



**О.С. Гилязова**

# УПРАВЛЕНИЕ ОФИСОМ

Электронное текстовое издание

Подготовлено кафедрой «Социология и социальные технологии управления».

Учебное пособие по курсу «Управление офисом» для студентов всех форм обучения, обучающихся по специальностям: 080507 – Менеджмент организации; 080504 – Государственное и муниципальное управление.

Представлены конспекты лекций по курсу. Включает 8 разделов, посвященных основным теоретическим аспектам и наиболее актуальным проблемам социальной практики управления офисом. Содержит вопросы для повторения и обсуждения, а также даются задания и список литературы для подготовки к практическим занятиям и примерные вопросы для подготовки к зачету.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Тема 1. Офис в современной системе управления .....	5
Тема 2. Виды офисов и их оборудование .....	31
Тема 3. Эргономика офиса .....	47
Тема 4. Информационное и документационное обеспечение офиса.....	63
Тема 5. Коммуникации в офисе.....	88
Тема 6. Управление персоналом офиса .....	99
Тема 7. Внутриофисные отношения.....	114
Тема 8. Офис будущего .....	123
Вопросы к зачету.....	131
Приложение 1 .....	133
Приложение 2 .....	135
Приложение 3 .....	138
Приложение 4 .....	141
Приложение 5 .....	143
Приложение 6 .....	145

## ВВЕДЕНИЕ

Учебный курс «Управление офисом» относится к циклу дисциплин специализации и опирается на знания студентов, полученные при изучении курсов общего менеджмента, управленческой психологии, делового общения, управления персоналом, информационных технологий в профессиональной деятельности, делопроизводства.

Цель изучения курса – овладение студентами теорией и практикой управления офисом для дальнейшего использования полученных знаний и навыков в управленческой деятельности.

Достижение данной цели определяет две основные задачи курса:

- овладение теоретическими знаниями об особенностях функционирования и перспективах развития современного офиса;
- овладение практическими навыками решения прикладных задач в офисной деятельности.

В результате изучения курса студент должен *иметь представление*:

- о роли и значении офиса в современных условиях;
- о современных видах офисов, их специфике и назначении;
- об информационных технологиях и программных продуктах, используемых специалистами функциональных служб офиса;
- о разнообразии и сложности внутриофисных отношений между сотрудниками;
- о перспективах развития офиса;

*знать*:

- о функциях и задачах основных функциональных служб офиса;
- о роли руководителя офиса и предъявляемых к нему требованиях;
- требования эргономики офиса и охраны труда сотрудников офиса;
- требования к коммуникативной и информационной деятельности офиса;

*уметь:*

- организовывать повседневную офисную деятельность;
- использовать информационные технологии в профессиональной деятельности;
- правильно организовывать свое рабочее место.

Учебно-методическое пособие включает восемь тем, в которых представлены краткие конспекты лекций по курсу управления офисом, позволяющие студентам ориентироваться в основной проблематике учебного курса, ознакомиться с ключевыми понятиями и терминами, а также сформировать базовые представления о специфике офиса как административной единицы, особенностях его функционирования и перспективах развития. Кроме того, в пособии акцентируется внимание на прикладном характере изучаемого курса, чтобы студенты смогли использовать полученные знания в будущей практической деятельности. В конце каждой темы для лучшего усвоения материала предлагаются вопросы для повторения и обсуждения, а также даются задания и список основной литературы для подготовки к практическим занятиям и самостоятельного изучения.

## ТЕМА 1. ОФИС В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

1. *Понятие офиса.*
2. *Специфика деятельности офиса и виды офисных работ.*
3. *Функциональные службы офиса.*
4. *Офис-менеджмент в системе офисной деятельности.*

### **1. Понятие офиса**

Термин «офис» (англ. *office*) вошел в российский деловой обиход достаточно поздно, а именно с начала 90-х гг. прошлого века с распространением рыночных реалий во всех сферах жизни, и первоначально воспринимался как англоязычный аналог понятий «контора», «канцелярия».

В другом смысле офис – это представительство какой-либо организации. В этом определении подчеркивается значение офиса (головного офиса) как официальной «штаб-квартиры» фирмы, как помещения, в котором находится официальное представительство фирмы, ее руководство. Это имеет немаловажное значение, т. к. именно адрес офиса (его престижность важна для имиджа фирмы) указывается как место расположения фирмы при ее регистрации. Таким образом, современный офис видится не только как аналог понятия «административная служба» или «контора», не только как помещение для деловых операций, но и как символ престижа фирмы.

В более широком и современном своем значении термин «офис» включает не только помещение, но и весь персонал, работающий в нем. В данном случае термин «офис» идентичен понятиям «аппарат», «орган управления организации» (фирмы, предприятия, компании), без которого они не смогут эффективно функционировать. Также офис как орган управления организации является юридическим лицом, наделенным определенными полномочиями, конкретной компетенцией и необходимыми средствами для осуществления повседневного руководства функционированием и развитием организации.

Таким образом, понятие офиса имеет материальный (конторское помещение и оборудование) и организационный (формы и структура управления)

компоненты. Офис может быть самостоятельным учреждением, входить в более крупную организационную структуру либо быть информационно-управляющей ячейкой в сфере производства или обслуживания. Важной особенностью работы офиса является то, что это источник не только конечных информационных услуг, но и решений, регламентирующих поведение людей или распределение материальных ресурсов.

**Офис** – обособленная административная единица, организующая управление организацией, предназначенная для размещения административно-управленческого персонала, а также выполняющая комплекс услуг информационного, консультационного, коммуникативного, рекламного характера при использовании труда квалифицированных специалистов.

Современный офис – это сложная система, синтезирующая в себе несколько компонентов:

- рабочие помещения;
- оргтехнические средства;
- документационное и информационное обеспечение;
- кадры служащих.

Главной задачей офиса является оптимальное использование и координация всех ресурсов организации (капитала, зданий, сооружений, оборудования, сырья, материалов, труда, информации) для достижения ее целей. На выполнение этой задачи направлена основная деятельность офиса: обеспечение работы руководителей и специалистов, управление документооборотом, обеспечение представительства (включая оформление внешнего вида и интерьера).

Современные офисы создаются и функционируют в различных сферах деятельности – хозяйственной, экономической, социальной и пр. В современную эпоху, в отличие от советского времени, офисы не ограничиваются вспомогательной ролью. Это связано с расширением самостоятельности организаций со всеми сопутствующими следствиями: необходимостью выживания в условиях конкурентной борьбы, отсутствием гарантированного обеспечения предприятий ресурсами и гарантий сбыта продукции и т. п. Ведущая роль офи-

сов в современной системе управления выражается в возрастании масштабов управленческой деятельности, увеличении (не всегда полезного) управленческого персонала и ростом расходов на его содержание. Возрастание роли офиса проявляется также в усилении значимости системной модели офиса.

### ***Теоретические модели офиса***

Принято выделять три теоретические модели офиса.

***Информационная модель*** рассматривает организацию как совокупность элементарных информационных процессов, а офис – как систему, основным продуктом которой является информация в различных видах. Офис выполняет четыре основных вида деятельности: генерирование, хранение, распространение и восприятие информации.

Основные показатели, которые влияют на формы и методы организации труда в офисе:

- скорость создания документов;
- совершенные системы хранения и поиска документируемой информации;
- подготовка документов к рассмотрению и само их распространение.

Подход к анализу офиса как к системе, перерабатывающей информацию, был исторически первым, возникшим как перенесение на эту более широкую область опыта применения ЭВМ в построении управленческих информационных систем.

Данная модель поддерживает понимание офиса как полноценной информационной организации, преобразующей информационные ресурсы в информационные продукты. В этой модели отражается традиционное представление об офисе, деятельность которого связывают, прежде всего, с организацией делопроизводства. Поэтому первые попытки совершенствования работы офиса были направлены на оптимизацию и автоматизацию документационного обеспечения. Впрочем, автоматизация некоторых рутинных операций в работе с документами не помогла уменьшить объем документооборота.

Социально-психологические проблемы, возникающие в офисе и влияющие на эффективность его деятельности, либо игнорируются, либо рассматри-

ваются как ограничительный и второстепенный фактор. Несмотря на некоторую ограниченность этой модели, на первых этапах автоматизации офиса она показала себя полезной.

**Коммуникационная модель** главным в управленческой деятельности офиса видит не количество переданной друг другу информации, как в первой модели, а сам процесс передачи этой информации, т. е. офисные коммуникации, в т. ч. неформальные.

Офис рассматривается в виде иерархии взаимосвязанных коммуникационных процессов, каждый из которых связан с системой в целом посредством социальных коммуникаций, где процессы низшего уровня контролируются процессами высшего, а они, в свою очередь, постепенно изменяются благодаря обратной связи. Главная цель офиса – контроль над процессами, которые обеспечивают существование и функционирование организации как системы, а эффективность коммуникаций определяет жизнеспособность организации в целом. Отдельные работники инициируют коммуникационные процессы, осуществляют и контролируют их.

Основой работы офиса является не оптимизация документационного обеспечения, а расширение возможностей коммуникаций путем разработки и внедрения новейших компьютерных технологий. Притом сторонники данной модели подчеркивают, что при внедрении новых обезличенных систем связи необходимо тщательно сопоставлять преимущества с возможными потерями.

В данной модели подчеркивается роль человека как основного элемента системы сообщений и при этом не нивелируется роль самой информации.

**Системная модель** представляет офис как социотехническую систему, позволяющую синтезировать рационалистическое и поведенческое направления в менеджменте офиса, т. е. позволяет учесть и социально-психологические особенности организации. С системных позиций каждый офис следует рассматривать как совокупность таких взаимодействующих параметров, как принятие решений, коммуникации, процессы выполнения работ, лидерство, групповая динамика, социально-психологическая атмосфера и т. п.

Как показывает опыт американских фирм, офисы более чувствительны к отрицательным последствиям автоматизации, чем производственные подразделения. Это обусловлено тем, что трудовые операции в офисах менее формализованы и сильнее зависят от субъективных факторов. Недаром концепция автоматизации организационного управления и вытеснения в результате этого процесса конторских работников оказалась несостоятельной.

Вследствие этого сторонники социотехнического подхода к анализу офиса предъявляют следующие требования к организации его работы:

- работа в офисе должна быть комфортной и стимулировать профессионализм сотрудников;
- уровень технического и методического обеспечения должен максимально упрощать технологии обработки документной информации, выполняемые функции должны побуждать сотрудников к творческой активности;
- сотрудник должен видеть результат своего труда и отвечать за него;
- в пределах своей компетенции сотрудник офиса должен быть самостоятельным в принятии решений;
- работа должна быть перспективной, а ее оплата соответствовать уровню квалификации специалиста.

Традиционные концепции автоматизации конторского труда, основанные на разделении труда, пересматриваются в пользу создания высокоавтоматизированных рабочих мест, а не автоматизации процессов, что позволит каждому сотруднику с большей отдачей и меньшими затратами труда выполнять различные работы.

## **2. Специфика деятельности офиса и виды офисных работ**

### ***Функции офиса и виды офисных работ***

Офису как центральному органу управления организации присущи как общие, так специфические управленческие функции. Общие функции офиса совпадают с основными функциями менеджмента: планирование, организация, мотивация, координация и контроль. Эти функции, которые выражают содер-

жание процесса управления в любой организации, не зависят от особенностей объекта управления. Сложнее обстоит дело с выделением более конкретных функций, зависящих от специфики деятельности самой организации. Поэтому выделяют не все, а лишь самые основные специфические функции.

Основными специфическими функциями современного офиса являются:

- принятие и реализация решений;
- коммуникации;
- делопроизводство.

Для эффективной реализации указанных функций выделяют следующие *виды офисной деятельности*:

- формирование долговременной политики организации;
- общее администрирование;
- работа с персоналом (надзор за выполнением работ, оценка производственных показателей, подбор кадров, их мотивация);
- прогнозирование (планирование, анализ, разработка бюджета);
- стимулирование действий (утверждение, санкционирование, одобрение и т. п.);
- сопоставление со стандартами (оценка, контроль, учет, проведение ревизий);
- административные услуги (организация встреч, прием посетителей);
- организация совещаний и переговоров;
- организация обмена (реклама, продажа, формирование отношений покупателей и поставщиков);
- двусторонние коммуникации (консультирование, выдача рекомендаций, инструктирование, решение проблем, установление связей);
- односторонние коммуникации (информирование, отчетность);
- переработка цифровых данных (бухгалтерия, учет, расчеты и др.);
- сортировка данных по алгоритму (заполнение форм, фиксация данных, их хранение);
- обработка заказов, счетов, запросов;

- перевод данных из одной среды в другую (машинопись, стенография, копирование).

Таким образом, функционирование офиса протекает в следующих трех основных направлениях:

- *организационно-административная деятельность* (коммуникационная, распорядительная, координационная), осуществляемая руководителем;
- *аналитико-административная деятельность* (подготовка принятия решений), которая осуществляется специалистами;
- *информационно-техническая деятельность* (включает документационные, учетные, счетные, вычислительные и коммуникационные операции), которая выполняется техническими исполнителями, канцелярскими работниками и секретарями.

### **3. Функциональные службы офиса**

Организационная структура офиса как административной службы организации зависит от масштабов и специфики ее деятельности. Так, если в небольшой организации административные функции способен выполнять один сотрудник или же они рассредоточены по разным ее подразделениям, то с развитием организации появляется необходимость сгруппировать эти функции в автономный организационно оформленный административный орган (офис). Данный процесс, позволяющий стандартизовать и нормализовать административную деятельность организации, называется *процессом функционализации*.

Для того чтобы не допустить подмены или дублирования административных и/или управленческих действий организации и ее органа управления, следует внимательно отнестись к формированию структуры офиса. К ее составным элементам относятся подразделения (службы, отделы, департаменты или управления – в крупных компаниях или в органах государственной власти и местного самоуправления), должностные лица и связи между ними.

Условия создания эффективной структуры офиса:

- структура офиса и его масштабы должны в наибольшей степени способствовать целям, специфике и объемам деятельности предприятия;

- структура офиса должна включать в себя все необходимые для данного предприятия подразделения;
- должна обеспечиваться гибкость структуры административной службы;
- в офисе должно быть рациональное и оптимальное разделение задач, обеспечивающее ускорение цикла работ и повышение их эффективности;
- структура должна формироваться с учетом норм управляемости.

По назначению структурные подразделения делят:

- на *функциональные* (выполняющие основные функции управления);
- *обслуживающие* (обеспечивающие эффективную деятельность аппарата управления);
- *программно-целевые* (создаваемые для решения особо важных, срочных проблем, требующих комплексного решения специалистами различных служб).

В соответствии со специализацией подразделений офиса разделение функций между ними следует осуществлять по следующим признакам:

- *функциональному* – в подразделении реализуется одна или несколько однородных функций для координации и решения определенных задач;
- *технологическому* – в одном подразделении концентрируется выполнение технологически связанных между собой работ;
- *отраслевому* – в подразделении осуществляются функции, которые относятся к определенному виду деятельности.

Регламентация организационной структуры, штатов и функций офиса производится через уставы и штатные документы (о структуре и численности персонала, штатное расписание), должностные характеристики, инструкции и правила внутреннего трудового распорядка.

### ***Информационно-документационная служба офиса***

Информационно-документационная служба (канцелярия, общий отдел и т. п.) офиса – это служба, осуществляющая документационное обеспечение управления. Информационно-документационное обслуживание – главная функция офиса, обеспечивающая управление, от которой зависит эффектив-

ность, оперативность и четкость деятельности предприятия. Поэтому служба документационного обеспечения управления (ДОУ) является одной из наиболее важных и необходимых служб офиса.

Функции информационно-документационной службы:

- *общие функции*, выполняемые службой ДОУ любой организации, такие как регистрация и контроль исполнения документов, формирование дел и обеспечение их сохранности и т. п.;
- *специальные функции*, отражающие специфику деятельности организации, такие как организация работы с обращениями граждан (в органах государственного и муниципального управления), обслуживание деятельности коллегиальных органов, организация работы приемной и т. п.

Функции службы ДОУ можно разделить на несколько групп (табл. 1).

Таблица 1

### Функции службы ДОУ организации<sup>1</sup>

Основные	Выполняемая работа
1	2
Организационно-методические	Разработка нормативных и методических документов по делопроизводству (инструкции по документационному обеспечению, номенклатуры дел и др.). Разработка нормативных документов, регламентирующих деятельность службы ДОУ (положения о службе, должностных инструкций работников). Повышение квалификации работников службы ДОУ и др.
Технологические	Прием и первичная обработка документов. Предварительное рассмотрение документов. Регистрация документов (поступающих, отправляемых, внутренних). Организация рассмотрения документов и передача их исполнителям. Отправка документов. Изготовление документов. Копирование и тиражирование документов. Контроль исполнения документов. Формирование дел. Подготовка дел для передачи в архив и др.

<sup>1</sup> Данная таблица с незначительными изменениями взята из статьи: Янковая, В.Я. Функции службы ДОУ // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2005. – № 1. – С. 17.

Основные	Выполняемая работа
1	2
Конструкторские	Разработка бланков документов. Разработка унифицированных форм документов. Совершенствование форм, методов работы с документами и др.
Информационно-аналитические	Подготовка проектов резолюций по документам, требующим рассмотрения руководства. Подготовка проектов служебных писем, распорядительных и других документов. Участие в согласовании документов. Подготовка сводок (отчетов) об объемах документооборота. Подготовка аналитических справок (записок), рефератов по заданию руководства. Поиск документов в архиве организации по заданию руководства.
Контрольные	Контроль над организацией работы с документами в структурных подразделениях и подведомственных организациях, в т. ч. в филиалах, отделениях, представительствах. Контроль над соблюдением норм в работе с документами. Контроль над обеспечением сохранности документов и дел и др.

Формы документационного обеспечения управления (ДООУ):

- *централизованная* (предполагает наличие специализированного делопроизводственного подразделения, освобождающего все остальные подразделения офиса от технических операций с документами и оставляющего в их ведении только творческую работу с документами);
- *децентрализованная* (каждое подразделение самостоятельно ведет делопроизводство, что оправдано только в случае территориальной разобщенности организации, а также для подразделений, работающих с документами ограниченного доступа);
- *смешанная* (наиболее распространенная).

Организационная форма ДООУ организации зависит от объема документооборота, степени технической оснащенности службы ДООУ, ее структуры и территориального размещения структурных подразделений.

Объем документооборота относится к числу факторов, от которых зависит структура службы ДООУ. Организация документооборота в зависимости от его объема – не новый подход. Он был сформулирован еще в ЕГСД (Единая

государственная система делопроизводства) в 1974 г. Все организации, учреждения, предприятия в зависимости от объема документооборота подразделяются на четыре категории:

- 1-я категория – имеющие объем свыше 100 тыс. документов в год;
- 2-я категория – от 25 до 100 тыс. документов в год;
- 3-я категория – от 10 до 25 тыс. документов в год;
- 4-я категория – до 10 тыс. документов в год.

Офисы небольших фирм первоначально могут обходиться без образования отдельного подразделения (канцелярии) по работе с документами, возлагая эту функцию, например, на секретаря руководителя, но считается, что если объем документооборота составляет в совокупности не менее 8–10 тыс. документов в год, то целесообразно иметь отдельное делопроизводственное подразделение. Самостоятельное делопроизводственное подразделение необходимо даже при относительно небольшом объеме делопроизводства в том случае, если организация относится к числу органов государственного управления или у нее имеются дочерние предприятия и филиалы.

Если условно принять, что организация имеет большой объем документооборота и служба ДОУ выполняет все вышеперечисленные функции, то ее структура может быть представлена следующим типовым набором подразделений, выполняющих технологические функции:

- секретариат;
- экспедиция (прием, отправка, первичная обработка корреспонденции);
- группа регистрации и учета документов;
- группа контроля исполнения документов;
- группа по работе с обращениями граждан;
- протокольная группа (документирование деятельности коллегиальных органов);
- группа изготовления документов;
- копировально-множительное бюро;

- отдел совершенствования работы с документами и внедрения технических средств;
- архив;
- отдел защиты информации – особый или первый отдел.

### ***Финансово-бухгалтерская служба***

Бухгалтерские и финансовые функции наравне с делопроизводственными являются наиболее типическими конторскими видами деятельности. Их выполняет (в зависимости от объемов работы) либо лично руководитель организации, либо штатный бухгалтер, либо отдельное структурное подразделение. Финансово-бухгалтерская служба оказывается одной из ведущих служб офиса, которая осуществляет финансовые операции при строгом соблюдении действующего финансово-хозяйственного законодательства и ведет бухгалтерский учет и отчетность.

Функции финансово-бухгалтерской службы:

- составление финансового плана и необходимых расчетов к нему, обеспечивающих финансовую устойчивость и платежеспособность предприятия;
- осуществление финансовых, расчетных, кредитных операций;
- составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, работ, услуг;
- правильное начисление и перечисление установленных платежей в бюджет, отчислений на социальные нужды;
- погашение в установленный срок задолженности банкам по ссудам;
- отчисление средств в соответствующие фонды и резервы предприятия;
- организация и ведение бухгалтерского учета на предприятии в соответствии с законодательством и действующими нормативно-правовыми актами;
- контроль над использованием материальных, трудовых, финансовых ресурсов, сохранностью собственности и имущества предприятия;
- обеспечение своевременной разработки и представления бухгалтерской и статистической отчетности;

- осуществление контроля над соблюдением порядка оформления первичных и бухгалтерских документов, расчетов и платежных обязательств, над расходованием фонда оплаты труда;
- принятие мер к предупреждению недостатков, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансово-хозяйственного законодательства;
- контроль над проведением инвентаризаций товарно-материальных ценностей и денежных средств, оформление материалов по недостаткам и хищениям и передача их при необходимости в следственные органы;
- ведение работы по законности списания недостатков, дебиторской задолженности и других потерь, по обеспечению сохранности бухгалтерских документов, оформлению и сдаче их в архив.

### ***Кадровая служба (служба управления персоналом)***

Кадровая служба – это служба, направленная на создание наиболее эффективного кадрового потенциала, организация его развития и рационального использования для достижения организационных целей.

Функции кадровой службы:

- определение потребностей фирмы в человеческих ресурсах;
- формирование персонала предприятия;
- развитие персонала;
- нормирование и оплата труда персонала;
- взаимоотношения администрации и работников офиса (социальное партнерство);
- режим труда и отдыха персонала;
- ведение кадровой документации.

Взаимодействует:

- с руководством;
- юридической службой;
- службой ДОУ;
- финансовой службой.

### ***Служба охраны труда***

Служба охраны труда – это служба, организующая работу по обеспечению соблюдения требований охраны труда. Данная служба должна создаваться в обязательном порядке работодателем, в том случае если численность работников его предприятия превышает 50 человек.

### ***Юридическая служба***

Юридическая служба – это служба, осуществляющая правовое обеспечение и защиту интересов предприятия.

Функции юридической службы:

- создание базы данных законодательных и нормативных актов по всем аспектам деятельности предприятия;
- оказание юридической помощи всем функциональным службам и работникам предприятия, защита их интересов;
- проверка издаваемых в организации распорядительных документов на соответствие их действующему законодательству;
- разработка проектов хозяйственных договоров и контрактов;
- юридический контроль и консалтинг деятельности финансовой и кадровой служб;
- представление интересов предприятия в судебных и арбитражных органах и других инстанциях.

Юридическая служба может быть представлена отделами, отвечающими за договорно-правовые вопросы, арбитражные вопросы и др.

### ***Техническая служба***

Инженерно-техническая (или служба материально-технического оснащения) предназначена для обеспечения и поддержания в надлежащем состоянии материальных и технических ресурсов предприятия.

Может включать:

- отдел техники и инвестиций (проектирует развитие материально-технической базы, обеспечивает техническую эксплуатацию оборудования, техническое обеспечение персонала);

- отдел снабжения (закупок);
- подразделение средств связи;
- транспортный отдел;
- отдел технического дизайна (проектирует размещение служебных помещений, их оборудования и оформления).

### ***Социально-бытовая служба***

Социально-бытовая служба офиса направлена на создание для персонала офиса комфортных условий труда и отражает степень заботы руководства о своих служащих. Данная служба подчиняется одному из заместителей руководителя офиса (офис-менеджера) и взаимодействует со службой охраны труда.

Может включать:

- АХЧ (административно-хозяйственную часть);
- медицинскую часть;
- группу питания персонала;
- группу организации досуга и отдыха.

### ***Служба безопасности***

Служба безопасности призвана обеспечить стабильные условия труда и защиту деятельности офиса и его персонала от неправомерных посягательств.

Объекты защиты: все категории персонала; финансовые и материальные средства; информационные (прежде всего, секретные и конфиденциальные) ресурсы; средства и системы информатизации; технические средства и системы охраны.

Функции службы безопасности:

- защита прав предприятия, его структурных подразделений и сотрудников;
- сохранение финансовых, материальных и информационных ресурсов предприятия;
- повышение имиджа и роста прибыли за счет обеспечения качества услуг и безопасности клиентов;

- обеспечение безопасности проведения конфиденциальных переговоров и совещаний.

Может включать:

- отдел охраны (контрольно-пропускная служба);
- оперативный отдел (информационно-аналитический, оперативно-технический сектора и сектор оперативной работы и др.);
- отдел режима (сектор контроля документооборота, контроля использования технических средств);
- отдел инкассации.

### ***Служба связей с общественностью***

Служба, обеспечивающая связи с общественностью (public relations – PR), имеет своей основной задачей создание для предприятия благоприятного климата со стороны собственных сотрудников, клиентов, партнеров по бизнесу и общественности.

Задачи PR-службы:

- заказ маркетинговых, социологических, политических и прочих исследований; разработка программ по формированию общественного мнения; организация тендеров;
- налаживание корпоративных связей с лидерами, создающими общественное мнение, формирование имиджа фирмы среди населения;
- взаимодействие со СМИ: организация пресс-конференций, радио- и телепередач, подготовка пресс-релизов, статей, биографий и интервью руководителей для СМИ;
- организация приемов и презентаций фирмы;
- организация внутреннего PR, направленного на создание благоприятного впечатления о своей фирме и ее руководстве у сотрудников.

В PR-службу могут включаться:

- пресс-служба,
- протокольная служба,
- группа по связям с государственными и общественными организациями.

## ***Служба Reception***

*Reception* – это служба, которая обеспечивает первый контакт офиса с внешним деловым миром и представляет собой связующее коммуникационное звено между клиентами и сотрудниками организации.

### ***Функции службы Reception:***

- прием телефонных звонков;
- встреча посетителей;
- первый контакт с клиентом;
- представление «визитной карточки» (*Reception* – «лицо» компании);
- прием и передача информации;
- административная помощь сотрудникам.

### ***Задачи службы Reception***

В самом определении *Reception* содержатся три главные задачи службы:

- 1) создание корпоративного имиджа;
- 2) выполнение первого этапа работы с клиентами;
- 3) обеспечение эффективного взаимодействия «клиент – *Reception* – сотрудник».

Администратор *Reception* – первый сотрудник, с которым встречается посетитель или клиент. Администратор обеспечивает первичное обслуживание клиентов по телефону либо «лицом к лицу».

## ***Секретарская служба***

Термин «секретарь» происходит от лат. *secretaries* и первоначально означало «доверенное лицо». В современную эпоху понятие «секретарь» стало довольно широким, обозначающим специалистов различной квалификации.

Секретарь на телефоне, как правило, отвечает на телефонные звонки, принимает и передает телефонограммы и факсимильные сообщения, организует селекторные совещания. В наше время из этой традиционной должности выделилась новая должность – секретарь вечерней или ночной смены, который отвечает на поступающие после официального окончания рабочего дня звонки, принимает и обрабатывает корреспонденцию. Такие сотрудники требуются в

основном только тем компаниям, которые либо работают круглосуточно, либо имеют партнеров в другом часовом поясе.

*Технический секретарь* (секретарь-машинист) выполняет в основном печатные работы.

*Секретарь-референт* – это секретарь, в обязанности которого входит не только выполнение технических работ, но и выполнение более ответственных поручений и принятие решений.

*Референт-помощник руководителя фирмы* – это должностное лицо, которое является и докладчиком, и консультантом по определенным вопросам. Он составляет проекты документов, устраивает переговоры, готовит программы пребывания иностранной делегации и др.

*Персональный ассистент* – элита административного персонала. Поэтому для претендентов на эту должность необходимы опыт работы от трех лет у первых лиц, высшее образование, свободное владение английским языком и, как правило, знание второго иностранного языка хотя бы на среднем уровне.

*Корпоративный секретарь* – это сотрудник, поддерживающий общение между собственниками акционерного общества, его топ-менеджерами и советом директоров. Он должен обладать опытом работы, иметь высшее профессиональное (юридическое или экономическое) образование, обязан знать обо всех внутрикорпоративных событиях, изменениях в законодательстве, которые способны повлиять на деятельность компании, о состоянии того сектора рынка, в котором работает компания, а также обладать организационными навыками и иметь опыт решения управленческих задач.

К общим и основным функциям секретарской службы относятся:

- *документационное обеспечение управления*: составление и изготовление документов, их регистрация, систематизация, контроль исполнения, организация хранения, рационализация и оптимизация документопотоков;

- *информационное обеспечение управления*: сбор, обработка, анализ и предоставление информации по тематическому запросу руководителя и сотрудников;
- *организационное обеспечение управления*: организация командировок и конферентных мероприятий (собраний, совещаний, заседаний и т. п., включая пресс-конференции и презентации), прием посетителей (сотрудников, представителей фирм-партнеров, граждан), обеспечение фильтрации и селекции телефонных контактов, а также организация рабочего времени руководителя.

Формально секретарь выполняет только вышеперечисленные функции. Неформально же его обязанности могут быть как расширены (до превращения в обслуживающий персонал), так и сужены. Тем не менее любому секретарю приходится осваивать несколько профессиональных ролей, чтобы применять их в зависимости от ситуации. Умение расширять свой ролевой репертуар, компетентность и многозадачность – качества, наиболее ценимые руководителями в секретаре.

Подробнее о секретарских должностях в офисе, их основных функциях, требованиях к уровню образования и квалификации см. в прил. 1 (табл. П.1.1.).

#### **4. Офис-менеджмент в системе офисной деятельности**

*Офис-менеджмент* – это комплекс организационных, информационных и иных мероприятий, согласованных между собой по срокам и способам осуществления и направленных на обеспечение эффективного функционирования офиса предприятия. Целью офис-менеджмента как особой составляющей управленческой деятельности является обеспечение эффективного *повседневного* функционирования офиса как органа управления предприятия. Достижение обозначенной цели становится возможным через реализацию офис-менеджером и его подчиненными ряда задач в рамках соответствующих функций (табл. 2).

### Перечень задач, решаемых в рамках функций офис-менеджмента

Функция	Задачи
Административная (организационно-управленческая и координационная)	Управление работой офиса
	Координация взаимодействия офиса с другими структурными подразделениями предприятия
	Координация взаимодействия офиса с партнерами предприятия
	Разработка административных процедур (управленческих технологий для применения в различных ситуациях)
Регулятивная (планово-отчетная)	Текущее и перспективное планирование офисной деятельности
	Ведение отчетности по основным направлениям офисной деятельности
Контрольная (оценочно-учетная)	Оценка результатов офисной деятельности
	Учет результатов офисной деятельности
Информационная (коммуникационно-документационная)	Обеспечение повседневной бездокументной коммуникации
	Обеспечение документооборота
Маркетинговая	Решение задач в соответствии с направлениями маркетинговых коммуникаций (преимущественно – реклама, связи с общественностью)
Хозяйственная (функция жизнеобеспечения офиса)	Обеспечение жизнедеятельности офиса
	Договорная работа с подрядчиками и поставщиками
	Инвентаризация офисного хозяйства
Управление офисным персоналом	Повседневное руководство работниками офиса

*Офис-менеджер* (руководитель офиса) – это специально уполномоченное должностное лицо, которое организует и направляет деятельность управленческого коллектива по реализации задач, возложенных на него собственником, а также несет персональную ответственность за своевременное решение основных проблем управляемой системы в целом, за организацию работы и контроль исполнения. Таким образом, офис-менеджер – это сотрудник, управляющий офисом – его информационными, техническими, материальными и человеческими ресурсами.

Отечественное трудовое законодательство официально еще не признало и, как следствие, не закрепило юридически существование квалификационной должностной категории «офис-менеджер». Должность офис-менеджера отсут-

ствуется как в «Общероссийском классификаторе профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов» (ОКПДТР), так и в «Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих» (ЕКС). Неудивительно, что в российских реалиях нет четкого понимания полномочий и обязанностей офис-менеджера.

Нередко в современной практике понятия «секретарь» и «офис-менеджер» воспринимаются как слова-синонимы. Но данные понятия не стоит путать, т. к. офис-менеджер относится к категории основного состава руководителей и подчиняется непосредственно главе фирмы, его статус – первый заместитель.

### ***Оборудование и жизнеобеспечение деятельности офиса***

Эффективная деятельность офиса невозможна без его оборудования материалами как повседневного назначения, так и длительного пользования (табл. 3).

*Таблица 3*

#### **Виды офисных материалов**

<b>Группы офисных материалов</b>	<b>Виды офисных материалов</b>
Офисные материалы повседневного назначения	Бумажно-беловые изделия Письменные принадлежности Средства хранения документов Бизнес-аксессуары Офисное оборудование и приспособления Расходные материалы для компьютерной и иной техники Офисные хозяйственные товары Продукты питания для офиса Сувенирная и рекламная продукция Периодические, книжные и бесплатные издания для офиса
Офисные материалы длительного пользования	Офисная мебель и предметы интерьера Оргтехника и вспомогательное оборудование к ней Компьютерная техника и вспомогательное оборудование к ней Офисная бытовая техника и вспомогательное оборудование к ней Инструменты и материалы для текущего ремонта офисных помещений

### *Запасы материалов*

Основой бесперебойного снабжения офиса являются эффективное планирование запаса и постоянный контроль соотношения между текущими запасами и их расходом (особенно это относится к материалам повседневного назначения).

В данном случае материалы классифицируют по уровню спроса в офисе:

– *материалы высокого спроса* – необходим максимальный страховой запас для покрытия любых скачков спроса со стороны сотрудников.

При этом следует проводить частый контроль остатка;

– *материалы постоянного спроса* – необходимы умеренный страховой запас и периодический контроль запасов;

– *материалы нерегулярного спроса* – характеризуются низким или нулевым уровнем страховых запасов. Контроль запасов данной группы достаточно проводить выборочно.

Пополнение запаса и страховые запасы можно рассчитать для каждого наименования канцтоваров, расходных материалов, хозяйственных товаров, используя данную формулу:

$$ЗС > ЗТ - О + ОП - СС,$$

где ЗС – запас страховой;

ЗТ – запас текущий;

О – отложенные, не исполненные заявки от сотрудников (если применимо);

ОП – ожидаемые поставки;

СС – спрогнозированный спрос (потребность).

При этом

$$ЗТ = СП \times ВИ,$$

где СП – спрос прогнозируемый;

ВИ – временной интервал.

Пополнение запасов производится на основе одной из следующих систем:

– *система с фиксированным размером заказа* – запас пополняется на одну и ту же величину, решение принимается только о моменте размещения заказа;

- система с фиксированным интервалом между заказами – фиксируется период между заказами, а решение принимается о количестве заказываемых материалов.

### ***Аутсорсинг***

*Аутсорсинг* – вспомогательное средство для организации работы офиса через привлечение сторонних фирм-подрядчиков для выполнения комплекса работ на постоянной основе. Аутсорсинг в России становится все более популярным, т. к. позволяет компаниям уделять больше внимания основным бизнес-процессам, которые приносят наибольшую отдачу и прибыль, а вспомогательные процессы передаются на аутсорсинг.

Прежде всего, на аутсорсинг передаются:

- клининговые услуги;
- кэтеринг (от англ. *catering*) – организация питания сотрудников, организация фуршетов, сопровождение длительных деловых встреч и совещаний;
- работа флористов;
- транспортные вопросы: нередко удобнее иметь договор с транспортной компанией с определенным парком машин, чем самостоятельно заниматься вопросами содержания транспортного парка;
- организация поездок: билеты (выписка и доставка), бронирование гостиниц;
- расчет заработной платы;
- службы ИТ (частично);
- вопросы логистики;
- юридические услуги;
- курьерские услуги;
- вопросы охраны и организации пропускного режима;
- уничтожение конфиденциальных документов.

### ***Вопросы и задания для практического занятия***

1. Охарактеризуйте понятие «офис».
2. Подумайте, каким образом изменились задачи и назначение офисной деятельности по сравнению с конторской деятельностью советского времени.
3. Как различаются по назначениям структурные подразделения офиса?
4. Перечислите основные структурные подразделения офиса и укажите, какие из них есть в вашем офисе, а какие отсутствуют.
5. Какие из структурных подразделений вашего (или какого-либо знакомого) офиса являются ведущими, а какие – второстепенными? Как это связано с масштабом и спецификой деятельности организации? Поясните свой ответ.
6. Укажите, в чем состоит различие между секретарем и офис-менеджером. В чем причины смешения данных понятий?
7. Какие работы в вашем офисе вы бы отнесли на аутсорсинг?
8. *Задание 1.* Ролевая игра: по жребию выберете «администратора *Reception*». Остальные должны разыграть разного рода посетителей и клиентов. После игры необходимо обсудить, какие качества и навыки были продемонстрированы этим «администратором» и какие из них стоит улучшить.

*Задание 2.* Определите организационную структуру офиса организации, в которой вы работаете, по плану:

- организационно-правовая форма организации;
- название, цели и направления ее деятельности;
- структура организации;
- организационная структура офиса;
- основные задачи, решаемые каждым подразделением офиса.

### **Список литературы к теме 1**

1. **Волгина, И.В.** Офис-менеджер : практическое пособие / И.В. Волгина. – М. : Дашков и К, 2008. – 452 с.
2. **Демин, Ю.М.** Эффективный офис-менеджер / Ю.М. Демин. – СПб. : Питер, 2004. – 203 с.
3. **Доронина, Л.** Секретарь и офис-менеджер : «две большие разницы» / Л. Доронина // Служба кадров. – 2003. – № 2. – С. 53–55.
4. **Книга секретаря** : Практический справочник секретаря, референта и офис-менеджера. – СПб. : Питер, 2000. – 511 с.
5. **Ковалев, Н.Р.** Проблемы организации управления предприятием, фирмой / Н.Р. Ковалев, В.А. Пирожков. – Екатеринбург : Урал. гос. экон. ун-т, 2006. – 352 с.
6. **Корнеева, Л.В.** Новейший справочник офис-менеджера / Л.В. Корнеева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2010. – 342 с.
7. **Крылова, Н.М.** Управление офисом : учеб. Пособие / Н.М. Крылова. – М. : МУПК, 1999.
8. **Михайлова, Л.** Такие разные секретари / Л. Михайлова // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2013. – № 4. – С. 6–12.
9. **Орлова, М.А.** Профессиональный Reception : прием, превосходящий ожидания / М.А. Орлова // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2005. – № 8. – С. 6–9.
10. **Пирожков, В.А.** Офис в системе управления / В.А. Пирожков. – Екатеринбург : Урал. гос. экон. ун-т, 1997. – 151 с.
11. **Рогожин, М.Ю.** Офис-мастер. Грамотно ведем делопроизводство, работаем с кадрами, организовываем работу офиса / М.Ю. Рогожин. – М. : МЦФЭР, 2006. – 350 с.
12. **Селезнева, А.В.** Офисные расходы. Проверено профессионалами [Электронный ресурс] / А.В. Селезнева. – М. : ЭКСМО, 2010. – 194 с. – Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru/book/81958>.

13. **Соколова, О.В.** Работа офис-менеджера от А до Я / О.В. Соколова. – М. : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. – 94 с.

14. **Щур, Д.Л.** Офис-менеджер [Электронный ресурс] / Д.Л. Щур, Л.В. Труханович // Кадры предприятия. – 2002. – № 3. Режим доступа : <http://www.kapr.ru/articles/2002/3/451>.

15. **Янковая, В.Ф.** Функции службы ДОУ / В.Ф. Янковая // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2005. – № 1. – С. 16–19.

16. **Янкович, Ш.А.** Управление офисом : учеб. пособие для студентов вузов / Ш.А. Янкович. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 255 с.

## ТЕМА 2. ВИДЫ ОФИСОВ И ИХ ОБОРУДОВАНИЕ

1. *Традиционные (стационарные) офисы.*
2. *Электронный (автоматизированный) офис.*
3. *Нетрадиционные (виртуальные, мобильные) офисы.*

От офиса, его способности выполнять свое представительское назначение во многом зависит имидж фирмы, что не позволяет пренебрегать вопросами выбора подходящего офисного помещения. Тем более что термин «офис» в своем узком значении обозначает само помещение, в котором работает административно-управленческий персонал организации, предприятия, фирмы, компании (в отличие от персонала, работающего в промышленных, производственно-хозяйственных или торговых помещениях данной организации).

Организация нормальной жизнедеятельности офиса для обеспечения оптимальных условий для служащих и клиентов, а главное – для эффективного выполнения управленческих, коммуникативных и информационных функций, заставляет акцентировать внимание не только на выборе соответствующего помещения, но и его оборудовании. Выбор же помещения особенно важен для традиционных (стационарных) офисов, основная деятельность которых осуществляется в специально оборудованном помещении, отвечающем соответствующим эргономическим требованиям.

### **1. Традиционные (стационарные) офисы**

#### ***Виды традиционных офисов***

К традиционным (стационарным) офисам относятся офисы, основная деятельность которых осуществляется в специально приспособленных помещениях. Если крупные корпорации строят целые здания под свои офисы, то большинство мелких фирм предпочитают арендовать готовые офисные помещения, при необходимости – уже полностью оборудованные.

*Полностью оборудованные офисы* – это офисные помещения, полностью оборудованные всем необходимым: как материалами длительного назначения (от мебели и средств оргтехники до репродукций на стенах и мусорных ведер),

так и материалами повседневного назначения (от канцтоваров до чая и сахара на кухне). Вопросы пополнения запасов расходных средств решаются арендодателем.

Профессионально оборудованный бизнес-центр с готовыми офисами включает в себя:

- общую приемную (*Reception*), обслуживающую несколько фирм-арендаторов;
- отдельные рабочие помещения (собственно арендуемые офисы);
- места общего пользования (вопросы по поддержанию чистоты берет на себя арендодатель);
- переговорные комнаты и студии для видеоконференц-связи с почасовой оплатой;
- полностью оснащенную кухню. Счета выставляются, исходя из числа сотрудников (закладывается стандартная норма потребления);
- службу ответа на телефонные звонки;
- средства копирования и тиражирования документов (выставляется счет с учетом каждой сделанной копии, страницы факса, отпечатанной страницы);
- доставку корреспонденции и почтовое обслуживание;
- телефонную станцию с многостанционным доступом и телефонные порты;
- постоянное техническое обслуживание и поддержку по вопросам информационных технологий (при вызове специалиста – почасовая оплата);
- локальную компьютерную сеть с доступом в Интернет;
- систему безопасности, включающую сигнализацию, службу охраны и наличие пропускного режима;
- локальные инженерные коммуникации и техническое обслуживание.

Отдельной разновидностью полностью оборудованного офиса выступает так называемый *временный офис*.

*Временные офисы* обеспечивают все услуги полностью оборудованного офиса, но не на постоянной основе, а лишь на определенное количество дней или часов в месяц, предоставляя тем самым присутствие на местном рынке, когда нет необходимости в постоянном офисе или нет возможности полностью оплачивать его. Оплачивается только конкретно использованное время аренды офиса при возможности использования всех административных услуг и поддержки по вопросам информационных технологий.

### ***Классификация офисных зданий***

Вопрос об отнесении здания к тому или иному классу и право классификации новых зданий находятся в ведении его владельцев. Бывает, что разные агентства присваивают разный класс одному и тому же зданию. На данный момент самой современной считается адаптированная к российским условиям классификация 2007 года (созданная взамен прежней, действующей с 2003 по 2006 год), которая была разработана ведущими консультантами компаний, специализирующихся на услугах в сфере коммерческой недвижимости. Нынешняя классификация более тщательно структурирована, включает 26 параметров (в рамках шести функциональных групп) и лучше прежней классификации<sup>2</sup> соответствует западным аналогам. Главное внимание в ней акцентируется на возможностях инженерных систем здания, а также на его конструктивных характеристиках.

Согласно данной классификации, офисные здания в зависимости от полноты соответствия представленным параметрам подразделяются на четыре основных класса: здания высшего класса – А, среднего класса – В+ и В– и низшего – С.

*Бизнес-центры класса А.* Обычно это дорогостоящие новостройки в престижных районах с использованием новейших технологий в оснащении, управляемые высокопрофессиональной управляющей компанией. К этим зданиям предъявляются наиболее строгие требования. В них учитываются все последние достижения в технологиях и комфорте, что оправдывает дороговизну

---

<sup>2</sup> См. ее описание в книге: Волгина, И.В. Офис-менеджер : Практическое пособие. – М., 2008. – С. 151–156.

арендной платы. Они должны соответствовать установленному минимуму в 23 из 26 классификационных параметров или превышать его (см. табл. П.2.1).

*Бизнес-центры класса В* – это здания среднего уровня. Офисные здания данного класса подразделяются на категории В+ и В– (см. табл. П.2.2), притом, как видно из этой таблицы, если для офисов категории В+ наличие некоторых параметров обязательно, то для категории В– – только желательно.

*Бизнес-центры класса С* – это здания старой постройки, не отвечающие в должной мере современным технологическим требованиям. Их преимущество – в дешевизне арендной платы.

Отсутствие одного или более показателей, характерных для офисных зданий класса С (см. табл. П.2.3), – признак офисных помещений, не отнесенных к определенной категории. Впрочем, иногда недобросовестные арендодатели относят их к так называемому «классу D», но следует учитывать, что выделение подобного «класса» неправомерно, его нет в официальной классификации.

## **2. Нетрадиционные (виртуальные, мобильные) офисы**

Отдельно от вышеперечисленных стационарных офисов, выполнение функций которых немислимо без соответствующе оборудованного отдельного помещения, стоят так называемые виртуальные и мобильные офисы, получающие в нынешнее время все большее распространение.

Слова «мобильный» и «виртуальный» применительно к офисам зачастую употребляются равноценно, что далеко не всегда оправдано. Понятие «мобильность» указывает на возможность служащим выполнять свои рабочие обязанности у себя дома (или в другом удаленном от центрального офиса месте), «виртуальность» – указывает на ту виртуальную среду, созданную сетью Интернета, внутри и благодаря которой офисные служащие взаимодействуют. В этом смысле «виртуальный офис» является общим термином для описания среды, которая позволяет команде сотрудников эффективно вести бизнес, используя исключительно коммуникационные возможности Интернета, а так как сотрудники мобильного офиса вынуждены взаимодействовать зачастую именно через сеть Интернет, то это дает основания для сближения обоих видов данных

нетрадиционных офисов. Но мобильные офисы могут функционировать и без виртуальной среды, обходясь тем, что его дистанционно работающие сотрудники «по старинке» привозят свои отчеты в головной офис (например, в страховой компании). Виртуальные же офисы могут существовать вообще без собственных сотрудников, ограничиваясь аутсорсинговыми услугами.

### ***Виртуальный офис***

Термин «виртуальный офис» (от англ. *virtual office*) является еще не устоявшимся и в основном употребляется для обозначения корпоративных и аутсорсинговых офисных услуг, к которым обычно относятся:

- регистрация престижного служебного адреса (для использования на визитных карточках, фирменных бланках и в рекламных материалах);
- услуги пересылки почты;
- виртуальный телефонный номер, прием факса, а также индивидуализированное обслуживание входящих звонков, возможность переадресации вызова (для произведения впечатления присутствия человека по данному адресу);
- услуги профессионального секретаря, бухгалтера или юриста;
- административная и техническая поддержка;
- веб-хостинг и аренда переговорных комнат и конференц-залов для деловых встреч.

Можно сказать, что виртуальный офис – это *фиктивный* офис, располагающийся и функционирующий виртуально, но использующий реальный адрес.

Виртуальный офис нередко организуют при необходимости:

- запустить пилотный продукт или сервис;
- открыть или расширить фирму;
- сократить штат офисного персонала;
- перевести офисный персонал на дистанционную работу, т. е. организовать мобильный офис;
- создать бизнес в Интернете (например, интернет-магазин).

Помимо выгод, виртуальный офис имеет и свои недостатки (табл. 4).

Таблица 4

### Достоинства и недостатки виртуального офиса

Достоинства	Недостатки
Дает возможность получить служебный адрес в качестве зарегистрированного адреса организации, чтобы соблюсти правительственные постановления.	Недостаток государственного регулирования и, как следствие, ненадежные провайдеры.
Позволяет заявить о своем присутствии в другом городе или стране, а также получить престижный почтовый адрес в дорогом районе в целях улучшения своего корпоративного имиджа.	Разные компании могут использовать один и тот же адрес.
Дает техническую и административную поддержку офисных деловых услуг	Легкость регистрации в сети способствует умножению числа мошенников

### *Мобильный офис*

В узкотехническом смысле *мобильный офис* – это переносной комплект оборудования и программного обеспечения, позволяющий пользователю решать задачи обычного офиса, находясь вне своего рабочего места: получать оперативный доступ к информации (корпоративные базы данных, Интернет), вести обработку и осуществлять хранение информации, планировать и организовывать деятельность, принимать и отправлять факсовые сообщения, печатать и копировать документы, работать с электронной почтой и т. п.

Полный комплект мобильного офиса состоит из сотового телефона, портативного компьютера, принтера и сканера (которые могут помещаться в одном устройстве).

Информационно-технологическая инфраструктура, используемая для организации удаленной работы (применяемая в любом электронном офисе и – нередко – в виртуальном офисе) обычно включает защищенный канал доступа сотрудников к системам фирмы, хостинг этих систем, сами ИТ-системы: документооборот, портал, CRM, ERP и другие.

Таким образом, мобильный офис может выполнять все функции стационарного офиса (за счет оснащенности соответствующими программными и аппаратными средствами обработки и передачи информации), но без его физической составляющей (т. е. без помещения, комнат, мебели). Полностью отказаться

ся от отдельного помещения не всегда удастся, но оно лишается существенного значения, т. к. большая часть офисной деятельности выносится за его стены.

Штат стационарного офиса в этих условиях может сократиться до одного секретаря-координатора, т. к. остальные офисные сотрудники – менеджеры, бухгалтеры, юристы и даже руководящий состав – переходят на домашнюю работу. Трудовое законодательство России не запрещает работодателям организовывать работу вообще без стационарного офиса, но только при условии, что особенности такой работы грамотно прописаны в кадровых документах, а также решен вопрос о табелировании и оплате труда дистанционно работающих сотрудников. Обязательным для оплаты труда при дистанционной организации работы является документирование выполненного объема работ (или выполненных должностных обязанностей), так как табель учета рабочего времени в данном случае не может являться основанием для оплаты труда.

Если стационарный офис и сохраняется, то только для проведения регулярных совещаний, на которых сотрудникам выдается задание, определяется время его выполнения, а также представляется отчет по его выполнению. Контроль деятельности сотрудников со стороны руководства, конечно, затрудняется, но поскольку контролируется не процесс, а результат работы, то четче отслеживается эффективность работы. Более ответственной становится и деятельность секретаря как координатора, от которого, в первую очередь, зависят скорость и правильная адресация информации между удаленными сотрудниками. Сами сотрудники должны быть оснащены хотя бы минимальным набором средств передачи информации.

К ним, прежде всего, относятся следующие средства.

**Интернет**, обеспечивающий:

- пересылку отдельных файлов (текстовых, баз данных, программ) по *электронной почте*;
- пересылку видеоизображений, снятых *web-камерой*. С ее помощью можно организовать виртуальную выставку на сайте, проводить ди-

станционное обучение или видеоконференции, фиксировать совещания и собрания для дальнейшего «разбора полетов»;

- использование технологии *интернет-вещания* или *Webcast*. *Webcast* – это широковещательная передача аудио- и видеоматериалов через Интернет, обычно используемая в случае, если собеседникам мешает общаться разница в часовых поясах;
- проведение *интернет-конференции*. Это технология, которая предполагает интерактивное взаимодействие в реальном времени для собеседников (в отличие от интернет-вещания, которое представляет собой односторонний информационный поток);
- использование *специальной платформы мобильного офиса* (например, *Windows Mobile* или более дорогая *IBM*), которая позволяет пользователям, территориально удаленным друг от друга, работать *напрямую* с общими данными, прежде всего, с базами данных систем электронного документооборота.

**Мобильная телефонная связь**, обеспечивающая:

- возможность для организации звуковой *конференц-связи (аудиоконференции)* удаленных друг от друга собеседников, что особенно важно в ситуации необходимости срочного обсуждения сложной проблемы людьми, которые не могут физически встретиться. Эта технология удобна при проведении небольших встреч сотрудников либо с представителями других фирм, но с условием, что с ними уже непосредственно общались «лицом к лицу»;
- услуги *call-центров*, при необходимости обработки огромного шквала телефонных звонков, что недоступно для большинства обычных офисных телефонных линий.

Это лишь некоторые инструменты, позволяющие организовывать мобильный офис. Естественно, что данные средства коммуникации используются и в работе стационарного офиса, но именно в мобильном офисе они приобретают основополагающее значение.

Хотя мобильный офис сохраняет большинство преимуществ полнофункционального стационарного офиса, но его специфика оборачивается не только достоинствами, но и недостатками (табл. 5).

Таблица 5

### Достоинства и недостатки мобильного офиса

Достоинства	Недостатки
<p>Минимизация расходов на штатный персонал и на аренду.</p> <p>Культивирование духа демократичности и инновационности.</p> <p>Управление по целям позволяет получать реальные результаты работы, в отличие от «иллюзии работы» сотрудника во время его постоянного нахождения в офисе.</p> <p>Если офис организуется как полностью мобильный, то не может быть претензий по организации рабочего места или режима работы со стороны инспекционных органов</p>	<p>Актуальным становится вопрос безопасности, т. к. возможна потеря мобильного устройства с корпоративной информацией.</p> <p>Система «управление на расстоянии» дезорганизует сотрудников и расслабляет их.</p> <p>Возникают сложности с мотивировкой сотрудника, предоставленного самому себе.</p> <p>Появляются проблемы с формированием корпоративного духа и с ощущением причастности к фирме и ее интересам, т. к. сотрудники редко видят друг друга, контактируя с руководством в основном посредством телефона или электронной почты.</p> <p>Как следствие, возможна текучка кадров</p>

Следует признать, что мобильный и виртуальный офисы не являются базовым решением для всех видов бизнеса, по крайней мере, не в ближайшей перспективе, т. к. они требуют значительных инвестиций в человеческий и материальный капитал, а также могут просто не соответствовать специфике деятельности самой организации. Так, не все компании готовы перейти на удаленную работу без угрозы своему бизнесу. Организация мобильного бизнеса оправдана в основном для тех компаний, специфика бизнеса которых предполагает отсутствие не менее 40 % сотрудников на рабочих местах в офисе в течение дня, т. е. в том случае, если создалась критическая масса полевого персонала. Это, например, консалтинговые, аудиторские агентства, дизайн-бюро и т. п. Тем более что, как показывает практика, личное общение (нивелированное в мобильном, да и в виртуальном офисах) остается самым эффективным инстру-

ментом мотивации и контроля, которое не могут всецело заменить технологические возможности поддержания постоянной связи. Поэтому вопросы обеспечения жизнедеятельности стационарных офисов, организации рабочих мест при соблюдении всех сопутствующих эргономических требований остаются актуальными.

### **3. Электронный (автоматизированный) офис**

В узкотехническом смысле под электронным офисом понимают программно-аппаратный комплекс, предназначенный для обработки документов и автоматизации работы пользователей в системах управления.

В более широком смысле электронный офис воплощает в себе концепцию комплексного использования в офисной деятельности современных технических средств для автоматизации процедур и функций управления, а также средств программной поддержки, подходов к проектированию помещений офиса, охраны труда персонала.

Основными функциями электронного офиса являются:

- общая обработка документов, их контроль и оформление;
- локальное хранение документов;
- обеспечение сквозной доступности документов без их дублирования на бумаге;
- совместная дистанционная работа над документами всех служащих;
- поддержка способов общения, не покидая рабочего места;
- персональная обработка данных;
- обмен между базами данных;
- интеграция технологий делопроизводства в единый процесс и т. п.

Внедрение электронных офисов стало возможно благодаря:

- повсеместному распространению персональных компьютеров;
- наличию разнообразных офисных программных продуктов (см. П.3.1);
- наличию высокоэффективных средств оргтехники.

*Средства организационной техники* – это комплект специальных приспособлений для создания, обработки, хранения и передачи документов, классифицируемых по нескольким функциональным группам (см. П.3.2).

Естественно, что если не большая часть из нижеперечисленных средств оргтехники и программных продуктов входит в оборудование почти любого офиса, то все же достаточно значительная, но именно в электронном офисе они приобретают ведущее значение.

Считается, что офисные средства автоматизации могут относиться к одной из двух непересекающихся групп:

- *автоматизация рутинных работ с документами*, обычных для большинства офисов (*office automation*). К ним, в первую очередь, относятся редактирование и печать документов, контроль их прохождения (маршрутизация, мониторинг), контроль исполнения поручений и т. п.;
- *методические и программные средства поддержки принятия решений*, которые, в отличие от средств первой группы, являются специфическими для той или иной отрасли или проблемы (*decision support system, DSS*).

Использование для указанных целей вычислительной техники в офисах началось в 60-х годах, так что в развитии электронного офиса можно выделить три этапа, два из которых уже пройдены, а третий в настоящее время довольно успешно реализуется:

- ориентация на автоматизацию рутинных, часто повторяющихся операций, осуществляемых секретарями или техническим персоналом офиса;
- объединение отдельных устройств с помощью внутренних линий связи в единую сеть, что позволяет осуществлять ряд дополнительных функций: централизовать вспомогательную работу и организовать ее по поточному принципу, автоматизировать связь между различными

рабочими местами, сделать совместной работу над документами, автоматизировать контроль исполнения документов и др.;

- создание автоматизированных рабочих мест, которые посредством коммуникационных средств объединяются в единую систему (сеть), имеющую доступ ко всем вычислительным ресурсам офиса, базам данных, а также к внешним источникам информации. Типичное автоматизированное рабочее место состоит из персонального компьютера, оснащенного при необходимости дополнительными устройствами, расширяющими его функциональные возможности, и периферийного оборудования (принтера, сканера и т. п.). Кроме того, каждое рабочее место оснащается соответствующей оргтехникой, профессионально ориентированной на выполнение конкретных функций управления.

Большинство современных офисов по своему организационно-техническому оснащению и программному обеспечению во многом отвечают концепции электронного офиса, особенно в тех сферах, где традиционно применяется один из ее основных элементов – система электронного документооборота (СЭДО), т. е. госсектор, финансовые учреждения, компании топливно-энергетического комплекса. Впрочем, несмотря на внедрение СЭДО в новых отраслях, прежде всего в секторе ЖКХ, консалтинговых, маркетинговых, аудиторских, фармацевтических и т. п. компаниях, в российской практике СЭДО еще не может по своей распространенности и привычности конкурировать с бумажным документооборотом и, по мнению исследователей, еще долго будет оставаться на вторых ролях (это связано с ограничениями самих электронных документов (табл. 6)), несмотря на его очевидные преимущества:

- обеспечивает слаженную работу всех подразделений офиса;
- упрощает работу с документами и повышает ее эффективность;
- повышает производительность труда сотрудников за счет сокращения времени создания, обработки и поиска документов;
- повышает оперативность доступа к информации;
- позволяет разграничить права доступа сотрудников к информации.

### Преимущества и ограничения электронных документов

Преимущества	Ограничения
<p>Простота внесения изменений.</p> <p>Возможность быстрого создания типовых документов на основе единых шаблонов.</p> <p>Оперативность обмена посредством электронной почты и т. п. сервисами.</p> <p>Возможность передачи документа по электронной почте любому количеству адресатов.</p> <p>Возможность архивации документов и защиты их от несанкционированного доступа.</p> <p>Экономия средств при распространении и считывании информации, содержащейся в документе, без распечатки на бумаге</p>	<p>Отсутствует общепринятый, доступный, понятный и надежный механизм визирования электронных документов.</p> <p>Наличие проблем надежного и удобного хранения документов на электронных носителях.</p> <p>Квалифицированная работа с электронными документами требует больше знаний и навыков, чем аналогичная работа с бумажными документами.</p> <p>Меньше удобства в обращении и работе, чем с бумажными документами</p>

Электронный офис, помимо очевидных достоинств, имеет и недостатки (табл. 7). Благодаря достаточно глубокому внедрению информационных технологий в повседневную офисную жизнедеятельность, электронный офис можно обнаружить в трех вариантах: как в виде традиционного стационарного офиса, так и в виде нетрадиционных – виртуального и мобильного офисов.

### Достоинства и недостатки электронного офиса

Достоинства	Недостатки
<p>Изменяются стиль и методы управления.</p> <p>Пересматриваются и перераспределяются функции персонала.</p> <p>Повышается производительность труда при выполнении целого ряда делопроизводственных операций.</p> <p>Хотя автоматизация ряда процессов управления касается, прежде всего, вспомогательных работ, но благодаря ей секретарь освобождается от выполнения рутинных операций, уделяя больше времени творческой работе</p>	<p>Отрицательное воздействие на организм человека электронной техники, интенсивно используемой на рабочих местах.</p> <p>Ухудшаются возможности личных контактов персонала офиса, что сказывается на общем психологическом климате в коллективе.</p> <p>Усложняются квалификационные требования к персоналу, что может создать конфликтные ситуации.</p> <p>Технические средства и компьютерные технологии выполняют в основном только вспомогательные работы, связанные с обработкой информационных массивов, а процесс принятия решений остается прерогативой человека</p>

### ***Вопросы и задания для практического занятия***

1. Объясните, почему, несмотря на явные технические и представительские преимущества офисных зданий класса А, большинство арендаторов предпочитают арендовать помещения классов В и С?

2. В каких случаях используют временный офис?

3. Перечислите основные средства офисной оргтехники и опишите их назначение.

4. Какие средства оргтехники вы считаете устаревшими на сегодняшний момент?

5. Укажите, какими видами программного обеспечения вы пользуетесь в своей деятельности.

6. Подумайте, можно ли назвать ваш офис электронным, и укажите основания, по которым офис может считаться электронным.

7. Оправдано ли, по вашему мнению, употреблять понятия «виртуальный» и «мобильный» офис как синонимы? Обоснуйте свою позицию.

8. Назовите средства передачи информации, используемые для организации мобильного офиса.

9. Для каких сфер бизнеса, по вашему мнению, удобнее организация мобильного офиса, а для каких предпочтительней стационарный офис?

10. *Задание 1.* Укажите, к какому классу принадлежит здание, в котором располагается ваш (или знакомый вам) офис. Перечислите параметры, по которым вы определили принадлежность к данному классу этого офиса.

*Задание 2.* Опишите различия между прежней классификации офисных зданий и современной классификацией.

## ***Список литературы к теме 2***

1. **Брендон, Дж.** Изобретаем офис [Электронный ресурс] / Дж. Брендон // PC Magazine. – 2006. – № 10. – С. 123–129. – Режим доступа : <http://www.pcmagazine.ru/?id=617445>.
2. **Вольнова, В.А.** О краткой классификации недвижимости / В.А. Вольнова // Вопросы оценки. – 2008. – № 3. – С. 9–14.
3. **Гагарина, Л.** Электронный офис / Л. Гагарина, В. Слюсарь // Служба кадров и персонал. – 2004. – № 10. – С. 81–84.
4. **Клименко, С.В.** Электронные документы в корпоративных сетях : второе пришествие Гутенберга / С.В. Клименко. – М. : Анкей: ЭКОТRENДЗ, 1999. – 272 с.
5. **Ксандопуло, Г.Н.** Организационная техника в офисе / Г.Н. Ксандопуло // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2004. – № 10. – С. 58–61.
6. **Митрофанова, В.В.** Работаем без стационарного офиса / В.В. Митрофанова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2007. – № 10. – С. 61–65.
7. **Орлов, В.А.** Электронный офис / В.А. Орлов // Информация и бизнес. – 2004. – № 1. – С. 35–40.
8. **Пащенко, И.Г.** OpenOffice / И.Г. Пащенко. – М. : Эксмо, 2009. – 496 с. + 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
9. **Пахомов, А.Н.** О классификации объектов государственной офисной недвижимости / А.Н. Пахомов // Финансы и бизнес. – 2012. – № 4. – С. 168–173.
10. **Пшенко, А.В.** Офисные средства организационной техники и их классификация / А.В. Пшенко // Секретарское дело. – 2004. – № 1. – С. 32–34.
11. **Ресслер, К.** Офис в стиле фанк. Манифест удаленной работы / К. Ресслер. – М. : Манн, Иванов, Фербер, 2013. – 257 с.
12. **Рогожин, М.Ю.** Экспресс-курс для секретаря / М.Ю. Рогожин. – СПб. : Питер, 2008. – 288 с.

13. **Сардарян, А.** Как работать «без столов» / А. Сардарян // Управление персоналом. – 2009. – № 11. – С. 14–19.
14. **Селезнева, Т.А.** Современный офис : проблемы терминологии и классификации / Т.А. Селезнева // Документ. Архив. История. Современность : сб. науч. тр. / М-во образования РФ, Урал. гос. ун-т ; гл. ред. А.В. Черноухов. Вып. 3. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2003. – 328 с.
15. **Сироткина, И.В.** Все прелести мобильного офиса / И.В. Сироткина // Делопроизводство и документооборот на предприятии. – 2008. – № 1. – С. 42–51.
16. **Сперанский, В.** Мобильный офис : введение в проблему [Электронный ресурс] / В. Сперанский, О. Лебедев // PC Magazine. – 2006. – № 12. – С. 82–87. – Режим доступа : <http://www.pcmagazine.ru/?id=621345>.
17. **Хранцовская, Н.А.** Состояние и перспективы использования электронных документов в России / Н.А. Хранцовская // Делопроизводство и документооборот на предприятии. – 2008. – № 3. – С. 34–42.
18. **Шаталов, В.** Мобильные офисы [Электронный ресурс] / В. Шаталов // Дело & К<sup>0</sup>. – 2007. – 26 июня. – Режим доступа : <http://www.gazetadelo.ru/new/2/82/2>.
19. **Электронный офис** / С.А. Каратыгин, А.Ф. Тихонов, В.Г. Долголаптев [и др.]. – В 2 т. – М. : Нолидж, 1999. – 768 с. – 2 т.
20. **Home-офис** // Кадровое дело. – 2011. – № 5. – С. 86–91.

### ТЕМА 3. ЭРГОНОМИКА ОФИСА

1. *Понятие эргономики.*
2. *Организация рабочих мест сотрудников офиса.*
3. *Закрытая, открытая и комбинированная планировки офиса.*
4. *Интерьер основных функциональных зон офиса.*

#### **1. Понятие эргономики**

*Эргономика* изучает деятельность человека в условиях производства в целях оптимизации орудий, условий и процессов труда. Эргономические требования направлены на то, чтобы обеспечить максимальное удобство в работе при минимальных затратах времени и сил.

*Условия труда* – это совокупность элементов производственной среды, влияющих на работоспособность и здоровье человека в процессе труда.

При планировании и оснащении офиса следует учитывать требования охраны труда. Эти требования связаны с такими чертами офисного труда, как:

- высокая интенсивность, сочетающаяся с неравномерным распределением трудовой нагрузки в течение рабочего дня и недели;
- выполнение работы в условиях ограниченного пространства и искусственного микроклимата;
- процесс работы характеризуется быстрой сменяемостью задач, резким изменением их приоритета и условий выполнения, что способствует усилению уровня интеллектуального и эмоционального напряжения;
- широкая автоматизация офисного труда;
- монотонность офисного труда, сочетающаяся с ограниченной физической активностью (подвижностью).

Для нейтрализации негативных последствий вышеперечисленных особенностей офисного труда необходимо четко придерживаться требований действующего законодательства РФ по охране труда в офисе:

- Трудовой кодекс РФ (раздел 10, «Охрана труда»);

- федеральные санитарные правила, нормы и гигиенические нормативы, разработанные Госкомэпиднадзором РФ, на различные виды производственной деятельности;
- правила противопожарной безопасности.

### ***Факторы, влияющие на условия труда***

#### *1) санитарно-гигиенические:*

- температура зимой +18–21 °С, летом +23–25 °С;
- влажность 30–60 %;
- скорость движения воздуха 0,2 м/сек;
- норма расхода воздуха на одного человека при работе в офисе – 40 м<sup>3</sup>/ч;
- воздухообмен – нормальный (проветривание, вентилирование, кондиционирование);
- освещение (*min N* освещенности – 300–500 люкс) естественное и искусственное;
- 6 м<sup>2</sup> на одно рабочее место для пользователя компьютером;
- расстояние до экрана монитора (при работе) – 50–70 см;
- непрерывное время работы за ПК – не более 2 часов, обязательные перерывы;
- цвет окружающих предметов и поверхностей (легкие переходы без резких контрастов, что снижает зрительное утомление; верхняя зона – светлые тона, нижняя – более темные);
- уровень шума – не более 65 дБ;

2) *психофизические факторы* имеют в своей основе рациональное распределение нагрузки в течение рабочего дня (фазы работоспособности: фаза вработывания, фаза устойчивого рабочего состояния, фаза снижения работоспособности; необходимо чередование режима труда и отдыха);

3) *психологические факторы* основаны на характере взаимоотношений в коллективе офиса, сложившемся стиле руководства, системе контроля и др.;

4) *социально-бытовые факторы* отражают уровень заботы руководства офиса о комфортности труда сотрудников, включают меры по охране труда и здоровья персонала, организацию питания, отдыха, медицинского обслуживания и др.;

5) *технические факторы* определяются уровнем оснащенности рабочих мест современной оргтехникой, средствами связи и оборудованием;

6) *эстетические факторы* предполагают высокий уровень оформления помещения офиса, соответствующий требованиям современного дизайна.

## **2. Организация рабочих мест сотрудников офиса**

### ***Принципы организации рабочего места***

*Рабочее место* – зона трудовой деятельности сотрудника, оснащенная необходимыми средствами для выполнения должностных обязанностей.

*Организация рабочего места* – это система мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их функциональному размещению с учетом антропометрических данных исполнителя.

Организация рабочих мест офисных сотрудников заключается в обеспечении рационального устройства и планировки служебных помещений, оснащении рабочих мест необходимой мебелью и современными средствами оргтехники.

Основные факторы при разработке рабочего места:

- технология и характер выполняемых работ;
- взаимосвязи в процессе труда;
- правила пожарной безопасности и промышленной санитарии;
- специфические требования органов государственного надзора к специальным помещениям и службам.

Согласно рекомендациям ученых, для рациональной организации рабочих мест необходимо:

- располагать как можно ближе друг к другу структурные подразделения со смежным характером работ, а также рабочие места сотрудников, имеющих между собой наиболее частые деловые контакты;

- отделы, которые в силу специфики выполняемых работ связаны с приемом сторонних посетителей: например, отдел кадров, АХЧ, отдел МТО располагать в нижних этажах здания вблизи входов;
- при размещении структурных подразделений учитывать возможность расширения, установки дополнительного оборудования, а также организации новых отделов;
- при размещении рабочего места учитывать нормативную площадь на одного работающего, правильную освещенность (естественный свет должен падать слева или спереди), незагроможденность пространства (ненужными для непосредственных рабочих операций предметами), свободный и безопасный доступ к местам включения в сеть средств оргтехники;
- исключить отвлекающее и неблагоприятное воздействие уличных раздражителей, а также по возможности уменьшить тепловое излучение от приборов отопления и световое излучение от экранов мониторов, телевизоров и других аудиовизуальных средств;
- выбирать форму и габариты мебели с учетом антропометрических показателей для обеспечения удобного положения корпуса сидящего при работе и создания хорошего зрительного восприятия;
- подбирать оргтехнику, средства механизации с максимально возможной степенью их типизации;
- организовывать места сотрудников в соответствии с технологическим процессом выполняемых ими работ;
- совершенствовать условия труда, создавая благоприятную санитарно-гигиеническую обстановку.

### ***Система рационализации рабочего места 5S***

Данная система, являющаяся одним из инструментов формирования и функционирования так называемого «бережливого офиса», была разработана в послевоенной Японии в компании *Toyota*. В ее основе лежит целая философия

малозатратного, успешного, бережливого производства, и она становится достаточно популярной и в российских офисах, хотя ее полноценное внедрение усложняется недостаточностью соответствующей практики и психологическим сопротивлением не только со стороны рядового офисного персонала, но и руководства.

Система 5S – это пять шагов к созданию комплексной качественной среды, способствующей повышению производительности, качества и безопасности труда. Система 5S получила свое название от первых букв пяти японских слов и их английских аналогов:

- *сэири (Sorting)* «сортировка» – четкое разделение вещей на нужные и ненужные и избавление от последних;
- *сэитон (Simplifying)* «соблюдение порядка» (аккуратность, самоорганизация) – организация хранения необходимых вещей, которая позволяет быстро и просто их найти и использовать;
- *сэисо (Sweeping)* «содержание в чистоте» (уборка) – соблюдение рабочего места в чистоте и опрятности;
- *сэйкэцу (Standardizing)* «стандартизация» (поддержание порядка) – необходимое условие для выполнения первых трех правил;
- *сицукэ (Sustaining)* «совершенствование» (формирование привычки) – воспитание привычки точного выполнения установленных правил, процедур и технологических операций.

Цели системы 5S:

- создание комфортного психологического климата, стимулирование желания работать;
- повышение производительности труда офисных служащих;
- уменьшение временных и материальных затрат;
- минимизация «холостых операций» и трудозатрат;
- снижение числа несчастных случаев.

### ***Расчет площади служебных помещений (по В.В. Пирожкову)***

В служебном помещении каждый работник должен иметь возможность свободного подхода к своему рабочему месту или оборудованию общего пользования. Поэтому при размещении рабочих мест и оборудования учитывают размеры проходов и некоторые другие расстояния в служебных помещениях. Вот какими они могут быть. Например, ширина прохода (см): для одного человека – 60; для двух человек – 80; для трех человек – 100; между столами – 55–90; между стеной и столом – 65–85; между отопительными приборами и рабочим столом – 55.

Можно использовать для определения необходимой площади рабочего места в каждом конкретном случае суммарный метод расчета:

$$P_{\text{общ}} = P_p + P_o + P_{\text{пр}},$$

где  $P_{\text{общ}}$  – вся площадь рабочего места;

$P_p$  – площадь, необходимая для работы и передвижения сотрудника;

$P_o$  – площадь, занимаемая оборудованием;

$P_{\text{пр}}$  – площадь проходов.

При таком методе подсчета можно учесть также необходимую площадь для посетителей и для оборудования, используемого коллективно. При использовании суммарного способа расчет ведется согласно нормативам на отдельные элементы рабочего места. Наиболее удобными являются прямоугольная форма комнат с соотношением 1:1; 1:1,5 и предельно – 1:2; минимальная высота комнат – 3,25 м; минимальная ширина – 2,5–3 м. При двустороннем естественном освещении наибольшая ширина (глубина) помещений составляет 12–15 м, а при одностороннем – 6–7 м. Минимальная площадь на одно рабочее место служащего (без ПК) – 4,25 м<sup>2</sup>.

### ***Факторы устройства офисных помещений***

Офис должен быть как технологичным, так и комфортабельным, что достигается не только правильным расчетом площади рабочих мест сотрудников, но и, прежде всего, через продуманную систему устройства офисных помещений (в частности, их планировку и оборудование).

При этом следует учитывать:

- потребность сотрудников офиса в уединении и концентрации внимания;
- виды используемых трудовых процессов;
- характер подчиненности;
- потребность в помещениях для проведения совещаний и в резервных площадях.

В зависимости от основной специфики офиса соотношение этих факторов меняется: для сосредоточенной, с максимальной концентрацией работы лучше всего подходит отдельный кабинет, а для общения – открытое в той или иной степени пространство.

Для учета этих факторов при устройстве офисных помещений используется планировка трех типов: закрытая, открытая и комбинированная.

### **3. Закрытая, открытая и комбинированная планировки офиса**

#### ***Три подхода к организации офисного пространства***

1. ***Кабинетный (секционный, закрытый)*** вариант, при котором все пространство офиса делится на комнаты или кабинеты, как правило, выходящие в общий коридор. Идеальным считается вариант размещения всех сотрудников в отдельных кабинетах. Этот вариант имеет существенный недостаток – большая степень отчуждения затрудняет общение, разрешение любого вопроса превращается в «хождение по кабинетам».

Офисы кабинетного типа могут быть двух видов:

- кабинеты для одного – двух человек (Западная Европа до 1970 г.) с четкой пространственной организацией и статичностью оборудования. Подходят для бухгалтеров, юристов и др.;
- комнаты большого размера, рассчитанные на пребывание трех и более сотрудников (Западная Европа, 1970-е гг.). Подходят для работы дизайнеров, программистов и др.

2. ***«Американский» (цеховой, открытый)*** вариант (или офис «open space») предполагает большие помещения, которые не перегородены стенами

на отдельные комнаты, для зонирования используются прозрачные легкие несплошные двери, стены или перегородки, стеллажи или цветы. При этом минимизированы трудности общения между сотрудниками и пользования техникой, но необходима большая внутренняя дисциплина, так как сотрудники целый день на виду и находятся в помещении с достаточно высоким уровнем шума. Достоинством такого размещения сотрудников является экономия офисных площадей и, соответственно, средств на аренду. Также облегчается процесс контроля руководства над работой сотрудников. Но недостаток пространства может вызвать стресс, т. к. человек, работающий в условиях «скученности», чувствует себя «зажатым» и в физическом, и в психологическом отношении.

Одной из разновидностей такой планировки является система *Hot Desking* («горячих столов»), когда за рядом сотрудников не закреплено фиксированное рабочее место, но они могут войти (заблаговременно забронировав себе стол через специальную программу или через секретаря) в компьютерную сеть своей фирмы с любого рабочего места в офисе под своим логином и паролем. Это актуально для компаний, сфера деятельности которых не требует от сотрудников постоянного присутствия в офисе. Данная схема работы, популярная в Европе и США, позволяет сократить расходы на аренду офиса до 30–40 %.

В общем виде основные преимущества и недостатки традиционной (как закрытой, так и открытой) планировки офиса можно представить в нижеследующей таблице (табл. 8).

Таблица 8

#### Достоинства и недостатки закрытой и открытой планировки офиса

Закрытая (кабинетная) планировка офиса		Открытая планировка офиса	
Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Создает благоприятные условия для ведения конфиденциальных разговоров	Позволяет разместить гораздо меньше рабочих мест, чем помещения с открытой планировкой	Благодаря постоянному зрительному контакту облегчается устное общение	Такая обстановка рассеивает внимание, здесь трудно сосредоточиться

Закрытая (кабинетная) планировка офиса		Открытая планировка офиса	
Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Помогает созданию уединенной обстановки, необходимой для работы со сложными или конфиденциальными документами	Неудобна для совещаний с участием более двух-трех человек	По сравнению с закрытой планировкой экономнее расходуется площадь офиса	Неформальные совещания часто отвлекают от основной работы
	Наиболее дорогостоящая система организации пространства		
Придает сотрудникам, пользующимся закрытыми помещениями, особый статус в фирме	Мало приспособлена для работы над проектом группы специалистов, изолированных друг от друга стенами	Непосредственный обмен информацией способствует сокращению количества проводимых совещаний	Создается дискомфорт из-за невозможности зрительно и на слух определить границы рабочего места
	Затрудняет общение из-за отсутствия зрительного контакта		Менее ясно выражен социальный статус индивидуума

В конечном счете традиционная планировка офисов как закрытого, так и открытого типа не в состоянии удовлетворить современные потребности фирмы. В связи с этим возникла потребность в такой планировке офисов, которая, сочетая в себе элементы открытой и закрытой планировки, обеспечивала бы условия и для поддержания частых контактов, и для индивидуальной творческой работы. Новый тип планировки должен способствовать более экономному использованию площадей (особенно в районах с высокими ценами на землю), притом не мешающему повышению эффективности труда персонала. Поэтому для оптимизации офисного пространства чаще используется нечто среднее между двумя полярными вариантами планировки, т. е. так называемый «комбинированный офис».

3. *«Комбинированный офис» (комби-офис)* предполагает выделение каждому сотруднику постоянного и временного рабочего места. Постоянное рабочее место предназначено для выполнения основных служебных функций, а временное, которое он делит с другими сотрудниками, – для вспомогательных.

Такие офисы, сочетающие в себе индивидуальные комнаты и единое офисное пространство, стали популярными с начала 1990-х годов. Индивидуальные и групповые комнаты отделяются прозрачными перегородками от центральных зон, предназначенных для общего пользования. Тем самым, сглаживается противоречие между стремлением сосредоточиться и потребностью в общении. Сочетая достоинства открытой и закрытой планировки, комби-офисы все же не лишены и недостатков (табл. 9)

Таблица 9

#### Достоинства и недостатки комбинированного офиса

Достоинства	Недостатки
Система, которая легко подвергается реконфигурации в зависимости от потребностей: рабочая зона – в переговорную и наоборот.	Требует значительных материальных и временных затрат на создание всех необходимых рабочих зон и отдельных кабинетов.
Предоставляет каждому сотруднику такое рабочее место, которое будет ему наиболее удобно как по роду деятельности, так и по складу характера.	Планировка требует предварительного четкого плана расположения всех зон для учета интересов всех сотрудников.
Подходит практически для любой компании вне зависимости от сферы деятельности	Накладывает определенные ограничения на изначальную планировку офиса

Какая бы планировка помещений офиса ни была выбрана – открытая, закрытая или комбинированная, в ней обязательно предусматриваются необходимые функциональные зоны, т. к. организация рабочих мест в офисе осуществляется с учетом их функциональной значимости, содержания и технологии выполнения работ, взаимосвязи в процессе трудовой деятельности.

#### 4. Интерьер основных функциональных зон офиса

Размещение отдельных рабочих мест служащих в офисе производится в соответствии с порядком разделения труда в офисе, их принадлежностью к соответствующему структурному подразделению, что определяет выделение нескольких офисных зон, которые должны различаться не только по выполняемым ими функциям, но и своим интерьером. Многофункциональность офиса требует продуманного деления офисного пространства на функциональные зоны: приемную, административную, переговорную, отдыха и т. д.

Интерьер офиса способен выразить имидж компании. Одновременно он демонстрирует степень официальности или непринужденности, которая присуща той или иной зоне (переговорной, комнате отдыха, кабинету).

Есть общий принцип: в офисах общественных, благотворительных организаций, где работают зачастую с необеспеченными людьми, мебель должна быть практичной, функциональной, простой и «обыкновенной» (т. е. без вычурности и экстравагантности). В офисах же, где посетители ждут солидности и состоятельности (например, в приемных платных врачей или офисах частных юридических фирм, которые имеют дело с престижными клиентами), обстановка должна быть респектабельной и может включать антикварные вещи, дорогие картины и мебель. Притом обычно решение многих образцов массовой офисной мебели (для служащих) существенно отличается от облика бытовой мебели, приближаясь к техническому промышленному оборудованию. Для них характерно широкое применение металла и синтетических материалов, контрастное цветовое решение элементов, подчеркнутый рационализм конструкции (так называемый «американский стиль»). В кабинетах руководителей по-прежнему преобладает преимущественно деревянная мебель, уютная и комфортная («скандинавский стиль»). Нередко используются ценные породы дерева, натуральная кожа, мрамор.

**Общая приемная (*Reception*)** представляет собой связующее коммуникационное звено между клиентами и сотрудниками. Поскольку *Reception* несет ответственность за создание впечатления о компании, то ее интерьер, подразумевающий, прежде всего, обеспечение удобства посетителей, имеет немаловажное значение. Стулья посетителей располагают около входа в офис рядом с небольшим столиком, на котором должны лежать свежие журналы и газеты – посетители ни в коем случае не должны скучать. Также очень важно, чтобы при входе стояли вешалки и стойки для зонтов.

**Приемная кабинета руководителя** является неким предвосхищением того, что посетитель увидит в самом кабинете, поэтому ее стиль должен быть

примерно таким же, как и кабинета, однако скромнее, проще. Человек должен ощущать разницу, входя в кабинет к руководителю.

Функционально в приемной выделяют три зоны:

- рабочая (для секретаря, помощника);
- зона для посетителей, которая должна быть комфортной: удобные, но не огромные кресла и стулья, журналы и газеты, отражающие профиль деятельности компании, – это настроит посетителей на деловую беседу; она не должна утрачивать своего прямого назначения: не отдых, а ожидание;
- бытовая (возможно, та самая, которая является вспомогательной для руководителя: различные шкафы, в том числе с одеждой, полки и т. д.).

**Кабинет руководителя** как изначально многофункциональное помещение делится на четыре функциональные зоны.

1. *Рабочая зона* – место, где руководитель размышляет, строит стратегические планы, анализирует отчеты, принимает решения. Это место должно отличаться строгостью: ничего лишнего, только необходимая мебель и аксессуары. Данная зона должна быть расположена по диагонали от входа в кабинет, так, чтобы посетитель не сразу попадал в личное пространство руководителя, а постепенно входил в него.

2. *Зона совещаний* – место, где собираются подчиненные и обсуждают насущные производственные вопросы. Соответственно кабинет должен быть оборудован столом переговоров, удобными стульями (креслами) для всех участников и т. д. Как правило, стол переговоров располагают перпендикулярно к столу руководителя. В этой же зоне могут быть расположены: проектор; телевизор; доска для записей, если есть необходимость в их использовании.

3. *Зона переговоров* – место, где требуется меньше официоза и больше возможностей для сотрудничества: там встречаются с партнерами, клиентами, общение с которыми требует большего комфорта и удобства. Здесь должен быть мягкий диван, стол (возможно, кофейный), подойдут также пальмы и любые цветы.

4. *Вспомогательная зона*, включающая различные шкафы, сантехнические коммуникации, чайные принадлежности и т. д., должна быть как можно менее заметной. Если позволяет пространство, все это лучше вынести в отдельную комнату, а шкафы сделать встроенными. Все эти зоны (кроме, возможно, последней) должны присутствовать в кабинете руководителя, сочетаться между собой по стилю, не нарушая целостности. В других функциональных зонах офиса тоже стоит поддерживать единство стиля.

### ***Основные офисные стили***

*Классические стили* (ампир, ар-деко, барокко, модерн, и прочие) подчеркивают добротную респектабельность и деловой консерватизм фирмы. Это дорогие стили, отражающие высокий финансовый статус и социальную значимость компании и требующие больших вложений.

*Современные стили* (хай-тек, техно арт, минимализм, конструктивизм и т. д.) характерны для фирм, позиционирующих себя как молодых, креативных, передовых и динамичных. Эти стили офисного интерьера на сегодняшний день являются наиболее распространенными, т. к. не только отражают модные тенденции в дизайне, но и привлекают вполне доступными ценами. Все предельно функционально. Почти отсутствуют различные декоративные излишества, характерные для классического стиля, а в отделке офисных помещений преобладают как стекло, металл, пластик, бетон, камень, так и разнообразные полимеры и композиты.

*Эклектика и фьюжн* – смешение всевозможных направлений в дизайне; требовательные в своем воплощении стили, т. к. балансируют на грани между оригинальностью и безвкусицей.

Это лишь наиболее популярные офисные стили. Но в каком бы стиле ни решался интерьер офиса, в любом случае необходимо считаться с эргономическими требованиями. Недаром в последнее десятилетие при проектировании офисов и оборудования для них произошло «врастание» эргономики внутрь творческой деятельности дизайнеров, обозначаемое термином «*эргодизайн*», которое возникло в связи с электронной революцией в офисе.

Оформление интерьера служебных помещений офиса оказывает воздействие на формирование благоприятного имиджа (климата) предприятия и повышение производительности труда.

### ***Вопросы и задания для практического занятия***

1. Что такое эргономика офиса?
  2. Назовите факторы, влияющие на условия труда офисных сотрудников.
  3. Назовите и обоснуйте основные требования и рекомендации по рациональной организации рабочих мест сотрудников офиса.
  4. Как вы понимаете систему 5S? Поясните суть и взаимосвязь ее составляющих элементов.
  5. В каких случаях закрытая планировка офиса удобнее открытой?
  6. Подумайте, в каких случаях и для каких организаций предпочтительнее открытая планировка офиса.
  7. Опишите особенности комбинированной планировки.
  8. Как, по вашему мнению, интерьер офиса связан с имиджем фирмы?
  9. Какие интерьерные решения в оформлении офиса вы знаете?
  10. Представьте ситуацию, что вы – офис-менеджер. Какие бы изменения и исправления в организации и оснащении рабочих мест сотрудников, в интерьере и дизайне офиса вы предложили бы в этом случае руководителю?
  11. Каким бы желали видеть свой будущий офис, если были бы руководителем организации?
  12. *Задание 1.* Назовите основные требования к санитарно-гигиеническим условиям труда офисных служащих. Оцените условия труда в вашем офисе и подумайте, насколько они соответствуют нормам.
- Задание 2.* Охарактеризуйте социально-бытовые факторы, влияющие на условия труда офисных служащих. Определите методом опроса, насколько удовлетворены сотрудники вашего (знакомого) офиса социально-бытовыми условиями труда.

### *Список литературы к теме 3*

1. **Буренина, К.В.** Офис. Фактор здоровья / К.В. Буренина. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2013. – 248 с.
2. **Гущина, И.А.** Сколько метров нужно для работы? / И.А. Гущина // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2004. – № 8. – С. 76–80.
3. **Давыдова, Е.** Эргономика & экономика / Е. Давыдова // Карьера. – 2005. – № 5. – С. 44–47.
4. **Долотова, М.** Офис по фэн-шую / М. Долотова // Секретарское дело. – 2009. – № 2. – С. 34–37.
5. **Искандерян, Р.А.** Рациональное рабочее место в офисе / Р.А. Искандерян // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 6. – С. 47.
6. **Карих, Е.** Дух компании и ее офис / Е. Карих // Карьера. – 2003. – № 5. – С. 42–45.
7. **Михайлов, Ю.М.** Охрана труда в офисе / Ю.М. Михайлов. – М. : Альфа-Пресс, 2010. – 254 с.
8. **Нестеренко, О.И.** Краткая энциклопедия дизайна / О.И. Нестеренко. – М. : Молодая гвардия, 1994. – 315 с.
9. **Пирожков, В.А.** Офис в системе управления / В.А. Пирожков. – Екатеринбург : Урал. гос. экон. ун-т, 1997. – 151 с.
10. **Пшенко, А.В.** Оснащение и организация рабочих мест [Электронный ресурс] / А.В. Пшенко // Секретарское дело. – 2004. – № 2. – С. 29–31. – Режим доступа : <http://www.top-personal.ru>.
11. **Рунге, В.Ф.** Эргономика и оборудование интерьера : учеб. пособие / В.Ф. Рунге. – М. : Архитектура-С, 2006. – 160 с.
12. **Теппинг, Д.** Бережливый офис. Управление потоками создания ценности / Д. Теппинг, Т. Шукер ; пер. с англ. А.Л. Раскина; под науч. ред. Э.А. Башкардина. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2009. – 208 с.
13. **Топал, С.** Оптимизация офисного пространства / С. Топал // Архитектура жилых зданий. – 2009. – № 6. – С. 10–13.

14. **Фабрицио, Т.** 5S для офиса : как организовать эффективное рабочее место / Т. Фабрицио, Д. Тэппинг ; пер. с англ. – М. : Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – 214 с.

15. **Черкашина, Т.И.** Организация рабочего места офисного работника / Т.И. Черкашина // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2006. – № 9. – С. 88–96.

16. **Экскурсия по офису : о чем молчат «говорящие» детали деловых кабинетов** // PR в России. – 2006. – № 12. – С. 31–32.

17. **Эргономика офиса (по материалам журнала OfficePRO)** / сост. обзор П.А. Кюнг // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2005. – № 8. – С. 86–89.

## **ТЕМА 4. ИНФОРМАЦИОННОЕ И ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОФИСА**

1. *Управленческая информация в офисе.*
2. *Информационное обеспечение офисной деятельности.*
3. *Документационное обеспечение функционирования офиса.*
4. *Работа с конфиденциальными информационными ресурсами офиса.*

### **1. Управленческая информация в офисе**

#### ***Понятие информации***

Организационно-практическая деятельность руководителя и аппарата управления во многом носит информационный характер. Без информации невозможно определить цели управления, оценить ситуацию, сформулировать проблему, принять решение и проконтролировать его выполнение. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и защите информации» от 27.07.2006 г. № 149–ФЗ определяет понятие «информация» как сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления.

#### ***Классификация управленческой информации***

Управленческая информация классифицируется по множеству оснований:

- *по сферам деятельности:* экономическая, организационная, социальная и техническая;
- *по характеру работы:* статистическая, бухгалтерская, по кадрам, по процессам и пр.;
- *по роли:* отчетная, плановая, контрольная;
- *по источникам:* внешняя, внутренняя;
- *по степени переработки:* первичная, вторичная;
- *по форме представления:* текстовая, графическая, звуковая, мультимедийная;
- *по форме фиксации:* рукописно-печатная, видео- и аудиоинформация, электронная;
- *по виду:* устная, письменная (документированная, недокументированная);

- по возможности использования: необходимая, достаточная, избыточная;
- по времени поступления: периодическая, постоянная, эпизодическая, случайная;
- по уровню официальности: официальная, неофициальная;
- по доступности: публичная (для всех); служебная (для всех или некоторых сотрудников); личная (касающаяся личной жизни отдельных людей); конфиденциальная (не подлежащая разглашению).

### ***Информационные потоки в офисной деятельности***

- между коллегами;
- между руководителем и подчиненными;
- между менеджерами разных уровней;
- между отделами;
- между офисом и внешней средой.

### ***PR как технология управления информацией***

Ведущую роль в формировании внешних и внутренних информационных потоков в офисе играет система связей с общественностью (*PR*). Сам *PR* в системе офисной деятельности выступает как технология управления информацией для достижения целей организации, т. к. в каждом процессе *PR* действует некий субъект (источник) информации, а объектом воздействия служит общественность (аудитория). При этом *PR* реализуется с помощью информации, поступающей по определенным каналам. В зависимости от направленности информационного потока выделяют внешний и внутренний *PR*.

*Внешний PR* направлен на формирование положительного образа организации в общественном мнении через воздействие на потребителей, партнеров, клиентов, конкурентов, акционеров и т. п.

Основными формами его реализации являются:

- пресс-релизы, информационные письма, заявления для прессы, биографии руководителей, авторские и обзорные статьи и т. п.;
- пресс-конференции, презентации, брифинги, интервью и выступления руководителя перед представителями СМИ.

*Внутренний PR* направлен на создание благоприятного представления о фирме и политике ее руководства в глазах сотрудников и заключается в подготовке, распространении и анализе внутрикорпоративной информации.

Формами его реализации выступают:

- «немая справка» в приемной офиса (информационные стенды (доска объявлений) и листки, информационные автоматы и т. п.);
- корпоративные СМИ (отраслевые журналы, газеты и т. п.);
- корпоративный интернет-сайт (приказы и распоряжения вышестоящих органов и собственной организации, производственные и организационные мероприятия, отчеты, новости, ответы на вопросы сотрудников, социально-культурная программа и т. п.);
- диалог «руководитель – подчиненный», в т. ч. через электронную почту;
- выступления руководства перед подчиненными.

### ***Офисные средства передачи информации***

Современные средства передачи информации (средства связи) совершили переворот в классических методах управления, позволили децентрализовать процесс руководства и добиться максимальной мобильности персонала при сохранении согласованности действий.

Выделяют *физические средства* передачи информации (обычная, курьерская, пневматическая почта) и *автоматические*, которые относятся к средствам оргтехники.

Автоматические средства связи подразделяются на два вида:

1. *Системы передачи недokumentированной информации*, в которых не предусматривается обязательная регистрация информации на документ ни у передающего, ни у принимающего абонента. Но такая регистрация может быть выполнена с привлечением дополнительных технических средств.

К ним относятся:

- телефонная связь: радиотелефонная связь, в т. ч. сотовая; видеотелефонная связь;
- спутниковая связь.

2. *Системы передачи документированной информации*, в которых передача ведется с документа на документ. У принимающего абонента предусмотрена обязательная регистрация поступающей информации в виде документа (в бумажном или электронном формате).

К системам передачи документированной информации относятся:

- электронная почта (которая является программным, а не автоматическим средством передачи информации);
- телеграфная связь;
- факсимильная связь.

Средства связи в зависимости от направленности обмена информацией делятся:

1) *на внутренние* (внутри предприятия):

- пневматическая почта;
- офисная АТС, обеспечивающая внутриучрежденческую телефонную связь (общего назначения, диспетчерскую, директорскую);

2) *внешние* (связь с другими предприятиями и частными лицами):

- обычная и курьерская почта;
- общегосударственная телефонная связь (городская, междугородняя и международная);
- спутниковая связь;
- телеграфная связь;
- факсимильная связь.

Электронная почта относится к смешанным средствам связи.

В офисной практике используют, прежде всего, обычную и электронную почту, телеграф, телефонную связь (в т. ч. сотовую) и факсимильный аппарат (факс), выбираемые в зависимости от их возможностей и ограничений: оперативности, возможности передачи оригинала документа и сохранения его юридической силы и т. д. (см. прил. 4 (табл. П. 4.1.)).

Тенденции, определяющие развитие офисных средств связи:

- переход на цифровые каналы;

- автоматизация процессов связи;
- многофункциональность и компактность устройств связи;
- освоение высокочастотных диапазонов.

## **2. Информационное обеспечение офисной деятельности**

### ***Информационное обеспечение деятельности руководителя***

Существует определенная закономерность: если в структуре офиса отсутствует то или иное структурное подразделение (служба), то именно эта функциональная область будет определять основную тематику информационных запросов руководителя.

Потребность в информации (проблема информационного дефицита) актуализируется в следующих случаях:

- несовпадение результатов достигнутых и результатов ожидаемых;
- негативные явления во внутренней среде организации, которые могут быть и должны быть устранены;
- изменения внешней среды.

### ***Информационные ресурсы офисной деятельности***

Информационные ресурсы (источники информации) по области формирования делятся на внутренние и внешние.

**Внутренние источники информации** (информационные ресурсы организации)

К ним относятся два комплекса информационных ресурсов организации:

1. *Информационно-поисковая система (ИПС)*, которая включает в себя документальный фонд (совокупность документов на бумажных и электронных носителях, образующихся в результате деятельности организации) и существующие регистрационно-контрольные формы и классификаторы (классификационные справочники – номенклатура дел, классификатор вопросов деятельности организации и т. п.).

ИПС организации используется для поиска информации по следующим запросам:

- даты получения, отправки запроса, адресатов и корреспондентов (кому направлен и от кого получен документ);
- содержания поручения, его исполнителей и контролеров, сроков исполнения, количества дней просрочки;
- места нахождения (хранения) документа;
- истории, стадии или промежуточных результатов решения вопроса;
- документов аналогичного содержания и т. п.;

*Справочно-информационная система (СИС)*, которая формируется с учетом целей, задач, области, направления и специфики деятельности организации.

СИС может содержать:

- перечень потенциальных партнеров (объектов делового сотрудничества): поставщиков сырья и оборудования, потребителей и т. д.;
- досье фирм – возможных конкурентов;
- перечень декларируемых товаров и имуществ, перемещаемых через границу;
- перечень официальных (обязательных для использования) документов по профилю фирмы (справочные данные фирм-партнеров, данные маркетинговых исследований, статистические, отчетные данные организации и т. д.).

### **Внешние источники информации**

К внешним источникам, формируемым во внешней среде и содержащим информацию о ней, относятся:

- федеральные (отраслевые, региональные) информационные центры;
- городские информационные системы (справочные службы, телефонные справочники);
- специализированные издания, имеющие как периодический, так и непериодический характер, в том числе официальные издания органов государственной власти и управления и справочная литература по соответствующему вопросу;

- электронные информационные базы («Кодекс», «Гарант» и т. п.), доступ к которым осуществляется через Интернет, каталоги и поисковые системы Интернета, интернет-СМИ.

Помимо внутренних и внешних источников информации существуют источники, носящие во многом *единичный или случайный характер* (радио, телевидение, ответы на запросы, опросы, специализированные выставки, устная информация, полученная от сотрудников организации, и т. п.).

Анализ источника информации предполагает оценку того, насколько данный источник соответствует общим критериям оценки информации.

По уровню обобщения информации выделяют источники, содержащие:

- *первичную информацию*, полученную в результате изучения, исследования, разработок, являющуюся по своему характеру оригинальной;
- *вторичную информацию* как результат переработки одного или нескольких первичных документов (письменных источников), который фиксируется в форме вторичного документа.

### ***Сбор и обработка информации***

К основным способам получения информации относятся:

1. Фактография, т. е. фиксация фактов без их анализа и обобщения (как правило, это количественные показатели, статистические данные, факты).

К основным методам получения фактографических данных, на основе которых создается первичный документ, относятся:

- наблюдение;
- анкетирование (опрос).

Обработка одного или нескольких первичных документов (письменных источников), которая может быть представлена руководителю в виде:

- *аннотации* (от лат. *annotatio* – замечание, пометка), т. е. краткой характеристики документа с точки зрения его назначения, содержания, вида, формы и других особенностей. Часто используется в том случае, когда нужно представить краткий обзор литературы, изданной по со-

ответствующей теме за определенный период. По функциональному назначению аннотации делятся на справочные и рекомендательные;

- *реферата* (от лат. *refere* – докладываю, сообщаю), т. е. краткого точного изложения содержания документа, включающего основные фактические сведения и выводы, без дополнительной интерпретации или критических замечаний автора реферата. Реферирование может быть сигнальным, оценочным, рекомендательным и обзорным.

Аннотирование решает, прежде всего, тематическую задачу (*о чем* говорится в содержании данного источника), а реферирование осуществляет решение фактографической задачи (*что* конкретно говорится в данном источнике).

### ***Анализ и обобщение полученной информации***

При обработке полученных данных часто используются:

- метод расчетов (вычислений), применяемый для суммирования данных, выведения средних показателей, пропорциональных зависимостей и т. д.;
- метод сравнения (сопоставления), позволяющий делать выводы об общих закономерностях, типизировать отдельные признаки, выводить средние показатели, выявлять уникальные критерии и т. д.

### ***Формы предоставления обобщенной информации***

Выбор формы предоставления обобщенной информации обусловлен задачей, которую поставил руководитель. Основными формами предоставления информации являются:

- *устная информация* – используется в том случае, когда данные необходимы руководителю «для сведения», т. е. он не планирует их в дальнейшем обобщать, анализировать или использовать в качестве доказательной базы;
- *выписка* – копия части текста документа; если выписка представляет собой копию организационно-распорядительного документа, следует оформить отметку о заверении копии;

- *сводная таблица* содержит исключительно необходимую информацию, упрощает сопоставление данных, характеризующих объекты изучения, что в итоге позволяет сократить время, нужное для принятия решения, поэтому используется для представления информации руководителю чаще всего;
- *аналитическая справка (обзор)* – используется в основном тогда, когда информация требуется для представления в сторонние организации.

Содержание этих документов описывает этапы информационной работы и фиксирует данные, полученные в результате информационного поиска.

### **3. Документационное обеспечение функционирования офиса**

#### ***Понятие документированной информации***

Большая часть информации, используемой в управлении предприятием, фирмой, фиксируется в документах. Федеральный закон «Об информации, информатизации и защите информации» определяет понятие «*документированная информация*», или «*документ*» как зафиксированную на материальном носителе информацию с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать. Поскольку под такое определение попадает огромное число разнообразных информационных понятий, то понадобилось дать в стандарте на термины и определения по делопроизводству и архивному делу (ГОСТ Р 51141-98) уточняющее понятие «*официальный документ*». Официальным, т. е. имеющим право на использование в организации, может считаться только документ, «*созданный юридическим (учреждением или чиновником) и физическим (гражданином) лицом, оформленный и удостоверенный в установленном порядке*».

Пункты 3, 4 ст. 11 Закона об информации подтверждают действительность электронного документа и обмена электронными документами (в целях заключения гражданско-правовых договоров), подписанных электронной цифровой подписью или иным аналогом собственноручной подписи, в случаях, если федеральными законами или иными нормативными правовыми актами не устанавливается только бумажная форма документа.

*Электронный документ* – документ, в котором информация представлена в электронно-цифровой форме.

*Электронная цифровая подпись (ЭЦП)* – реквизит электронного документа, предназначенный для защиты данного электронного документа от подделки, полученный в результате криптографического преобразования информации с использованием закрытого ключа электронной цифровой подписи и позволяющий идентифицировать владельца сертификата ключа подписи, а также установить отсутствие искажения информации в электронном документе.

Такие сертификаты (получаемые в специально уполномоченных органах исполнительной власти или удостоверяющих центрах) должны иметься у всех сторон документационного обмена, который обычно обслуживается корпоративной сетью конкретной организации или отрасли. Электронные сообщения, не подтвержденные ЭЦП, не имеют юридической силы.

*Состав* и объем документов, необходимых и достаточных для реализации возложенных на организацию функций, а также процедура их подготовки закрепляется в *табеле форм документов*.

Управленческие документы по наименованию, форме и составу реквизитов должны соответствовать требованиям Государственной системы документационного обеспечения управления (ГСДОУ) и Унифицированным системам документации (УСД), а также положениям, уставам учреждений, организаций и другим нормативным документам, содержащим правила документации.

### ***Классификация документов управления***

Наиболее общая функция любого документа – способность содержать информацию. Информация, содержащаяся в документах, служит основанием для принятия управленческих решений, доказательством их исполнения, источником для обобщения и анализа, материалом для справочно-поисковой работы. На этой основе выделены признаки классификации документов (табл. 10).

### Классификация управленческих документов

Основания классификации	Виды документов
По видам деятельности	Организационно-распорядительные Финансово-расчетные Снабженческо-сбытовые
По месту составления документа	Внутренние документы Внешние документы
По направленности документопотока	Входящие Исходящие Внутренние
По форме	Индивидуальные Типовые Графаретные
По содержанию	Первичные Сводные
По средствам фиксации	Рукописно – печатные Фото- и кинодокументы Электронные
По срокам хранения	Постоянного (вечного) хранения Долговременного хранения (более 10 лет) Временного хранения (до 10 лет)
По стадиям создания	Оригиналы
	Копии: дубликат, выписка, отпуск
По уровню доступа	Открытые (общедоступные)
	Ограниченного доступа: секретные, несекретные (конфиденциальные)

В зависимости от специфики деятельности организации та или иная группа документов в офисе может преобладать или быть незначительной. Но при всем разнообразии различных видов документов, используемых в деятельности офиса, наиболее распространенной и универсальной классификацией является классификация документов по видам деятельности, где выделяют следующие их основные группы:

- организационно-распорядительные документы (ОРД);
- финансово-расчетные документы;
- снабженческо-сбытовые документы.

1. **Организационно-распорядительные документы** используются при оформлении распорядительной и исполнительной документации организации.

ОРД подразделяют:

- на организационные документы (уставы, учредительные договоры, структура и штатная численность, штатное расписание, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, положение о структурном подразделении);
- распорядительные документы (приказы по основной деятельности, распоряжения, решения, расписание, указания и инструкции);
- справочно-информационные документы (протоколы, акты, служебные и личные справки, письма, факсы, докладные записки, справки, телефонограммы);
- документы по личному составу предприятия (приказы по личному составу, трудовые контракты (договоры), личные дела (досье), личные карточки (форма Т-2), лицевые счета по зарплате, трудовые книжки, личные документы (заявление, резюме, автобиография, расписка, личная доверенность, жалоба, ходатайство, просьба));
- документы предпринимательской деятельности (контракты, договоры).

2. **Финансово-расчетная** документация (связана с документированием финансовых потоков организации, бухгалтерским учетом и отчетностью).

3. **Документация материально-технического снабжения и сбыта** (ДМТС). Ее особенность состоит в том, что многие документы этого вида можно отнести также к другим видам документации, например, к плановой, статистической, бухгалтерской и др.:

- *договорные* (хозяйственные договоры по снабжению и сбыту продукции);
- переписка между коммерческими службами и органами снабжения и сбыта (запросы, извещения, ответы, напоминания, коммерческие письма);
- *сопроводительные по отгрузке и транспортировке* (сертификаты, спецификации, накладные, коммерческие акты, доверенности на получение материальных ценностей);

- *претензионные* (претензионные письма, рекламации, исковые заявления, кассационные жалобы);
- *рекламные* (рекламные объявления, листки, брошюры, презентации).

### ***Организация работы с документами***

*Организация работы с документами* – это создание оптимальных условий для всех видов работ с документами. К ним можно отнести прием и регистрацию; рассмотрение документов руководителем; порядок прохождения документов в организации; их исполнение; контроль исполнения; формирование или подготовку и передачу дел в архив.

Все виды работы с документами, которые совершаются в офисе, входят в содержание понятия «делопроизводство».

### ***Принципы делопроизводства***

В основу эффективной работы с документами в современном офисе положены следующие принципы:

- оперативность (быстрая, четкая работа с документами);
- оснащение современными средствами офисной оргтехники;
- целесообразность всех операций (каждая операция с документами должна быть необходима для организации, оправдана конечной целью);
- умелое сочетание документационного обеспечения управления с бездокументным (составление документов только в том случае, когда это действительно необходимо или установлено государственными нормативными актами).

Делопроизводство включает в себя две составные части:

- *документирование* – деятельность по созданию документов: подготовка, составление, согласование, оформление и изготовление;
- *документооборот* – движение документов на предприятии с момента их создания, получения до окончания исполнения, отправки или сдачи в архив.

Рационально организованная система документооборота обеспечивает оперативное прохождение документов по наиболее короткому пути с минимальными затратами времени.

### **Принципы организации документооборота**

1. Централизация операций по приему и отправке документов.
2. Исключение необоснованных возвратных движений при прохождении документа.
3. Организация предварительного рассмотрения поступивших документов (до передачи их на рассмотрение руководителя).
4. Однократность регистрации документов, поступивших в организацию и отправляемых из организации.
5. Вынесение конкретных резолюций, по возможности точно определяющих исполнителя, поручение, срок исполнения.

Большинство документов, срок исполнения которых не определен в специальных нормативных актах, должно исполняться в течение 10 дней, учитывая, что срок исполнения входящих документов исчисляется со дня их поступления в учреждение, исходящих – со дня их подписания:

1. Устранение необоснованных согласований, организация параллельного согласования, сокращение времени на согласование документа.
2. Делегирование руководителем права подписывать документы своим заместителям и руководителям структурных подразделений.
3. Выполнение технических операций по обработке и передаче документов техническим персоналом, собственно творческих операций – специалистами и руководителями.
4. Разделение документов, включенных в документооборот организации, на документопотоки: входящий, исходящий и внутренний.

Как правило, отдельный документопоток представляют собой документы ограниченного доступа (с грифом «Конфиденциально», «Коммерческая тайна» и др.), работа с которыми ведется по особым правилам, под контролем службы безопасности организации.

Организация четкого контроля над исполнением только самых важных и первоочередных документов.

Обязательному контролю подлежат:

- все документы, поступившие из правительственных органов;
- постановления органов местной администрации;
- приказы руководства предприятия;
- служебные письма, содержащие просьбы или претензии, выполнение которых относится к компетенции предприятия.

Выделение среди других так называемых «нерегистрируемых документов».

*Нерегистрируемые документы* – это документы, не требующие исполнения и использования в справочных целях. Как правило, их перечень включен в инструкцию по делопроизводству организации (письма-приглашения, поздравления, рекламные издания и т. п.). У этих документов самый короткий маршрут в организации, поскольку они сразу передаются в соответствующие подразделения.

Рассмотренные правила рациональной организации документооборота универсальны и должны соблюдаться в любом офисе.

### ***Архивация документов***

Подготовка исполненных документов к хранению является завершающим этапом процесса делопроизводства.

Хранение документов до экспертизы их ценности и передачи на архивное хранение в российской практике работы с документами называется *оперативным*.

Оперативное хранение подразделяется:

- на хранение документов в процессе их исполнения;
- хранение уже исполненных документов.

Отбор документов на хранение в архиве или на уничтожение проводится ежегодно по окончании делопроизводственного года.

Документы после их исполнения помещаются в дела.

*Дело* – это совокупность документов, относящихся к определенному вопросу деятельности учреждения и помещенных в отдельную обложку с соответствующим заголовком.

*Номенклатура дел* – это ориентировочный список заголовков дел, который составляется для того, чтобы документы потом можно было быстро отыскать в делах и оперативно использовать для управленческих целей. Документы по мере их исполнения попадают только в те дела, которые заранее для них предусмотрены номенклатурой.

*Формирование дела* – это работа по группировке исполненных бумажных документов в дела в целях наиболее рациональной организации их хранения, которая обеспечит быстрый поиск необходимых документов и информации.

В дело помещают только исполненные документы (подлинники или заверенные копии), оформленные в соответствии с требованиями стандартов.

Примерные принципы расположения документов следующие:

- *предметно-вопросный* (по вопросам, затрагиваемым в документах);
- *хронологический* (по датам документов) – наиболее распространенный, потому что самый удобный;
- *алфавитный* (по фамилиям авторов или по названиям учреждений-корреспондентов);
- *нумерационный* (группируют однородные документы, имеющие порядковую нумерацию, например: накладные, квитанции и т. д.).

### ***Этапы подготовки документов к сдаче в архив***

1. Определяется категория самого офиса. Например, в «Перечне типовых документов...» все организации разделены на сдающие документы на постоянное хранение в государственные архивы и на те, документы которых на постоянное хранение в государственные архивы не принимаются.

2. Определение сроков хранения документов по результатам проведения *экспертизы ценности документов* (в т. ч. и электронных) специальной экспертной комиссией, которая создается в соответствии с Положением о ней из наиболее квалифицированных сотрудников офиса. Экспертизу проводят на основании общих и специальных критериев: значимость, полнота (завершенность, аутентичность) документа, отсутствие дублирующей информации в документах, принятых на архивное хранение.

При этом назначаются следующие сроки хранения:

- *кратковременные* – менее 10 лет. Например, гарантийные письма, акты проверок кассы хранят 3 года;
- *долговременные* – более 10 лет, включая постоянное хранение (например, 10 лет, 30 лет, 75 лет и т. д.). Например, 75 лет хранятся журналы регистрации несчастных случаев на производстве; постоянно хранятся документы, связанные с финансированием;
- *некоторые документы не хранят* – они подлежат уничтожению.

Срок хранения документов исчисляется с 1 января года, следующего за годом окончания их делопроизводства.

3. По результатам экспертизы ценности документов составляются *описи дел* постоянного и временного (свыше 10 лет) хранения и по личному составу, а также *акты о выделении к уничтожению* дел, не подлежащих хранению. Документы, подлежащие уничтожению, измельчают в shreddерах. Для дел кратковременного хранения (до 10 лет) процедура оформления упрощается: документы оставляют в делах в скоросшивателях, листы не нумеруются, описи на дела не составляются.

4. С момента заведения и до передачи в федеральный архив дела хранятся на предприятии. Выемка документов из дел, кроме исключительных случаев (например, по требованию судебно-следственных органов), не допускается.

В архивах предприятий и учреждений документы хранятся не более 15 лет (в зависимости от подчиненности предприятия), кроме материалов по личному составу, которые хранятся 40 лет. После истечения указанных сроков дела передаются из архивов предприятий в федеральные архивы.

### **Обеспечение сохранности документной информации**

Правила архивной службы определяют, что документ должен храниться на том носителе информации, на котором он был создан. Поэтому хранение офисных документов на компьютерных носителях не запрещено, но и не приветствуется в силу объективных причин. В настоящее время единственным приемлемым электронным носителем для записи архивируемых документов

может считаться непереписываемый (документы править нельзя!) оптический диск. На них целесообразно хранить документы со сроками хранения до 10 лет. Надежнее хранить электронные документы только как копию бумажного массива, т. к. более надежного и дешевого носителя с более универсальной и автономной системой записи и чтения информации в офисных технологиях пока нет.

В офисах должны быть созданы условия, обеспечивающие максимально благоприятные условия для сохранности документов и для минимизации следующих угроз:

1) *риск объективной угрозы*, которую создают:

- стихийные бедствия (пожары, наводнения и др.);
- экстремальные ситуации (аварии технических средств и линий связи, другие подобные обстоятельства);

2) *риск субъективных угроз*, которые создаются заинтересованными лицами:

- неразрешенное уничтожение документов;
- ускорение угасания (старения) текста или изображения;
- подмена или изъятие документов;
- фальсификация текста или его части и др.

Для информационных ресурсов ограниченного доступа диапазон угрозы утраты информации (ее разглашения, утечки) или утери носителя (документа) значительно шире.

#### **4. Работа с конфиденциальными информационными ресурсами офиса**

##### ***Классификация информационных ресурсов офиса по уровню доступности***

Информационные ресурсы могут быть:

1) *открытыми*, т. е. общедоступными, используемыми в работе без специального разрешения, публикуемыми в средствах массовой информации, оглашенными на конференциях, выступлениях и интервью;

2) *ограниченного доступа и использования*, т. е. содержащими сведения, составляющие тот или иной вид тайны и подлежащие защите, охране, наблюдению и контролю. Они в свою очередь делятся:

- на *секретные* – документы, которые содержат сведения, составляющие в соответствии с законодательством государственную тайну;
- *несекретные (конфиденциальные)* – документы, включающие сведения, относимые к негосударственной тайне (служебной, коммерческой, банковской, профессиональной, производственной и др.) или содержащие персональные данные граждан.

Конфиденциальные документы включают в себя:

- в государственных структурах – служебную информацию ограниченного распространения, именуемую в чиновничьем обиходе информацией для служебного пользования, т. е. информацией, отнесенной к служебной тайне, а также документы, имеющие рабочий характер и не подлежащие публикации в открытой печати;
- в предпринимательских структурах – сведения, которые их собственник или владелец в соответствии с законодательством имеет право отнести к коммерческой (предпринимательской) тайне, тайне фирмы, тайне мастерства;
- независимо от принадлежности – любые персональные (личные) данные о гражданах, а также сведения, содержащие профессиональную тайну, технические и технологические новшества, тайну предприятий связи, сферы обслуживания и т. п.

Их необходимо охранять от хищений, выведывания или утечки.

Период хранения, порядок защиты и доступа к конфиденциальным документам определяется руководством фирмы. Органы государственной и местной власти не имеют права вмешиваться в их определение и охрану, кроме особо важных случаев.

### ***Угрозы безопасности ценным и конфиденциальным ресурсам***

Выделяют два вида угроз безопасности ценным информационным ресурсам:

- *основная угроза* – несанкционированный (незаконный, неразрешенный) доступ постороннего лица к документированной информации и в результате – владение информацией, противоправное ее использование и совершение иных преступных действий;
- *вторичные угрозы* возникают, когда целью и результатом несанкционированного доступа злоумышленника к информации является видоизменение, модификация, уничтожение, фальсификация, подмена ценных сведений.

При этом объектом кражи обычно является не документ, а информация, зафиксированная в документе. Документ как материальный носитель информации обычно не воруют, т. к. подобное действие будет быстро обнаружено и будут предприняты меры по поиску злоумышленника.

В основе системы защиты информации лежит человеческий фактор, предполагающий преданность персонала интересам фирмы.

В данном случае выделяют:

- *осознанное сотрудничество* работника фирмы со злоумышленником, когда работник отдает себе отчет в преступном характере этого сотрудничества, например с целью мести руководству или коллективу фирмы, а также по причине подкупа, регулярной оплаты услуг и психологической неустойчивости;
- *неосознанное сотрудничество* сотрудника фирмы, к примеру, переманивание осведомленных специалистов обещанием лучшего материального вознаграждения, лучшими условиями труда и иными преимуществами.

### ***Каналы несанкционированного доступа к информации***

*Канал утраты информации* – это путь перемещения сведений, сообщений, фактов от их обладателя к постороннему лицу или злоумышленнику.

Каналы несанкционированного доступа могут быть организационными и техническими, обеспечиваться легальными и нелегальными методами.

1. **Организационные каналы утраты информации** – документопотоки, акустическая информация, возникающая в ходе совещаний, заседаний или переговоров. Эти каналы базируются на незащищенных источниках (носителях) информации в фирме, каковыми могут выступать персонал, документы, электронная информация в компьютерах и сетях. В России данные каналы нередко носят криминальный характер и связаны с кражей документов, дел, дисков, дискет, компьютеров, а также обманом, угрозами, шантажом сотрудников, взяточничеством или созданием в офисе фирмы экстремальной ситуации.

В данном случае, когда речь идет об утрате информации по вине персонала, используется термин *«разглашение (огласка) информации»*.

2. **Технические каналы утечки информации** возникают при использовании злоумышленником специальных технических средств разведки, позволяющих получать защищаемую информацию без непосредственного контакта с персоналом фирмы, документами, делами и базами данных. Поскольку любая управленческая деятельность всегда связана с обсуждением ценной информации в кабинетах или по линиям связи, изготовлением, размножением документов и т. п., то все это открывает обширные технические возможности для злоумышленника, если он располагает соответствующим оборудованием и приборами промышленного шпионажа.

В данном случае используется термин *«утечка информации»* – утрата информации за счет ее перехвата с помощью технических средств разведки, по техническим каналам. Этой утечке способствует широкое использование сервисов файлообмена (например, популярного *Mail.ru*), притом, что любой, даже самый защищенный сервис является публично доступным «облаком».

Факторы, способствующие образованию каналов несанкционированного доступа к информации:

- непрофессиональный подбор персонала;
- отсутствие системы мотиваций сотрудников;

- плохой психологический климат в коллективе;
- практика удаленной работы с конфиденциальными документами;
- использование мобильных устройств для хранения информации;
- несовершенная технология обработки конфиденциальных документов и электронной информации;
- неумение организовать защиту информации в процессе совещаний и переговоров.

### ***Защита конфиденциальной информации***

Обеспечение защиты конфиденциальных документов (КД) включает:

- правила отнесения информации к КД;
- ведение делопроизводства, относящееся к КД;
- средства защиты конфиденциальной информации (организационные и технические);
- контроль над соблюдением правил хранения КД.

Для соблюдения правил работы с КД руководитель фирмы своим приказом определяет круг лиц, имеющих право доступа к этой информации, а также назначает ответственное должностное лицо за использование, учет и хранение документов. Ответственность за сохранность КД и предотвращение утраты или конфиденциальности несут руководители предприятий, фирмы.

Для работы с КД сотрудник должен быть обеспечен:

- постоянным рабочим местом;
- личным сейфом, кейсом для хранения и переноса КД;
- номерной личной металлической печатью. Прочитанные листы КД всегда должны лежать текстом вниз. При выходе из помещения на любое время исполнитель должен убрать в сейф все документы и материалы, запереть его.

### ***Защита информации при проведении совещаний и переговоров***

Любое конфиденциальное совещание организуется в специальном помещении, оборудованном средствами технической защиты информации. В них не

должны находиться приборы, оборудование и технические средства, которые непосредственно не используются для обеспечения хода совещания (например, телефоны городской сети, телевизионные и радиоприемные устройства и пр.). Разрешение на проведение конфиденциальных совещаний и переговоров с приглашением представителей других организаций и фирм дает исключительно первый руководитель фирмы.

По окончании конфиденциального совещания сотрудник службы безопасности осматривает помещение, запирает его, опечатывает и сдает под охрану. Все экземпляры документов, принятых на совещании, должны иметь гриф ограничения доступа.

### ***Вопросы и задания для практического занятия***

1. Дайте определение понятий «информация» и «документ». Укажите, в чем заключается различие между данными понятиями.

2. Укажите, какие информационные ресурсы используются в вашем офисе.

3. Если вам понадобится отправить письмо, которое содержит обязательство оплатить оказанные услуги, то каким видом связи вы воспользуетесь, чтобы письмо сохранило свою юридическую силу? Обоснуйте.

4. Что такое документооборот, и какие к нему предъявляются требования?

5. Поясните, почему всегда следует помнить, что факт документирования резко увеличивает риск угрозы информации.

6. Какие технические каналы утечки информации вам известны? Назовите способы их перекрытия.

7. Назовите способы, какими, по вашему мнению, можно минимизировать угрозы утраты ценной информации из-за намеренного сотрудничества работника фирмы.

8. *Задание 1.* Составьте перечень документов, имеющих хождение в вашей организации, проведите их классификацию и приведите в качестве примера по одному документу из каждой группы.

*Задание 2.* Составьте перечень используемых в вашем офисе средств связи и их характеристик (в виде таблицы).

#### *Список литературы к теме 4*

1. **Андрианов, В.И.** Охранные устройства для дома и офиса : справочное пособие / В.И. Андрианов ; под общ. ред. О.В. Колесниченко [и др.]. – М. : Лань, 1999. – 302 с.
2. **Демин, Ю.М.** Делопроизводство. Подготовка служебных документов / Ю.М. Демин [и др.]. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : Питер, 2009. – 256 с.
3. **Дьяконов, В.П.** Бытовая и офисная техника связи / В.П. Дьяконов. – М. : Солон-Р, 1999. – 368 с.
4. **Информационная безопасность офиса** : науч.-практ. сборник. Вып. 1. : Технические средства защиты информации. – Киев : ТИД «ДС», 2003. – 216 с.
5. **Корнеев, И.К.** Защита информации в офисе : учебник / И.К. Корнеев, Е.А. Степанов. – М. : Проспект, 2007. – 336 с.
6. **Кузнецов, С.Л.** Организация работы с электронными документами в небольшом офисе / С.Л. Кузнецов // Секретарское дело. – 1999. – № 4. – С. 45–48.
7. **Кьяра, В.** Справочник делового человека : Все, что нужно знать для эффективной работы в офисе / В. Кьяра; пер. с англ. В.О. Шагоян. – М. : Баланс-Клуб, – 2004. – 256 с.
8. **Макарова, Н.В.** Компьютерное делопроизводство : учебный курс / Н.В. Макарова, Г.С. Николайчук, Ю.Ф. Титова. – СПб. : Питер, 2004. – 411 с.
9. **Мелтон, Г.К.** Офисный шпионаж / Г.К. Мелтон, К. Пилиган ; пер. с англ. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2005. – 181 с.
10. **Некраха, А.В.** Организация конфиденциального делопроизводства и защита информации : учеб. пособие / А.В. Некраха, Г.А. Шевцова. – М. : Академический Проект, 2007. – 224 с.
11. **Офисная документация.** Подготовка и оформление / сост. И.Н. Кузнецов. – Минск : Книжный Дом, 2004. – 832 с.
12. **Офисная небезопасность.** Почему работники безнаказанно «сливают» информацию // Защита информации. Инсайд. – 2013. – № 3. – С. 46–50.

13. **Петрова, Ю.А.** Секретарское дело : настольная книга секретаря-референта / Ю.А. Петрова. – 2-е изд., испр. – М. : Омега-Л, 2008. – 318 с.
14. **Селезнева, Т.А.** Современный офис. Технические средства управления / Т.А. Селезнева ; М-во образования РФ, Урал. гос. ун-т, Ист. фак., Отд-ние архивоведения, документоведения и информационно-правового обеспечения управления. – Екатеринбург : УрГУ, 2003. – 56 с.
15. **Пшенко, А.В.** Делопроизводство : Документационное обеспечение работы офиса : учеб. пособие / А.В. Пшенко. – М. : Мастерство, 2002. – 176 с.
16. **Рогожин, М.Ю.** Справочник по делопроизводству с учетом последних изменений в законодательстве / М.Ю. Рогожин [и др.]. – СПб. : Питер, 2011. – 172 с. + 1 электрон. опт. диск (CD).
17. **Румянцева, С.А.** Работа с документами в современном офисе : справочник – пособие / С.А. Румянцева, О.В. Спиридонов. – М. : ЭКОМ, 2000. – 208 с.
18. **Саак, А.Э.** Информационные технологии управления : учебник / А.Э. Саак, Е.А. Пахомов, В.Н. Тюшняков. – СПб. : Питер, 2008. – 318 с.
19. **Степанов, Е.А.** Информационная безопасность и защита информации : учеб. пособие для вузов / Е.А. Степанов, И.К. Корнеев. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 304 с.
20. **Черников, Б.В.** Офисные информационные технологии : практикум : учеб. пособие / Б.В. Черников. – М. : Финансы и статистика, 2007.
21. **Шатина, Н.В.** Информационное обеспечение в приемной офиса (немая справка) / Н.В. Шатина // Секретарское дело. – 2002. – № 2. – С. 74–75.
22. **Энциклопедия офиса** : Практическое руководство для секретаря / сост. И.В. Самыкина. – М. : БИНОМ, 1995. — 400 с.
23. **Энциклопедия секретаря** / В.И. Андреева [и др.]. – М. : МЦФЭР, 2004. – 688 с.
24. **Янковая, В.Ф.** Принципы организации документооборота / В.Ф. Янковая // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2012. – № 1. – С. 31–34.

## ТЕМА 5. КОММУНИКАЦИИ В ОФИСЕ

1. *Виды офисных коммуникаций и их инструменты.*
2. *Устные коммуникации в офисе: публичные выступления, совещания и переговоры.*
3. *Телефонный разговор в системе офисных устных коммуникаций.*
4. *Письменные коммуникации: внешняя и внутренняя деловая переписка.*

### **1. Виды офисных коммуникаций и их инструменты**

Коммуникация представляет собой способ обмена информацией между субъектами в организации и между организациями. Она позволяет оптимально использовать информационный ресурс для достижения поставленных целей организации.

Офисная коммуникация подразделяется, прежде всего, на *непосредственную* и *опосредованную* различными средствами передачи информации. Если в стационарных офисах немалую долю занимает непосредственная коммуникация, личное общение, то в мобильных офисах ведущее, даже исключительное значение приобретает именно опосредованная коммуникация.

Также коммуникация в офисе делится на *формальную* (проходящую по каналам, установленным руководством) и *неформальную* (проходящую вне официальных каналов: «кулуарные» разговоры, обмены новостями, слухи и т. п.).

Поскольку налаживать коммуникации важно как с внешним окружением, так и внутри организации, то выделяют внешние и внутренние коммуникации.

К *внешним* относятся:

- коммуникации с клиентами (коммуникативную функцию офиса берет на себя служба Reception);
- коммуникации с государством и государственными структурами (юридический отдел);
- коммуникации с общественностью (служба по связям с общественностью (PR)).

*Внутренние коммуникации* – это коммуникации, которые имеют место в рамках организации: между отдельными сотрудниками, между подразделениями; чаще всего связаны с координацией их деятельности.

Учитывая, что коммуникации направляют информационные потоки, способствующие реализации командно-распорядительных и координационных функций организации, то выделяют вертикальную и горизонтальную, реже – диагональную коммуникации.

Вертикальная коммуникация предполагает наличие неравноправных иерархических отношений между участниками коммуникации (линия «начальник – подчиненный»).

Она в свою очередь подразделяется:

- на *восходящие коммуникации* – выполняют функцию оповещения руководства со стороны подчиненных о том, что происходит на низших уровнях;
- *нисходящие коммуникации* – служат передаче информации, которую руководство направляет на низшие звенья управления в качестве директивы или инструкции к дальнейшим действиям.

Нисходящая коммуникация считается более эффективной и оперативной, чем восходящая.

*Горизонтальные коммуникации* предполагают наличие равноправных отношений между субъектами (например, отделами одного уровня).

*Диагональные коммуникации* – это общение, которое связывает начальника одного отдела с подчиненными другого отдела, то есть коммуникация, в которой сочетаются свойства горизонтальных и вертикальных коммуникаций.

### ***Инструменты офисных коммуникаций***

Основными *инструментами* современных коммуникаций в офисной деятельности являются конференции, презентации, совещания, собрания трудового коллектива, телефонные переговоры, служебные записки и пр. Их классифицируют в зависимости от принадлежности к *внешним* или *внутренним*, *монологическим* или *диалогическим*, *письменным* или *устным* коммуникациям (табл. 11).

**Классификация основных офисных инструментов  
современных коммуникаций**

Виды коммуникаций	Письменные коммуникации		Устные коммуникации	
	внешние	внутренние	внешние	внутренние
<b>Монологические</b>	Деловая переписка, внешние PR-акции	Отчеты, докладные записки, внутренние PR	Публичные выступления, презентации	
<b>Диалогические</b>	Деловая переписка, предполагающая ответ		Переговоры	Совещания
			Телефонные разговоры, приемы	

**2. Устные коммуникации в офисе: публичные выступления, совещания и переговоры**

***Публичные выступления***

*Публичные выступления* – это наиболее распространенный вид устных коммуникаций (как внутренних, так и внешних) на различного рода мероприятиях, проводимых в офисе: на совещаниях, заседаниях, собраниях сотрудников, презентациях, конференциях, пресс-конференциях и приемах.

Публичные выступления подразделяются на виды в зависимости от их цели:

- *информационные* – отчетные доклады и сообщения, инструктажи, описания событий или явлений, объявления о предстоящем событии и т. д.;
- *протокольные* – направлены на соблюдение традиций общения и выполнение предписаний этикета и ритуала: приветствие официальной делегации, официальное поздравление юбиляра, вступительное слово перед каким-либо официальным мероприятием, выступление с оценкой заслуг человека или организации;
- *неформальные* – произнесение тостов на банкетах, неофициальные поздравления и т. п.;
- *убеждающие* – произносятся в целях формирования, укрепления или изменения мнения аудитории по какому-либо вопросу во время пере-

говоров, совещаний за круглым столом, а также в случаях принятия непопулярных административных решений и т. д.;

- *побуждающие* – целью таких выступлений является мотивирование слушателей к новому действию, продолжению или прекращению старого действия.

Большинство выступлений имеет комплексный характер, что позволяет выделять информационно-протокольные, информационно-неформальные, информационно-убеждающие и т. п. выступления.

### ***Внутренние устные коммуникации: совещания***

*Совещание* – это тип внутренних устных коммуникаций, предполагающих коллективное принятие решения.

#### ***Типы совещаний***

1. *Оперативное совещание* (так называемые планерки, оперативки, летучки) – это краткое, периодичное совещание, направленное на координацию действий членов команды в текущей ситуации, на котором руководитель дает указания или инструктирует своих подчиненных, чтобы они поняли свои частные задачи.

Планерка-оперативка характеризуется:

- обсуждением итогов работы за недельный, как правило, период и постановкой первоочередных задач на новый срок;
- проведением инструктажа и доведением до людей нужной информации;
- разъяснением непонятных вопросов;
- оперативным реагированием на текущие проблемы.

2. *Стратегическое совещание* – это совещание, на котором обсуждают перспективные направления развития.

Стратегическое совещание характеризуется:

- обсуждением и принятием решения по масштабным, долгосрочным вопросам;
- наличием критериев принятия решений (расстановки приоритетов).

3. *Совет* – это совещание, которое проводится между людьми, равными по статусу, обладающими примерно одинаковыми профессиональными знаниями и квалификацией, чтобы обсудить вопрос, за который они отвечают.

Совет характеризуется следующими признаками:

- решение принимается консенсусом;
- ответственность лежит на всей группе;
- разногласия в резолюции обсуждаются участниками от начала до конца.

4. *Комитет* – это совещание, в котором представители различных групп или интересов встречаются на приблизительно равных основаниях, чтобы выработать решение по вопросам, представляющим взаимный интерес.

Комитет характеризуется следующими признаками:

- ощущением власти;
- разногласия, в конце концов, разрешаются голосованием.

### ***Внешние устные коммуникации: переговоры***

*Переговоры* – это тип внешних коммуникаций, при котором участники представляют различные интересы, но решения могут приниматься скорее в результате торга, а не голосования.

Переговоры характеризуются следующими признаками:

- решения принимаются на основе *quid pro quo* (услуга за услугу);
- каждая сторона имеет различные, но частично совпадающие цели;
- каждая сторона стремится получить для себя максимальные условия соглашения.

## **3. Телефонный разговор в системе офисных устных коммуникаций**

### ***Принципы делового телефонного общения***

Для того чтобы эффективно использовать телефон в деловом общении, необходимо постоянно учитывать ряд основополагающих принципов:

- краткость;
- информативность;

- ориентация на потребности собеседника;
- обратная связь;
- понятность;
- иерархия целей.

Деловой телефонный разговор практически всегда строится по определенному образцу и обычно включает в себя:

- взаимные представления, которые не должны занимать более 20–25 секунд;
- введение собеседника в курс вопроса (от 40 секунд до одной минуты);
- обсуждение ситуации (приблизительно полторы-две минуты);
- заключительное слово (не более 20 секунд).

#### ***Стратегии деловой телефонной беседы: входящий звонок***

1. *Вступительная часть* (установление контакта).
2. *Выявление потребностей клиента.*
3. *Представление продукта (услуги) или компании*, которое должно быть довольно простым, доходчивым и не слишком детализированным.
4. *Работа с возражениями* (см. П. 5.1).
5. *Формулировка договоренности.* В случае если соглашение с клиентом не достигнуто, можно указать на возможности сотрудничества в будущем.

#### ***Стратегии деловой телефонной беседы: исходящий звонок***

1. *Вступительная часть.*

На первом же этапе, если звонок направлен не частному лицу, а организации, нередко наталкиваются на так называемый «секретарский барьер», который характерен для многих российских офисов. Ответы секретаря по телефону зависят от типа его личности. Также важную роль играет корпоративная культура.

Выделяют четыре типа секретарей (табл. 12).

### Типы секретарей и способы работы с ними

<b>Помогающий и нейтральный типы секретарей</b>	
<b>Помогающий тип</b>	<b>Телефонный оператор</b>
Лояльный, даже дружественный, помогающий, воспринимающий любой звонок в офис в качестве ценного	Принимает все входящие звонки и соединяет напрямую с руководителями среднего звена либо переключают на приемную топ-менеджеров, на личных помощников. Такая организация работы довольно характерна для офисов крупных компаний
<b>Препятствующие типы</b>	
<b>Секретарь-фильтр</b>	<b>«Личностно-включенный тип»</b>
Его цель состоит в том, чтобы пропустить «нужных» людей и не пропустить «ненужных»	Главное для такого секретаря – «ни за что не впустить!»
<b>Работа с препятствующими типами секретаря</b>	
При разговоре с секретарем стоит убедить, что перед ним человек, которого ждут. Говорить нужно кратко, уверенно, заранее подготовившись и не разъясняя секретарю суть вопроса	Такому секретарю необходимо понравиться лично, обаяв его и проявив все красноречие. Он должен увидеть в вас человека, действительно нужного и компетентного. Таких секретарей берут вежливостью, настойчивостью, но не назойливостью. Они, как правило, любят, чтобы от них все зависело, поэтому стоит показать важность вашего вопроса для вас и попросить помощи

2. *Разъяснение причины звонка и мотивов выбора именно данной компании.*

3. *Работа с сопротивлениями.*

Сопротивления при исходящем звонке имеют много общего с возражениями при входящем звонке, но имеют свою специфику (см. П. 5.2).

4. *Формирование договоренности.*

5. *Заключительная часть (подведение итогов).*

Есть несколько этикетных правил ведения телефонных разговоров:

- если телефонная связь оборвалась, то перезванивает обычно тот человек, который является инициатором звонка;
- деловой разговор по телефону должен завершать тот, кто является его инициатором, то есть тот, кто позвонил;
- не принято поздравлять, выражать соболезнования, приглашать на приемы старших по возрасту и положению сотрудников по телефону.

#### **4. Письменные коммуникации: внешняя и внутренняя деловая переписка**

##### ***Классификация деловой переписки***

Разделение коммуникаций в офисе на устные и письменные является условным, т. к. почти любое публичное устное выступление (нередко даже тост на приеме) обычно сопровождается предварительной подготовкой тезисов, конспектов и т. п., не говоря уже о переговорах. Тем не менее, в отличие от устной коммуникации, деловая переписка без фиксации на бумажном или электронном носителе информации не может существовать. Деловую переписку классифицируют по многим критериям (см. П. 6.1).

##### ***Виды внутренней деловой переписки***

Деловая переписка подразделяется на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя деловая переписка – это переписка внутри организации – между подчиненными и руководителями или между руководителями структурных подразделений. При ведении внутренней переписки (если вопрос не может быть решен устно) составляются **служебные записки** – докладные или объяснительные.

1. *Докладная записка* может оформляться рукописным способом на стандартном листе бумаги. Докладная записка является документом, содержащим изложение вопроса, отражающего производственную деятельность организации.

2. *Объяснительная записка* – это документ, в котором работник объясняет причины невыполнения какого-либо поручения, нарушения трудовой или производственной дисциплины.

Основной массив деловой переписки, употребляемый в офисной деятельности, относится к внешним коммуникациям.

##### ***Виды внешней деловой переписки***

В зависимости от своего функционального назначения (определяющего, прежде всего, содержание письма) деловая переписка подразделяется на шесть

основных групп. Описания данных групп, а также характеристика их разновидностей приведены в таблице П. 6.2.

Независимо от вида делового письма оно оформляется на бланке писем и включает следующие реквизиты: дата регистрации, регистрационный номер, адресат, заголовок к тексту, текст, при необходимости – отметка о наличии приложений, а также подпись и отметка об исполнителе.

Деловая переписка играет роль своеобразной визитной карточки организации, влияя на ее имидж и показывая уровень культуры управленческого труда. В связи с этим в деловых письмах особое внимание уделяется вопросам этики и обязательно соблюдаются требования делового стиля переписки.

### ***Вопросы и задания для практического занятия***

1. Назовите виды и назначение коммуникаций в офисе.
2. Перечислите известные вам уловки, употребляемые в полемической деятельности (переговоров, деловой беседы), и обоснуйте, какие из них кажутся вам допустимыми, а какие – недопустимыми.
3. Перечислите основные виды совещаний и укажите их специфику.
4. Приведите наиболее распространенные формулы, употребляемые в деловой переписке.
5. Обсудите значение и роль неформальных коммуникаций (слухов, сплетен, новостей и т. п.) в системе офисных коммуникаций.
6. *Задание 1.* Проведите ролевую игру «секретарь – клиент» с тем, чтобы разыграть разные типы секретарей и способы прохождения поставленного ими «секретарского барьера».

*Задание 2.* Проведите ролевую игру: разделитесь на пары и по соглашению или жребью определите роли участников телефонного разговора – сомневающегося или возмущенного клиента и менеджера, работающего с его возражениями. Аналогично разыграйте разные тактики снятия сопротивления.

*Задание 3.* Составьте объяснительную записку по поводу опоздания.

*Задание 4.* Разделитесь на две группы: одна группа должна составить письма, содержащие просьбу, предложение, требование и претензию, а вторая –

письма-ответы на них. После передачи писем адресаты должны отметить ошибки в корреспонденции своих адресантов.

### ***Список литературы к теме 5***

1. **Акишина, А.А.** Этикет русского телефонного разговора / А.А. Акишина, Т.Е. Акишина. – М. : Русский язык, 1990. – 118 с.

2. **Басаков, М.И.** Как правильно подготовить и оформить деловое письмо : учеб.-практ. пособие / М.И. Басаков. – 4-е изд., испр. и доп. – М. : Дашков и К, 2006. – 112 с.

3. **Борисова, Е.Л.** Эффективные коммуникации в бизнесе / Е.Л. Борисова. – СПб. : Питер, 2005. – 208 с.

4. **Есикова, И.В.** Телефонный маркетинг, или Продажа не выходя из офиса / И.В. Есикова. – М. : Дашков и К, 2010. – 195 с.

5. **Жданов, А.А.** Деловые письма и контракты : на русском, английском, немецком языках / А.А. Жданов, И.Ф. Жданова. – 3-е изд. – М. : Филоматис, 2008. – 288 с.

6. **Корнеев, И.К.** Деловая переписка и образцы документов : учеб.-практ. пособие / И.К. Корнеев, А.В. Пшенко. – М. : Проспект, 2008. – 323 с.

7. **Крылова, Н.М.** Организация и проведение протокольных мероприятий в офисе / Н.М. Крылова // Секретарское дело. – 1999. – № 3. – С. 45–48.

8. **Лэйхифф, Д.М.** Бизнес-коммуникации : Стратегии и навыки / Д.М. Лэйхифф, Д.М. Пенроуз ; пер. с англ. Е. Бугаева, Т. Виноградова. – СПб. : Питер, 2001. – 686 с.

9. **Моисеев, А.А.** Работа с возражениями и сопротивлениями / А.А. Моисеев, Ж.В. Завьялова. – СПб. : Речь, 2004. – 96 с.

10. **Офисное сарафанное радио** // Бюджетный учет. – 2009. – № 4. – С. 78–79.

11. **Покровская, Е.А.** Бизнес-коммуникации : учеб. пособие / Е.А. Покровская, И.Б. Лобанов. – М. : Дашков и К ; Ростов-на-Дону : Наука-Пресс, 2006. – 286 с.

12. **Теплицкая, Т.Ю.** Правила деловой переписки / Т.Ю. Теплицкая. – Ростов-на-Дону, 2006. – 320 с.

13. **Чугунова, А.** Источники дезинформации / А. Чугунова // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 4. – С. 27–29.

14. **Чуковенков, А.Ю.** Деловая корреспонденция : справочник / А.Ю. Чуковенков, В.Ф. Янковая. – М., 2004.

15. **Янковая, В.Ф.** Виды и разновидности деловой переписки / В.Ф. Янковая // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2007. – № 6. – С. 25–30.

## ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОФИСА

1. *Персонал офиса и его характеристика.*
2. *Система работы с кадрами.*
3. *Мотивация персонала.*
4. *Корпоративная культура.*

### **1. Персонал офиса и его характеристика**

К работникам офиса относят тех, кто занят сбором, систематизацией, передачей и обработкой информации, выработкой команд по управлению производственно-хозяйственной и социально-экономической деятельностью и реализацией поставленных задач.

Таким образом, в офис организации включают всех управленческих работников и служащих органов управления производственно-хозяйственных подразделений, представляющих собой «управленческий персонал» организации. К управленческому персоналу относятся работники, занятые в системе управления и выполняющие управленческие функции. Управленческий персонал в основном состоит из служащих (клерков).

*Служащий* – лицо, занимающее предусмотренную квалификационным справочником должностей и штатным расписанием конкретной организации должность в аппарате управления и исполняющее от имени и по поручению администрации в пределах своей компетенции управленческие функции, связанные с подготовкой и принятием решений и их исполнением в целях практического осуществления поставленных задач.

В зависимости от функциональной роли в процессе управления организацией управленческий персонал делится:

- на *руководителей* предприятий и их структурных подразделений, которые совместно с советами (правлениями) принимают решения по важнейшим вопросам деятельности организации, осуществляют подбор и расстановку кадров, координацию работы исполнителей, обеспечивают эффективную работу соответствующих подразделений;

- *специалистов* (юристы, экономисты, менеджеры, технологи и др.), которые выполняют функции по подготовке и реализации управленческих решений, осуществляют маркетинговые и рекламные операции, выполняют плановые, финансовые и учетные функции, составляют инвестиционные проекты и т. п. В их деятельности сочетаются функции управления и исполнения;
- *технических работников* (секретари, машинистки, делопроизводители, канцеляристы), которые осуществляют информационное обслуживание офиса: собирают первичную информацию, производят ее передачу и обработку, подготовку, стремясь обеспечить ею руководителей и специалистов, занимаются учетом и контролем, хозяйственным обслуживанием.

В штат офиса, помимо управленческого персонала, входит не менее важный для функционирования офиса обслуживающий персонал, т. е. группа работников, которая непосредственно управленческим трудом не занимается, а обслуживает работников управления (персонал охраны, водители служебных машин, уборщицы и т. п.).

Зачастую именно специалисты и технические работники составляют административный или вспомогательный персонал, к которому относят административную службу во главе с административным (или исполнительным директором), *HR*-отдел, бухгалтерию, юридический отдел (в том случае, если это не юридическая фирма), службу безопасности и системного администратора. Вместе они образуют *Back Office* (вспомогательный персонал) компании, основной задачей которого является – обеспечение работы основного персонала (*Front Office*) компании.

Структура западной административной службы во многом соответствует российской: *reception secretary* (секретарь ресепшн), *team secretary* (секретарь отдела), *personal assistant* (личный помощник), *office manager* (офис-менеджер) и *administrative director* (административный директор).

Но иерархия должностей иная: здесь офис-менеджер (по другому – *office leader*) по рангу выше личного помощника, а *team secretary* по сравнению с секретарем отдела российской компании имеет больше полномочий: он может работать как на отдел в целом, так и на первое лицо отдела в качестве его личного помощника.

В основе классификации служащих лежит должность. *Должность* – это исходная организационно-структурная единица управленческого органа, заключающая в себе часть его компетенции. Понятие должности нельзя смешивать со специальностью работника. Если должность определяет границы специальности, т. е. круг обязанностей работника, права и ответственность, то *специальность* характеризует род трудовой деятельности, требует определенных знаний и трудовых навыков, приобретенных путем специального образования или практического опыта.

### ***Виды умственного труда***

В соответствии с выполняемыми управленческим персоналом должностными обязанностями выделяют три вида умственного труда:

1. *Эвристический* – это труд руководителей и специалистов по исследованию и разработке различных производственных проблем:

- прогнозирование деятельности и ее анализ;
- совершенствование продукции, форм организации производства, труда и управления.

Состоит из двух видов операций:

- аналитических;
- конструктивных.

Результаты эвристического труда – проекты, планы, открытия, изобретения.

2. *Административный* – специфический вид умственного труда, предназначенный для непосредственного управления действиями и поведением людей в процессе их трудовой деятельности.

Непосредственный результат – целенаправленная, скоординированная деятельность отдельных работников по решению поставленных задач.

3. *Операторный* – это труд по выполнению стереотипных операций детерминированного характера, необходимых для информационного обеспечения производства, труда и управления.

Если эвристический труд – это труд преимущественно руководителей, то административным трудом занимаются как руководители, так и специалисты, операторным же трудом занимаются, прежде всего, технические работники. Путаница в распределении и выполнении соответствующего вида умственного труда среди офисного персонала недопустима: нередка ситуация, когда высокооплачиваемый специалист тратит свое дорогостоящее (для фирмы) время на несложную рутинную, но трудоемкую работу, с которой может справиться любая секретарша.

## **2. Система работы с кадрами**

В систему работы с кадрами в офисе входят следующие элементы:

- кадровая политика (четкое определение целей работы с кадрами управления на данном отрезке времени и в перспективе);
- требования к хозяйственным кадрам;
- формирование штатно-должностной структуры кадров;
- развитие кадров (подготовка, учеба, повышение квалификации);
- подбор кадров и формирование управленческой команды (сюда входят набор, резерв, выдвижение, ротация, расстановка, уход);
- система оценки (аттестация) кадров.

### ***Подбор кадров***

Основная цель отбора кадров – набрать работников с высокой культурой работы – может быть осуществлена менеджерами-управляющими или людьми, контролирующими интересы компании.

Выделяется следующая структура квалификации управленческого работника: общая культура, уровень специальной подготовки, навыки и умение, опыт.

Довольно распространенной проблемой многих российских офисов является неоправданно высокое число секретарей, помощников, охранников и т. п.,

что способствовало появлению (с 2000-х гг.) такого публицистического клише, как «офисный планктон», который используется в основном для обозначения офисных служащих, являющихся «кадровым балластом». Чаще всего под этот нелестный неологизм подпадают мелкие служащие, т. е. офисные работники низшего звена, которые не имеют подчиненных и никем не руководят, а также лишний обслуживающий персонал, но иногда к «планктону» причисляют менеджеров и среднего звена. Общей их чертой является безразличие к своей работе, отсутствие заинтересованности в результатах своего труда (чему способствует и характер офисной деятельности, нередко не имеющей выраженных количественных показателей, и трудность контроля), что не мешает их обычно завышенным запросам. «Офисный планктон» нередко тратит рабочее время на непроизводительные нужды: личные телефонные разговоры и общение в Интернете, не имеющее служебного значения, компьютерные игры, бесконечные чаепития и т. п.

Для того чтобы не плодить «офисный планктон», каждое подразделение офиса должно иметь оптимальную и равномерную загрузку всех работников и устранять ненужные функции.

Для этого существует несколько приемов определения потребности в сотрудниках:

1) *субъективный качественный метод* – применяется в том случае, когда руководители подразделений офиса хорошо знают свое дело, четко представляют, сколько людей им необходимо, и умеют создать условия высокой мотивированности работы для своих сотрудников;

2) *количественное определение* необходимого уровня комплектации штатов:

- *анализ нагрузки*. С учетом прогноза количества типовых операций на год и суммарного затрачиваемого времени определяется число работников для выполнения этой операции. Данный анализ широко применяется для определения штата в бухгалтерии, ДОУ, для чего существуют специальные формулы;

- *анализ соотношений*. Руководитель отдела определяет соотношения (между числом клиентов и количеством персонала, обслуживающего клиентуру и т. д.), просчитывает их за последние, скажем, три года и делает соответствующий прогноз (с учетом возможных технических и методических изменений) относительно своей потребности в кадрах;
- *моделирование*. Этот метод удобен для расчетов числа специалистов на основе работающих аналогов. При открытии нового филиала следует на основе работающих филиалов смоделировать работу новых структур (с учетом изменений и новых условий).

Решение задачи оптимального набора сотрудников состоит в определении нагрузки каждого сотрудника, чтобы при разграничении функций, прав и ответственности офисных сотрудников не возникли следующие неприятные ситуации:

- *дублирование*, когда в ходе распределения обязанностей между сотрудниками появляются две или несколько должностей, претендующих на одну и ту же функцию;
- *вакуум*, который появляется, когда какая-то функция не закреплена за сотрудниками;
- *незагруженность*, которая означает, что среди сотрудников оказались такие, в которых нет необходимости.

Заключительный этап распределения функций между сотрудниками – установление ответственности. Она бывает материальной, моральной и административной (от дисциплинарной до уголовной).

Само понятие «подбор кадров» – изучение пригодности кандидатов и выбор среди них работника для назначения на ту или иную должность.

Среди назначений есть три разновидности:

- 1) *набор* – назначение, связанное с вовлечением в сферу управления сотрудников, ранее в ней не работавших;
- 2) *выдвижение* – назначение сотрудника, уже работающего в системе управления, на новый, более высокий пост;

3) *ротация* – назначение, при котором либо название остается прежним, а меняется место работы, либо изменяется должность, но уровень поста остается прежним (например, при переводе из головного офиса в филиал). Ротация – это перемещение по горизонтали в отличие от выдвижения, происходящего по вертикали.

При подборе кадров используются и такие понятия, как:

- *резерв*, который является основным «питомником» для выдвижения и ротации;
- *расстановка кадров*, которая заключается в уточнении обязанностей сотрудников по участкам без изменения должности, являясь, по существу, продолжением подбора кадров;
- *уход* – обязательный компонент подбора кадров, он создает вакансию, т. е. является завершением данного цикла подбора кадров и началом нового.

Конечный результат работы по организации приема новых сотрудников определяется следующими параметрами:

- анализом текучести кадров, в том числе по вновь принятым сотрудникам;
- степенью внутренней мобильности кадров;
- качеством заполнения вакансий;
- эффективностью вновь принятых сотрудников;
- составлением прогнозов ухода сотрудников и сроков реального приема.

### ***Оценка кадров***

Оценка и аттестация – важная часть работы с персоналом. Как известно, в основе любого управления лежит обратная связь, включающая те или иные способы измерения, сравнения. При управлении персоналом обратная связь реализуется через аттестацию (индивидуальную оценку) кадров, т. е. определение количественной и качественной меры соответствия работников занимаемой должности, возможности передвижения на другую работу, должность. Как правило, для сотрудников применяется термин «оценка», для руководителей – аттестация соответствия занимаемой должности.

## ***Методы оценки сотрудников офиса***

### **Традиционные методы**

- *метод стандартных оценок* (руководитель оценивает отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале). Данный метод характеризуется простотой, малыми издержками, но имеет существенные недостатки – субъективизм оценки руководителя, трудность учета индивидуальных особенностей сотрудника;
- *сравнительные методы*, позволяющие руководителю сравнивать одного сотрудника своего подразделения с другим, т. е. идет некое ранжирование сотрудников по их отношению к делу;
- *метод оценки по решающей ситуации*.

### **Нетрадиционные методы оценки персонала**

- *метод «360° аттестации»*, при котором сотрудники оцениваются своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными;
- *метод оценки потенциала* (возможностей) сотрудника;
- *метод управления по задачам*. Он заключается в совместном (сотрудник и его начальник) определении ключевых целей сотрудника на определенный аттестационный период (квартал, полугодие, год), после истечения которого определяется степень выполнения каждой задачи и всего плана в целом. Ограниченностью метода является оценка только ключевых задач, что мешает полной объективности оценки.

## ***Методы оценки руководящего состава***

Аттестация – оценка с помощью аттестационной комиссии:

- метод «360° аттестации» – оценка руководителя со всех сторон – и коллегами, и подчиненными, и высшим руководством, и даже клиентами;
- тестирование;
- ассесмент-центр (от англ. *assessment-centre*) – комплексный метод оценки персонала, состоящий из групповых и индивидуальных деловых

вых игр, упражнений, бихевиорального (поведенческого) интервью, письменного интеллектуального тестирования.

### **3. Мотивация персонала**

Основное назначение системы мотивации сотрудников заключается в том, чтобы соединить интересы и потребности сотрудников со стратегическими задачами фирмы. Но одной из существенных проблем является то, что производительность труда большинства офисных работников не отражается явно на конечной производительности деятельности фирмы в целом, что ведет к появлению трудностей в организации эффективной мотивационной системы.

Основные цели системы мотивации:

- привлечение персонала в компанию;
- сохранение сотрудников в компании;
- стимулирование производственного поведения каждого работника с тем, чтобы получение наилучших результатов от него стало итогом его собственного желания.

#### ***Материальная мотивация***

В большинстве российских офисов действует так называемая *традиционная система мотивации*, которая сложилась к началу 70-х гг. прошлого столетия. Она предусматривает, что вознаграждение, получаемое сотрудником, состоит из двух элементов: *основного* (заработная плата или оклад) и *дополнительного* (система премий: разовых, регулярных квартальных, годовых бонусов) – и остается постоянным в течение определенного промежутка времени.

Однако традиционные системы мотивации не отражают современные, постоянно изменяющиеся условия функционирования современных организаций. Поэтому в дополнение создают «*нетрадиционные*» *методы мотивации*, которые включают три основные категории:

- *систему переменной заработной платы* (комиссионные, фиксированный процент от маржи по контракту, индивидуальное премирование и др.);

- *систему групповой заработной платы* (вознаграждение по итогам работы компании в целом: участие в прибылях, приобретение акций компании (опционы), прежде всего руководителями);
- *систему платы за знания и компетенцию* (вознаграждение сотрудника за должностные навыки или знания).

### ***Нематериальная мотивация***

При мотивации сотрудников в офисе важным фактором являются и *нематериальные формы вознаграждения*.

К ним относятся:

- возможность самореализации сотрудника, участие его в управлении делами подразделения в целом. Сюда же включены программы развития сотрудника, повышение его профессионального уровня, перспективы служебной карьеры;
- условия, при которых сотрудник может удовлетворить свои устремления, свои амбиции за счет горизонтального перемещения, не особо переживая невозможность для себя вертикального «взлета» по карьерной лестнице. Это система званий (категорий), включающих не только материальное поощрение, но и, главное, возможность морального удовлетворения;
- материально-техническая (социальная) поддержка (льготы при медицинском, санитарно-курортном обслуживании, страховании жизни и др.);
- моральное поощрение сотрудников (знаки отличия, благодарности, грамоты);
- условия труда (техническая оснащенность, транспортное обеспечение, размеры и оборудование рабочего места и пр.).

### ***Отрицательная мотивация***

В современном российском офисе помимо методов позитивной мотивации (как материальной, так и нематериальной) используют и отрицательную мотивацию. Самые популярные методы отрицательной мотивации – штрафы,

показательные увольнения, депремирование, понижение в должности, устные внушения, вынесение взысканий (замечание, выговор), которые производят на основании положений нового Трудового кодекса России.

#### **4. Корпоративная культура**

Компания не может успешно функционировать, если ее персонал (а главное – персонал ее органа управления) не владеет, помимо набора необходимых умений и навыков, сводом писанных и неписанных правил, законов жизни данной компании, не выбирает определенного отношения к своей работе, компании, клиентам, коллегам. Все эти навыки, умения, взгляды, нормы поведения, правила компании и создают корпоративную культуру.

Основные черты, определяющие корпоративную культуру компании:

- отношение к клиентам и партнерам;
- поощряемое поведение сотрудников;
- стабильность в компании;
- видимая структура, в том числе интерьер офисов;
- корпоративный имидж.

#### ***Создание корпоративного имиджа***

Это означает формирование и поддержание позитивного восприятия компании. От офисного персонала в наибольшей степени зависит, какое впечатление от компании сложится у остальных ее сотрудников, клиентов, представителей других организаций (в том числе из органов власти).

Корпоративный имидж складывается из многих составляющих:

- профессиональных (компетентность, стандарты выполнения должностных обязанностей);
- этических (обязательность, конфиденциальность, корпоративность, лояльность, уважение);
- прикладных (стандарты и нормы внешнего вида, поведения, общения и переписки).

Учитывая, что сегодня в России активно формируется деловая культура, многие компании вводят корпоративные правила, которые регламентируют все стороны офисной жизни, в т. ч. и внешний вид своих служащих.

### ***Дресс-код в офисе***

*Дресс-код* (от англ. *dress code*) – это корпоративный кодекс (правила) одежды, зависящий от ряда факторов (пола, возраста, статуса, рода деятельности) и определяющий соответствующий стиль.

Выделяют три основных стиля:

- *консервативный стиль* подразумевает наличие строгих деловых, часто дорогих костюмов из качественной ткани и рекомендуется руководителям, политикам, банкирам, юристам, госслужащим, а также большинству офисных служащих;
- *коммуникативный* (для психологов, журналистов, педагогов и т. д.) – демонстрирует готовность к общению;
- *креативный* – представителям творческих профессий позволяет выражать суть их деятельности. Для него характерны джинсы в сочетании с пуловерами или пиджаками из твида, необычные аксессуары.

### ***Вопросы и задания для практического занятия***

1. Назовите основные категории служащих офиса.
2. В чем заключается система работы с кадрами?
3. Назовите недостатки, которые могут возникнуть при формировании спектра должностей офиса.
4. Опишите ситуации, при которых может возникнуть проблема появления «офисного планктона».
5. Перечислите основные приемы определения потребности в сотрудниках.
6. Назовите основные требования к подбору кадров.
7. Назовите традиционные и нетрадиционные методы оценки и аттестации персонала. Укажите, какие из них используются в вашем офисе.

8. Охарактеризуйте кадровую политику вашего предприятия.

9. Охарактеризуйте корпоративную культуру вашего предприятия. Из каких элементов она состоит?

10. *Задание 1.* Придумайте пример дресс-кода для офиса, в котором вы работаете или хотели бы работать, и обоснуйте его.

*Задание 2.* Приведите набор причин, по которым вы избрали свою специальность. Проранжируйте их по степени значимости для вас.

### **Список литературы к теме 6**

1. **Вязигин, А.В.** Оценка персонала высшего и среднего звена / А.В. Вязигин. – СПб. : Вершина, 2006. – 250 с.
2. **Демин, Ю.М.** Аттестация персонала / Ю.М. Демин. – СПб. : Питер, 2008. – 170 с.
3. **Демин, Ю.М.** Сборник должностных инструкций / Ю.М. Демин. – СПб. : Питер, 2008. – 256 с.
4. **Донцова, Ю.** Актуальные проблемы мотивации офисных работников / Ю. Донцова // Управление персоналом. – 2006. – № 11. – С. 43–46.
5. **Дресс-код для вашего офиса** // PR в России. – 2004. – № 2. – С. 11–12.
6. **Гэлэгер, Р.** Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру / Р. Гэлэгер ; пер. с англ. В. Каменской. – М. : Добрая книга, 2006. – 352 с.
7. **Иванова, С.В.** Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С.В. Иванова. – 2-е изд. – М. : Эксмо, 2008. – 304 с.
8. **Елисеев, И.** «Офисный планктон» в свободном плавании / И. Елисеев // Российская Газета «Неделя». – 2008. – 6 ноября.
9. **Кондратьев, О.В.** Мотивация персонала. Нет мотивации – нет работы / О.В. Кондратьев, М.В. Снежинская. – М. : Альфа-Пресс, 2005. – 216 с.
10. **Луговая, М.** Дресс-код в офисе / М. Луговая // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2010. – № 10. – С. 92–96.
11. **Майоров, А.** Имидж компании начинается с ее офиса / А. Майоров // Служба кадров и персонал. – 2007. – № 8.
12. **Налбандян, Л.** Офисный планктон / Л. Налбандян // Труд. – 2007. – 19 апреля.
13. **Нашивочникова, В.Н.** Полный справочник кадровика / В.Н. Нашивочникова [и др.]. – СПб. : Питер, 2011. – 400 с. + 1 электрон. опт. диск (CD).

14. **Несмеева, А.Ф.** Дресс-код на рабочем месте / А.Ф. Несмеева // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2005. – № 12. – С. 72–79.
15. **Нуриева, Э.** Корпоративный dress-code / Э. Нуриева // Корпоративная культура. – 2008. – № 3. – С. 3–7.
16. **Прокопьев, В.Г.** Подбор офисного персонала: требования и уровень заработной платы / В.Г. Прокопьев, А.В. Сивцова // Делопроизводство и документооборот на предприятии. – 2005. – № 10. – С. 73–78.
17. **Пятникова, Е.В.** Идеальные кадры / Е.В. Пятникова. – Екатеринбург: КонУС, 2001. – 209 с.
18. **Рогожин, М.Ю.** Справочник инспектора по кадрам. От приема на работу до увольнения / М.Ю. Рогожин [и др.]. – М. : Питер, 2010. – 240 с. + 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
19. **Рогожин, М.Ю.** Новый справочник кадровика / М.Ю. Рогожин. – М. : Проспект, 2014. – 138 с.
20. **Хмель, О.М.** Что ждет рынок офисного персонала? / О.М. Хмель // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2008. – № 4. – С. 15–20.

## ТЕМА 7. ВНУТРИОФИСНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

1. *Манипуляции в офисе.*
2. *Проблема моббинга в офисе.*
3. *Конфликты в офисе: причины и пути разрешения.*

Взаимоотношения, сложившиеся среди сотрудников офиса, имеют немаловажное значение для его правильной, четкой и эффективной работы, поэтому в системной модели офиса много внимания уделяется не только конторским процессам, но и социально-психологическому климату в аппарате управления. Внутриофисные отношения, которые одновременно определяют и определяются корпоративной культурой, стилем и ориентацией управления, относятся к неформальным коммуникациям в офисе.

Некоторые из внутриофисных отношений, такие как моббинг, имеют откровенно негативный характер, другие, такие как, например, манипуляции и конфликты, не столь однозначны и могут иметь как деструктивное, так и конструктивное значение.

### **2. Манипуляции в офисе**

*Манипуляция* – это скрытое психологическое воздействие на человека с целью принудить его к действиям, выгодным для того, кто производит манипуляцию. Манипуляция – это не только довольно распространенное явление (во всех сферах жизни), но и неизбежный, иногда даже необходимый компонент любой управленческой деятельности.

#### ***Виды манипуляций***

Хотя к манипуляции относятся как к негативному явлению, но без нее не обходится никакая деятельность, в т. ч. и в офисе, где обилие прямых, непосредственных и неформальных коммуникаций, а также взаимная зависимость персонала друг от друга способствует многообразию манипуляций (табл.13).

### Классификация манипуляций

Основания классификации	Виды манипуляций
Направленность между субъектами и объектами манипуляции разного или равного статуса	<i>Вертикальная</i> манипуляция: а) нисходящая – манипуляция руководителя по отношению к подчиненным; б) восходящая, когда подчиненный манипулирует руководителем
	<i>Горизонтальная</i> манипуляция между сотрудниками одного уровня
Поведение манипулятора	<i>Активная</i> – манипулятор прилагает усилия
	<i>Пассивная</i> – манипулятор «действует» своим бездействием
Стиль манипуляции и чувствительности ее объекта	<i>Грубая</i> (явная игра на чувствах и эмоциях человека)
	<i>Тонкая</i> (более замаскированная в отличие от грубой)
Осознанность своих действий манипулятором	<i>Осознанная</i>
	<i>Неосознанная</i>

#### *Способы манипуляции*

В офисной деятельности существует множество способов, какими осуществляют манипуляцию. Фактически все манипуляции задевают определенные струны человека. Мастерство манипулятора как раз и состоит в том, чтобы угадать ту струну, «слабинку», на которой можно эффективно сыграть. В зависимости от того, на каких чувствах и эмоциях играют, все многообразие способов манипуляции объединяется в две группы.

1. «*Щипки снизу*». Манипулятор оказывает давление на человека, унижая его, т. е. играя на тех «струнах», благодаря которым человек чувствует себя слабым: на чувстве вины, страха, «берут» на «слабо!» и т. п.

2. «*Щипки сверху*». Манипулятор играет на чувствах и эмоциях, благодаря которым человек чувствует себя более сильным: на желании казаться значимым, мужественным, на чувстве гордости и т. п. Воздействие обычно осуществляется через комплименты и лесть, различающихся тем, что если комплимент – это просто преувеличение имеющихся достоинств человека, то лесть – это приписывание тех достоинств, которых на самом деле нет.

### ***Рекомендации по противостоянию манипуляциям***

1. Стоит научиться распознавать манипулятивное поведение.
2. Определить вид манипуляции.
3. Использовать технику нейтрализации, соответствующую данному виду манипуляции, или применить против манипулятора встречную манипуляцию.
4. Для того чтобы не поддаваться, стоит постоянно помнить свои слабые и сильные стороны, на каких могут сыграть манипуляторы.
5. Составить «копилку» из своих и чужих способов противостояния манипуляциям.

И последней рекомендацией является совет относиться к обнаруженной манипуляции спокойно, не портя отношений с манипулятором, тем более, если он действует неосознанно и его действия не причиняют вред.

## **2. Проблема моббинга в офисе**

Слово «моббинг» малоизвестно, хотя отмечается, что от него в России страдают сотрудники каждого пятого офиса. *Моббинг* (от англ. «mob» – толпа) – это коллективный психологический террор, целенаправленное преследование, травля кого-либо из работников со стороны коллег, подчиненных или начальства. Эта проблема заинтересовала ученых совсем недавно: психолог, доктор Ханц Лейман впервые провел исследование такого явления на рабочих местах (в Швеции) только в начале 80-х гг. прошлого века.

### ***Виды моббинга***

Психологи выделяют два основных вида моббинга:

- *вертикальный* – когда сотрудники решают выжить начальника. Его разновидностью является боссинг, когда травля идет от начальника;
- *горизонтальный* – травля идет от коллег.

Когда эти два вида совпадают для одного человека, то это так называемый *сэндвич-моббинг* (например, руководитель отдела может подвергнуться моббингу со стороны высшего начальства и со стороны коллег и подчиненных).

### ***Методы моббинга***

- изоляция от неформальных личных контактов;
- перекрытие каналов служебной информации;
- игнорирование профессиональных успехов жертвы;
- порча как личной, так и профессиональной репутации.

### ***Группы потенциальных жертв моббинга***

1. Неординарные личности, те, кто выделяется из толпы.
2. Эмоционально открытые простаки, высокомерные индивидуалисты.
3. Новичок, воспринимаемый ветеранами как конкурент.
4. Фавориты начальства.
5. Сотрудник, ставший начальником над своими бывшими сослуживцами.
6. Новый босс, сразу внедряющий нововведения. Его задания могут саботировать, итог – увольнение как не справившегося с руководством.
7. Сотрудницы, противостоящие сексуальному преследованию шефа (коллеги).

### ***Объективные условия, способствующие зарождению моббинга в офисе***

- поощрение руководством конкуренции в ложном понимании (попустительское отношение к интриганам и сплетникам);
- нездоровая атмосфера в коллективе (имеются родственные (интимные) связи; большая текучка кадров; нет перспектив служебного роста; работают пожилые сотрудники, опасющиеся за свое место);
- неправильная кадровая политика (отсутствие обратной связи с руководством; дублирование должностей; границы ответственности и служебных обязанностей расплывчаты; неравномерное распределение работы);
- слабый корпоративный дух (неясные цели и задачи компании);
- безделье;
- внешняя кризисная ситуация.

### ***Субъективные причины, вызываемые по вине самой жертвы***

- сотрудник сознательно или бессознательно противопоставляет себя коллективу;
- сотрудник демонстрирует неуважение к традициям, сложившимся в компании, системе работы, неформальным лидерам и т. д.;
- нарушение негласных правил (корпоративной морали).

### ***Сценарий моббинга***

Моббинг, несмотря на разнообразие способов и причин травли, обычно проходит по одному и тому же сценарию. Участники моббинга неосознанно распределяют между собой четыре роли:

- *«сплетник»*: занимается формированием негативного образа жертвы в коллективе, распространяя о нем сплетни и слухи;
- *«скандалист»*: идет на открытую конфронтацию с жертвой, устраивая склоки, которыми провоцирует жертву на ответную агрессивную реакцию;
- *«казначей»*: стремится взять под контроль действия жертвы, становясь злонамеренным посредником между ним и клиентами или начальством и тем самым подставляя коллегу;
- *«критик»*: носит деловую маску, постоянно подвергая сомнению любые идеи жертвы, даже самые правильные и полезные для деятельности фирмы.

«Козел отпущения» тоже обычно ведет себя по стандартному сценарию: старается найти компромисс с коллективом либо пытается игнорировать нападки своих коллег, делая вид, что их действия его не задевают.

### **3. Конфликты в офисе: причины и пути разрешения**

Конфликты неизбежны в любом коллективе. Это относится и к офисам. Притом замечено, что для обеспечения в подразделениях офиса благоприятного психологического климата нужно прилагать главные усилия лишь к десятой ча-

сти персонала – трудным субъектам. Остальные 9/10 служащих сами стремятся к упорядоченности.

Таким образом, всех работников по приверженности к конфликтам можно подразделить на три группы:

- устойчивые к конфликтам;
- удерживающиеся от конфликтов;
- конфликтные (около 6–7 % всего персонала).

Но, к сожалению, конфликты в офисе зависят не только от наличия определенного числа конфликтных личностей. Далекое не все конфликты негативны, некоторые из них позволяют обнаружить реальные недостатки в производственных, личных отношениях. Эти конфликты указывают на то, что имеются проблемы, и это должно мобилизовать на поиск путей их решения.

### ***Причины конфликтов***

- *объективные причины*: ограниченность ресурсов, которые нужно делить; взаимозависимость заданий; различия в целях, в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации; несбалансированность рабочих мест; противоречия в организации труда, его оплате, стиле руководства и т. д.;
- *субъективные причины*: особенности характера людей, психологическая несовместимость, а также заурядная интрига.

В зависимости от этих причин конфликты можно разделить на случайные (вызываемые субъективными причинами) и неслучайные (обусловленные объективными причинами).

### ***Методы управления конфликтной ситуацией***

Даже в организации с эффективным управлением конфликты нельзя устранить, но ими можно управлять таким образом, чтобы максимально увеличить общую выгоду для конфликтующих сторон.

Среди межличностных конфликтов выделяют пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации: уход, уступка, соперничество, компромисс и

сотрудничество, которые отличаются сочетанием активности/ пассивности и ориентацией на собственные/ чужие интересы в разрешении конфликта (см. рис.).

Мера, в которой стараются удовлетворить собственные интересы	Стиль конкуренции	Стиль сотрудничества	Активное действие
	Стиль компромисса		
	Стиль уход	Стиль уступки	Пассивное действие
	Индивидуальные действия	Совместные действия	
Мера, в которой стараются удовлетворить интересы другой стороны			

Рисунок. Сетка Томаса–Килменна

### ***Вопросы и задания для практического занятия***

1. Укажите, по каким признакам можно распознать манипуляцию.
  2. Назовите основные факторы, способствующие появлению моббинга в офисе, и укажите меры, какие, по вашему мнению, стоит предпринимать руководству и остальным сотрудникам по его предотвращению.
  3. Назовите способы, какими вы пытаетесь справиться с гневом и агрессией. Насколько эффективными они являются?
  4. Отметьте, в каких случаях конфликт в офисе помимо отрицательных сторон может иметь и положительные.
  5. Какого стиля поведения вы предпочитаете придерживаться в конфликтной ситуации? Чем мотивируете свой выбор?
  6. *Задание 1.* Вспомните, приходилось ли вам быть субъектом или объектом манипуляции со стороны руководства или подчиненных? Назовите конкретные примеры манипуляций и способы борьбы с ними.
- Задание 2.* Проведите наблюдение или опрос (например, социометрический), чтобы выяснить, настолько психологический климат в вашем коллективе чреват возникновением моббинга.
- Задание 3.* Проанализируйте, какие причины конфликта являются наиболее распространенными в вашем офисе (коллективе).

### *Список литературы к теме 7*

1. **Безменова, И.К.** Манипуляция в офисе : вы или вами / И.К. Безменова // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2004. – № 3. – С. 68–74.
2. **Безменова, И.К.** Практическая психология в работе секретаря / И.К. Безменова. – М. : МИФЭР, 2007. – 240 с.
3. **Болховер, Д.** Живые мертвецы : шокирующая правда об офисной жизни / Д. Болховер ; пер. с англ. – М. : Добрая книга, 2006. – 208 с.
4. **Буренина, К.** Офис. Стратегия выживания / К. Буренина. – М. : Эксмо, 2007. – 350 с.
5. **Драгунская, И.** Код завинчивания. Офисное рабство в России / И. Драгунская. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 156 с.
6. **Дюбрин, Э.** Офисные войны : Как избавиться от конкурентов на собственной работе / Э. Дюбрин ; пер. с англ. О. Чумичевой. – СПб. : Питер, 2002. – 256 с.
7. **Зорин, И.И.** Игры, в которые играют менеджеры. Мастерство манипуляций / И.И. Зорин. – М. : Вершина, 2008. – 208 с.
8. **Кравченко, О.** Офисные войны / О. Кравченко // Делопроизводство и документооборот на предприятии. – 2010. – № 1. – С. 79–87.
9. **Красовский, Ю.Д.** Организационное поведение : учеб. пособие для вузов / Ю.Д. Красовский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 511 с.
10. **Ляшкова, Е.** Этика общения мужчины и женщины в офисе [Электронный ресурс] / Е. Ляшкова // Чужие деньги. – 2007. – Июнь. – № 51. – Режим доступа : <http://www.fxhomey.ru/article/?id=542.mht>.
11. **Майленов, Ф.Г.** Моббинг : насилие и аппарат власти в офисе / Ф.Г. Майленов // Философские науки. – 2008. – № 6. – С. 63–68.
12. **Малинина, Н.** Комплекс «рогоносца» в офисе, или О причинах корпоративного тоталитаризма / Н. Малинина // Управление персоналом. – 2009. – № 1. – С. 10–18.

13. **Мастенбрук, У.** Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук ; пер. с англ. В.В. Коробцева. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 256 с.
14. **Мерзлякова, Е.Л.** Выжить в офисе : Школа психологической безопасности работника офиса / Е.Л. Мерзлякова. – М. : Речь, 2007. – 332 с.
15. **Петри, Сью М.** Токсичные люди / Сью М. Петри. – М. : Альпина Паблишерз, 2010. – 232 с.
16. **Скотт, Дж. Г.** Выживание в офисном аду, или как управлять трудными менеджерами / Дж. Г. Скотт ; пер. с англ. Е.М. Клиновой. – М. : Поколение, 2007. – 336 с..
17. **Тарасов, В.К.** Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах / В.К. Тарасов. – Таллинн: Rvibek Trade, 2002. – 88 с.
18. **Тарасов, В.К.** Золотая книга руководителя / В.К. Тарасов. – М. : ФАИР-ПРЕСС: Гранд, 2000. – 478 с.
19. **Хорн, А.** Страх и ненависть в офисе. Что мешает вашей свободе и успеху / А. Хорн. – СПб. : Вершина, 2008. – 272 с.
20. **Шостром, Э.** Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор / Э. Шостром ; пер. с англ. А. Малышевой. – Минск : ТПЦ «Бомфакт», 1992. – 128 с.
21. **Ясногородская, О.В.** Жертвы и тираны: офисные отношения [Электронный ресурс] / О.В. Ясногородская // Бюджетный учет. – 2009. – № 2. – С. 76–78. Режим доступа : <http://b-uchet.ru/article/51439.php>.

## ТЕМА 8. ОФИС БУДУЩЕГО

1. *Общие представления об офисе будущего.*
2. *Концепция «электронного (автоматизированного) офиса» как офиса будущего.*
3. *Концепция мобильного офиса как офиса будущего.*
4. *Технологии офиса будущего.*
5. *Сотрудники офиса будущего.*

### **1. Общие представления об офисе будущего**

Каким будет офис через 20 лет? Ответы на этот вопрос даются самые разнообразные, но общим является представление, что офис будущего будет также радикально отличаться от нынешнего офиса, как современный офис отличается от офиса (конторы) 20-летней давности, когда те же компьютеры еще не вошли в широкий (в т. ч. офисный) обиход.

Впрочем, некоторые современные офисы, в которые внедрены новейшие разработки в области не только информационных технологий, но и психологии труда, уже сейчас по своему оснащению, оборудованию, условиям труда, по квалификации своего персонала могут выступать примером того, какими могут быть «рядовые» офисы в будущем.

В данном случае все многообразие представлений о том, каким может быть (или должен быть) офис будущего, можно разделить на три группы:

1. Офис как явление, как отдельная административная единица и орган управления исчезнет за своей ненадобностью. Этому будет способствовать резкое разукрупнение глобальных корпораций, уменьшение, упрощение и полная автоматизация офисной деятельности, прежде всего – информационной и делопроизводственной.
2. Офис будущего приобретет облик «электронного» офиса, т. е. полностью автоматизированного и компьютеризированного, но сохраняющего многие черты традиционного офиса с учетом тех изменений, которые привносятся

внедрением электронных методов работы в социальные, психологические и организационные характеристики административного управления.

3. Офис будущего приобретет облик мобильного офиса, но с рядом существенных усовершенствований, которые на современном уровне развития технологий пока не разработаны, широко не распространены и/или не доступны из-за правовых, финансовых, государственных ограничений.

Первая концепция о том, что офис в будущем отомрет, отличается своим радикализмом и как любая крайность вряд ли осуществится. Вторая и третья концепции имеют большинство сторонников и отличаются друг от друга не очень серьезно, т. к. имеют в своей основе сходные предпосылки и перспективы видения офиса будущего, а именно:

- акцент на развитии офисных технологий и существенном влиянии этих технологий на характер управленческого труда;
- идея о необходимости изменения офисного персонала в новых условиях, требующих от сотрудников (в т. ч. низшего уровня), помимо более высокой профессиональной подготовки и знаний в области высоких технологий, развития таких качеств, как креативность, интуиция, быстрая реакция, умение учиться. Рутинная, простая по содержанию, но трудоемкая работа будет передана компьютеру, чтобы освободить человека для более творческой и ответственной работы.

## **2. Концепция «электронного (автоматизированного) офиса» как офиса будущего**

Как описывает Ш.А. Янкович, идея офиса будущего (ОБ) усложнилась по сравнению с первоначальным представлением этой идеи как комплексной автоматизации работы офисных сотрудников на базе широкого внедрения ЭВМ, которая сопровождается научными методами организации труда.

И на данный момент идея офиса будущего включает в себя два условия его построения:

- создание автоматизированной среды, в которой будут формироваться новые приемы и методы работы;

- создание организационного механизма, способствующего отбору и закреплению прогрессивных способов работы.

В данном случае Ш.А. Янкович описывает концепцию так называемого *электронного офиса*, управленческая деятельность которого будет полностью компьютеризирована и автоматизирована в рамках единой технической базы. Различные информационные виды деятельности по управлению компаниями увязываются в рамках ОБ в единый комплекс, и создается единый организационный механизм для управления им.

При внедрении «электронного офиса» должны соблюдаться следующие требования, которые способствуют увеличению эффективности работы офиса и компенсируют негативные последствия автоматизации:

1. Создание «умного рабочего места», которое давало бы возможность для уединения и в то же время не создавало бы у служащего впечатления заброшенности, оторванности от других. Кстати, в Америке подобный подход уже получил широкое распространение в интерьере офиса: «индивидуализация» рабочего места администратора, обеспечивающая условия для реализации наукоемких технологий, сочетается с сохранением общекомандного «присутствия» за счет интерактивного взаимодействия с помощью компьютерной сети.

2. Обеспечение свободного обращения за информационными услугами для всех сотрудников офиса независимо от их статуса, если этого требуют их должностные обязанности с предусмотренными типовыми уровнями взаимодействия с оборудованием, каждый из которых должен иметь несколько ступеней сложности работы. Главное различие – между уровнями новичка, пользователя, которые не могут иметь доступа к изменению программного обеспечения и им не позволяется модифицировать параметры системы, и уровнем разработчика, который проектирует и конфигурирует систему, испытывает и реализовывает новые системы.

3. Автоматизация не должна нарушать коммуникации в офисе, которые являются одним из основных видов офисной деятельности. В данном случае может использоваться телекомьютинг – электронный стиль работы, позволя-

ющий в интерактивном режиме использовать электронную технику и средства связи для дистанционного выполнения конторской и управленческой работы в офисе и за его пределами.

Заметно, что последовательное соблюдение всех этих требований в организации электронного офиса способствует размыванию границ между ним как автоматизированным стационарным офисом и мобильным офисом. Различия между ними становятся совершенно несущественными, т. к. деятельность в них производится с помощью ИТ-инфраструктуры и в одной и той же информационной среде, создаваемой сетью Интернет, что требует сходных условий работы (в самом ли офисе или вне его) для служащих и общих, довольно высоких требований для их квалификации.

### **3. Концепция мобильного офиса как офиса будущего**

Чаще всего образом обычного офиса будущего для многих исследователей выступает мобильный офис, который, в отличие от современного мобильного офиса, будет привычнее и будет оснащен более совершенной технологической базой, имеющей своей основой, прежде всего, так называемый «искусственный интеллект». Реже образом офиса будущего служит «временный офис» и то чаще всего как плацдарм для развертывания позиций мобильного офиса. Называют следующие возможности, предпосылки которых имеются и сейчас, дающие основания для этого представления:

- с каждым годом рабочее место будет становиться все более и более мобильным. Технологии беспроводной связи *Wi-Fi*, *WiMax* и т. п. позволят увеличить количество сотрудников, работающих дистанционно;
- этому способствует и практика строительства готовых, стандартных офисов, известных как деловые центры *plug and play* («включи и играй»). Их особенность – в том, что к моменту окончания строительства они полностью готовы к работе. Таким образом, отпадает необходимость сосредотачивать всех работников в большом и дорогостоящем офисе, специально построенном под фирму;

- изменится и сама природа занятости. Количество служащих, работающих на постоянной основе, уменьшится, т. к. возрастет число работников, работающих по контракту.

В любом случае, очевидно, что уже в недалеком будущем привычный нам офис будет выглядеть совсем по-другому.

#### **4. Технологии офиса будущего**

Новейшие технологии, которые могут наиболее радикально повлиять на офис будущего (по данным журнала *OfficePRO*):

- программные средства для распознавания голоса, почерка, отпечатков пальцев;
- *knowbots* (поисковые системы) – передовое программное обеспечение, основанное на технологии искусственного интеллекта, которое автоматически просматривает базы данных для сортировки и поиска информации;
- персонифицированные вычислительные устройства и программы, способные приспосабливаться к уникальному стилю работы каждого пользователя;
- миниатюрные приборы радиосвязи, сочетающие функции персонального компьютера, телефона, факса, сканера и камеры в одном удобном устройстве.

#### **5. Сотрудники офиса будущего**

Новому рабочему месту нужен и новый сотрудник. Поэтому изменится роль и значение офисного персонала. Перемены подобного уровня происходили 20 лет назад в США и Европе, когда секретари стали профессиональными администраторами. Итогом же происходящего сегодня процесса станет дальнейшее усиление специализации и усложнение функций офисного персонала. По сравнению с сегодняшним днем административный персонал станет более независимым. Поскольку системы искусственного интеллекта освободят от рутинной офисной работы, то административный профессионал будущего должен

будет выполнять обязанности более высокого уровня и управлять собственными проектами автономно или в команде. Также он будет играть роль координатора работы служащих, работающих вне офиса.

К 2020 году офисных работников ждет существенное усложнение и увеличение количества обязанностей. Все это приведет к усилению специализации и появлению новых должностей.

Как указывает П.А. Кюнг, давая обзор материалов журнала OfficePRO, в будущем, предположительно, появятся пять новых должностей (их название, конечно, весьма условно):

- 1) *координатор бизнес-процессов*, который будет заниматься координацией работы команд, налаживанием коммуникаций между ними, гарантируя, что коллеги, работающие в различных регионах, получают достаточную информационную поддержку, необходимую для выполнения их функций;
- 2) *координатор по работе с кадровыми ресурсами*, от которого потребуются точное знание целей фирмы, сути проектов, т. к. главная его обязанность – умение находить и переманивать нужных талантливых работников;
- 3) *специалист по телекоммуникациям*, который потребуются в связи с увеличением количества дистанционно работающих сотрудников, как специалист по связи, объединяющий работников друг с другом и с руководством;
- 4) *менеджер корпоративной культуры и знаний*, который потребуются в новых условиях офиса будущего, где будет меньше постоянных сотрудников, т. к. вся деятельность сосредоточится на выполнении отдельных проектов. Этот менеджер станет хранителем традиций компании, ее истории, обладателем основных важных и необходимых навыков. Он будет гарантировать преемственность «поколений» офисных сотрудников и помогать новым служащим и сотрудникам по контракту приспосабливаться к корпоративной культуре организации, содействовать им в поиске информации и документов, необходимых в их работе;

5) *информационный референт*, который будет заниматься быстрым поиском нужной информации, что в офисе будущего станет столь же ценным, как и ее создание. Поскольку данные будут храниться в основном в электронной форме, возникнет потребность в централизованных, простых в использовании базах данных, доступных удаленным сотрудникам. Информационный референт с помощью знаний в области библиотечного дела будет собирать документы, данные и изображения и составлять на них поисково-справочный аппарат.

### ***Вопросы и задания для практического занятия***

1. Каким вы видите офис будущего? Укажите, какие, по вашему мнению, факторы в наибольшей степени повлияют на формирование облика офиса в будущем.

2. Укажите, что вы бы желали изменить в первую очередь в современном офисе.

3. Подумайте, офисы каких современных компаний достойны выступить, по вашему мнению, в качестве примера «офисов будущего». Обоснуйте свой выбор.

4. Подумайте, как может измениться офисный персонал в будущем.

5. *Задание 1.* Пофантазируйте, какие информационные, оргтехнические и научно-технические средства будущего (или настоящего) стоило бы ввести в офисную деятельность и как они смогут повлиять на функционирование офиса и на деятельность его персонала. Результаты ваших фантазий и выводов, полученных на основе чтения предложенной литературы, обсудите на занятии и оформите в виде небольшого эссе.

### *Список литературы к теме 8*

1. **Кочетков, Г.Б.** Автоматизация конторского труда в США. Теория и практика офиса будущего / Г.Б. Кочетков. – М. : Наука, 1985.
2. **Кюннг, П.А.** Офис будущего – новые возможности (по материалам журнала OfficePRO) / П.А. Кюннг // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2005. – № 12. – С. 88–93.
3. **«Офис будущего : 2020» : работать придется больше** [Электронный ресурс] / Новости НРС.ru. – Режим доступа : <http://www.hpc.ru/news/13113>.
4. **Родов, А.Б.** Новые технологии на рабочем месте (по материалам журнала OfficePRO) / А.Б. Родов // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2004. – № 10. – С. 90–93.
5. **Счастлиное будущее офисного работника** // Служба кадров и персонал. – 2013. – № 6. – С. 24–25.
6. **Янкович, Ш.А.** Управление офисом : учеб. пособие для студентов вузов / Ш.А. Янкович. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 255 с.

## ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Управление офисом как составная часть менеджмента.
2. Понятие «офис», роль офиса как органа управления в условиях рыночной экономики.
3. Теоретические модели офиса.
4. Специфика деятельности офиса как административной единицы.
5. Функции офиса, виды и направления офисной деятельности.
6. Организационная структура офиса. Условия создания эффективной структуры офиса.
7. Принципы разделения и кооперации труда в офисе. Основные подразделения в структуре офиса.
8. Информационно-документационная служба, ее функции и подразделения.
9. Функции, задачи и подразделения юридической, финансово-бухгалтерской и кадровой службы офиса.
10. Функции и задачи технической, социально-бытовой службы и службы безопасности.
11. Функции и задачи службы связей с общественностью и службы *Reception*.
12. Секретарская служба: функции и требования.
13. Основные функции и задачи офис-менеджмента.
14. Классификация офисных зданий.
15. Оборудование и жизнеобеспечение деятельности офиса.
16. Общие сведения о программных продуктах, используемых в современном офисе.
17. Функциональные группы оргтехники, используемые в офисе.
18. Стационарные (традиционные) офисы, их виды и назначение.
19. Понятие электронного (автоматизированного) офиса.

20. Виртуальные офисы: специфика, сфера применения, преимущества и ограничения.

21. Мобильные офисы: специфика, сфера применения, преимущества и ограничения.

22. Понятие эргономики офиса.

23. Принципы организации рабочих мест сотрудников офиса.

24. Открытая, закрытая и комбинированная планировка офиса.

25. Офисный дизайн и интерьер основных функциональных зон офиса.

26. Управленческая информация в офисе: понятие, классификация и средства связи.

27. Информационное обеспечение офисной деятельности.

28. Документационное обеспечение функционирования офиса.

29. Виды конфиденциальных информационных ресурсов офиса и принципы их защиты.

30. Принципы проведения публичных выступлений, совещаний и переговоров.

31. Телефонные разговоры в системе офисных коммуникаций.

32. Письменные коммуникации в офисе.

33. Персонал офиса и его характеристика.

34. Система работы с кадрами.

35. Корпоративная культура как базовая основа культуры офиса.

36. Проблема манипуляций в офисе.

37. Проблема моббинга в офисе.

38. Конфликты в офисе: причины и пути разрешения.

39. Современные концепции развития офиса в будущем.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

*Таблица П. 1.1*

### Секретарские должности в офисе: основные функции, квалификационные требования, требования к уровню образования<sup>3</sup>

Должность	Основные функции	Степень самостоятельности	Квалификационные требования, образование
Секретарь-машинистка	Печатание документов под диктовку; ведение документации; ответы на телефонные звонки; отправка и получение корреспонденции	Действует по указанию руководителя, практически не принимая самостоятельных решений	Делопроизводство, ПК, оргтехника, машинопись (рус.). Учебно-производственные комбинаты, курсы секретарей
Секретарь	Просмотр почты, отбор необходимой корреспонденции, ответы на стандартные запросы, индивидуальный подход к телефонным звонкам, контроль исполнения заданий	Принимает отдельные самостоятельные решения по стандартным ситуациям	Делопроизводство, ПК, оргтехника, машинопись (рус./лат.). Курсы секретарей
Секретарь-референт	Самостоятельное составление писем, контроль исполнения документов и заданий, составление графика раб. дня руководителя, обзор и подготовка информации для шефа, подготовка и обеспечение переговоров	Принимает самостоятельные решения в рамках своей компетенции	Делопроизводство, ПК, оргтехника, скоростная машинопись (рус./лат.), иностранный язык, коммуникабельность. Специализированные секретарские школы, учебные центры, колледжи
Референт	Обработка и распределение корреспонденции, реферирование информации, подготовка отчетов и статей для шефа, участие в переговорах	Проявляет серьезную инициативу, предлагает решения руководителю	Делопроизводство, ПК, оргтехника, скоростная машинопись (рус/лат.), иностранный язык (свободно). Коммуникабельность. Высшее образование, специализированные секретарские школы, учебные центры

<sup>3</sup> Таблица взята из книги: Шейнов, В.П. Секретарь: секреты профессии. – М., 2005. – С. 11–12.

Должность	Основные функции	Степень самостоятельности	Квалификационные требования, образование
Ассистент руководителя, офис-менеджер, руководитель секретариата	Обеспечение деятельности офиса, решение административных вопросов, внедрение новых форм организации работы, участие в разработке стратегии фирмы. Представительские полномочия. Подбор, руководство и обучение подчиненного персонала	Самостоятельно решает серьезные вопросы, участвует в управлении фирмой в рамках делегирования полномочий шефом	<p>Делопроизводство, ПК, оргтехника, скоростная машинопись (рус./лат.), 2 иностранных языка (1 – свободно), коммуникабельность.</p> <p>Высшее образование, специализированные секретарские школы, учебные центры.</p> <p>Подготовка по профилю фирмы, стажировка за рубежом</p>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Таблица П. 2.1

### Параметры офисных зданий класса А<sup>4</sup>

№ п/п	Наименование функциональной группы	Наименование параметра
1	Инженерные системы здания	Центральная система управления зданием
		Система отопления, вентиляции, кондиционирования и увлажнения воздуха, позволяющая регулировать температуру в отдельном офисном блоке
		Система отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха обеспечивает 24-часовое охлаждение серверных помещений, поддерживает среднюю температуру в офисах в диапазоне 22–23 °С (+/- 1 °С), осуществляет воздухообмен из расчета 60 м <sup>3</sup> в час на 10 м <sup>2</sup> арендуемой офисной площади в соответствии с предполагаемой заполняемостью здания
		Современная система пожарной безопасности
		Современные высококачественные скоростные лифты ведущих международных марок
		Два независимых источника электроснабжения с автоматическим переключением или наличие дизельного генератора для обеспечения электроэнергией при перебоях с электроснабжением (мощность электроснабжения для арендаторов при одновременной нагрузке на 1 м <sup>2</sup> полезной офисной площади должна быть минимум 70 VA), источник бесперебойного питания для аварийного электроснабжения
		Современные системы безопасности и контроля доступа в здание (система видеонаблюдения для всех входных групп, включая парковку, система электронных пропусков, круглосуточная охрана здания)
2	Конструктивные	Высота потолков – не менее 2,7–2,8 м
		Открытая эффективная планировка этажа. Конструкция с несущими колоннами, шаг колонн не менее 6х6м
		Коэффициент потерь (полезных площадей) не более 12 %
		Допустимая нагрузка на межэтажные перекрытия: от 400 кг/м <sup>2</sup>
		Высококачественные материалы, использованные при отделке помещений общего пользования и фасада
		Здание спроектировано с учетом возможности установки полноценного фальшпола (для зданий, построенных после 2005 г.)
3	Местоположение	Хорошее расположение здания, отсутствие рядом объектов, которые могут оказывать негативное влияние на его имидж
		Транспортная доступность: удобный подъезд и транспортное сообщение (в 10–15 мин ходьбы от ближайшей станции метро или автобус, курсирующий между зданием и станцией метро)

<sup>4</sup> Эта и следующие таблицы взяты из книги: Рогожин, М.Ю. Экспресс-курс для секретаря. – СПб., 2008.

№ п/п	Наименование функциональной группы	Наименование параметра
4	Парковка	Подземная парковка или крытая многоуровневая наземная парковка с крытым переходом к зданию. Наземная гостевая парковка
5	Собственность	Здание принадлежит одному владельцу (здание не распродано отдельными этажами или блоками различным владельцам)
6	Управление зданием, услуги для арендаторов	Управление зданием осуществляется профессиональной компанией, управляющей не менее пяти офисными зданиями (не менее 5000 м <sup>2</sup> каждое) или обладающей соответствующим международным опытом
		Не менее двух независимых качественных провайдеров телекоммуникационных услуг в здании
		Профессионально организованный кафетерий для сотрудников, соответствующий размерам здания и количеству работающих в нем сотрудников, наличие не менее двух других услуг (банкомат, газетный киоск, химчистка, магазины и пр.) с учетом инфраструктуры в непосредственной близости от здания

Таблица П. 2.2

### Параметры офисных зданий класса В

№ п/п	Наименование параметра	Значение параметра для класса	
		В+	В-
1	Центральная система управления зданием	Желательна	Параметр неприменим
2	Система отопления, вентиляции, кондиционирования и увлажнения воздуха	Имеется	Желательно
3	Современная система пожарной безопасности	Имеется	
4	Современные высококачественные скоростные лифты ведущих международных марок	Имеется	Имеется (в зданиях, имеющих три и более этажа)
5	Система электроснабжения	Имеется	
6	Системы безопасности и контроля доступа в здание	Система видеонаблюдения для всех входных групп, круглосуточная охрана здания (рекомендация: система электронных пропусков)	
7	Высота потолков – не менее 2,7–2,8 м	Желательно	
8	Планировка этажей	Открытая эффективная планировка всей или половины арендуемой площади здания	То же желательно
9	Коэффициент потерь полезной площади здания	Желательно не более 12 %	
10	Допустимая нагрузка на межэтажные перекрытия	Желательно от 400 кг/м <sup>2</sup>	

№ п/п	Наименование параметра	Значение параметра для класса	
		В+	В–
11	Отделка помещений общего пользования и фасада	Качественные материалы, использованные при отделке помещений общего пользования и фасада	
12	Местоположение	Желательно соответствующее параметрам, предусмотренным для зданий класса «А»	Параметр неприменим
13	Транспортная доступность	Желательно соответствующая параметрам, предусмотренным для зданий класса «А»	
14	Парковка	Организованная охраняемая парковка	
15	Управление зданием	Организовано должным образом	
16	Телекоммуникационные провайдеры	В соответствии с параметрами, предусмотренными для зданий класса «А»	То же желательно
17	Сервисная инфраструктура здания	Кафетерий для сотрудников и другие услуги в здании (банкомат, газетный киоск, химчистка, магазины и пр.) с учетом инфраструктуры в непосредственной близости к зданию	

Таблица П. 2.3

### Параметры офисных зданий класса С

№ п/п	Наименование функциональной группы	Наименование параметра
1	Инженерные системы здания	Имеется система отопления и вентиляции, обеспечивающая нормативные микроклиматические показатели в здании
		Имеется система пожарной безопасности, отвечающая характеристикам соответствующего здания
		В зданиях, насчитывающих пять и более этажей, имеются основной и резервный лифты, поддерживаемые в исправном состоянии (этот параметр носит рекомендательный характер)
		Имеется система электроснабжения, обеспечивающая нормативные показатели энергопотребления в здании
		Имеется система безопасности, отвечающая характеристикам соответствующего здания
2	Конструктивные особенности здания	Высота потолков не менее предусмотренных СН, СП и СНиП для соответствующего здания
		Планировка, отвечающая проектной документации соответствующего здания
		Отделка, отвечающая СНиП и СанПиН для соответствующего здания
3	Местоположение	Транспортная доступность: удовлетворительная
4	Парковка	Имеется наземная гостевая парковка
5	Собственность	—
6	Управление зданием, услуги для арендаторов	Управление зданием организовано
		Имеется система телекоммуникационного провайдера
		Сервисная инфраструктура располагается в непосредственной близости от здания и отвечает потребностям арендаторов

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица П. 3.1

### Классификация основных офисных программных продуктов

Основания классификации	Функциональные группы
По принципу реализации	1. <i>Однопользовательские</i> системы – реализуются на отдельном персональном компьютере
	2. <i>Сетевые</i> системы – в корпоративных вычислительных сетях
По уровню автоматизации и поддержке коллективной работы в офисе	1. <i>Системы обеспечения групповой работы</i> – системы класса groupware – поддерживают коллективную работу с одной задачей в данный момент времени, рассчитаны в основном на небольшие коллективы, не содержат строгих правил и предписаний
	2. <i>Системы управления деловыми процессами</i> – системы класса workflow – поддерживают многопользовательскую работу с несколькими задачами одновременно и более ориентированы на автоматизацию документооборота крупной корпорации, предполагают строгую структуризацию в организации работ
По технологии разработки, внедрения и сопровождения	1. <i>Заказные программные продукты</i> – программы, которые разрабатываются с учетом особенностей конкретной организации фирмами, специализирующимися на этом (а иногда и силами собственных программистов организации)
	2. <i>Тиражные программные продукты</i> – это программы, которые разрабатываются специализированными фирмами без учета особенностей работы конкретной организации: а) бесплатные (freeware) или условно-бесплатные (shareware) программы, распространяемые через Интернет; б) популярные стандартные программные продукты, такие как пакеты <i>Microsoft Office of Windows, Works for Windows</i> и т. п.
	3. <i>Тиражно-заказные программные продукты</i> – тиражные системы с заказными свойствами, гибко настраиваемые на условия и потребности конкретной организации
По степени комплексности автоматизации	1. <i>Системы автоматизации отдельных аспектов документационного обеспечения управления</i> (например, программы автоматизации контроля исполнения документов и поручений)
	2. <i>Системы автоматизации документационных процессов отдельных структурных звеньев</i> (например, программы автоматизации бухгалтерии)
	3. <i>Системы комплексной автоматизации ДОУ</i> фирмы в целом, которые могут реализоваться только в корпоративных сетях
	4. <i>Комплексные системы автоматизации управления</i> фирмой, где задачи автоматизации документооборота, ДОУ являются лишь составной частью (например, программный комплекс «Галактика»)

Основания классификации	Функциональные группы
По адекватности управленческим потребностям, назначению и степени сложности реализуемых задач	1. <i>Системы регистрации и учета документов</i> (системы электронных карточек или электронные картотеки)
	2. <i>Системы управления электронными документами</i> (электронные архивы)
	3. <i>Системы управления документооборотом</i> (системы автоматизации документооборота) реализуются исключительно в сетевом варианте
По назначению в решении основных задач делопроизводства	1. <i>Для создания документов:</i> а) текстовые редакторы ( <i>Microsoft Word, Лексикон for Windows, Word Perfect for Windows</i> ); б) программы – переводчики ( <i>Abbyu Lingvo</i> и т. п.); в) табличные процессоры ( <i>Microsoft Excel for Windows, Quattro Pro for Windows, Lotus 1-2-3 for Windows</i> )
	2. <i>Для обмена информации</i> используются компьютерные сети: а) локальные; б) корпоративные; в) глобальные
	3. <i>Для регистрации документов и контроля их исполнения</i> используются программы по автоматизации управления и труда секретарей
	4. <i>Для хранения и систематизации документации</i> используются (СУБД) системы управления базами данных ( <i>Access for Windows, dBase for Windows</i> )

Таблица П. 3.2

### Классификация офисной оргтехники

Функциональные группы	Описание
Средства составления и изготовления текстовых и табличных документов	Ручные пишущие средства, пишущие машины, диктофонная техника, персональные компьютеры с печатающими устройствами, графопостроители (плоттеры), вспомогательные материалы и оборудование
Средства копирования и тиражирования документов (средства репрографии)	Средства светокопирования (диазографии), средства электрофотографического копирования (ксерографии), средства термографического копирования, средства ризографического копирования
Средства микрографии	Аппаратура фиксации, обработки и чтения многократно уменьшенной информации, хранимой на специальных носителях – микроформах (микропленках и микрофишах)
Средства физической обработки носителей документов	Фальцевальные машины, конвертовскрывающие и конвертозаклеивающие машины, ламинаторы, адресовальные, штемпелевальные и франкировальные машины, шредеры, фольдеры, агрегатированные линии для обработки корреспонденции

<b>Функциональные группы</b>	<b>Описание</b>
Средства хранения и поиска документов	Средства первичного и вторичного хранения документов: папки разнообразной конструкции и назначения, стеллажи, полки и т. п., настольные, подвесные, вращающиеся картотеки
Средства внутри- и внеофисной транспортировки документов, связи и коммуникаций	Пневматическая почта, средства и системы стационарной и мобильной телефонной связи, в т. ч. офисные АТС; средства факсимильной передачи информации, локальные (офисные) вычислительные сети, средства и системы оперативно-диспетчерской связи, в т. ч. системы «директор – секретарь»
Оборудование для презентаций	Разнообразное проекционное оборудование и аксессуары, экраны и демонстрационные многофункциональные доски, аудио- и видеооборудование, лазерные указки и системы для видеоконференций, маркеры и пр.
Прочие средства оргтехники (не подлежащие однозначной классификации)	Сканеры, многофункциональные устройства (мультифаксы), выполняющие функции телефона, аппарата факсимильной связи, печатающего устройства; копировальные аппараты, компьютерные аксессуары и принадлежности, облегчающие работу с техническими средствами
Носители информации	Носители на бумажной основе, носители для процедур репрографии (термобумага, диазобумага, фотопленка, калька и т.д.), микроносители визуальной информации, носители информации для вычислительной техники, аудио- и видеоносители

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Таблица П. 4.1

### Достоинства и недостатки офисных средств передачи информации

Достоинства	Недостатки
<b>Физические средства передачи информации</b>	
<b>Обычная почта</b>	
<p>Дает возможность передавать оригинал документа</p> <p>Стандартные правила регистрации исходящей корреспонденции позволяют избежать неприятностей, возникающие из-за неудовлетворительной работы почтовой службы</p> <p>Наличие курьерской почты заметно ускоряет передачу корреспонденции</p> <p>По требованиям делового этикета при отправке корреспонденции в органы власти и известным людям используют обычное бумажное письмо, на котором стоит подпись руководителя высшего звена и печать организации</p>	<p>Довольно медленная передача сообщений</p> <p>Достаточно сложная система оформления писем</p>
<b>Пневматическая почта</b>	
<p>Обладает большой степенью конфиденциальности</p>	<p>Относительно небольшая скорость передачи (по сравнению с электронной почтой) и объем передаваемой информации</p>
<b>Автоматические средства передачи информации</b>	
<b>1. Системы передачи недокументированной информации</b>	
<b>Телефонная связь</b>	
<p>Способно обеспечивать оперативную связь</p> <p>Есть возможность документальной регистрации телефонных разговоров (телефонограмма)</p>	<p>Не имеет юридической силы</p> <p>Получатель телефонограммы фиксирует не сам разговор, а только текст сообщения</p>
<b>Спутниковая связь</b>	
<p>Конфиденциальность разговоров, т. к. сигнал с передающего аппарата направляется на спутник, минуя локальные сети связи</p> <p>Доступно в тех пунктах, которые остаются вне зоны досягаемости других средств связи (в т. ч. сотовой)</p>	<p>Относительно большие габариты и высокая цена оборудования</p> <p>Система не является глобальной из-за недостатка наземных станций сопряжения</p>

Достоинства	Недостатки
<b>2. Системы передачи документированной информации</b>	
<b>Телеграфная связь</b>	
<p>Может получать информацию в автономном режиме (без оператора)</p> <p>Высокая скорость передачи информации</p> <p>Наличие двух абонентских телеграфных сетей, благодаря которым в отличие от обычного телеграфа можно передавать сообщения непосредственно на другой абонентский аппарат (или на ЦТ), что существенно экономит время:</p> <p>а) сеть АТ – 50 не имеет международного выхода;</p> <p>б) телекс (имеет компьютерный вариант Telex Net) – международный телеграф</p>	<p>Относительно низкая достоверность передачи информации, т. к. есть большая вероятность ее искажения. Поэтому при передаче информации по телеграфным каналам принимаются меры по повышению достоверности:</p> <p>а) использование обратной связи;</p> <p>б) передача контрольных сумм и чисел;</p> <p>в) применение корректирующих кодов с автоматическим обнаружением и исправлением ошибок</p>
<b>Факсимильная связь</b>	
<p>Позволяет оперативно передавать копии важных документов, которые принимаются к исполнению только при условии, что за ними будет высланы подлинники</p>	<p>Не имеет юридической силы, т. к. отсутствуют подлинные подписи и печати</p> <p>Не передает документы, в которых содержится информация ограниченного пользования</p> <p>Не очень высокое качество передачи текстов и изображений</p>
<b>Электронная почта</b>	
<p>Совмещает качества письменных коммуникаций (фиксация текста) с качествами устных коммуникаций (быстрота передачи информации, возможность практически моментальной ответной реакции)</p> <p>Не требует «одновременности» контакта, в чем при решении несрочных вопросов больше удобства, чем при телефонном или очном общении, требующем одновременного присутствия участников коммуникации</p>	<p>Используется в основном как средство неофициального общения, т. е. только в тех случаях, когда можно исключить возникновение правовых конфликтов, т. к. технологии, которые позволяли бы придавать электронным документам юридическую силу, еще недостаточно развиты</p> <p>Есть проблема спама и возможности распространения компьютерных вирусов</p>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Таблица П. 5.1

### Виды телефонных возражений и формы работы с ними

<b>Вид возражения и его описание</b>	<b>Форма работы с возражениями</b>
<p><i>Возражение «Нет необходимости»:</i> клиент прямо дает понять, что его не интересует товар или услуга (по крайней мере, в том виде, в котором они предлагаются)</p>	<p>Необходимо выяснить подлинные потребности клиента. Для этого стоит вернуться к более ранней стадии переговоров и попросить уточнений. Чтобы избежать этого возражения, беседу изначально необходимо строить не как монолог, а как диалог с клиентом</p>
<p><i>Возражение против продукта:</i> обычно подразумевает сомнения по поводу качества продукта или в словах менеджера, расхваливающего данный товар</p>	<p>Нужно иметь аргументы, подтверждающие ваши слова, или дать возможность клиенту самому убедиться в качестве товара, или предоставить возможность отказаться от него в случае, если ваши слова действительно будут расходиться с реальностью</p>
<p><i>Возражение «В другой раз»:</i> клиент не отрицает, что товар или услуга его интересуют, однако говорит, что он приобретет их позже</p>	<p>Стоит выяснить, действительно ли потенциальный клиент собирается приобретать товар или услугу в другой раз либо он просто хочет отделаться. Можно продемонстрировать выгоды (например, скидки), которые клиент получит, если не станет откладывать приобретение продукта. Или апеллировать к жизненным обстоятельствам клиента</p>
<p><i>Возражение против источника поступления (компании)</i></p>	<p>Предоставить клиенту факты, которые подтверждают надежность компании</p>
<p><i>Денежные (ценовые) возражения</i></p>	<p>В том случае, если это только отговорка, стоит показать, каким образом преимущества товара, которые делают его предпочтительным для клиента, связаны с ценой</p>
<p><i>Возражение против условий:</i> сомнения в качестве продукта, неудовлетворенность условиями и сроками поставки, отсутствием постпродажного обслуживания, неудовлетворительными условиями гарантийного обслуживания и т. д.</p>	<p>Нужно привести такие аргументы, которые показали бы, что компания надежна, обладает долгим опытом работы, имеет большое количество постоянных клиентов и несет ответственность за качество продукта, который она предоставляет</p>
<p><i>Скрытые возражения:</i> прямо не высказываются, т. к. клиент либо отмалчивается, либо отделяется несущественными замечаниями</p>	<p>Попытаться понять то, что же стоит за словами или молчанием, задавая наводящие вопросы, чтобы выяснить, в чем конкретно состоит возражение</p>

### Виды телефонных сопротивлений и тактика их снятия

Вид сопротивления и его описание	Тактика снятия сопротивления
<p><i>«Демонстрация собственного превосходства»</i></p> <p>потенциальный клиент чувствует такое превосходство, что общение сводится к выяснению «Кто вы такой и по какому праву звоните?»</p>	<p>Следует продемонстрировать серьезность намерений и свою уверенность в состоятельности партнерства. Для этого указываются мотивы выбора данной компании: ее репутация, то, что раньше уже приходилось общаться с ее представителями или наличие опыта работы с аналогичными компаниями. Собеседник должен понять, что позвонивший ему человек попал именно туда, куда нужно</p>
<p><i>«Мягкий уход»</i></p> <p>предлагают прислать предложение для рассмотрения с обещанием, что в том случае, если информация заинтересует, сами свяжутся, хотя ясно, что ответа не дожидаться.</p>	<p>Использовать «принцип взаимного обмена», помогающий «навязывать долги»: т. к. мы дали о себе информацию, то вправе узнать информацию о собеседнике с тем, чтобы от сопротивления незаметно перейти к выяснению потребностей у потенциального клиента</p>
<p><i>«Жесткий уход и ссылка на обстоятельства»</i></p> <p>собеседник сам или через секретаря указывает на отсутствие времени или благоприятных обстоятельств для ведения телефонного разговора</p>	<p>Признать объективность и значимость мешающих разговору обстоятельств и перевести их в ранг задачи, в решении которой можно помочь собеседнику</p>
<p><i>«Негативизм»</i></p> <p>прямо говорят «нет» и отказываются иметь какие-либо дела</p>	<p>Трудно снять данный тип сопротивления, но можно попытаться, продемонстрировав свое уважение перед силой, значимостью и влиятельностью собеседника. Показать, что он все может и все зависит только от него</p>
<p><i>«Игра»</i></p> <p>собеседник все превращает в шутку, обесценивает звонок и делает это в утрированной форме</p>	<p>Для установления контакта и доверительных отношений лучше подыграть, стараясь, чтобы шутки были легкие, без желания уколоть и подковырнуть</p>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Таблица П. 6.1

### Классификация деловой переписки<sup>5</sup>

Основания классификации	Примеры
Территория	Письма внутри страны (внутренняя переписка) Международная переписка
Вид связи, используемый для доставки сообщения корреспонденту	<b>Деловые (служебные) письма</b> – документы, направляемые адресату (организации или лицу) по почтовой связи <b>Виды деловой переписки, пересылаемые по каналам электро-связи:</b> <i>Телеграмма</i> – документ информационно-справочного характера, составляемый организацией (лицом) и направляемый адресату (организации или лицу) по телеграфной сети общего пользования <i>Телекс</i> – телеграмма, передаваемая по абонентской телеграфной (телексной) сети <i>Факсограмма (факс)</i> – получаемая на бумажном носителе копия документа (письменного, графического, изобразительного), в т. ч. делового письма, переданного по факсимильной связи <i>Телефонограмма</i> – документ информационного характера, передаваемый и получаемый по телефонной связи <i>Электронное письмо (электронное сообщение)</i> – документ информационно-справочного характера, передаваемый и получаемый по информационно-телекоммуникационной сети
Область применения	<b>Управленческая переписка</b> – переписка в сфере административного управления <b>Коммерческая переписка</b> – переписка в сфере предпринимательской деятельности <b>Производственная переписка</b> – переписка в сфере производства товаров и услуг <b>Личная переписка</b> – переписка вне сферы официальных отношений
Статус автора	Письма организаций (юридических лиц) Письма физических лиц (граждан)
Количество адресатов	Деловые письма, направляемые: в один адрес; в несколько адресов

<sup>5</sup> Эта и следующая таблицы взяты из статьи: Янковая, В.Ф. Виды и разновидности деловой переписки // Справочник секретаря и офис-менеджера. – 2007. – № 6. – С. 25–30.

<b>Основания классификации</b>	<b>Примеры</b>
Роль в информационном обмене	Инициативные письма Письма-ответы
Уровень типизации текста	Письма, составляемые на основе унифицированных форм Нерегламентированные письма
Место в иерархии органов власти и управления	Письма вышестоящих организаций Письма подведомственных организаций Письма сторонних организаций
Тематика	Письма по финансовым вопросам Письма по вопросам материально-технического обеспечения Письма по правовым вопросам и др.
Характер воздействия на адресата	<i>Деловые письма</i> – письма, составляемые для разрешения вопросов деловой деятельности <i>Этикетные письма</i> – письма, составляемые для воздействия на эмоциональную сферу адресата

Таблица П. 6.2

### Классификация внешней деловой переписки по функциональному назначению

<b>1. Письма информационного характера</b>	
<b><i>Информационное письмо</i></b>	Письмо, в котором адресату сообщаются сведения официального характера. Такие письма нередко носят типовой характер и рассылаются по списку организациям определенного типа. В информационных письмах могут разъясняться отдельные положения законодательных и иных нормативных правовых актов и даваться рекомендации по их применению
<b><i>Письмо-сообщение</i></b>	Письмо, которым автор информирует адресата о каких-либо событиях, фактах, представляющих взаимный интерес. Письмо-сообщение может быть инициативным или являться ответом на письмо-просьбу или письмо-запрос
<b><i>Сопроводительное письмо</i></b>	Используется для отправки документов, не имеющих адресной части
<b><i>Письмо-напоминание</i></b>	Письмо, цель которого – побудить адресата выполнить взятые на себя обязательства или принятые договоренности

<b>Письмо-извещение</b>	Информирует о публичных мероприятиях (совещаниях, семинарах, выставках, конференциях и т. п.), времени и месте их проведения; как правило, эти письма рассылаются широкому кругу организаций в целях их привлечения к участию в проводимых мероприятиях, а также могут сообщать об условиях участия в мероприятии и содержать другую вспомогательную информацию
<b>Письмо-уведомление</b>	Сообщает официальную информацию о каком-либо мероприятии или действиях, имеющих отношение к адресату. Письмо-уведомление близко по назначению и содержанию к письму-сообщению, письму-извещению или приглашению. Уведомления могут публиковаться в печатных изданиях в целях оповещения большого круга заинтересованных лиц
<b>Рекламное письмо</b>	Письмо, предлагающее товары (услуги), стимулирующее интерес к товару и желание его приобрести. Рекламные письма условно можно разделить на две группы: письма, предлагающие товары или услуги, и письма-презентации, содержащие сведения о фирме
<b>2. Письма, содержащие просьбу или предложение</b>	
<b>Письмо-просьба</b>	Письмо, цель которого – получение информации, документов, инициирование действий, необходимых организации-автору; письмо-просьба требует ответа
<b>Письмо-запрос</b>	Направляется в целях получения какой-либо официальной информации или документов; письмо-запрос требует ответа
<b>Письмо-предложение</b>	Направляется потенциальному партнеру с предложением сотрудничества (товаров, услуг) и др.; в коммерческой деятельности предложение называют офертой
<b>Письмо-заявка</b>	Это разновидность письма-просьбы. В тексте такого письма выражается желание организации принять участие в мероприятиях или получить услуги, предоставляемые другой организацией; заявки, в отличие от писем-просьб и писем-запросов, не требуют ответа в форме письма. В ответ на письмо-заявку организация осуществляет определенные действия: включает указанных в заявке лиц в число участников какого-либо мероприятия, высылает необходимые материалы и т. п.
<b>Письмо-заказ</b>	Представляет собой предложение покупателя заключить сделку с указанием ее конкретных условий
<b>Письмо-приглашение</b>	Содержит предложение об участии в каких-либо мероприятиях; в особо торжественных случаях письма-приглашения могут составляться на специальных бланках

<b>3. Письма, содержащие требование или претензию</b>	
<b>Письмо-требование</b>	Цель этого письма – заставить адресата выполнить взятые на себя обязательства в условиях, когда имеются серьезные нарушения ранее принятых договоренностей
<b>Письмо-претензия</b>	Содержит заявление о нарушении условий договора и требование возмещения убытков
<b>4. Письма-ответы</b>	
<b>Письмо-согласие</b>	Является положительным ответом на просьбу, запрос или предложение
<b>Письмо-отказ</b>	Дает отрицательный ответ на письмо-просьбу или письмо-запрос
<b>5. Письма, содержащие обязательства, подтверждения, гарантии</b>	
<b>Гарантийное письмо</b>	Содержит обязательство или подтверждение оплаты работ, продукции, услуг, аренды, качества и сроков выполнения работ и др.; гарантийные письма адресуются организациям или лицам
<b>Письмо-подтверждение</b>	Письмо, в котором адресат уведомляет о получении высланных в его адрес документов или других материалов, сообщает о готовности принять участие в каких-либо мероприятиях или действиях, информирует о готовности реализовать ранее достигнутые договоренности, намерения и др.
<b>Рекомендательное письмо</b>	Письмо, автор которого дает характеристику другому лицу с целью устройства его на работу, обучение и др.
<b>6. Этикетные письма</b>	
<b>Письмо-поздравление</b>	Деловое письмо, составляемое в торжественных случаях
<b>Письмо-благодарность (благодарственное письмо)</b>	Направляется организации, должностному лицу или гражданину с выражением благодарности за совершенные действия, оказанные услуги
<b>Письмо-соболезнование</b>	Составляется в ситуациях, требующих выражения участия (смерть, несчастный случай, последствия стихийного бедствия и т. п.)
<b>Письмо-извинение</b>	Письмо, автор которого приносит извинения корреспонденту за причиненные неудобства

**Учебное электронное текстовое издание**

**Гилязова Ольга Сергеевна**

## **УПРАВЛЕНИЕ ОФИСОМ**

<b>Редактор</b>	<i>Овчинникова А.В.</i>
<b>Компьютерная верстка</b>	<i>Гилязовой О.С.</i>
<b>Выпускающий редактор</b>	<i>Лутова Н.В.</i>

**Рекомендовано Методическим советом  
Разрешен к публикации 24.09.2014  
Электронный формат – pdf  
Объем 8,38 уч.-изд. л.**



**620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19**

**Информационный портал УрФУ  
<http://www.urfu.ru>**