.

Для ухвалення ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право ухвалення, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право ухвалення рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо ухвалення відповідних рішень. Певними правами щодо ухвалення рішень наділені всі менеджери, але кожен із них чи відповідні їх групи можуть ухвалювати лише конкретні рішення. Загальні рішення мають право ухвалювати лише лінійні керівники.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при ухваленні рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть ухвалювати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може ухвалити тільки директор підприємства.

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність ухвалення рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого ухвалення рішення, якщо цього потребують обставини.

Компетентність характеризує вміння менеджера ухвалювати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі ухвалення ним невдалого рішення.

В офісі завжди виникає необхідність ухвалення декількох рішень одночасно. Ці рішення можуть мати різний характер. Оскільки офіс-менеджер не може приділити увагу всім проблемам, необхідно визначити вміння, щоб скоординувати всю роботу. Це означає перш за все, що необхідно визначити пріоритети та ухвалювати рішення з найбільш важливих питань.

3. Особливості забезпечення керівників інформацією

У керівника головний предмет праці – інформація, модифікуючи яку він може розробляти та ухвалювати управлінські рішення, необхідні для зміни стану керованого об'єкта.

Офіс-менеджер, який є помічником, «правою рукою» керівника, повинен забезпечувати його всією необхідною інформацією, а саме:

- інформацією про вхідні телефонні дзвінки, які були за відсутності керівника;
- інформацією про відвідувачів;

- інформацією про проблеми, що виникли в підприємстві;
- інформацією про важливі зустрічі, конференції, наради, заплановані керівником.

У зв'язку з тим, що керівник є досить зайнятою людиною, його помічник (офіс-менеджер) повинен занотовувати всі важливі дати, пов'язані з професійною діяльністю керівника.

На кожному етапі керівникові необхідна як внутрішня, так і зовнішня інформація – оперативна, своєчасна і достовірна.

Керівник є посередником між зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства. Одержуючи і обробляючи зовнішню інформацію, офіс-менеджер подає її на розгляд персоналу підприємства, зворотний зв'язок у цьому процесі - необхідність.

Інформацію передають організовано (формально – звіти) і стихійно (неформально – чутки).

Інформація повинна бути певної кількості. Проте обсяг інформації не може визначатися лише кількістю документів, сторінок, показників. Основний показник інформації – змістовність.

На практиці спостерігається перевантаженість інформацією робочого персоналу приблизно в 3-4 рази порівняно з нормами. Якість економічної інформації визначають за критеріями безперервності та систематичності її надходження.

Офіс-менеджер повинен надавати керівникові виключно перевірену, достовірну інформацію, вчасно попереджувати про важливі заходи. Неприйнятним є поширення чуток із боку офіс-менеджера.

Основні джерела інформації класифікують за місцем виникнення:

- джерело зовнішньої інформації, яка надходить від вищих органів, а також підприємств, організацій, які підтримують з об'єктом управління господарські зв'язки;

- джерело внутрішньої інформації, яке виникає на підприємстві (в об'єднанні).

Сукупність повідомлень (з однаковими або подібними особливостями), які поділяють у цій системі з метою здійснення управління, утворюють інформаційні потоки на підприємстві.

Специфічним джерелом управлінської інформації є *чутки*. Вони – продукт мистецтва колективу, який намагається пояснити складну емоційно значущу для нього ситуацію за браку або відсутності офіційних даних. При цьому початкова інформація, переходячи від одного члена колективу до іншого, доповнюється і коригується до тих пір, поки не сформується варіант, який влаштовує

більшість.

Істинність цього варіанта залежить не лише від істинності початкового, а й від потреб і очікувань аудиторії, а тому може коливатися в діапазоні від 0 до 80-90 %.

Оскільки люди схильні вважати, що подібна інформація виходить із достовірних джерел, керівництво підприємств часто використовує цю обставину, поширюючи інформацію, яка через ті або інші причини не може бути оголошена офіційно.

У той самий час необхідно мати на увазі, що довір'ям до чуток часто користуються й учасники конфліктів, бажаючи схилити оточення на свій бік. Будь-яка за змістом інформація має форму різних її матеріальних носіїв (у вигляді електричних імпульсів, усна, магнітного запису, письмових документів тощо).

В управлінні найбільше значення належить інформації, зафіксованій на постійних носіях.

Існують такі *канали передавання інформації*:

1. *Канал-тест*. Містить усю письмову інформацію, один із найстійкіших каналів. Має перевагу – можливість багаторазового обігу через будь-який проміжок часу, недолік – неможливість адекватного ухвалення явищ, які описуються різними користувачами.

2. *Канал-фірма*. Усі носії інформації, пов'язані з цим підприємством або фірмою. Уся інформація, яка виходить від підприємства, поділяється на різні групи:

- конкуренти, ринок, ресурси;
- технологія;
- інформація про розвиток підприємства.

3. *Канал-консультант*. Передбачає, що підприємство звертається за допомогою до консультативної фірми, експерта, консультанта.

4. *Канал-бесіда*. Містить опитування, інтерв'ю, бесіди. Переваги – можливість передавання найбільшої кількості деталей за визначеною проблемою, можливість передати інформацію різним одержувачам, недолік – складність у доведенні того, що була повідомлена саме ця інформація.

5. *Канал-джокер*. Випадкове джерело інформації, яка з'являється під час вирішення проблеми.

6. *Засідання і наради*. Форма колективного обміну інформацією, закінчується ухваленням конкретних рішень.

Сучасні вимоги до інформації:

Надлишок інформації – підвищує якість майбутніх рішень, що

ухвалюються.

Цінність інформації має той, хто володіє інформацією про очікуваний прибуток (споживацька цінність) і цінність з погляду понесених витрат.

Достовірність інформації – показник відповідності одержаної інформації до реальної.

Насиченість інформації – співвідношення корисної і фонової інформації. Без фонової інформації її можна вважати «сухою».

Своєчасність надходження інформації.

Часткова інформація, одержана своєчасно, більш корисна, ніж повна, одержана із запізненням.

Відвертість інформації характеризує можливість її надання різним групам людей.

Секретна інформація надається обмеженій кількості людей. Конфіденційна – достатньо великому колу людей, але з умовою її нерозголошення працівникам інших підприємств.

Безпека інформації створюється комплексом необхідних заходів:

а) *дискретний доступ* – за масивом даних формується правило, що визначає для кожної структурної частини даних сукупність персоналу й алгоритму перероблення інформації для кожного користувача;

б) *мандатний доступ* – до системи даних вводиться система кодів, прив'язаних до процедур перероблення інформації. Сукупність заходів захисту можна звести до таких груп:

1. Перевірка істинності інформації.
2. Контроль доступу в приміщення.
3. Розподіл повноважень.
4. Використовування цифрового підпису на повідомленнях.
5. Використовування електронних карт.
6. Контроль корисності інформації і т. д.



Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення терміну «інформація».
2. У чому полягає процес інформаційного обміну в офісі?
3. Зазначте особливості вивчення потреб керівника в інформації.

керівника в інформації.

4. Охарактеризуйте роль офіс-менеджера в прийнятті управлінських рішень.

5. В чому полягає роль офіс-менеджера при ухваленні

управлінських рішень?

6. Класифікація управлінських рішень.

7. Класифікація джерел інформації за місцем виникнення.

8. Опишіть канали передачі інформації.

9. Які існують форми і методи пошуку інформації та її презентації?

10. Які технічні канали витоку інформації вам відомі? Назвіть способи їх перекриття.

11. Назвіть способи, якими, на вашу думку, можна мінімізувати загрози втрати цінної інформації?



Використана література

[4; 18; 24; 26; 27]



ТЕМА 6

ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ОФІС-МЕНЕДЖЕРА

1. Принципи та правила планування робочого часу офіс-менеджера.
2. Методи боротьби з поглиначами часу.
3. Тайм-менеджмент.

1. Принципи та правила планування часу офіс-менеджера



За оцінкою експертів, із восьмигодинного робочого дня продуктивна робота звичайного офісного працівника становить приблизно 35 %. Весь інший час, тобто приблизно п'ять годин на день, він витрачає на ті заняття, які заважають йому бути продуктивним: шукає щось потрібне йому по роботі, відповідає на чийсь питання і прохання, веде пошук в Інтернеті і читає електронну пошту. Важливою умовою раціонального використання робочого часу офіс-менеджера є планування особистої роботи.



В особистому плані роботи офіс-менеджер визначає:

- завдання, що стоять перед підприємством;
- питання, які потребують вирішення;
- посадових осіб, які готують необхідні інформаційні матеріали;
- терміни виконання визначених питань.

Окремо формулюється зміст завдань, які буде вирішувати офіс-менеджер особисто, порядок виконання, координація зусиль і система контролю.

Складання такого плану не викликає труднощів. Головне полягає у правильному виборі форми своєї участі у вирішенні завдань, організації взаємодії окремих виконавців і взаємозв'язків з іншими організаціями зовнішнього середовища. План повинен чітко визначати час роботи з документами, приймання відвідувачів, перебування у структурних підрозділах, участь у зборах акціонерів і трудового колективу, проведення нарад із підлеглими та ін.

Розроблення такого плану створює нормальний ритм роботи апарату управління, забезпечує черговість виконання завдань, дає можливість виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності, підвищення своєї кваліфікації. Тут офіс-менеджер компетентно і завчасно може займатися поставленням та вирішенням стратегічних питань, продуктивно працювати.

Якщо в офіс-менеджера немає особистого плану роботи, то в колективі підприємства створюються нервові обставини, що призводять до неякісного вирішення завдань, підвищують психологічне напруження і знижують результативність управлінської праці. Особистий план роботи менеджера складається на *різні терміни*:

- довгостроковий – рік, квартал;
- середньостроковий – місяць;
- короткостроковий – тиждень, день.

У плані точно визначається термін виконання роботи і час, необхідний для цього. Роботи, що виконує менеджер, особисто поділяються на періодичні, що повторюються і раптово виникають.

Періодичні роботи повторюються щоденно, щотижнево, щомісячно у визначеному ритмі. Це такі види робіт:

- робота з документами;
- наради;
- приймання спеціалістів і працівників підприємства;
- приймання відвідувачів;
- робота у підрозділах.

Час виконання періодичних робіт повинен визначатися точно. Роботи, що повторюються, – це службові відрядження, навчання, наради і відвідування інших підприємств.

Витрати часу на їх виконання також плануються точно. Роботи, що виникають раптово, у плані передбачити неможливо. Для цього необхідно проектувати у плані резерв часу на їх виконання, а якщо його буде недостатньо, то потрібно зменшити витрати часу на

заплановані роботи, перенести на інший час, або доручити їх виконання відповідальному працівникові апарату управління. Планування особистої праці є невід'ємною рисою свідомої діяльності кожної людини.

План особистої праці повинний складатися на 1 тиждень, на 1 місяць. Він повинний бути спрямований на вирішення основних завдань, на відшукання способів раціоналізації праці.

Роботи, що підлягають виконанню впродовж дня, ранжуються за терміновістю і значущістю. На першу годину роботи необхідно передбачати ознайомлення з поштою, приймання відвідувачів, тому що в цей період відбувається «впрацювання».

Вирішувати найбільш важкі питання потрібно під час піку своєї працездатності, що кожною людиною виявляється індивідуально.

На кінець робочого дня намічають легкі роботи. Кожному робочому дню варто додавати свого «профілю», тобто включати одне з великих і важливих питань із капітального будівництва, спеціальні питання (матеріально-технічного постачання, фінансування й інші).

Проведення нарад і засідань варто проводити на початку і наприкінці тижня, коли спостерігається зниження працездатності. До плану особистої праці не потрібно вносити щодня повторювані справи, для них просто необхідно зарезервувати 25-30 % робочого часу. На непередбачені роботи необхідно відвести 10-15 % часу.

Для підвищення ефективності своєї праці будь-який офіс-менеджер повинен:

- уміти визначати важливість і черговість вирішення проблем, що виникають;
- не доручати іншим вирішення стратегічних проблем, але другорядні питання передавати заступникам;
- бути вимогливим до себе й інших, не допускати безвідповідальності;
- у надзвичайних ситуаціях діяти швидко і рішуче, але уникати авантюрних рішень;
- з гідністю програвати;
- бути послідовним і справедливим у своїх діях, одержувати задоволення від роботи.

До основних правил планування часу відносять:

- аналіз видів діяльності та витрат часу;

- зведення завдань в єдине ціле – планування дій;
- регулярність – системність – послідовність;
- реалістичне планування;
- адаптація;
- поповнення втрат часу;
- письмова форма;
- перенесення невиконаного;
- установлення часових норм;
- установлення термінів виконання;
- установлення пріоритетів;
- позбавлення від «тиранії» поспішності;
- делегування справ;
- перероблення – повторне перевіряння;
- планування вільного часу;
- часові блоки і спокійний час;
- час для планування і творчості;
- рутинна робота;
- альтернативи;
- різноманітність;
- узгодження планів із зацікавленими сторонами;
- контроль за виконанням.

Організація праці офіс-менеджера безпосередньо пов'язана з використанням ним свого робочого часу на виконання окремих трудових процесів.

Здійснюючи керівництво роботою підприємства менеджера, необхідно:

- систематично брати участь у вирішенні виробничих завдань;
- вирішувати питання, передбачені службовими повноваженнями;
- регулярно спілкуватися з людьми, одержувати від них і передавати їм необхідну управлінську інформацію.

Сукупність цих завдань визначає структуру робочого часу менеджера та основні напрямки організації його праці.

Техніка особистої роботи менеджера передбачає використання інструментів механізації праці: календаря, «організатора», тайм-менеджера (ТМ), електронної записної книжки (ЕЗК), комп'ютерної системи.

Календар – найбільш поширений інструмент для планування й обліку заходів. Розрізняють перекидний календар, щоденник і

щотижневик.

Організатор – інструмент, що об'єднує календар, блокнот, телефонну книжку і калькулятор.

Тайм-менеджер – інструмент, що поглиблює можливості «організатора» на підставі планування цілей, класифікації функцій («Ключових завдань») і гнучкого календаря.



Електронна записна книжка – малогабаритний інструмент четвертого покоління, що поєднує годинник із будильником, калькулятор, телефонний довідник.

Комп'ютерна система – інструмент п'ятого покоління, що ефективно забезпечує менеджера різноманітною інформацією в режимі реального часу з автоматизованим записом і пошуком інформації.

Існують п'ять основних елементів для підвищення ефективності праці



1. Ефективні керівники повинні знати, на що вони витрачають свій час. Уміння контролювати свій час є найважливішим елементом продуктивної роботи.

2. Ефективні керівники повинні концентруватися на досягненнях, що виходять за рамки своїх організацій. Вони повинні бути націлені не на виконання роботи як такої, а на кінцевий результат. Гарний керівник, перш ніж приступити до виконання того чи іншого завдання, задає собі питання: «*Яких результатів я повинен досягти?*» Сам процес роботи та її методи відходять для нього на другий план.

3. Ефективні керівники повинні будувати свою діяльність на переважних, сильних якостях, як власних, так і керівників, колег і підлеглих, а також зобов'язані відшукувати позитивні моменти в конкретних ситуаціях. Вони не повинні спиратися на те, що ненадійно. Не можна починати роботу з вирішення нереальних на цей момент завдань.

4. Ефективні керівники концентрують свою увагу на декількох найважливіших ділянках, у яких виконання поставлених завдань принесе найбільш відчутні результати. Вони повинні навчитися встановлювати пріоритетні напрямки робіт і не відхилятися в їх виконанні. Власне, уся їх діяльність повинна складатися з виконання саме пріоритетних завдань – зобов'язаний займатися лише головним. Порожня витрата сил і часу приводить до найбільш негативних

наслідків.

5. Нарешті, ефективні керівники повинні ухвалювати ефективні рішення. А це насамперед питання системності, тобто процес виконання завдання повинний проходити в потрібній послідовності. Варто пам'ятати, що ефективне рішення – це завжди судження, що ґрунтується, скоріше всього, на «розбіжності думок», ніж на «погодженості за фактами». Надмірна поспішність призводить до ухвалення неправильних рішень. Рішень повинно бути небагато, але усі вони повинні бути фундаментальними. В ухваленні рішень потрібно керуватися правильною стратегією, а не миттєвими тактичними розуміннями.

2. Методи боротьби з поглиначами часу

Якщо не взяти час під контроль, перенавантаження на роботі стануть не винятком, а правилом. Такий підхід – прямий шлях до хронічного цейтноту.

Цейтнот – постійний брак часу. Урахувати та проаналізувати фактичні витрати часу будь-якого офіс-менеджера можна шляхом визначення структури його робочого дня. Для цього використовуються «фотографія» і «самофотографія» робочого дня. І в тому, і в іншому разі фіксуються витрати часу на певні функції менеджменту, причому або це робить спеціально виділений для цього хронометражист, або сам менеджер.

Складена на підставі фотографії або самофотографії робочого дня фактична структура порівнюється з нормативною, на основі чого робляться висновки про відхилення від нормативу і розробляються заходи щодо удосконалювання структури робочого дня менеджера.

Дослідження причин втрат робочого часу показують, що основними з них є такі.

- Зайві ступені й ланки в апараті управління. Це призводить до ускладнення системи документообігу та зниження оперативності управління. Істотну шкоди завдають диспропорції в кількості керівних і допоміжних працівників, що приводить до виконання першими не притаманних їм функцій.

- Порушення послідовності виконання процедур управління, особливо при ухваленні рішень, що знижує ефективність управління.

- Нечітка організація виконання ухвалених рішень приводить до дублювання, втрат часу.

- Багато часу непродуктивно витрачається на зайву звітність.

Як інші причини втрат робочого часу можна зазначити такі, як порушення трудової і технологічної дисципліни, значну кількість погано підготовлених нарад, неотримання з інших відділів і служб відомостей у встановлений термін, низьку якість одержаних документів і т. п.

Тому удосконалення організації праці припускає як раціоналізацію всіх управлінських робіт, так і підвищення продуктивності праці управлінських працівників. Цього можна домогтися шляхом удосконалювання оперативного управління, інформаційного забезпечення і діловодства, чіткого визначення функцій працівників, планування особистої праці, створення нормальних умов праці і відпочинку.



Хронофаги – фактори, що обумовлюють максимальні (і найдорожчі) втрати часу, іншими словами «поглиначі» часу. Як правило, це:

- непотрібні чи тривалі візити, телефонні розмови;
- багатослівні відвідувачі, підлеглі і т. д.;
- нечітке визначення цілей, пріоритетів;
- незадовільне планування;
- слабка організація підлеглих і самоорганізація керівника;
- відсутність дисципліни, відволікання на дріб'язкову роботу, повільне «розгойдування»;
- відсутність інформації, що дозволяє ухвалювати своєчасні рішення;
- відкладання справ через нерішучість менеджера;
- невміння працювати з партнерами, відвідувачами, підлеглими, боротися з телефонними дзвінками, оперативно проводити наради;
- намагання досягти занадто багато;
- особистісна дезорганізація та відсутність самодисципліни;
- нездатність відповісти «ні»;
- відкладання на потім.

Класичні хронофаги – нечітко поставлені цілі, безсистемність у справах, документах, на робочому столі та комп'ютері, а також неефективні наради, все що призводить до «витікання часу в пісок».

До методів боротьби з хронофагами відносять:

- необхідність звільнитися від необґрунтованих прохань;
- необхідність звільнитися від небажаних відвідувачів офісу;
- відсіювання, передоручення і відстрочення телефонних

дзвінків;

- *фільтрація e-mail*. Електронна пошта – класичний хронофаг. Адже вона повинна допомагати, а не відволікати. Важливо навчитися її правильно використовувати. Наприклад, правильно фільтрувати листи – щоб нові повідомлення автоматично розподілялися за окремими папками. Повідомлення про нові листи можна відключити – вони розсіюють увагу. Ще дуже зручно залишати обмежений час на електронні листи. Наприклад, одну годину перед важливою нарадою або зустріччю. Тоді робота піде швидше і листи будуть коротшими, що заощадить час і одержувачеві;

- *делегування*. Важливо навчитися розділяти повноваження і передавати відповідальні завдання співробітникам, підлеглим;

- *відпочинок*. Ефективне використання робочого часу менеджерів неможливе без використання науково обґрунтованих режимів праці та відпочинку.

3. Тайм-менеджмент



Працівник офісу повинен керувати не лише своїм часом, а й часом співробітників. Адже кожна помилка, кожне недотримання термінів може загрожувати серйозними збитками для підприємства. Тому для офіс-менеджера важливо якомога раніше перетворити час з постійного обмежувача можливостей у важливий стратегічний ресурс. Чим раніше офіс-менеджер навчиться керувати своїм часом, тим швидше і гармонійніше він буде зростати і розвиватися. Адже у нього з'явиться час на відпочинок і навчання, це означає, що й сам робочий процес стане якіснішим і ефективнішим.

Ефективний особистий тайм-менеджмент – це база і фундамент для професійного розвитку.



Тайм-менеджмент – це облік, розподіл і оперативне планування власних ресурсів часу. *До технік тайм-менеджменту належать:*

1. *Матриця Ейзенхауера* – це один із найпростіших інструментів, який допоможе швидко досягти успіху в управлінні своїм часом. Ейзенхауер запропонував розбивати всі справи на групи залежно від їх терміновості і важливості. Такий підхід дозволяє виділити важливі та істотні справи й вирішити, що робити з рештою (рис. 1).

<i>Важливі термінові</i> Зробити необхідно просто зараз (загасити пожежу, врятувати потопаючого) Аврал →0	<i>Важливі нетермінові</i> Присвятити основний час (зробити проект, відвідати спортзал). Корисна цінна робота
Неважливі нетермінові	Неважливі термінові
<i>Відмовитись</i> (рутинна робота, зустрічі без мети та цілі). <i>Безглузда витрата часу</i>	<i>Делегувати</i> (написати звіт, забронювати квитки, розіслати лістівки)

Рис. 1. Матриця Ейзенхауера

Група «*Важливі термінові*» в ідеалі повинна бути порожньою. Завдання в ній – це аврал і позаштатна ситуація. Якщо у вас кожен день – аврал, отже, ви робите щось не так.

Важливі нетермінові справи приносять найбільшу віддачу. Це робота над особистими та професійними проектами, спорт і мови, здоров'я, нові клієнти. Приділяючи цим завданням досить часу, людина професійно зростає і досягає успіху. Це завдання про вас, ваш особистий шлях і те, що вам важливо.

Неважливі термінові – це погані завдання. Вони не наближають до мети, але ви змушені їх виконувати. Делегуйте їх тим, хто б записав такі завдання до своїх «важливих». Неважливі нетермінові завдання взагалі не робіть. Просто відмовляйтеся.

2. *Закон Парето*, або закон 80/20 свідчить: 80 % завдань може бути вирішено за 20 % витраченого часу; на решту 20 % завдань витрачається 80 % часу.

3. *Хронометраж* – метод, що дозволяє вивчити витрати часу за допомогою фіксації і вимірювання тривалості дій, які ви виконуєте. Хронометраж допомагає провести «інвентаризацію» й «аудит» часу, а також обчислити, що найбільше поглинає ваш час. Його застосовують як в побуті, так і в трудовій діяльності. Коли підвищується ритм життя, до цієї техніки зростає увага, її все частіше рекомендують у тренінгах для особистісного зростання і бізнесу. Проведення хронометражу дуже просте, але його проводити здатний не кожен, оскільки у всіх є індивідуальні особливості.

4. *Діаграма Ганта* (графік Ганта) – це один із найбільш зручних і популярних способів графічного представлення часу виконання завдань. Як засіб планування використовується в особистому і корпоративному тайм-менеджменті; управлінні проектами.

Діаграма Ганта є наочним і зручним інструментом для управління проектом. Незважаючи на те, що за великої кількості завдань вона стає перевантаженою, цей метод легкий і доступний кожному.

5. *Метод «Альпи»*. Використання методу «Альпи» за щоденних витрат 10–15 хвилин приносить багаторазовий вигреш у часі. Метод «Альпи» передбачає 5 стадій:

1. Складання завдань.
2. Оцінювання тривалості акцій.
3. Резервування часу (у співвідношенні 60/40).
4. Ухвалення рішень за пріоритетами і передорученням.
5. Контроль (облік незробленого).

6. АВС-аналіз виходить із досвіду, який показує, що відсоткове співвідношення більш важливих і менш важливих справ завжди приблизно одне й те саме. Використовуючи букви А, В, С, усі завдання поділяють за трьома класами згідно з їх важливістю щодо досягнення професійних і персональних цілей. Багато менеджерів вже використовують цей принцип і займаються спочатку найбільш важливими завданнями.

АВС-аналіз ґрунтується на таких трьох правилах, що впливають із досвіду:

Найбільш важливі завдання (категорія А) становлять близько 15 % від усіх завдань, якими займається менеджер. Однак це важливі завдання (за внеском у досягнення мети – близько 65 %).

Важливі завдання (категорія В) у середньому становлять 20 % від загальної кількості завдань і 20 % – важливість роботи менеджера.

Менш важливі завдання (категорія С) становлять 65 % від загальної кількості завдань, але мають меншу відносну вагу – близько 15 % від загальної «цінності» результату.

Згідно з АВС-аналізом рекомендується спочатку займатися справами групи А (найбільш важливі і приносять найбільшу частину результату). Наступні на черзі – завдання групи В, так само роблять значний внесок у досягнення спільної мети. У той самий час велика кількість завдань приносить малу частину результату. Подумайте, що робити з ними.

7. *Метод Гліба Архангельського*. Згідно з цим методом існують глобальні стратегічні або «цілі-слони», складаються з більш дрібних «цілей-біфштеків».

Також існують дрібні і неприємні «завдання-жаби» типу

«прибити плінтус» або «взяти довідку в держструктурі». Усіх їх потрібно виконувати, щоб завдання і проблеми не накопичувалися і не накладалися один на одного, щоб розвиватися і рухатися далі. А виконувати їх можна лише в тому разі, якщо всі завдання зібрані в одному місці й у вас є свого роду план. Варто також згадати про розподіл «Мемуари», що є свого роду щоденником добрих і корисних справ, які зробили цей день прожитим не дарма.



Питання для самоперевірки

1. У чому полягає практичне значення планування особистої роботи офіс-менеджера?
2. Визначте й охарактеризуйте основні складові планування діяльності офіс-менеджера.
3. Яким вимогам повинні відповідати цілі офіс-менеджера?
4. Розкрийте сутність методів планування особистої праці офіс-менеджера.
5. За якими етапами необхідно здійснювати процес розроблення плану особистої праці офіс-менеджера?
6. Назвіть і охарактеризуйте види використання планів діяльності офіс-менеджера.
7. Розкрийте сутність та значення визначення пріоритетності справ офіс-менеджера.
8. За допомогою яких принципів може здійснюватися визначення пріоритетності справ офіс-менеджера?
9. Охарактеризуйте традиційні та комп'ютерні засоби планування особистої роботи офіс-менеджера.



Використана література

[6; 19; 25; 36; 39; 42]



ОРГАНІЗАЦІЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ УПРАВЛІННЯ СПРАВАМИ

1. Основні документи управління.
2. Організація роботи з документами.
3. Обробка вхідної документації.
4. Обробка вихідної документації.
5. Реєстрація та контроль виконання документів.
6. Формування та оформлення справ.
7. Підготовка документів до передачі на архівне зберігання.
8. Планування робіт із вдосконалення діловодства.

1. Основні документи управління

Діяльність будь-якого підприємства супроводжується складанням різних видів документів. Однак при всьому їх різноманітті незалежно від специфіки підприємства можна виділити наступні основні групи документів:

- *організаційні документи*: статут, установчий договір, структура і штатна чисельність, штатний розпис, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку;

- *розпорядчі документи*: накази з основної діяльності, розпорядження, рішення;

- *документи з особового складу*: накази з особового складу, трудові контракти (договори), особисті справи, особові картки, особові рахунки із заробітної плати, трудові книжки;

- *фінансово-бухгалтерські документи*: головна книга, річні звіти, бухгалтерські баланси, рахунки прибутків і збитків, плани, звіти, кошториси, рахунки, касові книги та ін.;

- *інформаційно-довідкові документи*: акти, листи, факси, довідки, телефонограми, доповідні записки, протоколи та ін.

Від державних і муніципальних підприємств та організацій можуть надходити документи, що регулюють різні питання діяльності підприємства (податки, охорона навколишнього середовища і т. п.), які складають окрему групу – нормативні документи державних органів.

У самостійну групу можна виділити комерційні контракти (договори), які є основними документами підприємницької діяльності.

Всі перераховані документи належать до організаційно-розпорядчих документів (ОРД). Винятком є фінансово-бухгалтерські документи, що мають специфічні особливості складання і обробки, які регламентуються спеціальними інструкціями.

Залежно від об'єктивних (профіль підприємства) і суб'єктивних (вимоги керівника підприємства або ділових партнерів) факторів будь-яка група документів може переважати або бути незначною.

Частина документів ОРД, які мало використовуються на практиці або мають незначні відмінності від інших, не розглядається в даному навчально-методичному посібнику. Наприклад, такі документи, як розпорядження і рішення, оформляються аналогічно наказам, змінюється лише реквізит «назва структурного підрозділу» і в тексті, замість слова «НАКАЗУЮ», вживаються слова «ПРОПОНУЮ» або «ЗОБОВ'ЯЗУЮ» для розпоряджень і «ВИРІШИЛИ» для рішень. Розпорядження керівництва підприємства видаються, як правило, з оперативних адміністративно-господарських питань.

Рішення являє собою документ колегіального органу (ради директорів, загальних зборів і т. п.), що складається з виробничих питань.

Схема оформлення більшості організаційно-розпорядчих документів досить типова і будується за формуляром-зразком. Відрізняються тільки заголовні частини внутрішніх і зовнішніх документів підприємства. У зовнішніх документах обов'язково слід вказувати довідкові дані про підприємство, на внутрішніх документах вони не вказуються. Засвоївши послідовність розташування і правила складання реквізитів одного виду документа, нескладно скласти інший. Відмінності в більшій частині стосуються структури і форми викладу тексту.

2. Організація роботи з документами



Організація роботи з документами – це забезпечення оптимальних умов для всіх видів робіт з документами (з моменту створення або отримання документа до його знищення або передачі на архівне зберігання).

Ступінь досконалості технологічної системи роботи з документами визначається оперативністю переміщення і виконання документів і ефективністю забезпечення керівництва підприємства документованою інформацією.

В документальному забезпеченні підприємства можна виділити три групи документів: внутрішні документи, що надходять (вхідні) документи і відправляються (вихідні) документи. Кожна з цих груп має свої особливості обробки й проходження.

Робота з документами підприємства може бути представлена у вигляді такого технологічного ланцюжка операцій (рис. 1).

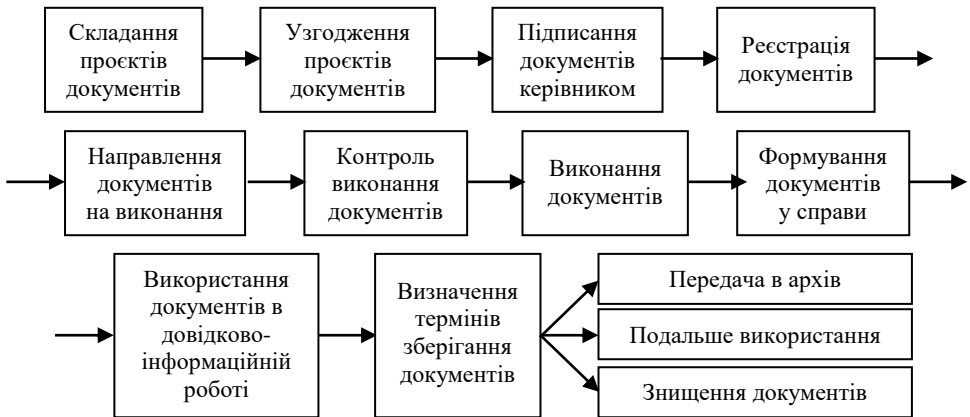


Рис. 1. Схема організації роботи з документами

До таких операцій можна віднести: узгодження документа; реєстрацію; виконання; контроль виконання; формування справ; підготовку і передачу справ в архів.

Алгоритм роботи з вихідними документами не має суттєвих відмінностей від схеми організації роботи з внутрішніми документами, крім того, що робота з оригіналами вихідних документів закінчується на стадії *відправки документа адресату* після його реєстрації.

Робота з вхідними документами починається зі стадії прийому

документів, попередньої процедури реєстрації.

Реєстрація може проводитися для всіх груп документів, перш за все для вхідних документів. Багато підприємств не проводять реєстрацію внутрішніх документів.

Робота з виконання й контролю виконання документів охоплює внутрішні, вхідні документи і в деяких випадках – вихідні.

З стадії формування справ всі групи документів проходять одні й ті ж операції.

Основу правильної організації роботи з документами становить чіткий поділ функцій та обов'язків, які з них випливають, між працівниками підприємства. Точне знання обов'язків підвищує відповідальність кожного працівника і в той же час виключає дублювання операцій при роботі з документами. Поділ праці між працівниками закріплюється в посадових інструкціях або в інструкції з діловодства.

Інструкція з діловодства розробляється для встановлення єдиного порядку складання документів і організації роботи з ними на підприємстві та містить зразки правильно оформлених документів, правила роботи з ними, відповідальність посадових осіб за конкретні види робіт з документами.

3. Обробка вхідної документації

Прийом і обробка вхідних документів здійснюється офіс-менеджером або працівником служби діловодства. Документи, що надійшли проходять наступні етапи (рис. 2):

- первинну обробку;
- попередній розгляд;
- реєстрацію;
- розгляд документів керівництвом;
- направлення на виконання;
- контроль виконання;
- виконання документів;
- підшивку документів у справи.

Первинна обробка вхідних документів полягає в перевірці правильності доставки листів. Розкриваються всі конверти, за винятком особистої кореспонденції (з поміткою «Особисто»). Потім необхідно перевірити: правильність адресування вкладеного в конверт документа; кількість аркушів документа; наявність додатків. При відсутності додатків або листів документа ставиться до відома відправник листа і робиться відмітка на самому документі і в

журналі реєстрації вхідних документів у графі «Примітка».



Рис. 2. Блок-схема роботи з вхідними документами

Конверти, як правило, знищують, за винятком тих випадків, коли лише з конверта можна визначити адресу відправника, дату відправлення та дату надходження або коли на конверті є посвідки «Конфіденційно», «Терміново».

Попередній розгляд вхідних документів проводиться з метою розподілу документів на реєстровані і незареєстровані. На реєстрованих документах проставляється автоматичним нумератором реквізит «Відмітка про надходження», що містить найменування підприємства-одержувача, дату надходження, вхідний номер документа. Відмітка про надходження не проставляється на додатках до документу, а також проспектах, каталогах та інших матеріалах, що не підлягають реєстрації.

Офіс-менеджер повинен здійснювати «фільтрацію» вхідних документів, які направляються керівнику. Керівнику підприємства повинні передаватися на розгляд найбільш важливі і термінові документи, що надійшли, які складаються офіс-менеджером в спеціальну папку для подальшої доповіді керівнику. Решта документів, які не потребують прийняття рішення на рівні керівника, можуть бути передані заступнику керівника підприємства, в структурні підрозділи або відразу виконавцям. При сучасній організації праці і зростанні кваліфікації працівників кількість документів, переданих безпосередньо в структурні підрозділи або виконавцям, буде збільшуватися.

На документах, переданих до структурних підрозділів, в правому верхньому кутку першого аркуша офіс-менеджером проставляється умовне позначення структурного підрозділу, наприклад: «ВМК» – *відділ медіакомунікацій* або *05 – номер (шифр) цього підрозділу*. При передачі документів безпосередньо заступникам керівника або виконавцям вказуються їх прізвища та ініціали. Для відмінності від інших позначок цей запис обводиться кружком. У ряді підприємств застосовується умовне позначення керівних посадових осіб, яке використовується при розмітці і направлення документів, наприклад, *01 – генеральний директор*, *02 – заступник директора* і т. п.

Значною мірою полегшує процес попереднього розгляду документів настільний пристрій сортування, що складається з секцій, які мають етикетки для вставки умовних позначень (індексів) керівників підприємства, структурних підрозділів або виконавців. Вхідні документи просто розкладаються до відповідних секцій. При невеликому обсязі документів для цих цілей можна також

використовувати спеціальні папки з роздільниками.

При попередньому розгляді з'ясовується також, чи не потребують документи, що передаються керівництву підприємства, в підборі додаткових матеріалів (попереднього листування, контрактів, нормативних документів і т. п.). Ці документи підбираються офіс-менеджером і передаються разом з вхідним документом керівнику підприємства. Якщо в обов'язки офіс-менеджера входить доповідь про документи, які надійшли, йому необхідно самому попередньо ознайомитися з цими матеріалами.

Без попереднього розгляду передаються за призначенням документи, що мають в адресі назву структурного підрозділу або прізвище працівника підприємства.

Передача вхідних документів на розгляд керівництву підприємства повинна здійснюватися після реєстрації.

Після реєстрації документи передаються для розгляду і прийняття рішення керівнику підприємства. Ухвалення управлінського рішення щодо конкретного документу – одна з основних функцій керівника, центральна, вирішальна ланка в технології управління. Керівник підприємства, розглядаючи вхідний документ, повинен визначити виконавця, дати чіткі і конкретні вказівки з виконання документа і встановити реальні терміни.

Ці вказівки повинні бути оформлені у вигляді резолюції на самому документі. Відомості, взяті з резолюцій (виконавець, термін виконання), додатково заносяться офіс-менеджером в реєстраційний журнал. Резолюція може бути підставою взяття документа на контроль. Якщо в резолюції вказано декілька виконавців, то документ передається першому в списку, який вважається відповідальним виконавцем.

При розгляді документів керівник повинен дотримуватися рекомендацій, дотримання яких дозволяє прискорити проходження документів, уникнути збоїв в обробці документів, створити умови для їх своєчасного і якісного виконання, а також розглядати документи в день їх надходження і в той же день (в крайньому випадку наступного дня) повертати офіс-менеджеру.

Прагнення окремих керівників мати власний «архів», що складається з копій отриманих або підписаних документів, свідчить про невисоку управлінську підготовку керівника або про недовіру офіс-менеджеру. Документи в цьому випадку зберігаються непорядковано, пошук їх ускладнений. Таких «архівів» бути не повинно.

З резолюцією керівника документ передається відповідальному виконавцю під розпис в журналі реєстрації вхідних документів з проставленням виконавцем дати отримання. Переміщення документів між виконавцями може здійснюватися без розпису, за винятком документів з грифом «Конфіденційно».

Для забезпечення оперативного виконання документа кількома виконавцями одночасно офіс-менеджер розмножує вхідний документ і передає копії виконавцям. Документ знаходиться в роботі у виконавця до остаточного вирішення питання. Коли робота над документом завершена (складено відповідний документ, виконана конкретна дія, завдання), на документі проставляється відмітка про його виконання і направлення до справи. Після цього документ, що надійшов і копія відповіді на нього підшиваються у відповідні справи.

В підприємстві для ряду документів може бути прийнятий порядок, при якому розгляд документів керівником здійснюється після закінчення їх виконання, одночасно з підготовленими для підписання проектами внутрішніх документів або тих, що відправляються. Це дозволить заощадити час керівника за приводу не дворазового, а одноразового ознайомлення з документом. Але для введення такого порядку необхідно чітко розмежувати, які види службових документів можуть так оброблятися, а які ні, і провести етап перевірки цього порядку на практиці.

4. Обробка вихідної документації

Документи, що відправляються з підприємства, називають *вихідними*. Обробка вихідних документів складається з таких операцій (рис. 3):

- складання проекту документа виконавцем;
- узгодження проекту документа;
- перевірка правильності оформлення проекту документа офіс-менеджером;
- підписання документа керівником (у необхідних випадках твердження);
- реєстрація документа;
- відправка документа адресату;
- підшивка другого примірника (копії) документа до справи.

Проект вихідного документа складається виконавцем, правильність його оформлення перевіряється офіс-менеджером підприємства.



Рис. 3. Блок-схема роботи з вихідними документами

Вихідні документи оформляються в двох примірниках, крім факсів і телефонограм, які складають в одному примірнику. У ряді випадків проєкт вихідного документа повинен бути узгоджений з іншими фахівцями підприємства. Таке узгодження оформляється візою.

Підготовлений проєкт вихідного документа надається на підпис керівнику підприємства. Разом з ним можуть бути надані інші документи, на підставі яких складено проєкт вихідного документа (ініціативні листи, рекламації, контракти, акти, нормативні документи).

Керівник підприємства має право внести зміни і доповнення в документ, що підписується або повернути його на доопрацювання виконавцю.

Після підписання керівником двох примірників вихідний

документ передається офіс-менеджеру для реєстрації. Вихідні документи реєструються в «Журналі реєстрації вихідних документів».

Для реєстрації вихідних документів необхідні наступні дані:

- індекс документа, що включає номер справи;
- дата документа;
- адресат (кореспондент);
- короткий зміст або заголовок;
- позначка про виконання (запис про рішення питання, номери документів відповідей);
- виконавець;
- примітка.

Після реєстрації і присвоєння вихідному документу номера необхідно зафіксувати його рукописним або машинописним способом на обох примірниках. Потім вихідні документи в той же день вкладаються в конверт і відправляються. При приміщенні документа в конверт звіряється адреса отримувача на листі і на конверті. При відправці листа в конверті з прозорим «віконцем» документ складають таким чином, щоб адресу одержувача було добре видно. В цьому випадку необхідно переконатися, що адреса не зміститься в конверті.

Другий примірник відправленого листа і єдиний екземпляр факсу підшиваються в справу з листувань (вихідну документацію).

5. Реєстрація та контроль виконання документів

Реєстрація документа – це присвоєння йому індексу (номера) та проставлення його на документі з наступним записом коротких даних про нього в журналі (на картці) або в пам'яті ПК.

Реєстрація необхідна для забезпечення зберігання документів, оперативного пошуку, обліку та контролю.

Існують кілька форм реєстрації документів:

- централізована;
- децентралізована;
- змішана.

Найбільша ефективність досягається при *централізованій системі реєстрації*, тобто при здійсненні всіх реєстраційних операцій в одному місці або одним працівником, наприклад, офіс-менеджером. Така система дозволяє створити єдиний довідковий центр за документами підприємства і встановлює єдиний порядок реєстрації.

Децентралізована система передбачає реєстрацію документів в місцях їх створення або виконання (в структурних підрозділах).

З урахуванням специфіки підприємства може застосовуватися *змішана система*, коли одна частина документів реєструється централізовано, інша ж реєструється в структурних підрозділах.

У невеликих комерційних підприємствах найчастіше застосовується централізована система реєстрації.

Реєстрація повинна бути одноразовою, тобто зареєстрований документ не повинен реєструватися повторно в іншому структурному підрозділі.

При реєстрації документи поділяються на кілька груп, кожна з яких реєструється окремо, наприклад:

- *вхідні документи;*
- *вихідні документи;*
- *внутрішні документи;*
- *контракти комерційні;*
- *документи, що мають гриф «Конфіденційно».*

При реєстрації кожної групи документів повинні застосовуватися єдині уніфіковані способи присвоєння номерів (індексів). Для внутрішніх документів і комерційних контрактів, як правило, використовується порядкова нумерація. Порядковий реєстраційний номер присвоюється в журналі, починаючи з № 1 (або № 01) з 1 січня кожного року по 31 грудня.

Внутрішні документи і комерційні контракти при невеликих обсягах і забезпеченні їх повного збереження за рішенням керівництва підприємства можуть не реєструватися. В цьому випадку документу присвоюється порядковий номер, наступний за номером останнього документа, підшитою в відповідну справу.

Вхідні та вихідні документи повинні мати реєстраційні номери, що складаються з порядкового номера, умовного позначення структурного підрозділу або посадової особи та номера справи. Наприклад, номер документа № 82/1-3 включає:

- 82 – порядковий номер документа за журналом реєстрації;*
- 1-3 – номер справи за номенклатурою.*

У деяких підприємствах для реєстрації документів застосовується інша послідовність розташування і написання складових частин номера, наприклад: *1-3/82* або *1-3-82*.

Індекс документа може також містити умовне позначення – код посадової особи, питань діяльності і т.д., наприклад, *1 № 82-ВМ* включає – *ВМ – Володимир Манько, автор документа; 82 –*

порядковий номер документа.

Ефективність прийнятої системи індексації в значній мірі залежить від її стабільності. Якщо розроблена система індексів виправдала себе на практиці, то її слід використовувати якомога довше. Перегляд умовних позначень доцільно здійснювати в разі значних змін у функціях або структурі підприємства.

У практичній діяльності застосовуються реєстраційні журнали для реєстрації вхідних і вихідних документів. При невеликих обсягах документів журнали можуть вестися протягом декількох років.

Журнали включають такі графи:

- індекс (номер) документа;
- дата документа;
- автор документа (зовнішня організація) - для вхідних документів;
- адресат (кореспондент) - для вихідних документів;
- кількість аркушів документа;
- резолюція;
- виконавець;
- підпис виконавця;
- термін виконання;
- відмітка про виконання;
- номер справи.

Офіс-менеджер на свій розсуд може вибрати оптимальний склад реєстраційних граф, виключивши зайві.

Для реєстрації вхідних і вихідних документів за допомогою персонального комп'ютера можна використовувати ті ж графи реєстраційного журналу. Система реєстрації на ПК може бути створена в середовищі систем управління базами даних, за допомогою електронних таблиць, з використанням програмних засобів.

Пошук документів на ПК може здійснюватися послідовним переглядом («гортанням») журналу або за різними «ключами» (автор, кореспондент, виконавець, дата і т. п.).

Не всі вхідні та вихідні документи підлягають реєстрації. Кожне підприємство може скласти для себе список (перелік) документів, які не реєструються. Зазвичай в нього включають: вітальні листи; запрошення; рекламні листи; прайс-листи; каталоги; друковані видання (журнали, брошури); сповіщення; повідомлення про зустрічі, переговори; листи з позначкою «особисто»; програми конференцій, нарад і т. п.

Порядок реєстрації документів, що мають гриф «Конфіденційно», визначається спеціальною інструкцією.

Реєстрацію документів можна розглядати як початковий етап контролю за їх виконанням. Можливість перевірки виконання документів повинна бути закладена в системі діловодства, прийнятої на підприємстві. Реєстраційні та контрольні функції при цьому можуть бути нерозривно пов'язані і здійснюватися за допомогою тих же журналів.

Основна *мета контролю* – забезпечення виконання тих документів, які за дорученням керівника підприємства поставлені на контроль. Технологічне забезпечення контролю за виконанням здійснює офіс-менеджер або працівник служби діловодства.

Після вказівки керівника про постановку документа на контроль офіс-менеджер проставляє червоним фломастером букву «К» на лівому полі документа напроти реквізиту «Заголовок». Потім в реєстраційному журналі робить позначку про контроль, терміни виконання, відповідального виконавця. Ці відомості беруться з резолюції керівника на документі. Якщо в реєстраційному журналі немає графі про терміни виконання, її вводять для проведення контролю.

Термін виконання для більшості документів не повинен перевищувати 10 днів.

Офіс-менеджер позначає для себе проміжні терміни перевірки виконання документа, проставляє їх в журналі або записує разом з номером документа і виконавцем в своєму робочому блокноті.

У ряді підприємств для ведення контрольних операцій використовується персональний комп'ютер, який в заданому режимі встановлює проміжні терміни виконання і виводить на екран номери документів в призначений день для проведення за ними контрольних операцій. Ряд програм надають користувачу можливість вести робочий календар – щоденник за допомогою ПК, який можна використовувати для проведення контролю виконання документів. У відповідний день календаря заноситься номер документа, взятого на контроль, виконавець і його телефон, зміст доручення (якщо необхідно). ПК не тільки буде давати попередні нагадування офіс-менеджеру, але і зможе в разі потреби передавати їх на комп'ютер виконавця.

Секретар-референт проводить у встановлені дні попередню перевірку і отримує інформацію від виконавців про хід і результати виконання документів. За результатами перевірки проводиться аналіз

виконання документів і в разі істотного відставання, затримки виконання робиться доповідь керівнику підприємства для прийняття екстрених заходів (про результати виконання документів робляться повідомлення на оперативних нарадах керівництва). Продовження термінів виконання може проводитися тільки за вказівкою керівника.

Документ вважається виконаним і знімається з контролю керівником після проведення конкретної роботи виконавцем (підготовки відповіді, складання проекту контракту, проведенні ділової зустрічі і т. п.). Результати виконання в короткій формі записуються на самому документі (реквізит «Відмітка про виконання документа»).

Крім того, ставиться відмітка про виконання в журналі реєстрації. Контроль виконання документів як складова частина діловодства та контроль виконання як функція управління в ряді підприємств суміщені. Висока виконавська дисципліна і відповідальність працівників підприємства, єдність виконавців в досягненні поставлених цілей («єдність команди») та інші фактори, що впливають на результативність роботи, можуть взагалі призвести до виключення контролю за виконанням документів у підприємстві.

6. Формування та оформлення справ



Формуванням справ називається групування виконаних документів у справи.

Справою є сукупність документів (в окремих випадках – документ), сформованих за будь-якою ознакою, поміщених в тверду обкладинку, оформлену за певними правилами.

Правильне формування справ сприяє оперативному пошуку необхідних документів в постійно зростаючому масиві документів підприємства, забезпечує їх збереження, встановлює порядок в організації діловодства.

Формування справ керівництва підприємства проводить, як правило, офіс-менеджер або інший спеціально призначений працівник під безпосереднім контролем керівника підприємства.

Формування справ здійснюється відповідно до заголовків справ за заздалегідь складеною номенклатурою підприємства.

Заголовки справ повинні бути короткими і відповідати смислового змісту документів, що знаходяться в цій справі.

Заголовок справи повинен складатися з елементів, розташованих в наступній послідовності:

- назва виду документів (накази, контракти, протоколи);
- короткий зміст («Листування з ВАТ «Дружба» щодо аренди приміщень»);
- дата (період), до якого належать документи справи («Накази з основної діяльності за 2020 р.»);
- слова «копії», якщо справа сформована з копій документів (наприклад «Рішення Ради засновників за 2020 рік. Копії»).

У найменуванні справи, що містить листування, вказується з ким і з якого питання вона ведеться, наприклад «Листування з ВАТ «Зірка» щодо постачання товарів за 2020 рік». Складання заголовків типу «Різні листування», «Документи з загальних питань» не допускається. Не слід вживати також у заголовку справи слово «Матеріали». У ряді випадків можна використовувати термін «Документи» з розшифровкою в дужках їх видів, наприклад «Документи (акти, контракти, листування) про оренду технічних засобів за 2020 рік».

У процесі ведення справи заголовки можуть уточнюватися, доповнюватися. У більшості підприємств формування справ проводиться за назвами видів документів, наприклад, акти, накази, контракти. При великому обсязі документів необхідно для оперативного пошуку вводити інші ознаки класифікації, наприклад, контракти розділити на справи, що містять контракти про постачання добрив, контракти про постачання насіння і т. д.

При формуванні справ необхідно дотримуватися таких вимог:

- в справу поміщаються документи, робота за якими проведена;
- документи, підшиті до справи, є оригіналами або завіреними копіями;
- документи різних термінів зберігання формуються в різні справи;
- документи, що стосуються одного питання, поміщаються в одну справу;
- в справу включається один екземпляр документа;
- кожен документ, поміщений у справу, повинен бути правильно оформлений (мати дату, підпис, відмітку про виконання і т. д.);
- в справу формуються, як правило, документи одного року;
- в справу не повинні бути підшиті документи, що підлягають поверненню, а також чернетки документів;
- документи всередині справи розташовуються в хронологічній послідовності (01.01.2020, 02.01.2020 і т. д.) або в нумераційній (№1,

№2...).

Статут підприємства та інші засновницькі документи формуються в самостійну справу.

Протоколи загальних зборів акціонерів формуються окремо від протоколів засідань Ради директорів. Додатки та інші додаткові документи підшиваються до тих протоколів, до яких вони належать.

Контракти підприємства діляться на дві групи, що зберігаються в різних справах.

Першу групу складають комерційні контракти між підприємствами, другу – трудові контракти (договори) з працівниками.

Накази з основної (виробничої) діяльності формуються окремо від наказів з особового складу.

Документи з особового складу підприємства (особисті справи, особові картки) формуються за алфавітом прізвищ співробітників.

Документи обмеженого доступу з грифом «Конфіденційно» формують окремо від інших документів підприємства.

При формуванні справ з листуванням одним з вирішальних факторів є її обсяг.

При невеликому обсязі листування заводиться одна справа, що містить вхідні та вихідні листи і факси.

Прогнозуючи зростання листування з діловими партнерами, доцільно завести окремі справи для вхідних і вихідних документів.

При подальшому зростанні обсягу можна вхідну і вихідну переписку розділити за видами документів на листи і факси.

У ряді підприємств при формуванні справ з листуванням використовується підшивка «листи-відповіді» поруч з «листом-запитом».

Якщо число підприємств-контрагентів досить стабільно, то в цьому випадку можна застосувати об'єктову ознаку формування документів, тобто в одній справі будуть знаходитися різні види документів (контракти, факси, телефонограми і т. п.), що відносяться до однієї організації, наприклад *«Документи (контракти, акти, листування) про співпрацю з підприємством «Єва» за 2020 рік»*.

Плани та звіти зберігаються в справах того року, до якого вони відносяться за змістом, незалежно від часу їх складання або затвердження. Бізнес-плани, розраховані на кілька років, підшиваються в справу першого року, наприклад, бізнес-план на 2020-2025 рр. буде перебувати в справі 2020 р.

При формуванні справ використовуються вітчизняні

швидкозшивачі, розраховані в середньому на 200 аркушів, і імпорتنі, що дозволяють підшивати в 2-3 рази більше.

Папки імпортного виробництва можуть вестися протягом декількох років. Тому для оперативного пошуку документів усередині справи необхідно використовувати роздільники із зазначенням року. Оформлення обкладинки справи наведено на рис. 4.

<p><i>ВАТ «ПРОМІНЬ»</i></p> <p><i>Секретаріат</i></p> <p><i>СПРАВА № 1-5</i></p> <p><i><u>Документи (контракти, акт, листування) про поставку меблів за 2020 р.</u></i></p> <p><i>2020 рік</i></p> <p><i>на <u>158</u> аркушах</i></p> <p><i>Зберігати 3 місяці</i></p>

Рис. 4. Форма заповнення обкладинки справи

Оформлення справ в папках імпортного виробництва має свої особливості (рис. 5).

ВАТ «ГЕЛІОС»
Секретаріат
Справа № 1-5
контракти
2020 р.

Термін зберігання
3 місяці за умови
завершення ревізії

Рис. 5. Оформлення обкладинки справи (типу «Leitz»)

Така папка призначена для багаторазового використання, тому всі необхідні відомості про документи справи в короткій формі фіксуються на змінному листку-вкладиші, який поміщається в спеціальну «кишеню» на корінці обкладинки. Такі «кишені» можуть мати різні розміри – від невеликої комірки у верхній частині корінця до повного формату корінця папки.

7. Підготовка документів до передачі на архівне зберігання



Значення і практична цінність документів підприємства різні. Одні документи використовуються тривалий час для довідково-інформаційної роботи, інші дуже швидко втрачають свою значимість.

Для довготривалого зберігання документів створюється архів підприємства. Для ведення архіву виділяється штатна посада «архіваріус» або його функції наказом керівника покладаються на одного з працівників підприємства, компетентного в питаннях діловодства та архівної справи. Архів підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства або його заступнику. До завдань архіву входять:

- прийом, облік і зберігання документів, закінчених діловодством;
- інформаційно-довідкова робота з архівними документами підприємства;
- організаційно-методична допомога з ведення діловодства.

Найкраще розташувати архів в спеціально виділеному окремому приміщенні. У виняткових випадках архів може займати частину приміщення зі стелажми, шафами або сейфами, в якому можна було б забезпечити збереження документів.

Фахівцями встановлено оптимальний термін використання документів в діловодстві – 3 роки. Після закінчення цього терміну вирішується подальша «доля» документів: передати їх в архів підприємства; знищити або залишити для подальшого використання в діловодстві.

Для визначення термінів зберігання, підготовки до архівного зберігання і відбору документів для знищення на підприємстві створюється постійно діюча експертна комісія (ЕК). ЕК призначається наказом керівника підприємства і складається з трьох чоловік. Зразковий склад ЕК: заступник директора, провідний спеціаліст і офіс-менеджер. Комісія спільно з архіваріусом повинна проводити щорічний відбір документів для архівного зберігання і

знищення тих документів, терміни зберігання яких минули. ЕК є дорадчим органом. Її рішення щодо зберігання або знищення документів набирають чинності після їх затвердження керівником підприємства.

Встановлювати терміни зберігання справ тільки за їх заголовкам не можна. ЕК підприємства повинна переглядати справи посторінково, щоб виключити можливі помилки. Якщо будь-які важливі документи відсутні, необхідно організувати їх розшук, в крайньому випадку, замінити їх завіреними копіями.

Залежно від значимості документів встановлюються такі терміни зберігання: 1 місяць, 3 місяці, 6 місяців, 5 років, 10 років, 15 років, 50 років і 75 років. Термін зберігання «ДВП» (до відпадання потреби) означає, що документ має обмежене практичне значення. Термін зберігання документа в цьому випадку визначає саме підприємство.

При обчисленні термінів зберігання враховуються тільки роки. День і місяць складання документа значення не мають. Так, наприклад, листування за 2020 рік з трирічним терміном зберігання повинен включатися в акт на знищення не раніше 1 січня 2024 р.

До документів довгострокового зберігання, що передаються до архіву, відносяться перш за все документи з особового складу підприємства, статут і установчий договір, протоколи засідань Ради директорів (засновників), протоколи загальних зборів, річні плани та звіти підприємства і т. п.

Бухгалтерські документи (за винятком особових рахунків за зарплатою, річних звітів, балансів) і листування підприємства, за рідкісним винятком, на архівне зберігання не передаються. Слід враховувати, що забороняється виділяти до знищення бухгалтерські документи, які не пройшли ревізію, навіть якщо термін їх зберігання закінчився.

Терміни зберігання документів з особового складу (особисті справи, особові картки, книги обліку співробітників, особові рахунки із зарплати) обчислюються за формулою 75 років – «В», що означає 75 років мінус вік працівника, на якого складено документ. В результаті роботи ЕК документи поділяються на 3 групи:

- документи, призначені для архівного зберігання;
- документи, що підлягають знищенню;
- документи, необхідні для подальшого використання в діловодстві.

Справи, відібрані на архівне зберігання, вимагають

додаткового оформлення:

- документи в справі необхідно розташувати в хронологічному порядку, якщо він не дотримувався в процесі формування справи;
- провести нумерацію аркушів справи в правому верхньому кутку простим олівцем або нумератором;
- підшити в кінці справи засвідчуючий аркуш, в якому вказати кількість аркушів у справі;
- на найбільш важливі документи (за особовим складом або ті, що містять комерційну таємницю) скласти внутрішні описи справ, якщо вони не були складені раніше, і підшити їх на початку справи;
- переплести справу або прошити її в чотири проколи;
- додатково вказати на обкладинці справи кількість аркушів згідно засвідчуючого листа, термін зберігання справи, уточнити заголовки і крайні дати справи.

Справи тимчасового зберігання (до 10 років включно) дозволяється зберігати в швидкозшивачах без прошивки і нумерації аркушів і без уточнення крайніх дат документів. Документи в подібних справах зберігаються в прямій або зворотній хронологічній послідовності.

Всі справи, підготовлені на архівне зберігання, діляться на дві групи: справи з особового складу підприємства (для більшості підприємств це основні документи, що передаються в архів); справи з основної (виробничої) діяльності. На кожен групу справ складаються окремі описи: опис № 1 (з основної діяльності) і опис № 1 о/с (з особового складу).

Опис складається на документи одного року. Справи в опис вносяться за ступенем важливості. В опис номери справи заносяться в наступній послідовності: статут; протоколи загальних зборів, засідань Ради директорів; накази з основної діяльності; перспективні, річні плани; звіти; контракти.

В описі з особового складу справи розташовуються в наступному порядку: книга обліку співробітників (якщо вона ведеться); накази з особового складу; особисті справи або особисті картки; особові рахунки із заробітної плати; незатребувані трудові книжки.

В кінці кожного опису вказується цифрами і прописом кількість включених до неї справ. Кожна справа в описі отримує свій порядковий (архівний) номер, який потім проставляється на обкладинці відповідної справи. На документи, виділені до знищення, складається акт, в якому в будь-якій послідовності вносяться

заголовки окремих справ або групі заголовки справ із зазначенням кількості справ, включених до групи, наприклад «*Переписка за 2020-2021 рр. – 3 справи*».

Акти і описи складаються і підписуються членами ЕК, розглядаються і затверджуються керівником підприємства.

Прийом-передача справ в архів проводиться офіс-менеджером (працівником служби діловодства) і архіваріусом. При цьому на всіх примірниках опису проти кожної справи робиться відмітка про його наявність. В кінці кожного примірника опису вказуються цифрами і прописом кількість фактично прийнятих в архів справ, номери відсутніх справ, дата прийому-передачі, а також підписи учасників прийому-передачі.

Разом зі справами до архіву підприємства передаються журнали реєстрації або реєстраційні картотеки на документи. Заголовки цих реєстраційних форм також повинні бути включені в опис.

Тільки після передачі документів до архіву підприємства дозволяється проводити знищення документів, включених в акт. Знищення документів здійснюється за допомогою спеціальних машин не менше ніж двома працівниками підприємства.

Документи довготривалого і постійного зберігання комерційних підприємств можуть передаватися в державні архіви на договірній основі. Архівні відділи адміністративних округів організовують прийом на зберігання документів ліквідованих підприємств. Доступ до переданих в архів документів здійснюється відповідно до розпорядження самого підприємства.

8. План робіт із вдосконалення діловодства



Великий внесок у вдосконалення роботи з документами підприємства може внести офіс-менеджер, тому що значна частина операцій з діловодства виконується на його робочому місці. Така централізація дозволяє проводити всі операції з документами більш кваліфіковано і широко застосовувати для однотипних робіт засоби оргтехніки. До однієї з функцій, яку виконує офіс-менеджер, відноситься методичне керівництво і контроль за організацією діловодства в структурних підрозділах підприємства і його філіях.

Саме офіс-менеджер може об'єктивно оцінити ефективність

прийнятої на підприємстві системи діловодства і, в міру набуття досвіду, внести суттєві зауваження і пропозиції щодо його зміни.

Удосконалення діловодства на підприємстві можна проводити за планом, наведеним нижче.

1. Документування

1.1. Визначення основних видів документів підприємства, необхідних і достатніх для його роботи. Скорочення і виведення з обороту застарілих видів документів.

1.2. Вивчення та аналіз складання та оформлення документів підприємства (правила оформлення, стиль викладу, логічна побудова текстів).

1.3. Доопрацювання основних видів документів за рекомендаціями стандартів.

1.4. Розробка фірмових бланків двох видів (бланка для листів, факсів та внутрішніх документів).

1.5. Складання файлу зразків основних видів документів підприємства з трафаретними текстами.

1.6. Навчання співробітників підприємства правилам оформлення документів з використанням файлу зразків.

2. Організація роботи з документами

2.1. Вивчення та аналіз технології роботи з документами.

2.2. Вивчення практики формування та оформлення справ, порядку їх використання.

2.3. Складання номенклатури справ.

2.4. Призначення відповідальних за формування і ведення справ в структурних підрозділах.

2.5. Вивчення порядку реєстрації документів і підготовка пропозицій щодо його вдосконалення з використанням ПК.

2.6. Введення щорічної обробки документів підприємства для подальшої передачі їх частини в архів, а інший – на знищення.

2.7. Впровадження засобів оргтехніки (ПК, факсів, ксероксів, нумераторів і т. п.).

2.8. Впровадження сучасних інформаційних технологій на базі електронної техніки (комп'ютерного діловодства, електронної пошти).

2.9. Складання інструкції з документаційного забезпечення підприємства.

2.10. Навчання співробітників підприємства навичкам раціональної роботи з документами і сучасним інформаційним технологіям.



Питання для самоперевірки

1. Назвіть основні документи управління.
2. Охарактеризуйте роботу з документами в підприємстві.
3. Особливості обробки вхідної

документації.

4. Як проводиться обробка вихідної документації?
5. Наведіть форми реєстрації документів.
6. В чому полягає основна мета контролю виконання документів?
7. Яких вимог потрібно дотримуватись при формуванні та оформленні справ.
8. В чому полягає підготовка документів до передачі на архівне зберігання?
8. В чому полягає вдосконалення діловодства на підприємстві?



Використана література

[15; 17; 18; 21; 37; 44]



ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ОФІС-МЕНЕДЖЕРА

1. Аналіз пропозицій.
2. Організація та контроль закупівельної діяльності.
3. Організація оснащення офісу.
4. Матеріальна відповідальність.

1. Аналіз пропозицій

Пропозиція – це кількість товарів, благ та послуг, що перебувають на ринку.

Аналіз пропозиції – комплекс дій, спрямованих на вивчення усіх факторів, умов, ситуацій, які впливають на стан і розвиток ринку, на зміни його обсягів, структури, масштабів.

До *функцій офіс-менеджера* входить безпосередньо здійснення аналізу пропозицій на ринку товарів та послуг. На підставі цього приймається раціональне управлінське рішення.

Існують різні методи аналізу, відбору та підбору пропозицій: *тендер* (англ. *tender – tend* – обслуговувати) – процедура проведення конкурентних торгів шляхом оголошення покупцем (замовником) конкурсу для продавців (постачальників) на товар, послугу або роботу з певними характеристиками. На підставі аналізу одержаних пропозицій (оферт) контракт укладається з учасником, який запропонував найвигідніші для замовника умови.

До учасників тендера належать:

- замовник;
- організатор торгів;
- тендерний комітет;
- претенденти;
- кредитно-фінансові установи.

Етапи проведення тендера:

- організаційна підготовка;

- розроблення тендерної документації;
 - попередня кваліфікація претендентів;
 - розроблення оферти претендентом;
 - приймання і реєстрація оферт;
 - процедура торгів; затвердження результатів торгів;
- завершення торгів.

Тендерна документація повинна містити:

- 1) запрошення до участі в торгах;
- 2) вимоги щодо підготовки тендерних пропозицій;
- 3) перелік критеріїв, які висуваються тендерним комітетом із метою оцінювання у відповідності до учасника торгів (оферента) установленим кваліфікаційним вимогам;
- 4) інформацію про необхідність документального підтвердження відповідно до учасника торгів встановленим кваліфікаційним вимогам;
- 5) інформацію про характер і необхідні технічні та якісні характеристики предмета закупівлі (відповідну документацію, плани, креслення, дані про кількість товару, місце, де повинні будуть виконані роботи чи надані послуги, додаткові послуги, які повинні будуть надані);
- 6) термін постачання товарів, виконання робіт, надання послуг;
- 7) перелік критеріїв та методика їх оцінювання для визначення найкращої тендерної пропозиції;
- 8) зазначення основних умов, що обов'язково будуть внесені до проєкту договору про закупівлю;
- 9) опис окремої частини або частин предмета закупівлі, щодо яких можуть бути подані тендерні пропозиції у разі, якщо учасникам торгів дозволяється подати тендерні пропозиції лише стосовно частини товарів чи послуг, що закуповуються;
- 10) спосіб оцінювання та порівняння альтернативних тендерних пропозицій;
- 11) методику розрахунку ціни тендерної пропозиції із зазначенням того, чи повинна вона включати інші елементи, крім вартості самих товарів, робіт чи послуг, наприклад, витрати на транспортування, страхування, сплату митних тарифів, податків тощо;
- 12) інформацію про валюту (валюти), у якій (яких) повинна бути розрахована і зазначена ціна тендерної пропозиції;
- 13) зазначення мови (мов), якою (якими) повинні бути складені тендерні пропозиції;

14) вимоги замовника щодо надання тендерного забезпечення;
15) зазначення способу, місця та кінцевого терміну подання тендерної пропозиції;

16) викладення процедури надання роз'яснень щодо тендерної документації, а також повідомлення про намір замовника провести збори учасників тендера;

17) зазначення терміну, впродовж якого тендерні пропозиції вважаються дійсними;

18) зазначення місця, дати та часу розкриття тендерних пропозицій;

19) зазначення прізвища, посади та адреси однієї чи кількох посадових осіб або інших працівників замовника, уповноважених здійснювати зв'язок із учасниками торгів;

20) інформацію про додаткові умови, необхідні для акцепту тендерної пропозиції.

Необхідно зазначити, що для погодження ефективної пропозиції офіс-менеджер повинен проводити моніторинг (моніторинг цін, товарів, послуг та ін.).

Моніторинг (англ. *monitoring*) – комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів, що забезпечують систематичний контроль (стеження) за станом та тенденціями розвитку природних, техногенних та суспільних процесів.

Види моніторингу залежно від методології

1. *Динамічний* – аналізуються дані про динаміку розвитку або зміни об'єкта, явища або певної характеристики. Це – найпростіший спосіб моніторингу, який використовується для аналізу щодо простих систем: цін, доходів і витрат населення, зайнятості громадян тощо. Основною метою такого дослідження є встановлення тенденцій, а не виявлення їх причин чи передумов.

2. *Конкурентний* – паралельно за єдиною методологією досліджуються одна, кілька чи низка ідентичних або подібних систем. Дає можливість оцінити і порівняти показники систем, виявити різницю між ними, встановити переваги та недоліки.

3. *Порівняльний* – порівнюються окремі показники або результати більш комплексних досліджень, проведених за ідентичними критеріями, кількох систем одного рівня або вищих і нижчих систем. Такий підхід дає можливість гармонізувати показники, виявити причини, що збільшують або зменшують різницю між ними.

4. *Комплексний* – поєднує в собі методи дослідження, що

використовуються у різних видах моніторингів. Види моніторингу залежно від цілей:

5. *Інформаційний* – полягає у структуризації, накопиченні і поширенні інформації.

6. *Базовий (фоновий)* – виявляє нові проблеми, небезпеки, тенденції до того, як вони стануть осмисленими на рівні управління. За об'єктом моніторингу організується постійне спостереження з періодичним вимірюванням показників.

7. *Проблемний* – з'ясування закономірностей, процесів, небезпек, проблем, які вже відомі, і розуміння, усунення, коригування яких є важливим із погляду управління.

2. Організація та контроль закупівельної діяльності

Правильна організація закупівельної діяльності сприяє збільшенню прибутків і підвищенню добробуту усіх працюючих. Помилки в плануванні закупівель призводять до великих збитків, а іноді до банкрутства фірми. Враховуючи велику різноманітність постачальників товарів, їх можна класифікувати на групи за різними ознаками: функціональною, територіальною, формами власності.

Постачальників товарів поділяють на дві категорії: *постачальники-виробники* і *постачальники посередники*.

Останні закупають продукцію у виробників і реалізують її оптовим покупцям. Із постачальниками товарів повинні бути налагоджені раціональні господарські зв'язки, переважно прямі і довгочасні договірні взаємовідносини, що дозволяють закуповувати товари безпосередньо у постачальників-виробників на стабільній тривалій основі.

Для кожного найменування товару встановлюються мінімальний і максимальний обсяги закупівель. При закупівлі мінімальних партій товару дистриб'ютор керується міркуваннями економічної доцільності. Закупівля товару нижче мінімально встановленої партії означає підвищення ціни одиниці виробу. На рішення про максимальний обсяг закупівлі впливають ті самі чинники, а також перебої в постачаннях товарів, обмеження в площах зберігання, в трудових і матеріальних ресурсах. Одним із завдань відділу закупівель є вивчення попиту на товар.

Для організації роботи при централізованій системі замовлень вагомими є такі критерії, за наявності яких на підприємстві можна прийняти рішення про створення централізованої служби замовлення без наявності центрального складу:

- наявність високоякісної інформаційної системи, яка своєчасно б забезпечувала інформацією центральний офіс про залишки та продаж у всіх магазинах;

- специфіка товару, що замовляється. Сюди необхідно віднести наявність спеціальних знань, які повинен опанувати співробітник центрального офісу, або рівень відповідальності, яку можна покласти на визначених фахівців в офісі;

- товар, що замовляється, потребує спеціального супроводження (документального, контроль термінів тощо).

Менш поширеною, але прийнятною до застосування на підприємстві сьогодні є децентралізована система закупівель. Така закупівля товарів найбільш ефективна, якщо вона характеризується обмеженою номенклатурою, великими партіями постачання та відносною стабільністю. Постачання товарів у торговельну мережу здійснюється силами та засобами роздрібногo торговельного підприємства. Суть цієї системи закупівель полягає в тому, що офіс-менеджер повною мірою контролює процес поповнення наявних товарних запасів. Запаси можуть поповнюватися співробітниками торгового підприємства тоді, якщо наявність товару буде мінімально допустимою. Використання децентралізованої системи замовлення дає можливість скоротити витрати на утримання персоналу та швидше реагувати на недостачу товару.

Планування закупівель мають на меті зниження рівня наднормативного запасу продукції, підтримку обслуговування споживачів, координацію графіка доставлення. Під час розроблення плану закупівель офіс-менеджерам необхідно враховувати мінімальну партію замовлення, яку відпускає постачальник, зниження при зміні обсягу замовлення, обмеження за часом та обсягом зберігання, упакування і кількість товарів на складах, місцезнаходження постачальника.

Планування закупівель повинно здійснюватися за певним алгоритмом та сприяти вирішенню відповідно до поставлених завдань.

3. Організація оснащення офісу

Оснащення офісу є необхідною умовою для його ефективного функціонування.

До посадових обов'язків офіс-менеджера належать виконання окремих доручень керівника з фінансово-господарської діяльності. Від офіс-менеджера залежить безперебійна діяльність офісу.

Відповідно необхідно чітко уявляти, які чинники забезпечують налагоджений механізм роботи в офісі.

Здійснюючи господарську діяльність, варто потурбуватися про те, щоб на столі керівника та інших співробітників офісу розміщувалися настільні прилади, підставки для канцелярського приладдя, лотки для паперу, ручки, маркери та все інше, необхідне для ефективної роботи.

Канцелярські товари – це вироби та приладдя, використовувані для листування та оформлення документації. Канцелярські товари складають окрему статтю у витратах будь-якого підприємства.

Характерною особливістю офісу є робота з інформацією та документами. Для офіс-менеджера просто необхідно, щоб документи, з якими він працює, завжди були чітко систематизовані та перебували у полі зору. Щоб досягти такого результату, можна використовувати різні файлові системи:

- байндерну систему (папки);
- систему підвісних файлів;
- систему файлових шаф (*file's cabinets*).

В офісі може використовуватися *байндерна система зберігання документації*. У цьому разі матеріали групують так:

- папки-швидкозшивачі з металевим механізмом для підшивання паперів;
- папки-реєстратори з шириною корінця 40 і 80 мм;
- папки з швидкодіючим затискачем.

Систему «*підвісних файлів*» ще називають *legal size files*. Вона зручна для використання у тих випадках, якщо стандартні розміри документів, що використовуються в офісі, дещо перебільшують звичайний формат А4.

Для зберігання найбільш важливої інформації існує *file's cabinets* із великою кількістю файлів, що закриваються ключем. Найчастіше *file's cabinets* (файлові шафи) виготовляються з металу і мають декілька ступенів захисту, включаючи протипожежну.

Найпростіші *настільні прилади* – стакани для письмового приладдя. Поширені стакани-трансформери, що складаються з декількох частин і легко переставляються, змінюючи форму самого стакана.

Деск-органайзери – підставки для комплектації канцелярського приладдя: ручок, олівців, ножиць, скріпок, лінійок, скотчу. Як правило, всі ці прилади завдяки своїй здатності обертатися забезпечують швидкий доступ до будь-яких предметів. Вибір деск-

органайзерів досить широкий. До настільних наборів можуть входити: підставки для ручок, магнітні скріпниці, стакани для ручок та олівців, настільні годинники, канцелярські ножі, підставки й рамки для фотографій, підставки для візиток із глобусом або настільною лампою і навіть підставки для конвертів.

Лотки для зберігання паперу можуть бути складовою частиною деск-органайзера або використовуватися окремо. Лотки для зберігання паперу поділяють на два види: горизонтальні лотки і вертикальні накопичувачі паперу. Популярністю в офісах користуються багатосекційні лотки – як закриті, так і відкриті, з ключами та без. Жорсткий корпус таких лотків має до десяти відділень.

На особливу увагу заслуговують *маркери*, без яких важко уявити жоден офіс. Ними можна малювати та креслити, писати на спеціальних дошках на презентаціях та звітах. Маркери поділяють на такі види:

- *перманентні* – зроблені ними надписи неможливо стерти без спеціального розчину. Вони дуже добре пишуть на папері, картоні, склі, пластику, металі, дереві;

- *маркери, що виокремлюють текст*, – найважливішою їх перевагою є чорнила – вони не повинні розмазувати текст оригіналу, просочувати папір та втрачати колір;

- *флюоресцентні маркери* – чорнила цих маркерів сумісні з усіма видами звичайного паперу, а також із папером для копіювальної техніки і факсимільних апаратів;

- *paint marker* – декоративний маркер, що лавірує. З його допомогою звичайний аркуш паперу перетвориться на гарну упаковку.

Організація системи зберігання, обліку та видачі предметів та засобів праці – питання, що неминуче виникає в усіх офісах як із боку закупівлі, так і з боку розподілу канцелярських матеріалів для потреб підприємства.

До якого б типу не належали матеріали, ефективний контроль за їх використанням базується на таких принципах:

- надійне, безпечне зберігання в чистому приміщенні з дотриманням відповідних температурних умов;

- своєчасне замовлення канцелярських предметів для задоволення запитів співробітників підприємства;

- відсутність залишків;

- установлення процедури подання заявок та видавання

замовлених матеріалів;

- ведення обліку замовлень і кількості матеріалів, бланків і карточок складського контролю.

Особливу увагу приділяють в підприємствах економії паперу з точки зору екології. Наприклад, для чернеток намагаються використовувати аркуші зі зворотною чистою стороною надрукованих, але вже не потрібних документів. Поступово друкований документообіг переводять в електронний.

Щоб ефективно організувати контроль за канцелярськими товарами, офіс-менеджерові необхідно:

- визначати реальні потреби в тому чи іншому виді товарів та їх кількості;

- установити просту систему видавання матеріалів, обмежити доступ до них;

- місце зберігання товарів повинне бути чистим, сухим, зі сприятливим температурним режимом для того, щоб уникнути псування товарів;

- контролювати процес використання канцелярських товарів для уникнення витрат та їх використання не за призначенням;

- для забезпечення потреб підприємства тими або іншими матеріалами користуватися перевагами оптових закупівель.

У великих організаціях у офіс-менеджера не виникає потреби особисто займатися закупівлями канцелярських та інших офісних предметів. Цю роботу виконують співробітники адміністративно-господарської частини, матеріали зберігаються та обліковуються на складі та видаються за вимогою офіс-менеджера за необхідності.

4. Матеріальна відповідальність

Для функціонування офісу необхідна велика кількість найбільш різноманітних товарів і предметів. Це і офісні меблі, і елементи дизайну інтер'єру: штори, світильники, килимові покриття, вази, картини, посуд, канцелярські предмети та безліч інших речей. Усі вони є товарно-матеріальними цінностями і підлягають обліку та контролю.

Виокремлюють дві *групи товарно-матеріальних цінностей*:

1. Товарно-матеріальні цінності тривалого використання.

2. Малоцінні швидкозношувані предмети.

До товарно-матеріальних цінностей *тривалого використання* відносять:

- офісні меблі;

- світильники;
- штори;
- килимові покриття;
- комп'ютерну та офісну техніку.

До *малоцінних* та *швидкозношуваних* предметів прийнято відносити ті товари, термін експлуатації яких не перевищує 1 року незалежно від їх вартості, або вартістю нижче 15 неоподатковуваних доходів громадян незалежно від терміну їх служби. В підприємстві це можуть бути:

- канцелярський папір;
- папки;
- ручки;
- скріпки;
- диски тощо.

На кожному підприємстві ці матеріальні запаси враховуються в системі бухгалтерського обліку, для чого складається систематизований перелік матеріалів, кожному товару присвоюється номенклатурний або інвентарний номер.

Як правило, облік матеріальних цінностей ведеться в бухгалтерії підприємства й за місцем їх зберігання та експлуатації.

Номенклатурний (інвентарний) номер – номер, який присвоюють матеріальному об'єкту після надходження до підприємства.

Цей номер проставляють на самому об'єкті та в первинних документах, зберігається він увесь період знаходження об'єкта в підприємстві.

Номенклатурні номери фіксують в усіх первинних документах і реєстрах, в яких відображається наявність та пересування матеріалів. Після вибуття об'єкта його інвентарний номер не присвоюють іншим об'єктам. За збереження матеріалів відповідає матеріально відповідальні особи.

Офіс-менеджер може бути матеріально відповідальною особою.

Погодження про матеріальну відповідальність зі співробітником, на зберігання яким передаються цінності, зазвичай підписуються під час прийому на роботу.

Бухгалтерія контролює наявність та збереження матеріальних цінностей і з цією метою періодично проводить їх інвентаризацію. Інвентаризація є одним із елементів системи бухгалтерського обліку.

Інвентаризація – періодична перевірка документацій на

підтвердження наявності та стану матеріальних цінностей.

Інвентаризація майна підприємства дає можливість проконтролювати наявність матеріальних цінностей, її проводять зазвичай відповідно до плану один раз на рік. Однак у деяких випадках інвентаризацію можуть проводити позапланово у зв'язку з такими обставинами:

- під час зміни матеріально відповідальних осіб;
- під час передавання майна підприємства в оренду, під час продажу;
- під час встановлення фактів розкрадання або зловживання, а також псування майна;
- у випадках стихійних лих, пожежі, аварій або інших надзвичайних ситуацій, спричинених екстремальними умовами.

Інвентаризації підлягають усі види майна, що значиться в бухгалтерському обліку. *Інвентаризація майна офісу проводиться для:*

- виявлення фактичної наявності товарно-матеріальних цінностей;
- установлення надлишків або недостачі цінностей шляхом порівняння фактичної наявності з даними бухгалтерського обліку;
- визначення товарно-матеріальних цінностей, які частково втратили свою першочергову якість, а також невикористаних матеріальних цінностей;
- перевірки дотримання умов та порядку зберігання матеріальних цінностей, а також правил їх утримання та експлуатації.

Існують певні *правила проведення інвентаризації*.

Процес здійснення інвентаризації починаються з підготовки і видання наказу керівника на її проведення. При цьому керівник:

- назначає інвентаризаційну комісію;
- установлює терміни проведення інвентаризації;
- зазначає майно, що підлягає інвентаризації.

До складу комісії обов'язково входять керівник структурного підрозділу, співробітник і бухгалтер, а також інші представники адміністрації. Офіс-менеджер також може бути представником інвентаризаційної комісії.

До початку перевірки фактичної наявності майна інвентаризаційна комісія повинна отримати останні на момент інвентаризації прибуткові та видаткові документи або звіти про рух матеріальних цінностей.

Представник інвентаризаційної комісії візує всі прибуткові та видаткові документи, прикладені до реєстрів (звітів), із зазначенням «До інвентаризації на «___» (дата)», що є для бухгалтерії підставою для визначення залишків майна до початку інвентаризації за обліковими даними.

Матеріально відповідальна особа дає розписку про те, що до початку інвентаризації всі прибуткові та видаткові документи на майно здані в бухгалтерію або передані комісії; і всі цінності, що ставляться під звіт, оприбутковані, а ті, що вибули, списані на витрати.

Інвентаризаційна комісія здійснює перевірку фактичної наявності майна, виявляє відхилення від облікових даних.

Відсутність хоча б одного члена комісії під час проведення інвентаризації є підґрунтям для визнання результатів інвентаризації недійсними.

Усі дані, одержані комісією під час інвентаризації, вносять в інвентаризаційні описи або акти інвентаризації, які здають у бухгалтерію. Бухгалтерія веде спеціальні форми описів і актів інвентаризації.

Інвентаризаційний опис – перелік майна із зазначенням наявної кількості, стан предметів та їх вартості.

Акт – документ, складений декількома особами та підтверджує встановленні факти або події.

Інвентаризаційні описи підписують усі члени інвентаризаційної комісії і матеріально відповідальна особа, яка дає розписку в описі про те, що інвентаризація проведена в присутності членів комісії, претензій до інвентаризаційної комісії вона не має і бере на відповідальне зберігання цінності, перелічені в інвентаризаційному описі.

Бухгалтерія на базі даних бухгалтерського обліку складає порівняльні відомості, до яких заносять лише ті найменування, за якими були знайдені розбіжності. На підставі порівняльних відомостей ухвалюють рішення оприбуткування надлишків або списання недостач.

Відомість – перелік будь-яких даних, розміщених у певному порядку.

Матеріально відповідальна особа повинна подати ґрунтовне письмове пояснення за кожним фактом невідповідності матеріальних цінностей, що значаться і є у наявності.

Роботу інвентаризаційної комісії оформлюють протоколом, в

якому відображаються результати інвентаризації та пропозиції з удосконалення системи обліку та зберігання матеріальних цінностей. Протоколи затверджує керівництво підприємства.



Питання для самоперевірки

1. Назвіть етапи проведення тендера.
2. Яку інформацію повинна містити тендерна документація?
3. Надайте характеристику основних видів

моніторингу.

4. В чому полягає організація і контроль закупівельної діяльності?

5. Наведіть особливості байндерної системи зберігання документації.

6. В чому полягають принципи ефективного контролю за використанням матеріалів?

7. Охарактеризуйте основні групи товарно-матеріальних цінностей.

8. Наведіть основні правила проведення інвентаризації.



Використана література

[1; 3; 24; 45]



КОМУНІКАЦІЇ В ОФІСІ

1. Види офісних комунікацій і їх інструменти.
2. Усні комунікації в офісі: публічні виступи, наради і переговори.
3. Телефонна розмова в системі офісних усних комунікацій.
4. Письмові комунікації: зовнішня і внутрішня ділове листування.

1. Види офісних комунікацій і їх інструменти

Комунікація являє собою спосіб обміну інформацією між суб'єктами в підприємстві і між підприємствами. Вона дозволяє оптимально використовувати інформаційний ресурс для досягнення поставлених цілей підприємства.

Офісна комунікація поділяється насамперед на *безпосередню* і *опосередковану* різними способами передачі інформації. Якщо в стаціонарних офісах чималу частку займає безпосередня комунікація, особисте спілкування, то в мобільних офісах провідне, навіть виняткове, значення набуває саме опосередкована комунікація.

Також *комунікація* в офісі ділиться на:

- *формальну* (проходить каналами, встановленим керівництвом);

- *неформальну* (проходить поза офіційними каналами: «кулуарні» розмови, обміни новинами, чутки і т. п.).

Оскільки налагоджувати комунікації важливо як з зовнішнім оточенням, так і всередині підприємства, то виділяють *зовнішні* і *внутрішні комунікації*.



До *зовнішніх* відносяться:

- комунікації з клієнтами (комунікативну функцію офісу бере на себе служба Reception);
- комунікації з державою і державними структурами (юридичний відділ);
- комунікації з громадськістю (служба зі зв'язків з громадськістю (PR)).

Внутрішні комунікації – це комунікації, які мають місце в межах підприємства: між окремими співробітниками, між підрозділами; найчастіше пов'язані з координацією їх діяльності.

З огляду на те, що комунікації направляють інформаційні потоки, які сприяють реалізації командно-розпорядчих та координаційних функцій підприємства, то виділяють *вертикальну* і *горизонтальну*, рідше – *діагональну* комунікації.

Вертикальна комунікація передбачає наявність нерівноправних ієрархічних відносин між учасниками комунікації (лінія «начальник - підлеглий»).

Вона в свою чергу *підрозділяється*:

а) на *висхідні комунікації* – виконують функцію оповіщення керівництва з боку підлеглих про те, що відбувається на нижчих рівнях;

б) *низхідні комунікації* – служать для передачі інформації, яку керівництво спрямовує на нижчі ланки управління як директиви або інструкції щодо подальших дій.

Низхідна комунікація вважається більш ефективною і оперативною, ніж висхідна.

Горизонтальні комунікації припускають наявність рівноправних відносин між суб'єктами (наприклад, відділами одного рівня).

Діагональні комунікації – це спілкування, яке пов'язує начальника одного відділу з підлеглими іншого відділу, тобто комунікація, в якій поєднуються властивості горизонтальних і вертикальних комунікацій.

Інструменти офісних комунікацій

Основними інструментами сучасних комунікацій в офісній діяльності є конференції, презентації, наради, збори трудового колективу, телефонні переговори, службові записки та ін. Їх класифікують в залежності від приналежності до *зовнішніх* або *внутрішніх*, монологічних або діалогічних, письмових або усних комунікацій (табл. 1).

Класифікація основних офісних інструментів сучасних комунікацій

Види комунікацій	Письмові комунікації		Усні комунікації	
	зовнішні	внутрішні	зовнішні	внутрішні
Монологічні	ділове листування, зовнішні PR-акції	звіти, доповідні записки, внутрішні PR	публічні виступи, презентації	
Діалогічні	ділове листування, що припускає відповідь		переговори	наради
			телефонні розмови, прийоми	

2. Усні комунікації в офісі: публічні виступи, наради і переговори

Публічний виступ



Публічні виступи – це найбільш поширений вид усних комунікацій (як внутрішніх, так і зовнішніх) на різного роду заходах, що проводяться в офісі: на нарадах, засіданнях, зборах співробітників, презентаціях, конференціях, прес-

конференціях і прийомах.

Публічні виступи поділяються на види залежно від їх мети:

- *інформаційні*: звітні доповіді та повідомлення, інструктажі, опис подій або явищ, оголошення про майбутню подію і т. п.;

- *протокольні*: спрямовані на дотримання традицій спілкування і виконання приписів етикету і ритуалу: вітання офіційної делегації, офіційне привітання ювіляра, вступне слово перед будь-яким офіційним заходом, виступ з оцінкою заслуг людини або підприємства;

- *неформальні*: проголошення тостів на банкетах, неофіційні поздоровлення і т. п.;

- *переконуючі*: вимовляються з метою формування, зміцнення або зміни думки аудиторії з якого-небудь питання під час переговорів, нарад за круглим столом, а також у випадках прийняття непопулярних адміністративних рішень і т. п.;

- *спонукальні*: метою таких виступів є мотивування слухачів до нової дії, продовження або припинення старої дії.

Більшість виступів має комплексний характер, що дозволяє виділяти *інформаційно-протокольні, інформаційно-неформальні, інформаційно-переконуючі* і інші виступи.

Внутрішні усні комунікації: наради



Нарада – це тип внутрішніх усних комунікацій, які передбачають колективне прийняття рішення.

Типи нарад:

- *оперативна нарада* – це коротка, періодична нарада, спрямована на координацію дій членів команди в поточній ситуації, на якій керівник дає вказівки або інструктує своїх підлеглих, щоб вони зрозуміли свої особисті завдання.

Оперативна нарада характеризується:

- обговоренням підсумків роботи за тижневий, як правило, період і постановкою першочергових завдань на новий термін;

- проведенням інструктажу і доведенням до людей потрібної інформації;

- роз'ясненням незрозумілих питань;

- оперативним реагуванням на поточні проблеми;

- *стратегічна нарада* – це нарада, на якій обговорюють перспективні напрямки розвитку.

Стратегічна нарада характеризується:

- обговоренням і прийняттям рішення за масштабними, довгостроковими питаннями;

- наявністю критеріїв прийняття рішень (розстановки пріоритетів);

- *рада* – це нарада, яка проводиться між людьми, рівними за статусом, що володіють приблизно однаковими професійними знаннями і кваліфікацією, щоб обговорити питання, за які вони відповідають.

Рада характеризується наступними ознаками:

- рішення приймається консенсусом;

- відповідальність лежить на всій групі;

- розбіжності в резолюції обговорюються учасниками від початку до кінця;

- *комітет* – це нарада, в якій представники різних груп або інтересів зустрічаються на приблизно рівних підставах, щоб виробити рішення з питань, що мають взаємний інтерес.

Комітет характеризується наступними ознаками:

- відчуттям влади;
- розбіжності, в решті-решт, вирішуються голосуванням.

Зовнішні усні комунікації: переговори

Переговори – це тип зовнішніх комунікацій, при якому учасники представляють різні інтереси, але рішення можуть прийматися швидше в результаті торгу, а не голосування.



Переговори характеризуються такими ознаками:

- рішення приймаються на основі *quid pro quo* (послуга за послугу);
- кожна сторона має різні, але частково співпадаючі цілі;
- кожна сторона прагне отримати для себе максимальні умови угоди.

3. Телефонна розмова в системі офісних усних комунікацій



Використання телефону має багато переваг. Головна з них, – це швидкість передачі інформації, в результаті чого можна одержати необхідні дані не відкладаючи яку-небудь іншу справу і тим самим отримати виграш у часі.

Телефоном відбувається діалог, тобто двосторонній безпосередній обмін інформацією. Телефоном можна вести зі своїм діловим партнером дружню, особисту й живу розмову. Можливі розбіжності можуть бути врегульовані негайно.

Встановлено, що можливість укладання угоди телефоном набагато вище, ніж шляхом використання для цих цілей обміну листами. Крім того, завдяки можливостям телефонних перемовин скорочується документообіг, зменшуються витрати праці. Однак для того, щоб телефон допомагав у роботі, а не відволікав слід досконало володіти технологією телефонної розмови і не припускатись помилок, серед яких найпоширенішими є так звані десять телефонних «гріхів»:

- неясна мета розмови;
- імпровізація в підготовці до розмови;
- несприятливий час для дзвінка;
- пошуки номера абонента;
- дзвінок без попередньої підготовки документів;
- попередньо не записані ключові слова, не складений план

бесіди;

- не пояснюється мета розмови;
- монологи замість вислуховування з постановкою питань;
- не ведеться наступний запис розмов;
- неконкретні домовленості.

В телефонних розмовах можна виділити п'ять ключових питань:

- як відповідати на вхідні дзвінки;
- як підготуватися до телефонної розмови;
- як вести розмову телефоном;
- як закінчувати телефону розмову;
- як приймати й передавати телефонні повідомлення.

Стандарти телефонної розмови, перш за все, полягають у позитивному ставленні до необхідності відповідати на телефонні дзвінки. Звичайно, офіс-менеджер повинен мати необхідну інформацію про діяльність підприємства, його товари або послуги. Поруч із телефоном завжди повинні знаходитися телефонний довідник підприємства, блокнот для повідомлень і ручка.

На телефонний дзвінок варто відповідати якомога скоріше, – максимум після третього-четвертого дзвінка.

Знявши слухавку слід привітатись і представитись, наприклад: *«Добрий ранок (день), підприємство..., з вами говорить...»*. Важливо лагідно посміхнутись, щоб інтонація голосу була дружньою, привітною.

Далі, якщо дозвонювач не представився, необхідно запитати його ім'я і з'ясувати причину дзвінка, а потім уважно вислухати співрозмовника, не перебиваючи його. Для якнайскорішого досягнення порозуміння необхідно спрямовувати бесіду до мети, ставлячи навідні відкриті питання. При необхідності слід уточнити всі деталі, імена, телефонні номери, адреси й будь-які інші подробиці, щоб упевнитися, що ви дійсно все правильно зрозуміли.

Стандарти ділової телефонної розмови вимагають частіше називати ім'я співрозмовника, давати йому відчуття важливості власної особи. Наприкінці розмови слід люб'язно сказати «до побачення», додавши при цьому ім'я того, хто дзвонив.

Якщо відповідь потребує додаткової інформації, необхідно домовитись про зворотний дзвінок і обов'язково дотриматись встановленого терміну.

Для того, щоб правильно зробити телефонний дзвінок необхідно добре підготуватись, визначити мету телефонної розмови,

мати чітко уявлення про те, якого результату бажано досягти. Визначивши особу, з якою потрібно зв'язатися, про всяк випадок слід отримати необхідну інформацію про альтернативну контактну особу. Слід ще раз перевірити, чи вся необхідна інформація є під рукою. У телефонній розмові можна виділити шість основних операцій:

- 1) встановлення зв'язку;
- 2) представлення співрозмовників;
- 3) введення співрозмовника в тему розмови;
- 4) обговорення предмета розмови;
- 5) відповіді на питання;
- 6) підбиття підсумків розмови.

Зателефонувавши, перш за все необхідно представитися й пояснити причину дзвінка, чітко назвати ім'я людини, з якою необхідно поговорити. Не зайве ще раз перевірити, що говорите з потрібною людиною. Під час розмови слід дотримуватися свого плану, а також робити записи, щоб нічого не випустити з уваги. Закінчувати телефонну розмову слід одразу, як тільки вся необхідна інформація отримана і мета розмови досягнута. Не варто гаяти час на «підтримку розмови». Просто слід люб'язно сказати «до побачення», пан/пані... і завершити розмову на позитивній ноті.

Закінчивши телефонну розмову важливо одразу записати важливу інформацію, а при необхідності – цілком всю розмову. Для запису повідомлень варто використовувати блокнот або спеціальні бланки – інакше важливі повідомлення загубляться в купі інших паперів. Можна роздрукувати їх на кольоровому папері, щоб повідомлення виділялися.

Кілька простих правил допоможуть ефективно працювати з повідомленнями.

- Перевірте, що ви правильно записали всю отриману інформацію.
- Переконайтеся, що людина, якій ви передаєте повідомлення, зможе розібрати ваш почерк.
- Запишіть усе, що ви обіцяли зробити.
- Якщо ви сказали, що дзвонювач зателефонує у певний день і час, то переконайтеся, що все це чітко зафіксовано в повідомленні.
- Залишайте всі повідомлення, призначені для вашого керівника, в одному місці. Краще використати дошку на стіні або ж наколювати всі повідомлення на стрижень, що знаходиться на столі, щоб всі повідомлення були на видному місці, на очах у керівника.

- У себе залишайте копії повідомлень, призначених для вашого керівника, для того, щоб вести їх облік.

Принципи ділового телефонного спілкування

Для того щоб ефективно використовувати телефон в діловому спілкуванні, необхідно постійно враховувати ряд основоположних принципів:

- стислість;
- інформативність;
- орієнтація на потреби співрозмовника;
- зворотній зв'язок;
- зрозумілість;
- ієрархія цілей.

Ділова телефонна розмова практично завжди будується за певним зразком і зазвичай включає в себе:

- взаємні представлення, які не повинні займати більше 20-25 секунд;
- введення співрозмовника в курс питання (від 40 секунд до однієї хвилини);
- обговорення ситуації (приблизно півтори-дві хвилини);
- заключне слово (не більше 20 секунд).

Стратегії ділової телефонної бесіди: вхідний дзвінок

1. *Вступна частина* (встановлення контакту).
2. *Виявлення потреб клієнта.*
3. *Подання продукції* (послуги) або *підприємства*, яке повинно бути досить простим, зрозумілим і не дуже деталізованим.
4. *Робота із запереченнями* (табл. 2).
5. *Формулювання домовленості.* У випадку, якщо угоду з клієнтом не досягнуто, можна вказати на можливості співпраці в майбутньому.

Таблиця 2

Види телефонних заперечень і форми роботи з ними

Вид заперечення і його опис	Форма роботи з запереченнями
1	2
<i>Заперечення «Немає необхідності»:</i> клієнт прямо дає зрозуміти, що його не цікавить товар або послуга (в крайньому випадку, в тому вигляді, в якому вони пропонуються)	Необхідно з'ясувати справжні потреби клієнта. Для цього варто повернутися до більш ранньої стадії переговорів і попросити уточнень. Щоб уникнути цього заперечення, бесіду спочатку необхідно будувати не як монолог, а як діалог з клієнтом

Продовження таблиці 2

1	2
<p><i>Заперечення проти продукту:</i> зазвичай мається на увазі сумніви з приводу якості продукту або в словах менеджера, який розхвалює товар</p>	<p>Потрібно мати аргументи, які підтверджують ваші слова, чи дати можливість клієнту самому переконатися в якості товару, або надати можливість відмовитися від нього в разі, якщо ваші слова дійсно будуть розходитися з реальністю</p>
<p><i>Заперечення «Іншим разом»:</i> клієнт не заперечує, що товар або послуга його цікавлять, однак каже, що він придбає їх пізніше</p>	<p>Варто з'ясувати, чи дійсно потенційний клієнт збирається купувати товар або послугу в інший раз або він просто хоче звільнитися. Можна продемонструвати вигоди (наприклад, знижки), які клієнт отримає, якщо не стане відкладати придбання продукту. Або апелювати до життєвих обставин клієнта</p>
<p><i>Заперечення проти джерела надходження (підприємства)</i></p>	<p>Надати клієнту факти, які підтверджують надійність підприємства</p>
<p><i>Грошові (цінові) заперечення</i></p>	<p>У тому випадку, якщо це тільки відмовка, варто показати, яким чином переваги товару, які роблять його кращим для клієнта, пов'язані з ціною</p>
<p><i>Заперечення проти умов:</i> сумніву в якості продукту, незадоволеність умовами і термінами поставки, відсутністю пост продажного обслуговування, незадовільними умовами гарантійного обслуговування і т. п.</p>	<p>Потрібно привести такі аргументи, які показали б, що підприємство надійне, має значний досвід роботи, велику кількість постійних клієнтів і несе відповідальність за якість продукції</p>
<p><i>Приховані заперечення:</i> прямо не висловлюються, так як клієнт або відмовчується, або відбувається несуттєвими зауваженнями</p>	<p>Спробувати зрозуміти те, що ж стоїть за словами або мовчанням, задаючи навідні запитання, щоб з'ясувати, в чому конкретно полягає заперечення</p>

Стратегії ділової телефонної бесіди: вихідний дзвінок

1. Вступна частина. На першому ж етапі, якщо дзвінок

спрямований не приватній особі, а підприємству, нерідко трапляється на так званий «секретарський бар'єр», який характерний для багатьох підприємств. Відповіді офіс-менеджера телефоном залежать від типу його особистості. Також важливу роль відіграє корпоративна культура. Виділяють чотири типи офіс-менеджерів (табл. 3).

Таблиця 3

Типи офіс-менеджерів і способи роботи з ними

<i>Допомагаючий і нейтральний типи офіс-менеджерів</i>	
<i>Допомагаючий тип</i>	<i>Телефонний оператор</i>
Лояльний, навіть дружній, що допомагає, сприймає будь-який дзвінок в офіс в якості цінного	Приймає всі вхідні дзвінки і з'єднує безпосередньо з керівниками середньої ланки або перемикає на приймальною топ-менеджерів, на особистих помічників. Така організація роботи досить характерна для офісів великих підприємств
<i>Перешкоджаючі типи офіс-менеджерів</i>	
<i>Офіс-менеджер-фільтр</i>	<i>«Особистісно-включений тип»</i>
Його мета полягає в тому, щоб пропустити «потрібних» людей і не пропустити «непотрібних»	Головне для такого секретаря - «ні за що не впустити!»
<i>Робота з перешкоджаючими типами офіс-менеджерів</i>	
При розмові з офіс-менеджером варто його переконати, що перед ним людина, яку чекають. Говорити потрібно коротко, впевнено, заздалегідь підготувавшись і не роз'яснюючи суть питання	Такому офіс-менеджеру необхідно сподобатися особисто, причарувати його, проявивши все красномовство. Він повинен побачити в вас людину, дійсно потрібну і компетентну. Таких офіс-менеджерів беруть ввічливістю, наполегливістю, але не настирливістю. Вони, як правило, люблять, щоб від них усе залежало, тому варто показати важливість вашого питання для вас і попросити допомоги

2. Роз'яснення причини дзвінка і мотивів вибору саме цього підприємства.

3. Робота з опорами. Опори при вихідному дзвінку мають багато спільного з запереченнями при вхідному дзвінку, але мають свою специфіку (табл. 4).

4. Формування домовленості.

Види телефонних опорів і тактика їх зняття

Вид опору і його опис	Тактика зняття опору
<p><i>«Демонстрація власної переваги»</i>: потенційний клієнт відчуває таку перевагу, що спілкування зводиться до з'ясування «Хто ви такий і за яким правом дзвоните?»</p>	<p>Слід продемонструвати серйозність намірів і свою впевненість в спроможності партнерства. Для цього вказуються мотиви вибору даного підприємства: його репутація, те, що раніше вже доводилося спілкуватися з його представниками чи наявність досвіду роботи з аналогічними підприємствами. Співрозмовник повинен зрозуміти, що людина, яка йому подзвонила потрапила саме туди, куди потрібно</p>
<p><i>«М'який догляд»</i>: пропонують надіслати пропозицію для розгляду з обіцянку, що в тому випадку, якщо інформація зацікавить, самі зв'яжуться, хоча ясно, що відповіді не дочекається</p>	<p>Використовувати «принцип взаємного обміну», що допомагає «нав'язувати борги»: так як ми дали про себе інформацію, то маємо право дізнатися інформацію про співрозмовника з тим, щоб від опору непомітно перейти до з'ясування потреб у потенційного клієнта</p>
<p><i>«Жорсткий догляд і послання на обставини»</i>: співрозмовник сам або через офіс-менеджера вказує на відсутність часу або сприятливих обставин для ведення телефонної розмови</p>	<p>Визнати об'єктивність і значущість обставин, які заважають розмові і перевести їх в ранг завдання, у вирішенні якого можна допомогти співрозмовнику</p>
<p><i>«Негативізм»</i>: прямо говорять «ні» і відмовляються мати будь-які справи</p>	<p>Важко зняти даний тип опору, але можна спробувати, продемонструвавши свою повагу перед силою, значущістю і впливовістю співрозмовника. Показати, що він все може і все залежить тільки від нього</p>
<p><i>«Гра»</i>: співрозмовник все перетворює в жарт, знецінює дзвінок і робить це в перебільшеній формі</p>	<p>Для встановлення контакту і довірчих відносин краще підіграти, намагаючись, щоб жарти були легкі, без бажання вколоти і підколушнути</p>

Є кілька етикетних правил ведення телефонних розмов:

- якщо телефонний зв'язок обірвався, то передзвонює зазвичай та людина, яка є ініціатором дзвінка;

- ділову розмову телефоном повинен завершувати той, хто є його ініціатором, тобто той, хто подзвонив;

- не прийнято вітати, висловлювати співчуття, запрошувати на прийоми старших за віком і положенню співробітників телефоном.

4. Письмові комунікації:

зовнішнє і внутрішнє ділове листування



Поділ комунікацій в офісі на усні і письмові є умовним, тобто майже будь-який публічний усний виступ (нерідко навіть тост на прийомі) зазвичай супроводжується попередньою підготовкою тез, конспектів і т. п., не кажучи вже про переговори. Проте, на відміну від усної комунікації, ділове листування без фіксації на паперовому або електронному носії інформації не може існувати. Ділове листування класифікують за багатьма критеріями (табл. 5).

Таблиця 5

Класифікація ділового листування

<i>Підстави класифікації</i>	<i>Приклади</i>
1	2
Територія	Листи всередині країни (внутрішнє листування); Міжнародне листування.
Вид зв'язку, який використовується для доставки повідомлень кореспонденту	<i>Ділові (службові) листи</i> – документи, що направляються адресату (юридичній або фізичній особі) поштовим зв'язком. <i>Види ділового листування, що надсилаються каналами електрозв'язку:</i> <i>Факсограма (факс)</i> – копія документа (письмового, графічного, зображувального), яка отримується на паперовому носії, в т. ч. ділового листа, переданого факсимільним зв'язком. <i>Телефонограма</i> – документ інформаційного характеру, що передається і отримується телефонним зв'язком. <i>Електронний лист (електронне повідомлення)</i> – документ інформаційно-довідкового характеру, що передається і отримується з інформаційно-телекомунікаційної мережі.

Продовження таблиці 5

1	2
Галузь застосування	<i>Управлінські листування</i> – листування в сфері адміністративного управління. <i>Комерційні листування</i> – листування в сфері підприємницької діяльності. <i>Виробничі листування</i> – листування в сфері виробництва товарів і послуг. <i>Особисті листування</i> – листування поза сферою офіційних відносин.
Статус автора	Листи підприємств (юридичних осіб). Листи фізичних осіб (громадян.)
Кількість адресатів	Ділові листи, які направляються: – за однією адресою; - за кількома адресами.
Роль в інформаційному обміні	Ініціативні листи. Листи-відповіді.
Рівень типізації тексту	Листи, що складаються на основі уніфікованих форм; Нерегламентовані листи.
Місце в ієрархії органів влади і управління	Листи вищестоящих підприємств. Листи підвідомчих організацій. Листи сторонніх підприємств.
Тематика	Листи з фінансових питань. Листи з питань матеріально-технічного забезпечення. Листи з правових питань та ін.
Характер впливу на адресата	<i>Ділові листи</i> – листи, що складаються для вирішення питань ділової діяльності. <i>Етикетні листи</i> – листи, що складаються для впливу на емоційну сферу адресата.

Види внутрішньої ділової переписки

Залежно від свого функціонального призначення (визначає насамперед зміст листа) ділове листування поділяється на шість основних груп. Описи даних груп, а також характеристика їх різновидів наведені в таблиці 6.

Класифікація зовнішньої ділової переписки за функціональним призначенням

1. Листи інформаційного характеру	
1	2
<i>Інформаційний лист</i>	Лист, в якому адресату подаються відомості офіційного характеру. Такі листи нерідко носять типовий характер і розсилаються за списком підприємствам певного типу. В інформаційних листах можуть пояснюватися окремі положення законодавчих та інших нормативних правових актів і даватися рекомендації щодо їх застосування.
<i>Лист-повідомлення</i>	Лист, яким автор інформує адресата про які-небудь події, факти, що становлять взаємний інтерес. Лист-повідомлення може бути ініціативним або бути відповіддю на лист-прохання або лист-запит.
<i>Супровідний лист</i>	Використовується для відправки документів, які не мають адресної частини.
<i>Лист-нагадування</i>	Лист, мета якого – спонукати адресата виконати взяті на себе зобов'язання або прийняті домовленості
<i>Лист-повідомлення</i>	Інформує про публічні заходи (наради, семінари, виставки, конференції), час і місце їх проведення; як правило, ці листи розсилаються широкому колу підприємств з метою їх залучення до участі в проведених заходах, а також можуть повідомляти про умови участі в заході та містити іншу допоміжну інформацію.
<i>Рекламний лист</i>	Лист, що пропонує товари (послуги), що стимулює інтерес до товару і бажання його придбати. Рекламні листи умовно можна розділити на дві групи: листи, що пропонують товари або послуги, і листи-презентації, що містять відомості про підприємство.
2. Листи, що містять прохання або пропозицію	
<i>Лист-прохання</i>	Лист, мета якого – отримання інформації, документів, ініціювання дій, необхідних підприємству-автору; лист-прохання вимагає відповіді.
<i>Лист запит</i>	Направляється з метою отримання будь-якої офіційної інформації або документів; лист-запит вимагає відповіді.
<i>Лист-пропозиція</i>	Направляється потенційному партнеру з пропозицією співпраці (товарів, послуг) тощо; в комерційній діяльності пропозицію називають офертою.

Продовження таблиці 6

1	2
<i>Лист-заявка</i>	Це різновид листа-прохання. У тексті такого листа висловлюється бажання підприємства взяти участь в заходах або отримати послуги, що надаються іншим підприємством; заявки, на відміну від листів-прохань і листів-запитів, не вимагають відповіді у формі листа. У відповідь на лист-заявку підприємство здійснює певні дії: включає зазначених в заявці осіб в число учасників будь-якого заходу, висилає необхідні матеріали тощо.
<i>Лист-замовлення</i>	Являє собою пропозицію покупця укласти угоду із зазначенням її конкретних умов.
<i>Лист-запрошення</i>	Містить пропозицію про участь в будь-яких заходах; в особливо урочистих випадках листи-запрошення можуть складатися на спеціальних бланках.
3. Листи, що містять вимогу або претензію	
<i>Лист-вимога</i>	Мета цього листа – змусити адресата виконати взяті на себе зобов'язання в умовах, коли є серйозні порушення раніше прийнятих домовленостей.
<i>Лист-претензія</i>	Містить заяву про порушення умов договору і вимогу відшкодування збитків.
4. Листи-відповіді	
<i>Лист-згода</i>	Є позитивною відповіддю на прохання, запит або пропозицію.
<i>Лист-відмова</i>	Дає негативну відповідь на лист-прохання або лист-запит.
5. Листи, що містять зобов'язання, підтвердження, гарантії	
<i>Гарантійний лист</i>	Містить зобов'язання або підтвердження оплати робіт, продукції, послуг, оренди, якості і термінів виконання робіт тощо; гарантійні листи адресуються підприємствам або особам.
<i>Лист підтвердження</i>	Лист, в якому адресат повідомляє про отримання висланих на його адресу документів або інших матеріалів, повідомляє про готовність взяти участь в будь-яких заходах або діях, інформує про готовність реалізувати раніше досягнуті домовленості, наміри та ін.
<i>Рекомендаційний лист</i>	Лист, автор якого дає характеристику іншій особі з метою влаштування її на роботу, навчання та ін.
6. Етикетні листи	
<i>Лист-привітання</i>	Діловий лист, який складається в урочистих випадках.
<i>Лист-подяка (лист подяки)</i>	Направляється підприємству, посадовій особі чи громадянину з висловленням подяки за вчинені дії,

	надані послуги.
--	-----------------

Продовження таблиці 6

1	2
<i>Лист-співчуття</i>	Складається в ситуаціях, що вимагають вираження співчуття (смерть, нещасний випадок, наслідки стихійного лиха і т. п.)
<i>Лист-вибачення</i>	Лист, автор якого приносить вибачення кореспонденту за завдані незручності

Ділове листування поділяється на *внутрішнє* і *зовнішнє*.

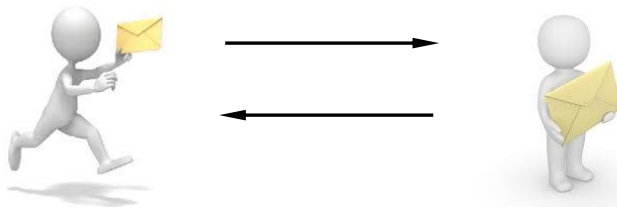
Внутрішнє ділове листування – це листування всередині підприємства – між підлеглими і керівниками або між керівниками структурних підрозділів.

При веденні внутрішнього інформаційного обміну (якщо питання не може бути вирішене усно) складаються службові записки – *довідні* або *пояснювальні*.

1. *Довідна записка* може оформлятися рукописним способом на стандартному аркуші паперу. Довідна записка є документом, що містить виклад питання, що відображає виробничу діяльність підприємства.

2. *Пояснювальна записка* – це документ, в якому працівник пояснює причини невиконання будь-якого доручення, порушення трудової або виробничої дисципліни. Основний масив ділової переписки, що вживається в офісній діяльності, відноситься до зовнішніх комунікацій.

Види зовнішньої ділової переписки



Залежно від свого функціонального призначення (визначає насамперед зміст листа) ділове листування поділяється на шість основних груп. Описи даних груп, а також характеристика їх різновидів наведені в таблиці 6.

Незалежно від виду ділового листа він оформляється на бланку листів і включає такі реквізити: дата реєстрації, реєстраційний номер, адресат, заголовок до тексту, текст, при необхідності – позначка про наявність додатків, а також підпис і відмітка про

виконавця.

Ділове листування грає роль своєрідної візитівки підприємства, впливаючи на його імідж і показуючи рівень культури управлінської праці. У зв'язку з цим в ділових листах особлива увага приділяється питанням етики та обов'язково дотримуються вимоги ділового стилю листування.



Питання для самоперевірки

1. Назвіть види і призначення комунікацій в офісі.
2. Перерахуйте відомі Вам прийоми, вживані в полемічній діяльності (переговорів, ділової бесіди), і обґрунтуйте, які з них здаються Вам допустимими, а які - неприпустимими.
3. Перелічіть основні види нарад і вкажіть їх специфіку.
4. Наведіть найбільш поширені формули, що вживаються в діловому листуванні.
5. Обговоріть значення і роль неформальних комунікацій (чуток, пліток, новин тощо) в системі офісних комунікацій.



Використана література

[1; 3; 5; 45]



УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В ОФІСІ

1. Природа і бар'єри комунікаційного процесу.
2. Особисті та психологічні якості комунікатора.
3. Поєднання вербальних і невербальних засобів спілкування.
4. Мистецтво ставити запитання.
5. Підготовка й проведення презентацій.

1. Природа і бар'єри комунікаційного процесу

Спілкування є одним з основних інструментів професійної діяльності офіс-менеджера. Саме у процесі спілкування відбувається контакт офіс-менеджера з підлеглими, колегами, партнерами, споживачами. Завдяки спілкуванню з'ясовуються управлінські проблеми, накопичується й усвідомлюється інформація, необхідна для вирішення проблемного питання.



Одночасно у ході спілкування здійснюється вплив керівника на підлеглиго для досягнення необхідних змін. Окрім того, від володіння методами професійного спілкування часто залежить результат ділових переговорів з партнерами, інвесторами, представниками владних структур, ділових кіл, різних закладів та організацій. Отже, без перебільшення можна сказати, що професійне спілкування є чи не найважливішою, а почасти й найскладнішою сферою діяльності в менеджменті.

Що ж означає вміння спілкуватись? І що таке спілкування? В психології *спілкування* визначається як складний, багатоплановий процес встановлення й розвитку контактів між людьми, що спричиняється людськими потребами в спільній діяльності й включає обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії та розуміння іншої людини. Найпростіша модель процесу комунікації

має принаймні чотири елементи (рис. 1):

- 1) відправник, тобто той, хто є джерелом інформації;
- 2) повідомлення, тобто та інформація, що передається;
- 3) отримувач, тобто той, кому ця інформація спрямовується;
- 4) зворотній зв'язок.

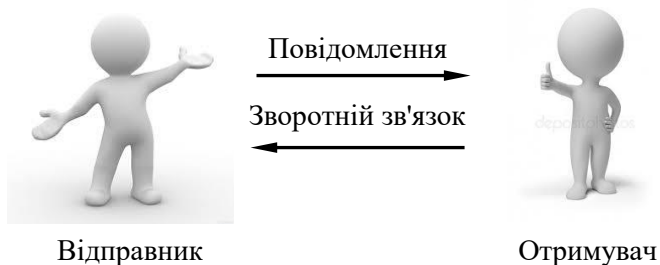


Рис. 1. Найпростіша модель комунікації

Спілкування є успішним, якщо одержувач розуміє повідомлення відправника і реагує належним чином. У даному разі у ролі відправника виступає офіс-менеджер, а у ролі одержувача – підлеглий, колега, клієнт тощо. Однак у процесі спілкування вони міняються ролями. Якщо між учасниками спілкування виникає активний діалог, то і відправниками, і одержувачами інформації по черзі можуть бути як офіс-менеджер, так і його віз-а-ві. Більш складна модель комунікативного процесу зображена на рис. 2.

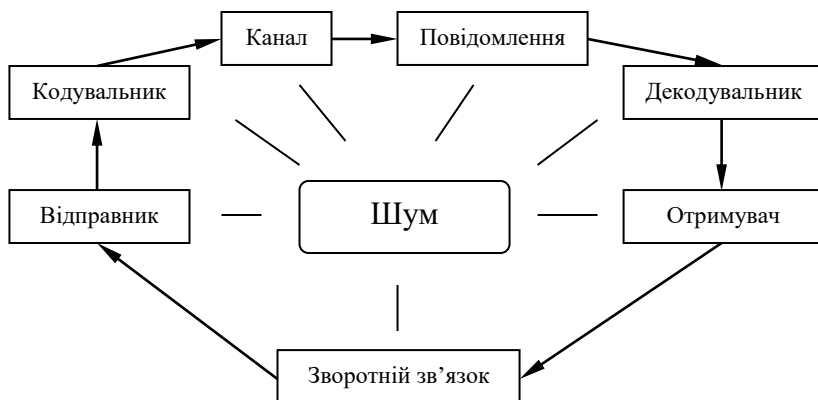


Рис. 2. Повна модель комунікативного процесу

Важливо розрізнити елементи і фази процесу спілкування. Елементами спілкування є наступні.

- відправник – особа, що ініціює повідомлення;

- *кодувальник* – засіб перекладу повідомлення в сигнали для передачі каналом зв'язку;
- *канал* – засіб передачі інформації;
- *повідомлення* – інформація, закодована за допомогою символів;
- *декодувальник* – засіб перекладу прийнятих каналом сигналів у форму, зрозумілу для одержувача;
- *одержувач* – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її;
- *зворотний зв'язок* – реакція одержувача на прийняте повідомлення;
- *шум* – перешкоди комунікаційного процесу, що призводять до перекручування змісту переданої інформації.

Розрізняють наступні *фази процесу спілкування*:

- формування ідеї;
- вибір каналу;
- кодування;
- передача;
- декодування;
- обробка;
- зворотний зв'язок.

Схематично процес комунікації починається з того, що відправник формулює ідею повідомлення, або простіше кажучи, думає про те, для чого і яку інформацію необхідно довести до відома одержувача. В процесі спілкування відправник також складає зміст повідомлення та обирає засоби передачі інформації з урахуванням можливостей і особливостей одержувача стосовно сприйняття запропонованого змісту повідомлення. У свою чергу одержувач сприймає представлену відправником інформацію, обробляє її, інтерпретує, тобто тлумачить повідомлення співвідносячи його контекст із власною системою понять (так званим *тезаурусом*) і, нарешті, демонструє своє розуміння повідомлення відправникові, тобто надає зворотній зв'язок.

Зазвичай відправник добре уявляє собі те, як одержувач має інтерпретувати його повідомлення. Однак результат інтерпретації, тобто розуміння й тлумачення повідомлення одержувачем не завжди відповідає очікуванням відправника у зв'язку з дією цілої низки факторів.

Проблема комунікації полягає в тому, що на всіх стадіях комунікативного процесу виникають певні викривлення інформації з причин впливу різних перешкод, бар'єрів спілкування (так званого

шуму). Вже на етапі створення повідомлення існує небезпека неправильного формулювання змісту, нелогічності, неточності, двозначності висловлювання. Навіть якщо відправник намагається висловлюватись якнайточніше, все-таки виникає розбіжність між думками і словами: одну і ту ж ідею можна виразити різними словоформами. Існує багато слів, які мають декілька і навіть десятки значень, і їх можна зрозуміти по-різному в залежності від контексту розмови, очікувань і установок сприйняття.

Представлення ідеї, котру намагається донести до одержувача відправник, у формі, зрозумілої одержувачеві називається *кодуванням*. У даному разі, як кодові символи або знаки можуть використовуватись:

- слова усного й письмового мовлення (лексика, а також темп, стиль мови);
- візуальні образи (людей, предметів інтер'єру);
- запахи (квітів, парфумів, тощо);
- звуки (мелодії, інтонація й тембр голосу, модуляція);
- кольори, світло (яскраве, тьмяне), рухи та міміка і т. д.

Зміст повідомлення має складну структуру і складається принаймні з чотирьох елементів:

- 1) *змісту* – безпосередньої інформації, що міститься в повідомленні;
- 2) *самовиявлення* – інформації відправника про самого себе;
- 3) *інформації відправника про його ставлення до одержувача*;
- 4) *заклику* – спроби відправника вплинути на одержувача в процесі передачі повідомлення (рис. 3).

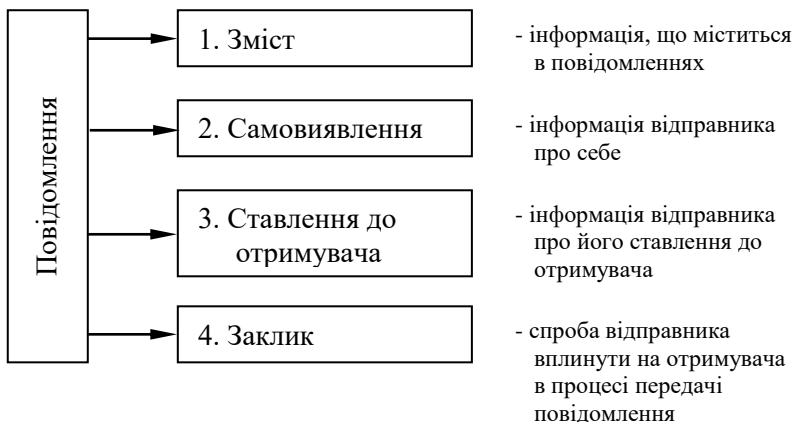


Рис. 3. Зміст повідомлення

Вже з цього, далеко не повного переліку засобів спілкування видно, що їх можна розділити на дві великі групи:

- *вербальні* – словесні (від лат. *verbalis* – словесний);
- *невербальні* – передають інформацію за допомогою образів, рухів, інтонації, міміки тощо.

Важливо також знати, що порозуміння між сторонами спілкування відбувається на двох рівнях:

- 1) на рівні стосунків;
- 2) рівні змісту (рис. 4).



Рис. 4. Рівні спілкування

Рівень стосунків (перший рівень) – полягає у встановленні певних стосунків між співрозмовниками: симпатій чи антипатій, довіри чи недовіри тощо. Саме на тлі цього рівня відбувається *змістове спілкування (другий рівень)*, тобто саме передача змісту повідомлення.

Якщо перший рівень комунікації виявляється у тому як ми спілкуємося, охоплює більшою мірою емоційну сферу співрозмовників і передається здебільшого за допомогою невербальних засобів, то другий рівень полягає саме у тому, що ми говоримо, торкається сфери логічного мислення і переважно передається за допомогою слів.

Іноді спілкування ототожнюють з комунікацією, що, звичайно, є помилковим. Комунікація, тобто процес передачі інформації від одного суб'єкта до іншого є лише однією із сторін спілкування, поряд з двома іншими:

- *перцепцією* (сприйняттям);
- *інтерацією* (взаємодією).

У спілкуванні співрозмовники певним чином сприймають один одного, тобто кожен із них формує цілісний образ іншого, оцінюючи його зовнішній вигляд та поведінку. Але сприйняття й розуміння співрозмовників відбувається під впливом багатьох чинників, тому слід знати і враховувати їх у своїй практичній діяльності.

Сприйняття визначається перш за все тим, чи знайомі співрозмовники, чи зустрічались раніше. Якщо спілкування відбувається вперше, то сприйняття здійснюється на рівні так званого міжгрупового спілкування, коли кожна із сторін сприймає іншу на основі соціальних стереотипів.

У кожної людини під впливом минулого досвіду формуються стійкі уявлення про типи людей – представників певної соціальної групи. В психології вплив соціальних стереотипів на сприйняття має назву «*ефекту ореолу*», котрий часто призводить до помилок у формуванні першого враження.

Ефект ореолу полягає в тому, що перше позитивне враження від партнера діалогу є сильним чинником формування так званої *атракції*, тобто привернення, тяжіння до нього у подальших стосунках.

Вирізняється декілька видів помилок, що спричиняються відповідно фактором переваги, фактором привабливості та фактором «відношення до нас».

Перший вид помилки, спричиненої фактором переваги, полягає в тому, що при першій зустрічі з людиною, котра має (у порівнянні з нами) перевагу за суттєвим для нас параметром, ми схильні до перебільшення і в інших оцінках цієї людини. І навпаки, якщо ми переважаємо співрозмовника, знову ж таки з однієї будь-якої значущої для нас характеристики, то це призводить до того, що ми недооцінюємо його і в інших аспектах.

У сфері управління людьми дія фактору переваги може спричиняти принаймні два наслідки. З одного боку, підлеглий може перебільшувати значення керівника і недооцінювати власні сили у вирішенні поставлених виробничих завдань. З іншого, – керівник, недооцінюючи свого підлеглого, може зверхньо ставитись до нього. В будь-якому разі офіс-менеджер має скорегувати стосунки, врахувавши небажаний ефект.

Етично неприпустимо зверхнє, поблажливе ставлення до підлеглого, а тим більше – демонстрація власної переваги, позиції «господаря» ситуації.

Дія фактору привабливості полягає в тому, що зовнішній вигляд співрозмовника досить суттєво впливає на сприйняття та оцінку з боку його візаві. Доведено, що людина, зовнішність якої подобається, сприймається як більш цікава, доброзичлива й розумна. До людини, що нам подобається, ми ставимось більш прихильно і дещо переоцінюємо інші її якості. Якщо ж співрозмовник має

непривабливий для нас вигляд, то й інші його характеристики сприймаються більш негативно.

Третій вид помилок спричиняється фактором «ставлення до нас» і виявляється він за схемою: «Ті люди, котрі до нас ставляться добре, сприймаються й оцінюються нами за всіма іншими характеристиками набагато ліпше, ніж ті, хто за нашими уявленнями ставиться до нас погано». Виходить, що в першому випадку ми схильні «приписати» людині позитивні якості, навіть якщо вони їй і не властиві, а в другому – ніби не помічати чеснот, а навпаки підкреслювати й перебільшувати вади партнера.

Звичайно, офіс-менеджер не повинен припускатись помилок сприйняття при першій зустрічі з людиною. Найкращим радником тут мають бути знання психологічних, соціальних закономірностей спілкування та строге слідування етичним стандартам. Тривале спілкування, зазнаючи впливу механізмів міжгрупового спілкування, переважно здійснюється на основі закономірностей міжособистісного спілкування. У даному разі для співрозмовників більш важливим є розуміння суті стосунків, зв'язків, що склались між ними у загальному контексті подій та взаємовідносин з іншими людьми.

2. Особисті та психологічні якості комунікатора

Сприйняття та розуміння один одного відбувається на основі таких психологічних механізмів, як ідентифікація, емпатія та рефлексія. Якщо у звичайному спілкуванні ці механізми діють спонтанно, то для офіс-менеджера вони мають професійне значення, і тому вимагають досконалого вивчення й оволодіння.

Ідентифікація (від лат. *identificare* – ототожнювати) – це поняття, або точніше психологічний термін, що має декілька тлумачень. Однак у даному разі, воно вживається у значенні такого способу сприйняття, коли у процесі спілкування людина намагається уподобати себе іншій, ніби ставлячи себе на її місце і прагнучи зрозуміти, як би вона вчинила в даній ситуації. Цей процес проявляється у вигляді занурення в контекст життя іншої людини, опанування її смислового поля, особистісних орієнтацій.

Для офіс-менеджера механізм ідентифікації дає змогу, наприклад, змодельовати проблемну ситуацію свого підлеглого, краще зрозуміти мотивацію та різні лінії його поведінки, а відтак точніше визначити можливі чи бажані альтернативи вирішення проблеми.

Важливим психологічним механізмом сприйняття у міжособистісному спілкуванні є *емпатія* (від гр. *empateia* – співпереживання) – це сприйняття, яке відбувається на рівні емоцій, коли проблема партнера зі спілкування знаходить відгук в нашій душі. Йдеться не лише про розуміння співрозмовника, а перш за все, про сприйняття й відчуття того, що відбувається з ним.

Моральна емпатія полягає в тому, що переживання іншої людини сприймаються майже як власні. Слід зазначити, що емпатійне сприйняття накладає значне психічне навантаження на людину, тому для офіс-менеджера важливо навчитись професійно володіти цим інструментом, розрізняючи різні рівні емпатійності та знаходячи відповідну міру й адекватно сприймаючи проблеми клієнтів.

Розрізняють принаймні чотири рівні емпатійності. Дуже високий рівень відповідає хворобливо розвинутому співпереживанню. Надмірна сензитивність (емоційна чутливість і вразливість) виявляється у постійному неспокої за інших людей. Підвищена вразливість часто спричиняє страждання й комплекс провини навіть тоді, коли на те немає підстав. У професійному спілкуванні це може призвести офіс-менеджера до стресу, депресії, а відтак до неспроможності приймати виважені рішення, діяти наполегливо й рішуче (наприклад, при звільненні працівника), зберігати внутрішні ресурси для тривалої професійної діяльності. Високий рівень емпатійності характеризується чутливістю до проблем оточуючих людей, великодушністю, здатністю прощати інших.

У людини з розвинутою емпатією проявляється щирий інтерес до життя інших людей, бажання бути причетними до покращення їх долі. Для офіс-менеджера цей рівень є найбільш бажаним. Він сприяє встановленню контактів, швидкому знаходженню спільної мови, адекватному сприйняттю проблеми співробітника. Толерантне відношення до критики на власну адресу також сприяє досягненню консенсусу та врегулюванню конфліктів шляхом знаходження компромісу.

Переважній більшості людей притаманний середній рівень емпатійності, який характеризується врівноваженістю, розсудливістю, достатнім рівнем самоконтролю над власними емоціями. Це теж прийнятний ступінь розвитку даної якості для офіс-менеджера, адже навколишні стосунки та поведінка інших оцінюються більшою мірою за допомогою логіки, а не почуттів та

емоцій.

Однак, у зв'язку з тим, що повноцінному сприйняттю і спілкуванню іноді заважає брак розкутості почуттів, а також невміння передбачити розвиток відношень між людьми, необхідно дбати про розвиток емпатійності. Для людини з низьким рівнем емпатійності характерними є емоційний холод, нерозуміння емоційних проявів у вчинках навколишніх, керування лише однією логікою, «суха» розсудливість, відчуженість. І, як наслідок, – брак друзів, відлюдність, життя у власному «панцирі». Дуже низький рівень емпатійності має ті ж самі властивості, що і низький, але з більшою мірою ускладнень. Це і відсторонення у стосунках з підлеглими, складності у спілкуванні, непорозуміння, конфлікти. Причиною є саме надмірна акцентуація на власній особі, егоїзм, а звідси - нездатність зрозуміти емоції і почуття інших людей.

Ясно, що останні два рівні – не бажані для офіс-менеджера, оскільки суперечать гуманістичній сутності роботи з людьми, що вимагає певного розвитку чутливості до життя навколишніх, і не тільки «ближніх», а й «дальніх». Нарешті, третім важливим психологічним механізмом, що опосередковує процес сприйняття в міжособистісному спілкуванні є *рефлексія* (від лат. *reflexio* – звернення назад, віддзеркалення).

З одного боку, це процес самопізнання, споглядань й розуміння власного внутрішнього світу. З другого, – це сприйняття та розуміння психічного стану та можливого ходу думок іншої людини в спілкуванні, усвідомлення того, як партнер сприймає й оцінює тебе, твої особистісні якості, емоційні реакції та думки.

З іншого боку, партнер із спілкування тим же способом оцінює офіс-менеджера. Таким чином, завдяки рефлексії відбувається з'ясування намірів, уточнення розуміння одним одного, взаємне пристосування позицій співрозмовників. І навпаки, якщо рефлексія недостатня або неадекватна, то це може призвести до непорозуміння, спричинити конфлікти тощо. Зважаючи на те, що рефлексія – це складний процес наближення комплексу уявлень до реальності, офіс-менеджеру слід докладати спеціальних зусиль для розвитку цього важливого уміння, тренувати увагу, спостережливість, перевіряючи правильність та об'єктивність уявлень про себе та навколишніх.

Для того, щоб досягти ефективного спілкування треба врахувати, що в трудовому колективі завжди є різні *типи співрозмовників*.

Перший тип (*сперечливий, нігіліст*) увесь час намагається

вийти за межі теми, поводить ся нетерпляче, нестримано і збуджено. Постійно шукає привід не погодитись, посперечатись, висміяти інших учасників і навіть керівника. Відносно такого співрозмовника слід залишатись спокійним, не вступати в суперечку і концентрувати увагу на темі розмови. Якщо дозволяє ситуація спробувати привернути його на свій бік, зробити своїм одностороннім, показавши ті аспекти його позицій, які вас об'єднують. В іншому разі, – привернути на свій бік решту колективу, дати можливість іншим членам групи спростувати хибні ствердження «нігіліста».

Другий тип («*позитивна людина*») – це найприємніший, доброзичливий і працелюбний співрозмовник у колективі. Він спокійно і доброзичливо ставиться як до офіс-менеджера, так і до своїх колег, зважено і коректно веде дискусію. Це найкращий союзник офіс-менеджера, тому слід давати йому можливість частіше включатись у вирішення спірних питань, спонукати його до активної взаємодії з колегами щодо виробничих завдань.

Третій тип («*усезнайко*») – людина, яка має перебільшену оцінку своїх знань, думає, що знає все і про все, хоча у дійсності ці знання дуже поверхові і уривчасті. Завжди намагається висловитись раніше інших, дати категоричну оцінку думкам, що не співпадають з його позицією. Наводить надмірно багато прикладів із свого досвіду, вважаючи його єдиною вірною. Щодо такого типу, то бажано ввічливо стримувати його. Слід дякувати йому за інформацію, але нагадувати про необхідність повернутись до даного питання. Тут також важливо залучати опонентів «усезнайка» до більш активної дискусії.

Четвертий тип – «*базікало*» – повністю відповідає своїй назві: часто і нетактовно перериває хід ділової бесіди пустими балачками, намагається відволікти розмову на інші теми, перекидає проблеми «з ніг на голову» лише за тим, аби тільки висловити інший, здебільшого формальний, погляд. Такого співрозмовника слід тактовно і коректно зупинити, пильно слідкувати, щоб він не гаяв час своєю пустою балаканиною, обмежувати час його виступів, повертати розмову у русло розглянутих питань. Корисно привернути його увагу до теми розмови, попросивши зробити порівняльний аналіз, переформулювати вже сказане.

П'ятий тип – «*боягуз*» – відрізняється невпевненістю у своїх знаннях і думках, комплексує з приводу того, що може здатись іншим нерозумним або смішним. Поводиться сором'язливо, намагається «сховатись» за інших, радше промовчить, ніж висловить власну думку. Такий працівник вимагає делікатного поводження з

боку офіс-менеджера і колег. Тому слід усіляко підтримувати його, спонукати до висловлювань, до більш активної участі у розмові. Попереджувати й припиняти будь-які спроби глузування з нього з боку колег. Йому не бажано ставити складні запитання, а якщо від нього вдається почути правильну відповідь на непросте завдання, – похвалити і підбадьорити. Важливо також дякувати за будь-які намагання виявити активність у вирішенні виробничих питань, однак робити це слід тактовно, без зверхності.

Шостий та сьомий типи – *«холоднокровний неприступний співрозмовник»*, *«незацікавлений співрозмовник»*. Ці два важкі співрозмовника досить схожі за своїми характеристиками.

Перший характеризується замкнутістю, відривом від виробничої ситуації, тому що, як йому здається, усе, що відбувається в трудовому колективі не варто його уваги й зусиль. З таким партнерами важливо налагодити контакт у спілкуванні, тактовно з'ясувати причини його відчуження, зацікавити й спонукати його до обміну своїм досвідом.

Наступний, – теж не виявляє бажання брати участь у обговоренні теми. У поводженні з таким співрозмовником необхідно намагатись з'ясувати, що цікавить саме його, ставити перед ним оригінальні нестандартні запитання, будувати заняття у цікавій привабливій формі.

Восьмий тип у даній класифікації має назву *«поважного птаха»*. Це особа, що відчуває свою зверхність над усіма присутніми, а тому не припускає будь-якої критики чи зауважень на свою адресу. Від офіс-менеджера вимагається стримане поводження щодо такої особи, уникання прямої критики, застосування у діалозі прийому «Так..., але».

Дев'ятий тип співрозмовника – *«чомучка»*, – характеризує людину, котра ніби тільки для того і створена, щоб придумувати і ставити безліч питань, незалежно від того, чи мають вони реальну основу, чи просто видумані. Такий тип працівника аж палає від бажання поставити запитання, тільки й чекає тої миті, аби спитати про будь-що. Важливо стримувати такого співрозмовника, усі його запитання одразу ж спрямовувати на усіх членів групи, або ж переадресувати питання йому ж і поставити перед ним завдання підготувати більш докладну інформацію на тему, що його цікавить. У спілкуванні важливо також враховувати спосіб, за допомогою якого людина отримує інформацію.

Існує чотири різновиди систем пізнання навколишньої

реальності:

- *візуальна* – світ сприймається переважно за допомогою органів зору;

- *аудіальна* – перевага віддається органам слуху;

- *кінетична* – при якій найбільш зручним способом пізнання є відчуття дотику, емоції, почуття;

- логічна – пізнання відбувається переважно завдяки логічним побудовам, схемам.

Звичайно, кожна людина використовує усі означені вище системи, однак якась із них має переважне значення, тобто є ведучою або репрезентативною.

В залежності від репрезентативної системи світосприйняття розрізняються і *типи співрозмовників*, що мають свою специфічну манеру спілкування, поведінки, переважні слова-предикати (тобто опорні слова, які визначають спосіб або модальність мислення), рухи, жести, пози тіла, погляд, інтонації голосу тощо.

Ті, хто має візуальну репрезентативну систему («*візуали*») відрізняються тим, що в мовленні віддають перевагу дієсловам, які стосуються функцій зору. Мають образне мислення, яскраво і різнобарвно описують свої враження. Спочатку уявляють картинку, а потім добирають слова. Мають переважно високу позицію жестів – на рівні плечей. Те ж стосується і погляду, який спрямовується над оточуючими («подивись, щоб почути»).

Візуали тримаються прямо, з трохи піднесеною головою і плечима. Мають високе грудне дихання, переважно високі й гучні інтонації голосу.

«*Аудіали*» відповідно мають аудіальну репрезентативну систему, тобто в основі їх мислення лежить слово, його звучання, а відтак вони віддають перевагу звукам, більше уваги звертають на тональність і ритм звучання. Рухи дещо уповільнені, голова трохи схилена набік («*телефонна*» поза), дихання повне, в голосі переважають мелодійні інтонації з модуляціями, спокійна, ритмічна мова. Погляд спрямований донизу («щоб почути, не дивись»).

«*Кінестетики*» віддають перевагу кінестетичній системі сприйняття і мислення, тобто процес мислення у них пов'язаний з інформацією органів відчуттів, з емоціями і почуттями. Голова і плечі кінестетика дещо опущені, корпус тіла трохи нахилений вперед, рухи вільні і плавні жести переважно на рівні поясу і нижче (так звана зона «відчуй»), погляд теж спрямований донизу, під оточуючими («краще доторкнутись, ніж побачити»). Дихання низьке,

черевне, голос низький, має м'який тембр, темп мовлення – повільний.

«Логіки» мають логічну репрезентативну систему, тобто будь-які факти не сприймають на віру, а піддають їх логічному аналізу і довіряють тільки логічним висновкам. Типова поза – пряма постава, піднята голова, схрещені на грудях руки, жести й рухи не гнучкі. Мова монотонна, тембр голосу густий, низький. Погляд спрямований понад головами, уникає будь-якого зорового контакту. Знаючи мову кожної репрезентативної системи і використовуючи відповідні методи і засоби спілкування, можна швидше встановити контакт з різними людьми, краще і доступніше пояснити свою думку, доцільніше спрямувати і активізувати співрозмовника на вирішення проблеми.

3. Поєднання вербальних і невербальних засобів спілкування

Поряд з перцептивною складовою спілкування невід'ємною частиною спілкування є *комунікація* (від лат. *communico* – роблю спільним, зв'язую, спілкуюсь), тобто обмін інформацією між учасниками спілкування.

Враховуючи пріоритетність та обсяг інформації, що передається саме цим каналом спілкування розглянемо спочатку невербальні засоби. Серед них розрізняються такі:

- *Кінесика* (від гр. *kines* – спричиняю рух): пози тіла, жести, міміка, рухи, вираз очей, візуальний контакт, зовнішній вигляд.

- *Просодика* (від гр. *prosodikos* – той, що стосується наголосу): висота, гучність та тембр голосу, інтенсивність, темп та інтонації мовлення, сила наголосу.

- *Екстралінгвістика* (від лат. *extra* – приставка у складних словах, що означає «понад», «поза», «додатково», та *lingua* – мова): паузи, психофізичні прояви (зітхання, кашель, сміх, плач тощо).

- *Такесика* (від гр. *takes* – дотик): доторкування, рукостискання, поплескування, прогладжування, поцілунки тощо.

- *Проксеміка* (від лат. *proximus* – найближчий, близькість) спілкування: використання простору, дистанція спілкування, орієнтація та кут розташування людей, що спілкуються, використання часу, вплив інтер'єру та інших умов на спілкування.

Для того, щоб об'єктивно оцінити особистісні ресурси підлеглого у вирішенні проблеми, а також здійснити на нього необхідний вплив для досягнення бажаних змін, офіс-менеджер має добре володіти невербальними засобами спілкування.

Вербальні або словесні засоби спілкування – це перш за все засоби мови, це те, що знаходить вираз у словах. Якщо взяти до уваги, що розмова є однією з найбільш поширених форм взаємодії в менеджменті, то стає зрозумілим, що вміння говорити є одним із найважливіших в діяльності офіс-менеджера.

Особливістю мовлення в даному випадку є те, що воно відбувається у формі діалогу. А це значить, що для успішного спілкування необхідно не тільки уміти точно й зрозуміло формулювати власні думки, підбираючи необхідні слова, а й підтримувати постійний зворотній зв'язок, орієнтуючись на реакцію співрозмовника, виявляючи чутливість до невербальних сигналів, володіючи мистецтвом ставити запитання й відрізнити щирі відповіді від ухильних.

Найбільшого значення в бізнес-комунікації мають вміння слухати й вміння говорити. Уміння слухати не випадково стоїть на першому місці. Адже тільки після того, як ми вислухали співрозмовника, а найголовніше почули те, що він хотів нам сказати, ми можемо приймати певні рішення, що і як сказати йому у відповідь, які питання перед ним поставити.

Уміння слухати є однією з важливих умов ефективного спілкування. Часто у ході розмови люди слухають і не чують, тому що концентруються більше на своїх думках і уявленнях про партнера, а не на його реальній поведінці. Щоб розвинути в собі здібності ефективного слухання, можна скористатись порадами американського психолога І. Атватера:

- Намагайтесь стримувати себе у спробах перебивати співрозмовника. Перед тим, як відповісти, дайте можливість йому висловитись. Підкресліть своїми діями, що вам цікаво його слухати.

- Дайте співрозмовнику час висловитись. Багато людей «думають вголос» і навпомацки йдуть до своєї точки зору. Для того, щоб людина відкрилась і виразила свою думку до кінця, вам слід дати їй час висловитись вільно і неспішно. Не підкреслюйте своєю поведінкою, що вам дуже важко слухати.

- Виявляйте повну увагу до співрозмовника. Випадкового кивка, вигуку або зауваження іноді досить для того, щоб підкреслити зацікавленість.

- Якщо співрозмовник вже висловився, то повторіть головні пункти його монологу своїми словами. Це гарантує вас від будь-яких непорозумінь.

- Уникайте поспішних висновків. Це один із головних бар'єрів

ефективного спілкування.

- Не лицемірте, будьте відвертим. Коли нам вже ясно, що докучлива і нецікава промова співрозмовника повністю позбавлена інформації, ми часто починаємо прикидатись: висловлюємо підкреслену увагу до партнера, але у той же час погляд зупиняється і ми стаємо неуважними. Варто лише партнеру побачити це, як його думки починають плутатись і він губить логіку висловлювання.

- Не відволікайтесь. Поганого слухача усе відволікає. Хороший слухач або ж сяде так, щоб не відволікатись, або сконцентрує свою увагу лише на словах партнера.

- Шукайте дійсний смисл слів співрозмовника. Пам'ятайте, що не всю інформацію вдається «вкласти» в слова. Слово доповнюється зміною тональності і забарвленням голосу, мімікою, жестами, рухами й нахилом тіла.

- Слідкуйте за головною думкою, не відволікайтесь на окремі факти. Якщо ми концентруємо увагу тільки на часткових фактах, то через це виникають непорозуміння. Не монополізуйте розмову. Співрозмовник, який прагне зайняти домінуюче положення в будь-якій ситуації або ж вважає, що він усе знає про предмет розмови, найчастіше – поганий слухач.

- Пристосуйте темп мислення й мовлення. Поганий слухач, розмовляючи з повільним партнером, дозволяє собі бути неуважним і навіть дрімати. Ефективність сприйняття при цьому різко зменшується».

Розрізняються два *способи слухання*:

- *пасивний*;
- *активний*.

Обидва способи застосовуються в спілкуванні офіс-менеджера, однак мають не однакову вагу в різних фазах та ситуаціях розмови.

Пасивне слухання полягає не тільки в тому, щоб мовчки слухати, не втручаючись у мовлення й не перебиваючи підлеглого чи іншого співрозмовника. Важливо бути уважним, тобто необхідно не тільки слухати, а й чути, сприймаючи співрозмовника розумом і почуттями.

При пасивному слуханні важливо усім своїм виглядом виявляти увагу до співрозмовника: підтримувати увесь час візуальний контакт з ним, бути зосередженим на суті того, що він говорить, як себе поводить. Слід намагатись не тільки зрозуміти суть того, що говорить людина, але й те, що вона відчуває, яким є контекст та підтекст сказаного. Багато інформації можна отримати

слідкуючи за мімікою, жестами, позами, інтонацією мовлення тощо. Ні в якому разі неприпустима така поведінка, коли керівник слухає працівника не уважно, під час розмови думає про щось інше, відволікається на якісь побічні справи тощо – це є порушенням професійної етики і може завдати психологічної травми підлеглому або мати інші небажані наслідки.

Пасивне слухання є доречним в ситуації, коли підлеглий чи інший співрозмовник хоче висловити те, що його турбує, або коли він знаходиться у стані афекту. Враховуючи, що нервово збудження заважає людині тверезо оцінювати ситуацію, слід дати їй «виговоритись», «випустити пару», зачекати, коли вона заспокоїться. Уже той факт, що підлеглому уважно слухають, з повагою і співчутливо ставляться до нього – вже саме це є важливим чинником заспокоєння й довіри.

Активне (рефлексивне) слухання вимагає діалогу, тобто поряд з вислуховуванням треба підтримувати й розвивати діалог, висловлюючи власне ставлення до почутого, ставлячи різноманітні питання, щоб краще з'ясувати суть справи та залучити співробітника до спільного пошуку шляхів вирішення проблеми.

В активному слуханні доречно стимулювати співрозмовника, виявляючи свою зацікавленість різноманітними вигуками, короткими репліками і запитаннями, як от: «*Так, розумію...*», «*І що далі?...*», «*Продовжуйте, будь ласка...*» тощо.

Розвиток діалогу, отримання необхідної і якомога повнішої інформації від працівника значною мірою залежить від уміння офіс-менеджера ставити запитання. Адже саме за допомогою запитань бесіда спрямовується у потрібне русло, мета досягається в оптимальний термін.

Ефективне спілкування певною мірою залежить від дотримання низки правил, що допомагають переконати співрозмовника, схилити його до іншої, необхідної для вас позиції. Розглянемо деякі з них.

Перше правило полягає у тому, що черговість аргументів впливає на їх переконливість. Найбільш переконливим вважається порядок аргументів, коли спочатку ставляться сильні аргументи, потім – середні, а на кінець – найсильніший аргумент.

Слабкі аргументи можуть спричинити більше шкоди, ніж користі. Не кількість аргументів вирішує успіх дискусії, а їх надійність. І ще: сила аргументів визначається з позиції партнера розмови, тобто слід подумати, які саме аргументи для нього будуть

впливовими, а які можуть тільки завадити.

Суть другого правила у тому, щоб збільшити вірогідність отримати позитивну відповідь від опонента. Для цього необхідно перед важливим питанням, що саме має бути вирішене з очікуваним результатом, поставити ще два простих коротких запитання, на які співрозмовник без труднощів має відповісти «так». Справа у тому, що коли людина говорить «так», то це сприяє виділенню у її кров так званого гормону насолоди – ендорфіну. І навпаки, – коли говорить «ні», то це збільшує вміст у крові гормону боротьби – адреналіну. Отже відповідь «ні» налаштовує співрозмовника на боротьбу, критику, а відповідь «так» при певних умовах створює доброзичливий настрій. Два запитання з позитивними відповідями, – це ніби дві порції ендорфіну, які сприяють тому, що і на третє запитання буде позитивна відповідь.

Важливо, щоб перші два запитання були короткими, не стомлювали співрозмовника, не дратували його, і логічно схиляли до відповіді «так».

Згідно третього правила, не можна заганяти співрозмовника в «глухий кут», принижувати його статус. В ситуації очевидної поразки опонента слід запропонувати таке рішення, що дасть йому можливість з честю вийти із складного положення в дискусії. По-перше, це збереже нормальні стосунки між «переможцем» і «переможеним», а по-друге, допоможе останньому прийняти точку зору свого візаві.

Будь-яке виявлення неповаги до співрозмовника принижує його статус і викликає негативну реакцію з його боку. Правило Паскаля має і зворотний бік «медалі» – не треба принижувати й свій статус, а тим більше заганяти себе в глухий кут. Це означає, що не слід виявляти ознак невпевненості, принижувати себе відносно співрозмовника.

В психології така позиція має назву «прилаштування знизу», коли один із партнерів спілкування апіорі визнає зверхність свого співрозмовника, що виявляється в безпідставному проханні вибачити, в невпевнених інтонаціях і позі.

Як уже зазначалось, на сприйняття інформації, на спільну діяльність, яка відбувається у процесі праці, значно впливає здатність офіс-менеджера викликати довіру, почуття симпатії, привернути до себе підлеглих. Ця здібність має назву *атракції* (від лат. *attrahere* – привернення, притяжіння). Звичайно, є люди, обдаровані природою, так би мовити генії спілкування. Вони мають

природжені якості викликати симпатії й довіру навколишніх, привертати до себе. Разом з тим фахівцеві, який працює з людьми, а у даному випадку офіс-менеджерові, необхідно знати психологічні механізми формування атракції, свідомо володіти прийомами позитивного впливу на людей.

Приєм «Власне ім'я». Американський психолог Дейл Карнегі стверджував, що звучання власного імені для людини є найприємнішою мелодією. Секрет прийому є досить простим. Справа в тому, що при спілкуванні, разом з інформацією, котра усвідомлюється, люди посилають одне одному сигнали, що сприймаються підсвідомо. Ім'я дається людині від народження і супроводжує її усе життя. Ім'я є невід'ємним атрибутом особистості. І коли до когось звертаються не називаючи його імені, то тим самим підкреслюють статус людини лише як носія певних службових чи інших функцій, а не як особистості. У даному разі не задовольняється одна з найважливіших потреб людини – бути особистістю. Коли ж при звертанні до людини вимовляється її ім'я, то тим самим виявляється увага до неї саме як до особистості, задовольняється потреба – бути особистістю.

Важливою психологічною закономірністю є те, що задоволення потреби завжди супроводжується виникненням позитивних емоцій, тобто, якщо людина чує своє ім'я і отримує підтвердження себе як особистості, то це не може не викликати у неї відчуття задоволення, хоча й не завжди повністю усвідомлене.

У повсякденному житті кожна людина має потяг до джерела позитивних емоцій. Отже той, хто промовляє ім'я співрозмовника стає для нього саме таким джерелом, тобто привертає, притягує до себе, іншими словами, формує атракцію. Для офіс-менеджера, котрий працює з людьми, цей прийом має особливе значення, адже він працює з уже сформованими особистостями. Тому з самого початку занять необхідно встановити контакт з кожним працівником, називаючи його по імені та по-батькові (або по імені, якщо дозволяє ситуація).

Приєм «Дзеркало стосунків». Йдеться про посмішку, лагідний, відвертий, щирий вираз обличчя. Дія цього прийому теж ґрунтується на задоволенні потреби, у даному разі потреби у безпеці.

Розглянемо психологічний механізм застосування прийому докладніше. Із давніх-давен лагідна посмішка, відвертий, щирий погляд свідчили про дружні, товариські стосунки, інакше кажучи, це завжди було сигналом: «Я – твій приятель, друг».

Приятель, друг – це той, хто допомагає, підтримує, захищає. Отже, якщо ми звертаємося до слухача маючи приємний вираз обличчя і добру посмішку, то це підсвідомо викликає у нього позитивну емоцію, адже задовольняється одна із найважливіших потреб - потреба в безпеці.

Як відомо, людина завжди прагне до джерела позитивних емоцій. У даному разі цим джерелом є офіс-менеджер, а отже саме він викликає приємні відчуття, тобто формує атракцію. А це означає, що інформація і виробничі завдання при наявності інших однакових умов будуть сприйматись працівниками більш активно і виконуватись не під тиском, а добровільно.

Разом з тим слід зауважити про неприпустимість формального застосування цього прийому, коли, скажімо, губи штучно розтягуються у посмішку, а очі дивляться холодно й відсторонено. Будь-яка фальш швидко розпізнається і ефект буде зовсім протилежним: замість атракції у стосунках може з'явитись недовіра й відчуженість.

Ще одним прийомом формування атракції є компліменти (*«Золоті слова»*), тобто слова, що містять невелике перебільшення позитивних ділових або особистісних якостей співрозмовника.

Висловлюючи комплімент, слід добре знати, які чесноти бажає мати співрозмовник, адже саме у тому разі, коли підкреслені нами якості є бажаними для нього, виникає ефект навіювання, задовольняється одна із найважливіших потреб особистості – потреба в самовдосконаленні.

Незважаючи на те, що потреба задовольняється заочно (адже ми висловлюємо дещо перебільшену оцінку), той, кому адресується комплімент, завжди відчуває задоволення, покращення настрою. У трудовому процесі компліменти мають значення педагогічного засобу стимулювання і підкріплення активності працівників. Підкреслюючи бажану рису характеру, успішне виконання виробничого завдання офіс-менеджер тим самим підсилює віру працівника в свої сили й здібності, і той згодом сам прагне розвинути свій потенціал. Однак, для виникнення атракції і навіювання необхідно дотримуватись певних правил, інакше комплімент може перетворитись на лестощі, банальність, навіть на образу і звичайно буде мати зворотний ефект.

Ось деякі з *правил застосування прийому «Золоті слова»*.

По-перше, комплімент відображає позитивні і тільки позитивні якості особистості. Слід уникати висловлювань, що можуть мати

подвійне розуміння, коли у компліменті міститься похвала тієї риси, яка може вважатись як позитивною, так і негативною. Наприклад: *«Слухаючи Вас, я дивуюсь вашим здібностям так тонко і дотечно уникати відповіді!»*.

Очевидно, що тут порушено правило однозначності, адже така здібність, як «уникати відповіді» може бути розцінена і як негативна риса людини.

По-друге, комплімент повинен мати лише невелике перебільшення певної якості, інакше він перетвориться на лестощі, викличе непорозуміння. Наприклад: *«Я завжди дивуюсь вашій акуратності і пунктуальності»*, – говорить офіс-менеджер працівникові, який завжди запізнюється і невчасно виконує виробничі завдання. Якщо це сказано без гумористичного підтексту, то такий «комплімент» лише здивує адресата, адже той має зовсім протилежні властивості поведінки. Отже треба враховувати ситуацію, дотримуватись міри, щоб не «перегнути кийка».

З іншого боку похвала щоб стати справжнім компліментом повинна відображати високий рівень оцінки певних професійних чи особистісних якостей людини. Інакше комплімент перетвориться на банальність і може навіть образити співрозмовника.

По-третє, комплімент «не терпить» будь-яких повчань, дидактики чи «приправ», як от: *«Вам слід бути активнішим!»* або *«Мені дуже імпонують ваші організаторські здібності. Тільки якби ці здібності - та в інтересах справи»*. Краще обійтись без таких доповнень, – у компліменті слід лише констатувати наявність позитивної характеристики, а не давати рекомендації.

І ще декілька нескладних порад, яких треба дотримуватись, використовуючи діловий комплімент. Справжній діловий комплімент починається з бажання побачити в людині ті якості, що вам подобаються і ви хотіли б мати їх для себе. Кожного разу важливо шукати нагоду підкреслити щось хороше в характері, поведінці й ділових чи учбових якостях співрозмовника.

Незважаючи на те, що людям приємно почути на свою адресу хороші слова і вони ставляться прихильно до можливих помилок, у висловлюванні компліменту слід домагатись досконалості, невимушеності, поєднуючи щирість з делікатністю. Показником вдалості компліменту є посмішка, покращення настрою співрозмовника.

Ще один прийом формування атракції має назву *«Терплячий слухач»*. Він полягає в уважному ставленні до співрозмовника, у

терплячому вислуховуванні вашого візаві, навіть якщо він не досить вдало і чітко формулює свої думки. Іноді корисно поцікавитись (якщо дозволяє ситуація) і особистими уподобаннями своїх підлеглих: їх захопленнями, хобі тощо. Така увага до особистого життя дає змогу більш повно розкритись кожному члену колективу, задовольнити потребу в самореалізації, а це, як відомо, завжди викликає позитивні емоції. Оскільки ці емоції пов'язуються з вами, то саме до вас будуть спрямовані симпатії колег.

4. Мистецтво ставити запитання



В комунікативній практиці розрізняються декілька *різновидів запитань*. По-перше, існують так звані *закриті і відкриті запитання*.

Закриті питання – це такі, що передбачають однозначну відповідь «Так» або «Ні», а також вибір одного із варіантів запропонованих відповідей.

Наприклад, «*Чи звертались Ви раніше за допомогою до нашого підприємства?*». Запитання такого типу звужують свободу висловлювань споживача, він опиняється в ситуації примусового вибору альтернативи і стає пасивною стороною розмови. Саме тому, такі запитання можна застосовувати лише з певною метою, наприклад, щоб допомогти відвідувачеві прискорити прийняття рішення чи з'ясувати конкретні обставини й деталі проблеми, якщо він затрудняється це зробити самостійно. Однак слід застерегти від зловживання закритими запитаннями, адже ініціатива розмови у даному разі повністю переходить до офісного працівника, крім того існує небезпека нав'язати власну думку чи рішення клієнтові і тим самим обмежити його суверенітет.



Відкриті запитання вимагають розгорнутої відповіді, на них не можна відповісти «Так» чи «Ні». Запитання такого типу більш інформативні, не обмежують можливості вибору мовленнєвих засобів. Усі ці питання відкритого типу і починаються зі слів: «*Що?*», «*Хто?*», «*Де?*», «*Як?*», «*У який спосіб?*», «*Ким?*», «*Коли?*».

Іншим варіантом є «батарея» шести інформаційних запитань, за допомогою яких послідовно з'ясовуються факти, почуття, бажання, перешкоди, засоби, час дії. Відкриті питання допоможуть розпочати бесіду: «*З чого б ви хотіли розпочати?*», «*Які проблеми вас турбують?*». Вони мають значний з'ясовуючий потенціал і у

перебігу розмови: *«Як ви думаєте, які обставини спричинили проблему?»*, *«Чому саме так сталося?»*, *«Як ви ставитесь до ситуації, що сталась?»*, *«Що ви відчуваєте у зв'язку з цими подіями?»*.

В кінці спілкування за допомогою цих питань доречно залучити співробітника чи відвідувача до пошуку альтернатив у вирішенні його проблеми: *«Який, на вашу думку, існує вихід із даної ситуації?»*, *«Як ви думаєте, що слід зробити, щоб вирішити ваше питання?»*.

Відкриті питання створюють сприятливу атмосферу для діалогу, оскільки не обмежують свободу співрозмовника і надають йому можливість маневрувати, без підготовки, за своїм розсудом вибрати ту інформацію, що він хоче повідомити. Такі питання дають змогу з'ясувати реальні мотиви й позицію людини, отримати від неї додаткові відомості. Однак надмірне й непродумане використання відкритих питань може призвести до втрати контролю за ходом бесіди.

Риторичні питання – це питання з відповіддю в собі. Такі питання не потребують відповіді від співрозмовника, адже вона очевидна. Вони скоріше спрямовані на те, щоб викликати нові питання і вказати на невирішені проблеми або забезпечити підтримку позиції промовця з боку учасників бесіди шляхом мовчазного схвалення. Наприклад, *«Чи можемо ми вважати подібні явища нормальними?»*, *«Ми ж дотримуємося спільної думки з даного питання?»*.

Переломні питання допомагають переключити бесіду з однієї проблеми на іншу, наприклад: *«Ваша думка з даного питання є досить цікавою, але я хотів би більш детально обговорити децю іншу проблему....»*, *«Як Ви вважаєте, чи потрібно...»*, *«Як насправді у вас відбувається...»*, *«Як ви уявляєте собі...»*.

Активний діалог полягає в з'ясуванні правильності розуміння співрозмовника за допомогою уточнюючих питань, наприклад: *«Поясніть, будь ласка...»*, *«Чи правильно я Вас зрозумів, що...»*, *«Не могли б Ви уточнити...»* тощо.

Іноді корисно перефразувати слова співрозмовника і поставити питання: *«Якщо я правильно вас зрозумів, то... (далі формулюється думка чи почуття партнера із спілкування)»*, *«Іншими словами ви...»*, *«Можливо я помиляюсь, але мені здалося, що...»*.

В кінці розмови або її суттєвої частини прийом перефразування може відігравати роль підбиття підсумку,

резюмування: *«Таким чином, усе що ви сказали можна сформулювати ось як...», «Отже те, що вас турбує полягає в тому, що...».*

Доцільними є також так звані віддзеркалені запитання, коли висловлювання партнера повторюється у формі запитання, для того, щоб спонукати його до більш детального викладу справи або до пошуку іншого погляду на ті ж самі події.

Варіантом віддзеркалення є техніка коротких питань, коли з попередньої фрази співрозмовника вилучається ключове слово і повторюється з питальною інтонацією. За своєю спрямованістю питання можуть бути прямими і опосередкованими. Наприклад, питання *«Чи вважаєте, що запізнення на роботу є грубим порушенням трудової дисципліни?»* – є прямим, адже воно спрямоване на співробітника особисто і проблема сформульована безпосередньо.

А ось приклад опосередкованого питання на ту ж саму тему: *«Є різні думки щодо запізнь на роботу. Одні вважають, що будь-яке запізнення є неприпустимим для персоналу. Інші ж висловлюють думку, що запізнитись на 5–10 хвилин - не є порушенням. Кого з них ви підтримуєте?»*

Іноді виникає необхідність повернути увагу співрозмовника до іншої проблеми або ж повернути розмову то головної проблеми, якщо він з тієї чи іншої причини відволікається на сторонні, не пов'язані з обговорюваною справою деталі. У такому разі використовуються так звані переломні питання, наприклад, *«Ваша думка з цієї проблеми мені зрозуміла, а тепер давайте обговоримо дещо інші питання...».*

Різновидом питань цього типу є *парадоксальні питання*, за допомогою яких вдається похитнути впевненість працівника у сформульованих ним «істинах». Якщо співрозмовник затрудняється з відповіддю, не треба наполягати й підштовхувати до негайної відповіді – це може викликати недовіру і навіть спричинити небажаний конфлікт.

З іншого боку, зловживання питаннями може призвести до відчуження у стосунках офіс-менеджера і підлеглого. Тому краще застосовувати приховані питання, тобто спонукальні чи стверджувальні речення, що за формою не є питаннями, але за змістом виконують функцію питань. Наприклад, *«Хотілося б трохи більше почути про ваші стосунки з начальником відділу», «Цікаво було б довідатись ще про ваші уподобання».*

Перед тим як ставити питання, потрібно поставити себе на місце партнера і замислитися над тим, що може його зацікавити, із чим би він погодився, а з чим ні. На початку бесіди доречніше ставити «закриті питання», щоб перехопити ініціативу й створити сприятливу атмосферу. При цьому варто ставити тільки такі питання, на які співрозмовник обов'язково дасть позитивні відповіді.

Приклади «закритих питань» для початку розмови: *«Як ви вважаєте, чи готові ви...»*, *«Чи будуть вас цікавити?...»*, *«Для того щоб установити, чи доцільно для вас залучати наше підприємство, потрібна деяка інформація. Чи можу я у зв'язку із цим поставити вам кілька питань?»*. Імовірна відповідь на всі ці питання – «так».

На наступному етапі ділової розмови варто ставити переважно «відкриті питання», які сприятимуть поглибленню розуміння тієї чи іншої проблем, пошуків обміну думками.

Використання питань допомагає уникнути або істотно знизити ймовірність «бесіди-сварки». Адже будь-яке твердження, сформульоване у формі питання, значно пом'якшує, а то й нейтралізує бажання співрозмовника суперечити. Завданнями наступного етапу бесіди є перевірка й уточнення отриманої інформації за допомогою питань для обмірковування. Наприкінці бесіди, слід спрямувати розмову на підбиття підсумків, вироблення спільного плану дій, подальшого обговорення піднятих проблем. На цьому етапі в пригоді стануть переломні й закриті питання. Діалог передбачає не тільки уміння ставити запитання. Не менш важливим є володіння технологією відповідей на питання співрозмовника. Суть такої технології можна полягає в дотриманні принципово важливих правил.

По-перше, на складні проблемні питання відповідайте, якщо маєте продуманий варіант розв'язання цієї проблеми. Якщо такого варіанта немає, то краще не імпровізувати, тому що при цьому дуже легко осоромитися.

По-друге, якщо запитувач використовує у своєму питанні негативні, некоректні слова або фрази, то не треба при відповіді їх повторювати.

По-третє, на провокаційні питання краще не відповідати. У крайньому випадку, слід перевести розмову на самого запитувача або на характер питання. Що емоційнішим є питання, то коротшою повинна бути відповідь. Що більше запитувач переповнений емоціями, то спокійніше й холоднокровніше треба йому відповідати.

5. Підготовка й проведення презентацій



В діяльності різних підприємств все більшого значення набувають презентації й офіційні прийоми. Презентацію можна визначити як представлення перед аудиторією чого-небудь нового, раніше не відомого. Це можуть бути як нове підприємство або фірма, так і результати їхньої діяльності: товари й

послуги.

Основна *мета презентації* – створити бажане відношення до підприємства, товару або послуги з боку потенційних споживачів, клієнтів, відвідувачів і т. ін. Тому дотримання ділового етикету в цьому випадку відіграє важливу роль для майбутнього процвітання підприємства.

Існує загальноприйнята *структура презентації*, що включає *вступ, основну й заключну частини*.

У *вступі* необхідно викласти присутню програму презентації, представити керівництво підприємства, запрошених, спонсорів, висвітлити інші організаційні питання.

В *основній частині* презентації варто надати докладну інформацію про переваги об'єкта (товар, послуга, ідея тощо), пояснити, які потреби й запити присутніх будуть задоволені в результаті реалізації проекту, показати фінансові й інші вигоди для клієнтів, підкреслити надійність підприємства, привести докази переваги підприємства в порівнянні з конкурентами.

Дуже важливо стимулювати аудиторію до подальшого співробітництва з підприємством, як постійних клієнтів.

Заключна частина призначається для підбиття підсумків, одержання й надання зворотного зв'язку, подяки спонсорам, організаторам і присутнім, прощання й закриття презентації. Слід зазначити, що підготовка й проведення презентації вимагає значних зусиль, детального плану й творчого мислення. Особлива роль тут належить ведучому.

Корисні поради ведення презентації:

- заздалегідь налаштуйтеся подумки на сприятливий хід і результат презентації;
- посміхайтесь;
- говоріть з ентузіазмом;
- для виділення важливих моментів використовуйте прийом: «Ми розглянемо...», «Ми розглядаємо...», «Ми розглянули...»;

- орієнтуйте свою презентацію на аудиторію, використовуючи приклади з практики й особистого досвіду учасників, робіть порівняння, вживайте метафори, давайте волю уяві;
- активізуйте мислення за допомогою питань;
- використовуйте жарти, анекдоти;
- стійте лицем до аудиторії, підтримуйте контакт очей, звертайтеся до людей, а не дивіться повз них;
- підкреслюйте важливі місця, виділяючи їх паузами, жестами, підвищенням або пониженням голосу, змінюйте тембр і силу звуку;
- використовуйте методи візуалізації;
- підбивайте підсумки, дякуйте за увагу, відповідайте на питання.



Питання для самоперевірки

1. Назвіть види і призначення комунікацій в офісі.
2. Які види питань застосовують у діловому спілкуванні?
3. Які психологічні особливості особистості необхідно враховувати в діловому спілкуванні?
4. Перелічіть відомі Вам прийоми, використовувані в полемічній діяльності (переговорів, ділової бесіди), та обґрунтуйте, які з них видаються вам допустимими, а які – неприпустимими.
5. Назвіть прийоми ефективного переконання. Наведіть приклади.
6. У чому полягає технологія телефонних бізнес-комунікацій?
7. Перелічіть основні види нарад і назвіть їх специфіку.
8. Обговоріть значення і роль неформальних комунікацій (чуток, новин і т. п.) в системі офісних комунікацій.
9. Які чинники впливають на сприйняття та розуміння співрозмовників? Охарактеризуйте дію цих чинників.
10. У чому полягають відмінності сприйняття, якщо спілкування відбувається вперше і під час тривалого спілкування?
11. У чому полягають особливості ділових контактів офіс-менеджера?



Використана література

[1; 5; 24; 26; 28; 39]



УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОФІСУ

1. Персонал офісу і його характеристика.
2. Система роботи з кадрами.
3. Мотивація персоналу.
4. Корпоративна культура.

1. Персонал офісу і його характеристика

До *працівників офісу* відносять тих, хто зайнятий збором, систематизацією, передачею та обробкою інформації, підбором команд з управління виробничо-господарською і соціально-економічною діяльністю і реалізацією поставлених завдань.

Таким чином, в офіс підприємства включають всіх управлінських працівників і службовців органів управління виробничо-господарських підрозділів, які представляють собою *управлінський персонал* підприємства.



До *управлінського персоналу* відносяться працівники, зайняті в системі управління, і які виконують управлінські функції. Управлінський персонал в основному складається зі службовців (клерків).

Службовець – особа, що займає передбачену кваліфікаційним довідником і штатним розписом конкретного підприємства посаду в апараті управління і виконує від імені і за дорученням адміністрації в межах своєї компетенції управлінські функції, пов'язані з підготовкою і прийняттям рішень і їх виконанням з метою практичного здійснення поставлених завдань.

Залежно від функціональної ролі в процесі управління підприємством управлінський персонал ділиться:

- на *керівників підприємств та їх структурних підрозділів*, які

спільно з радами (правліннями) приймають рішення з найважливіших питань діяльності підприємства, здійснюють підбір і розстановку кадрів, координацію роботи виконавців, забезпечують ефективну роботу відповідних підрозділів;

- *фахівців* (юристи, економісти, менеджери, технологи та ін.), які виконують функції з підготовки і реалізації управлінських рішень, здійснюють маркетингові та рекламні операції, виконують планові, фінансові і облікові функції, складають інвестиційні проекти і т. п. В їх діяльності поєднуються функції управління і виконання;

- *технічних працівників* (секретарі, друкарки, діловоди, канцеляристи), які здійснюють інформаційне обслуговування офісу: збирають первинну інформацію, здійснюють її обробку, підготовку, прагнуть забезпечити нею керівників і фахівців, займаються обліком і контролем, господарським обслуговуванням.

У штат офісу, крім управлінського персоналу, входить не менш важливий для функціонування офісу обслуговуючий персонал, тобто група працівників, яка безпосередньо управлінською працею не займається, а обслуговує працівників управління (персонал охорони, водії службових машин, прибиральниці і т. п.).

Найчастіше саме фахівці і технічні працівники складають адміністративний або допоміжний персонал, до якого відносять адміністративну службу на чолі з адміністративним (або виконавчим директором), HR-відділ, бухгалтерію, юридичний відділ (в тому випадку, якщо це не юридична фірма), службу безпеки і системного адміністратора. Разом вони утворюють *Back Office* (*допоміжний персонал*) підприємства, основним завданням якого є – забезпечення роботи основного персоналу (*Front Office*) підприємства.

В основі класифікації службовців лежить посада.

Посада – це вихідна організаційно-структурна одиниця управлінського органу, що містить у собі частину його компетенції.

Поняття посади не можна змішувати зі спеціальністю працівника. Якщо посада визначає межі спеціальності, тобто коло обов'язків працівника, права та відповідальність, то спеціальність характеризує рід трудової діяльності, вимагає певних знань і трудових навичок, придбаних шляхом спеціальної освіти або практичного досвіду.





Види розумової праці

Відповідно до виконуваних управлінським персоналом посадових обов'язків виділяють три види розумової праці:

1) *евристичний* – це праця керівників і фахівців з дослідження та розробки різних виробничих проблем:

- прогнозування діяльності та її аналіз;
- вдосконалення продукції, форм організації виробництва, праці та управління.

Даний вид розумової праці складається з двох видів операцій:

- аналітичних;
- конструктивних.

Результати евристичного праці – проекти, плани, відкриття, винаходи;

2) *адміністративний* – специфічний вид розумової праці, призначений для безпосереднього управління діями і поведінкою людей в процесі їх трудової діяльності.

Безпосередній результат – цілеспрямована, скоординована діяльність окремих працівників щодо вирішення поставлених завдань;

3) *операційний* – це праця з виконання стереотипних операцій детермінованого характеру, необхідних для інформаційного забезпечення виробництва, праці та управління.

Якщо евристична праця – це праця переважно керівників, то адміністративною працею займаються як керівники, так і фахівці, при цьому операційною працею займаються перш за все технічні працівники.

Плутанина в розподілі і виконанні відповідного виду розумової праці серед офісного персоналу є неприпустимою: нерідка ситуація, коли високооплачуваний фахівець витрачає свій дорогий (для підприємства) час на нескладну рутинну, але трудомістку роботу, з якою може впоратися будь-яка секретарка.

2. Система роботи з кадрами

У системі роботи з кадрами в офісі входять наступні елементи:

- *кадрова політика* (чітке визначення цілей роботи з кадрами управління на даному відрізьку часу і в перспективі);

- вимоги до господарських кадрів;



- *формування штатно-посадової структури кадрів;*
- *розвиток кадрів* (підготовка, навчання, підвищення кваліфікації);

- *підбір кадрів і формування управлінської команди* (сюди входять набір, резерв, висування, ротація, розстановка тощо);

- *система оцінки (атестація) кадрів.*

Підбір кадрів

Основна мета відбору кадрів – набрати працівників з високою культурою роботи – може бути здійснена менеджерами-керуючими або людьми, контролюючими інтереси підприємства.

Виділяється наступна структура кваліфікації управлінського працівника:

- загальна культура;
- рівень спеціальної підготовки;
- навички та вміння;
- досвід.

Досить поширеною проблемою багатьох підприємств є невинувато велика кількість секретарів, помічників, офіс-менеджерів, охоронців і т. п., що спричинило виникнення такого публіцистичного кліше, як «офісний планктон», який використовується в основному для визначення офісних службовців як «кадровий баласт». Найчастіше під цей невтішний неологізм підпадають дрібні службовці, тобто офісні працівники нижчої ланки, які не мають підлеглих і ніким не керують, а також зайвий обслуговуючий персонал, але іноді до «планктону» зараховують менеджерів і середньої ланки. Загальною їхньою рисою є байдужість до своєї роботи, відсутність зацікавленості в результатах своєї праці (чому сприяє і характер офісної діяльності, нерідко не має виражених кількісних показників, і труднощі контролю), що не заважає їх зазвичай завищеними запитами. «Офісний планктон» нерідко витрачає робочий час на невиробничі потреби: особисті телефонні розмови і спілкування в Інтернеті, які мають службового значення, комп'ютерні ігри, нескінченні чаювання і т. п.

Для того щоб не плодити «офісний планктон», кожен підрозділ офісу має мати оптимальне і рівномірне завантаження всіх працівників і усувати непотрібні функції.

Для цього існує кілька *прийомів визначення потреби в співробітниках*:

1) *суб'єктивний якісний метод* – застосовується в тому разі, коли керівники підрозділів офісу добре знають свою справу, чітко

уявляють, скільки людей їм необхідно, і вміють створити умови високої вмотивованості роботи для своїх співробітників;

2) *кількісне визначення необхідного рівня комплектації штатів:*

а) *аналіз навантаження.* З урахуванням прогнозу кількості типових операцій на рік і сумарних витрат часу визначається кількість працівників для виконання цієї операції. Даний аналіз широко застосовується для визначення штату в бухгалтерії, для чого існують спеціальні формули;

б) *аналіз співвідношень.* Керівник відділу визначає співвідношення (між кількістю клієнтів і кількістю персоналу, що обслуговує клієнтуру тощо), прораховує їх за останні, скажімо, три роки і робить відповідний прогноз (з урахуванням можливих технічних і методичних змін) щодо своєї потреби в кадрах;

в) *моделювання.* Цей метод зручний для розрахунку кількості фахівців на основі існуючих аналогів. При відкритті нової філії слід на основі працюючих філій змоделювати роботу нових структур (з урахуванням змін і нових умов).

Рішення задачі оптимального набору співробітників полягає у визначенні навантаження кожного співробітника, щоб при розмежуванні функцій, прав і відповідальності офісних співробітників не виникли такі неприємні ситуації:

- *дублювання*, коли в ході розподілу обов'язків між співробітниками з'являються дві або кілька посад, які претендують на одну і ту ж функцію;

- *вакуум*, який з'являється, коли якась функція не закріплена за співробітниками;

- *не завантаженість*, яка означає, що серед співробітників виявилися такі, в яких немає необхідності.

Заключний етап розподілу функцій між співробітниками – встановлення відповідальності. Вона буває *матеріальною*, *моральною* та *адміністративною* (від дисциплінарної до кримінальної).

Поняття «*підбір кадрів*» – це вивчення придатності кандидатів і вибір серед них працівника для призначення на ту чи іншу посаду.

Серед призначень є три *різновиди*:

1) *набір* – призначення, пов'язане з залученням в сферу управління співробітників, які раніше в ній не працювали;

2) *висування* – призначення співробітника, який вже працює в системі управління, на новий, більш високий пост;

3) *ротація* – призначення, при якому або назва залишається тією самою, а змінюється місце роботи, або змінюється посада, але посада залишається тією самою (наприклад, при переводі з головного офісу в філію). Ротація – це переміщення горизонталлю на відміну від висунення, що відбувається вертикаллю.

При підборі кадрів використовуються і такі поняття, як:

- *резерв*, який є основним «розплідником» для висунення і ротації;

- *розстановка кадрів*, яка полягає в уточненні обов'язків співробітників за ділянками без зміни посади, будучи, за суттю, продовженням підбору кадрів;

- *догляд* – обов'язковий компонент підбору кадрів, він створює вакансію, тобто є завершенням даного циклу підбору кадрів і початком нового.

Кінцевий результат роботи з організації прийому нових співробітників визначається наступними параметрами:

- аналізом плинності кадрів, в тому числі за новоприйнятими співробітниками;

- ступенем внутрішньої мобільності кадрів;

- якістю заповнення вакансій;

- ефективністю нових співробітників;

- складанням прогнозів відходу співробітників і термінів реального прийому.

Оцінка кадрів

Оцінка і атестація – важлива частина роботи з персоналом. Як відомо, в основі будь-якого управління лежить зворотний зв'язок, що включає ті чи інші способи вимірювання, порівняння. При управлінні персоналом зворотний зв'язок реалізується через атестацію (індивідуальну оцінку) кадрів, тобто визначення кількісного та якісного ступеня відповідності працівників займаній посаді, можливості пересування на іншу роботу, посаду.

Як правило, для співробітників застосовується термін «оцінка», для керівників – атестація відповідності займаній посаді.

Методи оцінки співробітників офісу

Традиційні методи:

- *метод стандартних оцінок* (керівник оцінює окремі аспекти роботи співробітника протягом атестаційного періоду за стандартною шкалою). Даний метод характеризується простотою, малими витратами, але має суттєві недоліки – суб'єктивізм оцінки керівника, труднощі обліку індивідуальних особливостей

співробітника;

- *порівняльні методи*, що дозволяють керівнику порівнювати одного співробітника свого підрозділу з іншим, тобто йде якість ранжування співробітників за їх відношенням до справи;

- *метод оцінки за вирішальною ситуацією*.

Нетрадиційні методи оцінки персоналу:

- *метод «360 ° атестації»*, при якому співробітники оцінюються своїм керівником, своїми колегами і своїми підлеглими;

- *метод оцінки потенціалу (можливостей) співробітника*;

- *метод управління за завданнями*. Він полягає в спільному (співробітник і його начальник) визначенні ключових цілей співробітника на певний атестаційний період (квартал, півріччя, рік), після закінчення якого визначається ступінь виконання кожного завдання і всього плану в цілому. Обмеженістю методу є оцінка тільки ключових завдань, що заважає повній об'єктивності оцінки.

Методи оцінки керівного складу

Атестація - оцінка за допомогою атестаційної комісії:

- *метод «360 ° атестації»* – оцінка керівника з усіх боків – і колегами, і підлеглими, і вищим керівництвом, і навіть клієнтами;

- тестування;

- *ассесмент-центр* (від англ. *assessment-centre*) – комплексний метод оцінки персоналу, що складається з групових та індивідуальних ділових ігор, вправ, поведінкового інтерв'ю, письмового інтелектуального тестування.

3. Мотивація персоналу

Основне призначення системи мотивації співробітників полягає в тому, щоб поєднати інтереси і потреби співробітників зі стратегічними завданнями підприємства. Але однією з істотних проблем є те, що продуктивність праці більшості офісних працівників не відбивається явно на кінцевій продуктивності діяльності підприємства в цілому, що веде до появи труднощів в організації ефективної мотиваційної системи.

Основні цілі системи мотивації:

- залучення персоналу в підприємство;

- збереження співробітників підприємства;

- стимулювання виробничої поведінки кожного працівника з тим, щоб отримання найкращих результатів від нього стало підсумком його власного бажання.

Матеріальна мотивація



У більшості підприємств діє так звана традиційна система мотивації, яка склалася на початок 70-х рр. минулого століття. Вона передбачає, що винагорода, що одержується співробітником, складається з двох елементів: основного (заробітна плата або оклад) і додаткового (система премій: разових, регулярних квартальних, річних бонусів) – і залишається постійною протягом певного проміжку часу.

Однак традиційні системи мотивації не відображають сучасні, постійно мінливі умови функціонування сучасних підприємств. Тому як доповнення створюють *«нетрадиційні» методи мотивації*, які включають три основні категорії:

1) *систему змінної заробітної плати* (комісійні, фіксований відсоток від маржі за контрактом, індивідуальне преміювання та ін.);

2) *систему групової заробітної плати* (винагорода за підсумками роботи підприємства в цілому: участь в прибутках, придбання акцій підприємства (опціони), перш за все керівниками);

3) *систему плати за знання і компетенцію* (винагороду співробітника за посадові навички або знання).

Нематеріальна мотивація

При мотивації співробітників в офісі важливим фактором є і *нематеріальні форми винагороди*. До них відносяться:

- *можливість самореалізації співробітника*, участь його в управлінні справами підрозділу в цілому. Сюди ж включені програми розвитку співробітника, підвищення його професійного рівня, перспективи службової кар'єри;

- *умови, при яких співробітник може задовольнити свої устремління, свої амбіції за рахунок горизонтального переміщення, не особливо переживаючи неможливість для себе вертикального «зльоту» кар'єрними сходами*. Це система звань (категорій), що включає не тільки матеріальне заохочення, а й, головне, можливість морального задоволення;

- *матеріально-технічна (соціальна) підтримка* (пільги при медичному, санітарно-курортному обслуговуванні, страхуванні життя та ін.);

- *моральне заохочення співробітників* (відзнаки, подяки, грамоти);

- умови праці (технічна оснащеність, транспортне забезпечення, розміри і обладнання робочого місця та ін.).

Негативна мотивація

У сучасних підприємствах крім методів позитивної мотивації (як матеріальної, так і нематеріальної) використовують і негативну мотивацію. Найпопулярніші методи негативної мотивації – штрафи, показові звільнення, депреміювання, пониження на посаді, усні навіювання, винесення стягнень (зауваження, догана), які здійснюють на підставі положень чинного трудового законодавства.

4. Корпоративна культура

Підприємство не може успішно функціонувати, якщо його персонал, а головне – персонал його органу управління, не володіє, крім набору необхідних умінь і навичок, зводом писаних і неписаних правил, законів життя даного підприємства, не вибирає певного ставлення до своєї роботи, підприємства, клієнтів, колег. Всі ці навички, вміння, погляди, норми поведінки, правила підприємства і створюють корпоративну культуру.

Основні риси, що визначають корпоративну культуру підприємства:

- ставлення до клієнтів і партнерів;
- заохочувальна поведінка співробітників;
- стабільність в підприємстві;
- видима структура, в тому числі інтер'єр офісу;
- корпоративний імідж.

Створення корпоративного іміджу

Це означає формування та підтримку позитивного сприйняття підприємства. Від офісного персоналу найбільшою мірою залежить, яке враження від підприємства складеться у інших її співробітників, клієнтів, представників інших організацій (в тому числі органів влади).

Корпоративний імідж складається з багатьох складових:

- *професійних* (компетентність, стандарти виконання посадових обов'язків);
- *етичних* (обов'язковість, конфіденційність, корпоративність, лояльність, повага);
- *прикладних* (стандарти і норми зовнішнього вигляду, поведінки, спілкування і листування).

З огляду на, що сьогодні в країні активно формується ділова культура, багато підприємств вводять корпоративні правила, які

регламентують усі сторони офісного життя, в тому числі і зовнішній вигляд своїх службовців.

Дрес-код в офісі



Окремо слід звернути увагу на норми етикету щодо одягу для роботи в офісі (так званий дрес-код). *Дрес-код* (від англ. *Dress code*) – це корпоративний кодекс (правила) одягу, що залежить від ряду факторів (статі, віку, статусу, роду діяльності) і визначає відповідний стиль.

Дрес-код є важливим елементом корпоративної культури, частиною етичних правил, прийнятих в підприємстві. Загальний стиль одягу і зовнішнього вигляду співробітників викликає почуття єдності, приналежності до колективу і є своєрідною візитною карткою підприємства.

Виділяють три *основні стилі*:

1) *консервативний стиль* має на увазі наявність строгих ділових, часто дорогих костюмів з якісної тканини і рекомендується керівникам, політикам, банкірам, юристам, держслужбовцям, а також більшості офісних службовців;

2) *комунікативний* (для психологів, журналістів, педагогів тощо) - демонструє готовність до спілкування;

3) *креативний* – представникам творчих професій дозволяє висловлювати суть їх діяльності. Для нього характерні джинси в поєднанні з пуловерами або піджаками з твіду, незвичайні аксесуари.

Практика західних компаній свідчить про досить жорстку регламентацію стилю одягу офісних працівників. При цьому розрізняються *формальний діловий стиль* (*Business professional*) і *повсякденний діловий стиль* (*Business casual*).

Так, згідно *формального ділового стилю* (*Business professional*) чоловікам рекомендовано одягати піджак, штани, жилет класичного фасону з натуральних або синтетичних матеріалів, переважно темних тонів. Довжина штанів – до каблука черевики. Сорочка має бути з класичним коміром, довгим рукавом, пуловер, трикотажний жилет – класичного фасону.

Обов'язковою вимогою є краватка, яка повинна бути однотонною або із традиційним геометричним малюнком і зав'язана класичним вузлом.

Для жінок рекомендовані плаття, спідниці, костюми класичного фасону, переважно темних тонів. Довжина спідниці, плаття – до колін або трохи нижче. Довжина штанів – не нижче

верху взуття. Блузки повинні бути однотонними, переважно з довгими рукавами, білими або пастельних відтінків, припустиме носіння шийної хустки.

Для жінок вважається неетичним приходити на роботу в джинсах, джинсових спідницях, в блузках без рукавів, з глибокими декольте й розрізами.

Чоловікам неприпустимо одягати джинси, комбінезони, пуловери спортивного фасону, з написами, слоганами, принтами, краватки з яскравими візерунками тощо.

Чоловіки повинні носити взуття переважно чорного кольору консервативного стилю: шкіряні туфлі, черевики – на шнурках; шкарпетки в тон штанів, темного кольору (ні в якому разі не білі або із спортивною символікою), однотонні, не коротше середини гомілки.

Не рекомендується приходити на роботу в спортивному взутті, взутті з відкритими носком або п'ятою.

Аналогічними є правила носіння взуття для жінок: класичні туфлі із закритим носком і п'ятою, на невисокому стійкому підборі, панчохи/колготки тілесних кольорів (аж ніяк не спортивне взуття, взуття з помітною фурнітурою, на високих підборах, гольфи, шкарпетки в сполученні зі спідницею, панчохи з малюнком).

Формальний діловий стиль вимагає використання мінімуму ювелірних виробів: для жінок – обручка, скромні ювелірні прикраси без дорогоцінних каменів, для чоловіків – лише обручка. Щодо аксесуарів, то пояс має бути шкіряним, із класичною пряжкою, запонки без дорогоцінних каменів (для чоловіків), механічний годинник гарної якості.

Для жінок макіяж повинен бути помірним, природних тонів. Припустиме помірне використання якісної парфумерії.

Обов'язковою вимогою для чоловіків є чисто виголене обличчя або доглянуті вуси і борода, помірне використання якісної парфумерії. Неприпустимі такі прикмети «сучасного» життя, як пірсинг, татуювання тощо.

На відміну від формального ділового стилю *повсякденний діловий стиль (Business casual)* є більш демократичним. Наприклад припускається, що піджак і краватка для чоловіків в офісі не обов'язкові, натомість як для чоловіків, так і для жінок дозволені джинси класичних кольорів і фасону, блейзери (можлива клітинка, ретро-стиль), пуловери, джемperi, гольфи, сорочка може бути як з довгим, так і з коротким рукавом. Однак не рекомендується

приходити до офісу в шортах, комбінезонах, одягати футболки, сорочки й одяг з пляжним малюнком, з написами, слоганами, принтами, а жінкам – блузки без рукавів, з глибоким декольте, спідниці з розрізами тощо. Взуття може бути спортивного стилю, шкіряні мокасини темного кольору. Як правило повсякденний діловий стиль дозволяється в певний день тижня, найчастіше в п'ятницю (вільна п'ятниця).

Останніми роками в деяких компаніях запроваджується *стиль елегантної повсякденності (Smart casual)*, який передбачає наявність у співробітників смаку, керуючись яким вони самі визначають робочий гардероб, що підкреслює індивідуальність одночасно не порушуючи етичних норм.

Слід звернути увагу, що є певні відмінності в етичних вимогах до зовнішнього вигляду персоналу *front-office* і *back-office*.

Співробітникам *front-office*, до яких відносяться керівники, а також працівники, які постійно взаємодіють з клієнтами, партнерами й відвідувачами й громадськістю (торговельні представники, менеджери з маркетингу, спеціалісти юридичного відділу, секретарі тощо) рекомендовано дотримуватися формального ділового стилю.

Співробітники *back-office* можуть орієнтуватись на неформальний стиль в одязі, адже вони не контактують із клієнтами, працюючи в підрозділах бухгалтерії, фінансів, логістики, автоматизованого управління, системного адміністрування, аналітики тощо.

В українських підприємствах в останнє десятиріччя дрес-код також отримує все більшу популярність. І хоча в українському законодавстві поки що не передбачена регламентація одягу й зовнішнього вигляду на роботі, однак ці вимоги можуть бути відображені в Правилах внутрішнього трудового розпорядку, в етичному корпоративному кодексі тощо.



Питання для самоперевірки

1. Назвіть основні категорії службовців офісу.
2. У чому полягає система роботи з кадрами?
3. Назвіть недоліки, які можуть виникнути при формуванні спектра посад офісу.
4. Опишіть ситуації, при яких може виникнути проблема появи «офісного планктону».

5. Перерахуйте основні прийоми визначення потреби в співробітниках.

6. Назвіть основні вимоги до підбору кадрів.

7. Охарактеризуйте кадрову політику Вашого університету.

8. Охарактеризуйте корпоративну культуру Вашого університету. З яких елементів вона складається?



Використана література

[6; 8; 11; 18; 28; 40; 45]



ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА І ВНУТРІШНЬООФІСНІ ВІДНОСИНИ СПІВРОБІТНИКІВ ОФІСУ

1. Етика ділових взаємин у трудовому колективі.
2. Роль сучасного етикету в професійній діяльності.
3. Етикет проведення офіційних прийомів.
4. Стратегії (стилі) поведінки в конфліктних ситуаціях.
5. Маніпуляції в офісі.
6. Проблема моббінгу в офісі.
7. Конфлікти в офісі: причини і шляхи вирішення

1. Етика ділових взаємин у трудовому колективі

Виконання професійних обов'язків у будь-якій сфері діяльності вимагає від людини високих моральних якостей. Ці вимоги значно підсилюються, коли йдеться про професії, пов'язані з організацією колективів, вирішенням економічних та управлінських проблем.

У бізнесі система моральних відносин займає стрижневе місце. Моральна культура особистості в цьому випадку розглядається як першооснова професійної придатності. Невиконання вимог професійної етики у взаєминах з колегами може призвести до погіршення морально-психологічного клімату в колективі, дискомфорту, погіршення самопочуття працівників, конфліктів, нестабільності, а в результаті до зниження ефективності роботи організації в цілому.



До загальних професійних етичних вимог взаємин у трудовому колективі відносяться:

- шанобливо й тактовно ставитися до колег, незалежно від їхньої статі, віку, індивідуальних особливостей і рівня професійної майстерності;
- не прагнути підняти власний авторитет за

раxuнок пониження інших;

- уважно й доброзичливо ставитися до колег, що шукають нові шляхи й методи роботи, допомагати їм своїми знаннями;
- допомагати молодим і менш досвідченим колегам в удосконаленні їхніх умінь і навичок, не допускати чванства своїм досвідом і майстерністю;
- шанобливо ставитися до цінностей і традицій колективу;
- дотримуватись дисципліни праці, виконувати виробничі вимоги керівника й колективу;
- приймати справедливу конструктивну критику колег і керівника.

Загальні професійно-етичні вимоги проявляються в різних виробничих ситуаціях: прийняття нового співробітника в колектив, способи звернення один до одного в ході виконання різних виробничих завдань, дотримання традицій тощо.

Для встановлення й підтримки сприятливого морально-психологічного клімату в колективі необхідно дотримуватися певних правил.

• Керівник колективу обов'язково повинен представити нового співробітника, а колеги - допомогти йому швидше адаптуватися до нових виробничих умов, сприяти встановленню доброзичливих взаємин з ним.

• Співробітника, який щойно поступив на роботу, не слід посвячувати в секрети складних особистих взаємин між співробітниками, а тим більше налаштовувати його певним чином і намагатися привернути на чиюсь сторону.

• Звертаючись до колег доречно називати їх на ім'я та по-батькові, і неприпустимо звертатись тільки на прізвище.

• Важливо проявляти щире й доброзичливе зацікавлення у справах своїх колег по роботі: радуватися їхнім успіхам, вітати їх із творчими досягненнями, підвищенням по службі, радісними особистими подіями й святами.

• Неприпустимо переносити особисті образи й проблеми на виробничі взаємини з колегами.

• Не слід посвячувати колег у свої особисті справи, набридати їм розповідями про свої проблеми, домашні турботи, невдачі.

• Одне з найважливіших правил ділового етикету стосується взаємин чоловіків і жінок на роботі. У будь-якій ситуації чоловік повинен пам'ятати, що до жінки варто ставитися з особливим тактом і повагою: пропустити жінку вперед, притримати перед нею двері, не

вживати в її присутності грубих виразів, запропонувати свою допомогу, поступитися місцем тощо. У той же час жінці не слід забувати, що в процесі роботи чоловік не завжди може повністю виконувати правила етикету.

- Особисті переговори по телефону необхідно вести якомога рідше й у скороченій формі.

- Відзначаючи свята й дні народження членів колективу, не слід перетворювати їх у пишні застілля й дарувати дорогі подарунки.

Поради встановлення гарних взаємин з колегами

- Ніколи не принижуйте гідність людей, особливо при свідках.
- Ніколи нікого не критикуйте в присутності інших людей. Якщо Вам потрібно щось висловити людині, робіть це конструктивно, тактовно й завжди тільки віч-на-віч.

- Завжди приділяйте людині увагу.

- Ніколи не демонструйте при співбесідниках, що Ви віддаєте перевагу комусь іншому.

- Будьте певними у ваших думках, почуттях і рішеннях. Нерішучість породжує подив, безлад й невпевненість.

У кожному разі потрібно завжди пам'ятати золоте правило моральності: ставтеся до інших так, як би ви хотіли, щоб вони ставились до вас.

Успіх діяльності керівника на 85 % залежить від його людських якостей, від володіння прийомами й правилами взаємин з підлеглими, і лише на 15 % – від знань технології виробництва.

Незнання ділового етикету призводить до непорозумінь, невинуватених конфліктів, до зниження мотивації праці в підлеглих, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, ускладнення взаємин організації з іншими установами.

Мистецтво управління значною мірою залежить від умілого дотримання ряду етичних норм і правил.

Керівник не повинен у присутності підлеглих виявляти занепокоєння, розгубленість, непевність у своїх силах. Він повинен уміти володіти собою, бути впевненим і спокійним, контролювати свою поведінку, власні емоції. У спілкуванні з підлеглими дуже важливо триматися впевнено: зберігати пряму поставу, тверду ходу, вітаючись не подавати розслаблену руку, не опускати очі долу, виражатися чітко і ясно.

Абсолютно неприйнятні лемент, лайка, необґрунтовані погрози, пригадування минулих «гріхів» і т. ін. Підлеглий, що припустився помилки, повинен нести відповідальність і бути

покараний за конкретну провину, а не за ті недоліки в роботі, які мали місце в минулому. Керівникові необхідно терпляче вислуховувати всі аргументи, які приводить підлеглий у своє виправдання, довести й пояснити свою точку зору. Варто пам'ятати приказку: *«Хто кричить – того чують. Хто говорить – того слухають. Хто мовчить – того слухаються».*

Будьте досить терплячі до окремих недоліків своїх підлеглих. Запам'ятайте, що по великому рахунку, не буває співробітників занадто поганих або занадто гарних. Кожний співробітник гарний, якщо виконує ту роботу, що вміє й любить виконувати.

Авторитету керівника сприяють щира увага до підлеглих, знання їхніх життєвих проблем, турбота про їхнє благополуччя.

Керівникові варто пам'ятати, що успіх підлеглих – це їхня заслуга, а поразки, невдачі – це провина їхнього керівника.

Ніколи не прагніть повністю виключити можливість своєї непраоти.

Не говоріть «Ви не праві», а говоріть «Можливо, я не правий».

Не бійтеся визнати свої помилки, це не підриває авторитету керівника, а навпаки, сприяє його росту.

Не вступайте в полеміку з підлеглими по дрібницях, тим більше, не доводьте суперечку до конфлікту, – це утруднює роботу й створює атмосферу недовіри між керівником і підлеглим.

Умійте цінувати гарний жарт. Умійте посміятися з вашими співробітниками. Не варто поводитися зі своїми співробітниками надмірно холодно або зверхньо. У жодному разі не смійтеся над слабостями ваших підлеглих.

Для досягнення успіху у взаєминах з підлеглими використовуйте всі способи - стимули, переконання, поради й лише в останню чергу – владу й наказ.

Керувати людьми – це значить, насамперед, уміти привернути до себе, викликати симпатію, довіру.

Таким чином, володіння правилами й прийомами ділового етикету буде сприяти формуванню справжнього авторитету керівника, повазі з боку підлеглих, більш високому рівню їхньої мотивації до праці, попередженню конфліктів, підвищенню престижу установи й ефективній його роботі в цілому.

2. Роль сучасного етикету в професійній діяльності

Успішність сучасної ділової людини будь-якої професії, реалізація її творчого потенціалу значною мірою залежить від того,

наскільки вона володіє методами й прийомами сучасного етикету. На жаль, на практиці керівники й фахівці ще недостатньо приділяють увагу саме цій стороні їхньої професійної діяльності.

Незнання правил ефективного спілкування з діловими партнерами, клієнтами різних підприємств, споживачами товарів і послуг, порушення етичних норм взаємодії з колегами, невміння вести ділові переговори, організувати презентації, прийоми – все це найчастіше може призвести до непорозумінь, конфліктів, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, втрати вигідних контрактів і партнерів, до погіршення іміджу підприємства, до зниження економічної і соціальної результативності роботи підприємства в цілому.

Слово «*етикет*» (фр. *ярлик, етикетка*) у буквальному перекладі означає зведення правил поведінки в суспільстві, що стосується зовнішнього відношення до людей (обходження з навколишніми, форми звертання й вітання, поведінки в громадських місцях, манери й одяг тощо) або певні церемоніали.

Історія розповідає, що на одному з пишних прийомів у короля Людовика XIV гостям були вручені картки з правилами поведінки. Ці картки називалися етикетками. Звідси й термін «етикет» став означати встановлений порядок поведінки, що припускає вихованість, гарні манери, увічливість спілкування. Про суть етикету добре сказав Р. Емерсон: «*Манери – це вміння домогтися свого, зробивши іншим приємне*».

Протягом тисячоліть люди шукали такі способи й форми спілкування, при яких усім було б зручно й добре, щоб ніхто не почувався некомфортно та ніяково. Сформовані правила поведінки в суспільстві допомагають людям зрозуміти один одного, дозволяють уникнути непотрібних конфліктів, напруженості у стосунках. Ці правила називаються іноді правилами гарного тону або правилами етикету.

Етикет – складова частина культури суспільства. Дивлячись на те, як людина тримається, які слова вимовляє, як слухає, одягається, судять про рівень її культури, про її моральні й інтелектуальні чесноти. Від першого враження залежить іноді прийняття важливих рішень, досягнення успіху, здійснення бажань.

Етикет – це мовчазна мова, за допомогою якої можна багато чого сказати й багато чого зрозуміти, якщо вміти бачити. Етикет не можна замінити словами.

Суть етикету добре висловив Д.І. Менделєєв: «*Розмова й слова*

потрібні, але вони тільки початок, вся суть життя в справах, в умінні переходити від слова до справи, у їхньому узгодженні».

Етикет, знання законів і правил, є одним з головних способів грамотного формування іміджу керівника, співробітника або підприємства в цілому.

Відомо, що в європейському, та й не тільки, діловому світі, надзвичайно велике значення надається дотриманню правил етикету.

Отже, діловий етикет можна визначити як сукупність правил поведінки (ведення ділових переговорів, нарад, офіційних прийомів, взаємини в трудовому колективі, прийом на роботу, звільнення, прийом відвідувачів, заохочення й покарання, ділові відносини керівника з підлеглими, діловий стиль і імідж і т. д.), прийнятих у діловому світі.



Ділову людину – керівника, фахівця, відрізняють такі якості як солідність, упевненість у собі, діловитість, порядність, витонченість і елегантність. Всі ці риси проявляються завдяки оволодінню й дотриманню правил ділового етикету.

Далі розглянемо етичні правила поведінки в таких ситуаціях, як вітання, звертання, представлення й знайомство, тощо.

Вітання



Першим вітається чоловік з жінкою, більш молодий – зі старшим, минаючий – з тим, хто стоїть на місці. Першою вітає жінка, яка йде разом з чоловіком, жінку, що йде на самоті або з іншою жінкою.

Коли чоловіка представляють жінці, руку першою пропонує жінка.

Той же пріоритет належить і людям похилого віку, і старшим за ієрархією: старша за віком жінка простягає першою руку молодшій, жінка - чоловікові, керівник – підлеглому.

Занадто короткий, млявий потиск рук може свідчити про байдужість.

Навпаки, тривале рукостискання й занадто вологі руки свідчать про сильне хвилювання. Трохи подовжене рукостискання поряд з посмішкою й теплим поглядом демонструють ввічливість і дружелюбність.

Рукоостискання із захопленням руки іншої людини так, що вона виявляється поверненою долілиць своєю долонею – це прояв позиції

домінування, бажання очолювати процес спілкування. І навпаки, потиск рукою, розгорнутою долонею нагору, – це знак підпорядкування й покірності.

Пряма, не зігнута в лікті рука – ознака зверхності, неповаги, натяк на нерівність і владу. Потиск обома руками є більш емоційним: чим вище знаходиться ліва рука на правій руці партнера, тим більше почуттів це виражає.

У момент вітання в роті не повинно бути цигарки й не можна тримати руку в кишені. Жінки злегка нахиляють голову й відповідають на вітання посмішкою, вони можуть не виймати руки з кишень пальто, жакета.

Увійшовши в кімнату, де перебуває кілька людей, при бажанні обмінятися рукостисканням з однією людиною, необхідно обов'язково простягнути руку й всім іншим.

Представлення й знайомства



Молодших за віком і статусом представляють або, при необхідності, вони самі представляються старшим. Першою подає руку людина, якій представили іншу людину. Простягає руку старший – молодшому.

В гостях знайомить людей один з одним господарка (хазяїн) дому або організатор заходу.

В офіційній обстановці (на презентації, прес-конференції, прийомі й т. п.) прийнято знайомитися через «третю особу», тобто через людину, що знає обох учасників знайомства. Однак допускається й самопредставлення.

Звертання

До ділових партнерів, які добре знайомі, а також до своїх колег переважно звертатися на ім'я та по-батькові або на прізвище з додаванням слова «пан».

До незнайомої людини можна звернутися зі словами: «пане», «пані», «дівчино», «юначе».

Допускається звертання до незнайомої людини просто із фразою: «Вибачите...», або «Дозвольте...», або «Будьте ласкаві...».

3. Етикет проведення офіційних прийомів

Діяльність сучасних підприємств характеризується все більшим розширенням контактів, у тому числі й із закордонними партнерами. Міжнародною практикою ділового етикету в таких випадках передбачене проведення офіційних прийомів, які сприяють

більш тісному знайомству, кращому взаєморозумінню, обміну думками й інформацією.

Кожному офіційному прийому повинна передувати ретельна підготовка. Необхідно подумати, з ким познайомитися й про що поговорити, кого представити й т. д.

Існує кілька видів прийомів: «*Келих шампанського*» («*Coupe de champagne*»), «*Сніданок*» («*Lunch*»), «*Обід*» («*Dinner*»), «*Обід-Буфет*» («*Buffet Dinner*»), «*Вечеря*» («*Supper*»), прийоми типу «*А ля фуршет*», «*Коктейль*», а також маленькі прийоми, «*Кавовий або чайний стіл*».

Прийоми підрозділяються на денні й вечірні. До денних – відносяться: «*Келих вина*» або «*Келих шампанського*», «*Сніданок*». Інші прийоми відносяться до вечірніх.

За правилами міжнародного етикету «*Келих шампанського*» або «*Келих вина*» починаються о 12 годині й закінчуються о 13 годині. На таких прийомах найчастіше подаються тільки шампанське, вина й соки, а як закуска – тістечка, бутерброди тощо. Цей вид прийому зручний тим, що займає мало часу й не вимагає складної підготовки. Прийом проходить стоячи. Форма одягу – повсякденний костюм або сукня.

«*Сніданок*» улаштовується в проміжку часу між 12 і 15 годинами.

Найпоширеніший час – від 12.30 до 13.30. Сніданок триває годину-півтори, з яких 45-60 хвилин гості проводять за столом, а 15-30 хвилин – за кавою (кава, чай можуть бути подані за тим же столом або у вітальні). За сніданком подають одну-дві холодні закуски, одну рибну або одну м'ясну страву, десерт. Під час збору гостей їм пропонується аперитив. По завершенню сніданку подають чай, каву. Пропонують коньяк і лікер. Форма одягу – повсякденний костюм або сукня (якщо форма одягу спеціально не вказується в запрошенні).

Прийом типу «*Коктейль*» починають між 17.00 і 18.00. Тривалість прийому – дві години. Прийом проходить стоячи. На запрошенні вказується час початку й закінчення прийому, наприклад, 17.00-19.00. Гості можуть приходити і йти в будь-яку годину зазначеного часу. Нормальним вважається перебування на прийомі до півтори години.

Перші гості збираються протягом 15-30 хвилин. Прихід на прийом на початку й відхід з нього наприкінці прийнято вважати вираженням особливої поваги до господарів. Пізніше прибуття й ранній відхід (без поважних причин) розглядають як бажання

підкреслити напружені стосунки з улаштувачами прийому.

Грубим порушенням етикету вважається прибуття на прийом співробітників представництв, фірм і т. д. пізніше свого керівництва. Роз'їзд гостей відбувається у зворотному порядку: першими їдуть керівники представництв, фірм і т. д., а за ним у порядку старшинства інші співробітники цих підприємств.

Господар і господиня на цих прийомах до початку всього прийому стоять біля входу, зустрічають і проводжають гостей. Крім того, господиня представляє знову прибулих тим з гостей, з якими вони не знайомі. Якщо господині немає на місці, то знову прибулий повинен знайти її, привітатися з нею, перш ніж вступити в бесіду з гістьми.

Якщо прийом улаштовується для обмеженого кола гостей, то на цих прийомах господар і господиня найменш зв'язані, вони не тільки зустрічають і проводжають гостей, але можуть більшу частину часу провести, розмовляючи з гостями.

Подають наліті в келихи коктейлі. Іноді влаштовується бар-буфет зі спиртними напоями.

На коктейльному столі немає ні тарілок, ні виделок, є тільки дерев'яні або пластмасові палички. Можуть бути й міні-виделочки, за допомогою яких беруть маленькі закусочні бутерброди – канапе (і фрукти з коктейлю).

Прийом типу «*А ля фуршет*» проводиться в ті ж години, що й прийом типу коктейль (17.00-19.00 або 18.00-20.00). Його формальна відмінність полягає в тому, що на прийомі «*Коктейль*» звичайно подають більше напоїв і менше закусок, а на фуршетних прийомах напоїв подається не менше, а закусок пропонується значно більше. Сучасний етикет припускає сполучення цих прийомів. Гостям пропонують рясний вибір напоїв і сервірують фуршетні столи, заставлені різноманітними закусками.

З французької «*А ля фуршет*» (*a la fourchette*) означає «з виделкою», тобто на столі повинна бути закуска, яку можна брати тільки виделкою й немає їжі, яку потрібно різати ножом.

Стіл накривають скатертиною майже до підлоги (5-10 см від підлоги). Стіл повинен бути трохи вищим, ніж звичайно, щоб можна було їсти стоячи. Чарки й келихи для прохолодних і алкогольних напоїв ставлять рядами або трикутниками. Тоді відповідну пляшку ставлять у середину трикутника. Тарілки ставлять одну на іншу в кінцях столу. Холодну закуску ставлять на середину столу, подалі від країв, які залишають вільними, щоб гості змогли поставити туди свої

тарілки.

У великому приміщенні можна накрити кілька столів «*a la fourchette*» кожний на 6-8 осіб. Після холодних закусок подають запечену їжу (жульєни). Можна також подавати гарячі сосиски, маленькі котлети. Після гарячої закуски гостей пригощають десертом – сиром із фруктами, желе, морозивом. Наприкінці прийому подають каву. Гості обслуговують себе самі. Офіціанти лише міняють тарілки, поповнюють спустілі страви, наливають напої й накладають морозиво.

Приходячи на такого роду прийом, треба, насамперед, розшукати господаря й господиню, привітатися з ними. Йти дозволяється не прощаючись.

Форма одягу повсякденна – костюм або сукня, якщо інше не зазначено в запрошенні.

«Обід» (як і «Сніданок») відповідно до міжнародної практики є найбільш почесним видом прийому. Він звичайно проводиться в ресторані, починається в проміжку між 19.00 і 20.00. Гостям заздалегідь направляють запрошення.

Для запрошень використовують спеціальні бланки, виготовлені типографським способом. У бланках вписують прізвища й звання запрошуваних. Імена запрошених пишуть або друкують. Дружинам окремих запрошень не посилають, а в запрошенні чоловікам указують, що вони запрошуються із дружинами. Запрошення завжди пишуть у третій особі, із уживанням фрази «*маємо честь запросити*».

У запрошенні рекомендується вказувати форму одягу. Крім того, у ньому вказують, якого роду відбудеться прийом – коктейль, чай, обід, і обов'язково позначають годину й місце, де відбудеться прийом. Якщо запрошують на сніданок, обід, вечерю, унизу запрошення проставляють букви R. S. V. P. (*Repondez s'il vous plait*), що означають прохання підтвердити прийняття запрошення.

Столи ставлять у вигляді букви «*I*» або «*T*». При великій кількості гостей, коли їх важко розсадити, застосовують картки із прізвищами запрошених. Картку поміщають напроти місця запрошеного ближче до центра столу, притуливши її до чарки й прикрасивши яким-небудь підходящим малюнком або маленькою гілочкою калини тощо.

Особливу увагу варто приділити розміщенню гостей за столом. Найбільш почесними вважаються місця біля господаря й господині. У прямокутного стола ці місця знаходяться у центрі довгих сторін

одне напроти іншого. Розсаджуючи гостей, намагаються по можливості саджати чоловіків і жінок упереміж. Дотримуються й другого основного правила: подружні пари роз'єднують.

Урочистий прийом вимагає й парадної форми одягу. У цьому випадку на запрошеннях (у лівому нижньому куті) звичайно пишуть «*White tie*» (біла краватка, що означає – фрак) або «*Black tie*» (чорна краватка, тобто смокінг; «*Evening dress*» – вечірній одяг, що також означає фрак. Дами в таких випадках повинні бути у вечірніх туалетах. Одяг повинен бути строгого крою, неяскравих тонів, без дорогих ювелірних прикрас. Англіїці на своїх запрошеннях іноді пишуть «*Undress*», (буквально – без одягу), що означає – бути в простому костюмі.

«*Обід-буфет*» є різновидом «*Обіду*». Оскільки цей вид прийому бере свій початок у Швеції, його ще називають «шведський стіл». Сервіруючи стіл у вигляді буфетної стійки «по-шведськи», його поміщають біля стіни або посередині кімнати, накривають широкою скатертиною, що звисає майже до підлоги. На середину столу ставлять холодні закуски, різні салати, печива, прохолодні напої. По краях столу – чарки, келихи, закусочні тарілки, ножі й виделки. Наповнивши тарілку, гості розсідаються за маленькими столиками, на диванах, кріслах і т. д. Спиртні напої виставляються на буфетних стійках, за якими стоять офіціанти.

«*Вечеря*» відрізняється від «*Обіду*» лише часом початку (21.00 і пізніше), а так само тим, що під час вечері не подають суп.

Діловий етикет дозволяє організовувати прийоми й у менш офіційній обстановці, запрошуючи гостей на каву або чай.

У всіх західноєвропейських країнах у діловому світі на прийомах алкоголь сприймається досить умовно, тому настійно рекомендується стримуватися й намагатися «випивати» якнайменше. Таких традицій, як «*пити до дна*» або «*випити залпом*», взагалі немає. Тому в спілкуванні із західними менеджерами слід бути стриманим, адже знаходження в стані сп'яніння розглядається як дуже погана поведінка.

Що стосується тостів, то вони практикуються в цих країнах у меншому ступені, ніж у нас. Взагалі перший тост прийнятий вимовляти тільки після першої гарячої страви – за здоров'я тих, хто запросили або на подяку за запрошення. Пишномовних тостів – за мир і дружбу між народами краще уникати.

У всіх західноєвропейських країнах при спілкуванні краще називати людей за їхнім титулом, наприклад: «*Пане міністр...*» або

«Пане секретар...» і т. п. Не називати такі титули, як, наприклад, доктор або директор, вважається нечемним. Варто пам'ятати, що в Німеччині прийнято говорити «Пан доктор» плюс прізвище, а в Австрії й Швейцарії досить вимовити - пан доктор.

Найпоширеніші титули – «доктор», «магістр» або «дипломований інженер (випускник технічного закладу вищої освіти)». Так званих недипломованих інженерів (випускників технічних училищ) можна називати без титулів, тільки «пан» плюс прізвище.

Візитна картка

Візитна картка (візитівка, візитка) – документ, який представляє приватну особу чи підприємство. Обмін візитними картками – обов'язковий атрибут ділових стосунків.

Значна увага в міжнародному діловому етикеті приділяється візитній картці. У деяких західних країнах візитна картка замінює собою будь-який документ.

Вигляд сучасної візитної картки пов'язаний із виглядом і особливо форматом американської кредитної картки, яку легко сховати до гаманця. Цей формат «*business card*» – 9x5 см – загальноприйнятий у світі. Існує застереження про формат 6x10 см – для високих посадових осіб та особливий формат у різних європейських країнах для дружин офіційних осіб (4x8 см).

Візитна картка-прямокутник з твердого паперу білого кольору (допускають два кольори). На візитній картці може бути знак фірми, фото власника. Шрифт суворо не регламентується, декоративні елементи вважають зайвими. Текст краще писати однією мовою, залишаючи зворотний бік вільним для будь-яких інших записів, не варто друкувати двома мовами на різних боках картки. Застерігають утримуватися від написів іноземною мовою, якщо немає певності щодо грамотності.

На візитній картці позначається ім'я, прізвище (у нашій країні ще й по-батькові), посада, адреса підприємства, номери контактних телефонів, факсу, електронної пошти.

Візитна картка – це природний, органічний, усталений спосіб подання інформації про себе і встановлення контактів між людьми, матеріальний слід знайомства, який можна довго зберігати, символ ділового втаємничення.

Основне завдання візитної картки-давати повну інформацію тому, хто її отримує, про того, хто її вручає. Щоб виконувати цю функцію, *візитна картка має містити такі відомості*: ім'я та

прізвище, видрукуване одним шрифтом; становище, посада, функції; назва установи, закладу, підприємства, організації; адреса (службова, домашня), телефон. Подавати номер домашнього телефону у деяких країнах не прийнято. Кількість вказаної на картці інформації залежить від призначення картки (представляти приватну особу чи мати рекламний характер, тобто представляти фірму чи підприємство).

Рекламні візитні картки подають більше інформації, ніж приватні, часто художньо оформлені, виконують функції рекламного оголошення фірми, її послуг, комерційних пропозицій тощо.

Автори візитних карток мають перед собою два критерії, що іноді важко погодити між собою, – імідж і функціональність, вигляд візитної картки також виявляє смак і почуття міри її власника. Лаконічна повнота титулів і звань, витонченість ліній, гармонічні пропорції, правильний підбір шрифту – усе це робить візитну картку привабливою і водночас природною.

Наявність візитної картки під час ділових контактів – знак серйозності ділового партнера та його намірів, компетентності та відповідальності.

Застосування візитної картки також має певні правила. Основні протокольні випадки використання її такі: привітання, висловлення співчуття, висловлення подяки, від'їзд з країни, представлення, запрошення на прийом, зміна адреси та ін. Залежно від випадку на візитній картці роблять напис простим олівцем найчастіше зліва.

Обмін візитками відбувається звичайно відразу після представлення партнерів. Візитну картку беруть вказівними й великими пальцями обох рук, на секунду затримують на ній погляд, прочитавши зміст кладуть у візитницю, нагрудну кишеню – зовнішню або внутрішню.

Під час переговорів варто покласти картки перед собою, розташувачи їх у такому порядку, в якому сидять партнери. У жодному разі не можна м'яти чужі візитні картки, робити на них позначки – це сприймається як неповага.

Візитними картками обмінюються не тільки при знайомстві, але й посилають після ділового візиту, якщо відповідний візит з певної причини неможливий. Картки можна передати через секретаря, кур'єра або надіслати поштою. Їх вкладають у спеціальний конверт із зазначенням адресата. Етикет вимагає, щоб на отриману картку адресат відповів протягом доби.

З візитками пересилаються подарунки, альбоми, книги, квіти

тощо.

На візитних картках, що надсилають в одному конверті кільком особам, що працюють в одному підприємстві, у верхньому лівому куті кожної картки олівцем пишеться прізвище особи, якій вона адресована.

Іноді візитні картки надсилають замість листа, що висловлює подяку за запрошення в театр, на неофіційний сніданок, коктейль, фуршет тощо.

У таких випадках у лівому нижньому куті олівцем або чорнилом пишуться наступні літери латинського алфавіту (початкові літери французьких слів):

- r. r. – висловлення подяки,
- r. f. – поздоровлення,
- r. f. n. a. – поздоровлення з новим роком,
- r. f. c. – висловлення задоволення знайомством,
- r. p. – заочне представлення,
- r. p. c. – прощання у зв'язку з остаточним від'їздом, коли не наноситься прощальний візит.


Візитні картки або особисто вручають адресатові, або залишають у нього дома, за його відсутністю, або посилають із кур'єром або, що буває рідко, – поштою.

Правий верхній кут картки, завезеної особисто, загинається. Загин свідчить про те, що ми особисто залишили візитну картку, а це знак найбільшої поваги й поваги.

Вважається дуже грубим порушенням етикету, якщо загнуту картку доручають завезти кур'єрові або водієві.

На отриманні картки необхідно надати відповідь своїми візитними картками протягом двадцяти чотирьох годин.

Приклад

9 см	
←	
Назва організації	
 ЛОГОТИП	
ПРІЗВИЩЕ, ІМ'Я, ПО БАТЬКОВІ	
посада	
Адреса	Телефон, факс web-сайт E-mail

4. Стратегії (стилі) поведінки в конфліктних ситуаціях

Конфліктом називається зіткнення думок, поглядів, позицій, вчинків і стосунків, що виникають між окремими людьми або групами при вирішенні різних питань, що стосуються виробничого, соціально-політичного й особистого життя.

За значенням для підприємства *конфлікти діляться* на *конструктивні та деструктивні*. Перші корисні для справи, а другі заважають їй.

Конфлікт легше попередити, ніж потім докладати значних зусиль для його вирішення. Тому управління конфліктами розпочинається з їхнього передбачення. А для цього необхідно знати причини, що найчастіше призводять до конфліктних ситуацій.

Найчастіше *причинами конструктивних конфліктів* стають:

- невдоволення оплатою праці;
- несприятливі санітарно-гігієнічні умови;
- погана організація праці, коли, наприклад, працівник одержує суперечні один одному розпорядження від різних керівників;
- суперечливі стосунки або цілі різних підрозділів підприємства.

Причинами деструктивних конфліктів є:

- порушення службової етики, трудового законодавства, несправедлива оцінка керівником підлеглих і результатів їхньої праці;
- порушення трудової дисципліни, правил внутрішнього розпорядку;
- нетерпимість до іншої думки;
- свідоме провокування конфлікту між підлеглими – керування за принципом «розділяй і пануй»;
- несправедливий розподіл робіт між виконавцями;
- нечітке формулювання розпоряджень;
- психологічна несумісність.

Для вирішення конструктивного конфлікту необхідно, насамперед, усунути причини, тобто об'єктивні недоліки виробництва й управління.

Позитивне вирішення конструктивних конфліктів іде на користь справі.

Саме тому вони й вважаються творчими. Керівник не повинен йти від цих конфліктів, а постійно працювати над їхнім вирішенням, займатися усуненням причин, що призводять до таких конфліктів. Спроба ж відхилитись від вирішення цих проблем призводить до

їхнього поглиблення, до падіння авторитету керівника, виникнення відчуження між ним і підлеглими, до погіршення обстановки в колективі, до конфліктів, кадрових втрат і т. п.

Дії щодо профілактики конфліктів:

- постійна робота з поліпшення умов праці, удосконалення оплати праці, поліпшення організації виробництва, створення належних побутових умов працівників;

- строге слідування не тільки духу, але й букві трудового законодавства;

- дотримання службової етики;

- урахування очікувань підлеглих.

Для більш ефективного вирішення конфлікту необхідно вибрати певний стиль поведінки. При цьому важливо враховувати власний стиль, стиль інших, утягнутих у конфлікт людей, а також природу самого конфлікту.

Власний стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тією мірою, якою учасник бажає задовольнити свої інтереси (діючи пасивно або активно) й інтереси іншої сторони (діючи спільно або індивідуально).

Відповідно до системи, розробленої американськими фахівцями з конфліктології Кеннета У. Томаса й Ральфа Х. Кілмена, існує п'ять основних стилів вирішення конфлікту, представлені на рисунку 1.

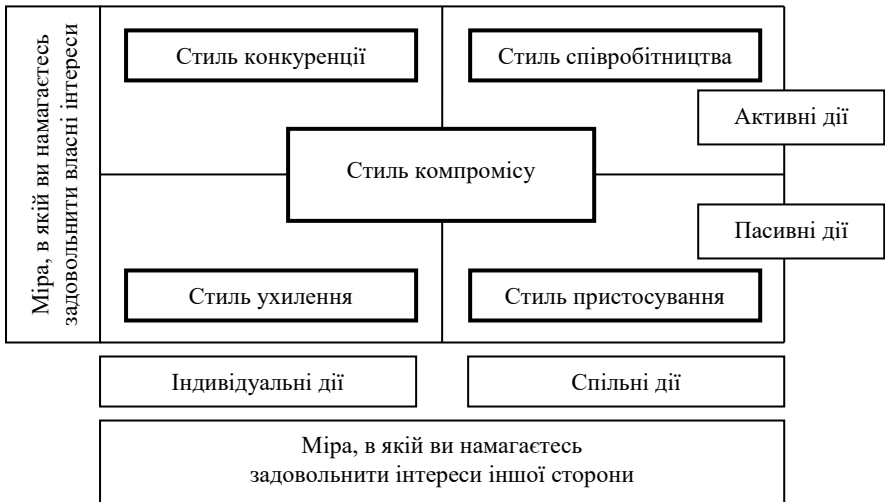


Рис.6.1. Сітка Томаса-Кілмена

Ця сітка допомагає визначити власний стиль або стиль будь-якої іншої людини. Так, якщо реакція учасника конфлікту пасивна, то він буде намагатися вийти з конфлікту; якщо вона активна, то він намагатиметься розв'язати його.

Верхня частина сітки відноситься до спільних дій. Якщо учасник віддає перевагу спільним діям, то він буде намагатися розв'язати конфлікт разом з іншою людиною або групою людей, які в ньому беруть участь. Якщо ж учасник конфлікту воліє діяти індивідуально, то він буде шукати свій шлях вирішення проблеми або шлях відхилення від її вирішення.

Склавши разом ці дві частини сітки, одержуємо матрицю з п'яти стилів зі стилем компромісу в середині. Він рівною мірою включає спільні й індивідуальні дії, а також пасивне й активне поведіння.

Таблиця 1

**Стилі вирішення конфліктів
(за теорією У. Томаса - Х. Кільмена)**

Вид стилю	Характеристика стилю	Коли варто використовувати цей стиль
1	2	3
Стиль конкуренції	Цей стиль ефективний у тому випадку, коли людина має певну владу; вона знає, що її рішення або підхід у даній ситуації правильні, і вона має можливість наполягати на них. Однак це, не той стиль, який можна використовувати в особистих відносинах; у прагненні налагодити стосунки з людьми, адже стиль конкуренції може викликати в них почуття відчуження. А якщо такий стиль застосовується в ситуації, коли учасник конфлікту не має достатню владу, наприклад, коли з якогось питання його точка зору розходиться з точкою зору начальника, то ймовірність поразки значно зростає.	Типові ситуації, у яких рекомендується застосовувати стиль конкуренції: <ul style="list-style-type: none"> • результат дуже важливий для вас, і ви робите більшу ставку на своє вирішення виниклої проблеми; • ви маєте достатній авторитет для ухвалення рішення й представляється очевидним, що запропоноване вами рішення - найкраще; • рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте досить влади для цього; • ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору й що вам нема чого втрачати;

Продовження таблиці 1

1	2	3
<p>Стиль ухилення</p>	<p>Стиль проявляється в тому, що той, хто ухиляється може спробувати змінити тему, вийти з кімнати або зробити що-небудь таке, що усуне або відстрочить конфлікт. Він не робить спроб задовольнити власні інтереси або інтереси іншої людини. Замість цього він іде від проблеми, ігноруючи її, перекладаючи відповідальність за її вирішення на іншого, домагаючись відстрочки рішення або використовуючи інші прийоми.</p> <p>Цей підхід до конфлікту характерний для ситуації, коли учасник не відстоює свої права, не співробітничас ні з ким для вироблення рішення проблеми або просто ухиляється від вирішення конфлікту.</p> <p>Цей стиль може бути доречний, коли проблема, що зачіпається, не настільки важлива, коли людина не бажає витратити сили на її вирішення або коли вона відчуває, що знаходиться в безнадійному положенні.</p> <p>Цей стиль рекомендується також у тих випадках, коли учасник конфлікту почуває себе неправим і передчуває правоту іншої людини або коли ця людина має більшу владу.</p> <p>Стиль відхилення може виявитися придатним в тих випадках, коли виникає необхідність спілкуватися зі складною людиною, і коли немає серйозних підстав продовжувати контакти з нею.</p> <p>Цей підхід може бути корисним також, якщо необхідно прийняти рішення, але невідомо, що робити, і приймати це рішення зараз немає необхідності. Замість того, щоб створювати напруженість, намагаючись негайно вирішити проблему, можна дозволити собі дати відстрочку й свідомо ухилитися від рішення сьогодні.</p>	<p>Типові ситуації, у яких рекомендується застосовувати стиль ухилення:</p> <ul style="list-style-type: none"> • напруженість занадто велика, і ви відчуваєте необхідність ослаблення напруження; • результат не дуже важливий для вас або ви вважаєте, що рішення є настільки тривіальним, що не варто витратити на нього сили; • у вас важкий день, а рішення цієї проблеми може принести додаткові неприємності; • ви знаєте, що не можете або навіть не хочете вирішити конфлікт на свою користь; • ви хочете виграти час, можливо, для того, щоб одержати додаткову інформацію або щоб заручитися чияюсь підтримкою; • ситуація дуже складна, і ви почуваєте, що вирішення конфлікту зажадає занадто багато чого від вас; • у вас мало влади для вирішення проблеми або для її вирішення бажаним для вас способом; • ви почуваєте, що в інших є більше шансів вирішити цю проблему; • намагатися вирішити проблему негайно небезпечно, оскільки розкриття й відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію. • ви знаходитесь в критичній ситуації, що вимагає миттєвого реагування; • ви не можете дати зрозуміти групі людей, що перебуваєте в тупику, тоді як хтось повинен повести їх за собою; • ви повинні прийняти нестандартне рішення, але зараз вам необхідно діяти й у вас досить повноважень для цього кроку.

Продовження таблиці 1

1	2	3
<p>Стиль пристосування</p>	<p>Стиль пристосування означає те, що учасник конфлікту діє спільно зі своїм опонентом, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Цей підхід можна використовувати, коли результат справи одного учасника є надзвичайно важливим для іншої людини. Цей стиль корисний також у тих ситуаціях, коли не можна перемогти, оскільки інша людина має більшу владу; таким чином, нічого не залишається робити, як поступитися й примиритися з тим, чого хоче опонент.</p> <p>Основна відмінність стилю пристосування від стилю відхилення полягає в тому, що сторони діють разом: учасник погоджується робити те, чого хоче інший. Коли ж застосовується стиль відхилення, учасник не робить нічого для задоволення інтересів іншої людини. Він просто відштовхує від себе проблему. Можна вдатися до такої стратегії й у ситуації, якщо в цей момент необхідно трохи пом'якшити ситуацію, а потім буде можливість повернутися до цього питання й відстояти свою позицію.</p>	<p>Ситуації, у яких рекомендується стиль пристосування:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вас не дуже хвилює те, що трапилося; • ви хочете зберегти мир і добрі відносини з іншими людьми; • ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось гарні взаємини, чим відстоювати свої інтереси; • ви розумієте, що результат є набагато важливіше для іншої людини, ніж для вас; • ви розумієте, що правда не на вашому боці; • у вас мало влади або мало шансів перемогти; • ви думаєте, що інша людина може отримати з цієї ситуації корисний урок, якщо ви поступитеся її бажанням, навіть не погоджуючись із тим, що вона робить, або вражаючи, що вона робить помилку.

Продовження таблиці 1

1	2	3
<p>Стиль співробітництва</p>	<p>Відповідно до цього стилю, людина бере активну участь у вирішенні конфлікту й відстоює свої інтереси, але намагається при цьому співробітничати зі своїм опонентом, визначити потреби, турботи й інтереси обох сторін, а потім обговорити їх.</p> <p>Цей стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби. У таких випадках буває складно визначити джерело незадоволеності. Спочатку може здатися, що обидві сторони хочуть того самого або мають протилежні цілі на віддалене майбутнє, що є безпосереднім джерелом конфлікту. Однак існує розбіжність між зовнішніми проявами (висловленнями або позиціями в суперечці) і прихованими інтересами або потребами, які є дійсними причинами конфліктної ситуації.</p> <p>Якщо конфліктуючі розуміють, у чому полягає причина конфлікту, вони мають можливість разом шукати нові альтернативи або виробити прийнятні компроміси.</p>	<p>Ситуації, в яких рекомендується стиль співробітництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вирішення проблеми є дуже важливим для обох сторін, і ніхто не хоче повністю поступитися; • тісні, тривалі й взаємозалежні відносини з іншою стороною; • є час попрацювати над виниклою проблемою; • опоненти інформовані про проблему, і бажання обох сторін відомі; • учасники конфлікту бажують поставити на обговорення деякі ідеї й потрудитися над виробленням рішення; • обоє учасників здатні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного; • обидві залучені в конфлікт сторони мають рівну владу або не помічають різницю в положенні для того, щоб на рівні шукати вирішення проблеми. <p>Відсутність одного із цих елементів робить такий підхід неефективним. Стиль співробітництва серед інших стилів є найважчим, однак, він дозволяє виробити найбільш задовольняюче обидві сторони рішення в складній і важливій конфліктній ситуації.</p>

Продовження таблиці 1

1	2	3
<p>Стиль компромісу</p>	<p>Стиль компромісу найбільш ефективний у тих випадках, коли кожний у конфлікті бажає того самого, але знає, що одночасно це для обох нездійсненне. Наприклад, два претенденти хочуть зайняти одну посаду. Всебічно обговоривши це питання, учасники конфлікту можуть дійти висновку, що в дійсності їхні інтереси не пов'язані з якоюсь конкретною функцією на службі; просто кожний бажає домогтися визнання, при цьому може домогтися його іншим способом.</p> <p>Метою співробітництва є вироблення довгострокового взаємовигідного рішення; у випадку компромісу це може бути ситуативний підходящий варіант. У результаті вдалого компромісу людина може виразити свою згоду в такий спосіб: «Я можу примиритися з цим». Наголос робиться не на рішенні, що задовольняє інтереси обох сторін, а на варіанті, який можна виразити словами: «Ми не можемо обоє задовольнити повністю свої бажання, отже, необхідно прийти до рішення, з яким кожний з нас міг би погодитися».</p>	<p>Ситуації, в яких рекомендується стиль компромісу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обидві сторони мають однакову владу й мають взаємовиключні інтереси; • конфлікуючі хочуть прийти до рішення швидко, тому що вони не мають часу або тому що це більш економічний і ефективний шлях; • кожного може влаштувати тимчасове рішення; • учасники можуть скористатися короткочасною вигодою; • інші підходи до рішення проблеми виявилися неефективними; • задоволення особистих бажань має для сторін не занадто велике значення, і вони можуть трохи змінити поставлену спочатку мету; • компроміс дозволить зберегти взаємини, і опоненти воліють одержати хоч щось, ніж усе втратити.

Етапи й способи вирішення конфліктних ситуацій:

1. Визначити дійсних учасників конфліктної ситуації.
2. Вивчити, наскільки це можливо, мотиви, цілі, здібності, особливості характеру, професійну компетентність всіх учасників конфлікту.
3. Охарактеризувати існуючі раніше до конфліктної ситуації міжособистісні стосунки учасників конфлікту.
4. Сформулювати дійсну причину виникнення конфлікту.

5. Урахувати наміри, уявлення конфліктуючих сторін про способи вирішення конфлікту.

6. З'ясувати відношення до конфлікту осіб, що не беруть участь у конфліктній ситуації, але зацікавлені у його позитивному вирішенні.

7. Підібрати й застосувати способи вирішення конфліктної ситуації, які:

- а) були б адекватні характеру причин;
- б) враховували б особливості осіб, залучених у конфлікт;
- в) мали б конструктивний характер;
- г) відповідали б цілям поліпшення міжособистісних відносин і розвитку колективу.

5. Маніпуляції в офісі

Маніпуляція – це прихований психологічний вплив на людину з метою примусити її до дій, вигідним для того, хто маніпулює. Маніпуляція – це не тільки досить поширене явище (у всіх сферах життя), але і неминучий, іноді навіть необхідний компонент будь-якої управлінської діяльності.

Види маніпуляцій

Хоча до маніпуляції відносяться як до негативного явища, але без неї не обходиться жодна діяльність, в т. ч. і в офісі, де велика кількість прямих, безпосередніх і неформальних комунікацій, а також взаємна залежність персоналу один від одного сприяє різноманіттю маніпуляцій (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація маніпуляцій

Підстави класифікації	Види маніпуляцій
Спрямованість між суб'єктами і об'єктами маніпуляції різного або рівного статусу	Вертикальна маніпуляція: а) спадна – маніпуляція керівника відносно підлеглих; б) висхідна, коли підлеглий маніпулює керівником
	Горизонтальна маніпуляція між співробітниками одного рівня
Поведінка маніпулятора	Активна – маніпулятор докладає зусиль
	Пасивна – маніпулятор «діє» своєю бездіяльністю
Стиль маніпуляції і чутливості її об'єкта	Груба (явна гра на почуттях і емоціях людини)
	Тонка (більш замаскована на відміну від грубої)
Усвідомленість своїх дій маніпулятором	усвідомлена
	неусвідомлена

Способи маніпуляції

В офісній діяльності існує безліч способів, якими здійснюють маніпуляцію. Фактично всі маніпуляції зачіпають певні струни людини. Майстерність маніпулятора як раз і полягає в тому, щоб вгадати ту струну, «слабинку», на якій можна ефективно зіграти. Залежно від того, на яких почуттях і емоціях грають, все різноманіття способів маніпуляції об'єднується в дві групи.

1. *«Щипки знизу»*. Маніпулятор тисне на людину, принижуючи її, тобто граючи на тих «струнах», завдяки яким людина відчуває себе слабкою: на почутті провини, страху, «беруть на слабо» тощо.

2. *«Щипки зверху»*. Маніпулятор грає на почуттях і емоціях, завдяки яким людина відчуває себе більш сильною: на бажанні здаватися значущим, мужнім, на почутті гордості і т. п. Вплив зазвичай здійснюється через компліменти і лестощі, що відрізняються тим, що якщо *комплімент* – це просто перебільшення наявних достоїнств людини, то *лестощі* – це приписування тих достоїнств, яких насправді немає.

Рекомендації щодо протистояння маніпуляціям

1. Варто навчитися розпізнавати маніпулятивну поведінку.
2. Визначити вид маніпуляції.
3. Використовувати техніку нейтралізації, яка відповідає певному виду маніпуляції, або застосувати проти маніпулятора зустрічну маніпуляцію.
4. Для того щоб не піддаватися, варто постійно пам'ятати свої слабкі і сильні сторони, на яких можуть зіграти маніпулятори.
5. Скласти «скарбничку» зі своїх і чужих способів протистояння маніпуляціям.
6. Ставитися до виявленої маніпуляції спокійно, не псуючи відносин з маніпулятором, тим більше, якщо він діє не усвідомлено і його дії не завдають шкоди.

6. Проблема моббінгу в офісі

Слово *«моббінг»* залишається маловідомим, хоча зазначається, що від нього страждають співробітники кожного п'ятого офісу.

Моббінг (від англійського *«mob»* - натовп) - це колективний психологічний терор, цілеспрямоване переслідування, цькування когось із працівників з боку колег, підлеглих або начальства.

Види моббінгу

Психологи виділяють два основних види моббінгу:

- 1) *вертикальний* – коли співробітники вирішують вижити

начальника. Його різновидом є боссінг, коли цькування йде від начальника;

2) *горизонтальний* – цькування йде від колег.

Коли ці два види збігаються для однієї людини, то це так званий сандвіч-мобінг (наприклад, керівник відділу може піддатися мобінгу з боку вищого начальства і з боку колег і підлеглих).

Методи мобінгу:

- ізоляція від неформальних особистих контактів;
- перекриття каналів службової інформації;
- ігнорування професійних успіхів жертви;
- псування як особистої, так і професійної репутації.

Групи потенційних жертв мобінга:

1. Неординарні особистості, ті, хто виділяється з натовпу.
2. Емоційно відкриті простаки, зарозумілі індивідуалісти.
3. Новачок, що сприймається ветеранами як конкурент.
4. Фаворити начальства.
5. Співробітник, який став начальником над своїми колишніми товаришами по службі.

6. Новий бос, відразу впроваджує нововведення. Його завдання можуть саботувати, підсумок – звільнення якщо не впорався з керівництвом.

7. Співробітниця, що протистоять сексуальному переслідуванню шефа (колеги).

Об'єктивні умови, що сприяють зародженню мобінгу в офісі:

- заохочення керівництвом конкуренції в хибному розумінні (поступливе ставлення до інтриганів і пліткарів);
- нездорова атмосфера в колективі (маються родинні (інтимні) зв'язки;

- велика плінність кадрів;
- нема перспектив службового зростання;
- працюють літні співробітники, які побоюються за своє місце;
- неправильна кадрова політика (відсутність зворотного зв'язку з керівництвом);

- дублювання посад;
- межі відповідальності та службових обов'язків розпливчасті;
- нерівномірний розподіл роботи;
- слабкий корпоративний дух (неясні цілі і завдання підприємства);
- зовнішня кризова ситуація.

Суб'єктивні причини, викликані з вини самої жертви:

- співробітник свідомо чи несвідомо протиставляє себе колективу;

- співробітник демонструє неповагу до традицій, що склалися в підприємстві, системі роботи, неформальних лідерів тощо;
- порушення негласних правил (корпоративної моралі).

Сценарій моббінгу

Моббінг, незважаючи на різноманітність способів і причин цькування, зазвичай проходить за одним і тим ж сценарієм. Учасники моббінгу не усвідомлено розподіляють між собою чотири ролі:

- 1) *«пліткар»*: займається формуванням негативного образу жертви в колективі, поширюючи про нього плітки і чутки;
- 2) *«скандаліст»*: йде на відкриту конфронтацію з жертвою, влаштовуючи чвари, якими провокує жертву на агресивну реакцію;
- 3) *«скарбник»*: прагне взяти під контроль дії жертви, стаючи зловмисним посередником між ним і клієнтами або начальством і тим самим підставляючи колегу;
- 4) *«критик»*: носить ділову маску, постійно піддаючи сумніву будь-які ідеї жертви, навіть самі правильні і корисні для діяльності підприємства.

«Козел відпущення» теж зазвичай поводить за стандартним сценарієм: намагається знайти компроміс з колективом або намагається ігнорувати нападки своїх колег, вдаючи, що їх дії його не зачіпають.

7. Конфлікти в офісі: причини і шляхи вирішення

Конфлікти неминучі в будь-якому колективі. Це відноситься і до офісів. Притому помічено, що для забезпечення в підрозділах офісу сприятливого психологічного клімату потрібно докладати основні зусилля лише до десятої частини персоналу – важких суб'єктів. Решта 9/10 службовців самі прагнуть до упорядкованості. Таким чином, всіх працівників за схильністю до конфліктів можна поділити на три групи:

- стійкі до конфліктів;
- утримуються від конфліктів;
- конфліктні (близько 6-7 % всього персоналу).

Але, на жаль, конфлікти в офісі залежать не тільки від наявності певного числа конфліктних особистостей. Далеко не всі конфлікти негативні, деякі з них дозволяють виявити реальні недоліки в виробничих, особистих відносинах. Ці конфлікти вказують на те, що є проблеми, і це повинно мобілізувати на пошук шляхів їх вирішення.

Причини конфліктів

- 1) *об'єктивні причини:*

- обмеженість ресурсів, які потрібно ділити;
- взаємозалежність завдань;
- відмінності в цілях, в манері поведінки, в рівні освіти, а також погані комунікації;
- незбалансованість робочих місць;
- протиріччя в організації праці, її оплаті, стилі керівництва тощо;

2) *суб'єктивні причини:*

- особливості характеру людей;
- психологічна несумісність;
- пересічна інтрига.

Залежно від цих причин конфлікти можна розділити на *випадкові* (викликані суб'єктивними причинами) і *невипадкові* (обумовлені об'єктивними причинами).

Методи управління конфліктною ситуацією

Навіть в підприємстві з ефективним управлінням конфлікти не можна усунути, але ними можна управляти таким чином, щоб максимально збільшити загальну вигоду для конфлікуючих сторін.

Серед міжособистісних конфліктів виділяють п'ять основних стилів поведінки в конфліктній ситуації: догляд, поступка, суперництво, компроміс і співробітництво, які відрізняються поєднанням активності/пасивності і орієнтацією на власні/чужі інтереси у вирішенні конфлікту.



Питання для самоперевірки

1. Перелічіть основні прийоми визначення потреби в співробітниках.
2. Назвіть основні вимоги до підбору кадрів.
3. Назвіть, за якими ознаками можна розпізнати маніпуляцію.
4. Назвіть основні фактори, що сприяють появі мобінгу в офісі, і заходи, які, на Вашу думку, варто здійснювати керівництву та іншим співробітникам щодо його запобігання.
5. Назвіть способи, якими ви намагаєтесь впоратися з гнівом та агресією. Наскільки ефективними вони є?
6. Відзначте, в яких випадках конфлікт в офісі, крім негативних наслідків, може мати й позитивні.
7. Якого стилю поведінки Ви вважаєте потрібно дотримуватися в конфліктній ситуації? Чим мотивований Ваш вибір?
8. Яку роль відіграє етикет у професійній діяльності офіс-менеджера?
9. Назвіть етичні вимоги, яких необхідно дотримуватись у

взаємовідносинах із колегами.

10. Чому, на вашу думку, офіс-менеджерові необхідно знати різні види ділових прийомів?

11. У чому полягають особливості спілкування офіс-менеджера з керівником, колегами, відвідувачами?

12. Які моральні якості повинен мати офіс-менеджер?



Використана література

[1; 7; 24; 38; 39; 45]



1. Zaika, S. O., Kuskova, S. V., Gridin, O. V. Communications as an effective management instrument. *Вісник ХНТУСГ: економічні науки*. 2019. Вип. 206. С. 201-213.

2. Zaika, S. O., Kuskova, S. V., Gridin, O. V. Principles of office development management. *Вісник ХНТУСГ: економічні науки*. 2019. Вип. 202. С. 187-197.

3. Zaika, S., Gridin, O., Kuskova, S. The concepts and the essence of intellectual capital. *Фаховий науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. 2020. Вип. 52-1, 134-137. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.52-21> URL: http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/23.pdf.

4. Zaika, S., Kuskova, S., Gridin, O. Principles of anti-crisis management. *II International Scientific Conference Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise: Conference Proceedings*, Part I, November 23th, 2018. Le Mans, France: Baltija Publishing. – P. 4-6.

5. Zaika, S., Kuskova, S., Zaika, O. The essence and problems of motivation as a factor in the development of modern enterprises. *Підприємництво та інновації: Науковий журнал з питань економіки та бізнесу*. Видавничий дім «Гельветика». - Випуск 15, 2020, 48-50. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.8>.

6. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: [Підруч.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2017. – 416 с.

7. Биков І.Ю. Microsoft Office в задачах економіки та управління. / І.Ю. Биков, М.В. Жирнов, І.М. Худякова - К.: ВД «Професіонал», 2006. – 234 с.

8. Варенко В.М. Референтна справа. [Навчальний посібник]. – К.: Кондор, 2008. – 212 с.

9. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: [навч.

посіб. для студ. екон. вузів] / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – К.: «Кондор», 2012. – 518 с.

10. Діденко А.Н. Сучасне діловодство: навч. посіб. / А.Н. Діденко. – 4-те вид. – К.: Либідь, 2014. – 384 с.

11. Доброзорова О.В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. / О.В. Доброзорова, І.В. Осадчук – К.: Кондор, 2009. – 501 с.

12. Документне забезпечення управлінської діяльності організацій: навч.-метод. посіб. / уклад. О. В. Попчук; Рівнен. держ. гуманітар. ун-т. – Рівне, 2012. – 116 с.

13. Документування у менеджменті / О.Г. Кірічок [та ін.]. – К.: Центр навч. л-ри, 2015. – 216 с.

14. Єдине повне офіційне періодичне видання нормативно-правових актів України: Офіційний вісник України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ovv.com.ua/>. – Назва з титул. екрану.

15. Жуковська В.М. Діловодство: навч. посіб. / В.М. Жуковська. – К. : КНТЕУ, 2014. – 152 с.

16. Заїка, С. О., Грідін, О. В. Особливості діагностики ефективності менеджменту. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. 2016. Вип. 174. С. 199-206.

17. Золотарьова І.О. Автоматизація документообігу: навч. посіб. / І.О. Золотарьова, Р.К. Бутова. – Харків: Вид-во ХНЕУ, 2008. – 169 с.

18. Іванова І.В. Менеджер – професійний керівник: Навч. посіб. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018.

19. Іванова Т.В. Діловодство в органах державного управління та місцевого самоврядування / Т.В. Іванова, Л.П. Піддубна. – К.: ЦУЛ, 2007. – 359 с.

20. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/about.php>. – Назва з титул. екрану.

21. Какарін О.Б. Електронний документообіг та захист інформації: навч. посіб. / О.Б. Какарін; за заг. ред. держ. упр. проф. Н.В. Грицяк. – Київ: НАДУ, 2015. – 84 с.

22. Карпенко О.О. Сучасне діловодство : навч. посіб. / О.О. Карпенко, М.М. Матліна. – Х.: Нац. аерокосм. ун-т «Харк. авіац. ін-т», 2009. – 75 с.

23. Комова М.В. Діловодство / М.В. Комова. – К.: Алерта; Львів: Тріада плюс, 2017. – 220 с.

24. Матвєєва Ю.Т. Офіс-менеджмент: конспект лекцій /

Ю.Т. Матвєєва, Ю.О. Мирошниченко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2017. – 206 с.

25. Матвієнко О.В. Основи організації електронного документообігу: навч. посіб. / О.В. Матвієнко, М.Н. Цивін. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 112 с.

26. Методичні вказівки до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з дисципліни «Офіс-менеджмент» / укладачі: Ю.Т. Матвєєва, Ю.О. Мирошниченко. – Суми: Сумський державний університет, 2019. – 61 с.

27. Новак В.О. Інформаційне забезпечення менеджменту. Навчальний посібник. / В.О. Новак, Л.Г. Макаренко, М.Г. Луцький – К.: Кондор, 2007. – 424 с.

28. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства: навч. посібник / Т.О. Дяченко, Л.І. Скібіцька – К.: Освіта України, 2011. — 248 с.

29. Організація праці менеджера: конспект лекцій / укладач Г.О. Швіндіна. – Суми: Сумський державний університет, 2011. – 133 с.

30. Офісний менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, В.І. Щелкунов, Т.В. Сівашенко, Ю.М. Чичкан-Хліповка. – Київ: Центр навчальної літератури, 2014. – 616 с.

31. Охорона праці в офісі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://otipb.at.ua/load/okhorona_praci_v_ofisi/24-1-0-3433.

32. Палеха С.Ю. Управлінське документування. У 2 ч. - Ч. 1. Ведення загальної документації / С.Ю. Палеха. – К.: Вид. Європ. ун-ту, 2003. – 327 с.

33. Палеха Ю.І. Організація сучасного діловодства. Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2017. – 194 с.

34. Пашутинський Є.К. Діловодство кадрової служби / Є.К. Пашутинський. – 3-тє вид. – К.: КНТ, 2016. – 272 с.

35. Персонал [Електронний ресурс] / Електронне видання. – Режим доступу: <http://personal.in.ua/>. – Назва з титул. екрана.

36. Савельєва В.С. Управління діловою кар'єрою. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2007. – 176 с.

37. Сібіцька Л.І. Діловодство: Навчальний посібник / Уклад. Л.І. Сібіцька. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. - 224 с.

38. Скібіцька Л.І. Конфліктологія. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. - 384 с.

39. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера. Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2009. - 192 с.

40. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька. – Київ: Центр навчальної літератури, 2010. – 360 с.
41. Скібіцька Л.І. Офісний менеджмент: практикум: [Навч. посіб.] / Л.І. Скібіцька. – К.: ЦУЛ, 2016. – 360 с.
42. Скібіцька Л.І. Тайм-менеджмент: Навч. посібник для студ. економ. вузів. – К.: Кондор, 2009. - 528 с.
43. Скібіцька Л.І. Офісний менеджмент: [Навч. посіб.] / Л.І. Скібіцька. – ЦУЛ, 2013. – 615 с.
44. Тарнавський Ю.А. Системи електронного документообігу: опорний конспект лекцій / Ю.А.Тарнавський. – Київ: ППК ДСЗУ, 2007. – 37 с.
45. Управління сучасним офісом (офіс-менеджмент): навч. посіб. / С.П. Шевчук, В.А. Скороходов, В.М. Жуковська та ін. – Київ: Видавничий дім «Професіонал»; Центр навчальної літератури, 2018. – 184 с.



Типова посадова інструкція офіс-менеджера

1. Загальні положення

1. Офіс-менеджер належить до категорії фахівців підприємства, основними завданнями якого є організаційне та документаційне забезпечення управлінської діяльності.

2. Офіс-менеджер призначається на посаду і звільняється з неї наказом керівником підприємства.

3. Офіс-менеджер безпосередньо підпорядковується керівникові.

4. Офіс-менеджер веде кадрове діловодство у період тимчасової відсутності (хвороба, відпустка) начальника відділу кадрів.

5. У період тимчасової відсутності (хвороба, відпустка) заміщає офіс-менеджера начальник відділу кадрів.

6. Офіс-менеджер керується у своїй діяльності: законодавчими актами України; статутом підприємства; положенням про внутрішній розпорядок робочого часу; положеннями про відділи підприємства; наказами керівництва; нормативно-методичними матеріалами з організації діловодства; інструкцією.

7. На посаду офіс-менеджера призначаються особи з вищою, неповною вищою або середньою спеціальною освітою і стажем роботи не менше ніж 1 рік на аналогічній посаді, зі знанням діловодства, оргтехніки (факсу, ксерокса, сканера, принтера), програм Microsoft Office, культури праці та ділової етики).

8. Офіс-менеджер повинен знати: організаційно-штатну структуру і співробітників підприємства; положення, накази та внутрішні процедури підприємства; функції та завдання підрозділів підприємства; функціональні обов'язки співробітників адміністративного відділу підприємства; свої функціональні обов'язки і права; свої дії при позаштатних і аварійних ситуаціях.

II. Посадові обов'язки

1. Виконує функції секретаря підприємства:

1.1. Документаційне забезпечення управління:

- приймання документів та особистих заяв на підпис керівника підприємства;

- фіксування відбитка гербової печатки на договорах і наказах;

- робота з наказами, розпорядженнями: підготовка проекту, оформлення, підписання, узгодження, ознайомлення співробітників підприємства, реєстрація, облік, зберігання, формування справ;

- робота з вхідною кореспонденцією (листи, факсимільні повідомлення): приймання, реєстрація, передача адресату, облік, зберігання;

- організація отримання кореспонденції за юридичною, поштовою і фактичною адресами;

- робота з вихідною кореспонденцією (листи, факсимільні повідомлення): реєстрація, передавання, облік, зберігання, оформлення листів керівника та його заступників, відправлення термінових листів;

- ведення та оформлення протоколу нарад і засідань;

- оформлення довіреностей на отримання кореспонденції, посилок та ін. матеріальних цінностей;

- за дорученням керівника виконання розмножувальних робіт;

- за дорученням керівника підготовка проектів листів, запитів та інших документів, що стосуються діяльності підприємства в цілому;

- за дорученням керівника друк службових матеріалів, уведення інформації в банк даних;

- формування справ відповідно до затвердженої номенклатури, забезпечення їх збереження та здавання в архів.

1.2. Приймання телефонних дзвінків і, в разі необхідності, переведення їх на тих співробітників, яким вони призначаються. Фіксування одержаної телефоном для керівника інформації в його відсутність і доведення її змісту до його відома.

1.3. Підготовка нарад і засідань, що проводяться керівником (оповіщення учасників про час і місце проведення, порядок денний).

1.4. Організація зустрічі відвідувачів і гостей підприємства.

1.5. Замовлення авіа- і залізничних квитків, бронювання готелів.

2. Забезпечення життєдіяльності офісу: замовлення води у міру необхідності; замовлення канцелярії щоквартально; здійснення

підписки на періодичні видання; оформлення заявок на оплату рахунків з оренди приміщень та комунальних платежів орендодавців; організація і контроль за дотриманням співробітниками компанії інструкції з безпеки та режиму роботи, встановленими адміністрацією фірми-орендодавця.

3. Офіс-менеджер як член трудового колективу зобов'язаний:

- сумлінно виконувати свої трудові обов'язки, додержуватися трудової дисципліни, своєчасно й точно виконувати розпорядження адміністрації та безпосереднього керівника, використовувати весь робочий час для продуктивної праці;

- якісно і в термін виконувати виробничі завдання та доручення;

- підтримувати чистоту і порядок на своєму робочому місці, в службових та інших приміщеннях, додержуватися встановленого порядку зберігання документів і матеріальних цінностей;

- ефективно використовувати персональні комп'ютери, оргтехніку та інше обладнання, економно і раціонально витратити матеріали й енергію, інші матеріальні ресурси;

- додержуватися норм, правил та інструкції з охорони праці, виробничої санітарії, правил протипожежної безпеки;

- не використовувати для виступів і публікацій у засобах масової інформації відомостей, отриманих у зв'язку із службовим становищем, визначених спеціальними документами підприємства як комерційна (службова) таємниця, поширення якої може завдати шкоди підприємству або його працівникам.

III. Права

Офіс-менеджер має право:

1. Одержувати інформацію, зокрема й конфіденційну, обсягом, необхідним для вирішення поставлених завдань.

2. Вимагати від виконавців доопрацювання документів, підготовлених із порушенням установлених правил їх складання та оформлення.

3. Візувати документи управлінської діяльності в рамках своєї компетенції.

4. Представляти керівництву пропозиції щодо вдосконалення своєї роботи та роботи підприємства.

5. Вимагати від керівництва створення нормальних умов для виконання службових обов'язків і збереження всіх документів, що утворюються в результаті діяльності підприємства.

6. Приймати рішення в межах своєї компетенції.

7. Застосовувати заохочення і накладати стягнення на співробітників, які перебувають у підпорядкуванні офіс-менеджера, після узгодження з керівником.

IV. Відповідальність

Офіс-менеджер відповідає за:

1. Невиконання та/або нечітке, несвоєчасне халатне виконання своїх посадових обов'язків.
2. Упущення, що призводять до заподіяння матеріальної шкоди підприємству та/або збитку його іміджу.
3. Збереження документації, розголошення відомостей, що мають гриф «Конфіденційно».
4. Ігнорування правами, передбаченими цією інструкцією.
5. Порушення правил внутрішнього трудового розпорядку, виробничої і трудової дисципліни.

Дата

Підпис

Навчальне видання

ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ

КУРС ЛЕКЦІЙ

КУСКОВА Світлана Вікторівна

Формат 60 x 84 ¹/₁₆. Гарнітура Times New Roman
Авторських арк. – 11,2. Умовн. друк. арк. – 15,6.

Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських 44