

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут фінансів,
економіки та менеджменту імені Олега Балацького

Ю. Т. Матвєєва, Ю. О. Мирошніченко

ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Суми
Сумський державний університет
2017

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут фінансів,
економіки та менеджменту імені Олега Балацького

ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

для студентів спеціальності
073 «Менеджмент»
усіх форм навчання

Затверджено
на засіданні кафедри
управління як конспект
лекцій із дисципліни
«Офіс-менеджмент».
Протокол № 1 від 29.08.2017 р.



Суми
Сумський державний університет
2017

Офіс-менеджмент : конспект лекцій /
укладачі: Ю. Т. Матвєєва, Ю. О. Мирошниченко. – Суми :
Сумський державний університет, 2017. – 206 с.

Кафедра управління ННІ ФЕМ імені Олега
Балацького

	ЗМІСТ	С.
ВСТУП		6
ТЕМА 1. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ		8
1.1. Основні поняття управління.....		8
1.2. Основні функції управління.....		9
1.3. Сучасні концепції менеджменту.....		11
1.4. Місце офісу в організаційній структурі управління...		12
ТЕМА 2. СУТНІСНО-ЗМІСТОВНА ОСНОВА ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТУ		15
2.1. Поняття офіс-менеджменту та офісу.....		16
2.2. Види та класифікація офісів.....		17
2.3. Стиль та дизайн офісу.....		25
2.4. Методи управління сучасним офісом.....		33
ТЕМА 3. «ОФІС-МЕНЕДЖЕР»: БОБОВ'ЯЗКИ ТА ЗАВДАННЯ В СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ		35
3.1. Посада «офіс-менеджер».....		35
3.2. Вимоги до офіс-менеджера щодо забезпечення ефективної роботи офісу.....		46
3.3. Імідж офіс-менеджера.....		49
ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ СУЧАСНОГО ОФІСУ		56
4.1. Принципи ефективної організації роботи офісу.....		56
4.2. Зонування офісного простору.....		58
4.3. Організація робочого місця офіс-менеджера.....		68
4.4. Програмні, апаратні й технічні засоби для роботи в офісі.....		75

ТЕМА 5. БЕЗПЕКА ДІЯЛЬНОСТІ ОФІСУ	82
5.1. Небезпечні чинники, що впливають на працівників та відвідувачів офісу.....	82
5.2. Впровадження принципів «зеленого офісу» в контексті підвищення безпеки діяльності офісу.....	85
5.3. Захист від офіс-аферистів.....	93
ТЕМА 6. ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОФІСУ	93
6.1. Сутність документа. Види документів.....	94
6.2. Особливості формування та зберігання документації.....	111
6.3. Мова службових документів.....	122
6.4. Особливості роботи офіс-менеджера з документами.....	123
ТЕМА 7. ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ОФІС-МЕНЕДЖЕРА	132
7.1. Аналіз пропозицій.....	132
7.2. Організація та контроль закупівельної діяльності...	135
7.3. Організація оснащення офісу.....	138
7.4. Матеріальна відповідальність.....	141
ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В ОФІСІ ТА ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА І ПОВЕДІНКА СПІВРОБІТНИКІВ ОФІСУ	146
8.1. Природа і бар'єри комунікаційного процесу.....	146
8.2. Особисті та психологічні якості гарного комунікатора.....	151
8.3. Стратегії (стилі) поведінки в конфліктних ситуаціях.....	160
8.4. Етика ділових взаємовідносин у трудовому колективі.....	166

ТЕМА 9. ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ «ОФІС-МЕНЕДЖЕРА» В ОФІСІ.....	177
9.1. Принципи та правила планування робочого часу офіс-менеджера.....	177
9.2. Методи боротьби з поглиначами часу.....	183
9.3. Тайм-менеджмент.....	186
ТЕМА 10. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЕРІВНИКІВ.....	190
10.1. Загальні принципи ефективної роботи з інформацією.....	190
10.2. Роль офіс-менеджера в прийнятті управлінських рішень.....	193
10.3. Вивчення потреб керівників в інформації.....	196
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	201
ДОДАТКИ.....	203

ВСТУП

Метою викладання дисципліни «Офіс-менеджмент» є формування у слухачів систематизованого комплексу знань про методи управління сучасним офісом, принципи і підходи щодо ефективної організації роботи сучасного офісу, основні напрямки діяльності офіс-менеджера, інформаційно-документаційне забезпечення офіс-менеджменту та прийоми і засоби роботи з документами.

Предметом вивчення є закономірності планування та ефективної організації роботи офіс-менеджера.

Основними завданнями є такі: вивчення загальних положень, принципів та методів організації роботи офіс-менеджера, ознайомлення із засадами організації сучасного офісу, оволодіння методами організації корпоративних заходів, методами організації прийому ділових партнерів, методами організації та проведення презентацій, формування практичних навичок із питань взаємодії офіс-менеджера зі співробітниками офісу.

У результаті вивчення дисципліни слухачі повинні:

знати: цілі та завдання, що вирішуються в процесі організації роботи офіс-менеджера, основні напрямки діяльності офіс-менеджера, посадові обов'язки та порядок роботи офіс-менеджера, методи забезпечення ефективної роботи офісу, типи офісів та принципи їх забезпечення, прийоми ділового спілкування;

уміти: розрізняти типи сучасних офісів, планувати робоче місце, застосовувати навички безконфліктної комунікації, організовувати наради та презентації, раціонально планувати час, працювати з інформацією та документами, використовувати набуті знання в практичній економічній та управлінській діяльності.

У студента повинні бути сформовані компетенції, а саме здатність розв'язувати конфлікти, вирішувати ситуаційні завдання, співпрацювати у команді.

Місце офіс-менеджменту в системі дисциплін, що вивчають теорію і практику менеджменту: введення в менеджмент, теорія організацій, менеджмент, основи адміністративного менеджменту, самоменеджмент, управління персоналом, організація праці в менеджменті.

У результаті вивчення дисципліни студенти можуть вирізняти типи та види офісів, планувати робочі зони в офісі, організувати діяльність офісу, працювати з документами офісу, проводити наради та презентації, застосовувати найефективніші стилі поведінки в конфліктній ситуації, раціонально використовувати час.

ТЕМА 1

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1.1. Основні поняття управління.
- 1.2. Основні функції управління.
- 1.3. Сучасні концепції менеджменту.
- 1.4. Місце офісу в організаційній структурі управління.

*Найважче мистецтво –
це мистецтво управляти
Карл Юліус Вебер*

1.1. Основні поняття управління

Із метою оволодіння мистецтва управління офісом необхідні і наукові знання, і творчий підхід.

Якщо ми звернемося до визначення «управління», то натрапимо на безліч його трактувань, що розрізняються за застосуванням.

Стосовно діяльності офісу *управління* – це вплив на організаційну систему, офіс, що забезпечує збереження її певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію програм і цілей.

Управління має такі синоніми, як «керівництво», «правління», «менеджмент».

У той самий час необхідно розрізняти поняття «управління» та «менеджмент».

Термін «менеджмент» подібний до «управління», але застосовується в більш вузькому значенні.

В управлінні виокремлюють об'єкти та суб'єкти управління.

Об'єктами є неживі елементи, такі як документи, оргтехніка, інформація, **суб'єктами** можуть бути лише люди, організації людей.

Для здійснення управління в офісі необхідні внутрішні **ресурси**.

Перший ресурс – люди, або кадровий склад. Від професійного рівня залежить результат праці.

Другий ресурс є результатом праці, тобто кінцевий продукт діяльності людей.

Третім ресурсом є засоби праці, за допомогою яких досягається результат праці. В офісі до них відносять засоби оргтехніки, офісне обладнання, канцелярські предмети та багато іншого.

Необхідно окремо зазначити про такий важливий ресурс управлінської діяльності, як інформація – **четвертий ресурс**. Від уміння здобувати необхідну інформацію з різних інформаційних джерел, уміння аналізувати її, довести до співробітників у вигляді рішень залежить у підсумку успішна діяльність офісу та організації в цілому.

Для здійснення успішної діяльності необхідним є окремий **ресурс** – фінансовий.

1.2. Основні функції управління

З наукової точки зору, виокремлюють такі функції управління:

- **планування;**
- **організація;**
- **мотивація;**
- **контроль;**
- **координація.**

Планувати – означає розробляти дії, що послідовно виконуються, та шляхи їх реалізації для досягнення мети.

Управління будь-яким об'єктом, чи то автомобілем, організацією, чи офісом, являє собою процес, що передбачає послідовно виконувати певні дії.

Планування виражається в планах.

Плани бувають:

– **довгострокові (або стратегічні)** – розробляються керівникам організації на термін 5 і більше років;

– **середньострокові (або тактичні)** – розробляються терміном від 1 до 5 років керівництвом середньої ланки, до яких *належить і офіс-менеджер*;

– **короткострокові (або оперативні)** – розробляються терміном на один рік і менше, як правило, керівником середньої ланки або особисто персоналом.

Організовувати – означає створювати деяку організаційну структуру з тим, щоб люди успішно працювали та досягали поставлених цілей.

Для організації успішної роботи необхідно:

– чітко визначити коло обов'язків співробітників, що відображається в організаційних структурах;

– чітко доводити до співробітників поставлені завдання у вигляді наказів, рішень, розпоряджень. При цьому повинно бути зазначено: кому; що необхідно виконати; за який термін; хто відповідальний.

Мотивувати – означає спонукати себе та інших до діяльності задля досягнення особистих цілей і цілей організації.

Контролювати – означає співвідносити, порівнювати фактично зроблене із запланованим.

За допомогою контролю можна заздалегідь виявити появу факторів, здатних здійснювати серйозний вплив на розвиток і функціонування організації та своєчасно реагувати на них. Саме він допомагає вчасно виявити неминучі в діяльності будь-якої організації вади, помилки і вчасно вжити необхідних заходів для їх усунення.

Координувати – означає погоджувати, упорядковувати, інформувати та спрямовувати спільну діяльність співробітників для досягнення загальних цілей.

Координацію часто визначають як взаємозалежність усіх чотирьох функцій управління.

Усі перелічені функції менеджменту – планування, організація, мотивація, контроль та координація – є провідними для всіх менеджерів.

1.3. Сучасні концепції менеджменту

Управляти можна об'єктами та суб'єктами – машинами, людьми, собою, своїми почуттями, емоціями і т. п. Управління організацією або складовою її частиною називається **менеджментом**. Існують також інші концепції менеджменту.

Менеджмент – це управління організацією в умовах ринкової економіки, де метою є отримання прибутку, а діяльність організації здійснюється в умовах швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Менеджмент – це мистецтво управляти, що вимагає не лише знань та навичок, а й певних особливостей таланту.

Конкретно для професії офіс-менеджера це визначення звучить так:

Менеджмент – професійне управління офісом, уміння добиватися поставлених цілей, використовуючи труд, мотиви поведінки та інтелект людей.

Менеджери – люди, які досягають цілей, що стоять перед організацією за допомогою інших людей.

Менеджери ухвалюють управлінські рішення, управляють ресурсами організації, координують діяльність співробітників та спрямовують її на досягнення загальних цілей.

В умовах ринкової економіки менеджери діють із певним ступенем самостійності та свободи.

1.4. Місце офісу в організаційній структурі управління

На діяльність офіс-менеджера та роботу офісу впливає довкілля, що розподіляється на зовнішнє і внутрішнє.

Зовнішнє середовище – фактори за межами організації, що здійснює вплив на її діяльність.

До зовнішнього середовища відносять клієнтів, постачальників, конкурентів, вищі організації адміністративних та фінансових структур, а також економічні, політичні, соціальні, демографічні та інші фактори.

Внутрішнє середовище утворюється кадровим складом, ресурсами, цілями, завданнями, технологіями та ін.

Для організації роботи офісу офіс-менеджерові необхідне вміння орієнтуватися в психологічному кліматі внутрішнього середовища.

До зовнішнього середовища також відносять:

– організаційний порядок – стійкі правила та норми роботи кожного співробітника і підрозділу;

– організаційну культуру – систему загальних цінностей, принципів, типів поведінки, що поділяють усі члени організації.

До можливих цінностей, що поділяються в організації, можна віднести такі:

– створення репутації, що базується на якісному обслуговуванні споживачів та якісній продукції або послугах;

– справедливе та доброзичливе відношення до кожного співробітника;

– заохочення та розвиток гордості за організацію та її досягнення;

– виховання довіри між усіма членами організації, а також між групами й відділами.

Для того щоб стати гарним офіс-менеджером, недостатньо дотримуватися тих норм і правил, які прийнято називати організаційною культурою, потрібно активно сприяти їх формуванню.

Організація – група осіб, які співпрацюють між собою для досягнення спільної мети.

Організаціями, таким чином, є промислові й торгові підприємства, державні служби, фірми, магазини, а також школи, інститути, лікарні і навіть церкви.

Обов’язковою умовою існування будь-якої організації є наявність ***спільних цілей***.

Крім того, можна зазначити ще декілька обов’язкових ознак організації:

– наявність учасників, які забезпечують реалізацію її цілей;

– існування організаційної структури та її єдиного центру (офісу);

– управління всіма внутрішніми процесами;

– наявність організаційної культури.

Учасниками організації є співробітники різного ступеня кваліфікації та рівнів управління – від секретарів, які приймають окремі самостійні рішення за стандартними ситуаціями, до спеціалістів і менеджерів, які ухвалюють рішення про стратегічний розвиток організації. ***Офіс менеджер у цій системі забезпечує діяльність офісу, вирішує адміністративні питання, впроваджує нові форми організації роботи, займається підбором, керівництвом та навчанням підпорядкованого йому персоналу, також бере участь у розробленні стратегії***

та управлінні фірмою в межах делегованих керівником повноважень.

Якщо в організації всього декілька осіб, тим більш значущим стає роль офіс-менеджера в ній. Адже він є правою рукою керівника і повинен вирішувати широке коло питань самостійно.

Кожна організація має *свою організаційну структуру*, що визначає, хто і на якому рівні ухвалює рішення.

Організаційна структура – сукупність підрозділів, що складають ту чи іншу організацію (відділів, цехів та служб органів управління).

Саме організаційна структура визначає місце конкретного підрозділу в організаційній ієрархії, формального лідера цього підрозділу (керівника) та його взаємовідносини з іншими структурними підрозділами організації.

Місце офісу в цій структурі залежить від величини організації. Якщо організація невелика, офісом є все службове приміщення, в якому співробітники виконують свої обов'язки. У великих організаціях, фірмах, корпораціях офіс являє собою адміністративний підрозділ, розміщений на верхньому рівні управління організацією.

Залежно від характеру зв'язків між підрозділами організації виокремлюють декілька типів організаційних структур: *лінійні, функціональні, лінійно-штабні, лінійно-функціональні, дивізійні, проектні, матричні, мережеві.*

Організаційні структури перебувають у певному управлінському взаємозв'язку.

Зв'язки можуть бути як *горизонтальними*, так і *вертикальними*. Наприклад, відносини між структурними підрозділами, бухгалтерією та відділом кадрів можуть бути горизонтальними, а їх керівники займають середній рівень

управління і підпорядковуються по вертикалі вищому рівню управління – директорові та його заступникові.

Види управлінських структур розрізняють **за рівнями**: одно-, дво- та багаторівневі. Наприклад, у приватному стоматологічному кабінеті всі співробітники безпосередньо підпорядковані його власникові. У багатопрофільній поліклініці співробітники підпорядковуються завідувачеві відділення (середній рівень управління), який, у свою чергу, підпорядковується головному лікарю (вищий рівень управління).

Види управлінських структур розрізняють **за ступенем централізації** – централізовані та децентралізовані. Наприклад, організація має філіали в різних регіонах країни, але керує ними безпосередньо з головного офісу – це централізований вид управлінської структури.

Види управлінських структур розрізняють **за цільовим призначенням** – стратегічні (керівництво організації), інформаційні (прес-служба) та ін.

ТЕМА 2

СУТНІСНО-ЗМІСТОВНА ОСНОВА ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТУ

- 2.1. Поняття офіс-менеджменту та офісу.
- 2.2. Види та класифікація офісів.
- 2.3. Стиль та дизайн офісу.
- 2.4. Методи управління сучасним офісом.

*Керівник вищої ланки повинен проголосити на майбутнє політику: зберігати бізнес, забезпечувати співробітників роботою й створювати нові робочі місця.
Демінг Е. Передмова до книги «Вихід із кризи»*

2.1. Поняття офіс-менеджменту та офісу

Офіс-менеджмент являє собою 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 менеджменту підприємства, планування, організація, координація, мотивація, розвиток і контроль роботи штабних служб (секретаріату, кур'єрської служби, адміністративно-господарського підрозділу тощо).

Слово **«офіс»** походить від латинського officium, що в перекладі означає «посада», «служба».

Слово **«офіс»** у перекладі з англійської мови означає контору, канцелярію, службу, тобто приміщення, в якому знаходиться офіційне представництво фірми, її керівництво. Сьогодні це може бути як адміністративна частина великої і середньої організації, так і невеликі приватні фірми, підприємства, 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, через яку можна здійснювати поштовий зв'язок. В офісі розміщена штаб-квартира – місце, де знаходиться керівництво та офіційне представництво фірми.

Найбільш поширеним у сучасних ділових колах в Україні є **розуміння офісу** як приміщення, в якому розміщується компанія або її керуючий персонал і співробітники, зайняті у сфері управління.

Під офісом також розуміють центр управління бізнесом, компанією.

2.2. Види та класифікація офісів

Виокремлюють такі види офісів: *традиційний, сучасний, електронний, віртуальний.*

Традиційний офіс припускає використання переважно паперових носіїв інформації. Тиражування документів здійснюється за допомогою звичайної друкарської машинки або традиційної малопродуктивної копіювальної техніки (ротатор, ротапринт тощо). Інформація передається із застосуванням звичайного телефону, поштою або кур'єрським розсиланням.

В умовах традиційного офісу підготовка й оформлення документів являють собою трудомісткий малопродуктивний процес за допомогою таких традиційних засобів, як леза для скобління тексту, коректувальні стрічки, біла коригувальна рідина, копіювальний папір, «восківка» для ротаторів, папки-швидкозшивачі, скріпки, діркопробивачі тощо. Перевірка, виправлення й нескінченні передруковування документів значною мірою сповільнюють процес документообігу, роблячи його неефективним.

Централізовані системи (офіси) – великі компанії, що не випадково використовують для організації управління бізнесом централізовані системи (або так звані централізовані офісні послуги). Це має свої переваги, оскільки дозволяє краще координувати роботу численних функціональних відділів компанії.

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 всієї компанії.* З точки зору оптимізації бізнес-процесів, створення позитивного іміджу компанії й підвищення ефективності роботи персоналу сучасний офіс

складається з двох частин: фронт-офісу (front office) і бек-офісу (back office). Умовно кажучи це будуар і кулуари компанії.

Фронт-офіс уміщує кілька зон: зону очікування, приймальню та кабінет керівника, кімнати, в яких здійснюється робота з клієнтами, відвідувачами. У холі офісу найчастіше знаходиться місце офіс-реєстратора (ресепшн). Зона очікування повинна створювати атмосферу комфорту і зручності, адже перше враження у відвідувачів про фірму створюється саме тут. Тому в холі розміщені зручні офісні меблі: дивани, крісла, журнальні столики, а також стойки для інформаційно-презентаційної продукції компанії. До фронт-офісу належать також кімнати, де відбуваються переговори, презентації та інші заходи. Переговорна кімната (meeting room) комплектується з урахуванням функціональності та комфортності: меблі, сучасна презентаційна, проекційна, аудіо- та відеотехніка – усе це повинно сприяти досягненню домовленості й укладання договорів. Сучасне офісне обладнання дозволяє змінювати функціональність приміщення залежно від потреб фірми. Завдяки спеціальним формам мобільних меблів та перегородкам, які можна з'єднувати на зразок дитячої гри «Конструктор», за лічені хвилини можна переобладнати переговорну кімнату під приміщення для проведення презентації, відеоконференції, наради, тренінгу і навіть фуршету.

Традиційно в зоні фронт-офісу розміщені кабінети вищого керівництва, серед яких кабінет першого керівника, його без перебільшення можна назвати найважливішою складовою частиною іміджу фірми. У приймальні керівництва розміщене робоче місце секретаря, помічника або референта.

Площа фронт-офісу значною мірою залежить від напряму діяльності організації. Сервісні компанії, які

щоденно працюють із великою кількістю відвідувачів (банки, консалтингові й страхові компанії, нотаріальні контори тощо), перевагу віддають передній зоні, що може займати 60–70 % площі офісу.

Бек-офіс фірми являє собою зону, в якій розміщені підрозділи, що забезпечують фінансову, аналітичну, розрахункову, інформаційно-документаційну та іншу допоміжну роботу. Саме тут зосереджені «робочі конячки», тобто групи співробітників, які забезпечують повсякденну, можливо непомітну на перший погляд, але надзвичайно важливу роботу, від якої залежить життєздатність усієї організації. Функціональні й ергономічні меблі, сучасний дизайн інтер'єру, комфортні умови, сучасне інформаційно-технічне обладнання – все це повинно сприяти продуктивній роботі працівників.

Частка площі бек-зони також залежить від профілю діяльності компанії і може становити від 30 % (в організаціях, які тісно працюють із клієнтами) до 50 % і більше (в дилінгових центрах, кол-центрах та інших організаціях, які переважно працюють із великою кількістю інформації, займаються аналітикою, перекладами тощо). Взагалі площа сучасної робочої зони обчислюється з розрахунку 3,5–5 м² на одного співробітника.

Ключем до вирішення проблеми підвищення рівня ефективності діяльності персоналу будь-якого офісу вважається впровадження **електронного (автоматизованого) офісу**. Мова йде про комплексне використання: сучасних технічних та програмних засобів для автоматизації процедур і функцій управління (оброблення текстів, їх редагування, збереження та пошук, передача інформації каналами зв'язку всередині офісу та за його межі, інформаційне обслуговування персоналу офісу, деякі аспекти підготовки і прийняття рішення і т.

д.); засобів програмної підтримки; підходів до проектування приміщень; охорони праці персоналу.

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, графопобудовник). Крім того, кожне робоче місце забезпечується потрібною організаційною технікою відповідно до функціональних завдань.

Сьогодні в періодичній літературі застосовують поняття «*віртуальний офіс*» або ж «робота в піжамах». На Заході рівень самостійності співробітників організацій вражає – мова йде вже про віртуальний офіс та віртуальний персонал, який працює поза головним офісом, в основному у себе вдома. Такий принцип організації праці дозволяє економити час співробітника, якому не потрібно кожного ранку добиратися до штаб-квартири організації.

Організація, яка має «віртуальних» співробітників, скорочує витрати на оренду додаткових площ, обладнання, електроенергії, управлінського персоналу. Дослідження англійської компанії ReNet показали, що співробітник на 15 % продуктивніше працює вдома ніж в офісі. Впровадження технології віртуального офісу сприяє впровадженню децентралізації ділових операцій.

Віртуальний офіс створюється на базі комп'ютерів та комп'ютерних мереж. В іноземних джерелах можна натрапити на таке визначення: *Віртуальний офіс* – це територіально віддалені підрозділи або компанії та робочі

місця (як удома, так і в офісі), взаємодія яких забезпечується за допомогою інформаційних технологій. Якщо більшість іноземних компаній вкладають у створення віртуального офісу засоби, які досить відчутні в кошторисі витрат, то, очевидно, у зв'язку з тим, що подібні затрати себе окуповують.

Особливу увагу приділяють створенню віддалених робочих місць, що дійсно є ефективним. Експерти відзначають значне скорочення витрат на утримання офісних приміщень, економію робітниками часу та засобів на поїздки в офіс та додому, створення оптимальної атмосфери для роботи і т. д. Усе це приводить до підвищення продуктивності праці.

Отже, **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.

Необхідно виокремити такий сучасний вид офісу, як «зелений офіс» (ЗО).

Зелений офіс (ЗО) – це принцип управління офісом, що дозволяє зменшити його негативний вплив на довкілля шляхом максимального збереження ресурсів й енергії та зменшення кількості відходів.

Тенденція екологізації офісних приміщень стрімко набуває популярності поширення в усьому світі та в Україні.

Наприклад, до соціально відповідальних компаній, що активно впроваджують дружні до довкілля заходи в своїх офісах, можна віднести: Xerox, Yahoo, Canon та Adidas.

Зокрема, принципи ЗО набули широкого використання серед університетів, коледжів та шкіл.

Так, університет США (Гарвард) запровадив принципи ЗО у себе.

У Чиказькому університеті ідея зеленого кампусу (the Green Campus Initiative), сформована у 1999 році, згодом переросла в організацію екологічної стурбованості (the Environmental Concerns Organization). Її метою є побудова будинків із мінімальним використанням електроенергії.

Окремі університетські ініціативи згодом переростають у мережі, що служать обміну інформацією. Так, існує мережа Green Campus, що об'єднує представників з усіх куточків країни і навіть 5 університетів Канади. Це такі як Гарвард, Стенфорд, Принстон, університети Вашингтону, Каліфорнії, Пенсільванії та багато інших.

Існує співпраця і на регіональному та локальному рівнях, прикладом чого може бути штат Каліфорнія, де серед університетів і шкіл розроблена локальна програма «Зелений кампус». Вона передбачає створення одного комітету планування та місцеві представництва. Важливою перевагою цієї програми є постійний обмін інформацією та досвідом між університетами, а також створена система змагань між учасниками, що є стимулом постійного оновлення і пошуків нових варіантів для заощадження та зменшення впливу на довкілля.

Серед вітчизняних підприємств принципи зеленого офісу застосовують: «Укршпон», банк «Надра», «Мама-86», ТЗОВ «Астеліт», компанія «Воля», ПАТ «Концерн Галнафтогаз», група компаній «Фокстрот», ПАТ «Оболонь», НАСК «Оранта», ТОВ «Тетра Пак».

Також освітні вітчизняні заклади активно впроваджують принципи ЗО. Це такі як Національний університет «Києво-Могилянська академія», Сумський державний університет, UNIT Factory та ін.

Також прикладами успішної реалізації «зелених» проектів є такі будівельні споруди:

– «Зелений маяк» – будинок, що відрізняється здоровим кліматом та досить низьким рівнем енергоспоживання (Копенгаген, Данія);

– Crowne Plaza Копенгаген Тауерс – готель в Копенгагені, який повністю забезпечує себе електроенергією за рахунок поновлюваних джерел;

– Грімальді Форум у Монако – сучасний конгрес-центр, який у 2004 році отримав сертифікат міжнародного стандарту екологічного менеджменту ISO 14001;

– Manitoba Hydro Place – одна з найбільш енергоефективних офісних будівель (Вінніпег, Канада). Будівля отримала сертифікат відповідності стандарту LEED Platinum. Споруда споживає на 70 % менше енергії, ніж будови аналогічного розміру. У підсумку економія становить близько 480 тисяч доларів США за 1 рік;

– Greentowers, «Зелені вежі» – штаб-квартира Дойче Банку у Франкфурті. Будівля отримала сертифікат відповідності від американської екологічної організації U. S. Green Building Council.

– Каліфорнійська академія наук – входить до десятки найбільш «зелених» будівель США і відповідає найвищим нормам і стандартам LEED. Відмінною особливістю Академії є «зелений» дах площею понад 10 000 м². Будівля споживає приблизно на 30–35 % менше енергії, ніж аналогічне спорудження без використання сучасних технологій екобудівництва.

Необхідно зазначити, що офіси сучасних організацій значно відрізняються за рівнем якості та іншими ознаками. Згідно з міжнародними стандартами, до яких наближена й вітчизняна класифікація, офіси поділяють на три основних класи – *A*, *B*, *C*, до яких додаються офіси вітчизняного стандарту – класи *D* і *E*.

До *класу «А»* належать найпрестижніші приміщення, які розміщені переважно в центрі столиці або великого індустріального міста і мають найвищий рівень архітектурної цінності й офісного сервісу: розвинену й бездоганну інфраструктуру, забезпечення сучасною оргтехнікою, оптоволоконними комунікаціями, ресепшн, конференц-залами, засобами побутового обслуговування й відпочинку, службами безпеки, управління й обслуговування, автоматизованими системами життєзабезпечення, підземним паркінгом, високим рівнем обслуговування. Найсучасніші офіси вищого класу (так звані «розумні» будинки) передбачають повну автоматизацію всіх систем життєзабезпечення.

Офіси класу «В» відрізняються від попередніх розміщенням у менш престижних районах міста, нижчим рівнем архітектури, оздоблювальними матеріалами, оформленням внутрішнього простору і спектром пропонованих послуг, наприклад відсутністю централізованої системи кондиціонування, підземного або закритого паркування тощо.

Офіси класу «С» – це численні, як правило, орендовані приміщення, переобладнані й пристосовані під офіси в будівлях так званих радянських підприємств, що припинили свою діяльність. Такі офіси розміщені в непрестижних районах та околицях міста, мають досить скромний інтер'єр і набір послуг, обмежений лише найнеобхіднішими потребами: звичайна система вентиляції, міський телефонний зв'язок, опалення в холодну пору року, туалетна кімната в коридорі. Такі офіси орендують невеликі фірми, що не претендують на високий статус.

Офісні приміщення класу «D» розміщені в старих будинках, що часто потребують капітального ремонту і мають застарілі інженерні комунікації, відрізняються

підвищеною пожежною небезпекою та відсутністю спеціалізованих служб життєзабезпечення.

Клас «Е» не використовують у західній класифікації офісів. В Україні такі офіси розміщені в підвальних або напівпідвальних приміщеннях, переобладнаних квартирах у старому житловому фонді, в непристосованих старих будівлях, що потребують реконструкції.

2.3. Стиль та дизайн офісу

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

Для **економічного 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-трудоголівків, 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, естампи й картини в авангардному стилі) – все це спрямоване на формування атмосфери відкритості, демократичності, творчості, командної роботи.

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

Європейські офісні стилі мають славу більш демократичних і уважних до кадрових ресурсів. Тут теж використовують відкрите планування, але забезпечують працівникам необхідний комфорт та усамітнення завдяки матовим, а не прозорим, як в акваріумі, перегородкам. Інша визначальна риса європейських офісів – еkleктика. В них зазвичай дуже мирно та гармонійно співіснують і хай-тек, і модерн, і класицизм та інші стилі. Це значно розширює можливості індивідуального корпоративного дизайну. Друга важлива складова – це піднапрямки європейських інтер'єрів, пов'язані з національними традиціями в облаштуванні простору.

Англійський стиль – підкреслено благородний, витончений. Він увібрав усе найкраще з «класицизму»: меблі з дорогих порід дерева, килими, антиквар, живопис. Зрозуміло, що повною мірою це все наявне у кабінетах

керівників. Але найяскравіші риси англійського стилю нескладно вписати й у вільне планування робочої зони «офісного планктону».

Німецький стиль справедливо асоціюється з практичністю. Тут усе на своїх місцях, функціональне та конструктивне. Меблі – обов’язково ергономічні. Але «німецький» офіс зовсім не нудний, бо у ньому обов’язково є рослини – багато рослин (і у вазонах, і у візерунках та формах деталей інтер’єру).

Скандинавський стиль із першого погляду може здатися безпретензійним. Проте запити в нього, насправді, доволі високі – прагнення до ідеальної простоти та природності. Це виражається у підборі натуральних матеріалів, спокійній колористиці (сірі, бежеві, білі відтінки), мінімумі декору. У скандинавських офісах, як правило, багато денного світла. Тобто вікна повинні бути великими чи взагалі панорамними.

Французький стиль – грайливий, іскристий, легкий. Для цього напрямку характерні мережива металевого кування у найрізноманітніших деталях інтер’єру, яскравий текстиль, «глибокі» фактури, великі дзеркала у рамках із позолотою. У таких французьких офісах багато жіночності. Тож вони чудово підійдуть для компаній, діяльність яких зорієнтована на «дамську» аудиторію.

Існують такі стилі, як ампір і класика, модерн і ар-деко, функціоналізм і Ні-Теш.

«Імперський» стиль – класицизм і його вищий прояв – ампір. По суті, це пряме й приховане цитування римської класики – чистота ліній, плавні переходи, дорогі матеріали.

Модерн тяжіє до химерності та оригінальності форм. Для нього характерне використання незвичних матеріалів у незвичних речах. Кування, візерункове скло, гнуте дерево, неяскраві пастельні тони – все це ознаки модерну.

Природне продовження модерну – *стиль ар-деко* – прагне до більш яскравих, насичених тонів і зорової нелінійності. Елементи експресіонізму, чіткі лінії – все налаштовує на творчість. Незважаючи на гадану «неділовитість», ці напрямки цілком вирішують завдання створення робочої обстановки з поправкою зазвичай на рід діяльності. До речі модерн і ар-деко тягнуть до поділу простору на зони, що для повсякденного офісного життя немаловажно. Популярні сьогодні ажурні офісні перегородки, особливо з візерункового скла або вітражів, якнайкраще відповідають самій ідеї цього витонченого стилю і допомагають створити необхідну кількість приватних зон, роблячи офіс мобільним і зручним.

Строгість та удавана сухість стилю з лишком компенсувалися зручністю й простотою. Це стиль інженерів і вчених, яскраве світло та насичені тони, геометричність форми, сучасні матеріали – ось основні відмінності функціоналізму. До наших днів він зберігся у конструкторських бюро і комп'ютерних фірмах, плавно трансформувавшись у «найгостріший» стиль рубежу тисячоліть – Ні-Tech.

Ні-Tech – це втілена сучасність. Скажений темп міського життя, успішність, високі технології – все знайшло своє відображення в цих своєрідних інтер'єрах. Ні-Tech воліють насамперед динамічні фірми, що займаються творчою діяльністю на стику мистецтва і науки. Це, безумовно, ІТ, дизайн, реклама та інші види бізнесу.

Дизайн офісів – це індивідуальне проектування офісу, перепланування і грамотне зонування кабінетів, конференц-залів у поєднанні з фірмовим стилем компанії в різних елементах дизайну інтер'єру офісу компанії. Грамотне проектування офісу, втілення дизайн-проекту

офісу дозволить зробити приміщення більш зручним, ефективним у використанні.

Дизайн інтер'єру сучасного офісу прийнято оформляти двома основними способами – закритий (кабінетно-коридорна система) і Open Space (відкритий простір). Першим, класичним, були оформлені всі держустанови, та й нині трапляються довгі коридори, вздовж яких розміщені двері з табличками, а за ними окремі кабінети і відділи. Такий офіс, якщо робити висновок щодо ефективної діяльності, найбільше підходить для компаній із лінійно-функціональною організаційною структурою.

Варіант Open Space втілює ідею демократичного менеджменту, якщо офісне приміщення розміщене на достатньо великій площі, не розділеній перестінками. У такій системі працівники й керівники середньої ланки перебувають в одній робочій залі, їх робочі місця відділяються одне від одного мобільними перегородками, а робочі групи (відділи) об'єднуються у функціональні зони. Концепція відкритого простору зменшує відстань між керівником і підлеглими, сприяє кращій координації дій різних підрозділів і, крім того, істотно заощаджує площу офісу. Система *Open Space* властива сучасному менеджменту США, Європи, Японії та багатьох інших країн, однак більшість американських компаній прагнуть реалізувати цю систему, так би мовити, у чистому вигляді.

Кабінетно-коридорна система є традиційною для переважної більшості українських підприємств і закладів. До цієї системи звикли як керівники радянської доби, так і нові підприємці, не обтяжені роздумами про такі «непотребні» речі, як корпоративна культура, стиль, ергономіка й промислова естетика. Кабінетно-коридорна концепція офісу з дитинства дуже добре знайома відвідувачам різних закладів та установ у нашій країні

своїми довгими коридорами, кабінетами начальників і відділів із табличками на дверях. Така система є типовим відображенням класичного менеджменту, лінійно-функціональної організаційної структури з її традиційним ієрархічним устроєм, дистанцією влади, розподілом повноважень та обов'язків, методами керування тощо. Дистанція влади й ієрархічність підкреслюються різочим контрастом в оформленні кабінету керівника і приміщень, де розташовуються всі останні співробітники.

Таблиця 1.1 – Загальні особливості оформлення офісів у різних країнах світу

<i>Країна</i>	<i>Особливість організації офісу</i>
1	2
Німеччина	Робоче місце ідеально розмішене, предмети і деталі в бездоганному порядку. Меблі не займають простору, гранично ергономічні. Деяка суворість, властива німецькому офісу, розбавляється великою кількістю кольорів в інтер'єрі
Англія	Офіси оформлені в строгому стилі, але непозбавлені елегантності, властивої манірним англійцям. Тут прийнято задіяти відкриту площу, але керівний склад розміщується в окремих кабінетах. Окремо ж знаходяться і кімнати для ділових зустрічей. Англійський стиль офісного інтер'єру характеризується спокоем і зручністю, ретельно підібраними дорогими меблями з дерева, дорогими аксесуарами. На відміну від американського в англійському офісі наявні картини, книги, предмети антикваріату, дорогі килими. Англійці завжди прагнуть створити враження, тому на першому місці стоять традиційність, солідність, а вже потім – функціональність
Франція	Французькі офіси легкі, повні кольору, декоровані ажуром, металом, дзеркалами, статуетками
Італія	Офіси прийнято робити відкритими, просторими, проте з можливістю подальшого перепланування, яка може знадобитися в ході роботи. Інтер'єр можна вдосконалювати, переносючи перегородки, змінюючи оформлення робочих зон для підвищення їх комфортності, функціональності. Відкриті простори в основному використовують для рядового колективу, керівництво ж вважає за краще мати окремі кабінети, кабінети для нарад, ділових зустрічей. Італійці вносять в Open Space свої корективи – суворість змінюється витонченістю, жорсткість – елегантністю. Крім того, італійці використовують в інтер'єрі дорогі обробні матеріали, вази, килими, картини. З кольорів переважають світлий фон і темні меблі

Продовження таблиці 1.1

1	2
Японія	Японський стиль – це прості меблі, сукупність чіткості та асиметрії, гладкі поверхні і повторюваність елементів. Японці люблять світло і простір, тому інтер'єр офісів виконують у світлих тонах. Із матеріалів перевагу віддають натуральним – бавовні, шовку. У розміщенні робочих зон прийнятий принцип строгої ієрархії. Всі зони розділені згідно зі структурою компанії і займаної в ній посади. Звичайні співробітники розташовуються у великому приміщенні, що не має перегородок. Начальник відділу сидить навпроти. Так належить у шкільних класах. Начальник бачить своїх підлеглих і здійснює повний контроль над їх діяльністю

Незалежно від різних підходів і стилів пропонуються ознаки **«ідеального офісу»**, вироблені фахівцями:

По-перше, ідеальний офіс – це можливість підкреслити високий статус компанії.

По-друге, – візуальна привабливість для співробітників і відвідувачів, відображення корпоративного стилю компанії.

По-третє, – функціональність, ергономіка, комфорт, особливо для бек-офісу.

По-четверте, – висока якість і надійність меблів.

По-п'яте, можливість, не змінюючи стилю офісу доповнити його будь-якими необхідними елементами (це особливо важливо при переїзді компанії в нове приміщення або при розширенні кадрового складу).

По-шосте, – ефективність співробітників.

Уявлення про «ідеальний кабінет керівника» ґрунтуються на ідеї, що кабінет є не лише робочим місцем, а й важливим інструментом презентації компанії. Поряд із функціональністю й комфортом кабінет повинен відображати сферу бізнесу компанії і створювати враження надійного й стабільного партнера.

До одних із найдивовижніших офісів світу можна віднести: офіс компанії Invention Land (офіс виконаний в

іграшковому автотреку, дизайн якого натякає на те, що співробітники повинні працювати так швидко й зосереджено, як і водії-гонщики), канцелярський офіс в офісному будинку Giant Office Supplies в Лондоні, офіс у вигляді пряникового будиночка, який створила компанія Invention Land для співробітниць жіночої статі, Паризький офіс компаній Pons і Nuot «нагородив» усіх співробітників особистим «прозорим» простором, що нагадує капсули, офіси у вигляді піратського корабля від компанії Invention Land, офіс шведського інтернет-провайдера Bahnhof Office, що розміщений в бомбосховищі часів Холодної війни, дизайн якого зображений у постапокаліптичному стилі, Інтерактивний офіс Інституту Гете в Барселоні, офіс Індонезійського агентства Ogilvy & Mather, що перетворило звичайні сходи офісу на зону відпочинку і місце для розваг, установивши поряд більярдний стіл, офіс Microsoft у Відні, який визначився незвичайним конференц-залом, Чиказький офіс Groupm, який пропонує співробітникам відпочити в тематичній зоні, оформленій під екзотичний острів, креативний простір офісу TOMS, що відзначився закритою гіркою, незвичайний робочий простір іспанської агенції Selgas Cano Architecture, розміщеної в лісі, Японське рекламне агентство TBWA Nakuhodo, що пропонує співробітникам відпочити на справжньому газоні, не виходячи з приміщення, сервіс Onefootball оформив свій офіс у спортивному стилі і навіть установив кілька невеликих футбольних майданчиків. Також незвичайними є офіси таких компаній, як Jump Studio, Pallotta Teamworks, Innovation Imperative, Google, Skype, Аркадний офіс.

2.4. Методи управління сучасним офісом

Класифікація методів управління офісом :

– *за масштабами застосування* – загальні, що поширюються на всю діяльність офісу, і приватні, застосовувані 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, стабілізувальні, розвивальні та ін.;

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

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

Традиційні методи управління офісом

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-стабілізувальний, 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 задіюють 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, спрямованого на 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 урахувувати сумісність офіс-працівників, об'єднаних у групи за різними ознаками: симпатією, освітою, емоційністю та ін.

ТЕМА 3

«ОФІС-МЕНЕДЖЕР»: ОБОВ'ЯЗКИ ТА ЗАВДАННЯ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

*Великі кар'єри, великі досягнення
народжуються на перетині
характеру, генія і удачі.*

Наполеон Бонапарт

- 3.1. Посада «офіс-менеджер».
- 3.2. Вимоги до офіс-менеджера в забезпеченні ефективної роботи офісу.
- 3.3. Імідж офіс-менеджера.

3.1. Посада «офіс-менеджер»

За останні роки професія офісних працівників зазнала істотних змін. І якщо зовсім недавно «обличчям фірми», «правою рукою 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 організації.

Згідно з КВЕД ДК 009:2010 України з повним оновленням, який діє з 2012 року (у 2012, 2013, 2014 є дійсним) 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. Розділ вміщує такі групи: 82.1 – Адміністративна та допоміжна офісна діяльність; 82.2 – Діяльність телефонних центрів; 82.3 – Організування конгресів і торговельних виставок; 82.9 – Надання допоміжних комерційних послуг.

КВЕД – це клас видів економічної діяльності або класифікатор видів економічної діяльності.

Новий КВЕД складається з 4 чисел і поділений на секції, розділи, групи та класи.

Управління організацією здійснюється на декількох рівнях:
– **на верхньому, стратегічному, рівні** управління – менеджери вищої ланки керівництва організацією (керівник, його заступник). Основне їх завдання –

визначити перспективи розвитку організації та координувати внутрішню тактику управління;

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

– **на нижньому, операційному, рівні** – виконавці та менеджери нижчої ланки (відповідальні виконавці). Їх завдання – оперативно реагувати на зміни ситуації в організації, забезпечити вирішення завдань та операцій, що багатократно повторюються.

Офіс-менеджер належить до тактичного рівня управління, забезпечує діяльність офісу, вирішує адміністративні питання, впроваджує нові форми організації роботи, займається підбором, керівництвом та навчанням підлеглих, а також бере участь у розробленні стратегії управління фірмою 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 – помічникові, 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. Ці обов'язки 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. Під адміністративними обов'язками розуміють організацію діловодства в офісі, побудову взаємовідносин між структурними підрозділами, «зонування» офісу і т. д.

3. Господарські обов'язки. Вони починаються з організації закупівлі офісної техніки, комплектуючих, витратних матеріалів і закінчуються керівництвом з установами устаткування та поставленням його на технічне обслуговування, забезпеченням взаємодії з обслуговуючою сервісною організацією.

4. Контрольні обов'язки. Тут мають на увазі проведення інвентаризацій і ревізій матеріальних цінностей, атестацію персоналу, організацію внутрішньої звітності та здійснення інших заходів із контролю.

5. Звітні. Вони передбачають в себе організацію підготовки звітів перед вищим керівництвом для контролю з боку останнього.

З перелічених обов'язків можна зробити висновок, що офіс-менеджер – працівник, від якого залежить якщо не половина, то досить значна частка успішного функціонування офісу. Це «ключова» посада, тому й вимоги до неї – підвищені.

Завдання та обов'язки офіс-менеджера. 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 (телефаксом, телексом), 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. Веде контрольно-реєстраційну картотеку. 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.

Місс Келлер – президент національної американської асоціації секретарів – описала обов'язки офіс-менеджера так: *«Чим більше обов'язків у секретаря, тим більш незвичайною є його повсякденна рутинна робота. Він повинен планувати та організовувати все, що дозволять його здібності, інакше не зможе справитися з питаннями, що виникають абсолютно несподівано».*

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; організації діловодства; методи оброблення і оформлення документів; архівну; справу; машинопис; правила користування приймально-переговорними пристроями, технічними

засобами оброблення документів, усної та писемної документної інформації, комп'ютерами і друкарськими машинами; стандарти організаційно-розпорядчої документації; правила друкування ділових листів з використанням типових форм; основи етики естетики; правила ділового спілкування; основи організації праці управління; правила експлуатації обчислювальної техніки; 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-якій організації існують *посадові інструкції*, де чітко визначені посадові обов'язки, права та відповідальність співробітника.

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 інструкція має такий зміст:

I. Загальні положення

1. Офіс-менеджер належить до категорії фахівців компанії, основними завданнями якого є організаційне та документаційне забезпечення управлінської діяльності.
2. Офіс-менеджер призначається на посаду і звільняється з неї наказом Генерального директора компанії.
3. Офіс-менеджер безпосередньо підпорядковується генеральному директорові.
4. У підпорядкуванні офіс-менеджера знаходяться завідувач господарства, водій, кур'єр і прибиральниця.

5. Офіс-менеджер веде кадрове діловодство у період тимчасової відсутності (хвороба, відпустка) начальника відділу кадрів.

6. У період тимчасової відсутності (хвороба, відпустка) заміщає офіс-менеджера начальник відділу кадрів.

7. Офіс-менеджер керується у своїй діяльності:

- законодавчими актами України;
- статутом компанії;
- положенням про внутрішній розпорядок робочого часу;
- положеннями про відділи компанії;
- наказами керівництва;
- нормативно-методичними матеріалами з організації діловодства;
- інструкцією.

8. 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, копіра, сканера, принтера), програм Microsoft Office, культури праці та ділової етики.

9. Офіс-менеджер повинен знати:

- організаційно-штатну структуру і співробітників компанії;
- положення, накази та внутрішні процедури компанії;
- функції та завдання підрозділів компанії;
- функціональні обов'язки співробітників адміністративного відділу компанії;
- свої функціональні обов'язки і права;
- свої дії при позаштатних і аварійних ситуаціях.

II. Посадові обов'язки

Виконує функції секретаря компанії:

1.1. Документаційне забезпечення управління:

- приймання документів та особистих заяв на підпис генерального директора компанії;

- фіксування відбитка гербової печатки на договорах і наказах;
- робота з наказами, розпорядженнями: підготовка проекту, оформлення, підписання, узгодження, ознайомлення співробітників компанії, 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 генерального директора 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 генерального директора та директорів департаментів виконання розмножувальних робіт;
- за дорученням генерального директора та директорів департаментів підготовка проектів листів, запитів та інших документів, що стосуються діяльності компанії в цілому;
- за дорученням генерального директора 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 по телефону для генерального директора інформації в його відсутність і доведення її змісту до його відома.

1.3. Підготовка нарад і засідань, що проводяться генеральним директором (оповіщення учасників про час і місце проведення, порядок денний).

1.4. Організація зустрічі відвідувачів і гостей компанії.

1.5. Замоклення авіа- і залізничних квитків, бронювання готелів.

2. Забезпечує життєдіяльність 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.

2. Координує та контролює роботу:

- водія (приймання заявок на машину і розроблення графіка використання автотранспорту компанії);
- кур'єрів;
- прибиральниці.

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 витрачати матеріали й енергію, інші матеріальні ресурси;
- дотримуватися 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 компанії як комерційна (службова) таємниця, поширення якої може завдати шкоди компанії 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 компанії.
5. Вимагати від керівництва створення нормальних умов для виконання службових обов'язків і збереження всіх документів, що утворюються в результаті діяльності компанії.
6. Приймати рішення в межах своєї компетенції.
7. Застосовувати заохочення і накладати стягнення на співробітників, які перебувають у підпорядкуванні офіс-менеджера, після узгодження з генеральним директором.

V. 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 компанії та/або збитку її іміджу.
3. Збереження документації, розголошення відомостей, що мають гриф «Конфіденційно» або «КТ».
4. Ігнорування правами, передбаченими цією інструкцією.
5. Порушення правил внутрішнього трудового розпорядку, виробничої і трудової дисципліни.

Дата

Підпис

3.2. Вимоги до офіс-менеджера щодо забезпечення ефективної роботи офісу

Якість та ефективність роботи апарату управління багато в чому визначаються вмінням офіс-менеджера зі знанням справи виконувати свої обов'язки, звільняти керівника від нераціональної витрати часу на виконання технічних функцій.

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 бухгалтерії та звітності.

Щодо стажу та досвіду, то від претендентів на посаду офіс-менеджера вищого рівня у великих компаніях, 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.

Кожна компанія 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 компанії, так і за її межами.

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

Офіс-менеджерові 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 офісу. Займаючи таке місце в компанії, 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 організаціях 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 організацій в оголошеннях про прийняття на роботу згадують також про такі базові якості, як працьовитість, спокій, чесність і надійність. Саме на ці базові якості звертають особливу увагу під час інтерв'ю або випробувального терміну. Крім того, офіс-менеджер повинен володіти професійною компетенцією, тобто мати професійні навички та вміння, необхідні для управління бізнесом.

3.3. Імідж офіс-менеджера

Е. Гофман визначив поняття *імідж* як *мистецтво управляти враженням*.

Імідж є найважливішим чинником успіху в професійній діяльності.

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

Імідж офісу – це образ, комплекс вражень, які справляють дизайн, стиль, клас та співробітники офісу на його відвідувачів.

Атрибутами іміджу офісу є:

- *цілісність стилю співробітників* – від прибиральниці до генерального директора; стиль стосується не лише зовнішнього вигляду, а й поведінки (стиль розмови по телефону секретаря, 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 компанії є необхідними «зв'язки з громадськістю» (паблік рилейшнз). Якщо його не буде, то компанія не знатиме, що громадськість від компанії хоче. Бізнес може здійснюватися лише в тому середовищі, яке відповідає потребам громадськості.

Здійснюючи зв'язки поза своїми межами, компанія робить прозорою свою власну культуру. Частиною іміджу компанії стає її 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 кожної окремо взятої компанії.

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.

Три стилі одягу

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

Консервативний стиль допоможе 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 хороші золоті або срібні 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 хороших годинника, обручки і відповідних запонок.

Стиль установлення відносин із торгівлею. 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 вашій фірмі. Вона не повинна радикально відрізнятись 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 виділяється 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 накрохмалена 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 покроя, 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 компанію.

Сучасні види візитівок

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 компанії та вид її діяльності. В оформленні таких візиток використовують фірмовий стиль компанії, 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 компанію: сферу діяльності, перелік послуг, контактні телефони, карту проїзду, адресу сайта, 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 окремий 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 Вашої організації або зазначати час роботи.

Вгорі візитки зазначається назва організації, де працює її власник, обов'язково – повна назва та організаційно-

правова форма. Під нею стисло зазначається основна діяльність або слоган компанії. Логотип організації повинен знаходитися у верхньому лівому куті, його не потрібно робити надмірно великим. У центрі візитної картки необхідно зазначати П. І. П/б власника, під ним, меншим шрифтом – займану посаду. Нижня частина візитки – місце для реквізитів організації, його краще відокремити жирною рисою. Тут обов'язково зазначають телефон (не потрібно зазначати більше двох номерів) та адресу організації (не забудьте про поштовий індекс), за бажанням, можна написати ще сайт та електронну скриньку.

4. Обмін візитками. Першим візитку вручає особа, молодша за віком, обов'язково правою рукою і лицьовим боком вгору. Візитку потрібно вручати на початку зустрічі. Якщо ви не застали в офісі потрібну людину, можна залишити візитку, в цьому разі загниє лівий верхній куточок (означає, що візитку передав особисто її власник). Носити візитки потрібно або у внутрішній кишені піджака, або в портфелі, використовуйте спеціальні візитниці. У жодному випадку не засовуйте візитки (як свої, так і чужі) в кишені брюк. У своєму кабінеті візитки краще тримати в спеціальній візитниці, яка буде завжди під рукою на вашому робочому столі.

Візитки можна створювати за допомогою програм: CorelDRAW, ВІЗИТКА 4.1, Майстер візиток 2.71, Візитка-онлайн та інших.

ТЕМА 4

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ СУЧАСНОГО ОФІСУ

*Все погане приходить саме,
а добре – необхідно організовувати.*
О. Ф. Балацький

- 4.1. Принципи ефективної організації роботи офісу.
- 4.2. Зонування офісного простору.
- 4.3. Організація робочого місця офіс-менеджера.
- 4.4. Програмні, апаратні й технічні засоби для роботи в офісі.

4.1. Принципи ефективної організації роботи офісу

Управлінська праця вимагає дуже ретельного підходу щодо організації роботи.

Правильна організація роботи починається з правильної організації робочого місця та культури спілкування, культури переговорів, вміння зосередитися на основному, відсіяти непотрібне і багато ще простих, але важливих правил.

Стосовно організації роботи офісу необхідно додержуватися таких правил:

Заздалегідь потрібно планувати розміщення робочого місця, щоб максимально уникнути незручностей, які негативно впливають на Ваш емоційний стан, знижують можливості правильної організації роботи. Наведемо перелік додаткових факторів, від яких залежить ефективність організації роботи:

– якщо є можливість самостійно визначитися з плануванням офісу (на стадії будівництва або реконструкції), заздалегідь складіть список необхідного обладнання, меблів (навіть під плановані закупівлі),

передбачте для цього необхідний простір, визначтеся з прокладанням комунікацій, розставленням і підключенням обладнання, розміщенням основних і допоміжних приміщень;

– якісне освітлення сприяє комфорту, а отже, ви зможете підійти до організації роботи більш зважено, але якщо робоче місце розміщене поряд із вікном, необхідно уникати прямих сонячних променів, протягів, а якщо вам не вистачає вікна поряд із робочим місцем – повісьте там яскраві фіранки або картину з гарним пейзажем;

– уникайте розміщення вашого кабінету поряд із туалетом, а також джерелами шуму.

Необхідно відзначити також принципи фен-шую. Термін «фен-шуй» перекладається як наука про енергію вітру і води, і відповідно до неї століттями створювався стародавній китайський спосіб життя в гармонії з енергіями живої землі. Фен-шуй додає додаткові енергетичні ресурси компаніям, що використовують його при оформленні офісів і виробничих приміщень.

Зазначимо основні принципи фен-шую:

1. Сидячи за робочим столом, ви повинні бачити вхідні двері.
2. Переконайтеся, що позаду вашого стільця немає ніяких проходів.
3. Розміщуйте ваш стіл так, щоб він не знаходився безпосередньо напроти входу в кімнату.
4. Усі проходи, які ви бачите зі свого робочого місця, повинні бути добре освітленими.
5. Пряме світло повинне бути спрямоване на вашу неробочу руку.
6. Помістіть матеріали, якими ви користуєтеся найчастіше, в межах досяжності зі стільця, що обертається.
7. Відрегулюйте висоту стільця так, щоб ваша робота перебувала на рівні, зручному для очей.

8. Поставте телефон із боку домінуючого вуха, тобто того, до якого ви притискаєте телефонну слухавку, а не з боку вашої домінуючої руки.
9. Розмістіть гасла з висловами, що надихають у межах хорошої видимості.
10. Захистіть ваше робоче місце від поглядів інших людей.
11. Переконайтеся, що ділянку, де розміщений ваш робочий стіл, можна за необхідності перетворити на зручне місце для спілкування.
12. Переконайтеся, що, перебуваючи на робочому місці, ви задієте всі п'ять органів чуття.
13. Оточіть себе предметами, колір яких вам приємний.
14. Поставте в офісі рослину в горщику і любуйтеся нею.
15. Використовуйте рослини, які добре очищають повітря.
16. Розмістіть розетки електричних приладів так, щоб вам не потрібно було нахилитися, аби дотягнутися до них.
17. Якщо ви хочете внести зміни в обстановку, переставте на інше місце двадцять сім предметів.
18. Внесіть особистий початок у ту частину офісного устаткування, якою ви користуєтеся найчастіше.
19. Прибирайте робоче місце в кінці кожного дня і стежте, щоб на поверхнях меблів та устаткування не було пилу.

4.2. Зонування офісного простору

Особливе значення для ефективної роботи офісу має його **зонування**.

Зонування офісу – це спосіб оптимізації умов існування працівника в офісі шляхом поділу території приміщення на зони, що мають різні функціональні призначення.

Характерними зонами для офісу є: робочі місця, приймальня, кабінет керівника, кімната переговорів, вхідна зона, зона очікування, різні службові приміщення тощо.

Чим грамотніше буде проведена робота щодо диференціації простору, тим ефективніше буде робота офісу. Вибір того чи іншого типу зонування залежить від конкретних завдань, виконуваних фірмою, від її організаційної структури і, власне, від культури самої компанії.

Розміщення робочих місць повинне бути проведене таким чином, щоб була забезпечена необхідна мобільність, а так само зручний і швидкий доступ до тих зон, які необхідні в процесі роботи.

Особливу увагу варто приділити представницькій зоні, особливо це стосується організацій, в яких яскраво виражена ієрархія. Сучасна тенденція керування розглядає керівника лідером усієї команди, тому він повинен бути якомога ближче до персоналу.

Проектуючи вхідну зону, необхідно приділити увагу тому, щоб і клієнти, і співробітники почували себе в ній комфортно. Так само необхідно подбати про її функціональність.

Ураховуючи сучасні тенденції та час, що проводиться за зустрічами, площа переговорних зон і приміщень повинна становити 20–30 % від усього наявного простору. Найкраще цей простір зробити трансформованим, що дозволить проводити в ньому навіть семінари, конференції та тренінги.

Так само, крім переговорних кімнат, можна обладнати спеціальні зони для спілкування, розміщувати їх краще близько до робочих місць. Для неформального спілкування з клієнтами краще виділити зону, в якій можна буде випити кави та обговорити спільні плани.

Службові приміщення можуть являти собою невеликі функціональні острівці зі зручним доступом для співробітників.

Зваживши важливість тієї чи іншої зони для конкретної фірми і проаналізувавши робочу ситуацію, можна домогтися оптимальної схеми зонування приміщення.

Незважаючи на комп'ютеризацію офісної роботи, багато компаній зберігають значну кількість паперової документації. Функціональне зонування офісу передбачає ефективні зони зберігання. Для цього: передбачаються спеціальні зони, а іноді – окремі приміщення. Для більш ефективного використання площі, що відводиться для архівного зберігання, пропонується система шаф, що складаються з розсувних елементів, які легко пересуваються по рейках. Якщо вага однієї секції перевищує певну норму, шафа забезпечується спеціальним приводом. За рахунок меншої кількості необхідних проходів ефективність зростає на 30 %.

Розглянемо основні види зон офісів:

Приймальня. Основні завдання цієї зони – зустріч і попереднє спілкування з клієнтом. Приймальня – аспект того, що бачить відвідувач, просуваючись углиб офісу. Стиль зони приймальні повинен гармоніювати із загальним дизайном офісу.

Кабінет керівника. Стиль кабінету визначається статусом (і смаком) його господаря. Прийнято виділяти три типи кабінетів: кабінет президента, кабінет топ-менеджера і кабінет менеджера.

Рівень президента. Штаб-квартира, або офіс президента компанії, – не одна кімната, а спеціально виділена частина офісного простору. Високий ранг керівника вимагає організації парадного кабінету, що відіграє представницьку роль. Завдання – адекватно представляти політику компанії.

Існує думка, що в переговорах усі учасники рівні, і символом цієї рівності є єдиний переговорний стіл і однакові для всіх крісла, на чолі столу – керівник.

Компромісний варіант – невелика брифінг-приставка до письмового столу президента компанії та великий стіл для переговорів у цьому ж кабінеті.

Рівень топ-менеджера. У кабінеті керівника, як і в кабінеті президента, ергономіка робочого місця не відіграє істотної ролі. Чим вищий ранг керівника, тим менше часу він проводить у своєму робочому кріслі. Вибір стилістики і форми меблів досить вільний і залежить від пристрастей і побажань господаря.

Рівень менеджера. Для кабінету цього рівня підходить невелике приміщення, зручне для тривалої роботи. Працездатність людини безпосередньо залежить від крісла, в якому вона сидить, тому основна вимога до офісного крісла – максимальна ергономічність.

Робоча зона. Два основних типи робочої зони рядових співробітників: класичний і відкритий офіси. Класичний (закритий) офіс складається з ізольованих кабінетів. Кабінет зазвичай відповідає функціональному підрозділу компанії – бухгалтерія, транспортна служба, оптовий відділ і т. д. Це найбільш поширений у нашій країні тип офісу. Відкритий офіс організується в досить великому приміщенні, не розділеному капітальними стінами.

Простір офісу структурується на функціональні зони меблями, стаціонарними та мобільними перегородками. Відсутність дверей і коридорів істотно економить площу офісу. Сьогодні під час планування робочої зони все частіше використовують змішаний тип офісу, при якому робочі місця для рядового персоналу знаходяться у відкритій зоні, а робочі місця керівників середньої та вищої ланки – в кабінетах.

При розміщенні декількох робочих місць у невеликому просторі необхідно розставляти меблі таким чином, щоб надати співробітникам можливість огляду робочого простору та відчуття «закритої спини».

Переговорна зона. Необхідність мати місце для нарад і переговорів продиктована як етикетом, так і міркуваннями конфіденційності.

Зона відпочинку. Сучасні керівники цінують у своїх співробітниках творчий підхід до роботи, комунікабельність, уміння працювати в команді. Новий погляд на роботу в офісі вимагає такого простору, який міг би стимулювати активність персоналу. Рекомендують для вирішення цього завдання організувати в офісі зону відпочинку. Її можна оформити декількома способами, виходячи з функціональних завдань. Найпростіший – приміщення, що використовується для короточасного відпочинку співробітників та інформаційного обміну. Таку кімнату найкраще розміщувати в найжвавішому місці офісу, на перетині потоків руху. Меблі – невеликого розміру столи і напівм'які стільці.

Найсучасніша і найбільш поширена модель зони відпочинку – приміщення, в якому можна відпочивати і працювати одночасно. Тут знаходяться столики для нарад (можна використовувати журнальні столи великих розмірів – 120, 140 см), зручні, але не надто м'які крісла (краще використовувати напівм'які модульні дивани і крісла), встановлена аудіо- та відеоапаратура, відведено місце для кави-брейків.

Офіс працює як злагоджений організм, кожна з його частин відповідає за певні завдання і доповнює іншу.

Усі рішення, що реалізуються під час роботи над проектом, ґрунтуються на матриці чотирьох форм роботи співробітника:

- занурення в індивідуальну роботу;
- взаємодія з колегами;
- соціальні зв'язки в колективі;
- навчання та обмін знаннями та досвідом.

При створенні робочих місць і загальних зон урахується баланс між індивідуальними («Я») і груповими («Ми») просторами (Структура «Я – Ми» в просторі офісу).

Сучасний офіс передбачає гармонійне поєднання загальних і персональних просторів, щоб заохочувати співпрацю (рис. 4.1).

Метою кожної організації є створення багатофункціонального офісу, що дозволяє людям працювати у будь-якому зручному для них місці, яке забезпечує внутрішній комфорт, турботу про здоров'я та оснащеному необхідною технікою й меблями для вирішення повсякденних завдань.

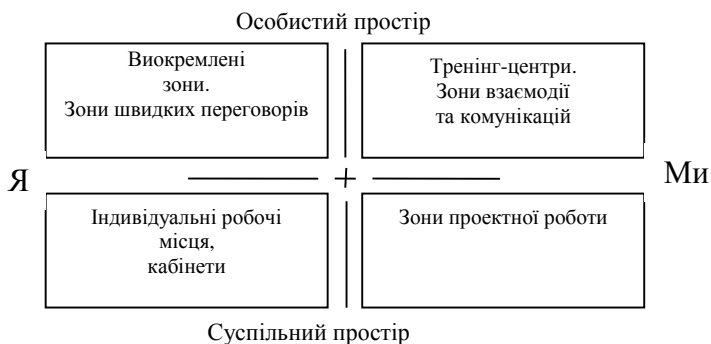


Рисунок 4.1 – Матриця зонування офісного простору

Я/Особистий простір належить одній людині, наприклад персональний кабінет або закріплений за ним робочий стіл.

Я/Спільний простір може використовуватися різними людьми впродовж дня для індивідуальної роботи, наприклад тимчасові робочі місця мобільних співробітників.

Ми/Спільний простір призначений для колективної роботи і може використовуватися різними людьми

впродовж дня, наприклад приміщення для переговорів і тренінг-класи, лаунж-зони, робочі кафе.

Ми/Особистий простір використовується для співробітництва, але призначений для окремої команди, наприклад проектної групи.

Матриця була розроблена на основі розуміння, що людям необхідний рівною мірою простір для індивідуальної «Я» (сфокусованої) роботи і співробітництва у групі – «Ми» роботи.

Функціональні особливості зон офісу:

Зона ресепшн. Громадське місце, що дозволяє відвідувачам і тимчасовим працівникам відчувати себе затишно і комфортно, мати можливість зорієнтуватися в офісі та використовувати час очікування продуктивно, не позбавляючи себе можливості сконцентруватися, познайомитися з інформацією про компанію, вирішити кілька робочих справ. ***Особливості зони:*** приймання та координація відвідувачів, приймання та відправлення кореспонденції, зона очікування.

Індивідуальні робочі місця. Простір, призначений для постійної роботи однієї особи і забезпечує користувачеві можливість концентрації, зберігання особистої інформації, розміщення речей згідно з її звичками та особливостями.

Особливості зони: робочі місця співробітників в Open-Space, кабінети в Open Space.

Зона переговорних і тренінг-класи. Простір в офісі, призначений для спільної (групової) роботи, в якому використовуються як стаціонарні, так і мобільні компоненти, що дозволяють здійснювати швидку реконфігурацію залежно від способів роботи (концентрація і спільна робота). ***Особливості зони:*** Стаціонарні кімнати для офіційних переговорів; гнучкі переговорні зони (можуть не мати окремих стін і скляних перегородок); зони для внутрішніх і неформальних переговорів, м'які зони.

Міні-простір. Простір в офісі, що допомагає людям більше спілкуватися, обмінюватися інформацією за допомогою неформального спілкування, яке виникає спонтанно і незаплановано. **Особливості зони:** місця для неформального спілкування; мультифункціональні кімнати для концентрованої роботи, дзвінків.

VIP-зона. Особливості зони: велика переговорна, зона керівника компанії, VIP-переговорна кімната.

Back office. Особливості зони: архівні зони, зони копіювальної техніки, їдальня для співробітників, гардеробні, підсобні приміщення.

Організація таких зон, їх довільна комбінація з урахуванням вимог і бізнес-завдань компанії дозволяє організувати підтримку всіх чотирьох форм роботи співробітників і створити багатофункціональний простір.

Світлове зонування офісу. Грамотно виконане світлове оформлення кабінету керівника офісу дуже важливе, тому що саме в цьому кабінеті вирішуються ключові питання фірми. Використання підвісних гіпсокартонних стель із компактними галогенними світильниками є найбільш удалим способом освітлення цього кабінету. Освітлення стель може бути декоративним, багаторівневим, світильники можна встановити як у горизонтальній, так і у вертикальній площині рівнів стелі. При використанні світлих тональностей оздоблювальних матеріалів кабінету такий спосіб помітно розширить розміри приміщення в сприйнятті.

Нижче наведений рекомендований список розмірів робочих місць для різних функцій на роботі (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Рекомендований список розмірів робочих місць для різних функціональних завдань

Тип приміщення	Функціональне завдання	Розподіл простору	
		м ²	фути квадратні
1	2	3	4
Закритий тип А	Часті зустрічі з більше ніж 4 особами та/або ті, що вимагають конфіденційності, безпеки, візуальної та акустичної конфіденційності. Типове завдання для депутатів міністерств	22,5	240
Закритий тип В	Часті зустрічі з більше ніж 2 особами та/або ті, що вимагають конфіденційності, безпеки, візуальної та акустичної конфіденційності. Типове завдання для помічників депутатів міністерств, директорів, керівних посад, відповідальних за районні (територіальні) та регіональні офіси і под.	13,9	150
Закритий тип С	Часті зустрічі з більше ніж 2 особами та/або ті, що вимагають конфіденційності, безпеки, візуальної та акустичної конфіденційності. Типове завдання для посад, які передбачають консультування, менеджмент персоналу чи інші чутливі ситуації, що вимагають візуальної та акустичної конфіденційності	9,3	100
Відкритий тип D	Концентрована ресурсомістка паперова робота: складання інформації, читання, писання, аналіз, розрахунки, посилення на багато джерел матеріалів. Дозволений для ручних та автоматизованих редакційних функцій. Типове завдання для управлінського, професійного й технічного персоналу	9,3	100
Відкритий тип Е	Багатозадачна паперова інтенсивна робота: телефонна робота, набирання тексту, заповнення, сортування документів, робота з поштою, редагування, операційне обладнання, складання розкладу, приймання людей. Типове завдання для секретарів та адміністративного підтримувального персоналу	6,5	70
Відкритий тип F	Специфічна, цілеспрямована робота, зосереджена на введенні даних в електронні ЗМІ. Типове завдання для персоналу канцелярії та введення даних	4,5	50

Використання цих розмірів робочих місць забезпечить ефективне планування робочого простору в межах

будівельних сіток і забезпечить гнучкість у разі майбутніх організаційних змін.

Нижче наведений список рекомендованих норм планування простору для офісних підтримувальних функцій.

Таблиця 4.2 – Рекомендовані норми планування простору для офісних підтримувальних функцій

Підтримувальний простір	Типовий розподіл площі. Функціональне завдання
1	2
Шафа для зберігання документів	Дозволяється 1 кв. метр (11 кв. футів) на кожен шафу для зберігання документів
Шафа для зберігання планів	Дозволяється 1,5 кв. метра (15 кв. футів) на кожен шафу для зберігання планів
Полиця для зберігання, складські приміщення	Дозволяється не більше від 1 кв. метра (10 кв. футів) на кожен полицю або вільне зберігання, або зберігання в складських приміщеннях
Площа для копіювання	Дозволяється 5 кв. метрів (50 кв. футів) для стандартного вального обладнання, що включає зберігання паперу та робочий простір
Загальна робоча площа	Дозволяється не більше 5 кв. метрів (50 кв. футів) для спільних і окремих робочих просторів для таких функцій, як сортування пошти, комп'ютерного обладнання і машин та ін.
Довідкова бібліотека	Дозволяється більше 1 кв. метра (10 кв. футів) на одну полицю». Дозволити 5 кв. метрів (50 кв. футів) на кожен читальний чи письмовий стіл
Локальна мережа, комп'ютерний зал	Виділення простору визначається на індивідуальній основі з урахуванням місця, що займає обладнання, та інших функціональних вимог
Кімната першої допомоги	Кімнати першої допомоги надаватимуться на основі правил відповідно до закону про безпеку. Для будинків з декількома відділами простір кімнати для надання першої допомоги виділено на основі кількості FTEs у кожному відділі
Куточок приймання	Виділення простору ґрунтується на функціональних потребах, тобто потоку відвідувачів та клієнтів, вимог безпеки, приймальної діяльності та ін.

Продовження таблиці 4.2

Підтримувальний простір	Типовий розподіл площі. Функціональні задачі
1	2
Кімнати тиші	Дозволити 1 кімнату тиші, площею 9,3 кв. метра (100 кв. футів) на кожні 10 відкритих робочих місць
Конференц-зали	Для зустрічей 4 або 5 осіб дозволяється 11,15 кв. метра (120 кв. футів). Для зустрічей 6 або 7 осіб дозволяється 13,9 кв. метра (150 кв. футів). Для зустрічей 12 осіб дозволяється 22,3 кв. метра (240 кв. футів)
Лічильник кави/затишний куточок	Дозволяється 1 лічильник кави на 1,16 кв. метра (12,5 кв. фута): на кожен 30-FTE або на поверх, де кожен відділ має не менше ніж 30-FTE

4.3. Організація робочого місця офіс-менеджера

Організація роботи офіс-менеджера забезпечується відповідним робочим місцем.

Робоче місце офіс-менеджера – це просторова зона, облаштована необхідними матеріальними засобами й технікою і певним чином організована, в якій здійснюється трудова діяльність менеджера (тобто це місце, де виконує роботу менеджер).

Організація робочого місця офіс-менеджера – це сукупність заходів щодо устаткування робочого місця засобами і знаряддями праці та їх розміщення у визначеному порядку.

Чинники, що визначають виробниче середовище:

- **соціально-економічні** – включають законодавчу і нормативно-правову базу, що регламентує умови праці;
- **психофізіологічні фактори** – обумовлені конкретним змістом трудової діяльності, характером праці (фізичне і нервово-психічне навантаження, монотонність, темп і ритм праці);

- **санітарно-гігієнічні умови** – визначають зовнішнє виробничє середовище (температура повітря, шум, вібрація, освітлення тощо), а також санітарно-побутове обслуговування на виробництві;
- **естетичні** – сприяють формуванню позитивних емоцій у працівника (архітектурне, конструкторське, художнє оформлення інтер'єру, обладнання, оснащення, виробничий одяг тощо);
- **соціально-психологічні фактори** – характеризують взаємовідносини в трудовому колективі і створюють морально-психологічний клімат.

Міжнародна організація праці виділяє десять груп факторів виробничого середовища, що впливають на працездатність людини:

- **фізичне зусилля**, передбачає пересування або підтримування вантажів, зусилля натиску на предмет праці тощо. Виділяють такі його рівні: незначне, середнє, важке і дуже важке;
- **нервовє напруження**, визначається складністю розрахунків, високою відповідальністю, інтелектуальним навантаженням, особливими вимогами до точності, небезпекою для життя тощо. Нервовє напруження може бути незначним, середнім і підвищеним;
- **темп роботи**, визначає кількість трудових рухів за одиницю часу. Він може бути помірним, середнім, високим;
- **робоче положення** визначається положенням тіла людини щодо засобів виробництва. Розрізняють обмежене, незручне, незручно-обмежене і дуже незручне положення;
- **монотонність** роботи полягає у багаторазовості повторення одноманітних короткочасних операцій, може бути незначною, середньою і підвищеною;

- **температура, вологість, теплове випромінювання в робочій зоні.** Виділяють незначну, підвищену (знижену), середню, високу, дуже високу стадії впливу;
- **забрудненість повітря** визначається вмістом домішок у повітрі та їх впливом на організм людини. Забрудненість повітря має п'ять ступенів: незначний, середній, підвищений, сильний, дуже сильний;
- **виробничий шум.** Частота шуму визначається в герцах, сила шуму – в децибелах. Розрізняють помірний, підвищений і сильний шум;
- **вібрація, обертання, поштовхи** на робочому місці можуть бути підвищеними, сильними, дуже сильними;
- **освітленість у робочій зоні** визначається в люксах, має два рівні: недостатня і погана, або осліплювана.

Раціональне планування робочого місця повинне забезпечувати найкраще розміщення знарядь і предметів праці, не допускати загального дискомфорту, зменшувати втомлюваність працівника, підвищувати його продуктивність праці. Площа робочого місця повинна бути такою, щоб працівник не робив зайвих рухів і не відчував незручності під час виконання роботи. Важливо мати також можливість змінити робочу позу, тобто положення корпусу, рук, ніг. Проте доцільно виключати або мінімізувати всі фізіологічно неприродні і незручні положення тіла.

Проведені дослідження свідчать, що під час раціональної організації робочих місць продуктивність праці зростає на 15–25 %.

Організація робочого місця менеджера повинна здійснюватися відповідно до таких вимог:

1. Технічні вимоги – враховуючи нормативи робочої площі для різних категорій службовців, необхідно запроєктувати простір для безпосередньо робочого місця, для устаткування, а також проходів.

Загальні норми площі робочих місць службовців можуть бути лише орієнтиром при організації та плануванні робочих місць, оскільки вони не враховують всієї різноманітності умов роботи працівників різних професій. Тому набагато зручніше використовувати для визначення необхідної площі робочого місця у кожному конкретному випадку сумарний метод розрахунку, в якому окремо враховується площа будь-якої з вищеперелічених трьох частин робочого місця:

$$P_{\text{заг}} = P_{\text{п}} + P_{\text{о}} + P_{\text{пр}}, \quad (4.1)$$

де $P_{\text{заг}}$ – вся площа робочого місця; $P_{\text{п}}$ – площа, необхідна для роботи і пересування співробітника; $P_{\text{о}}$ – площа, що займає оснащення; $P_{\text{пр}}$ – площа проходів.

При такому методі підрахунку можна врахувати також необхідну площу для відвідувачів, а в деяких випадках – і для устаткування, що використовується колективно. При використанні сумарного способу розрахунок проводиться відповідно до нормативів на окремі елементи робочого місця.

2. Ергономічні (грец. ergon робота + nomos закон) вимоги – виробниче середовище повинне бути максимально пристосованим до людини, його фізичної, фізіологічної й естетичної природи, тобто габарити меблів і устаткування встановлюються відповідно до вимог антропометрії.

3. Гігієнічні вимоги визначають умови життєдіяльності та працездатності людини у процесі взаємодії з технікою і середовищем; показниками є рівень освітлення, температура, вологість, шум, вібрація, токсичність, загазованість тощо.

4. Антропометричні вимоги визначають відповідність конструкцій техніки антропометричним характеристикам людини (зріст, розміри тіла та окремі рухи ланки).

Показниками є раціональна робоча поза, оптимальні зони досягнення, раціональні трудові рухи.

5. Фізіологічні та психофізіологічні вимоги визначають відповідність техніки і середовища можливостям працівника щодо сприйняття, оброблення інформації, прийняття і реалізації рішень.

6. Інформаційні вимоги охоплюють комплекс заходів щодо інформаційного забезпечення робочого місця. Робочі місця менеджерів повинні бути оснащені засобами адміністративного зв'язку, засобами складання, копіювання, збереження і пошуку текстових та інших документів, виконання креслярських робіт, засобами обчислювальної техніки, іншими технічними засобами і пристроями. Робоче місце менеджера повинне бути укомплектоване також необхідними засобами настільної оргтехніки і канцелярським приладдям.

7. Естетичні вимоги відображають відповідність зовнішнього вигляду, дизайну, інтер'єру, кольору фарби або шпалер, наявності квітів до призначення приміщення. Головна вимога щодо оформлення інтер'єру робочого місця менеджера – це об'ємно-просторова єдність усіх його складових: планування й архітектурно-будівельного оформлення кімнати, робочих меблів, устаткування, іншого оснащення.

8. Економічні вимоги можна охарактеризувати таким чином: ефект від діяльності працівника на робочому місці повинен перевищувати витрати на устаткування та обслуговування робочого місця і працівника.

Організація робочого місця передбачає:

- правильне розміщення робочого місця у виробничому приміщенні;
- вибір ергономічно - обґрунтованого робочого положення, виробничих меблів з урахуванням антропометричних характеристик людини;

- раціональне компонування обладнання на робочих місцях;
- урахування характеру та особливостей трудової діяльності.

Загальні принципи організації робочого місця:

- на робочому місці не повинно бути нічого зайвого. Усі необхідні для роботи предмети повинні бути поряд із працівником, але не заважати йому;
- ті предмети, якими користуються частіше, розміщуються ближче, ніж ті предмети, якими користуються рідко;
- предмети, що беруть лівою рукою, повинні бути зліва, а ті предмети, що беруть правою рукою, – справа;
- якщо використовують обидві руки, то місце розміщення пристосувань вибирається з урахуванням зручності захоплення його двома руками;
- робоче місце не повинно бути захарашеним;
- організація робочого місця повинна забезпечувати необхідну оглядовість.

Статичні напруження працівника в процесі праці пов'язані з підтриманням у нерухомому стані предметів і знарядь праці, а також підтриманням робочої пози.

Робоча поза – це основне положення працівника у просторі: зручна робоча поза повинна забезпечувати стійкість положення корпусу, ніг, рук, голови працівника під час роботи, мінімальні затрати енергії та максимальну результативність праці.

Найпоширенішими у процесі праці є пози сидячи і стоячи. Проектуючи робоче місце, потрібно враховувати, що під час виконання роботи з фізичним навантаженням бажана поза стоячи, а при малих зусиллях – сидячи.

Робоча поза стоячи втомлює людину більше, ніж сидячи. Вона вимагає на 10 % більше енергії, спричиняє підвищення артеріального і венозного тиску крові,

розширення вен на ногах, пошкодження стоп, викривлення хребта.

Під час роботи сидячи нижня частина корпусу розслаблена, а основні статичні навантаження припадають на м'язи шиї, спини, таза, стегон. Неправильна сидяча поза може викликати застій крові в ногах, а якщо виконується великий обсяг роботи для пальців рук – запалення суглобів.

Загальні вимоги до організації робочого місця:

Монітор комп'ютера повинен знаходитися на відстані 50–60 см від очей і на такій висоті, щоб не було потреби нахилити голову чи сповзати зі стільця.

Згідно з фен-шуй робочий стіл повинен обладнаний таким чином:

- центр столу вважається зоною кар'єри, повинен бути вільним, символізує необмежені можливості; там або неподалік можуть бути монітор і клавіатура; праворуч від центра – зона творчості; тут накопичуються опрацьовані матеріали;
- ліворуч від центра – зона здоров'я, це – місце для паперів, які ще потрібно опрацювати; ця ліва купка паперів повинна перевищувати вище згадану раніше праву;
- правий ближній кут столу вважається зоною допомоги і захисту; там повинен розміщуватися телефон;
- правий дальній кут столу – це зона відносин; це місце для сімейної фотографії;
- лівий ближній кут столу вважається зоною знань; це місце для довідників;
- лівий дальній кут столу – це зона багатства; її можна прикрасити скарбничкою чи грошовим деревом.

4.4. Програмні, апаратні та технічні засоби для роботи в офісі

В умовах ведення сучасного бізнесу жодна фірма, навіть найменша, неспроможна уникнути такої оргтехніки, як комп'ютер, принтер, засоби зв'язку. Надійна та зручна оргтехніка – одна з мінімальних умов успішної діяльності як персоналу, так усієї організації загалом.

Офісна організаційна техніка – це всі технічні засоби, що використовуються для зберігання, пошуку, передавання та оброблення інформації в умовах сучасного офісу, що полегшує та прискорює паперове діловодство та адміністративно-управлінську діяльність.

Організаційна техніка складає матеріальну базу прогресивних систем управління.

Слабке використання оргтехніки призводить до зниження продуктивності праці та ефективності роботи управлінського персоналу, до неприпустимих затримок під час вирішення оперативних питань, що спричиняє прийняття неправильних рішень через відсутність необхідної інформації і решту негативних наслідків.

Розпочинаючи оснащення офісу різною технікою необхідно пам'ятати, що у приміщенні офісу повинні перебувати ті предмети, що потрібні для вас і ваших співробітників підприємства у процесі роботи.

Придбання засобів оргтехніки повинне бути продиктоване, насамперед, міркуваннями її доцільності та повинне бути спрямоване на максимальну ефективність роботи з урахуванням корисної площі приміщення, відведеного під офіс.

Проаналізуємо приблизний комплект технічної й організаційної техніки для оснащення робочого місця офіс-менеджера підприємства малого середнього бізнесу.

На робочому місці повинен розміщуватися: персональний комп'ютер; принтер; сканер; копіювальний апарат (ксерокс); телефони внутрішнього і зовнішнього зв'язку; автовідповідач, оснащений диктофоном; машина для знищення документів (шредер); факсимільний апарат.

Бажано всю оргтехніку розмістити таким чином, щоб був зручний підхід до неї та можливість зручного користування.

Планування технічного оснащення робочих місць вважається раціональним відповідно до ергономічних вимог, якщо дотримуватися таких основних правил:

- робочі місця повинні перебувати відповідно до технологічних процесів забезпечення і оброблення документів;
- шафи і картотеки повинні розміщуватися з максимальною зручністю підходів до них;
- природне освітлення повинне падати на робочі місця зліва чи спереду, необхідно виключати вплив вуличних подразників;
- необхідно забезпечувати вільний і безпечний доступ до місць вмикання в мережу засобів оргтехніки;
- варто виключати несприятливий вплив теплового випромінювання від опалювальних установок.

До офісної техніки чи оргтехніки у широкому розумінні можна віднести будь-які прилади, обладнання, технічні інструменти та пристрої, машини, меблі тощо, починаючи з олівців і ножики для застругування олівців та закінчуючи обчислювальними машинами і системами.

У буквальному розумінні під оргтехнікою розуміють лише технічні засоби, що використовуються для зберігання, пошуку, передавання та оброблення інформації в умовах сучасного офісу, що полегшує та прискорює паперове діловодство та адміністративно-управлінську діяльність.

Праця у будь-якому офісі потребує різних технічних приладів, що істотно полегшують і прискорюють трудовий процес. У зв'язку з цим кожен працівник насамперед повинен мати чітке уявлення про комп'ютери, системи зв'язку та їх різновиди, друковані і копіювально-розмножувальні засоби.

Офісне устаткування можна класифікувати на такі основні групи:

1. Комп'ютери та електронні засоби комунікації.
2. Друковане та копіювальне устаткування.
3. Засоби оброблення документів.
4. Демонстраційна відеотехніка.
5. Системи зв'язку.
6. Системи безпеки.

Комп'ютери та електронні засоби комунікації зазвичай є у кожному сучасному офісі. Залежно від специфіки роботи офісу складові комплектуючих елементів такого устаткування різняться залежно від завдань, які потрібно вирішувати як в рамках кожного робочого місця, так і загалом в усьому офісі та у його філіях.

Для кожного окремого випадку – це своя інформаційно-обчислювальна система за допомогою комп'ютерів, терміналів, серверів і навіть засобів, що забезпечують їх взаємозв'язок між собою.

Офісний персональний комп'ютер відрізняється від ігрового як діловий костюм від вбрання фокусника – строгість і витриманість проти строкатої вишивки.

Перша найважливіша характеристика, яку повинен мати ПК, – це надійність.

Після надійності – ергономічність – один із важливих критеріїв для офісних та інших комп'ютерів. Адже офісний комп'ютер повинен бути передусім безшумним та займати якнайменше місця.

До основних технічних пристроїв типового персонального комп'ютера належать системний блок та його внутрішня будова – монітор, клавіатура, графічний показник «мишка» та акустичні системи. Цей комплект називається мінімальною конфігурацією персонального комп'ютера.

Системний блок – це блок, де міститься усе необхідне для роботи комп'ютера та, звісно, системна програма (система), тому він так і називається.

Монітор призначений для виведення текстової та графічної інформації на екран. Це пристрій відображення візуальної (зорової) інформації.

Монітор для сучасного офісу – це 17 – 21-дюймовий LCD-дисплей, що має чудову якість зображення для комфортної роботи (1024×768). Такі монітори забезпечують:

- компактність порівняно з моніторами з урахуванням електронно-променевої трубки найостанніших моделей;
- безпеку, бо такі монітори мало нагріваються під час роботи та поглинають набагато менше озону;
- ергономіку, тому що зображення на екрані монітора чітке, отже, очі користувачів менше втомлюються;
- невисоку ціну, LCD-монітор сьогодні не розкіш, а засіб візуального відображення інформації.

Клавіатура – автономний пристрій, призначений для введення символів.

Графічний показник – «мишка» – призначений для введення графічної інформації на комп'ютер. Нині найбільш поширеними стали оптико-механічні, оптичні та лазерні мишки.

Акустичні системи призначені для перетворення аудіосигналів у звукові сигнали, відтворювані звуковими колонками.

В основу роботи комп'ютерів покладено принцип керування, який здійснюється тому, що виконується дія у заздальгідь заданій програмі.

Програмне забезпечення – сукупність програм, процедур і навіть документації, що використовується для функціонування системи оброблення даних.

Програмне забезпечення поруч із апаратними засобами – це найважливіша зі складових інформаційних технологій, до якої входять комп'ютерні програми розвитку й дані, призначені для вирішення певного кола завдань, що зберігаються на машинних носіях.

Програмне забезпечення прийнято розподіляти **за способом поширення та ефективного використання на комерційне, відкрите і вільне.**

Вільне програмне забезпечення може поширюватися, встановлюватися і використовуватися на будь-яких комп'ютерах вдома, в офісах, школах, ВНЗ, і навіть комерційних установах без обмежень.

За призначенням програмне забезпечення поділяється на системне, прикладне та інструментальне.

Прикладні програмні засоби забезпечення управлінської діяльності класифікуються таким чином:

- системи підготовки текстових документів;
- системи оброблення фінансово-економічної інформації;
- системи управління базами даних;
- особисті інформаційні системи;
- системи підготовки презентацій;
- системи управління проектами; експертні системи і системи підтримки ухвалення рішень;
- системи інтелектуального проектування і вдосконалення систем управління;
- інші системи.

Програми, що залишаються у пам'яті після вмикання комп'ютера називаються резидентними. Широта

функціональних можливостей комп'ютера залежить безпосередньо від типу наявної ОС, системних засобів і взаємодії «людина – програма – устаткування».

Операційна система (ОС) – резидентна програма, що автоматично запускається після вмикання в мережу. ОС керує роботою всіх пристроїв комп'ютера, здійснює діалог із користувачем і запускає використання інших програм.

У свою чергу, глобальні мережі дають можливість як обмінюватися поштою, так й брати участь у різних конференціях, одержувати новини за будь-якою цікавою для вас тематикою.

Існує три основних способи комп'ютерів обмінюватись інформацією: безпосередній зв'язок, через асинхронний порт; зв'язок із використанням модема; зв'язок через локальні мережі.

Основним пристроєм введення текстової та графічної інформації є сканер.

Сканером називається пристрій, що дозволяє вводити безпосередньо з паперового носія чи плівки до комп'ютера зразки зображень, які розпізнаються у вигляді тексту, малюнків, слайдів, фотографій та іншої графічної інформації.

Засоби зв'язку:

Телефонна мережа – це найбільш поширений тип оперативного зв'язку. Абонентами мережі можуть бути як фізичні особи, так і юридичні: офіси, підприємства міста та організації.

Факсимільний зв'язок – це процес дистанційного передавання нерухомих зображень тексту з паперових аркушів відправника на паперові аркуші одержувача.

Системи відеоконференцій. Нині є кілька видів продуктів, що забезпечують адекватну підтримку проведення відеоконференцій залежно від виду бізнес-завдань компанії та орієнтацій на ту чи іншу групу

користувачів. Із погляду на оснащення устаткуванням рішення з організації відеоконференцій поділяють на два типи: настільні – устаткування встановлюється на робочому столі співробітника, та індивідуальні – організовані в окремі, спеціально обладнані кімнати.

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

Інформацію, подану на електронний документ, можна зчитати лише за наявності відповідних електронно-обчислювальних машин, тобто сучасної оргтехніки.

Із електронним документом тісно пов'язане поняття «електронно-цифрової підпис».

Електронно-цифровий підпис – вид електронного підпису, одержаного за результатом криптографічного перетворення набору електронних даних, що додається до цього набору або логічно з ним поєднується і дає можливість підтвердити його цілісність та ідентифікувати підписувача. Електронно-цифровий підпис накладається за допомогою особистого ключа та перевіряється за допомогою відкритого ключа.

Надійний засіб електронного цифрового підпису – засіб електронного цифрового підпису, що має сертифікат відповідності або позитивний експертний висновок за результатами державної експертизи у сфері криптографічного захисту інформації.

Роль інформаційного забезпечення для управління підприємницькою та комерційною діяльністю постійно зростає. Поряд із швидким зростанням обсягів необхідної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень все гострішою стає проблема швидкого пошуку та оброблення потрібної інформації.

Інформаційні технології в площині управління організацією повинні забезпечувати:

- підвищення ефективності функціонування та зростання мобільності керівного та адміністративно-управлінського персоналу;
- зростання інформаційного забезпечення осіб, які приймають відповідальні рішення;
- підвищення якісного та інтелектуального рівня культури персоналу та організації в цілому;
- вчасну та повну інформованість про можливості нових інформаційних технологій із метою їх удосконалення.

ТЕМА 5 БЕЗПЕКА ДІЯЛЬНОСТІ ОФІСУ

Праця, подібна до сну, є засобом насолоди і збереження здоров'я.

Йоганн Август фон Ейнзідель

- 5.1. Небезпечні чинники, що впливають на працівників та відвідувачів офісу.
- 5.2. Впровадження принципів «зеленого офісу» в контексті підвищення безпеки діяльності офісу.
- 5.3. Захист від офіс-аферистів.

5.1. Небезпечні чинники, що впливають на працівників та відвідувачів офісу

Правильна організація робочого місця – важлива умова збереження здоров'я, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

Природа не пристосувала людину для тривалої роботи в офісі, в сидячому положенні, наприклад, перед комп'ютером.

Статистика свідчить про дані:

2 % офісних службовців працюють на місцях, що відповідають вимогам ергономіки.

47 % усіх робочих місць лише частково відповідають вимогам ергономіки.

51 % робочих місць не відповідають вимогам ергономіки.

Дані, наведені вище, щодо робочих місць офіс-менеджерів є дуже тривожними. Велика кількість службовців сидять неналежним чином, тобто без будь-якого торкання бильця стільця, з підігнутими ногами або не мають можливості зручно поставити ноги на підлогу.

Основними факторами, що негативно впливають на здоров'я людини під час роботи за комп'ютером є таке:

1. Тривала гіподинамія. Зігнуті лікті, коліна, шия і кисті рук у сукупності з непідтримуваним попереком і шиєю призводять до порушення циклу кровообігу, напруження м'язів і, як наслідок, повільно викликають розвиток хронічних захворювань, найбільш поширені з яких, – остеохондроз хребта, синдром пошкодження каналу зап'ястя, захворювання ревматичного характеру і т. д.
2. Дискомфорт у ділянці очей, печія, затуманення зору, головний біль, біль під час руху очей.
3. Тривалі повторювані одноманітні рухи. Тут шкідлива не тільки втома тих груп м'язів, які ці рухи виконують, але і психологічна фіксація на них.
4. Світлове, електромагнітне та інше випромінювання (переважно монітора).
5. Довге перебування у замкнутому або задушливому приміщенні.

Трапляються випадки, де офіс взагалі не має жодного вікна. Такі ситуації можливі не лише у бункерах (тобто десь у підземеллі), а й в офісах, що височіють над землею поверхнею.

Психотерапевти стверджують, що перебування впродовж 8–10 годин у закритому просторі (тобто в офісі без вікон) негативно впливає на людину. Можуть виникати проблеми невротичного характеру – починаючи від розвитку клаустрофобії до швидкої втоми.

Психотерапевти рекомендують частіше виходити впродовж робочого дня на вулицю. Якщо такої можливості немає, то доцільно через 2–3 години робити маленьку перерву, під час якої закрити очі і уявити, що ж саме відбувається зараз на вулиці.

Ситуацію можна виправити і за допомогою дизайну. Світлі тони візуально збільшують розмір безвіконного приміщення. Наявність акваріуму і рослин певною мірою є заміною вікон. У безвіконному приміщенні необхідно обов'язково встановити кондиціонер для забезпечення постійного надходження свіжого повітря.

До **фізичних** небезпечних та шкідливих факторів варто віднести:

- рухомі машини та їх рухомі частини,
- запиленість, загазованість повітря,
- підвищена чи знижена температура повітря, матеріалів, обладнання;
- підвищені рівні шуму, вібрації, ультразвуку, інфразвукових коливань;
- підвищений чи знижений барометричний тиск і його різкі зміни;
- підвищений рівень іонізуючих випромінювань, напруги в електромережі, статичної електрики, електромагнітних випромінювань, напруженості електричного і магнітного полів;
- відсутність чи брак природного світла, знижена контрастність, блискотливість, пульсація світла;
- підвищені рівні ультрафіолетової та інфрачервоної радіації;

- гострі краї, шершавість, задирки на поверхні заготовок, інструментів і обладнання;
- розміщення робочого місця на значній висоті відносно землі (підлоги);
- невагомість.

До *хімічних* небезпечних та шкідливих факторів відносять:

- токсичні;
- подразнювальні;
- канцерогенні;
- мутагенні речовини і т. д.

До *біологічних* небезпечних та шкідливих факторів належать патогенні мікроорганізми та макроорганізми.

До *психофізіологічних* небезпечних та шкідливих факторів належать фізичні та нервово-психічні перевантаження.

5.2. Упровадження принципів «зеленого офісу» в контексті підвищення безпеки діяльності офісу

Зелений офіс (ЗО) – це принцип управління офісом, що дозволяє зменшити його негативний вплив на довкілля шляхом максимального збереження ресурсів й енергії та зменшення кількості відходів.

Цікавим є досвід зарубіжних відомих компаній та університетів у частині впровадження принципів зеленого офісу.

Серед зусиль урядових структур щодо застосовування принципів зеленого офісу варто окремо виділити програми урядів Великої Британії та Канади.

Великобританія займає одне з провідних місць у світі щодо поширення концепції «зеленого офісу». Високий рівень екологічної освіти, а також активність людей і впевненість у впливовості та значущості рішень і

поведінки кожного індивіда для поліпшення стану довкілля, а також турбота про наступні покоління дають стимул і підґрунтя до поширення принципів «зеленого офісу».

Активним у Великобританії є зараз будівництво нових житлових масивів, де кожна новобудова-будинок є прикладом зеленого офісу. Уряд Сполученого Королівства визначив: «До 2016 року всі споруджені у Сполученому Королівстві будинки повинні бути екологічно збалансованими, при цьому практично не утворюючи викидів CO₂ в атмосферу», крім того, звернули увагу на обов'язковість відповідності до стандартів електрозбереження. Використання енергозбережної техніки є обов'язковим не лише для нових будівель, а й для старих.

У Канаді діє державна програма із сортування твердих побутових відходів BELL CANADA'S ZERO WASTE PROGRAM. На початку роботи для проекту було обрано один будинок у Етобікоке, Онтаріо. Ця модель безвідходного життя показала, що це є і економією коштів. На цей момент програма поширена на територіях навколо всього озера Онтаріо і за межами. Вона передбачає сортування відходів великої кількості найменувань, а також створення компостних ям для органічних відходів, проведення роз'яснювальної роботи, зустрічей та розроблення інструкцій для впровадження ЗО.

Робота із долучення до ідеї впровадження принципів зеленому офісу поділена на три етапи. Перший – це збирання інформації, її оброблення та друкування результатів і звітів. Другий етап передбачає працю над безпосереднім впровадженням усіх ідей та проектів. Останній – діяльність спрямована на поширення ідеї зеленого офісу, створення реклами шляхом друкування статей та проведенням різноманітних заходів.

Серед приватних компаній активно використовують принципи «зеленого офісу» такі компанії, як: Херох, Yahoo, Canon та Adidas.

Компанія Ксерокс понад десятиліття працює, впроваджуючи безвідходні технології та мінімізуючи утворення токсичних відходів в життєвому циклі продукції. Одним із шляхів упровадження є розроблення та додержання вимог до постачальників продукції, яка теж повинна містити мало відходів. Більше того, компанія розробляє технологію випуску продукції з урахуванням впливу на довкілля та з огляду на заощадження коштів, використовуючи екологічне маркування та друкування звітів про вплив на довкілля діяльності компанії, відповідає вимогам двох екологічних маркувань «ENERGY STAR» та «Environmental Choice». Тому на сьогодні продукція компанії Ксерокс є більш успішною щодо конкуренції із аналогами інших великих компаній.

Компанія Canon одержала сертифікат ISO -14001 ще у 1995 році. Це свідчить про якість продукції та високий розвиток системи екологічного менеджменту. Ще у 1988 році компанія почала впроваджувати нову філософію розвитку компанії. Її основним завданням є перетворення компанії на екологічно дружню, щоб і продукція, і сам процес виготовлення завдавав якнайменшої шкоди довкіллю.

Під час виготовлення продукції прораховують енергоефективність. У 2005 році продукція Canon одержала маркування Green Mark, що свідчить про енергоефективність та можливість вторинного перероблення деталей, а також зменшення впливу на довкілля при виготовленні цього продукту. Компанія впроваджує нові технології, що зменшують викиди CO₂.

Використання принципів зеленого офісу компанія досягає завдяки поширенню екологічної освіти серед

робочого колективу. Це вдалося також зробити завдяки проведенню семінарів, лекцій і тренінгів. Після кожного заходу проводиться тестування, де працівник повинен правильно відповісти більше ніж на 80 % запитань.

Німецька компанія Adidas, що є одним із світових лідерів із виробництва спортивного одягу, також стала на шлях екологічно дружньої компанії. Мотивом цього нововведення є розуміння нового фактора впливу на розвиток бізнесу в умовах жорсткої конкуренції, а саме вплив на довкілля. Кожен офіс компанії сортує відходи, ефективно використовує електроенергію та воду. Такі правила поведінки є обов'язковою складовою культури кожного працівника.

Кожного року відділ екологічного менеджменту звітує за роботу компанії за рік, де показані результати запровадження політики компанії на зменшення впливу на довкілля.

Світова Інтернет компанія Yahoo також вирішила запровадити принципи 3О. Першими кроками на цьому шляху стала заміна частини серверів (а їх 100 000 у всьому світі) на енергозбережні, використання енергії гідроелектростанцій і запровадження автоматичної системи охолодження. Компанія Yahoo з 14 травня 2007 р. розпочала незвичайну рекламну програму, що сприятиме поширенню інформації про стан довкілля, а також про нові зелені технології.

Серед університетських ініціатив найуспішнішими та найвідомішими є ініціативи навчальних закладів США.

У США принципи 3О стали поширеними серед університетів, коледжів та шкіл.

Яскравими є приклади й індивідуальних університетів. Найкращий університет США – Гарвард – запровадив принципи 3О у себе. Ще на самому початку у 1999 році міжфакультетська група студентів почала обговорювати

ідею зеленого кампусу. До кінця року вони провели презентацію зеленого кампусу університету Австралії. Після цього була створена робоча група, яка розробила проект зеленого кампусу для Гарвардського університету.

Ініціатива почала роботу у 2000 році, вигравши грант за свою роботу. Через 5 років вдалося запровадити зелений кампус у Гарварді, використавши в 5 разів менше коштів на впровадження, ніж витрачали би без змін, при цьому істотно зменшивши вплив на довкілля.

На сьогодні в Гарварді працює комітет, складений з 14 членів робочого штабу та 40 студентів, які є представниками різних факультетів. Їх робота – це розроблення все нових і нових методів для економії коштів та зменшення впливу на довкілля. Гарвард став моделлю зеленого кампусу не лише на місцевому та регіональному рівнях, а й на міжнародному. Постійно проводиться обмін інформацією та досвідом з університетами та різними організаціями.

В університеті (м. Чикаго) ідея зеленого кампусу (the Green Campus Initiative) сформована у 1999 році, згодом переросла у організацію екологічної стурбованості (the Environmental Concerns Organization). Її метою є житлове будівництво з мінімальним використанням електроенергії. Велику увагу приділили заміні лампочок на електрозбережні.

Окремі університетські ініціативи згодом переростають у мережі, спрямовані на обмін інформацією. Так, існує мережа Green Campus, яка об'єднує представників з усіх куточків країни і навіть 5 університетів Канади. Це такі як Гарвард, Стенфорд, Принстон, університети Вашингтона, Каліфорнії, Пенсильванії та багато інших.

Існує співпраця і на регіональному та локальному рівнях, прикладом цього може бути штат Каліфорнія, де серед університетів та шкіл розроблена локальна програма

«Зелений кампус». Вона передбачає створення одного комітету планування та місцеві представництва. Важливою перевагою цієї програми є постійний обмін інформацією та досвідом між університетами, а також створена система змагань між учасниками, що є стимулом постійного оновлення та пошуків нових варіантів для заощадження та зменшення впливу на довкілля.

Цікавим є активне залучення університетів Китаю. Так, Китайський національний університет Гонконга запровадив систему зеленого кампусу завдяки ініціативі викладачів та підтримки робочого колективу, керівництва і студентів. Масову підтримку одержали завдяки регулярним роз'яснювальним роботам, зустрічам та розробленню інструкцій. Роботу ініціативної групи зеленого кампусу було поділено на три гілки. Перша займається збиранням інформації, її обробленням та друкуванням результатів і звітів. Робота другої передбачає безпосереднє впровадження всіх ідей та проектів, а остання – працює над створенням реклами шляхом друкування статей та проведення різноманітних заходів.

У межах проекту було вжито заходів для збереження води, паперу та електроенергії. Вдалося підрахувати, що 17 дерев та 1 500 л пального необхідно для 1 тонни паперу, а ще впродовж робочого дня використовуються 150 кг паперу, а це 700 дерев на рік. Такі дані є стимулом для змін. На шляху до збереження електроенергії у 1999 році була зроблена заміна ламп на неонові, що на 20 % є більш економними, встановлена енергозбережна техніка. У рамках проекту було вперше серед місцевих організацій встановлено систему колекторів на дахах для використання сонячної енергії при освітленні та обігріванні. З 2004 року сонячну енергію стали використовувати багато університетів та коледжів.

У 2005 році організація International Center of Sustainable Cities за підтримки китайського міністерства реконструкції та розвитку провела змагання на найкращий проект зеленого гуртожитку. Учасниками були різноманітні університети архітектури та будівництва.

Дві країни Південної півкулі – Нова Зеландія та Австралія – тривалий час були відділеними від всіх інших континентів, через це у них є багато ендемічних видів флори та фауни, що є гордістю місцевого населення, але через вплив людини на природу багато видів вимирає. Ще відомо, що для цих країн критичним є потоншення захисного озонового шару. Тому місцеві жителі розуміють всі наслідки загрози, а отже, намагаються вжити заходів.

На думку австралійців, для проведення глобальних змін необхідно починати з себе. Тому поширення впровадження принципів зеленого офісу є таким масовим. Найкраще сприймає зміни молодь, тому зелений офіс – це обов'язкова складова університетів. Студенти розробляють свою методика і обмінюються даними і досягненнями з іншими вищими навчальними закладами та організаціями. Видають багато брошур із зазначенням кроків до впровадження принципів «зеленого офісу».

Під час дослідженні досвіду зарубіжних країн із впровадження принципів ЗО можна зробити ряд висновків: – насамперед більше прихильників ці принципи мають серед розвинених країн, а це пов'язано з кращими економічним підґрунтям та вищим рівнем екологічної освіти населення;

– важливим є лідерство з боку урядів, який стимулює і зобов'язує впровадження принципів сталого розвитку на всіх рівнях;

– нововведення найкраще сприймає молоде покоління, тому концепція зеленого офісу одержала широку підтримку серед університетів.

Під час дослідження особливостей «зеленого» будівництва аналіз літературних джерел показав, що на сьогодні досить важливим є питання зеленої сертифікації.

До найбільш популярних систем зеленої сертифікації відносять: BREEAM (Великобританія) – система зеленої сертифікації, якій характерний загальний підхід до оцінювання стійкості будівлі; LEED (США) – лідерство в енергетичному та екологічному проектуванні; в системі DGNB (Німеччина) є оцінювання економічних аспектів проекту і «зелених» рішень, чого менше або зовсім немає в інших системах, а також GREEN STAR, NABERS (Австралія); HQE (Франція) та інші.

В Україні в 2016 році були сертифіковані два офісних центри за системою BREEAM: БЦ ASTARTA в Києві та «Оптима-плаза» у Львові.

Ефективному розвитку «зеленого» будівництва в Україні заважають такі фактори, як недостатнє розуміння сутності «зелених підходів»; зацікавленість у відносно дешевих матеріалах, які не є екологічно безпечними; відсутність зацікавленості чиновників в зелених інноваціях.

Проекти, спрямовані на розвиток «зеленого» будівництва, є досить складними з точки зору сертифікації та потребують значних ресурсних інвестицій. Не кожна компанія може дозволити такі витрати, проте кожна компанія здатна розпочати роботу з додержання принципів «зеленого офісу»:

- зменшення споживання ресурсів та продукування відходів;
- зменшення спожитої кількості води, енергії та рівня забруднення;
- збільшення кількості вторинного перероблення відходів;
- популяризація раціонального екологічного використання транспорту в особистих і ділових цілях.

5.3. Захист від офіс-аферистів

У сучасних умовах споживачам товарів та послуг необхідно піклуватися про свою безпеку. Мається на увазі варто обережно ставитися до послуг, які вам пропонують. Тут необхідно також звертати особливу увагу на офіс, адже не так давно виникло поняття офіс-аферисти.

***Офіс-аферисти** – це тимчасово діючі приміщення, що функціонують з метою отримання фінансових благ шляхом обману громадян.*

Для захисту споживача від недобросовісних неправдивих організацій необхідно звертати увагу на таке:

- місце розміщення офісу;
- репутацію офісу та термін його існування;
- оснащення офісу;
- реквізити офісу;
- документацію офісу.

Сумніви виникають до офісів, що мають таке:

- віддалене, приховане приміщення або приміщення найманої тимчасової квартири;
- офіси без жодної вивіски;
- офіси без певної документації;
- офіси, що виникли зненацька;
- офіси, оснащені швидкопересувними матеріалами;
- офіси, заздалегідь викликають підозру.

Офіс-аферистами найчастіше можуть виявитись організації з видання кредитів, туристичні фірми та інші.

ТЕМА 6 **ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ** **УПРАВЛІННЯ ОФІСУ**

6.1. Сутність документа. Види документів.

6.2. Особливості формування та зберігання документації.

6.3. Мова службових документів.

6.4. Особливості роботи офіс-менеджера з документами.

*Документація повинна бути
обличчям вашим і вашої компанії.
Обличчям настільки виразним і
неповторним, щоб навіть не
глянувши на підпис, адресат знав би,
що це написано вами.*

6.1. Сутність документа. Види документів

Документ (із лат. «спосіб доказу», «повчальний приклад») – це засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності людини.

Сукупність документів, оформлених відповідно до певних правил і використовуваних в управлінській діяльності, називається **управлінською документацією**.

Принципи роботи з інформацією:

- **вихідного документа**, який означає, що вихідний документ є завершальною стадією перероблення і формування інформації, яка передається для ухвалення необхідних команд управління, запису у вигляді довідки, таблиці або іншого матеріального документа;
- **єдиного масиву інформації**. Усю інформацію, що використовується в процесі управління, можна розподілити за її призначенням на фактографічну, нормативно-довідкову, планову, звітну, аналітичну, оперативно-виробничу;
- **економічності**, який полягає в тому, що витрати на використання технічних засобів повинні бути економічно обґрунтованими;

– крім того, однією з характеристик документа є **визначеність щодо одержувача** – зміст документа складається зрозумілою, лаконічною мовою, за певною схемою, що виключає подвійне трактування змісту. Обсяг документа чітко пов'язаний із характером та інтерпретацією відомостей, що містяться в ньому. Вся інформація в документі, як правило, не розміщується, оскільки він повинен бути дуже великим, але за необхідності вона може бути подана у додатках або на окремий запит.

Увесь потік інформації в організації об'єднує інформаційна модель.

Інформаційна модель об'єднує потік інформації, який можна поділити на вхідну, проміжну і вихідну. Інформаційна модель дозволяє зробити висновок про тривалість перероблення інформації з моменту надходження вхідної інформації до ормування вихідної.

Переваги цього процесу:

- закріплення на матеріальних носіях;
- збереження результатів;
- офіційна обізнаність, краще засвоєння людьми після порівняння з усною.

Недоліки:

- інформацію складно уточнювати;
- у цілому вона коштує дуже дорого.

Увесь потік інформації за ступенем формалізації можна поділити на формальні та неформальні комунікації. При чому формальні комунікації подані системою документації в організації:

1. Організаційно-розпорядча документація.

Організаційні документи: положення, статут, інструкція, протокол.

Положення – це правовий акт, що визначає основні засади організації та діяльності державних органів,

структурних підрозділів органу, а також установ, організацій і підприємств (філій), які їм підпорядковуються. Існують типові та індивідуальні положення. Типові положення розробляють для системи установ і підприємств, індивідуальні – на основі типових.

Статут – це юридичний акт, що є зведенням правил, які регулюють діяльність організацій, установ, товариств, громадян, їх відносини з іншими організаціями та громадянами, права та обов'язки в певній сфері державного управління або господарської діяльності.

Інструкція – документ інформаційно-повідомчого характеру, що містить опис необхідних процедур та дій для здійснення тієї чи іншої операції (отримання кредиту, заповнення документів і т. ін.). Часто інструкція видається менеджером усно в процесі навчання підлеглого.

Протокол – документ колегіальних органів, у якому фіксуються місце, час і мета проведення зборів, конференцій, засідань, нарад, обговорень тощо, склад присутніх, зміст доповідей, а також містить запис ходу обговорення питань та прийняття рішень. Складається з позицій відповідно до пунктів порядку денного. Позиції формулюються так: СЛУХАЛИ, ВИСТУПИЛИ, УХВАЛИЛИ.

Розпорядчі документи: наказ, розпорядження, вказівка, постанова.

Наказ – розпорядчий документ, який видається керівником підприємства, організації, установи на правах єдиноначальності та в межах своєї компетенції. Накази видаються на підставі та для виконання законів, постанов і розпоряджень уряду, наказів та директивних вказівок вищих органів.

Розпорядження – правовий акт управління державного органу, який видається у рамках наданої посадовій особі,

державному органу компетенції і є обов'язковим для громадян та організацій, яким адресовано розпорядження.

Вказівка – часто має усний характер, видається керівником чи менеджером проекту щодо розподілу ресурсів та обов'язків підлеглих у рамках їх посадових інструкцій та чинного законодавства.

Постанова – це правовий акт, що приймається вищими та деякими центральними органами управління з метою розв'язання найбільш важливих і принципових завдань, поставлених перед цими органами, та встановлення стабільних норм і правил поведінки.

Документи виконавчої діяльності: довідка, акт, доповідна записка, пояснювальна записка, службовий лист, телеграми, телефонограми, факси, посвідчення про відрядження і т. д.

Довідка – документ інформаційного характеру, що описує, встановлює факти, події. Довідки можуть бути службового і особистого характеру. Довідки службового характеру, які складаються на запит або за вказівкою вищої організації чи службової особи (наприклад, довідка про стан системи пожежної безпеки певної організації). Довідки особистого характеру оформляються на бланках або на чистих аркушах, при цьому в таких довідках доцільно починати текст із подання у називному відмінку прізвища, імені та по батькові особи, про яку подаються відомості. Часто текст довідки особистого характеру типовий, тому треба користуватися трафаретними бланками, виготовленими друкарським способом.

Акт – документ, який складається групою осіб для підтвердження фактів або ситуації, що склалася.

Доповідна записка – документ, адресований керівникові даної чи вищої установи з інформацією про ситуацію, що склалася, про наявні факти, явища, про виконану роботу з висновками та пропозиціями автора.

Доповідні записки поділяють на такі групи: звітні, інформаційні та ініціативні.

Пояснювальна записка – містить відомості, що пояснюють причини певного факту, вчинку, події чи невиконання наказу, розпорядження, вказівки. Може містити зміни певних положень основного документа (плану, звіту, проекту тощо). Пояснювальні записки поділяють на службові та особисті.

Особисті офіційні документи: доручення, заяви, посвідчення, розписки.

Доручення – це документ, за яким організація чи окрема особа надає право іншій особі від їх імені здійснювати певні дії. Доручення бувають офіційними (від організації, установи) і особистими (надає повноваження від однієї особи іншій, наприклад, на отримання заробітної плати в касі).

Заява – це вид звернення, за допомогою якого громадяни реалізують через державні органи або громадські організації надані їм права (на чергову відпустку, обмін житлової площі, отримання надбавок до заробітної плати тощо).

Посвідчення – це документ, що свідчить про факти діяльності, повноваження громадян. Посвідчення бувають такими:

а) посвідчення особи – документ, що підтверджує факт діяльності громадян в організації, закладі тощо;

б) посвідчення про надання громадянам певних повноважень;

в) посвідчення про відрядження – типовий документ, що свідчить про направлення працівника до того чи іншого пункту призначення.

Розписка – це документ, який підтверджує передавання й одержання документів, грошей, товарів та ін., засвідчений підписом одержувача.

2. Спеціальна документація. У спеціальних системах документації відбивається специфіка діяльності систем управління. Наприклад, система планової, фінансової документації, документації з матеріально-технічного постачання і збуту, кадрова документація тощо.

Кадрова документація: заява про прийняття на роботу, автобіографія, характеристика, накази щодо особового складу, трудовий договір, контракт, трудова книжка, накази про звільнення, документація щодо руху кадрів.

Документування господарсько-договірної діяльності: договір постачання, договори підряду, про майнову відповідальність, протоколи розбіжностей до договорів, комерційні акти, претензійні листи, позовні заяви.

Обліково-фінансові документи, до яких відносять: акт, відмову від акцепту, відомість, гарантійний лист, заяву-зобов'язання, квитанцію, накладну, баланс і т. д.

Акт – документ, складений однією або кількома особами, що підтверджує будь-які установлені факти або події. Акт складають після ухвал, під час передавання товарно-грошових цінностей однією особою іншій; після прийняття завершених об'єктів будівництва; при проведенні випробувань нової техніки; при нещасних випадках та інших подіях. Акт оформляється комісією, створеною керівником підприємства. Акт затверджується вищою установою або керівником підприємства.

Відмова від акцепту. Акцепт – це згода платника на оплату грошових і товарних документів. При акцептній формі розрахунків оплата установою банку платіжних документів постачальника може виконуватися лише за згодою (акцепту) платника. За позитивної форми акцепту покупець надає письмову заяву банкові в разі повної або часткової відмови від акцепту. Якщо такої заяви не надано покупцем до банку впродовж установленого терміну, то «мовчання» розглядається як згода.

Відомість – це різновид документа, який найчастіше використовуваного в бухгалтерській справі, у системі банку та ін. Відомості бувають платіжними, накопичувальними, на виплату пенсій, заробітної плати тощо.

Гарантійний лист укладають для підтвердження фінансово-розрахункових зобов'язань.

Заява-зобов'язання – документ, що є різновидом термінового зобов'язання, яке оформляється з метою отримання кредиту за спеціальними позиковими рахунками.

Квитанція – документ, що видається установам, організаціям, підприємствам на підтвердження отримання певних матеріальних цінностей і грошових коштів.

Накладна – обліково-фінансовий документ про приймання, відправлення чи видачу матеріальних цінностей.

Документообіг – рух документів в установі (підприємстві) з моменту їх створення до відправлення. У кожній фірмі документи перебувають у постійному обігу – від моменту створення чи одержання документа до його знищення або відправлення на архівне зберігання.

Обсяг документообігу визначається кількістю вхідних, вихідних та внутрішніх документів, наприклад, за рік. Залежно від обсягу документообігу – кількості вхідних, вихідних та внутрішніх документів – наприклад, за рік, система діловодства в організації може бути такою:

– **централізована система діловодства** – рекомендується застосовувати в установах з обсягом документообігу до 10 тис. документів на рік (IV категорія) і невеликою кількістю структурних підрозділів;

– **децентралізована система діловодства** має місце в установах з територіально роз'єднаними структурними

підрозділами та кількістю документів понад 100 тис. одиниць на рік;

– **змішана система діловодства.**

Швидкість документообігу залежить від якості документаційного обслуговування апарату управління в цілому та від системи організації діловодства (повної або часткової).

Діловий документ має юридичну силу, якщо його правова функція доповнюється відповідним складом і розміщенням реквізитів, відповідними зовнішніми ознаками, тимчасовими і територіальними межами об'єктами його дії.

Реквізит (лат. *requisitum* – *необхідне*) – сукупність обов'язкових даних, без яких документ не може бути основою для обліку і не має юридичної сили.

Кожний вид документа (наказ, акт, лист, довідка тощо) має відповідно визначений набір реквізитів.

Розрізняють постійні та змінні реквізити документа.

Постійні реквізити друкуються під час виготовлення бланка, **змінні** (резолюція, віза) – фіксуються на бланку в процесі заповнення.

Службовий документ із використанням реквізитів оформляють відповідно до формуляра-зразка.

Формуляр-зразок – єдина модель побудови форми документа, яка встановлює сферу застосовування, формат, розміри полів, вимоги до побудови конструкційної сітки й основні реквізити.

Оформлення документа – це проставлення необхідних реквізитів, їх написання і розміщення на бланку.

Бланк – стандартний аркуш паперу з відтвореними на ньому постійними реквізитами документа і місцем, відведеним для змінної інформації. Постійна інформація повідомляє назву організації (установи, підприємства), її адресу, номер телефону або факсу; під змінною маються на

увазі текстова інформація, а також елементи правового і діловодного оформлення (вихідний номер, підпис посадової особи, друк). Бланки виготовляються згідно з вимогами державних стандартів та Примірної інструкції з діловодства з кутовим і поздовжнім розміщенням реквізитів. Встановлюється два види бланків: бланк для листів і загальний бланк для інших видів організаційно-розпорядчих документів. Встановлюється два види бланків: бланк для листів і загальний бланк для інших видів організаційно-розпорядчих документів. Бланки повинні виготовлятися друкарським способом на білому папері або папері світлих тонів фарбами яскравого кольору.

Деякі внутрішні документи (заяви працівників, окремі службові довідки тощо) та документи, створювані від імені кількох або більше організацій, оформляються не на бланках.

У діловодстві існують єдині вимоги і правила оформлення документів управління, визначені відповідними нормативними актами.

Виконання правил оформлення документів забезпечує:

- юридичну чинність документів;
- організацію швидкого пошуку документів;
- використання персональних електронно-обчислювальних машин та інших технічних засобів для складання документів.

Найважливішими реквізитами документів, що використовуються у діловодстві згідно з ДСТУ4163-2003, є такі:

- Кожний документ можна поділити на три головні частини:
- ***заголовок*** (до неї належать реквізити, розміщені до тексту);

- **основу частину** (реквізити «текст» і «додатки»);
- **оформлення** (реквізити, розміщені нижче тексту – додатків).

1. Реквізит «Державний герб» ставиться лише на документах державних установ і підприємств, яким надається таке право. У повсякденній практичній роботі комерційних структур, приватних фірм цей реквізит не використовується.

2. Реквізит «Емблема організації». Емблема організації – це умовно символічне графічне зображення, що реєструється згідно з установленим порядком. Як емблема організації можуть бути використаними товарний знак, рисунок, аббревіатура, різне комбіноване зображення тощо. Зображення емблеми організації або товарного знака (знака обслуговування) відповідно до статуту(положення про організацію) розміщують з лівого боку від назви організації. Емблему не відтворюють на бланку, якщо на ньому розміщено зображення Державного герба України.

На бланках документів недержавних організацій дозволено розміщувати зображення емблеми на верхньому березі документа, де на бланках документів державних організацій розміщують зображення Державного герба.

3. Реквізит «Зображення нагород» розміщують у верхньому лівому куті або посередині бланка організації.

4. Реквізит «Код підприємства, установи, організації» розміщують у верхньому правому куті.

5. Реквізит «Код форми документа» розміщують у верхньому правому куті під кодом підприємства, організації, установи.

6. Реквізит «Назва міністерства, відомства, якому підпорядкована установа», розміщують у верхньому лівому куті або посередині рядка.

7. Реквізит «Назва організації» розміщують на бланку в повному розгорнутому найменуванні. Назва організації

пишеться у суворій відповідності з назвою, зареєстрованою в установчих документах: статуті підприємства чи установчій угоді. Реквізит «Назва організації» розміщують під реквізитом «Емблема організації». Скорочена назва може бути розміщеною на бланку поряд із повною лише у випадках, якщо вона офіційно зафіксована в установленому порядку.

8. Реквізит «Назва структурного підрозділу» розміщують у верхньому лівому куті чи посередині рядка. Дозволяється друкувати машинописним способом.

9. Реквізит «Індекс підприємства зв'язку, поштова адреса, номер телефону, факсу, номер рахунка в банку». Сукупність наведених у реквізиті даних є юридичною адресою підприємства. На бланках для листів юридична адреса проставляється друкарським способом або за допомогою персонального комп'ютера, розміщується під реквізитом «Назва організації» та оформляється відповідно до поштових правил.

10. Реквізит «Назва виду документа» дає загальне уявлення про призначення документа, визначає склад його реквізитів, структуру тексту, ступінь обов'язковості виконання його вимог (акт, розпорядження, режим, постанова). Він розміщується у заголовній частині документа після реквізиту «Назва організації» та юридичної адреси і друкується великими літерами, наприклад: ДОВІДКА, НАКАЗ. Для листів назва виду документа використовується лише у такому сполученні: ГАРАНТІЙНИЙ ЛИСТ. Назва документа повинна відповідати компетенції органу, який його видає, та змісту задокументованих управлінських дій.

11. Реквізит «Дата». Документ датується в день його підписання або затвердження (за винятком матеріалів колегіальних органів, що датуються в день проведення

колегії). Елементи дати наводяться в одному рядку в такій послідовності: день, місяць, рік.

12. Реквізит «Індекс» забезпечує оперативний довідково-інформаційний пошук документа, його збереження і контроль виконання. Він містить три пари арабських цифр, де перша пара – індекс структурного підрозділу, друга – номер справи в номенклатурі підрозділу, третя – порядковий номер у журналі обліку. Наприклад, вхідний номер № 03-12/97: перша цифра 03 – шифр структурного підрозділу автора документа, 12 – номер справи, де зберігається копія вихідного документа; 97 – реєстраційний номер документа у журналі обліку вхідних документів і канцелярії.

13. Реквізит «Посилання на індекс і дату вхідного документа» розміщують у верхній частині сторінки зліва під датою і номером. Містить дату та індекс, зазначені у документі організацією, що видала документ.

14. Реквізит «Місце складання або видання». Цей реквізит містить назву міста або іншого населеного пункту, де створюється розпорядчий, організаційний або колегіальний документ.

15. Реквізит «Обмеження доступу до документа» проставляють на документах, що містять інформацію для обмеженого кола осіб. Гриф обмеження доступу проставляється згідно з діючим законодавством і розміщується праворуч від середини у верхньому куті робочої площі на першій сторінці без лапок. Якщо необхідно зазначити номер примірника, він ставиться нижче грифа обмеження доступу через півтора інтервали і центрується відповідно до нього.

16. Реквізит «Адресат». Документ адресується організації, структурному підрозділу, службовій або приватній особі. Основні елементи реквізиту «Адресат» –

назва установи, підрозділу, посада, прізвище й ініціали особи, поштова адреса.

17. Реквізит «Затвердження». Затвердження – спосіб посвідчення документа після його підписання, санкціоноване розширення дії документа на певне коло структурних підрозділів, організацій або службових осіб. Елементи грифа твердження: слово ЗАТВЕРДЖУЮ, посада особи, що затверджує документ, підпис. Документ набирає юридичної чинності з моменту його затвердження.

18. Реквізит «Резолюція». Розміщується у правому верхньому куті або на окремому бланку формату А8. Після первинного оброблення і реєстрації документ направляється керівникові для розгляду, результат (рішення) якого фіксується у вигляді резолюції.

Резолюція – це напис на документі, складений з таких елементів: прізвище виконавця (виконавців), зміст доручення, термін виконання, особистий підпис керівника, дата. У разі коли доручення дано кільком посадовим особам, то головним виконавцем є особа, зазначена у дорученні першою, якщо в документі не обумовлено інше. Резолюція заноситься секретарем до реєстраційної форми і часто є основою для взяття документа на контроль. У цьому випадку термін виконання документа береться з резолюції.

19. Реквізит «Заголовок до тексту» відображає головну ідею документа. Мета заголовка – прискорення процесу оброблення документа і проходження через структурні підрозділи до безпосереднього виконавця. Заголовок із максимальною повнотою розкриває зміст документа. Занесений до реєстраційної картки заголовок визначає рубрику картотеки і тим самим дає можливість знаходити і використовувати документ у період його перебування в установі.

20. Реквізит «Позначка про взяття документа на контроль». Якщо документ вимагає виконання і береться на контроль, на ньому проставляється позначка про контроль у вигляді літери «К» (контроль) чи слово «КОНТРОЛЬ» на лівому полі документа на рівні заголовка. Ця позначка може наноситися гумовим штемпелем або писатися власноручно червоним, синім чи зеленим олівцями. Метою реквізиту є нагадування виконавцю, що документ взято на контроль.

21. Реквізит «Текст ділового документа». Текст розкриває основний зміст документа і складається з логічно побудованих частин: вступу, доказу, висновку.

У вступі адресатом зазначається мотив, що спричинив складання документа, викладається історія питання.

У доказі висвітлюється суть проблеми (доказу, пояснення, роздуму, що супроводжується цифровими розрахунками, посиланнями на законодавчі акти та інші матеріали).

У висновку формулюється мета складання документа: дія адресата, інформування про який-небудь факт, обставину тощо.

Здебільшого текст документа складається з двох змістових частин: у першій викладаються причини, підстави чи мета укладання документа; у другій – висновки, пропозиції, прохання, розпорядження, рішення, рекомендації. Інколи складають документи лише з кінцевої частини, наприклад листи і заяви з проханням без мотивування, накази з однією розпорядчою частиною.

22. Реквізит «Позначка про наявність додатка» оформлюється таким чином: найменування, заголовок, підпис особи, відповідальної за її зміст, дата, відмітка про надходження, затвердження тощо. Наявність додатків зазначається здебільшого в супровідному документі в кінці тексту (вище підпису), де повідомляються їх назва,

кількість аркушів та примірників, що додаються. Додатки до розпорядчого документа повинні містити позначку з посиланням на відповідний розпорядчий документ, його дату, номер. Ця позначка проставляється у верхньому правому куті першого аркуша додатка.

23. Реквізит «Підпис». Формою засвідчення законності документа є підпис посадової особи. Основними способами засвідчення документів є підпис, затвердження і печатка Документи, що відправляються до вищих організацій, у редакції газет і журналів, а також розпорядчі і найважливіші внутрішні документи підписує керівник установи або його заступник.

Доповідні записки, довідки, повідомлення, зведення, списки, переліки й інші документи довідкового або аналітичного характеру може підписувати виконавець, якщо питання, що розглядаються, не виходять за межі його повноважень.

Документи колегіальних органів (постанови, рішення, протоколи й ін.) підписують дві особи – голова і секретар колегіального органу. Розпорядчі документи колегіальних органів, що видаються на основі єдиноначальності, мають один підпис, як правило, на першому примірнику.

Особливості оформлення реквізиту «Підпис». Документи, які складаються комісією, наприклад, акти, підписують всі її члени. Підписи на документі розміщуються один під одним у послідовності, що відповідає займаній посаді. Назви посад відокремлюються між собою двома міжрядковими інтервалами.

24. Реквізит «Погодження». Доцільність і своєчасність підготовлених документів, їх відповідність до чинних законодавчих і нормативних актів здійснюється погодженням його проекту із зацікавленими установами, структурними підрозділами, окремими посадовими особами.

Зовнішнє погодження проектів документів оформляється грифом погодження, що друкується на два-три міжрядкових інтервали нижче реквізиту «підпис». Якщо грифів погодження декілька, то вони можуть бути оформленими на одному рівні вертикальними рядками або на окремому аркуші.

Гриф погодження поєднує в собі такі елементи: слово ПОГОДЖЕНО, назву посади та звання особи, яка погоджує документ, її особистий підпис, ініціали й прізвище особи, з якою погоджено документ.

Гриф погодження оформляється відповідно до вимог державного стандарту й виконується у двох варіантах: погодження з конкретною посадовою особою і погодження з іншим документом, найчастіше листом, протоколом.

Слово ПОГОДЖЕНО пишеться великими літерами без лапок. Місце грифа погодження нижче реквізиту «підпис» на лицьовому боці документа.

25. Реквізит «Віза». Внутрішнє погодження документа оформлюють візою. Віза складається з назви посади, особистого підпису, ініціалів і прізвища особи, яка візує документ, дати візування. Візу розміщують нижче реквізиту 23, як на лицьовому, так і на зворотному боках останнього аркуша документа.

В установах, де є юридичні служби, документи до підпису погоджуються з юристом. Документ може бути також погоджений із заступником керівника установи, який контролює питання, відображені в документі.

Якщо віз декілька, то реквізит оформляють один під одним. У разі непогодження з документом, наявності зауважень і доповнень до проекту вони викладаються на окремому аркуші.

26. Реквізит «Печатка» ставиться на документах, що вимагають особливого огляду їх автентичності. Вона може бути гербовою або простою. Гербова печатка

прикладається до документів, що підтверджують юридичні та фізичні права осіб або встановлюють витрати грошових коштів і матеріальних цінностей, а також до статутів, положень, де згідно з нормативними актами необхідна наявність печатки. Прості печатки можуть мати різну форму: круглу, квадратну і трикутну. Герб на ній не зображується. Її прикладають до документів, що виходять за межі організації, до розмножених примірників розпорядчих документів під час їх розсилання, до довідок із місця роботи і т. п.

27. Реквізит «Позначка про засвідчення копії». Часто доводиться засвідчувати відповідність копії документа оригіналу. Позначка про засвідчення копії розміщується нижче реквізиту «Підпис документа». Відповідно до державного стандарту проставляють запис «Згідно з оригіналом», зазначають посаду (звання) особи, яка засвідчила копію, її особистий підпис, його розшифрування та дату засвідчення. Якщо копія документа пересилається до іншої організації чи видається на руки, то, крім підпису про засвідчення, проставляють відтиск печатки.

28. Реквізит «Прізвище виконавця і номер його телефону». Цей реквізит обов'язковий на вихідних документах і складається з прізвища виконавця, який виконував документ, номера його службового телефону. Така позначка дозволяє у разі необхідності, швидко зв'язатися з виконавцем, який добре опанував ці питання, що порушувались у документі, і дати вичерпну інформацію. Позначка про виконавця ставиться в нижньому лівому куті лицьового або зворотного боку останньої сторінки документа.

29. Реквізит «Позначка про виконання документів і підшивання до справ». Цей реквізит містить такі дані: стислу довідку про виконання, слова «до справи» і номер

справи, до якої буде підшитий документ, дату направлення документа до справи, підпис керівника структурного підрозділу або виконавця. В окремих документах може бути відсутньою частина реквізитів. До обов'язкових належать реквізити, що надають документу юридичної чинності і підвищують оперативність його підготування, оброблення, використання.

30. Реквізит «Позначка про перенесення даних на машинний носій» розміщується після тексту в нижній частині документа. Містить запис «Інформація перенесена на машинний носій», підпис особи, яка несе відповідальність за перенесення даних, дату перенесення.

31. Реквізит «Позначка про надходження» містить скорочену назву організації, яка одержала документ, дату надходження. Позначка робиться від руки чи за допомогою гумового штампеля організації, який містить назву організації, дату надходження, індекс документа. Позначка проставляється праворуч на нижньому полі документа.

32. Реквізит «Запис про державну реєстрацію» розміщують після номера акта або після грифа затвердження. Запис про державну реєстрацію фіксують лише на нормативно-правових актах органів державної влади, долучених до державного реєстру відповідно до Указу Президента України «Про державну реєстрацію нормативних актів міністерств та інших органів державної виконавчої влади».

6.2. Особливості формування та зберігання документації

Існує чітка система здійснення всіх послідовних операцій із документами: приймання і реєстрація, розгляд керівником, порядок проходження документів в

організації, їх виконання, контроль виконання, формування справ, підготування і передавання справ до архіву.

Приймання і оброблення вхідних документів здійснюється секретарем-референтом. Документи, одержані підприємством, проходять нижчезазначені етапи.

Первинне оброблення

Первинне оброблення вхідних документів полягає у перевірці правильності доставлення листів. Розкриваються всі конверти, за винятком особистої кореспонденції (з позначкою «особисто»). Потім необхідно перевірити правильність адресування, вкладеного до конверта, кількість аркушів документа, наявність додатків. За відсутності зазначених додатків або окремих аркушів про це інформується відправник листа, робиться відповідна позначка на самому документі та в журналі вхідних документів у графі «Примітка».

Конверти, як правило, знищують, за винятком тих випадків, якщо лише з конверта можна визначити адресу відправника, дату відправлення і дату надходження та якщо на конверті є позначка «Конфіденційно», «Терміново».

Попередній розгляд і реєстрація

Попередній розгляд вхідних документів здійснюється секретарем з метою розподілу документів на ті, що повинні реєструватися, і ті, що реєстрації не потребують. Секретар-референт здійснює «фільтрування» вхідних документів, що передаються керівникові. Йому направляються на розгляд найважливіші та термінові документи, які надійшли. Ті документи, що не вимагають прийняття рішення на рівні керівника та в адресі зазначено структурний підрозділ або прізвище працівника, можуть передаватися заступникові керівника підприємства, до структурного підрозділу або виконавцям.

При попередньому розгляді також з'ясовується, чи не потребують документи, додаткових матеріалів (попереднього листування, контрактів, нормативних документів тощо).

Реєстрація

Передбачає проставлення реквізиту «позначка про надходження» (zareєстрований документ не може реєструватися повторно в процесі його проходження в середині підприємства. Існує кілька форм реєстрації документів: централізована, децентралізована і змішана. При централізованій системі створюється єдиний довідковий центр роботи з документами. Децентралізована система передбачає реєстрацію в місцях створення чи виконання документів. Із урахуванням особливостей підприємства може застосовуватись і змішана система, якщо одна частина документів реєструється централізовано (приймальна, канцелярія), інша – у структурних підрозділах. Вибирають ті з них, що забезпечують високу ефективність в умовах конкретного підприємства.

Документи при реєстрації розподіляють на кілька груп, кожна з яких реєструється окремо. Наприклад:

- вхідні документи;
- вихідні документи;
- внутрішні документи;
- комерційні контракти;
- документи з грифом «КТ» («Конфіденційно»).

Порядковий реєстраційний номер документа присвоюється, починаючи з №1 із першого січня кожного року по 31 грудня.

Реєстраційні номери вхідних і вихідних документів складаються з порядкового номера документа, умовного позначення структурного підрозділу чи посадової особи,

номера справи, до якої буде підшито документ або його копію).

Розгляд документів керівництвом

Керівник зобов'язаний розглянути документи в день їх надходження і того самого дня (у крайньому разі наступного дня) повернути пошту секретареві. Керівник, розглядаючи вхідний документ, повинен визначити виконавця, дати чіткі конкретні вказівки стосовно виконання документа і визначити реальні строки.

Направлення на виконання

Із резолюцією керівника документ передається відповідальному виконавцю під розписку в журналі реєстрації вхідних документів із проставленням дати одержання.

Відомості, взяті з резолюції (виконавець, строк виконання) достроково заносяться секретарем до реєстраційного журналу).

Контроль виконання

Контрольні функції нерозривно пов'язані і здійснюються за допомогою журналів і карток. Часто користуються спеціальною контрольною картотекою до якої вкладаються картки на документи, терміни виконання яких передбачені впродовж наступного місяця. Основна мета контролю – забезпечення виконання тих документів, що за дорученням керівника взяті на контроль. В організації для деяких документів може бути установлений порядок, що передбачає розгляд їх керівником після завершення виконання документів одночасно з підготовленими для підпису проектами внутрішніх чи вихідних документів. Це дозволяє керівникові зекономити час.

Виконання документів

Для забезпечення оперативного виконання документа кількома виконавцями одночасно секретар розмножує

вхідний документ і передає копії виконавцям. Документ перебуває в роботі у виконавців до остаточного вирішення питання. Переміщення документів між виконавцями може здійснюватися без розписок, за винятком документів з грифом «КТ» або «Конфіденційно».

Підшивання документів до справи

Якщо робота з документом завершена (складено документ-відповідь), на документі проставляється позначка про його виконання і направлення до справи. Після цього документ разом із копією відповіді передається секретареві-референтові для підшивання до справи.

Номенклатура справ – це систематизований перелік найменувань справ, створюваних у діловодстві установи, оформлений у відповідному порядку із зазначенням термінів зберігання справ.

Є три види номенклатури справ: типова, примірна та індивідуальна.

Типова номенклатура справ встановлює типовий склад справ для установ, однорідних за характером діяльності, з єдиною системою індексації та є нормативним актом.

Примірна номенклатура справ встановлює примірний склад справ для установ, однорідних за характером діяльності, але різних за структурою, і має рекомендаційний характер.

Індивідуальна номенклатура справ складається з номенклатури справ окремих структурних підрозділів.

Номенклатура справ структурного підрозділу розробляється посадовою особою, відповідальною за діловодство у структурному підрозділі, із залученням фахівців, підписується керівником структурного підрозділу та обов'язково погоджується з керівником архівного підрозділу установи.

Після виконання документів вони групуються у справи, яким надаються найменування (заголовки), що в стислій узагальненій формі відтворюють склад і зміст документів у справах. Основною частиною заголовка справи є викладення питання (предмет), з якого вона зводиться.

Розміщення справ у номенклатурі структурного підрозділу повинно відповідати ступеню важливості питань, що вирішуються, з урахуванням взаємозв'язку документів, внесених до конкретних справ. Як правило, першою розміщується група справ, що містить документи органів вищого рівня, потім – група організаційно-розпорядчої документації самої установи (накази, розпорядження, рішення тощо), планово-звітна документація і листування. У групі листування першими розміщуються справи, що містять листування з органами вищого рівня.

Про наявність заведених за рік справ повідомляють архівний підрозділ підприємства.

Зведена номенклатура справ складається у чотирьох примірниках, на кожному з яких повинен бути заповнений гриф погодження з архівними установами.

Примірники зведеної номенклатури справ розподіляють у такому порядку:

- 1) перший – зберігається у справі в канцелярії;
- 2) другий – передається до архівного підрозділу установи для здійснення контролю за формуванням справ у структурних підрозділах;
- 3) третій – надсилається до відповідної державної архівної установи, з якою погоджувалися примірники номенклатури справ;
- 4) четвертий – розподіляється за розділами між відповідними структурними підрозділами для практичної роботи.

Формування справ – це групування виконаних документів у справи відповідно до номенклатури справ.

Під час формування справ необхідно дотримуватися таких правил:

- групувати у справи лише оригінали (у разі їх відсутності – засвідчені в установленому порядку копії) правильно оформлених і виконаних документів, не допускати внесення до справ чорнових, особистих, дублетних документів, документів, що підлягають поверненню, та розмножених копій;
- групувати у справи документи одного діловодного року (за винятком особових, судових, перехідних справ);
- особові справи формувати впродовж усього часу роботи особи в установі;
- групувати у справи окремо документи постійного і тимчасового строків зберігання.

Як виняток, коли цього вимагає специфіка роботи установи, документи постійного і тимчасового термінів зберігання, пов'язані з вирішенням одного питання, можуть групуватися впродовж діловодного року в одну справу. Після закінчення діловодного року або перед передаванням справи до архівного підрозділу установи документи повинні бути розкладені за окремими справами згідно з номенклатурою:

- в одній справі документи постійного, в іншій – документи тимчасового терміну зберігання;
- якщо документи за своїм змістом і терміном зберігання не можуть бути згруповані у справи, передбачені номенклатурою, заводиться нова справа з обов'язковим внесенням її найменування та терміну зберігання в діючу номенклатуру справ;
- документи, створені за допомогою ПК, групуються у справи на загальних підставах;

– справа не повинна перевищувати 250 аркушів (30–40 мм завтовшки).

Документи всередині справи групуються у хронологічному чи логічному порядку або у їх поєднанні, табл. 6.1.

Таблиця 6.1 – Способи групування у справі залежно від виду документів

Вид документів	Спосіб групування у справі
1	2
Розпорядчі документи	Разом із додатками групують у справи за їх характером і хронологією
Статути, положення, інструкції та інші документи, затверджені розпорядчими документами, є додатками до них	Розміщують разом із зазначеними документами. Якщо вони затверджені як самостійні документи, то їх групують в окремі справи
Накази з основної діяльності; з адміністративно-господарських питань, відрядження працівників, накази з персоналу тощо	Групують у різні справи
Документи засідань колегіальних органів групують у дві справи	Протоколи і документи до них (доповіді, довідки тощо). Документи з організації засідань (порядок денний, проекти та копії рішень тощо)
Протоколи	Групують у хронологічному порядку і за номерами
Документи до засідань	Систематизують за датами та номерами протоколів; всередині групи документів, що стосуються одного протоколу, — за порядком денним
Доручення органів вищого рівня і документи, пов'язані з їх виконанням	Групують у справи за напрямками діяльності установи. При невеликій кількості таких документів вони формують в одну справу. Всередині справи документи систематизують за датами доручень
Затверджені плани, звіти, кошториси	Групують у справах окремо від проектів цих документів

Продовження табл. 6.1

1	2
Листування	Групують за змістом та кореспондентським принципом і систематизують у хронологічній послідовності: документ-відповідь йде за документом-запитом
Довідки з місця проживання, медичні довідки про стан здоров'я та інші аналогічні документи	Групуються в окремі справи тимчасового зберігання і до особових справ не вносять
Особові рахунки працівників та інші подібні документи	Систематизують в межах року за прізвищами в алфавітному порядку

Групування документів із персоналу

Документи в особових справах групують у хронологічному порядку в міру їх надходження у такій послідовності:

- 1) внутрішній опис документів, внесених до справи;
- 2) заява про прийняття на роботу;
- 3) направлення або подання;
- 4) особовий листок обліку кадрів;
- 5) автобіографія, документи про освіту, витяги з наказів про призначення, переведення, звільнення;
- 6) доповнення до особового листка обліку кадрів;
- 7) доповнення до особового листка про заохочення;
- 8) довідки та інші документи.

Копії наказів про стягнення, заохочення, зміну прізвища тощо до особової справи не вносяться у зв'язку із занесенням відомостей про це до додатка до особового листка обліку кадрів.

Методичне керівництво і контроль за формуванням справ в установі та її структурних підрозділах здійснюється канцелярією.

Архів – це архівний підрозділ чи організація, що здійснює прийом зберігання документів із метою використання ретроспективної документальної інформації.

Передавання справ до архіву (структурний архівний підрозділ) установи здійснюється за графіком, складеним архівом, погодженим із керівниками структурних підрозділів і затвердженим керівником установи.

Приймання (передавання) кожної справи здійснюється працівником архівного підрозділу в присутності працівника діловодної служби лише після проведення експертизи її науково-історичної цінності, повного упорядкування та оформлення. Справи постійного і тривалого терміну зберігання передаються до архівного підрозділу за описами. При цьому на всіх примірниках описів навпроти кожної справи робиться позначка про її наявність. У кінці кожного примірника опису керівник архівного підрозділу установи розписується про прийняття справ з обов'язковим зазначенням цифрами і літерами кількості переданих до архівного підрозділу справ, проставляє дату. Один примірник опису повертається структурному підрозділу, всі інші залишаються в архівному підрозділі установи.

Справи тимчасового терміну зберігання за номенклатурою справ передаються до архівного підрозділу установи зв'язаними належним чином.

Якщо окремі справи необхідно залишити у діловодстві для поточної роботи, архівний підрозділ установи оформляє видачу справ для тимчасового користування.

Видавання документів для тимчасового користування за межі архівного підрозділу(архіву) дозволяється:

- працівникам структурних підрозділів підприємства – фондоутворювача або його правонаступника;
- працівникам інших підприємств, установ, організацій.

Справи з архіву видаються для тимчасове користування на термін, що не перевищує:

- 1 місяць – працівникам структурних підрозділів підприємства – фондоутворювача або його правонаступника;
- 3 місяці – працівникам інших підприємств, установ, організацій.

Після закінчення встановленого терміну в разі потреби здійснюється переоформлення документів(замовлень або актів) на справи, видані за умови, якщо працівник архівного підрозділу підприємства попередньо ознайомився зі станом збереженості цих справ.

Видавання справ з архіву для тимчасового користування працівникам структурних підрозділів підприємства-фондоутворювача або його правонаступника оформлюється замовленням і реєструється у книзі видавання справ у робочі приміщення підприємства.

Видавання справ з архівного підрозділу підприємства для тимчасового користування працівникам інших підприємств оформлюється актом і реєструється в окремій книзі, що ведеться за формою, аналогічною формі книги видавання справ у робочі приміщення підприємства.

Акти про видавання справ для тимчасового користування іншим підприємствам складаються у двох примірниках, перший з яких залишається в архівному підрозділі підприємства, а другий видається замовнику. Акт підписується керівником підприємства, який передає документи, та керівником підприємства, що одержує їх, та скріплюється гербовими або круглими печатками. Після повернення справ у кожному примірнику аркуша робиться відповідний запис. Перед видаванням справ з архіву та після їх повернення проводиться поаркушне перевіряння кожної справи в присутності представників підприємств, які передають та одержують справи.

Забороняється вилучення справ з архівного підрозділу або окремих документів зі справи передавання їх у постійне користування іншим підприємствам.

6.3. Мова службових документів

Робота з діловою документацією займає значну частину службового часу будь-якого керівника. Необхідність уніфікації службових документів вимагає особливої мови. На думку П. Веселова (1982), мова службових документів – це, як правило, набір кліше, штампів, стандартів, що дозволяє уніфікувати діловодство. Отже, виділяють такі способи уніфікації службових документів:

- трафарет;
- анкета;
- текст-аналог (або типовий зразок).

Трафарет – текст із пробілами, призначеними для змінної інформації. Приклади трафаретних текстів – бланки довідок, посвідчень для відрадження та ін.

Анкета – це текст, в якому постійна інформація надана у вигляді переліку питань, що передбачають суворо певний набір відповідей. У вигляді анкет складаються особисті листки щодо обліку кадрів, характеристики, зведення, різні замовлення, звіти та ін.

Текст-аналог – це тексти приблизно ідентичного змісту і мовного оформлення. Прикладом таких текстів може бути рішення ради директорів великої компанії щодо розподілу завдань та обов'язків, листи-пропозиції співробітництва і т. ін.

Вітчизняний і зарубіжний досвід доводить, що здебільшого може бути типізована майже половина всіх документів, що складаються в організаціях. Так, застосування типових зразків скорочує час на складання листів у 3,5 рази.

Роботу з організації та оброблення документів здійснюють спеціальні служби з діловодства, які можуть бути різними за формою, кількістю працівників, організаційною структурою для різних типів організацій і підприємств.

У практиці управління діють такі служби документального забезпечення:

– **управління справами** – в міністерствах і відомствах України. До їх складу входять канцелярія, інспекція при керівникові, секретаріат, відділ раціоналізації діловодства, відділ листів і центральний архів;

– **загальний відділ** – в адміністраціях рад і в органах управління громадських організацій. До їх складу належать підрозділ з обліку та реєстрації документів, група контролю, протокольна частина, копіювально-розмножувальна служба та архів;

– **канцелярія** – у державних установах, у промислових об'єднаннях, науково-дослідних, проектних, конструкторських організаціях, в апараті управління промислових, сільськогосподарських та інших підприємств.

На невеликих підприємствах та в установах усі функції з організації документообігу виконує секретар керівника. Рух документів усередині великих установ здійснюється шляхом кур'єрського зв'язку, який охоплює всі підрозділи. Кількість доставлянь документів упродовж дня залежить від обсягу документообігу та оперативності діяльності установи.

6.4. Особливості роботи офіс-менеджера з документами

За специфікою своєї діяльності офіс-менеджер працює з досить великою кількістю документації. Крім того, досить

часто офіс-менеджеру доводиться мати справу з редагуванням ділових документів.

Офіс-менеджер як бізнес секретар повинен навчитися бачити різницю між власним текстом (тобто текстом, що має основну інформацію документа) та інструкціями для роботи над текстом. Що собою являють інструкції для роботи над текстом? Зазвичай слова цих інструкцій написані від руки або підкреслені. Вони можуть бути розміщеними в різних місцях документа: 1) на початку документа; 2) у кінці документа; 3) з боку від тексту, який необхідно опрацювати, і мати назву коректурних знаків.

Коректурні знаки – це система графічних знаків, що слугують для зазначення місця та характеру виправлення помилок у тексті документа.

Ці знаки розподіляють на такі групи:

- знаки заміни, видалення та вставлення;
- знаки переставлення друкованих символів;
- знаки зміни пробілів;
- знаки абзацного відступу (нового рядка).

Довгі слова словосполучення часто незручні в діловому спілкуванні, де потрібна оперативність передавання інформації, тому в усній та письмовій мовах в цілях компресії (стиснення) тексту для визначення часто вживаних термінів широко використовують скорочення. Процес створення та застосовування скорочених слів у мові називають аббревіацією, а скорочене слово-аббревіатурою.

Досить велике значення має аббревіатура та її використання в процесі роботи офіс-менеджера з англомовною документацією.

Зазвичай при оформленні всіх видів ділових документів компанії та підприємства користуються власним фірмовим стилем.

Фірмовий стиль проявляється в оформленні та викладенні тексту, тобто в індивідуальних особливостях каліграфії, пунктуації, орфографії.

Ключові аспекти фірмового стилю полягають в його постійності як в текстах, призначених для внутрішнього використання, так і в документах, орієнтованих на зовнішніх клієнтів. Постійність фірмового стилю дозволяє компанії встановити свій імідж, особливо професійний, оскільки хороша репутація є виграшною як для зовнішньої комунікації, так і для розвитку бізнесу.

Для підтримання бізнес-контактів кожна компанія проводить активне ділове листування. Діловий лист, складений грамотно та за всіма правилами, може істотно вплинути на характер рішення, що приймається, та вирішити долю угоди. Зміст ділових текстів досить значний для кінцевого результату, тому при складанні ділових документів необхідно звернути особливу увагу на такі аспекти:

Ясність та чіткість змісту: тема листа повинна бути підкреслена, а основний текст – чітко структурований та правильно перерозподілений на абзаци. Необхідно щоб викладення теми було логічним, грамотно складеним, позбавленим невизначеності (двох змістовностей) та абстрактності.

Стислість викладу: зміст тексту ділового документу повинен бути вичерпним та лаконічним, при написанні подібних текстів необхідно не вживати слів, що рідко використовуються або незрозумілих слів; замість довгих та складних речень краще використовувати короткі та зрозумілі.

Токсичність виразів: точне формулювання речень дозволяє правильно виражати свої думки. Неоднозначні формулювання або висловлювання призводять до неправильного трактування тексту документа, що може

згубно позначитися на подальшому діловому спілкуванні, призвести до прийняття неправильних управлінських рішень.

Важливість мови: тон листа повинен бути важливим, що передбачає не лише вживання в тексті декількох важливих виразів та формул, але й повагу до традицій та звичаїв інших країн, прийняття до уваги думки інших, а також доречне використання евфемізмів або викладення змісту документа.

Евфемізм – від грецької «eupheia» – стриманість від вживання неналежних слів, пом'якшене висловлення замість різкого або порушуючого норми пристойності.

Під час письмової та усної комунікації необхідно уникати плеоназму, тавтології та слів іншомовного походження.

Плеоназм – (надмірність) використання слів, зайвих для смислової повноти висловлювань.

Тавтологія (те саме слово) – повторення однокореневих слів у межах одного словосполучення (як приклад: «Важливо враховувати важливі фактори, такі як...»).

За походженням слова поділяють на власне українські та запозичені з інших мов.

Словниковий склад мови постійно поповнюється як словами, що створюються на основі українських словотвірних засобів, так і запозиченими з багатьох мов: грецької (філологія, музей, театр), латинської (клас, аудиторія, конституція), німецької (бутерброд, солдат), англійської (баскетбол, дизайн), французької (кашне, пюре, пальто), італійської (соло, тріо, акорд) та інших. Їх 10%.

Якщо людина не знає значення слів іншомовного походження, їх краще не вживати. У протилежному разі вона може себе показати як не кваліфікована та не грамотна

(приклад: «форсувати ремонт прискореними темпами»; «тонкий нюанс»; «своя автобіографія»).

Існує багато різновидів ділових документів, серед яких найбільш поширеним є діловий лист, службова записка і факсимільне повідомлення.

Діловий лист – це поширений вид документації, один із засобів обміну інформацією.

Офіційні листи належать до основних засобів встановлення офіційних, службових контактів між підприємствами, організаціями, установами, фірмами та закладами.

Усі ділові листи за функціональними ознаками поділяють на дві групи:

1. Листи, що потребують відповіді. До них належать: листи-прохання; листи-звернення; листи-пропозиції; листи-запити; листи-вимоги.

2. Листи, що не потребують відповіді. До них відносять: листи-попередження; листи-нагадування; листи-підтвердження; листи-відмови; супровідні листи; гарантійні листи; листи-повідомлення (інформаційні листи); листи-розпорядження.

За тематичною ознакою ділові листи поділяють на такі:

1. Комерційні – використовують при підготовці до укладання комерційної угоди, а також під час виконання умов договорів. До них відносять такі ділові листи: **лист-відповідь** – лист, що містить відомості, за які попередньо було зроблено запит; **лист-запит** – лист, в якому адресант звертається з певним питанням до адресата, наприклад, звернення однієї сторони до іншої про бажання укласти угоду, як правило, без зазначення умов угоди або уточнити якесь питання при здійсненні угоди; **лист-інформація** – містить інформацію про стан певних справ, що можуть цікавити ту організацію, до якої

цей лист надсилається; **лист-попередження** – лист, в якому адресат попереджається про припинення попередньої домовленості у разі невиконання ним своїх зобов'язань; **лист-пропозиція (оферта)** – заява особи про бажання укласти угоду із зазначенням конкретних умов угоди; **лист-претензія (рекламація)** – претензії до сторони угоди, яка порушила прийняті на себе за договором зобов'язання і вимогу відшкодування збитків; **лист-нагадування** – містить нагадування про виконання домовленостей, зобов'язань і заходів, яких буде вжито у разі їх невиконання;

2. Некомерційні – використовують при вирішенні різноманітних організаційних, правових питань, економічних відносин. До них належать: **лист-гарантія** – містить в собі підтвердження певних зобов'язань або умов й адресується окремій організації чи установі; **інформаційний лист (лист-повідомлення)** – передбачає інформування про якісь події чи факти, які становлять інтерес або можуть зацікавити адресата; **лист-підтвердження** – містить підтвердження одержання якогось товару, згоди з чим-небудь, якогось факту тощо; **лист-подяка** – містить вираження подяки з якогось приводу; **лист-привітання** – містить вітання з якогось приводу; **лист-запрошення** – містить запрошення на якийсь захід; **лист-прохання** – містить прохання зробити або припинити якусь дію, спонукати до дії тощо; **лист-рекомендація** – лист із попереднього місця роботи, що характеризує професійні якості одержувача роботи або лист із рекомендаціями відомого адресату листа партнера, фірми; **лист-співчуття** – містить співчуття з якогось приводу; **інструкційний лист** – містить вказівки та роз'яснення підвідомчим організаціям; **супровідний лист** – складається для повідомлення адресату про направлення

якихось супровідних (неадресованих) документів, матеріальних цінностей тощо.

За структурою виділяють такі ділові листи: регламентовані – укладаються за певним встановленим зразком; **нерегламентовані** – містять авторський текст і складаються довільно, не мають встановленого зразка.

За кількістю адресатів: звичайні – надсилаються на одну адресу від імені одного кореспондента; **циркулярні** – надсилаються цілій низці установ (наприклад, керівною установою до своїх структурних підрозділів (кілька адрес); **колективні** – надсилаються на одну адресу, але пишуть його від імені кількох кореспондентів.

За формою відправлення ділові листи можуть бути: конвертові – надіслані поштою в конверті (поштове відправлення); **електронні** – надіслані в електронному вигляді на e-mail (електронна пошта); **факсові** – надіслані факсом (факсове повідомлення).

Службова записка – це інформаційно-довідковий документ, інструмент ділового листування всередині організації.

Складається службова записка з метою висвітлення будь-яких ділових питань, що стосуються роботи відділу або конкретного працівника, вирішення яких залежить від іншого структурного підрозділу організації або співробітника.

Написання службових записок, на відміну від доповідних записок, здійснюється між структурними підрозділами або співробітниками рівнозначного посадового статусу, які не перебувають у прямому підпорядкуванні.

Хоча форма написання службової записки довільна, такі реквізити необхідно враховувати при її складанні:

- **«шапка»**, де зазначається, кому вона адресована (посада, прізвище, ім'я, по батькові у давальному відмінку);
- **найменування документа** – службова записка;

- **дата складання та номер;**
- **заголовок до тексту документа** – свідчить про зміст службової записки;
- **текст документа** – спочатку розміщують опис ситуації, що склалася, потім якесь конкретне прохання;
- **посада укладача, підпис і розшифрування підпису** – прізвище, ім'я, по батькові автора.

До інформаційних документів належать: звітна доповідь, інформаційний лист, програма.

Характеристики ґрунтовної звітної доповіді:

1. Містить всю необхідну та достатню інформацію про виконану роботу.
2. Може допомогти зекономити час.
3. Може допомогти у вирішенні виробничих проблем.
4. Конкретна та достовірна.

Основні принципи складання та оформлення інформаційного листа: зрозумілий, локанічний, конкретний, повний, відповідний вимогам.

Програма – це докладний розпис будь-якого заходу, будь-то наради, візиту або торжества. Функція програми полягає в тому, щоб проінформувати учасників заходу про розкладання його головних подій і пов'язаних із нею деталей.

Ділове листування передбачає наявність та використання **способів швидкого доставлення кореспонденції.**

Електронна пошта. Користувачі електронної пошти мають свій власний електронний адрес (E-mail). Електронну поштову скриньку необхідно регулярно перевіряти на наявність вхідних поштових повідомлень, користуючись спеціальною комп'ютерною програмою. Як правило, поштові повідомлення доставляються впродовж декількох хвилин. Сьогодні електронна пошта – це найбільш оперативний і дешевий спосіб доставлення

поштових повідомлень. При цьому якщо повідомлення з якихось причин не відправлене, то програмні системи оповіщають про це відправника.

Факсимільні повідомлення. Головна перевага використання факсимільного апарата полягає в швидкості та точності передавання різних видів повідомлень та ділових документів. Відповідно, якщо необхідно за декілька хвилин переслати точну копію будь-якого важливого документа, краще за все це зробити за допомогою факсимільного апарата.

Служба термінового доставлення. Функціонування таких спеціальних служб – це ще один спосіб прискорити доставлення поштових повідомлень. Служби термінового доставлення ідеальні, якщо необхідно передати до полудня наступного дня не копії, а оригінали документів або ділове досьє, що складається з великої кількості сторінок, наприклад, юридичні документи, довідкова інформація, екзаменаційні завдання і т. п.

Рекомендована кореспонденція. Існує можливість відправляти листи та посилки рекомендованою кореспонденцією. Цим способом за додаткову плату пошта може бути доставлена більшості адресатам вже на наступний день.

Головний критерій служб доставлення – це безпека та конфіденційність.

Міжнародне доставлення поштових бандеролей. Міжнародні служби доставлення поштових бандеролей здійснює такі традиційні послуги:

«міжнародне доставлення бандеролей поштою» – гарантує оперативне доставлення: впродовж наступного дня до більшості країн Європи та впродовж сорока восьми годин в інші країни світу;
– **пакет «Міжнародний стандарт»** – ця послуга пропонує доставлення поштових бандеролей по всьому

світу впродовж п'яти робочих днів у межах Європи і семи робочих днів в інші країни світу.

ТЕМА 7

ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ОФІС-МЕНЕДЖЕРА

- 7.1. Аналіз пропозицій.
- 7.2. Організація та контроль закупівельної діяльності.
- 7.3. Організація оснащення офісу.
- 7.4. Матеріальна відповідальність.

Єдине, що розвивається в організації само собою, – це безлад, конфлікти і перебої в роботі.
Пітер Друкер

7.1. Аналіз пропозицій

Пропозиція – це кількість товарів, благ та послуг, що перебувають на ринку.

Аналіз пропозицій – 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 проекту 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, вродовж 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, використовуваний 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 рандомізувати 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 організовується 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.

7.2. 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 її виробників і реалізують її оптовим покупцям. Із постачальниками товарів повинні бути налагоджені раціональні господарські зв'язки, переважно прямі і довгочасні договірні взаємовідносини, що дозволяють заповувати 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 по 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 роздрібного 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.

7.3. 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 безперервна діяльність офісу. Відповідно необхідно чітко уявляти, які «дрібниці» забезпечують злагоджений 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 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* 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 організації.

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 офісу;
- відсутність залишків;
- установлення процедури подання заявок та видавання замовлених матеріалів;
- ведення обліку замовлень і кількості матеріалів, бланків і карточок складського контролю.

Особливу увагу приділяють сьогодні в офісах економії паперу з точки зору екології. Наприклад, для чорновиків

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 офісу 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.

7.4. 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 офісі це можуть бути: канцелярський папір, папки, ручки, скріпки, диски та інші предмети.

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 офісу.

Цей номер проставляють на самому об'єкті та в первинних документах, зберігається він увесь період знаходження об'єкта в організації.

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 прийомання на роботу (додаток А).

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 офісу 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 організації в аренду, 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 (додаток Б). При цьому керівник:

- назначає інвентаризаційну комісію;
- установлює терміни проведення інвентаризації;
- зазначає майно, що підлягає інвентаризації.

До складу комісії обов'язково входять керівник структурного підрозділу робітник і бухгалтер, а також інші представники адміністрації органу. 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 організації.

ТЕМА 8

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В ОФІСІ ТА ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА І ПОВЕДІНКА СПІВРОБІТНИКІВ ОФІСУ

- 8.1. Природа і бар'єри комунікаційного процесу.
- 8.2. Особисті та психологічні якості гарного комунікатора.
- 8.3. Стратегії (стилі) поведінки в конфліктних ситуаціях.
- 8.4. Етика ділових взаємовідносин у трудовому колективі.

*Уміння спілкуватися
з людьми – це товар,
і я заплачу за нього більше,
ніж за будь-що інше в світі.
Дж. Д. Рокфеллер*

8.1. Природа і бар'єри комунікаційного процесу

Спілкування є одним із основних інструментів професійної діяльності менеджера. Саме у процесі спілкування відбувається контакт 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 підлеглого для досягнення необхідних змін. Крім того, від володіння методами професійного спілкування часто залежить результат ділових переговорів із партнерами, інвесторами, представниками владних структур, ділових кіл, різних закладів та організацій. Отже, без перебільшення можна сказати, що професійне спілкування є чи не найважливішою, а часто й найскладнішою сферою діяльності в менеджменті.

У психології спілкування визначається як складний, багатоплановий процес установа й розвитку контактів між людьми, що спричинюється людськими потребами в спільній діяльності й передбачає обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії та розуміння іншої людини.

У широкому розумінні *спілкування* – це обмін інформацією між двома й більше особами.

Найпростіша модель процесу комунікації має принаймні чотири елементи (рис. 8.1): 1) *відправник*, тобто той, хто є джерелом інформації; 2) *повідомлення*, тобто та інформація, що передається; 3) *отримувач*, тобто той, кому ця інформація спрямовується; 4) *зворотний зв'язок*.

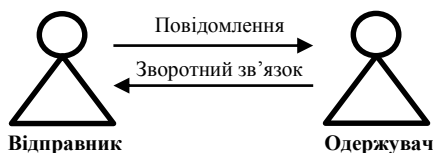


Рисунок 8.1 – Найпростіша модель комунікації

Спілкування є успішним, якщо отримувач розуміє повідомлення відправника та реагує належним чином. У цьому разі роль відправника виконує менеджер, а роль отримувача – підлеглий, колега, клієнт тощо. Більш складна модель комунікативного процесу зображена на рис. 8.2.

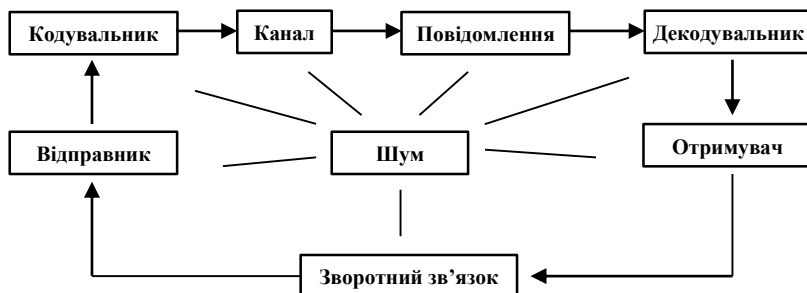


Рисунок 8.2 – Повна модель комунікаційного процесу

Важливо розрізнати елементи та фази процесу спілкування.

Елементи процесу:

1. **Відправник** – особа, що ініціює повідомлення.
2. **Кодувальник** – засіб переведення повідомлення в сигнали для передавання каналом зв'язку.
3. **Канал** – засіб передавання інформації.
4. **Повідомлення** – інформація, закодована за допомогою символів.
5. **Декодувальник** – засіб переведення прийнятих каналом сигналів у форму, зрозумілу для одержувача;
6. **Одержувач** – особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.
7. **Зворотний зв'язок** – реакція одержувача на прийняте повідомлення.

8. **Шум** – перешкоди комунікаційного процесу, що призводять до перекручування змісту переданої інформації.

Розрізняють також сім фаз процесу спілкування:

1. Формування ідеї.
2. Вибір каналу.
3. Кодування.
4. Передавання.
5. Декодування.
6. Оброблення.
7. Зворотний зв'язок.

Схематично процес комунікації починається з того, що відправник формулює ідею повідомлення. У процесі спілкування відправник також складає зміст повідомлення та обирає засоби передавання інформації. У свою чергу, отримувач сприймає подану відправником інформацію, обробляє її, інтерпретує і, нарешті, демонструє своє розуміння повідомлення відправникові, тобто надає зворотного зв'язку.

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.

Зміст повідомлення має складну структуру і складається принаймні з чотирьох елементів: ***суть змісту***, тобто безпосередньої інформації, що міститься в повідомленні; ***самовиявлення***, тобто інформації відправника про самого себе; ***інформації відправника про його ставлення до отримувача***; ***заклику***, тобто спроби відправника вплинути на отримувача в процесі передавання повідомлення (рис. 8.3).

Засоби спілкування можна поділити на дві великі групи: **вербальні**, тобто словесні (від лат. *verbalis* – словесний) та **невербальні**, тобто такі, що передають інформацію за допомогою образів, рухів, інтонації, міміки тощо.

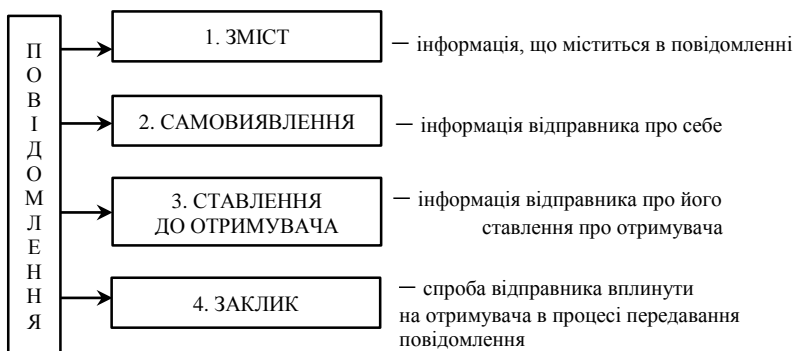


Рисунок 8.3 – Зміст повідомлення

Важливо також знати, що порозуміння між сторонами спілкування відбувається на двох рівнях: на рівні стосунків і на рівні змісту (рис. 8.4).

Перший (найважливіший) – полягає у встановленні певних стосунків між співбесідниками: симпатій чи антипатій, довіри чи недовіри тощо. Саме на тлі першого рівня відбувається змістовне спілкування (другий рівень), тобто саме передавання 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.

У психології вплив соціальних стереотипів на сприйняття має назву «*ефекту ореола*», який часто призводить до помилок у формуванні першого враження.

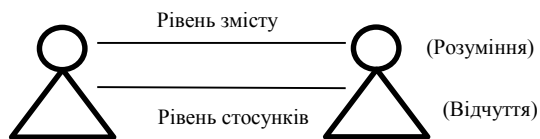


Рисунок 8.4 – Рівні спілкування

Ефект ореола 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.

Звичайно офіс-менеджер не повинен припускатися помилок сприйняття при першій зустрічі з людиною. Найкращим порадиником тут повинні бути знання психологічних, соціальних закономірностей спілкування та строге наслідування етичних стандартів.

Тривале спілкування, зазнаючи впливу механізмів міжгрупового спілкування, переважно здійснюється на підставі закономірностей міжособистісного спілкування. У цьому разі для співрозмовників більш важливим є розуміння суті стосунків, зв'язків, що склалися між ними у загальному контексті подій та взаємовідносин з іншими людьми.

8.2. Особисті та психологічні якості гарного комунікатора

Сприйняття та розуміння один одного відбувається на підставі таких психологічних механізмів, як ідентифікація, емпатія та рефлексія.

Ідентифікація (від лат. *identificare* – ототожнювати) – це поняття, або точніше психологічний термін, що має декілька тлумачень. Однак у цьому разі воно вживається у значенні такого способу сприйняття, коли у процесі спілкування людина намагається бути подібною до іншої,

ніби ставлячи себе на її місце і прагнучи зрозуміти, як би вона вчинила в даній ситуації. Цей процес проявляється у вигляді занурення подумки в контекст життя іншої людини, опанування її смислового поля, особистісних орієнтацій.

Для офіс-менеджера механізм ідентифікації дає можливість, наприклад, змоделювати 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. *empathia* – співпереживання) – це сприйняття, що відбувається на рівні емоцій, коли проблема партнера за спілкування знаходить відгук у нашій душі. Йдеться не лише про розуміння співбесідника, а насамперед, про сприйняття й відчуття того, що відбувається з ним. *Моральна емпатія полягає в тому, що переживання іншої людини сприймаються майже як власні.*

Необхідно зазначити, що емпатійне сприйняття накладає значне психічне навантаження на людину, тому для менеджера важливо навчитися професійно володіти цим інструментом, розрізняючи різні рівні емпатійності та знаходячи відповідну міру й адекватно сприймаючи проблеми клієнтів.

Розрізняють *п'ять рівнів емпатійності*.

1. Дуже високий рівень відповідає хворобливо розвиненому співпереживанню. Надмірна сенситивність (емоційна чутливість і вразливість) виявляється у постійному неспокої за інших людей. Підвищена вразливість часто спричинює страждання й комплекс провини навіть тоді, коли на те немає підстав. У професійному спілкуванні це може призвести менеджера до стресу, депресії, а відтак до неспроможності

ухвалювати виважені рішення, діяти наполегливо й рішуче (наприклад, у разі звільнення працівника), зберігати внутрішні ресурси для тривалої професійної діяльності.

2. Високий рівень емпатійності характеризується співчуттям до проблем оточуючих, великодушністю, здатністю прощати інших. У людини з розвинутою емпатією проявляється ширший інтерес до життя інших, бажання бути причетними до покращання їх долі.

Для 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.

3. Переважній більшості людей притаманний середній рівень емпатійності, що характеризується врівноваженістю, розсудливістю, достатнім рівнем самоконтролю над власними емоціями. Це теж прийнятний ступінь розвиненості цієї якості для менеджера, адже стосунки та поведінка інших оцінюються більшою мірою за допомогою логіки, а не почуттів та емоцій. Однак у зв'язку з тим, що повноцінному сприйняттю та спілкуванню іноді заважає брак розкутості почуттів, а також невміння передбачити розвиток взаємовідносин між людьми, необхідно дбати про розвиток емпатійності.

4. Для людини з низьким рівнем емпатійності характерними є емоційний холод, нерозуміння емоційних проявів у вчинках оточення, керування лише однією логікою, «суха» розсудливість, відчуженість. І як наслідок, – брак друзів, усамітненість, життя у власному «панцирі».

5. Дуже низький рівень емпатійності має такі ж самі властивості, що і низький, але з більшою мірою ускладнень. Це і відстороненість у стосунках з підлеглими,

товаришами по службі, складності у спілкуванні, непорозуміння, конфлікти. Причиною є саме надмірна акцентуація на власній особі, егоїзм, а звідси – нездатність зрозуміти емоції та почуття інших людей.

Останні два рівні – небажані для офіс-менеджера, оскільки суперечать гуманістичній сутності роботи з людьми, що вимагає певного розвитку чутливості до життя оточення, і не лише «близьких», а й «далеких».

Нарешті, третім важливим психологічним механізмом, що опосередковує процес сприйняття в міжособистісному спілкуванні, є **рефлексія** (від лат. *reflexio* – звернення назад, відзеркалення). З одного боку, це процес самопізнання, споглядання й розуміння власного внутрішнього світу. З іншого – сприйняття та розуміння психологічного стану та можливого ходу думок іншої людини в спілкуванні, усвідомлення того, як партнер сприймає й оцінює тебе, твої особистісні якості, емоційні реакції та думки.

Таким чином, завдяки рефлексії відбувається з'ясування намірів, уточнення розуміння один 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, менеджерові необхідно докладати спеціальних зусиль для розвитку цього важливого уміння, тренувати увагу, спостережливість, перевіряючи правильність та об'єктивність уявлень про себе та оточення.

Для того щоб досягти ефективного спілкування, необхідно врахувати, що в трудовому колективі завжди є різні типи співбесідників. За комунікативними характеристиками відомий югославський спеціаліст

ділового спілкування Предраг Мищич *розрізняє дев'ять типів співрозмовників.*

Перший тип (сперечливий, нігіліст) увесь час намагається вийти за межі теми, поводить себе нетерпляче, нестримано й збуджено. Постійно шукає привід не погодитися, посперечатися, висміяти інших учасників і навіть керівника.

Стосовно такого співбесідника необхідно залишатися спокійним, не вступати в суперечку і концентрувати увагу на темі розмови.

Другий тип («позитивна людина») – це найприємніший, доброзичливий і працелюбний співбесідник у колективі. Він спокійно і доброзичливо ставиться як до менеджера, так і до своїх колег, зважено і коректно веде дискусію. Це найкращий союзник менеджера, тому потрібно давати йому можливість частіше залучитися у вирішення спірних питань, спонукати його до активної взаємодії з колегами щодо виробничих завдань.

Третій тип («усезнайко») – людина, яка перебільшено оцінює свої знання, думає, що знає все і про все, хоча у дійсності ці знання дуже поверхові та уривчасті. Завжди намагається висловитися раніше за інших, категорично оцінити думки, що не збігаються з його позицією. Наводить надмірно багато прикладів із свого досвіду, вважаючи його єдино правильним. Щодо такого типу, то бажано ввічливо стримувати його. Необхідно дякувати йому за інформацію, але нагадувати про необхідність повернутися до цього 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, перекручує проблеми «з ніг на голову» лише для того, щоб висловити інший, здебільшого формальний, погляд.

Такого співбесідника необхідно тактовно і коректно зупиняти, пильно стежити, щоб він не гаяв час своєю пустою балаканиною, обмежувати час його виступів, повертати розмову у русло розглядуваних 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 «сховатися» за інших, радше промовчить, ніж висловить власну думку. Такий працівник вимагає делікатного поводження з боку менеджера та колег. Тому необхідно 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 потрібно тактовно, без зверхності.

«Холоднокровний неприступний співбесідник», «незацікавлений співбесідник» – це шостий та сьомий типи. Ці два тяжкі співрозмовники досить подібні за своїми характеристиками, тому вони об'єднані. Перший характеризується замкненістю, відривом від виробничої ситуації, тому що, як йому здається, усе, що відбувається в трудовому колективі, не варте його уваги й зусиль.

Із такими партнерами важливо налагодити контакт у спілкуванні, тактовно з'ясувати причини його відстороненості, зацікавити й спонукати його до обміну своїм досвідом, ставити запитання типу: «Ви, здається, не зовсім погоджується з тим, що було сказано? Звичайно, нам усім хотілося б знати, чому саме?».

Наступний теж не виявляє бажання брати участі в обговоренні теми. У поводженні з таким співбесідником необхідно намагатися з'ясувати, що цікавить саме його, ставити перед ним оригінальні нестандартні запитання, будувати заняття у цікавій привабливій формі.

Восьмий тип цієї 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 менеджера вимагається стримане поводження щодо такої особи, уникання прямої критики, застосування у діалозі прийому «Так..., але».

Дев'ятий тип співбесідника («чомучка»), – характеризує людину, яка ніби лише для того і створена, щоб придумувати і ставити безліч запитань, незалежно від того, чи мають вони реальну основу, чи просто видумані. Такий тип працівника аж палає від бажання поставити запитання, лише й чекає тієї миті, що спитати про будь-що.

Важливо стримувати такого співбесідника, усі його запитання одразу ж спрямовувати на усіх членів групи, або ж переадресовувати питання йому та ставити перед ним завдання підготувати більш докладну інформацію на тему, що його цікавить.

У спілкуванні важливо також враховувати спосіб, за допомогою якого людина одержує інформацію. Існує чотири різновиди систем пізнання навколишньої реальності: візуальна, коли світ сприймається переважно за допомогою органів зору; аудіальна, тобто перевага віддається органам слуху; кінетична – найбільш зручним

способом пізнання є відчуття дотику, емоції, почуття; логічна – пізнання відбувається переважно завдяки логічним побудуванням, схемам, умовиводу.

Звичайно, кожна людина використовує усі означені вище системи, однак якась із них переважає тобто є ведучою або репрезентативною. Залежно від репрезентативної системи світосприйняття розрізняються і типи співбесідників, що мають свою специфічну манеру спілкування, поведінки, переважні слова-предикати (тобто опорні слова, що визначають спосіб або модальність мислення), рухи, жести, пози тіла, погляд, інтонації голосу тощо.

Так, ті, хто має візуальну репрезентативну систему (**«візуали»**), відрізняються тим, що в мовленні віддають перевагу дієсловам, які стосуються функцій зору. Мають образне мислення, яскраво й різнобарвно описують свої враження. Спочатку уявляють картинку, а потім добирають слова.

Намагаються передати співбесіднику свої думки, використовуючи переважно такі предикати, як «бачу, дивлюсь, здається, перспектива, колір, об'єм», тобто ті слова, що передають зорові відчуття і враження. Мають переважно високу позицію жестів – на рівні плечей. Те саме стосується і погляду, спрямованого над оточенням («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 основу їх мислення покладене слово, його звучання, а відтак вони віддають перевагу звукам, більше уваги звертають на тональність і ритм звучання.

«Кінестетики» віддають перевагу кінестетичній системі сприйняття і мислення, тобто процес мислення у них пов'язаний з інформацією органів відчуттів, з

емоціями і почуттями. Саме тому для «кінестетика» найбільш прийнятними є ті дієслова, що передають рухи, відчуття дотику, переміщення у просторі: «відчуваю, теплий, спокійний, дотик, приємно» тощо.

«Логіки» мають логічну репрезентативну систему, тобто будь-яким фактам не довіряють, а піддають їх логічному аналізу й довіряють лише логічним висновкам. Для логіка словами-предикатами є такі: «логічний, знаю, думаю, мовою цифр» тощо. 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 із різними людьми, краще й доступніше пояснити свою думку, доцільніше спрямувати та активізувати співбесідника на вирішення проблеми.

Поряд із перцептивною складовою спілкування невід’ємною частиною спілкування є комунікація (від лат. *communis* – роблю спільним, зв’язую, спілкуюсь), тобто обмін інформацією між учасниками спілкування.

Враховуючи пріоритетність та обсяг інформації, що передається саме цим каналом спілкування, розглянемо невербальні засоби. Серед них розрізняють 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 і тембр голосу, інтенсивність, темп та інтонації мовлення, сила наголосу.

Екстралінгвістика (від лат. *extra* – префікс 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, погладжування, 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 повинен добре володіти невербальними засобами спілкування.

8.3. Стратегії (стилі) поведінки в конфліктних ситуаціях

Конфліктом називають зіткнення думок, поглядів, позицій, учинків і стосунків, що виникають між окремими людьми або групами під час вирішення різних питань, що стосуються виробничого, соціально-політичного й особистого життя.

За значенням для організації 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 їх 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 суперечливі один одному розпорядження від різних керівників; суперечливі стосунки або цілі різних підрозділів організації.

Причинами деструктивних конфліктів є: порушення службової етики, трудового законодавства, несправедливе оцінювання керівником підлеглих і результатів їх 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 керування.

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 їх вирішенням, займатися усуненням причин, що призводять до таких конфліктів. Спроба ж відхилитися від вирішення цих проблем призводить до їх поглиблення, до зниження 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 наслідування не лише духу, а й букви 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, подані на рисунку 8.5.

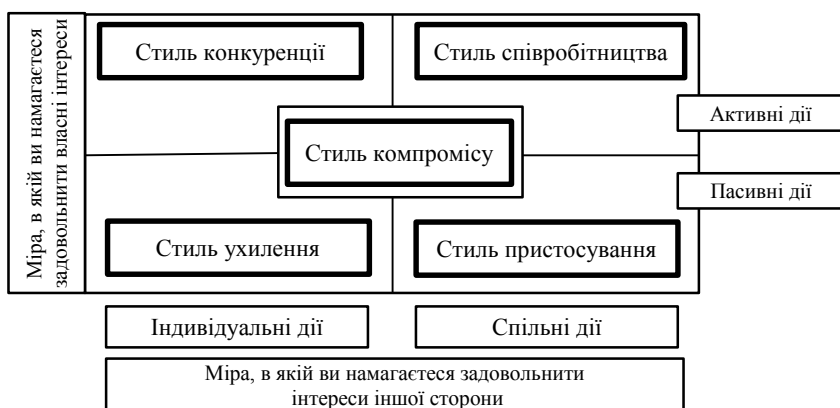


Рисунок 8.5 – Сітка Томаса – Кілмена

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 належить 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 бажає 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 всередині. Вона рівною мірою передбачає спільні й індивідуальні дії, а також пасивне й активне поведіння.

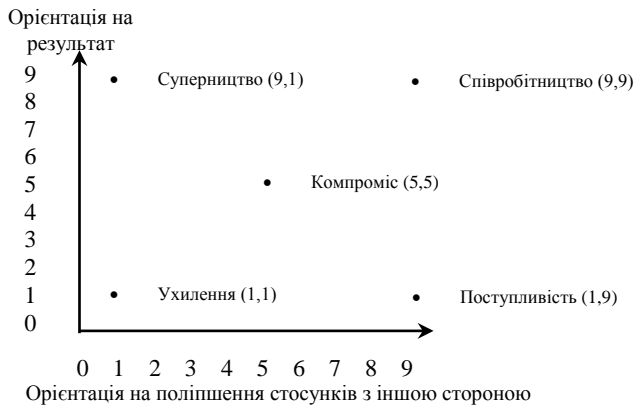


Рисунок 8.6 – Графік Томаса Кілмена, у дужках - цифрові позначення стилів за Р. Блейком і Дж. Моутон

Таблиця 8.1 – Стилі вирішення конфліктів (за теорією У. Томаса – Х. Кільмена)

Вид стилю	Характеристика стилю	Рекомендовано застосовувати в таких випадках	Не рекомендовано в таких ситуаціях
Стиль конкуренції/ суперництва («Акула»)	Тиск на іншу сторону з метою нав'язати свій варіант. Перемога однієї сторони є поразкою іншої	Статус і авторитет підкріплені владою. Рішення повинне бути швидко прийняте й реалізоване. Ваші стосунки короткотермінові.	Коли сторона, що програла, має можливості реваншу, коли доцільно дізнатися більше про її інтереси,

Продовження таблиці 8.1

Вид стилю	Характеристика стилю	Рекомендовано застосовувати в таких випадках	Не рекомендовано в таких ситуаціях
		Людина знає, що її рішення або підхід у даній ситуації правильні, і вона має можливість наполягати на них	коли ви зацікавлені у встановленні постійних стосунків. Це не той стиль, який можна використовувати в особистих стосунках
Стиль ухилення («Черепеха»)	Стиль проявляється в тому, що той, хто ухиляється, може спробувати змінити тему, вийти з кімнати або зробити щонебудь таке, що усуне або відтермінувати конфлікт	Коли ви не маєте потрібної інформації, коли надто велика напруженість у стосунках, небезпечно вирішувати проблему в цей момент, необхідно виграти час	Коли питання для вас важливе, коли з часом імовірно ускладнення ситуації, виникнення додаткових проблем
Стиль пристосування («Плюшевий ведведик»)	Проблема замовчується. Створюється видимість і гармонії. Ви йдете на поступки. Інша сторона виграє	Коли важливо зберегти стосунки, а спірне питання для вас малозначуще. Коли ви не маєте шансів виграти. Коли і це може стати корисним уроком для іншої сторони	Коли питання для вас важливе й вимагає ухвалення рішення. Поступка не буде оцінена або інтерпретуватиметься як вияв слабкості
Стиль компромісу («Лисиця»)	Кожна сторона йде на поступки в окремих питаннях. Ніхто не здобуває перемоги	Сторони мають ресурси для обміну поступками. Перемога однієї зі сторін небажана. Ви потребуєте швидкого вирішення, можете отримати короткотермінову вигоду. Щоб не втратити все, ви згодні одержати хоча б щось	Сторони сумніваються у виконанні угод іншою стороною, компроміс неможливий (нереальний). Спроба догодити всім робить сумнівною його реалізацію

Продовження таблиці 8.1

Вид стилю	Характеристика стилю	Рекомендовано застосовувати в таких випадках	Не рекомендовано в таких ситуаціях
Стиль співробітництва («Сова»)	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	Сторони мають час для пошуку оптимального рішення, мають бажання, кваліфікацію та повноваження для знаходження додаткової вигоди	Дефіцит часу, одна зі сторін не налаштована на співробітництво або не має достатніх повноважень

Між стилями поведінки в конфліктній ситуації та основними життєвими позиціями індивідів існують певні взаємозв'язки. Людина, яка є прихильником позиції «Мені добре – вам добре», здебільшого орієнтована на співробітництво в конфлікті. Інші можливі взаємозв'язки подані в табл. 8.2.

Таблиця 8.2 – Можливі взаємозв'язки життєвих позицій зі стилями поведінки в конфліктній ситуації

Життєва позиція	Стиль поведінки в конфлікті
Мені погано – вам погано	Ухиляння
Мені погано – вам добре	Поступливість
Мені добре – вам погано	Суперництво
Мені добре – вам добре	Співробітництво

8.4. Етика ділових взаємовідносин 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 професію, пов'язані з організацією колективів, вирішенням економічних та управлінських проблем.

У бізнесі система моральних взаємовідносин займає стрижневе місце. Моральна культура особистості в цьому разі розглядається як першооснова професійної придатності. Невиконання вимог професійної етики у взаємовідносинах із колегами може призвести до погіршення морально-психологічного клімату в колективі, дискомфорту, погіршення самопочуття працівників, конфліктів, нестабільності, а внаслідок цього – до зниження ефективності роботи організації в цілому.

Слово *«етикет»* (фр. ярлик, етикетка) у буквальному перекладі означає зведення правил поведінки в суспільстві, що стосується зовнішнього ставлення до людей (поводження з оточенням, форми звертання й вітання, поведінки в громадських місцях, манери й одяг тощо) або певні церемоніали.

Етикет – складова частина культури суспільства. За тим, як людина тримається, які слова вимовляє, як слухає, одягається, роблять висновки про рівень її культури, про її моральні й інтелектуальні чесноти.

Діловий етикет – сукупність правил поведінки (ведення ділових переговорів, нарад, офіційних прийомів, взаємовідносини в трудовому колективі, приймання на роботу, звільнення, приймання відвідувачів, заохочення й покарання, ділові взаємовідносини керівника з підлеглими, діловий стиль та імідж і т. д.), прийнятих у діловому світі.

До загальних професійних етичних вимог взаємовідносин у трудовому колективі відносять:

– шанобливо й тактовно ставитися до колег, незалежно від їх статі, віку, індивідуальних особливостей і рівня професійної майстерності;

– не прагнути підняти власний авторитет за рахунок 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 їх умінь і навичок, не допускати чванства своїм досвідом і майстерністю;

– шанобливо ставитися до цінностей і традицій колективу;

– дотримуватися 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 до колективу, 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 додержуватися певних правил.

– Керівник колективу обов'язково повинен представити нового співробітника, а колеги – допомогти йому швидше адаптуватися до нових виробничих умов, сприяти встановленню доброзичливих взаємовідносин із ним.

– Співробітник, якого щойно прийнято на роботу, не повинен розповідати подробиці складних особистих взаємовідносин між співробітниками, а тим більше

налаштовувати його певним чином і намагатися повернути на чийсь бік.

– Звертаючись до колег, доречно називати їх на ім'я та по батькові, і неприпустимо звертатися лише на прізвище.

– Важливо проявляти щирю й доброзичливу зацікавленість у справах своїх колег по роботі: радіти їх успіхам, вітати їх із творчими досягненнями, підвищенням по службі, радісними особистими подіями й святами.

– Неприпустимо переносити особисті образи й проблеми на виробничі взаємовідносини із колегами.

– Не потрібно розповідати колегам про у свої особисті справи, набридати їм розповідями про свої проблеми, домашні турботи, невдачі.

– Одне з найважливіших правил ділового етикету стосується взаємовідносин 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 самий час жінка не повинна 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 потрібно перетворювати їх на пишні застілля й дарувати дорогі подарунки.

Джон Честара у книзі «Діловий етикет» дає такі поради встановлення гарних взаємовідносин із 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 лише 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 ставилися до вас.***

Окремо необхідно звернути увагу на норми етикету щодо одягу для роботи в офісі (так званий дрес-код). Дрес-код є важливим елементом корпоративної культури, частиною етичних правил, прийнятих у компанії. Загальний стиль одягу й зовнішнього вигляду співробітників викликає почуття єдності, належності до колективу та є своєрідною візитною карткою компанії.

Практика західних компаній свідчить про досить жорстку регламентацію стилю одягу офісних працівників. При цьому розрізняють формальний діловий стиль (Business professional) і повсякденний діловий стиль (Business casual).

Так, згідно з формальним діловим стилем (Business professional) чоловікам рекомендовано одягати піджак, штани, жилет класичного фасону з натуральних або синтетичних матеріалів, переважно темних тонів. Довжина штанів – до каблука черевики. Сорочка повинна 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 повинен 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, із 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), що передбачає наявність у співробітників смаку, керуючись яким вони самі визначають робочий гардероб, що підкреслює індивідуальність, одночасно не порушуючи етичних норм.

Необхідно звернути увагу, що є певні належать в етичних вимогах до зовнішнього вигляду персоналу front-office і back-office.

Співробітникам front-office, до яких належать 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 орієнтуватися на неформальний стиль одягу, адже вони не контактують із клієнтами, працюючи в підрозділах бухгалтерії, фінансів, логістики, автоматизованого управління, системного адміністрування, аналітики тощо.

В українських компаніях в останнє десятиріччя дрес-код також набуває все більшої популярності. 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.

Успіх діяльності керівника на 85 % залежить від його людських якостей, від володіння прийомами й правилами взаємовідносин із 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, ускладненню взаємовідношень 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, невпевненість 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 додолу, виражатися чітко і ясно. Абсолютно неприйнятні лемент, лайка, необґрунтовані погрози, пригадування минулих «гріхів» і т. ін. Підлеглий, який 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».

Авторитету керівника сприяють щира увага до підлеглих, знання їх життєвих проблем, турбота про їх благополуччя.

Керівникові варто пам'ятати, що успіх підлеглих – це їх заслуга, а поразки, невдачі – це провина їх керівника.

Для досягнення успіху у взаємовідносинах із підлеглими використовуйте всі способи – стимули, переконання, поради й лише в останню чергу – владу й наказ.

Керувати людьми – це означає насамперед уміти привернути до себе увагу, викликати симпатію, довіру.

Таким чином, володіння правилами й прийомами ділового етикету буде сприяти формуванню справжнього авторитету керівника, повазі з боку підлеглих, більш високому рівню їх мотивації до праці, попередженню конфліктів, підвищенню престижу установи й ефективній його роботі в цілому.

Діяльність сучасних організацій характеризується все більшим розширенням контактів, зокрема й із закордонними партнерами. Міжнародною практикою ділового етикету в таких випадках передбачене проведення офіційних прийомів, що 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 і 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 поділяють на денні й вечірні. До денних – відносять: «Келих вина» або «Келих шампанського», «Сніданок». Інші прийоми відносять до вечірніх.

Для запрошень використовують спеціальні бланки, виготовлені друкарським способом. У бланках вписують прізвища й звання запрошених. Імена запрошених пишуть або друкують. Дружинам окремих запрошень не посилають, а в запрошенні чоловікам зазначають, що вони запрошуються із дружинами. Запрошення завжди пишуть у третій особі, з уживанням фрази «маємо честь запросити».

У запрошенні рекомендується зазначити 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.

Значна увага в міжнародному діловому етикеті приділяється візитній картці.

Візитними картками обмінюються не лише при знайомстві, а й посилають після ділового візиту, якщо відповідний візит із певної причини неможливий.

Із візитками пересилають подарунки, альбоми, книги, квіти тощо.

На візитних картках, що надсилають в одному конверті кільком особам, які працюють в одній фірмі, у верхньому лівому куті кожної картки олівцем пишуть 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 пишуть такі літери латинського алфавіту (початкові літери французьких слів):

p. p. – висловлення подяки;

p. f. – привітання;

p. f. n. a. – привітання з Новим роком;

p. f. c. – висловлення задоволення знайомством;

p. p. – заочне знайомство;

p. p. c. – прощання у зв'язку з остаточним від'їздом, коли не наноситься прощальний візит.

На отримані картки необхідно надати відповідь своїми візитними картками впродовж двадцяти чотирьох годин.

У діяльності різних організацій 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 знову організована установа або фірма, так і результати їх діяльності: товари й послуги.

Основна мета презентації – створити бажане відношення до установи, 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 фірми.

Існує загальноприйнята структура презентації, що складається із вступної, основної й завершальної частини.

У вступній частині необхідно викласти наявну програму презентації, представити керівництво фірми, 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 фірми, навести докази переваги фірми порівняно з конкурентами. Дуже важливо стимулювати аудиторію до подальшого співробітництва з фірмою як постійних клієнтів.

Завершальна частина призначається для підбиття підсумків, одержання й надання зворотного зв'язку, подяки спонсорам, організаторам і присутнім, прощання й закриття презентації.

Неюбхідно зазначити, що підготовка й проведення презентації вимагає значних зусиль, детального плану й творчого мислення. Особлива роль тут належить ведучому. Ось кілька корисних порад ведення презентації:

- заздалегідь налаштуйтеся подумки на сприятливий хід і результат презентації;

- посміхайтесь;

- говоріть з ентузіазмом;

- для виділення важливих моментів використовуйте фрази: «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 зниженням голосу, змінюйте тембр і силу звуку;

- використовуйте методи візуалізації;

– підбивайте підсумки, дякуйте за увагу, відповідайте на питання.

ТЕМА 9

ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ОФІС-МЕНЕДЖЕРА В ОФІСІ

9.1. Принципи та правила планування робочого часу офіс-менеджера.

9.2. Методи боротьби з поглиначами часу.

9.3. Тайм-менеджмент.

*Час – це єдине, що не можна
накопичити, воно не зберігається
і не збільшується. Його можна лише
обміняти – на гроші або на знання.*

Час – це взагалі найважливіше.

Тадао Ямагучі

9.1. 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 організацією;
- питання, які потребують вирішення;
- посадові особи, 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 організації 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 організації;
- приймання відвідувачів;
- робота у підрозділах.

Час виконання періодичних робіт повинен визначатися точно.

Роботи, що повторюються, – це службові відрядження, навчання, наради і відвідування інших організацій. 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 відшукування 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 (оформлювальні, складання зведень).

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 авантюричних 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 витрат часу;
- письмова форма;
- перенесення невиконаного;
- установлення часових норм;
- установлення термінів виконання – deadlines;

- устанавлення пріоритетів;
- позбавлення від «тиранії» поспішності;
- делегування справ;
- боротьба з хронофагами;
- 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 організації 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.

9.2. 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 «само фотографія» 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 удосконалювання 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 необгрунтованих 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 по окремих папках. 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.

9.3. 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 компанії. 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. 9.1.

<p>Важливі термінові <i>Зробити необхідно просто зараз</i> (загасити пожежу, врятувати потопуючого). Аврал →0</p>	<p>Важливі нетермінові <i>Присвятити основний час</i> (зробити проект, відвідати спортзал). <i>Корисна цінна робота</i></p>
<p>Неважливі нетермінові</p>	<p>Неважливі термінові</p>
<p><i>Відмовитись</i> (рутина робота, зустрічі без мети та цілі). <i>Безглузда витрата часу</i></p>	<p><i>Делегувати</i> (написати звіт, забронювати квитки, розіслати листівки)</p>

Рисунок 9.1 – 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-біфштексів».

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.

ТЕМА 10

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЕРІВНИКІВ

10.1. Загальні принципи ефективної роботи з інформацією.

10.2. Роль офіс-менеджера в ухваленні управлінських рішень.

10.3. Вивчення потреб керівників в інформації.

10.1. 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 залежновід 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 якщо 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 Африки).

10.2. 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 організації. 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 одноваріантністю; 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 найоб'єктивнішими.

6. За способом ухвалення:

- одноособові рішення;
- колегіальні рішення – готуює 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.

10.3. 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 організації;
- 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 організації, 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 фірм 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, перфокарт і т. д.). 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 цією організацією або фірмою і персонал. Уся інформація, яка виходить від фірми, поділяють на різні групи: конкуренти, ринок, ресурси; технологія; інформація про розвиток фірми.

3. Канал-консультант. Передбачає, що фірма 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 фонові інформації. Без фонові 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 фірм.

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.

Список рекомендованої та використаної літератури

1. Концепція зеленого офісу : рекомендації для організацій / за заг. ред. О. Маслюківської. – Київ : Унів. вид-во «Пультари», 2007. – 64 с.
2. Менеджмент для бакалаврів : підручник : у 2-х т. [Електронний ресурс] / ред.: О. Ф. Балацький, О. М. Теліженко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2009. – Т. 1. – 605 с. – Режим доступу : <http://lib.sumdu.edu.ua/library/docs/Books/2833.pdf>.
3. Управління сучасним офісом (офіс-менеджмент) : навчальний посібник / С. П. Шевчук, В. А. Скороходов, В. М. Жуковська та ін. – Київ: Видавничий дім «Професіонал», Центр учбової літератури, 2010. – 184 с.
4. Організація праці менеджера : конспект лекцій [Електронний ресурс] / укладач Г. О. Швіндіна. – Суми : Сумський державний університет, 2011. – 133 с. – Режим доступу : <http://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/23808/1/Shvindina.doc>.
5. Офіс-менеджер. Дистанційний курс навчання Єшко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://eshko.ua/office_manager.htm.
6. Калина А. Економіка праці : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / А. Калина; МАУП. – Київ, 2004. – 268 с.
7. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. – Т. 1. – 864 с.
8. Office Space Standards and Guidelines. Revised: February, 2003
9. Ділова кар'єра [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

http://pidruchniki.com/11800408/menedzhment/roboche_mistse.

10. Зелений офіс [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.slideshare.net/hoshvapr/green-office?related=1>.
11. Грішнова О. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / О. Грішнова. – Київ: Знання, 2004. – 535 с.
12. Matvieieva Yu. T. Office management: lectures on Office management : for students of the speciality «Management of organizations and administration» of all courses of studies [Електронний ресурс] / Yu. T. Matvieieva, Iu. O. Myroshnychenko. – Sumy : Sumy State University, 2015. – 141 р. – Режим доступу : <http://lib.sumdu.edu.ua/library/docs/rio/2015/management.doc>.
13. Matvieieva Yu. T. 3877 Methodological instructions for obligatory homework fulfilment on the subject «Office management»: for students of the speciality «Management of organizations and administration» of all courses of studies [Електронний ресурс] /Yu. T. Matvieieva, Yu. O. Myroshnychenko. – Sumy : Sumy State University, 2015. – 27 р. – Режим доступу : <http://lib.sumdu.edu.ua/library/docs/rio/2015/m3877.docx>.
14. Лист офіційний [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Лист_\(офіційний\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Лист_(офіційний))

Додаток А
(довідковий)

ДОГОВІР

про повну індивідуальну матеріальну відповідальність

м. _____ "_____" _____ 20__р.

З метою забезпечення збереження матеріальних цінностей, які належать

керівник підприємства або його заступник

надалі — ПІДПРИЄМСТВО, з одного боку, і працівник

надалі — ПРАЦІВНИК, з іншого боку, уклали цей Договір про таке:

1. ПРАЦІВНИК, що займає посаду _____, або виконує роботу _____ безпосередньо пов'язану з _____

бере на себе повну матеріальну відповідальність за незабезпечення збереження ввірених йому підприємством матеріальних цінностей, і у зв'язку з викладеним зобов'язується:

а) дбайливо ставитися до переданих йому на збереження або з іншою метою матеріальних цінностей підприємства і вживати заходів для попередження збитків;

б) своєчасно повідомляти керівництво підприємства про всі обставини, що загрожують забезпеченню збереження ввірених йому матеріальних цінностей;

в) вести облік, складати й передавати у визначеному порядку товарно-грошові та інші звіти про рух та рештки ввірених йому матеріальних цінностей;

г) брати участь в інвентаризації ввірених йому матеріальних цінностей.

2. ПІДПРИЄМСТВО зобов'язується:

а) створювати працівникові умови, необхідні для нормальної праці та забезпечення повного збереження ввірених йому матеріальних цінностей;

б) знайомити працівника з чинним законодавством щодо матеріальної відповідальності працівників за збитки, завдані підприємству, установі, організації, а також із чинними інструкціями, нормативами та правилами збереження, приймання, оброблення, продажу (збуту), перевезення або застосування у процесі виробництва переданих йому матеріальних цінностей;

в) проводити в установленому порядку інвентаризацію матеріальних цінностей.

3. У випадку незабезпечення з вини ПРАЦІВНИКА збереження ввірених йому матеріальних цінностей, визначення розмірів збитків, завданих підприємству, та їх відшкодування відбувається відповідно до чинного

законодавства.

4. ПРАЦІВНИК не несе матеріальної відповідальності, якщо збитки завдані не з його вини.

5. Дія цього Договору поширюється на весь час роботи із ввіреними ПРАЦІВНИКОВІ матеріальними цінностями ПІДПРИЄМСТВА.

6. Цей договір укладено в двох примірниках, з яких перший знаходиться у керівника ПІДПРИЄМСТВА, а другий – у ПРАЦІВНИКА.

**Реквізити
сторін Договору**

**Підписи
сторін Договору**

ПІДПРИЄМСТВО _____

ПРАЦІВНИК _____

М. п.

Додаток Б
(довідковий)
Приклад наказу про проведення інвентаризації

Наказ

« _____ » _____ 20 _____ г. № _____

З _____ метою _____ проведення _____ інвентаризації _____ в _____

НАКАЗУЮ:

1. Створити інвентаризаційну комісію в складі:

Голова _____
(посада, прізвище, імя, по батькові)

Члени комісії: 1. _____
(посада, прізвище, імя, по батькові)

2. _____

3. _____

2. Інвентаризації підлягає _____
(майно)

3. До інвентаризації приступити _____ і закінчити _____
(дата) (дата)

4. Причини інвентаризації _____
(контрольна перевірка, заміни)

_____ матеріально відповідальних осіб, переоцінювання і т. п.

5. Матеріали з інвентаризації здати в бухгалтерію _____
не пізніше _____ 20 _____ р.

6. Контроль за виконанням наказу покласти на _____
Керівник _____ І. П/б. Прізвище
(підпис)

Навчальне видання

**Матвєєва Юлія Тагібеківна,
Мирошніченко Юлія Олександрівна**

ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

для студентів спеціальності
073 «Менеджмент»
усіх форм навчання

Відповідальний за випуск О. М. Теліженко
Редактори: Н. З. Клочко, С. М. Симоненко
Комп'ютерне верстання Ю.Т. Матвєєвої

Підп. до друку 10.03.2017, поз. 87.
Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 12,09. Обл.-вид. арк. 14,86. Тираж 30 пр. Зам. №
Собівартість вид. грн к.

Видавець і виготовлювач
Сумський державний університет,
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.