

Національний авіаційний університет

Володимир Михайлович Варенко

Референтна справа

Навчальний посібник

Київ - 2007

Рецензенти:

Ю. І. Палеха – кандидат культурологічних наук, професор Європейського університету;

М. В. Геращенко – кандидат педагогічних наук, професор Національного авіаційного університету.

Анотація:

У навчальному посібнику розглядаються теоретичні і практичні питання викладання референтної справи у вищих навчальних закладах як навчальної дисципліни. Дано основи знань для якісної підготовки такого потрібного суспільству фахівця як секретар-референт.

Розрахований на студентів вищих навчальних закладів, викладачів. Практично може бути корисний кожному.

Передмова

Сучасне суспільство все більше потребує кваліфікованих спеціалістів з такої важливої сфери управлінської діяльності як референтна справа. Лише на перший погляд може здатися, що професія секретаря-референта досить проста і працювати ним зможе будь-хто. Заглибившись в суть справи, розуміємо, що ця праця потребує не тільки відмінних фахових знань, але і багатьох особистих якостей, які є далеко не в кожного.

Аналіз навчально-методичної літератури з дисципліни, виданої останніми роками, свідчить про недостатність опрацювання багатьох питань і проблем, що виникають. Потрібна певна систематизація знань, відповідність викладу матеріалу навчальним програмам. Крім того, секретар-референт – професія, яка вимагає постійної праці над своїми фаховими вміннями і навичками, бо умови роботи цього працівника постійно змінюються. Отже, про сталість і достатність знань у цій сфері годі говорити. Наше навчальне видання по можливості враховує ці важливі аспекти.

Посібник, звичайно ж, у першу чергу потрібний студентам, які вивчають референтну справу. Безперечно, він допоможе і викладачам. Та, за авторським переконанням, практично жодній сучасній діловій людині не обійтися без основ знань, викладених у роботі, оскільки всі ми так чи інакше причетні на своїх робочих місцях до управлінської діяльності, до сфери документообігу, до проведення ділових заходів тощо. То ж не сумніваємося в користі даного видання.

Модуль № 1
РОБОТА З ДОКУМЕНТАМИ.
ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ

Розділ 1.

Секретар-референт як професія: загальні вимоги, кваліфікаційна характеристика. Місце секретаря-референта в структурі управління

ПЛАН

- 1.1. Загальні вимоги до секретаря-референта.**
- 1.2. Кваліфікаційна характеристика.**
- 1.3. Місце секретаря в структурі управління.**
- 1.4. Планування робочого дня секретаря-референта.**
- 1.5. Обладнання і гігієна робочого місця.**

1.1. Загальні вимоги до секретаря-референта. В сучасних умовах глобальної інформатизації суспільства, стрімкого розвитку стосунків ділового партнерства (в тому числі і закордонних контактів) помилковим було б думати, що професія секретаря-референта обмежується прийманням відвідувачів, відповідям на дзвінки, носінням документів на підпис керівникові. Так було в недалекому минулому. Сьогодні ж секретар – це універсальний (і свого роду унікальний!) фахівець, що може практично все. А для цього, зрозуміло, він повинен володіти відповідними знаннями із найрізноманітніших галузей науки і техніки, зокрема, інформатики, педагогіки, психології, документознавства, етики і естетики, мовознавства та ін. Звідси і складність професії, труднощі в роботі, особливо початківця. Легко працювати тільки поганому секретарю, але такі, як правило, довго не затримуються на цій посаді. Зайве наголошувати, що секретар – це обличчя фірми, її імідж, зрештою, її фінансова успішність і стабільність. Ділові партнери, спілкуючись насамперед із секретарем, складають думку про всю організацію, і потім цю думку дуже важко змінити. Часом перша зустріч у приймальні з некомпетентним грубим секретарем буває і останньою. А солідний партнер міг би принести фірмі відповідний прибуток. Все це вимагає від професії секретаря величезної відповідальності. Отже, секретар завжди має ретельно та продумано виконувати свої обов'язки. Спокійно, розсудливо, але водночас і швидко вирішувати питання у межах своєї компетенції. Кваліфікований секретар має бути завжди в курсі багатьох питань.

Крім того, специфіка секретарської роботи полягає в паралельному виконанні двох і більше, не пов'язаних між собою робіт. Це можуть бути, наприклад, операції з документами, прийом відвідувачів, розмови по телефону тощо. Здебільшого ці функції доводиться поєднувати. Це спонукає до самодисципліни, до правильного розподілу часу й уваги. З роками досвід допомагає працювати швидко і безпомилково. Врахуємо при цьому, що все належить виконувати на високому професійному рівні, спокійно, інтелігентно, тактовно, доброзичливо і дипломатично. А ще секретар має постійно тримати порядок на робочому місці, розбірливо, грамотно, тактовно відповідати відвідувачам і на телефонні дзвінки, мати відчуття власного часу і поважати час інших,

доброзичливо ставитись до людей, мати добрий настрій.

Як бачимо, вже перелічені фактори й критерії не дають підстав назвати професію секретаря-референта легкою.

Важливу роль у роботі секретаря відіграє професійна базова підготовка, що включає як високий рівень загальної освіти, так і специфічні знання, які можуть бути визначені відповідно до **основних функцій** секретаря:

1. знання, необхідні для ефективної участі в інформаційно документарному забезпеченні фірми і безпосередньо її керівника (володіння такими технічними засобами, як персональний комп'ютер, телефон, факс, ксерокс);

2. знання, пов'язані з основними напрямками діяльності фірми, її внутрішньою структурою і зовнішніми зв'язками; знання правових актів і додатків, що регламентують роботу фірми і її співробітників;

3. знання, що вимагаються для комунікативного забезпечення роботи фірми і її адміністрації; вони необхідні секретареві при підготовці нарад і прийомі відвідувачів, при діловому листуванні і ділових переговорах, при плануванні свого робочого дня й обслуговуванні співробітників фірми.

У сформованій практиці оцінки праці секретарів прийнято виділяти наступні **ділові якості**:

Професійна майстерність. Ця якість має на увазі володіння комплексом професійних знань, умінь і навичок, передбачених кваліфікаційною характеристикою: уміння стенографувати, друкувати на ПК, знання основ роботи з документами, правил орфографії й пунктуації і т.п.

Ініціативність. Секретар повинен виявляти самостійність і ініціативу в рішенні питань своєї компетенції, не чекати спеціальних вказівок керівника. Однак, приймаючи те чи інше рішення, секретар повинен бути упевненим, що воно піде на користь справі, не буде передчасним чи помилковим.

Організованість. Уміння організувати своє робоче місце і роботу в офісі, раціонально спланувати розподіл обов'язків за часом, забезпечити своєчасне виконання щоденних операцій.

Відповідальність. Секретар, повинен бути повсякчас готовим прийняти на себе відповідальність за завдання, поставлені керівником, особливо в межах своєї компетенції. Ця якість виробляється, як правило, із досвідом роботи. Керівник, повинен бути впевненим у тім, що його секретар може працювати самостійно і здатний грамотно вирішувати такі питання, як оформлення й складання документів, розшифровка стенограм, повідомлення учасників про наради тощо.

Пунктуальність. Уміння не тільки правильно спланувати захід, але і строго виконувати їх у встановлений час. Неприпустимі запізнення секретаря, як на роботу, так і на ділові зустрічі, наради, засідання. Пунктуальність повинна виявлятися й у своєчасності підготовки документів, доповіді про них керівнику.

Поінформованість. Секретар повинен добре орієнтуватися в питаннях того напрямку діяльності, в якому працює його керівник і організація в цілому, знати положення справ і стан рішення питань у галузі, останні досягнення й проблеми; бути в курсі подій, що відбуваються в підрозділі й організації в цілому.

Дипломатичність, уміння зберігати службову таємницю. При вирішенні

різних питань (підготовці документів, бесіди з відвідувачами і по телефону тощо) - використовувати тільки фактичну, строго перевірену інформацію. Неприпустимо розголошувати інформацію, що має секретний характер, а також інформацію, що є правдивою, але розголошення якої може завдати шкоди організації чи окремим співробітникам. Секретар, повинен бути тактовним, ввічливим і доброзичливим зі співрозмовниками, незалежно від особистих стосунків до них. Насамперед, потрібно думати про справу і намагатися зробити її максимально добре в межах можливого. Потрібно правильно зберігати документи, не допускаючи вільного доступу до них інших співробітників.

Гарна пам'ять. Ця якість забезпечується не тільки за рахунок розвитку своїх здібностей, запам'ятовування інформації, але і за рахунок раціонального використання можливостей сучасної оргтехніки і довідково-інформаційного апарату. У сучасній науці є цілий ряд рекомендацій з розвитку зорової й слухової пам'яті. Добре відомі такі прийоми, як підкреслення основних слів тексту, виділення головної думки й опорних моментів тексту, запам'ятовування їх шляхом кількаразового повторення. Допомагають секретарю в розвитку пам'яті і різні картотеки, довідники і т.п.

Відданість роботі. Любов до обраної професії, розуміння її важливості, прагнення до постійного вдосконалювання професійної майстерності - необхідна умова того, щоб стати не просто кваліфікаційним виконавцем, а сучасним секретарем, першим помічником керівника.

Для того, щоб виробити й розвинути названі ділові якості, секретарю потрібно мати цілий ряд **особистих якостей**. Більшість із цих якостей закладається в людині вихованням у родині, школі. В залежності від отриманого виховання ступінь їхнього розвитку в різних людей різна, багато чого тут залежить від індивідуальних нахилів, звичок, типу нервової системи. Які ж особисті якості важливо мати секретарю керівника? Серед науковців на це питання існує багато різних думок, оскільки важливим фактором є ще таке поняття як «сумісність», тобто можливість успішної спільної роботи двох особистостей - секретаря й керівника. Отже, виділимо найбільш істотні особисті якості, які необхідні секретарю:

Інтелігентність. Ця якість має на увазі здатність і уміння секретаря тактовно, чемно вести бесіду; стримувати і не виявляти негативні емоції;

дотримувати прийняті в нашому суспільстві норми поведінки й спілкування; стежити за культурою свого зовнішнього вигляду і робочого місця.

Працьовитість. Виробляється в людини з дитячих років. Однак це не означає, що якщо ця якість не сформована в дитинстві, то її неможливо виробити в собі, будучи вже дорослою людиною. Привчити себе виконувати потрібну для справи роботу з гарною якістю, не звертаючи увагу на власне небажання, нелегко, але цілком під силу кожному, якщо поставити перед собою таку мету. Виховання працьовитості — необхідна якість кожної людини незалежно від того, яку посаду він займає, на якій ділянці працює.

Сумлінність. Секретар, повинен обов'язково виконувати ту роботу, результати якої важливі для вирішення тих чи інших завдань. Якщо обіцяв виконати що-небудь, необхідно стримати слово. Навіть якщо результат буде небажаний, у секретаря повинна бути впевненість, що він зробив усе від нього

залежне. Не слід перекладати на інших співробітників свої обов'язки для того, щоб уникнути відповідальності, перекладати провину на іншу людину за невиконану чи погано виконану роботу.

Чуйність і вміння адаптуватися. Специфіка праці секретаря вимагає від його готовності допомагати іншим людям у будь-який час, і особливо в напружених ситуаціях. Потрібно вміти швидко переключатися з одного виду діяльності на інший, правильно розраховувати час, особливо в період великих навантажень.

Скромність. Ця особиста якість входить у загальне поняття інтелігентності, культури людської особистості. За родом своєї діяльності секретар має у своєму розпорядженні значний обсяг інформації, має досить великі повноваження, тому що є першим помічником керівника і може у визначених ситуаціях діяти від його імені. Недостатня скромність може привести до зловживань із його боку, нетактовному поведженню, чванству і т.п.

Акуратність. Усяка недбалість у роботі з документами, в одязі, в організації робочого місця створює дуже неприємне враження про самого секретаря, навіть у тому випадку, якщо він має інші позитивні особисті якості. Варто пам'ятати, що "секретар — обличчя фірми", а обличчям самого секретаря є якість виконуваної їм роботи, культура робочого місця і зовнішнього вигляду.

Добррозичливість. У спілкуванні з відвідувачами, співробітниками секретар завжди повинен бути готовий прийти на допомогу, посприяти, піти в разі потреби на деяку особисту незручність заради загальної справи. Будь-яка людина, що звернулася до секретаря за допомогою, повинна бути впевнена, що усе можливе буде зроблено. У розмові потрібно вживати слова у ввічливій формі, не допускати фамільярності, звертання на "ти". Якщо секретар знає, чи припускає, що інформація, яку він збирається оголосити, є для співрозмовника негативною, то він повинен намагатися викласти її як можна більш тактовно, делікатно.

Серед інших особистих якостей, що потрібні сучасному секретарю, можна відзначити і такі, як *уміння швидко вслухатись в суть подій чи явищ, товариський характер і контактність, розумна обережність у прийнятті рішень, артистизм* — якість, що допоможе секретарю перебороти особисті емоції заради справи, провести на гарному рівні прийом відвідувачів і т.п., *почуття гумору, здатність до самостійного навчання, розширення кругозору.*

Крім того, щоб відповідати **сучасним вимогам**, секретар повинен володіти наступними якостями:

- мати професійний імідж;
- добре володіти мовою й письмом;
- володіти гарною пам'яттю;
- добре орієнтуватися у часі;
- тримати в порядку документацію, швидко знаходити необхідні папери;
- вміти красиво оформляти звіти, вести ділове листування керівника;
- швидко освоювати розробки новітніх комп'ютерних програм для офісу;
- бути енергійним, проявляти ініціативу;
- швидко знаходити взаєморозуміння з колегами й клієнтами;
- підтримувати ефективну роботу офісу у відсутності шефа;

- контролювати фінанси офісу;
- бути обачним у конфіденційних, делікатних питаннях фірми.

Усі названі якості, необхідні секретарю, не даються людині в готовому виді. Потрібна повсякденна праця розуму й душі, наполеглива й відповідальна підготовка до роботи за обраною професією.

1.2. Кваліфікаційна характеристика. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, затверджений наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 р. № 336 є основою для складання посадових інструкцій фахівців на підприємствах різних форм власності, зокрема, і секретаря-референта.

Отже, кваліфікаційна характеристика секретаря передбачає наступні завдання та обов'язки:

- виконує функції, що включають організаційно-технічне забезпечення адміністративно-розпорядчої діяльності керівника підприємства;
- приймає кореспонденцію, яка надходить на розгляд керівникові, передає її, згідно з прийнятим рішенням, до структурних підрозділів або конкретним виконавцям для використання в процесі роботи або підготовки відповідей;
- веде діловодство, виконує різні операції із застосуванням комп'ютерної техніки, призначеної для збирання, оброблення і подання інформації для підготовки й прийняття рішень;
- приймає документи й особисті заяви на підпис керівником підприємства;
- готує документи й матеріали, необхідні для роботи керівникові;
- стежить за своєчасним розглядом і поданням структурними підрозділами та конкретними виконавцями документів, що надходять на виконання, перевіряє правильність оформлення підготовлених проектів документів, що передаються керівнику на підпис, забезпечує якісне їх редагування;
- організовує проведення телефонних переговорів керівника, записує за його відсутності одержану інформацію і доводить до його відома її зміст, передає й приймає інформацію по приймально-переговорних пристроях (телефакс, телекс і та ін.), а також телефонограми, своєчасно доводить до його відома інформацію, одержану по каналах зв'язку;
- за дорученням керівника складає листи, запити, інші документи, готує відповіді авторам листів;
- виконує роботу з підготовки засідань і нарад, які проводить керівник (збирання необхідних матеріалів, повідомлення учасників про час і місце проведення, порядок денний, ведення їх реєстрації), веде і оформляє протоколи засідань і нарад;
- здійснює контроль за виконанням працівниками підприємства виданих наказів та розпоряджень, а також за додержанням термінів виконання вказівок і доручень керівника підприємства, що взяті на контроль;
- веде контрольно-реєстраційну картотеку;
- забезпечує робоче місце керівника необхідними засобами організаційної техніки, канцелярським приладдям, створює умови, що сприяють його ефективній роботі;

- друкує за вказівкою керівника службові матеріали, необхідні для його роботи або, вводить поточну інформацію в банк даних;
- організовує приймання відвідувачів, сприяє оперативності розгляду прохань і пропозицій працівників;
- формує справи відповідно до затвердженої номенклатури, забезпечує їх зберігання і в установлені строки здає до архіву;
- копіює документи на персональному ксероксі.

Є декілька **рівнів** посади секретаря:

RECEPTIONIST – секретар, що працює на телефоні. До його обов'язків входить відповідати на питання, зустрічати й проводити гостей і клієнтів. На цій посаді не обов'язкове знання іноземної мови. Основна вимога - уміння триматися й акуратність.

На цьому ж рівні знаходиться посада **інформатора**. Тільки в цьому випадку секретар повідомляє клієнтам якусь конкретну інформацію.

Якщо людина володіє іноземною мовою, йому передбачена посада **OFFICE MENEGER**. В безпосередні обов'язки секретаря на цьому рівні входить організація роботи офісу.

Найвища посада **PERSONAL SEKRETARY** – помічник генерального директора або президента. У цьому випадку секретар працює тільки на одного шефа, відповідає на кореспонденцію як на українській, так і на англійській мові, супроводить директора у відрядження. Тут велика увага приділяється зовнішнім даним, акуратності, організованості, ретельності, старанності. Такий секретар повинен бути не тільки виконавцем, але й ініціатором. Знати, що відповісти, як зорієнтуватися в будь-якій ситуації.

Специфіка й складність роботи секретаря пов'язана з тим, що вона завжди на очах, в центрі спілкування з керівництвом, колегами, клієнтами. Він як би безліччю ниточок зв'язує різні підрозділи фірми, знаходиться в центрі внутрішніх проблем і її зовнішніх контактів. Тому роль секретаря в ритмічному ефективному функціонуванні фірми, у створенні психологічного клімату в колективі надзвичайно важлива.

1. 3. Місце секретаря в структурі управління. Секретар-референт у структурі управління займає «ключове» місце. Він є своєрідним координатором, «диригентом», від якого залежить «гра» всього оркестру, тобто колективу організації чи фірми. В обов'язки секретаря входить контролювати левову частку інформаційного потоку підприємства, правильно розподіляти, направляти її за призначенням. Документообіг (як зовнішні документи так і внутрішні), ділове спілкування з партнерами, відвідувачами, колегами (як візуальне так і каналами зв'язку), поштові відправлення (як звичайні так і електронні) – все це сфера діяльності секретаря. Вже означена сфера діяльності накладає на референта особливу роль. Адже вся ця інформація не повинна «загубитися», її необхідно грамотно обробити, посортувати за ступенями важливості і спрямувати в необхідному напрямі – безпосередньо виконавцям. Крім того, секретар мусить постійно бути «в курсі» всіх справ в організації, постійно тримати «на олівці» список питань, які потребують першорядного вирішення. Необхідно своєчасно інформувати керівника та його підлеглих про назрілі проблеми.

Важливий момент в діяльності секретаря – підтримання в приймальні офісу ділової і в той же час дружньої атмосфери співпраці, партнерства, взаєморозуміння. Для цього він повинен крім всього бути ще тонким психологом, а це – нелегко. Особливо обережним слід бути в розмовах з відвідувачами: адже далеко не всяка інформація розрахована на широке коло слухачів. Слід уникати пустопорожніх розмов і тим більше пліток на адресу співробітників і організації.

Не менш серйозні вимоги в такому важливому питанні як контроль за документообігом. Секретар повинен створити таку систему класифікації документів, щоб всі документи зберігались в окремих позначених папках і їх можна було б в будь-яку хвилину знайти. Часто накопичуються «зайві» папери, отже слід продумати систему їх зберігання. Потрібні ж документи класифікуються, як правило, за чотирма списками: найважливіші, термінові, поточні і довгострокові.

Традиційний обов'язок секретаря – повідомляти персонал про наради в керівника. Для цього слід отримати повістку дня в керівника, узгодити з ним час і місце наради і повідомити про це всіх запрошених.

За час відсутності керівника секретар-референт самостійно вирішує, які важливі питання передати заступнику, які може вирішити сам, а які почекають на приїзд «шефа». Крім того, секретар завжди повинен мати інформацію про місце перебування керівника і мати постійний зв'язок з ним на випадок непередбачуваних «позаштатних» ситуацій і розв'язання термінових питань.

Зрозуміло, що без необхідних знань, умінь і навичок секретар не зможе якісно виконувати свої обов'язки. А в **обов'язки** входить:

- облік, реєстрація, розгляд і підготовка кореспонденції (документації), що надходить, для подання керівництву;
- оформлення (у тому числі друкування) і розсилка розпорядчих документів, листів, телеграм, телефонограм, факсів, і т. п.;
- підготовка за вказівкою керівника та після узгодження зі структурними підрозділами проектів окремих наказів, довідок, листів, відрядних посвідчень і інших документів;
- оформлення протоколів розсилок виписок із них;
- аналіз довідок і доповідей структурних підрозділів з висновками і пропозиціями по них;
- підготовка і своєчасна розсилка матеріалів до засідань, нарад, конференцій, семінарів і з'їздів;
- прийом і реєстрація заяв, пропозицій і скарг від громадян;
- організація прийомів відвідувачів;
- прийом, реєстрація, зберігання, облік, доставка в підрозділи і розсилка вхідної, вихідної і внутрішньої кореспонденції, підготовка справ до здачі на зберігання й у внутрішній архів фірми.

Крім роботи з документами до **обов'язків** секретаря включаються функції з бездокументного обслуговування. Зокрема:

- технічне забезпечення роботи керівника;
- підготовка й організація матеріально-технічного забезпечення засідань, нарад;
- організація прийому працівників і відвідувачів;

- телефонне обслуговування;
- підготовка відряджень;
- організація презентацій і спеціальних прийомів гостей;
- стенографування;
- контроль за святковими і ювілейними датами;
- обробка пошти;
- машинописні роботи;
- збір ділової інформації і її реферування за завданням керівника;
- збір матеріалів для доповідей і промов керівника;
- ведення табеля обліку робочого часу і т.д.

Перераховані службові обов'язки можуть бути обмежені й доповнені іншими. Але і приведений перелік дає уявлення про специфіку секретарської роботи, в зв'язку з чим доречно розглянути головні аспекти професійної діяльності й культури праці секретаря. Особливістю роботи також є постійна недостача часу, робота в умовах стресу. У цьому випадку виручає вміння слухати, правильно розуміти, запам'ятовувати завдання. Оцінювати і ухвалювати швидкі й вірні рішення.

Специфіка роботи секретаря полягає в тім, що йому доводиться не тільки виконувати операції з неживими предметами праці (документи, технічні засоби), але і здійснювати численні контакти з людьми: керівником, співробітниками, відвідувачами, телефонними абонентами. Варто враховувати і те, що секретарю доводиться повсякчас зіштовхуватися з великою розмаїтістю розв'язуваних задач, різними ступенями складності цих завдань, необхідністю виконувати паралельно кілька робіт. Нерідко «проколи» в роботі секретаря є наслідком його негативних ділових чи особистих якостей. Неможливо, наприклад, ефективно виконувати роботу, якщо секретар не має повної уяви про роль і завдання свого керівника у діяльності всієї організації, не має достатньої професійної підготовки.

Ділові й особисті якості секретаря під час виконання окресленої роботи виявляються в тісній взаємодії і доповнюють один одного. Знання правил прийому відвідувачів і ефективного застосування їх на практиці неможливе, наприклад, без наявності в секретаря таких особистих якостей, як інтелігентність, тактовність, доброзичливість.

1. 4. Планування робочого дня секретаря-референта. Плануючи роботу на наступний день, слід враховувати реальність виконання запланованого. При плануванні обов'язково залишити час на непередбачувані ситуації, які фактично трапляються кожного дня (до 40% часу). План повинен передбачувати аналіз зробленого і незробленого, з тим щоб перенести незавершені справи на наступний день. Як правило (для початківців – обов'язково!), план складається в письмовій формі.

Орієнтовна схема робочого дня секретаря може мати такий вигляд [3]:

Перша половина робочого дня:

- перевірити стан робочих місць (свого і керівника), привести до ладу свій зовнішній вигляд, скласти або уточнити план на поточний день;
- підібрати необхідні документи та справи;
- отримати кореспонденцію, ознайомитися з її змістом та зареєструвати.

Відкласти документи, що вимагають першочергового рішення керівника;

- документи, що залишились, розподілити по виконавцям, підготувати варіанти відповідей;

- переглянути огляди, що надійшли, звіти, запрошення тощо. Дати та час проведення записати у щоденнику-календарі;

- розкласти кореспонденцію в залежності від терміновості виконання. Телеграми, термінові факси, телефонограми негайно передати керівникові;

- залишити документи, що використовуються для поточної інформаційно-довідкової роботи;

- докласти керівникові про отриману кореспонденцію;

- уточнити з керівником зміст спланованих заходів на поточний день;

- робота з відвідувачами, телефонні переговори;

- підшивка виконаних документів у справи;

- виконання робіт на комп'ютері;

- організація копіювання документів у відповідності з указівкою керівника.

Друга половина робочого дня:

- продовження роботи з відвідувачами та на телефоні;

- збирання та підготовка для підписання виконаних документів;

- докласти керівникові про виконані документи, взяти у нього опрацьовані ним документи;

- опрацювати й відправити вихідні документи;

- намітити заходи на наступний день.

Кінець робочого дня:

- переглянути свій щоденник і проінформувати відповідні відділи про необхідність підготовки до проведення певних заходів;

- якщо керівник залишається працювати після закінчення робочого дня, треба забезпечити його всією необхідною інформацією, матеріалами;

- привести робоче місце в порядок, прибрати документи, замкнути на ключ сейф і всі шафи з документами, вимкнути з мережі електротехнічне обладнання.[3, с.11-12]

Особливу увагу слід приділити плануванню роботи. Необхідним ефективним засобом планування є щотижневик, в якому справи розподіляються по датах. З цією метою можна використовувати календар типу «органайзер», який окрім календаря містить телефонний довідник, адресну книгу, блокнот тощо.

При плануванні слід знати, що найбільш сприятливий час для виконання творчих або важких завдань — з 10 до 12 години та з 14 до 17 години. Роботи, що повторюються щодня, рекомендується планувати на один і той же час. В роботі необхідно враховувати біоритми життєдіяльності людини і дні робочого тижня. Понеділок традиційно є «важким» днем, тому в цей день не варто планувати складні справи, як і в п'ятницю, під кінець тижня, коли співробітники втомились і чекають вихідних. Найбільш продуктивними днями тижня є вівторок і середа, на які й потрібно планувати всі важливі справи.

На кінець подаємо *шість правил* з раціонального використання часу секретаря-референта за відомим російським дослідником-практиком

В.П.Шейновим[16]. Як твердить він, ці нескладні правила дозволяють зекономити 25 – 30% робочого часу секретаря:

1. Складіть план дня з переліком справ за ступенем їх важливості.

Парадокс часу в тому, що коли ми його плануємо, його стає більше. Планувати рекомендується наступним чином. В спеціальному блокноті справи на день записуються в порядку пріоритетності:

- найважливіші справи;
- термінові справи;
- поточні, нетермінові справи.

План складати краще зранку. Зробивши справу, викресліть її. Під кінець дня слід перевірити свої записи.

2. Перш за все беріться за найважливіші і термінові справи. Як правило, 80% часу забирають справи неважливі, які можуть почекати. Але секретарю необхідно виявити волю і витримку, щоб не бути «полоненим» поточних справ. До менш важливих справ слід переходити лише тоді, коли ви переконані, що з найважливіших – все зроблено, що тільки можна.

3. Не розпоршуйте на все одразу, робіть одночасно тільки одну справу. Пропускайте через свою свідомість тільки одне, найважливіше питання і тільки завершивши його, переходьте до іншого.

4. Не збільшуйте кількості паперів на столі. Зазвичай з 80% паперів (документів) рішення може бути прийняте з першого прочитання, а реально приймається – тільки 20 – 40% випадків. Отже, слід подумати один раз, і негайно відправити документ за призначенням, а не затримувати його на столі.

5. Раціоналізуйте читання документів. Найкраще – освоїти *техніку швидкого читання*. Це дозволяє витратити на читання в 3 – 5 разів менше часу.

6. Використовуйте ефект десяти «дрібниць»:

- *перш ніж відправитись куди-небудь у вирішенні справ – перетелефонуйте туди;*

- *завжди намагайтесь замінити відвідування телефонним дзвінком;*

- *об'єднуйте споріднені справи і телефонні дзвінки;*

- *ніколи не сподівайтесь на пам'ять, записуйте інформацію;*

- *використовуйте для роботи і читання час чекання прийому, в черзі, в дорозі і т. д.;*

- *завжди носіть з собою чистий папір і олівець для записів вдалих думок;*

- *не витрачайте часу на нарікання з приводу неприємностей, невдач;*

- *аналізуйте свої звички і нахили, щоб позбутися шкідливих;*

- *вирішивши складне завдання, нагородіть себе коротким відпочинком;*

- *ніколи не вважайте, що методи і прийоми вашої роботи – найкращі.*

1. 5. Обладнання і гігієна робочого місця. Робоче місце секретаря є важливим осередком організації трудового процесу в організації. Оскільки секретар - "обличчя фірми", то і його робоче місце повинне бути зразком правильної організації, показником високої культури праці.

Планування робочого місця секретаря повинно забезпечити максимальну зручність при виконанні покладених на нього обов'язків, у тому

числі відповідати вимогам економії площі приміщення.

Робоче місце секретаря в приймальні, зазвичай, розташовується поруч із кабінетом керівника, у центрі кімнати, недалеко від дверей у кабінет і так, щоб легко можна було бачити всіх відвідувачів.

У приміщенні повинні знаходитися тільки ті предмети, що потрібні секретарю й іншим співробітникам безпосередньо в процесі роботи.

Велику частину робочого часу секретар працює сидячи, а це означає, що він стомлюється, тому в нього повинна бути можливість зручно витягувати ноги, вільно вставати, змінювати позу, щоб працювати на ПК, читати.

Насиченість робочого місця секретаря засобами оргтехніки вимагає її розміщення з урахуванням вимог гігієни і максимальної ефективності роботи.

Важливим елементом організації робочого місця секретаря є внутрішня організація відділень столу. Шухляди повинні легко, плавно й безшумно висуватися. Велику шухляду найкраще пристосувати для вертикального збереження матеріалів, в інших шухлядах повинні бути різні спеціальні пристосування - для картотек, малої організаційної техніки, канцелярського приладдя і т.п. Необхідно постійно стежити за порядком на робочому місці й у шухлядах столу.

Варто пам'ятати, що нерідко секретар має велику кількість різних технічних засобів, включаючи оргтехніку, якою користуються інші працівники. Їх розміщують таким чином, щоб вони були доступні для підходу і короткочасного користування, але знаходилися під постійним спостереженням секретаря. Користуватися своїм ПК, телефоном, іншими засобами без нагальної потреби відвідувачам дозволяти не слід, тому що це може призвести до серйозної поломки, а також до розповсюдження службової інформації серед сторонніх.

Секретар несе повну відповідальність за ту апаратуру, яка знаходиться в його кабінеті, і тому спитають в разі пошкодження за неї у першу чергу з нього і стягувати за поломки теж будуть із нього. Раціональна організація робочих місць припускає правильне їхнє планування, комплексне оснащення робочих місць технічними засобами, допоміжними пристроями і необхідними меблями. Шафи, картотеки й інше устаткування варто встановлювати в місцях, зручних для підходу й користування ними. Площа робочого місця повинна відповідати характеру роботи, що виконується.

При обґрунтуванні вибору розмірів площі необхідно враховувати наступні фактори:

1. Наявність підходів до меблів і устаткування;
2. Порядок розміщення й експлуатації меблів і устаткування;
3. Потреба в особливих умовах;
4. Можливість установки нового додаткового обладнання.

Секретар повинен працювати в окремому приміщенні, площа якого поділяється на робочу зону й зону для відвідувачів.

Робоча зона секретаря оснащується столом із приставкою, допоміжним столом, підйомно-поворотним стільцем і шафовими секціями.

Висота сидіння стільця над рівнем підлоги - 43 см.; висота кришки столу над рівнем підлоги - 71 см.; висота від нижньої поверхні кришки столу до сидіння

стілця — близько 23 см.

Зона для відвідувачів комплектується стільцями, журнальним столиком і квітником.

Документи, що надходять у поточний архів відділу, секретар зберігає в шафі в папках-реєстраторах, швидкозшивачах і папках із шнурівками. Довідково-інформаційні посібники - у шафах-вітринах.

Використання сучасної організаційної техніки, її правильне розміщення є необхідною умовою досягнення високої ефективності, оперативності і якості праці, збереження працездатності секретаря протягом всього робочого дня.

Робоче місце секретаря, як правило, обладнане технічними засобами: телефоном, або телефаксом, персональним комп'ютером, факс-модемом, копіювальним апаратом та машиною для знищення паперів. Секретар, зрозуміло, повинен знати, вміти і максимально використовувати ці засоби для підвищення ефективності своєї праці.

Персональний комп'ютер по праву займає перше місце на робочому столі і допомагає секретарю виконувати широке коло завдань:

- складанню і редагуванню документів;
- реєстрації і контролю виконання документів;
- зберіганню і пошуку документів і іншої корисної інформації;
- прийманню і передачі документів по каналах зв'язку;
- архівному збереженні документів;
- економії свого власного часу і часу керівника та інше...

Крім традиційних комп'ютерних програм (Word, Excel та інші), секретар повинен вміти користуватися і спеціальними програмними продуктами, що називаються "персональними інформаційними системами". Ці системи дають секретарю основні робочі інструменти: записну книжку, планувальник часу, адміністратор телефонних переговорів, калькулятор, тобто те, що повинно бути повсякчас під рукою секретаря. Так, наприклад, електронна записна книжка дає можливість секретарю створювати, проглядати, редагувати і друкувати на принтері невеликі тексти. В тексти можна добавляти час і дату, що набагато полегшує роботу в майбутньому.

Щодо **гігієни робочого місця**, то є загальні правила організації праці секретаря, в тому числі і на робочому місці:

- не тримати на робочому місці нічого зайвого;
- кожний предмет на столі повинен мати своє постійне місце;
- предмети, які використовуються частіше, знаходяться ближче, а ті, що рідше, подалі;
- робочі документи мають бути під рукою, щоб їх можна було швидко переглянути і користуватися ними;
- клавіатура комп'ютера і «мишка» повинні бути на необхідній відстані від очей (65 см) і монітора;
- освітлення приміщення, колір фарб на стінах, шум, температура мають відповідати гігієнічним нормам.

В офісі рекомендується дотримуватись температури біля 18 градусів, для чого використовується кондиціонер.

Щоб запобігти шуму, слід приглушити телефонні дзвінки, заборонити голосні розмови.

Заради продуктивної роботи секретарю необхідно враховувати циклічний характер праці і відпочинку. Найбільш продуктивними вважаються перші 3 години роботи, а також 6 і 7 години праці. Втому можна ефективно зняти зміною діяльності, гумором, масажем, вживанням чаю, кави тощо. Тут кожний вибирає собі засоби залежно від індивідуальних вподобань.

Розділ 2.

Організація інформаційно-довідкової роботи. Документообіг на підприємстві

ПЛАН

- 2.1. Організація інформаційно-довідкової роботи.
- 2.2. Поняття документообігу.
- 2.3. Етапи документообігу.
- 2.4. Систематизація окремих категорій документів.
- 2.5. Індекссація справ.
- 2.6. Проходження документів.

2.1. Організація інформаційно-довідкової роботи. В сучасних умовах секретарю постійно доводиться дізнаватися, узагальнювати, оновлювати та зберігати відомості різного характеру. Оперативне забезпечення керівника необхідною інформацією - основна вимога до роботи секретаря-референта. Тому під рукою секретаря завжди повинні знаходитися інформаційні й довідкові посібники.

Перш ніж приступити до пошуку та збору інформації, секретар повинен чітко усвідомити мету роботи і її кінцевий результат: характер, структуру, об'єм, форму представлення інформації, а також термін підготовки. Якщо здійснюється підбір інформації, пов'язаної з питаннями внутрішньої діяльності організації, то необхідно розпочати роботу з пошуку відповідних документів (листів, актів, довідок тощо). Інформацію з правових питань можна отримати з комп'ютерних правових систем «Референт», «Консультант плюс» та ін. Велику допомогу в роботі секретаря з пошуку необхідної інформації може надати офісна бібліотечка. Під час аналізу публікацій з будь-якої проблеми в галузевих періодичних виданнях секретар повинен скласти повний їх перелік з вказівкою назв видань.

В теперішній час одним з основних джерел найрізноманітнішої інформації стала мережа **Internet**.

По закінченні збору інформації секретар повинен вибрати форму її представлення керівнику. Це залежить від наявності часу, відповідних технічних засобів і побажань керівника. За наявністю часу підібраний матеріал можна оформити у вигляді реферату, який являє собою короткий виклад відомостей із різних джерел.

2.2. Поняття документообігу. Чи не найвідповідальнішою ділянкою роботи секретаря-референта є забезпечення документообігу на підприємстві та контролю над цим процесом. Від успішного функціонування документообігу безпосередньо залежить імідж, фінансова стабільність організації чи фірми та багато чого іншого. Тому значна частина часу секретаря витрачається саме на систематизацію, регулювання, спрямування та контролювання документаційних потоків. Отже, мусимо докладніше розглянути цей процес. Систему документообігу в скороченій формі подаємо за К.Д. Гордієнком [3].

Документообіг — це рух документів з організації з моменту їх отримання чи

утворення до завершення виконання чи відправки.[3,с.50]. Правильна організація секретарем документообігу сприяє оперативному проходженню документів в апараті управління, пропорційному завантаженню підрозділів та посадових осіб, що позитивно впливає на процес управління в цілому.

Документообіг на підприємстві здійснюється у вигляді потоків документів, що циркулюють між пунктами обробки (керівники установи та підрозділів, спеціалісти, службовці) та пунктами технічної обробки самих документів (експедиція, друкарське бюро тощо).

Вимоги до потоків документів наступні:

- рух документів повинен виключати непрямі маршрути;
- принцип однократного перебування документа в одному структурному підрозділі чи в одного виконувача.

Різні операції по обробці документів секретар виконує паралельно, щоб скоротити час перебування у сфері діловодства та підвищити оперативність виконання. При проектуванні раціональних документопотоків на підприємстві складають схеми руху основних груп та видів документів. Це дозволяє встановити раціональні маршрути руху та етапи обробки документів, уніфікувати шляхи руху, порядок обробки різних їх категорій. Схеми документообігу розробляються для різних категорій документів (вхідних, вихідних, внутрішніх, наказів по основній діяльності, особовому складу).

Обсяг документообігу — кількість вхідних, вихідних та внутрішніх документів підприємства за певний період часу.

2. 3. Етапи документообігу. Документообіг включає в себе декілька етапів: *приймання, обробку, розподіл, реєстрацію, передачу, доставку, контроль виконання.*

Приймання документів. Вся кореспонденція, що надходить до установи, приймається і відповідним чином реєструється секретарем. Ним же розкриваються всі конверти за винятком тих, що мають напис «особисто» чи адресовані громадським організаціям установи (профкому, жіночій раді тощо).

При розкритті конвертів секретарем перевіряється їх цілісність, а також відповідність номерів на документах і конвертах. У разі відсутності документа або додатків до нього, невідповідності номера на конверті номеру документа, складається акт у двох примірниках, один з яких надсилається відправнику, а другий залишається у секретаря. Якщо виявлено пошкодження конверта необхідно зробити відповідну позначку в поштовому реєстрі.

Зберігати конверти і додавати їх до документів необхідно у випадках, коли лише за конвертами можна встановити адреси відправників, час відправлення й одержання документів, коли у конверті відсутні окремі документи чи номери документів не відповідають номерам на конвертах. Конверти додаються також до судових, арбітражних справ, позовних заяв і касаційних скарг та листів, заяв та скарг громадян. Неправильно оформлені (не підписані, незасвідчені), пошкоджені або надіслані не за адресою документи повертаються відправнику чи пересилаються за належністю.

Реєстрація документів. Реєстрація документів полягає у фіксації секретарем факту створення або надходження документа шляхом проставлення на ньому умовних позначень — реєстраційних індексів з подальшим записом у

реєстраційних формах необхідних відомостей про документ. Реєструються документи з метою забезпечення їх обліку, контролю виконання і оперативного використання наявної в них інформації. Як правило, реєстрація документів здійснюється централізовано. Децентралізована реєстрація припускається в установах з обсягом документообігу понад 10 тис. документів на рік, з територіальне роз'єднаними структурними підрозділами та у випадках, викликаних специфікою діяльності установи.

Місце реєстрації документа закріплюється в інструкції з діловодства установи, до якої додається затверджений керівником (власником) установи перелік документів, що не підлягають реєстрації. Реєстрації підлягають всі документи, що потребують обліку, виконання й використання з довідковою метою (розпорядчі, планові, звітні, обліково-статистичні, бухгалтерські, фінансові тощо) як ті, що створюються і використовуються в установі, так і ті, що надходять від інших установ та приватних осіб.

Кожний документ реєструється у даній установі лише один раз: вхідні — у день надходження або не пізніше наступного дня, якщо документ надійшов у неробочий час, створювані — у день підписання або затвердження. В разі передачі зареєстрованого документа з одного структурного підрозділу в інший повторно він не реєструється.

Реєстрація документів проводиться в межах груп залежно від найменування, виду, автора й змісту. Окремо, наприклад, реєструються урядові документи, накази керівника з основної діяльності, накази щодо особового складу та про відрядження, рішення колегії, акти ревізій фінансово-господарської діяльності, бухгалтерські зведення, заявки на матеріально-технічне постачання. У процесі реєстрації документам надаються умовні позначення — реєстраційні індекси, які складаються з порядкових номерів у межах тішу документів, що реєструються й доповнюються індексами за номенклатурою справ, питань діяльності, кореспондентів тощо.

Для реєстрації всіх категорій вхідних і створюваних документів у державних установах застосовується реєстраційно-контрольна картка, придатна для обробки засобами обчислювальної техніки. У невеликих установах з обсягом документообігу до 500-600 документів на рік допускається застосовувати журнальну форму реєстрації.

За карткової форми реєстрації вид і визначення кількості картотек залежить від конкретних потреб роботи установи. В установах, де довідкові картотеки ведуться у структурних підрозділах, реєстраційні картки складаються у двох примірниках: для канцелярії та структурного підрозділу, якому картка передається разом із документом.

У разі взяття документа на контроль виготовляються три примірники картки. Для зручності реєстраційні картки групуються в обліково-ділові картотеки, які заводяться окремо на кожний календарний рік. Такі картотеки, як правило, складаються з двох частин: виконаних і невиконаних документів. Перша частина використовується для пошуку виконаних документів з певного питання, друга — для пошуку документів у процесі їх виконання за виконавцями, кореспондентами або строками виконання.

Якщо реєстраційних карток багато, їх розкладають по розділах за напрямками

діяльності установи, покладеними в основу назв її структурних підрозділів. У міру виконання документів картки з розділів першої частини з проставленими на них необхідними позначками переставляються у відповідний розділ і рубрику другої частини картотеки.

За журнальної форми реєстрації документів рекомендується вести такі журнали реєстрації:

- урядових документів;
- наказів керівника установи з основного складу;
- наказів щодо особового складу;
- відряджень;
- рішень колегіальної установи;
- актів ревізій фінансово-господарської діяльності тощо.

Автоматизована реєстрація документів проводиться централізовано в місцях реєстрації документів, обладнаних засобами обчислювальної техніки. Запис здійснюється з реєстраційно-контрольної картки, складеної на базі обов'язкових реквізитів реєстрації, що забезпечують сумісність програмно-технічних засобів або шляхом прямого вводу з документа реквізитів реєстрації.

Обов'язкові реквізити реєстрації: назва документа; автор (кореспондент); дата документа; індекс документа; заголовок документа або його короткий зміст; резолюція (виконавець, зміст доручення, автор, дата); відповідальний виконавець; термін виконання; позначка про виконання (короткий запис вирішення питання, дата виконання, індекс документа-відповіді).

Склад обов'язкових реквізитів у разі необхідності може бути доповнений: зазначенням виконавця, його розпискою в одержанні документа, ходу виконання, додатками тощо.

Порядок розміщення реквізитів визначає установа. За автоматизованої реєстрації формується банк реєстраційних даних, а за наявності сітки - центральний банк реєстраційних даних. Автоматизовані банки даних забезпечують працівників апарату управління інформацією про всі документи і місце їх знаходження за допомогою вводу інформації на дисплей і виготовлення машинограм. Документи, що надходять, фіксуються в «Журналі вхідної кореспонденції».

2. 4. Систематизація окремих категорій документів. Розпорядчі документи (накази, розпорядження, постанови та інше) формують у справи по видах документів та за хронологією, додатки, що до них відносяться. Накази за основною діяльністю та по особовому складу формують окремо. Документи колегій формують в окремі справи: протоколи та рішення колегії та документи до засідання колегії (порядок денний, доповіді, довідки, проекти рішень та інше). Доручення вищих організацій групують у справи за напрямками діяльності. У середині справи документи розміщують у хронологічній послідовності. Плани, звіти, кошториси, ліміти групують окремо від їх проектів та зберігають у справах того року, до якого вони відносяться за своїм змістом.

Документи в особових справах розміщують у такій послідовності:

- внутрішній опис документів;
- заява про приймання на роботу;
- анкета;

- листок з обліку кадрів;
- автобіографія;
- документи про освіту,
- витяг із наказів про призначення, переміщення, звільнення.

Копії наказів про стягнення, заохочення до особової справи не заносяться, а записуються у доповнення до особового листка. Лицьові рахунки робітників та службовців групують в окремі справи у межах року та розміщують за алфавітом. Претензії клієнтів розміщують у хронологічному чи в алфавітному порядку. Листування формують у справи за період календарного року та систематизують у хронологічній послідовності: документ-відповідь розміщується за документом-запитом.

Хронологія здійснюється за ініціативними документами. Видача справ у тимчасове користування стороннім установам відбувається з дозволу керівника установи. На видану справу заводиться карта-замінник, у якій зазначається структурний підрозділ, номер справи, дата видачі, кому видана, дата її повернення. Номенклатура справ буває трьох видів:

- типова — передбачає індексацію справ у галузі та є нормативним документом для державних організацій;
- конкретна — складається на підставі типової, причому заголовки справ можуть бути конкретизовані із врахуванням специфіки даної організації;
- приблизна — установлює приблизний склад справ, що носить рекомендаційний характер, тобто немає конкретної фіксації у нумерації справ. Така номенклатура справ застосовується у приватних структурах. Для приблизної номенклатури рекомендується розміщати заголовки справ у певній послідовності.

Наприклад:

- справи з організаційно-розпорядчою документацією вищестоящих органів;
- справи з організаційно-розпорядчою документацією підприємства;
- розпорядча документація по підприємству;
- планово-звітні документи (річні, місячні, тижневі);
- листування.

Кожна організація незалежно від наявності типової чи примірної номенклатури повинна мати конкретну (індивідуальну). Номенклатура справ (НС) організації оформлюється на загальному бланку організації. НС складається на підставі вивчення складу, змісту та кількості документів, що утворюються у процесі діяльності організації, класифікаторів документів та кореспондентів, типових та відомчих переліків документів із зазначенням строків зберігання документів.

Індивідуальна НС складається з НС окремих структурних підрозділів, які розробляються посадовою особою, відповідальною за діловодство у структурному підрозділі, підписується керівником структурного підрозділу, погоджується з керівником архівного підрозділу установи. Після виконання документів вони групуються у справи, яким надаються заголовки. Заголовок справи складається з елементів у наступній послідовності:

- назва виду справи (листування, журнал тощо) чи виду документів (протоколи, накази);
- назва організації чи структурного підрозділу (автор документу);

- назва адресата кореспондента документа;
- короткий зміст документів справи;
- назва території, із якою пов'язаний зміст документів справи;
- дата (період) справи;
- вказівка на копійність документів.

2.5. Індксація справ. У номенклатурі справ рекомендується зберігати однакові індекси для однорідних справ у межах різних структурних підрозділів. Розміщення справ у номенклатурі структурного підрозділу повинно відповідати ступеню важливості справ за уніфікованою формою. Першою розташовується група справ, що включає документи органів вищого рівня, далі група ОРД установи (накази, розпорядження, рішення), планово-звітна документація, листування (тут першими справи, що містять листування з вищими органами). Графа 3 — (кількість справ, томів) заповнюється на кінці року. Графа 4 — строк зберігання із вказівкою на перелік (типовий, відомчий). Графа 5 — переліки документів із строками їх зберігання, помітки про заведення справ до знищення, про передачу справ.

У кінці ділового року НС структурного підрозділу обов'язково завіряється підсумковим записом, в якому вказується кількість і категорії фактично заведених за рік справ. Підписує особа, відповідальна за діловодство. Порядок складання та затвердження в установі НС структурного підрозділу складається у 3-х примірниках. На кожному заповнюється гриф погодження експертною комісією структурного підрозділу і завідуючим архівом установи. 1-й примірник зберігається в структурному підрозділі; 2-й — передається в канцелярію установи; 3-й — використовується для формування справ і пошуку документів.

НС структурних підрозділів зводяться в єдину (зведену) НС установи. Під час складання зведеної НС може використовуватися структурний або функціональний принцип її побудови. Структурний — підзаголовки справ — назва структурного підрозділу. Перший — канцелярія, організаційний відділ, плановий відділ, відділ реалізації та збуту. Функціональний — за напрямком діяльності. Розділи і підрозділи відображають управлінські функції і розмішуються за ступенем важливості: планування, фінансування тощо.

До НС включають незакінчені справи, що надійшли від інших установ. Справи питань, вирішення яких триває більше одного року (перехідні) вносять до НС кожного року протягом терміну їх вирішення. Справи громадських організацій розміщуються в кінці НС. До НС не включають друковані видання, брошури, довідники, бюлетені та інше. Зведена НС погоджується з експертною комісією установи та експертно-перевірною комісією державного архіву, затверджується керівником установи.

Зведена НС (ЗНС) складається з 5-ти примірників: 1-й — в канцелярії; 2-й — до архіву установи; 3-й — направляється до відповідної державної архівної установи; 4-й — у поточній роботі канцелярії; 5-й — структурним підрозділам для роботи.

ЗНС як і НС структурного підрозділу щороку (листопад-грудень) переглядається, уточнюється, передруковується, затверджується керівництвом. Повторному перегляду й затвердженню з архівними органами НС підлягають один раз на п'ять років або у разі змін у структурі, функціях установи. Остання графа «Примітки» служить для приміток про знищення справ чи передачі їх в архів. У

кінці кожного розділу треба залишати резервні порядкові номери, що не передбачені раніше.

2.6. Проходження документів. Проходження документів супроводжується відповідними позначками на документах. Це позначки про надходження, про контроль, про виконання документа тощо. Відмітки ставляться з лицьового боку першої сторінки документа, що полегшує візуальне сприймання й підвищує оперативність у роботі. Усі службові відмітки на документі, які вказують на його проходження та виконання, повинні обов'язково датуватися.

При отриманні документа на ньому проставляється реєстраційний штамп — відмітка про надходження. У відповідності до стандарту він ставиться на нижньому полі першого аркуша, праворуч. Включає скорочене найменування підприємства, в яке надійшов документ, дату отримання та вхідний реєстраційний номер. Відмітка робиться від руки або за допомогою гумового штампеля (реєстраційного штампа).

Порядок та характер виконання документа вказується в резолюції, яка повинна відображувати ставлення керівника до питання, про яке йдеться в документі та вказувати на порядок його вирішення.

Резолюція власне складається з таких елементів: прізвища й ініціалів виконавця, якому відправлено документ; вказівки про порядок виконання документа (що і як треба робити); про термін виконання документа; особистого підпису керівника; дати резолюції.

На документі у більшості випадків не повинно бути більше за одну резолюцію. Інші резолюції накладаються при необхідності деталізації порядку виконання документа або уточненням його виконавця. За наявності двох і більше резолюцій неприпустиме їх дублювання або їх суперечливість.

У резолюції вказується обмежена кількість виконавців — один, два, рідко три, чотири. Крім того, зазначається що відповідальною за виконання документа є особа, що значиться в резолюції першою. Перелік інших виконавців (співвиконавців) свідчить про вимогу керівника залучити цих осіб до виконання документа. Відповідальному виконавцеві надається право скликати співвиконавців та отримувати від них необхідні матеріали.

Як виконавці у резолюції зазначаються службові особи, а не структурні підрозділи. У резолюції як правило, вказується рішення керівника з розглянутих у документі питань та шляхи його здійснення.

Формулювання резолюції повинні вичерпно розкривати виконавцеві ідею керівника. Якщо в резолюції бракує вказівок на те що і як слід робити, це означає, що приймати рішення мусить виконавець. Резолюції типу «Прошу переговорити», «Прошу зайти до мене» не несуть нової інформації виконавцеві й уживати їх недоцільно.

Резолюції з конкретними вказівками передаються за допомогою наказового способу або неозначеної форми дієслова й адресуються підлеглим особам. Наприклад: «Негайно вжити заходів щодо запобігання...», «Про результати і вжиті заходи повідомте заявників...», «Терміново надішліть...», «Негайно підготуйте звіт...».

Резолюцію пишуть з лицьового боку у верхній частині першої сторінки документа. Якщо це місце зайняте іншим реквізитом (наприклад, адресатом),

резольоцію вміщують на будь-якій вільній площі лицьового боку сторінки документ крім полів.

Документи, які потребують виконання, беруться на контроль. На лівому полі першої сторінки робиться позначка літерою «К» (червоним, зеленим, синім олівцем) або гумовим штемпелем «Контроль».

Відмітка про виконання та направлення документа до справи містить стислу довідку про виконання.

Фраза «До справи», вказівка на номер справи, до якої має бути підшитий документ, дата виконання й підпис виконавця або керівника структурного підрозділу, вміщуються на нижньому полі першої сторінки. Цей реквізит свідчить про те, що роботу з документом закінчено. Розміщується він на нижньому паті першої сторінки.

Відмітка про перенесення даних до машинного носія проставляється в тому випадку, коли відомості з документа закладаються до пам'яті персонального комп'ютера. Складається з напису «Інформація перенесена до машинного носія», особистого підпису особи, яка відповідальна за перенесення даних, дати перенесення. Розміщується в нижньому полі аркуша між відміткою про виконання та відміткою про надходження.

Розділ 3.

Реєстрація, розподіл, засвідчення документів. Контроль за їх виконанням

ПЛАН

3.1. Розгляд документів, їх реєстрація та розподіл.

3.2. Засвідчення документів і проставлення резолюцій.

3.3.Телефонограми та інша інформація, отримана каналами зв'язку.

3.4. Контроль за виконанням документів і термінами.

3.1. Розгляд документів, їх реєстрація та розподіл. Наказом керівника підприємства часто ведення діловодства і архіву покладається на секретаря, що фіксується в його посадовій інструкції. В разі звільнення всі справи і документи передаються призначеному новому працівнику по акту. Щодо приймання, розгляду, реєстрації документів, то відповідні вимоги подаємо за *Примірною інструкцією з діловодства*, затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 1997р. № 1153 (зі змінами і доповненнями).

Отже, **приймання документів.** Всі документи, що надходять до установи, у тому числі створені за допомогою ПК, приймаються централізовано в канцелярії.

У разі надходження документів у неробочий час вони приймаються черговим працівником. У канцелярії розкриваються всі конверти, за винятком тих, що мають напис «особисто».

У разі пошкодження конверта робиться відмітка у поштовому реєстрі.

Конверти зберігаються і додаються до документів у разі, коли лише за конвертом можна встановити адресу відправника, час відправлення та одержання документа або коли у конверті відсутні окремі документи чи встановлено невідповідність номерів документів номерам на конверті.

Неправильно оформлені (непідписані, незасвідчені), пошкоджені або надіслані не за адресою документи повертаються відправнику або пересилаються адресатові.

Попередній розгляд документів. Всі документи, що надійшли до установи, підлягають обов'язковому попередньому розгляду.

Попередній розгляд документів здійснюється керівником канцелярії (секретарем!) установи або іншою виділеною для цього особою відповідно до розподілу обов'язків між працівниками.

Метою попереднього розгляду документів є розподілення їх на ті, що потребують обов'язкового розгляду керівництвом установи або виконавцями відповідно до функціональних обов'язків, визначення необхідності реєстрації документів, а також встановленні термінів виконання документів, які передаються структурним і розділам чи безпосереднім виконавцям.

Попередній розгляд документів повинен здійснюватися у день одержання або в перший робочий день у разі надходження їх у неробочий час. Доручення органів вищого рівня, телеграми, телефонограми розглядаються негайно.

Під час попереднього розгляду документів слід керуватися положенням про установу та її структурні підрозділи, посадовими інструкціями, класифікаторами

ділянок та питань діяльності установи, номенклатурами справ, схемами проходження документів.

Керівнику установи відразу після реєстрації передаються акти та доручення Президента України, доручення Прем'єр-міністра України, запити та звернення народних депутатів України в папці з грифом «Невідкладно».

Закони України, постанови Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Верховної Ради Автономної Республіки Крим, нормативно-правові акти органів виконавчої влади, рішення органів місцевого самоврядування, а також найважливіші документи, містять інформацію з принципів питань діяльності установи і потребують вирішення керівництвом, розглядаються першочергово.

Інші документи передаються до структурних підрозділів і виконавцям.

Для забезпечення ритмічності роботи канцелярія за погодженням з керівниками установи і структурних підрозділів розробляє графіки доставки кореспонденції керівництву і структурним підрозділам.

Реєстрація документів. Реєстрація документа — це фіксування факту створення або надходження документа шляхом проставлення на ньому умовного позначення — реєстраційного індексу з подальшим записом у реєстраційних формах необхідних відомостей про документ.

Реєстрація документів провадиться з метою забезпечення їх обліку, контролю за виконанням і оперативним використанням наявної в документах інформації. Реєстрація законів України, постанов Верховної Ради України, актів та доручень Президента України, рішень Кабінету Міністрів України, доручень Прем'єр-міністра України проводиться централізовано.

Децентралізована реєстрація інших документів допускається в установах з обсягом документообігу понад 10 тис. документів на рік, з територіально роз'єднаними структурними підрозділами та у випадках, викликаних специфікою діяльності установи.

Місце реєстрації документів визначається в інструкції з діловодства установи, до якої додається затверджений керівником установи перелік документів, що не підлягають реєстрації діловодною службою. Примірний перелік документів, що не підлягають реєстрації:

1. Листи, що надійшли в копії до відома.
2. Телеграми і листи про дозвіл на відрядження і відпустки.
3. Повідомлення про засідання, наради, збори і порядок денний.
4. Графіки, наряди, заявки, рознарядки.
5. Зведення та інформація, надіслані до відома.
6. Навчальні плани, програми (копії).
7. Рекламні повідомлення, плакати, програми нарад, конференцій тощо.
8. Прейскуранти (копії).
9. Норми витрати матеріалів.
10. Поздоровні листи і запрошення.
11. Друковані видання (книги, журнали, бюлетені).
12. Наукові звіти за темами.
13. Місячні, кварталні, піврічні звіти.
14. Форми статистичної звітності.

Реєстрації підлягають документи, що потребують обліку, виконання і використання з довідковою метою (розпорядчі, планові, звітні, обліково-статистичні, бухгалтерські, фінансові тощо), як ті, що створюються і використовуються в установі, так і ті, що надходять від інших установ і громадян.

Реєстрації підлягають як традиційні машинописні (рукописні) документи, так і створені за допомогою ПК.

Основним принципом реєстрації документів є однократність. Кожний документ реєструється в даній установі лише один раз: вхідні — у день надходження або не пізніше наступного дня, якщо документ надійшов у неробочий час, створювані — у день підписання або затвердження. У разі передачі зареєстрованого документа з одного структурного підрозділу в інший він повторно не реєструється.

Документи реєструються в межах груп залежно від назви виду, автора і змісту. Наприклад, окремо реєструються закони України, акти та кореспонденція Верховної Ради України, Президента України та Кабінету Міністрів України, накази установи основної діяльності; про прийняття, переведення, звільнення, заохочення, сумісництво працівників; про надання відпусток; про накладення стягнення на працівника, відрядження працівників, адміністративно-господарських питань; рішення колегії установи акти ревізій фінансово-господарської діяльності, бухгалтерські документи, заявки на матеріально-технічне постачання тощо.

Під час реєстрації документа надається умовне позначення — реєстраційний індекс, який складається з порядкового номера в межах групи документів, що реєструються, і доповнюється індексами за номенклатурою справ, питаннями діяльності, кореспондентами тощо.

Для реєстрації всіх документів застосовується єдина реєстраційно-контрольна картка, придатна для оброблення ПК :

РЕЄСТРАЦІЙНО-КОНТРОЛЬНА КАРТКА

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Автор документа або кореспондент											Назва виду документа				Термін виконання						
70 Дата та індекс надходження Дата та індекс документа																					
150 Заголовок документа або короткий зміст																					
Резолюція або кому направлено, відповідальний виконавець																					
Позначка про виконання											Розписка в одержанні документа										
210																					

Лицьовий бік

Контрольні відмітки		
фонд N	опис N	справа N
70		
70		
210		

Зворотний бік

Журнальна форма реєстрації документів допускається в установах з обсягом документообігу до 500 — 600 документів на рік.

При картковій формі реєстрації документів реєстраційні картки виготовляються у необхідній кількості примірників. Кількість примірників карток визначається числом картотек, які ведуться в установі. Вибір виду і визначення кількості картотек повинні відповідати конкретним потребам установи.

В установах, де довідкові картотеки ведуться в структурних підрозділах, реєстраційні картки складаються у двох примірниках (для канцелярії та структурного підрозділу, якому картка передається разом з документом). У разі постановки документа на контроль виготовляються три примірники картки.

Реєстраційні картки групуються в довідкові картотеки, які створюються окремо на кожний календарний рік.

Як правило, довідкова картотека складається з двох частин: невиконаних і виконаних документів.

Перша частина картотеки використовується для пошуків документа в процесі його виконання за виконавцями, кореспондентами або термінами виконання.

Друга частина картотеки використовується для пошуків виконаних документів з певного питання.

Закони України, постанови Верховної Ради України, акти та доручення Президента України, рішення Кабінету Міністрів України, доручення Прем'єр-міністра України, а також інші документи в міру можливості реєструються в автоматизованому режимі. Запис здійснюється з реєстраційно-контрольної картки, побудованої на базі обов'язкових реквізитів, які забезпечують сумісність програмних і технічних засобів, або шляхом прямого введення з документа встановленого обов'язкового складу реквізитів: назва виду документа; автор (кореспондент); дата документа; індекс документа (дата та індекс надходження документа — для тих, що надійшли); заголовок документа або його короткий зміст; резолюція (виконавець, зміст доручення, автор, дата); відповідальний виконавець; термін виконання; позначка про виконання (короткий запис вирішення питання, дата фактичного виконання та індекс документа — відповіді).

Склад обов'язкових реквізитів у разі потреби може бути доповнений такими відомостями: виконавці, розписка виконавця про одержання документа, хід виконання, додатки тощо. Порядок розміщення реквізитів може визначатися самою установою.

У разі автоматизованої реєстрації формується банк реєстраційних даних, а за наявності мережі — центральний банк реєстраційних даних. До центрального банку реєстраційних даних заносяться закони України, постанови Верховної Ради України, акти та доручення Президента України, рішення Кабінету Міністрів України, доручення Прем'єр-міністра України, а також інші документи в міру

можливості.

Автоматизовані реєстраційні банки даних забезпечують працівників інформацією про всі документи і місце їх знаходження за допомогою виведення інформації на дисплей і виготовлення машинограм. У разі часткової автоматизації пошукових операцій повинна додержуватися сумісність традиційної і автоматизованої систем реєстрації та пошуків.

3. 2. Засвідчення документів, проставлення резолюцій. Засвідчення документа означає завершення періоду його підготовки; воно надає документові юридичної сили, підтверджує відповідальність певної службової особи за його зміст. Основні способи засвідчення документа: підписання, затвердження й проставляння печатки.

Підпис є обов'язковим реквізитом будь-якого документа. Він може бути поставлений керівним працівником установи або іншими службовими особами відповідно документації й розподілу обов'язків. Право підпису різних категорій документів службовими особами повинно бути визначено в нормативних матеріалах, які регулюють роботу установи.

Подаємо вимоги до засвідчення документів, проставлення резолюцій за **Примірною інструкцією з діловодства** (від 17 жовтня 1997р. № 1153).

Засвідчення документів здійснюється шляхом їх підписання, затвердження та проставлення печатки.

Документи підписуються посадовими особами установи відповідно до їх компетенції, встановленої чинними нормативно-правовими актами.

В установах, що діють на основі єдиноначальності, документи підписуються лише керівником установи або його заступником, відповідно до їх повноважень.

Документи, що надсилаються організаціям галузі, підписуються керівником, його заступником, а також керівниками структурних підрозділів установи відповідно до їх компетенції.

Підпис складається з найменування посади особи, яка підписує документ (повне, якщо документ надрукований не на бланку, скорочене — на документі, надрукованому на бланку), особистого підпису, ініціалів і прізвища. Наприклад:

Голова Державного комітету архівів

України (Підпис)

(Ініціали, прізвище)

Начальник Головного

Управління (Підпис)

(Ініціали, прізвище)

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

У разі надсилання документа одночасно кільком організаціям, що належать до сфери управління установи, підписується тільки оригінал, який залишається у справі установи-автора, а на місця розсилаються засвідчені канцелярією примірники.

Документи підписуються, як правило, однією особою, а у разі, коли за зміст документа несуть відповідальність кілька осіб (акти, фінансові документи тощо),

двома або більше особами. При цьому їх підписи розміщуються один під іншим у послідовності відповідно до посади. Наприклад:

<i>Директор інституту</i>	<i>(Підпис)</i>	<i>(Ініціали, прізвище)</i>
<i>Головний бухгалтер</i>	<i>(Підпис)</i>	<i>(Ініціали, прізвище)</i>

У разі підписання документа кількома особами однакових посад, їх підписи розміщуються на одному рівні, наприклад:

<i>Заступник Міністра охорони здоров'я України</i>	<i>(Підпис) (Ініціали, прізвище)</i>	<i>Заступник Міністра юстиції України</i>	<i>(Підпис) (Ініціали, прізвище)</i>
--	--------------------------------------	---	--------------------------------------

Документи колегіальних органів підписуються головою на засіданні колегіального органу і секретарем, наприклад:

<i>Голова комісії</i>	<i>(Підпис)</i>	<i>(Ініціали, прізвище)</i>
<i>Секретар комісії</i>	<i>(Підпис)</i>	<i>(Ініціали, прізвище)</i>

Якщо посадова особа, підпис якої зазначений на проекті документа, відсутня, то документ підписує особа, яка виконує її обов'язки, або її заступник. При цьому обов'язково зазначається посада особи, яка підписала документ, і її прізвище (виправлення вносяться чорнилом або машинописним способом, наприклад: «в. о.», «заст.»).

Не допускається підписання документа з прийменником «за» або проставленням косої риски перед найменуванням посади.

Особливим способом засвідчення документа після його підписання є затвердження. Документ затверджується відповідними органами або посадовими особами, до компетенції яких належить вирішення питань, викладених у цих документах.

Затвердження документа здійснюється за допомогою грифа затвердження або виданням розпорядчого документа. Нормативно-правові акти (положення, інструкції, правила тощо) повинні затверджуватися відповідним розпорядчим документом установи, що видала акт.

Якщо документ затверджується конкретно посадовою особою, то гриф затвердження складається з таких елементів: слово «ЗАТВЕРДЖУЮ», найменування посади, підпис, ініціали і прізвище особи, яка затвердила документ, дата затвердження, наприклад:

ЗАТВЕРДЖУЮ
Міністр фінансів України
(Підпис) (Ініціали, прізвище) Дата

Під час затвердження документа розпорядчим актом на документі зазначається гриф за такою формою:

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства фінансів України
20.04.07 N15

Гриф затвердження розміщується у правому верхньому кутку першого аркуша документа.

На документах, що засвідчують права громадян і юридичних осіб, фіксують факт витрати грошових коштів і матеріальних цінностей, підпис відповідальної особи повинен завірятися гербовою печаткою.

Гербова печатка ставиться також на положеннях (статутах) установ, договорах, посвідченнях, довіреностях.

Перелік інших документів, які необхідно скріплювати гербовою печаткою, визначається установою на підставі чинних нормативно-правових актів.

Печатка, яка відтворює найменування відповідної установи або її структурного підрозділу (негербова), ставиться на копіях документів, що надсилаються в інші установи, та на розмножених примірниках розпорядчих документів у разі розсилання.

Печатку треба проставляти таким чином, щоб вона захоплювала останні кілька літер найменування посади особи, яка підписала документ.

Резолюція. Резолюція — це напис на документі, зроблений керівником установи, що містить вказівки щодо виконання документа. Резолюція складається з таких елементів: прізвище виконавця (виконавців), зміст доручення, термін виконання, особистий підпис керівника, дата. У разі, коли доручення дано кільком посадовим особам, головним виконавцем є особа, зазначена у дорученні першою, якщо в документі не обумовлено інше. Для виконання доручення їй надається право скликати інших виконавців і координувати їх роботу.

На документах з термінами виконання, які не потребують додаткових вказівок, у резолюції зазначається: виконавець, підпис автора резолюції, дата.

Як правило, на документі повинно бути не більше однієї резолюції. Інші резолюції можливі тільки тоді, коли є необхідність деталізації порядку виконання документа.

Резолюція повинна проставлятися безпосередньо на документі, нижче реквізиту «Адресат», паралельно до основного тексту. Якщо місця для резолюції недостатньо, її можна проставляти на вільному від тексту місці у верхній частині лицьового боку першого аркуша документа, але не на полі документа, призначеному для підшивки. Написання резолюції на окремих аркушах або спеціальних бланках допускається у разі, коли документ підлягає поверненню або деталізується порядок виконання документа та уточнюються виконавці.

3. 3. Телефонограми та інша інформація, отримана каналами зв'язку. Якщо службовий документ потребує негайного виконання, передача тексту документа може здійснюватися по телефону, телеграфу або телефаксу.

Процес обміну секретарем інформацією, одержаною по каналах зв'язку, може бути закріплений у посадовій інструкції в такому вигляді:

ОТРИМУЄ			ПЕРЕДАЄ		
Автор інформації	Зміст	Терміни та періодичність	Автор інформації	Зміст	Терміни та періодичність

Службовий документ, що являє собою оперативне повідомлення, отримане по телефонному зв'язку, називається **телефонограмою**.

Телефонний зв'язок використовується, якщо потрібно терміново оповістити про заходи, що плануються: про засідання, наради, ділові зустрічі, зміни в запланованих діях, заходах тощо. Складання телефонограм є одним із безпосередніх обов'язків секретаря.

Текст телефонограми має бути лаконічним, чітким, стислим (бажано — до 50 слів), з акцентом на факти, дати, час і місце проведення заходів тощо, на питання, які обговорюватимуться. Якщо в тексті є слова, які погано сприймаються на слух, чи в разі перешкод на телефонній лінії, що не дають змоги чітко почути деякі слова, треба кожен літеру передавати словами, які починаються з такої літери.

Складену та оформлену телефонограму повинен перевірити й підписати керівник або відповідальний працівник підприємства.

Якщо телефонограма передається кільком адресатам, складається їх перелік із відповідними номерами телефонів.

Оформляючи вихідну телефонограму, зазначають:

- назву виду документа (телефонограма);
- адресата;
- дату підписання;
- індекс (вихідний номер);
- підпис;
- прізвище й номер телефону особи, яка передала телефонограму;
- прізвище й номер телефону особи, яка прийняла телефонограму, дату й час передавання телефонограми.

Передаючи телефонограму, слід дотримуватись таких правил:

- відрекомендуватися й назвати номер свого службового телефону;
- назвати вид документа;
- продиктувати текст телефонограми (переконатися в правильності запису його абонентом);
- назвати посаду та прізвище особи, яка підписала телефонограму;
- записати назву посади, прізвище, ім'я, по батькові особи, яка прийняла телефонограму, номер її службового телефону, час передавання-приймання.

Одержавши телефонограму, секретар повинен ознайомити з її змістом керівника та працівників, яким адресовано телефонограму. Телефонограми оформляють на загальних бланках або на чистих аркушах паперу формату А5 в одному примірнику. На підприємствах із невеликим обсягом документообігу телефонограми записують від руки в спеціальних журналах.

Широко застосовується у діловодстві також зв'язок із використанням факсимільної техніки. За його допомогою передають **телефаксограми (факси)**. Факсом є службовий документ, одержаний за допомогою спеціального апарата (телефаксу) телефонними каналами зв'язку.

Фактично факс є ксерокопію переданого документа. Телефаксом можуть передаватися будь-які документи й додатки до них: таблиці, креслення, схеми, рисунки, фотокартки тощо. Здебільшого цей зв'язок використовується як засіб листування між діловими партнерами, фірмами, організаціями. Факс оформляють так само, як і службовий лист.

Додаткові дані, що їх автоматично проставляє апарат (телефакс), — це:

зазначення відправника (його коду), дата й час передавання документа; номер телефаксу (апарата), з якого передано інформацію; кількість сторінок.

Відправник факсу (адресант) має одержати підтвердження про те, що адресат отримав інформацію. В цьому підтвердженні (залежно від класу апарата) можуть зазначатися: код фірми-одержувача, номер телефаксу одержувача, дата, час та тривалість передавання, кількість одержаних сторінок, результат. Головною є графа «RESULTS», в якій у разі одержання повідомлення повністю й без помилок (збоїв) проставляється «OK» (*o'key*); якщо були збої (деякі телефакси вказують код помилки й сторінку, на якій стався збій під час приймання документа), — то «NG» (*negative*).

Якщо одержані факси містять дуже важливу інформацію й призначені для тривалого користування, їх слід скопіювати, оскільки папір, що його використовують для факсів, дуже тонкий, і для тривалого зберігання не придатний.

Найчастіше листування з комерційних питань зберігають протягом трьох років й не передають на зберігання до архіву.

Окрім перелічених засобів зв'язку, використовуються у діловодстві також більш традиційні, зокрема, **телеграми**. Службовий документ, що являє собою буквено-цифрове повідомлення, передане за допомогою телеграфного зв'язку, називається телеграмою. Особливості телеграфного зв'язку полягають у швидкості передавання повідомлень та їхній документальності.

Тексти телеграм друкують без абзаців. Вони мають бути стислими й недвозначними. Не рекомендується вживати прийменники, сполучники, займенники, вигуки, частки (заперечну частку «не» із тексту не вилучають).

Не допускається: переносити слова тексту телеграми з одного рядка на інший; робити будь-які виправлення.

В разі потреби замість розділових та інших знаків застосовують умовні позначення:

- КРПК (ТЧК — російською мовою) — крапка;
- КМ (ЗПТ — російською мовою) — кома;
- ЛПК (КВЧ — російською мовою) — лапки;
- НР — номер;
- ДВК (ДВТ — російською мовою) — двокрапка.

Знаки «—» (мінус), «+» (плюс), % (процент) пишуть словами; однозначні числа — переважно словами, багатозначні — цифрами.

Службові телеграми оформляють на поштових чи фірмових бланках або на чистих аркушах паперу у двох примірниках (перший передають до відділення зв'язку, а другий підшивають у справу).

Оформляючи службову телеграму, зазначають:

- назву виду документа (телеграма);
- категорію телеграми (термінова, міжнародна, урядова);
- вид телеграми (дві адреси, відповідь оплачено тощо);
- телеграфну адресу одержувача (повну або умовну);
- номер документа, на який дають відповідь (для телеграм-відповідей);
- текст;
- вихідний номер телеграми;

- скорочену назву підприємства, що надсилає телеграму;
- посаду особи, яка підписала телеграму (в разі потреби);
- прізвище особи, яка підписала телеграму;
- поштову адресу й назву підприємства — відправника телеграми;
- підпис;
- дату підписання телеграми;
- відбиток печатки підприємства-відправника.

У разі оформлення телеграми на чистому аркуші паперу частину, яка не передається й за яку не сплачують, відокремлюють суцільною лінією. [3, с.68-71].

3.4. Контроль за виконанням документів і термінами. Організацію контролю за виконанням документів подаємо за *Примірною інструкцією з діловодства* (від 17 жовтня 1997р. № 1153).

Порядок контролю за виконанням документів. Завданням контролю за виконанням документів є забезпечення своєчасного та якісного їх виконання. Контролю підлягають зареєстровані документи, в яких встановлено завдання.

Обов'язково контролюється виконання: законів України, постанов Верховної Ради України, указів, розпоряджень та доручень Президента України, постанов та розпоряджень Кабінету Міністрів України, доручень Прем'єр-міністра України, запитів та звернень народних депутатів України.

Відповідальність за виконання документа несуть особи, зазначені у розпорядчому документі (наказі, розпорядженні, рішенні тощо), резолюції керівника, та безпосередні виконавці. У разі коли документ виконується кількома працівниками, відповідальним за організацію виконання (скликання) є працівник, який у резолюції зазначений першим.

Організацію контролю за виконанням завдань, визначених законами України, постановами Верховної Ради України, актами та дорученнями Президента України, рішеннями Кабінету Міністрів України та дорученнями Прем'єр-міністра України, здійснює один з перших заступників або заступник керівника органу виконавчої влади відповідно до розподілу обов'язків. Безпосередній контроль за виконанням документів покладається на спеціально створену контрольну службу.

У структурних підрозділах безпосередній контроль за виконанням документів здійснює секретар або працівник, відповідальний за діловодство.

Строки виконання документів. Документи можуть бути із зазначенням і без зазначення строку виконання. Строки виконання можуть бути вказані у самому документі або встановлені актами законодавства.

Документи без зазначення строку виконання повинні бути виконані не пізніше як за 30 календарних днів, а документи з позначкою «терміново» — протягом 7 робочих днів від дати підписання документа. У цьому разі для підготовки доручення до документа надається один день.

Строк виконання документа може бути змінений лише за вказівкою посадової особи, яка його встановила, а у разі її відсутності — посадової особи, яка її заміщає. У разі потреби строк може бути продовжено за обґрунтованим проханням виконавця, яке подається не пізніше як за 3 робочих дні до закінчення встановленого строку, а щодо документа без зазначення строку — до закінчення 30-денного строку від дати його одержання.

Розглядає і встановлює строк виконання завдань, визначених законами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України, рішеннями Кабінету Міністрів України, дорученнями Прем'єр-міністра України, керівник органу виконавчої влади особисто (відразу після реєстрації документа).

Доопрацювання проектів документів, повернутих Кабінетом Міністрів України розробнику, проводиться не пізніше ніж у 5-денний строк після підписання відповідного доручення, якщо у дорученні не зазначено інше.

Пропозиція щодо продовження строку виконання акта або доручення Президента України, надісланого Кабінетом Міністрів України, подається органом виконавчої влади до Секретаріату Кабінету Міністрів України разом з проектом листа Главі Адміністрації Президента України за 7 днів до закінчення встановленого строку.

Здійснення контролю за виконанням документів. Контроль за виконанням документів включає такі види робіт:

- постановку документів (доручень) на контроль, формування картотеки контрольованих документів;
- перевірку своєчасного доведення документів до виконавців;
- попередні перевірки і регулювання ходу виконання;
- облік і узагальнення результатів контролю за виконанням документів (доручень);
- інформування керівника про хід та підсумки виконання документів (доручень);
- повідомлення про хід і підсумки виконання документів на оперативних зборах, засіданні колегіальних органів;
- зняття документів з контролю;
- формування картотеки виконаних документів.

Контроль за виконанням документів здійснюється на реєстраційно-контрольних картках (РКК). Під час взяття документа на контроль на лівому полі його першого аркуша проставляється штамп «Контроль» або літера «К», після чого документ передається виконавцеві, а додатковий примірник РКК ставиться до контрольної картотеки.

РКК документів, що перебувають на контролі, групуються в спеціальній контрольній картотеці або у відповідному розділі довідкової картотеки за термінами виконання документів, за виконавцями, групами документів (постанови, розпорядження, накази, рішення тощо).

Дані про хід виконання документів, одержані шляхом телефонного запиту або під час проведення перевірки структурного підрозділу — виконавця, вносяться до РКК у графу «Контрольні відмітки». При цьому попередні записи не закреслюються.

В установі з обсягом документообігу понад 25 тис. документів на рік періодично складаються і надсилаються до структурних підрозділів-виконавців переліки не виконаних у встановлені терміни документів. Після заповнення відповідних граф перелік повертаються до контрольної служби.

В установі з великим обсягом документообігу контроль за виконанням документів може провадитись за допомогою ПК.

При автоматизованій формі контролю пошуки необхідної її формації здійснюються за видом документа, датою, виконавцею кореспондентом, терміном виконання і змістом.

Документ вважається виконаним лише тоді, коли поставлені в ньому питання вирішені і кореспонденту дано відповідь по суті.

Після виконання документ знімається з контролю. Зняти документ з контролю може тільки та особа, яка поставила його на контроль; при цьому на документі і РКК робиться помітка про зняття з контролю. Дані про виконання документа і зняття його з контролю вносяться до РКК.

При автоматизованій формі контролю після виконання документа виготовляється машинограма, повністю заповнена РКК, яка використовується у довідковому дублюючому масиві, що передається на зберігання у відомчий архів одночасно з документами.

Дані про наслідки виконання взятих на контроль документів періодично узагальнюються і доповідаються керівництвом установи.

Розділ 4.

Номенклатура справ. Підготовка документів до зберігання та їх здача в архів

ПЛАН

4. 1. Складання номенклатури справ.
4. 2. Формування справ.
4. 3. Оперативне зберігання документів.
4. 4. Підготовка справ до подальшого зберігання.
4. 5. Архівна робота.

4. 1. Складання номенклатур справ. Такий важливий розділ подаємо за *Примірною інструкцією з діловодства*, затвердженою Постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 1997р. № 1153 (зі змінами і доповненнями).

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

Номенклатура справ є обов'язковим для кожної установи документом, який складається для створення в установі єдиної системи формування справ, забезпечення їх обліку, швидкого розшуку документа за його змістом та видом, відбору документів на державне зберігання у процесі діловодства.

Є три види номенклатур справ: **типова, примірна та індивідуальна.**

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

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

Типові і примірні номенклатури справ розробляються органами вищого рівня для мережі організацій, що належать до сфери управління установи, і використовуються ними як методичні посібники під час складання індивідуальних номенклатур справ.

Незалежно від наявності типової чи примірної номенклатури справ кожна установа повинна мати індивідуальну номенклатуру справ.

Як правило, індивідуальна номенклатура справ установи складається з номенклатур справ окремих структурних підрозділів.

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

Номенклатура справ структурного підрозділу складається на підставі вивчення документів з усіх питань його діяльності.

Після виконання документів вони групуються у справи, яким надаються найменування (заголовки), що в стислій узагальненій формі відтворюють склад і

зміст документів у справах. Основною частиною заголовка справи є виклад питання (предмет), з якого вона заводиться.

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

Кожна справа, включена до номенклатури справ, повинна мати умовне позначення (арабськими цифрами) — індекс. Індекс справи структурного підрозділу складається з індексу структурного підрозділу (за штатним розписом або класифікатором структурних підрозділів) та порядкового номера в межах підрозділу. У разі наявності у справі томів (частин) індекс ставиться на кожному томі із зазначенням: т. 1, т. 2 тощо.

У кінці діловодного року номенклатура справ структурного підрозділу обов'язково закривається підсумковим записом, у якому зазначається кількість і категорії фактично заведених за рік справ. Підсумковий запис скріплює своїм підписом особа, відповідальна за діловодство у структурному підрозділі.

Номенклатура справ структурного підрозділу установи складається у трьох примірниках, на кожному з яких обов'язково заповнюються грифи погодження з експертною комісією (ЕК) структурного підрозділу і керівником архівного підрозділу (посадовою особою, відповідальною за архівний підрозділ установи);

перший примірник — недоторканий, зберігається у структурному підрозділі;

другий примірник — передається в канцелярію установи;

третій примірник — використовується для формування справ і пошуків потрібного документа.

Номенклатури справ структурних підрозділів після їх розгляду й аналізу зводяться канцелярією в єдину (зведену) номенклатуру справ установи.

Організації, які належать до сфери управління установи, складають окремі номенклатури справ, які не включаються у зведену номенклатуру справ установи.

Під час розроблення єдиної номенклатури справ установи, крім зведення номенклатур структурних підрозділів, вивчається й аналізується діяльність установи в цілому. При цьому використовуються положення (статути) про установи та їх структурні підрозділи; штатні розписи; типові чи примірні номенклатури; номенклатури та описи справ за минулі роки; класифікатори документів і кореспондентів, що ведуться в установі; РКК; типові та відомчі переліки документів із зазначенням строків зберігання документів, а також враховуються завдання установи, на наступний рік.

Під час складання зведеної номенклатури справ може використовуватися структурний або функціональний принцип її внутрішньої побудови.

Структурний принцип використовується у разі чітко встановленої в установі структури. Підзаголовком у такій номенклатурі справ є найменування структурного підрозділу. При цьому першим розділом номенклатури бажано зазначити канцелярію. Наприклад: канцелярія, організаційний відділ, плановий відділ, відділ

реалізації та збуту тощо.

Функціональний принцип, тобто за напрямками діяльності, використовується у разі розподілу основних напрямів діяльності між структурними підрозділами, службами, творчими колективами та окремими виконавцями. Розділи і підрозділи номенклатури справ установи, побудованої за таким принципом, відображають управлінські функції та галузі і розміщуються в ній за ступенем важливості. Наприклад: планування, фінансування, прогнозування тощо.

Як до номенклатури справ структурного підрозділу, так і до зведеної номенклатури справ установи включаються найменування справ, що відображають всі документовані ділянки роботи установи.

До номенклатури справ включаються не закінчені діловодством справи, що надійшли від інших установ для їх продовження, у тому числі довідкові і контрольні картотеки, номенклатури справ, документи, створені за допомогою ПК.

Справи з питань, вирішення яких триває більше одного року (перехідні справи), вносяться до номенклатури справ кожного року протягом всього терміну їх вирішення.

До номенклатури справ не включаються друковані видання, брошури, довідники, бюлетені, реферативні журнали, експрес-інформація тощо.

Зведена номенклатура справ установи після її остаточного доопрацювання погоджується з ЕК установи і експертно-перевірною комісією (ЕПК) відповідного державного архіву, після чого затверджується керівником установи. Установи, що не передають документи на державне зберігання, погоджують номенклатури справ з ЕК органів вищого рівня.

Як у номенклатурі справ структурного підрозділу, так і у зведеній номенклатурі справ установи протягом діловодного року в графі «Примітка» робляться відмітки про заведення і включення нових справ, про перехідні справи, про посадових осіб, відповідальних за формування справ, про передачу справ в архівний підрозділ установи та інші установи для їх продовження тощо.

У кінці діловодного року номенклатура справ установи обов'язково закривається підсумковим записом. Підсумковий запис скріплює своїм підписом керівник діловодної служби. Про наявність заведених за рік справ повідомляється архівний підрозділ установи.

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

Примірники зведеної номенклатури справ розподіляються в такому порядку:

перший — зберігається у справі в канцелярії;

другий — передається до архівного підрозділу установи для здійснення контролю за формуванням справ у структурних підрозділах;

третій — надсилається до відповідної державної архівної установи, з якою погоджувалися примірники номенклатури справ;

четвертий — розподіляється за розділами між відповідними структурними підрозділами для практичної роботи.

Зведена номенклатура справ установи, як і номенклатура справ структурного підрозділу, щорічно (не пізніше листопада - грудня) переглядається, аналізується і уточнюється. Після внесення змін номенклатура справ передруковується і

затверджується керівником установи.

Зведена номенклатура справ підлягає повторному перескладанню і перепогодженню з відповідним державним архівом один раз на п'ять років або у разі змін у структурі, функціях та характері роботи установи.

4. 2. Формування справ. Формування справ — це групування виконаних документів у справи відповідно до номенклатури справ.

Під час формування справ слід дотримуватись таких **правил**:

- групувати у справи тільки оригінали (у разі їх відсутності — засвідчені в установленому порядку копії) правильно оформлених і виконаних документів, не допускати включення до справ чорнових, особистих, дублетних документів, документів, що підлягають поверненню, та розмножених копій;

- групувати у справи документи одного діловодного року (за винятком особових, судових, перехідних справ). Особові справи формуються протягом всього часу роботи особи в установі;

- групувати у справи окремо документи постійного і тимчасового строків зберігання.

Як виняток, коли цього вимагає специфіка роботи установи, документи постійного і тимчасового строків зберігання, пов'язані з вирішенням одного питання, можуть групуватися протягом діловодного року в одну справу. Після закінчення діловодного року або перед передачею справи в архівний підрозділ установи документи повинні бути розкладені за окремими справами згідно з номенклатурою: в одній справі документи постійного, в іншій — документи тимчасового терміну зберігання;

- включати до справи документи тільки з одного питання або групи споріднених питань, що становлять єдиний тематичний комплекс, спочатку ініціативний документ, а потім всі інші в логічній послідовності;

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

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

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

Розпорядчі документи разом з додатками групуються у справи за їх характером і хронологією.

Статути, положення, інструкції та інші документи, затверджені розпорядчими документами, є додатками до них і розміщуються разом із зазначеними документами. Якщо вони затверджені як самостійні документи, то їх групують в окремі справи.

Накази з основної діяльності; про прийняття, переведення, звільнення, заохочення, сумісництво працівників; про надання відпусток; про накладення стягнення на працівника, відрядження працівників, з адміністративно-господарських питань тощо групуються у різні справи.

Документи засідань колегіальних органів групуються у дві справи:

- протоколи і документи до них (доповіді, довідки тощо);
- документи з організації засідань (порядок денний, проекти та копії рішень тощо).

Протоколи групуються у хронологічному порядку і за номерами. Документи до засідань систематизуються за датами та номерами протоколів; всередині групи документів, що стосуються одного протоколу, — за порядком денним.

Доручення органів вищого рівня і документи, пов'язані з їх виконанням, групуються у справи за напрямками діяльності установи. При невеликій кількості таких документів вони формуються в одну справу. Всередині справи документи систематизуються за датами доручень.

Затверджені плани, звіти, кошториси групуються у справах окремо від проектів цих документів.

Листування групується за змістом та кореспондентським принципом і систематизується у хронологічній послідовності: документ-відповідь йде за документом-запитом.

Документи в особових справах групуються у хронологічному порядку в міру їх надходження у такій послідовності: внутрішній опис документів, включених до справи; заява про прийняття на роботу; направлення або подання; особовий листок обліку кадрів; автобіографія, документи про освіту, витяги з наказів про призначення, переведення, звільнення; доповнення до особового листка з обліку кадрів; доповнення до особового листка про заохочення; довідки та інші документи.

Довідки місця проживання, медичні довідки про стан здоров'я та інші аналогічні документи групуються в окремі справи тимчасового зберігання і до особових справ не включаються.

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

Особові рахунки працівників та інші подібні документи систематизуються в межах року за прізвищами в алфавітному порядку.

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

4.3. Оперативне зберігання документів. Документи з часу створення (надходження) і до передачі їх в архівний підрозділ установи зберігаються за місцем їх формування у справах (у невеликих установах доцільно зберігати справи централізовано у канцелярії).

З метою підвищення оперативності розшуку документів справи розміщуються відповідно до номенклатури справ. На корінцях обкладинок справ зазначаються індекси за номенклатурою.

У разі зберігання справ у структурних підрозділах схоронність документів і справ забезпечується керівниками структурних підрозділів і посадовими особами, відповідальними за діловодство.

З метою забезпечення схоронності документів справи повинні зберігатися у робочих кімнатах або спеціально відведених для цієї мети приміщеннях, у шафах і столах, що зачиняються.

Магнітні стрічки з фонограмами засідань колегіального органу зберігаються у відповідального секретаря. На стрічці і коробці робиться відмітка про дату засідання і час запису. Секретар колегіального органу несе відповідальність за їх схоронність.

Документи, створені за допомогою ПК, зберігаються на загальних підставах.

Видача справ у тимчасове користування стороннім установам здійснюється з дозволу керівника установи. На видану справу заводиться карта-замінник справи, у якій зазначається структурний підрозділ, номер справи, дата її видачі, кому справа видана, дата її повернення. Передбачаються графи для підписів в одержанні і прийомі справи.

Вилучення документа із справи постійного строку зберігання забороняється. У виняткових випадках вилучення документа допускається з дозволу керівника установи з обов'язковим залишенням у справі завіреної копії документа.

4. 4. Підготовка справ до подальшого зберігання. Закінчені діловодством справи постійного і тривалого (понад 10 років) строків зберігання повинні здаватися в архівний підрозділ установи для наступного зберігання та використання. Справи тимчасового зберігання (до 10 років включно) можуть передаватися в архівний підрозділ установи за погодженням з її керівником.

Підготовка документів до передачі в архівний підрозділ установи включає:

- експертизу цінності документів;
- оформлення справ;
- складання описів справ;
- передачу справ до архівного підрозділу установи і забезпечення схоронності документів.

Експертиза цінності документів полягає у визначенні їх цінності з метою встановлення строків зберігання документів і відбору їх на державне зберігання.

Для організації та проведення експертизи цінності документів в установах та їх структурних підрозділах створюються постійнодіючі експертні комісії (ЕК).

Експертиза цінності документів проводиться на підставі номенклатур справ і переліків (типових, відомчих) документів із зазначенням строків зберігання. За результатами експертизи цінності документів складаються описи документів постійного і тривалого термінів зберігання та акт про виділення для знищення документів, що не підлягають зберіганню.

Виділення документів для знищення і складання про це акта провадиться після підготовки описів справ постійного і тривалого строків зберігання за цей же період; акти про виділення документів для знищення, що не підлягають зберіганню, розглядаються на засіданнях ЕК одночасно з описами справ. Для установ, що передають документи на державне зберігання, акти затверджуються керівником установи після затвердження описів справ постійного зберігання експертно-перевірною комісією (ЕПК) відповідного державного архіву.

Після затвердження акта про виділення документів для знищення зазначені документи здаються працівниками діловодної служби або архівного підрозділу установи господарській службі установи або підприємствам із заготівлі вторинної сировини.

Документи установи групуються у справи після закінчення діловодного року. Справи постійного і тривалого строків зберігання підлягають такому оформленню: підшивання в обкладинку з твердого картону, нумерація аркушів у справі; складання підсумкового напису; складання (у разі потреби) внутрішнього опису документів; оформлення обкладинки справи.

Документи тимчасового строку зберігання, сформовані у справи, не підшиваються, аркуші не нумеруються, уточнення елементів оформлення обкладинки не провадиться.

Окремі групи справ постійного строку зберігання, найменування яких не повністю розкривають зміст (справи з постановами, розпорядженнями, наказами, рішеннями тощо), повинні мати внутрішній опис документів у справі. Опис розміщується на початку справи і містить зазначення індексів документів у справі, їх короткий зміст, дату і номери аркушів у справі.

Обкладинка справ постійного і тривалого строків зберігання оформляється за встановленою формою.

Після закінчення діловодного року до написів на обкладинках справ постійного і тривалого строків зберігання вносяться необхідні уточнення, перевіряється відповідність заголовків справ на обкладинці змісту підшитих документів, у разі потреби до заголовка справи вносяться додаткові відомості (проставляються номери наказів, протоколів, види і форми звітності тощо).

Дата на обкладинці справи повинна відповідати року початку і закінчення справи; у справі, що має документи за більш ранні роки, ніж рік утворення справи, під датою робиться напис: «є документи за ... роки».

На обкладинках справ, що складаються з кількох томів (частин), проставляються дати першого і останнього документів кожного тому (частини). У разі зазначення точної календарної дати вказується число, місяць і рік. Число і рік позначаються арабськими цифрами, назва місяця пишеться словом.

На обкладинці справи проставляється номер справи за описом і, за погодженням з архівним підрозділом установи, номер опису і фонду.

У разі зміни назви установи (її структурного підрозділу) протягом періоду, який охоплюють документи справи, або під час передачі справи до іншої установи (структурного підрозділу) на обкладинці зазначається нова назва установи (структурного підрозділу).

Написи на обкладинках справ постійного і тривалого строків зберігання робляться чітко, чорним світлостійким чорнилом або тушшю.

За результатами експертизи цінності документів складаються описи справ постійного, тривалого строків зберігання і з особового складу.

Описи справ структурного підрозділу складаються посадовою особою, відповідальною за стан діловодства у структурному підрозділі, при методичній допомозі архівного підрозділу установи.

Опис справ структурного підрозділу складається з дотриманням таких правил:

- номер опису структурного підрозділу повинен складатися з цифрового позначення структурного підрозділу за номенклатурою справ з доданням початкової літери найменування категорій документів, що входять до опису, та останніх двох

цифр року, в якому заведені включені до опису справи. Наприклад, описи справ постійного, тривалого строків зберігання і з особового складу структурного підрозділу № 5, що значаться за номенклатурою справ і заведені у 2007 році, будуть мати номер: 5 П-07; 5 Т-07; 5 О/С-07;

- графі опису заповнюються відповідно до відомостей, винесених на обкладинку справи. Опис на справи тривалого строку зберігання повинен мати додаткову графу «Строк зберігання, стаття за переліком»;

- графа опису «Примітка» використовується для позначок про особливості фізичного стану справ, про передачу справ іншим структурним підрозділам установи, про наявність копій тощо;

- систематизація справ структурного підрозділу, що включаються до опису, повинна відповідати систематизації за номенклатурою справ як структурного підрозділу, так і установи в цілому;

- кожна справа вноситься до опису під самостійним порядковим номером. Якщо справа складається з кількох томів (частин), то кожний том (частина) вноситься до опису під окремим номером;

- у разі внесення до опису підряд кількох справ з однаковим заголовком зазначається повністю лише заголовок першої справи, а інші відомості про справи вносяться до опису повністю (на кожному новому аркуші опису заголовок відтворюється повністю);

- справи з особового складу вносяться до опису за алфавітом, тематикою, хронологією.

Описи справ ведуться протягом кількох років з єдиною суцільною нумерацією справ. Справи кожного року становлять річний розділ опису.

У кінці опису робиться підсумковий запис із зазначенням (цифрами і літерами) кількості справ, що значаться за описом, перший і останній номери справ за описом, а також обумовлюються особливості нумерації справ в описі (літерні та пропущені номери справ).

У річний розділ опису вносяться також справи, не завершені діловодством року. В таких випадках у кінці річних розділів опису кожного наступного року, протягом якого справи продовжувалися діловодством, зазначається: *«Документи з цього питання див. також у розділі за ___ рік, N»*.

Опис справ структурного підрозділу підписується укладачем із зазначенням його посади, погоджується з керівником канцелярії і затверджується керівником структурного підрозділу. За наявності в структурному підрозділі ЕК опис до його затвердження розглядається та ухвалюється ЕК.

Опис справ структурного підрозділу установи складається у двох примірниках, один з яких передається разом із справами в архівний підрозділ установи, а другий залишається як контрольний примірник у структурному підрозділі. За наявності у структурному підрозділі ЕК опис складається у трьох примірниках, оскільки один примірник опису додається як підстава до протоколу ЕК.

Описи справ структурних підрозділів є підставою для складання річного розділу зведеного опису справ установи, за яким справи передаються на зберігання до державних архівів.

Зведений опис справ постійного строку зберігання установи складається у чотирьох примірниках і підлягає обов'язковому затвердженню ЕПК відповідного державного архіву через два роки після завершення справ у діловодстві. Для затвердження до державного архіву надсилаються всі чотири примірники описів, один з яких після затвердження залишається у державному архіві, а решта повертається установі. Відповідно до затверджених описів установа зобов'язана передавати справи до державного архіву в установлені строки.

Зведені описи справ тривалого строку зберігання складаються у двох примірниках і оформляються так, як і описи на справи постійного зберігання.

Описи справ тривалого строку зберігання державним архівом не затверджуються.

Закінчені діловодством справи постійного і тривалого строків зберігання разом з реєстраційними журналами, контрольними-обліковими картками на документи передаються в архівний підрозділ установи через два роки після завершення їх у діловодстві (наприклад, справи за 2004 рік передаються в архівний підрозділ у 2007 році). Справи тимчасового строку зберігання передаються в архівний підрозділ установи на розсуд керівника установи.

Передача справ в архівний підрозділ установи здійснюється за графіком, складеним архівом, погодженим з керівниками структурних підрозділів і затвердженим керівником установи.

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

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

Справи тимчасового строку зберігання можуть передаватися в архівний підрозділ установи за номенклатурою справ.

Справи передаються до архівного підрозділу установи зв'язаними належним чином.

Схоронність документів в установі забезпечується наявністю архівного підрозділу установи згідно із Законом України «Про Національний архівний фонд і архівні установи».

4. 5. Архівна робота. Усі документи, що утворилися, мають політичну, наукову та історичну цінність, належать до складу Державного архівного фонду України і зберігаються в архівах установи організації, тощо.

Виконані документи з метою забезпечення їх обміну, зберігання, швидкого розшуку формуються у справи і у встановленому порядку передаються до архіву.

Архів — це організація чи її структурний підрозділ, який здійснює прийом і

зберігання документів з метою використання ретроспективної документальної інформації.

Архівний підрозділ складає і постійно поповнює список органів — джерел комплектування, в якому зазначається категорія документів, які приймаються на зберігання.

Вимоги до архівних приміщень. Приміщення для архівного підрозділу будується спеціально або переобладнується із приміщень іншого призначення.

Архівний підрозділ повинен мати спеціально обладнані приміщення:

- прийому документів;
- зберігання (архівосховища);
- розміщення науково-довідкового апарату і облікових документів;
- роботи співробітників (робочі штати);
- роботи відвідувачів (читальний зал).

Площа архівосховища встановлюється, виходячи з реального обсягу і перспектив комплектування архівного відділу й інших підрозділів. Приміщення будується з вогнетривкими стінами й перекриттями з межами вогнестійкості не менше двох годин. Поєднання архівосховищ і робочих приміщень будь-якого призначення не допускається.

Вікна приміщень архівного підрозділу, розміщення яких допускає проникнення сторонніх осіб, обладнуються відкидними металевими ґратами, які замикаються зсередини на замок і опечатуються.

Двері приміщення архівного підрозділу мають бути металеві або оббиті металевим листом, з надійними замками підвищеної таємності.

В архівосховищах забороняється проводити газові, каналізаційні та інші магістральні трубопроводи.

Забороняється розміщення архівосховищ у неопалюваних, сирих приміщеннях, не пристосованих для роботи, а також у приміщеннях з пічним опаленням.

Для захисту документів від пилу потрібно:

- забезпечувати максимально можливу герметичність архівосховищ;
- обладнувати вентиляційні системи протипиловими фільтрами;
- встановлювати системи, які очищають повітря від пилу;
- при провітрюванні архівосховищ вікна і кватирки затягувати марлею, змоченою 50-% розчином гліцерину і старанно викрученою.

Використання архівних документів. Архівні документи, які здаються на зберігання в архівні підрозділи, використовуються в наукових, практичних та інших цілях.

Працівники архівних підрозділів використовують у своїй службовій діяльності документи, які зберігаються тільки з дозволу керівника архівного підрозділу.

Архівні підрозділи для використання документів, які зберігаються, здійснюють:

- видачу справ у тимчасове користування;
- інформування зацікавлених органів про документи, які зберігаються;
- видачу з питань органів та громадян архівних довідок, копій, витягів;
- підготовку документів для опублікування, експонування на

документальних виставках, використання у літературі, мистецтві, засобах масової інформації.

Видача документів з архіву. Справи видаються у тимчасове користування в підрозділ, у діловодстві якого вони утворилися, або підрозділ- правонаступник. В інші підрозділи справи видаються лише за письмовою згодою керівництва фондоутворювача або органу підрозділу, якому підпорядковується документоутворювач. Без погодження можуть бути видані:

- особові справи колишніх працівників — із питань кадрових апаратів та військово-лікувальних комісій органу, установи;
- нормативні документи — за запитами співробітників органу, установи;
- припинені кримінальні справи, справи протокольного виробництва — за запитами правоохоронних органів;
- архівні матеріали для науково-дослідної роботи працівникам органу, установи за запитом, підписаним керівником органу, установи.

Справи видаються для користування терміном до 30 днів. За необхідності продовження зазначеного терміну керівник підрозділу, в якому знаходиться видана справа, подає до архівного підрозділу письмовий мотивований запит. Дозвіл на продовження терміну надає керівник інформаційного центру. У міру потреби працівник архівного підрозділу перевіряє наявність та стан справ, які знаходяться в тимчасовому користуванні [11, с.247-249].

Розділ 5.

Робота з документами, що містять комерційну таємницю

ПЛАН

5.1. Поняття комерційної таємниці.

5.2. Умови віднесення інформації до комерційної таємниці.

5.3. Заходи щодо захисту комерційної таємниці.

5.4. Особливості діловодства.

5.5. Зберігання документів, що містять комерційну таємницю.

5.1. Поняття комерційної таємниці. В умовах конкуренції між фірмами, підприємствами, установами актуальною проблемою стає збереження інформації, що становить їхню комерційну таємницю.

Комерційна таємниця — один із видів таємниці, яка охороняється кримінально-правовими засобами (поряд з таємницею державною, службовою, голосування, усиновлення тощо). Поняття такої таємниці міститься в ст. 30 Закону України від 27.03.91 «Про підприємства в Україні» / Відомості Верховної Ради Української РСР. - 1991. - № 24 - ст.272, де «під комерційною таємницею підприємства маються на увазі відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням, фінансами та іншою діяльністю підприємства, що не є державною таємницею, розголошення яких може завдати шкоди його інтересам».

Комерційна таємниця — це виробнича, науково-технічна, управлінська, фінансова та інша інформація, що використовується для досягнення комерційної мети (одержання прибутку, уникнення збитків, чесного здобуття переваги над конкурентами) і яка вважається конфіденційною. До конфіденційної інформації належать також ідеї, винаходи, відкриття, технології, індивідуальні особливості комерційної діяльності, які дають змогу успішно конкурувати.

5.2. Умови віднесення інформації до конфіденційної таємниці. Умовно інформацію, що становить комерційну таємницю підприємства, можна поділити на ділову та науково-технічну (технологічну) інформацію.

До *ділової інформації* належать: відомості про розміри прибутків, собівартість випущеної продукції; плани та обсяги реалізації продукції (плани маркетингу, дані про характер та обсяг торговельних операцій, рівні цін, наявність товарів); відомості про фінансовий аспект діяльності підприємства (за винятком фінансових звітів); плани рекламної діяльності; списки торговельних та інших клієнтів, посередників, конкурентів, відомості про їх фінансове становище тощо.

До *науково-технічної інформації* належать: методи та способи виробництва (особливо нові розробки), нові технології, напрями модернізації відомих технологій та процесів, відомості про конструкції машин та обладнання, креслення, схеми, програмне забезпечення ПК тощо.

Основні умови віднесення інформації до комерційної таємниці:

- дійсна або потенційна комерційна важливість інформації;
- відсутність вільного доступу до інформації на законних підставах;
- вжиття заходів володарем інформації для її охорони та збереження конфіденційності.

Для організації зберігання конфіденційної інформації комерційного підприємства необхідно визначити інформацію, що становить комерційну таємницю та забезпечити порядок її захисту.

Якщо ці умови не виконуватимуться, то підприємство не матиме законних підстав для притягнення працівників до відповідальності за розголошення чи передання інформації, що містить комерційну таємницю.

Розголошенням комерційної таємниці є повідомлення стороннім особам без згоди уповноваженої особи з відомостей, які відповідно до чинного законодавства України становлять комерційну таємницю, людьми, якій ці відомості були довірені в установленому порядку чи стали відомі у зв'язку з виконанням службових обов'язків, якщо це завдало чи могло завдати шкоди господарюючому суб'єкту (підприємству).

В цілому зазначене поняття, як і поняття «збирання», «використання» роз'яснене в Законі України від 7 червня 1996 року «Про захист від недобросовісної конкуренції» / Відомості Верховної Ради України. — 1996. — №36— ст.164.

Склад та обсяг відомостей, що становлять комерційну таємницю підприємства, порядок схоронення та доступу до конфіденційної інформації, а також правила її використання визначає керівник.

Органи державної влади та місцевого самоврядування не мають права втручатися у визначення та схоронення комерційної таємниці (крім випадків, передбачених чинним законодавством).

Основна мета захисту конфіденційної інформації полягає в тому, щоб запобігти розголошенню інформації та володінню нею конкурентами. Часто необхідно забезпечувати захист і «чужих» комерційних таємниць, про які можна довідатися з «додаткових» джерел. Якщо не буде такого захисту, то підприємство може втратити клієнтів і вигідних партнерів.

5. 3. Заходи щодо захисту комерційної таємниці. Захист комерційної таємниці полягає у здійсненні таких заходів:

- забезпечення обліку та схоронності документів, які містять комерційну таємницю;
- використання організаційних, технічних та інших засобів захисту конфіденційної інформації;
- обмеження доступу до носіїв конфіденційної інформації;
- встановлення правил віднесення інформації до комерційної таємниці;
- розробка інструкцій щодо дотримання режиму конфіденційності та виконання їх особами, які мають доступ до конфіденційної інформації;
- здійснення контролю за дотриманням встановленого режиму охорони комерційних таємниць.

З метою обмеження доступу до інформації, що містить комерційну таємницю, керівник повинен видати спеціальний наказ про введення «Переліку відомостей, що містять комерційну таємницю підприємства», з зазначенням заходів щодо охорони цих відомостей, визначення кола осіб, які мають доступ до цієї інформації, правил роботи з документами, що мають гриф «*Комерційна таємниця*». Відповідальні працівники підприємства повинні під розписку ознайомитися з наказом та додатком до нього.

Зразок переліку відомостей, що є комерційною таємницею підприємства:

Додаток до наказу

Директор фірми
"Пошук" від 01.04.07

ПЕРЕЛІК ВІДОМОСТЕЙ,

що є комерційною таємницею фірми "Пошук"

Розмір кредитів, що їх взяла або планує взяти фірма.
Обсяг виробництва продукції (за місяць, квартал, рік).
Назви фірм-контрагентів.
Розмір прибутку, отриманого за місяць, квартал, рік.
Розподіл прибутку.
Мета, завдання і тактика переговорів з діловими партнерами.
Умови комерційних контрактів, платежів, послуг.
Потреба у придбанні товарів чи одержанні послуг.
Заробітна плата працівників підприємства.
Характер і репутація персоналу фірми.
Регіони збуту продукції.
Тематика маркетингових досліджень на підприємстві.

Директор _____ С. Д. Букорос
підпис

М.П.

5. 4. Особливості діловодства. Діловодство в разі роботи з документами, що містять комерційну таємницю, має свої особливості. Так, наказом керівника призначається посадова особа (особи), яка відповідає за облік, зберігання та використання документів, що мають гриф обмеження доступу. Нею може бути і секретар, для якого робота з документами належить до основних службових обов'язків, або відповідальний працівник, для якого виконання цих функцій становитиме додаткове навантаження.

Гриф конфіденційності, на відміну від грифу таємності, означає, що право власності на інформацію, яка міститься в документі, належить підприємству.

Якщо інформація, що становить комерційну таємницю, міститься в документах, які належать підприємствам-партнерам, то про нерозголошення її має бути зазначено в тексті, договорі між цими підприємствами.

Якщо на документі не проставлено гриф обмеження доступу й у тексті немає вказівок на конфіденційність, то це означає, що автор та особи, які підписали чи затвердили документ, передбачили всі можливі наслідки вільної (без обмеження доступу) роботи з документом.

На документі з грифом "КТ" ("Конфіденційно") зазначається кількість примірників документа і місце знаходження кожного з них.

Наприклад:

Складений у двох примірниках:

Прим. № 1 - на адресу прим.

№2-досправи 01.08

На звороті або в резолюції документа з грифом "КТ" керівник пише прізвище тих посадових осіб, яким дозволено користуватися цим документом. Наприклад:

Дозволяю:
 1. Краюшкіну В. О.
 2. Ананьєву Д. М.
 Підпис керівника
 Дата

Друкування документів з грифом "КТ" здійснюється централізовано, у спеціально відведеному для цього приміщенні або на робочому місці, куди заборонено вхід стороннім. Віддруковані та підписані документи передаються для реєстрації посадовій особі, яка відповідає за їх облік. Чернетки і варіанти документа знищуються цією особою з підтвердженням факту знищення записом на копії вхідного документа. Наприклад: *чернетка (і варіанти) знищено. Підпис. Дата.*

Усі документи з конфіденційною інформацією повинні реєструватися окремо від решти документів у Журналі реєстрації документів з грифом КТ.

ЖУРНАЛ РЕЄСТРАЦІЇ ДОКУМЕНТІВ З ГРИФОМ КТ

№ індекс докум.	Дата реєстрації докум.	Дата індекс докум. (для вхідних)	Звідки надійшов чи куди відправлений	Короткий зміст (заголовок)	К-сть арк.	К-сть прим.	Виконавець	Примітка

Усі документи, що надходять з грифом «Комерційна таємниця», одержує відповідальна особа чи секретар-референт, яка обов'язково перевіряє кореспонденцію на цілісність. Якщо якихось документів не вистачає, то складають акт (у двох примірниках, один з яких направляють адресантові).

5. 5. Зберігання документів, що містять комерційну таємницю. Документи з грифом обмеження доступу формують в окрему справу, на обкладинці якої в правому верхньому куті роблять позначку «Комерційна таємниця». На звороті обкладинки вміщують список працівників, які мають право користуватися документами внесеними до даної справи.

Зберігаються такі справи у сейфі, що опечатується посадовою особою, яка відповідає за їх зберігання. Доступ до цього сейфа іншим працівникам має бути заборонений.

Обіг (видача та повернення) документів з грифом "КТ" відображається в Журналі обліку видачі документів з грифом "КТ".

ЖУРНАЛ ОБЛІКУ ВИДАЧІ ДОКУМЕНТІВ З ГРИФОМ "КТ"

Індекс	Дата видачі	Короткий зміст	К-сть прим.	К-сть арк.	Кому видано	Підпис за отриманий докум.	Позначка про повернення (підпис і дата)	Примітка

Документи, що мають гриф обмеження доступу, видають та приймають під розписку, при цьому забороняється:

- вилучати зі справи чи переносити до іншої справи документи, що мають гриф обмеження доступу, без дозволу керівника та позначок у «Журналі реєстрації документів з грифом обмеження доступу»;
- виносити з приміщення документи без спеціального дозволу керівника;
- розмножувати документи без дозволу керівника (якщо є дозвіл, то розмноження здійснюють у присутності відповідальної особи, а браковані примірники одразу знищують).

Усі справи, доступ до яких обмежено, обов'язково вносять до номенклатури справ підприємства.

Після закінчення календарного року наказом керівника призначається спеціальна комісія, яка обов'язково має:

- перевірити наявність усіх документів;
- відібрати документи для зберігання в архіві;
- визначити документи для знищення.

Перевірка наявності документів з грифом "КТ" за рішенням керівництва підприємства може здійснюватися з іншою періодичністю, наприклад, після закінчення кварталу. При втраті конфіденційного документа про це негайно інформують керівника підприємства. Вживаються всі заходи, щоб розшукати документ. Для розслідування факту втрати керівник підприємства створює спеціальну комісію. У випадку, коли розшук не дав позитивних наслідків, складається акт, а до журналу реєстрації вноситься про це відповідний запис.

При звільненні з роботи співробітника, відповідального за документи з грифом "КТ", здійснюється перевірка наявних документів, які передаються заново призначеній для цього особі. Про це складається акт приймання-передачі, що затверджується керівником підприємства або його заступником.

На особу, яка на підприємстві була допущена до КТ і звільнилася з роботи, зобов'язання про нерозголошення конфіденційної інформації поширюється ще протягом двох років після звільнення, якщо інший термін не був обумовлений трудовою угодою. При передачі справ до архіву на документи з грифом "КТ" складається окремий опис. Архівне зберігання таких документів здійснюється в опечатаних коробках у приміщенні, куди забороняється несанкціонований доступ. На документи з грифом "КТ", що відібрані для знищення, складається акт. Процес

знищення відбувається у присутності комісії. При цьому робиться все належне, щоб виключити можливість поновлення наявної у цих документах інформації.

Передаючи справи до архіву, складають окремий опис документів, що мають гриф обмеження доступу. У приміщенні архіву такі документи зберігають в опечатаних скриньках. Несанкціонований доступ до них суворо заборонено[11, с.206-208].

Розділ 6.

Інформація в управлінні

ПЛАН

6. 1. Поняття інформації та її функції.
6. 2. Класифікація інформації.
6. 3. Джерела інформації.
6. 4. Суть та основні принципи організації інформаційно-аналітичного процесу.
6. 5. Збір та обробка матеріалу.

6. 1. Інформація та її функції. Роль і значення інформації в роботі секретаря-референта важко переоцінити. Адже ще древні небезпідставно говорили про те, що хто володіє інформацією, той володіє світом. Без сумніву, сьогодні ці слова, як ніколи, звучать актуально. Ніхто не заперечить, що своєчасна, точна, достовірна інформація забезпечує секретареві успіх і авторитет в колективі, повагу в керівництві. Отже, він мусить володіти, принаймні, мінімумом знань про інформацію в управлінні. Подаємо основи теоретичних знань про інформацію, її функції, класифікацію, джерела, суть організації інформаційно-аналітичного процесу за виданням: Кулицький С. П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління [6].

Історично склалось так, що поняття "інформація" асоціювалось зі змістом якогось сигналу, повідомлення, що, в свою чергу, слугував стимулом для певних дій тих чи інших суб'єктів. Інформація — атрибут матеріального світу, без якого неможлива життєдіяльність будь-якої живої істоти, а не лише людини. Відповідно виділяють біологічну інформацію, що функціонує в живій природі, і соціальну, котра функціонує в суспільстві.

Будь-який процес у людському суспільстві нерозривно пов'язаний з прийомом, опрацюванням інформації та управлінням, з тим, як швидко та ефективно це робиться. Як свідчить досвід еволюції живої природи та людського суспільства, чим краща групова організація, тим більше додаткових переваг мають індивіди, об'єднані в ці групи. А функціонування групи, як відомо, передбачає якісно вищий рівень управління, а отже, й інформаційної діяльності порівняно з суто індивідуальною організацією. Адже управління неможливе без збору, обробки, передачі та накопичення інформації.

Інформація — це зміст повідомлення про сукупність явищ і подій, що представляють інтерес для зацікавлених осіб та організацій, підлягають реєстрації та обробці. [6]

Інформацію можна поділити *на структурну* (або зв'язану) та *оперативну* (чи робочу). Структурна (зв'язана) інформація притаманна об'єктам живого та неживого світу природного та штучного походження і представляє собою, так би мовити, "уречевлену" інформацію. Тобто будь-який предмет або процес, що відображається органами відчуття суб'єкта, є джерелом структурної інформації.

Основна **функція** інформації полягає в повідомленні суб'єкту про стан

середовища, в якому проходить його життєдіяльність, у зниженні ступеня невизначеності тієї чи іншої ситуації. У найзагальнішому плані інформацію поділяють на масову та спеціальну. Масова інформація виконує *функцію спілкування*, а спеціальна — *забезпечує процес створення матеріальних і нематеріальних благ*.

Для ефективного управління, яке полягає у здійсненні цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт, що, в свою чергу, передбачає збирання, передачу, обробку та накопичення необхідної інформації, прийняття та реалізацію відповідних рішень, а також контроль за виконанням цих рішень, надзвичайно важливе значення має і ряд інших якісних характеристик інформації, а саме: її *точність, достовірність, повнота, коректність і оперативність*.

Точність інформації — це припустимий рівень її викривлення, що визначається характером завдань, які вирішує той чи інший суб'єкт. В свою чергу, *достовірність* інформації визначається її властивістю відображати реально існуючі об'єкти з необхідною точністю. У цьому плані інформація, оприлюднена наприклад, в пресі, для фінансових органів буде недостовірною. Властивість інформації містити в собі необхідний мінімальний обсяг відомостей для прийняття правильного рішення називається *повнотою* інформації. Як бачимо, точність, достовірність і повнота інформації є однотипними взаємозв'язаними характеристиками.

Надзвичайно важливе значення, з точки зору управління, має така характеристика інформації, як її *оперативність*, тобто актуальність інформації за умов зміни ситуації.

А для того, щоб процес управління чи навіть просто спілкування був продуктивним, інформація повинна однозначно сприйматися всіма споживачами, тобто бути *коректною*.

Разом із якісними існують і кількісні характеристики інформації. Кількість інформації — це міра, що характеризує зменшення ступеня невизначеності ситуації після отримання певного повідомлення. Одиницями виміру кількості інформації є *біти, байти, кілобайти, мегабайти* тощо.

6. 2. Класифікація інформації. Досить ефективний підхід до класифікації інформації базується на законі *єдності протилежностей*. Так, у найзагальнішому плані, залежно від доступності, інформація поділяється на *доступну і недоступну* для певного суб'єкта.

Доступність інформації обумовлена не лише її юридичним статусом, а й фактичними умовами її використання для різних суб'єктів. Для визначення юридичних аспектів вживається поняття "режим доступу", який, згідно із Законом України "Про інформацію", визначається як передбачений правовими нормами порядок одержання, використання, поширення і зберігання інформації. За режимом доступу інформація поділяється на *відкриту* інформацію та інформацію з *обмеженим доступом*. Для визначення останньої вживається ще *закрита*, або *секретна*, тобто така, що з тих чи інших міркувань являє собою таємницю і розповсюдження якої можливе лише за згодою органів, уповноважених контролювати питання, пов'язані з цією інформацією. Інформація з обмеженим доступом, у свою чергу, поділяється на *таємну і конфіденційну*.

До *таємної* належить інформація, що містить відомості, які становлять державну та іншу передбачену законом таємницю, розголошення якої завдає шкоди особі, суспільству і державі. *Конфіденційна* — інформація, що містить відомості, які знаходяться у володінні, користуванні або розпорядженні юридичних та фізичних осіб і поширюється за їхнім бажанням згідно з передбаченими умовами (ст. 30 Закону України "Про інформацію").

Відкрита — інформація, якою дозволено користуватися широкому загалу. Існує певний зв'язок між реальною доступністю інформації та режимом доступу до неї. Він проявляється у праві на інформацію та його реалізації. Адже не всяка відкрита інформація доступна певному суб'єктові і навпаки.

Можливість доступу до інформації для конкретного споживача часто залежить від платних чи безплатних умов її надання. Тому, відповідно до її місця у товарно-грошовому обігу, інформація поділяється на *комерційну та некомерційну*. *Комерційна* інформація поширюється лише за бажанням її власника, в першу чергу на його умовах і переважно як об'єкт купівлі-продажу. При цьому конкретні оцінки власника (відправника) інформації та її споживача (отримувача) можуть різнитись. Виходячи з цілей власника, до категорії комерційної інформації може бути віднесений широкий спектр джерел із найрізноманітнішими умовами доступу: від преси до інформації консультативних фірм. З точки ж зору цілей споживача умовою зарахування інформації до категорії комерційної є отримання ним відповідного прибутку. Тому суспільно-політична преса, що приносить прибуток її видавцям, не розглядається як комерційна інформація її споживачем — звичайним громадянином. Характерною ознакою *некомерційної* інформації є, як правило, безплатний характер її поширення. Хоча й тут можуть бути винятки. Наприклад, безплатне поширення буклетів на виставці не відмінює комерційних цілей її власників-відправників.

За своєю генезою інформація (дані) поділяється на *первинну і вторинну*. *Первинна* — це інформація (дані), зібрана вперше для розв'язання якого-небудь завдання. А *вторинна* — та, яка вже була зібрана раніше для інших цілей. Поширене трактування вторинної інформації як продукту переробки первинних даних висхідного повідомлення. У цьому контексті близьким за змістом є поділ інформації на *оглядову й аналітичну*. Адже остання обов'язково є результатом опрацювання якихось висхідних повідомлень. Взагалі треба підкреслити діалектику абсолютності та відносності понять первинної та вторинної інформації. Критерієм її зарахування до тієї чи іншої категорії виступають потреби конкретного суб'єкта.

За своєю суб'єктною належністю інформація поділяється на внутрішню і зовнішню. Наприклад, інформація, що обертається в межах підприємства, є його *внутрішньою* інформацією. А та, що надходить з оточуючого середовища, — *зовнішньою*.

Розглядаючи класифікацію інформації, не можна не згадати ту, яка наводиться в Законі України "Про інформацію". Виділяються такі види інформації:

- статистична;
- адміністративна;
- масова;
- про діяльність державних органів влади та органів місцевого і

регіонального самоврядування;

- правова;
- про особу;
- довідково-енциклопедичного характеру;
- соціологічна.

Статистична інформація — це офіційна документована державна інформація, що дає кількісну характеристику масових явищ і процесів, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя. *Адміністративна* інформація (дані) — це офіційні документовані дані, що дають кількісну характеристику явищ і процесів, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній, інших сферах життя і збираються, використовуються, поширюються та зберігаються органами державної влади (за винятком органів державної статистики), органами місцевого самоврядування, юридичними особами згідно із законодавством з метою виконання адміністративних обов'язків і завдань, які належать до їх компетенції. *Масова* інформація — це публічно поширювана друкована та аудіовізуальна інформація. Інформація *державних органів та органів місцевого і регіонального самоврядування* — це офіційна документована інформація, яка створюється в процесі поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, органів місцевого та регіонального самоврядування. *Правова* інформація — це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення і боротьбу з ними та їх профілактику тощо. Інформація *про особу* — це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу. Інформація *довідково-енциклопедичного характеру* — це систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя та навколишнє середовище. *Соціологічна* інформація — це документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до суспільних подій та явищ, процесів, фактів.

6. 3. Джерела інформації. Згідно із Законом України "Про інформацію" *"джерелами інформації є передбачені або встановлені Законом носії інформації: документи та інші носії інформації, які являють собою матеріальні об'єкти, що зберігають інформацію, а також повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи"*. У свою чергу, "документ — це передбачена Законом матеріальна форма одержання, зберігання, використання і поширення інформації шляхом фіксації її на папері, магнітній, кіно-, відео-, фотоплівці або на іншому носіїві" (Закон України "Про інформацію"). З поняттями "джерело інформації" та "документ" пов'язаний термін "*носій інформації* (даних)", який в науковій літературі визначається як матеріальний об'єкт, призначений для зберігання даних. Наведені визначення джерел інформації та документів мають ключове значення у випадках, пов'язаних з вирішенням правових аспектів інформаційних відносин. Адже можливість контролю та перевірки змісту повідомлень завдяки їх фіксації на матеріальних носіях або публічності виступів, коли існує ряд свідків, які можуть висловитись із приводу змісту повідомлень, створює необхідні передумови для розв'язання в судовому порядку спірних питань, пов'язаних з обігом інформації.

Таким чином, у системі суб'єктно-об'єктних відносин інформаційної діяльності джерелом інформації є будь-який об'єкт, де нагромаджуються повідомлення, дані, що в подальшому використовуються суб'єктами інформаційних відносин (державними організаціями, посадовими та юридичними особами, громадянами), впливають на їхню поведінку.

Джерела інформації поділяються на **друковані** та **недруковані** або **змішані та електронні**.

До *друкованих* належать: неперіодичні видання, довідково-енциклопедичні, наукові видання, інші видання (брошури, рекламні буклети), періодичні видання.

До *недрукованих* належать: спеціальні рукописні матеріали та науково-технічна документація, реклама, виставки, конференції, консультаційні послуги, статистична інформація, чутки, компромат, приватні бесіди, інші джерела інформації.

До *електронних* належать: радіо, телебачення, телефон, Інтернет тощо.

6. 4. Суть та основні принципи організації інформаційно-аналітичного процесу. Для розуміння суті та механізмів організації інформаційної діяльності у сфері управління різними соціальними системами (підприємствами, установами, громадськими організаціями та ін.) розглянемо ключову ланку цієї форми діяльності — інформаційно-аналітичний процес у сфері підготовки та прийняття управлінських рішень.

Отже, **інформаційно-аналітичний процес** у сфері управління являє собою процес пошуку, збору, переробки та подання інформації у формі, придатній для її використання при прийнятті управлінських рішень.

Треба зазначити, що управлінські рішення, па відміну від рішень, які приймаються, наприклад, у сфері теоретичних, фундаментальних наук, спрямовані на розв'язання *конкретних питань*, як правило, мають чіткі термінові межі й у встановлений період повинні втілюватись у життя. Особливо наочно це проявляється в бізнесі, де термін виконання ділових угод завжди визначений.

Тому продукт, створений у результаті інформаційно-аналітичного процесу повинен бути придатним для використання замовником, корисним для нього вже в момент свого створення. Сам же результат інформаційно-аналітичної діяльності, як правило, матеріалізується у формі будь-якого документа. Із всього наведеного випливають основні принципи організації інформаційно-аналітичного процесу, сформульовані ще кілька десятиріч тому фахівцем зі стратегічної розвідки американським генералом Вашингтоном Плетом: повідомляти *достовірно, своєчасно та ясно*.

Достовірність повідомлення є ключовою ознакою при оцінці будь-якого інформаційного документа, створеного в результаті аналітичної діяльності. Вона забезпечується завдяки правильному поєднанню ряду моментів, що визначають результативність роботи аналітика. Головними серед них є:

- глибоке розуміння дійсності тим, хто аналізує повідомлення;
- правильний відбір фактів, які стосуються об'єкта аналізу;
- виділення на підставі аналізу фактів, основних моментів явищ і процесів, причинно-наслідкових зв'язків.

Як бачимо, вирішальну роль при підготовці достовірних аналітичних

матеріалів має рівень кваліфікації виконавців робіт — *професійні знання, ерудиція, вміння орієнтуватись і робити висновки в нестандартній ситуації* тощо.

Другим основним принципом організації інформаційно-аналітичного процесу є **своєчасна підготовка** документів. Своєчасність отримання інформації багато в чому визначає її цінність для користувача. Значення своєчасного подання інформації особам, які приймають рішення, може бути настільки великим, що заради нього варто навіть дещо поступитися достовірністю повідомлень. Звичайно, йдеться не про суттєву зміну змісту повідомлення, а лише про певне зниження ступеня його точності. Адже, достовірність інформації визначається її здатністю відображати реально існуючі об'єкти з необхідним ступенем точності.

По суті, ситуації, коли доводиться йти на певне зниження ступеня достовірності інформації заради своєчасного її подання, трапляються не настільки рідко, як здається на перший погляд. У цьому контексті варто згадати відомого американського менеджера Лі Якокку, який, підкреслюючи роль фактора часу в бізнесі, стверджував, що заради досягнення конкурентних переваг завжди треба пам'ятати про своєчасність подання інформації для прийняття необхідних рішень і не можна при цьому абсолютизувати значення достовірності інформації. "Після того як переважна частина необхідної інформації вже зібрана, настає момент, коли, ви опиняєтесь під владою дії закону падаючої доходності," — писав він.

Третім основним принципом організації інформаційно-аналітичного процесу є **ясність** викладення матеріалу. Суть реалізації цього принципу полягає в тому, щоб зробити доступними для інших результати роботи аналітика. Адже саме коректне сприйняття інформації робить її переконливою для споживача, а отже, забезпечує успіх справи. Іноді автор забуває про це.

Інформаційно-аналітичний документ має бути *лаконічним, зрозумілим (доступним) і переконливим*.

Загальновідомо, що **лаконічність** — сестра таланту. Коротке повідомлення легше сприймається і краще запам'ятовується, ніж довге. До того ж коротке повідомлення має переваги перед довгим (великим) і з огляду на те, що час на підготовку й прийняття управлінських рішень завжди обмежений.

Інформаційно-аналітичний документ можна зробити зрозумілим, доступнішим для споживача, якщо дотримуватись ряду правил. Перш за все він повинен мати *чітку структуру*. Кожну думку краще висловлювати кількома короткими простими реченнями. Викладати думку бажано *простою* (але не побутовою) мовою, намагаючись, уникати надмірного вживання спеціальних термінів. Не можна забувати, що єдине призначення спеціальних термінів у інформаційно-аналітичній роботі — *точна та коректна передача споживачеві змісту повідомлення*. Якщо ж постає дилема: дотримуватися літературного стилю, дещо знизивши точність і коректність висловлюваної думки, або ж заради досягнення максимальної точності та коректності викладення матеріалу пожертвувати якістю його літературного стилю, то треба віддати перевагу другому варіанту. Тільки так можна зберегти ясність і переконливість інформаційно-аналітичного документа, не поступаючись його достовірністю.

І нарешті, щоб викладене у документі повідомлення було достатньо переконливим, воно має відображати суттєві **причинно-наслідкові** зв'язки у

доступній, зрозумілій для споживача формі. Обов'язковою умовою виконання цього правила є високий рівень кваліфікації аналітика (секретаря), його вміння знаходити необхідні аргументи для доведення своєї точки зору на проблему, що розглядається.

Етапи і порядок підготовки інформаційно-аналітичних документів. "Пастка часу". Для того, щоб на основі наведених принципів підготувати відповідний інформаційно-аналітичний матеріал, треба дотримуватися певного порядку дій, що має поетапний характер. Логіка реалізації цього порядку роботи в цілому описується формулою "від загального — до часткового". Вона дає змогу виконавцю поступово поглиблювати свої знання з проблеми, що досліджується. А це є запорукою якісної підготовки відповідних інформаційно-аналітичних матеріалів.

Перший етап виконання завдання полягає в **загальному знайомстві виконавця з проблемою**, по якій готується документ, та із суміжними питаннями. Складається план роботи із зазначенням строків її виконання, визначаються необхідні джерела інформації. Цей етап, по суті, має організаційний характер і окреслює поле та порядок діяльності для підготовки відповідного документа. Від того, наскільки правильно були розв'язані завдання цього етапу, багато в чому залежить ефективність всієї подальшої роботи.

На другому етапі відбувається визначення **термінів і понять**, які використовуються в роботі і вживатимуться у підготовлених документах. Виконання цих вимог забезпечує коректність сприйняття підготовленої інформації всіма її споживачами. При цьому необхідно відразу визначити терміни й поняття, що мають неоднозначне тлумачення. Треба зазначити, що синонімія притаманна не лише побутовій мові та художнім текстам. На практиці має місце і різне тлумачення спеціальних термінів. Наприклад, термін "інвестиції" може вживатись для позначення капітальних вкладень, тобто інвестицій у капітальні активи, які переносять свою вартість на вироблені товари і послуги за період часу, що перевищує один рік, — технологічне обладнання, транспортні засоби, будівлі, споруди тощо, тобто в значенні реальних інвестицій. Термін "інвестиції" може вживатись і для позначення фінансових інвестицій — вкладень коштів в акції, облігації та інші цінні папери. І нарешті, термін "інвестиції" може вживатись у значенні кредитів. І хоча таке застосування цього поняття неправильне, на практиці, особливо в ЗМІ, включаючи навіть ділові видання, воно має місце. Тому в подальшому виконавець повинен особливу увагу звертати на контекст повідомлень, які він опрацьовує.

Після завершення підготовчої стадії починається **третій етап** практичної діяльності — **збір необхідних фактів**, що передбачає використання різних джерел інформації. Результативність цього етапу залежить від уміння виконавця поєднати своє розуміння проблеми, яка стоїть перед ним, із знанням змістовних характеристик, переваг і недоліків конкретних джерел інформації та власними організаційними здібностями. Останні вкрай важливі й тоді, коли виконавець (секретар) працює в індивідуальному режимі, й тоді, коли він очолює певну групу, яка готує будь-який матеріал. В останньому випадку відповідальний виконавець виступає водночас менеджером відповідної функціональної групи і повинен вміти

організувати роботу своїх підлеглих — спланувати навантаження, розподілити роботу між працівниками, поставити їм завдання тощо. При цьому сам процес збору фактів залежно від ступеня своєї інтенсивності може здійснюватись у двох різних режимах, які отримали у фахівців умовні назви "метод мжички" і "метод грози". Суть першого з них полягає в тому, що інформація постійно накопичується у відповідних розділах баз даних і використовується відповідно до потреб підготовки будь-яких документів. Такий порядок збору фактів застосовується при виконанні стандартних завдань, коли механізм підготовки необхідних документів, як правило, вже добре відпрацьований і запитань, що шукати, у виконавців не виникає. Навпаки, "метод грози" застосовується у нових, нестандартних для виконавців ситуаціях, коли відчувається дефіцит відповідної інформації або ж коли завдання має терміновий характер. Суть цього методу полягає у мобілізації більших, ніж завжди, ресурсів для збору необхідних фактів. При цьому інформація, яку шукають й збирають, може бути для зацікавленого суб'єкта принципово новою за своїм змістовним спрямуванням, що й обумовлює потребу в залученні додаткових ресурсів для її збору та пошуку.

Четвертий етап підготовки інформаційно-аналітичних документів полягає у **тлумаченні фактів** (у широкому розумінні цього поняття, тобто включаючи й їхню оцінку) з метою отримання від їх "переробки" максимуму корисної інформації. Успішність виконання робіт на цьому етапі залежить від професійного рівня, аналітичних здібностей виконавців. Адже завдання цього етапу полягає в тому, щоб на підставі глибокого розуміння дійсності та аналізу фактів, виділити ключові моменти досліджуваних явищ і процесів, основні причинно-наслідкові зв'язки між ними.

На п'ятому етапі на підставі тлумачення фактів **будується робоча гіпотеза**, що являє собою, по суті, **ключовий етап** усього інформаційно-аналітичного процесу. Побудова гіпотези на підставі тлумачення фактів дає змогу:

- зрозуміти суть проблеми, що аналізується;
- глибше проаналізувати причинно-наслідкові зв'язки відповідних явищ і процесів, а також підготувати необхідну основу для прогнозу розвитку досліджуваного об'єкта.

Нерідко опрацьовані факти дають підстави для формулювання кількох робочих гіпотез.

На **шостому етапі** роботи здійснюється перевірка однієї чи кількох висунутих гіпотез. Робляться **висновки**, які виступають засобом перевірки (підтвердження або спростування) гіпотез. Для цього здійснюються відповідні дослідження. У разі необхідності висунуті гіпотези можуть бути синтезовані в узагальненій формі. Таким чином, кінцеві висновки у змістовному плані підбивають підсумки всього інформаційно-аналітичного процесу.

Суть **сьомого етапу** полягає у **викладі напрацьованого матеріалу**. Адже фахівець, який готує відповідні інформаційні та інформаційно-аналітичні документи, повинен не тільки чітко уявляти те, про що він пише, а й уміти викласти свої думки в ясній, зрозумілій для користувачів формі. При цьому обов'язково треба вказати ступінь достовірності кожного твердження. Бо головне завдання цього етапу — настільки коректний виклад матеріалу, щоб його зміст однозначно сприймався

всіма виконавцями та користувачами.

Ще один важливий момент – будь-яка інформація, необхідна для ухвалення управлінських рішень, повинна бути підготовлена протягом певного часу. З цим пов'язана проблема так званої **пастки часу**, її сутність полягає у *невмінні працівників правильно розрахувати час для підготовки достовірного інформаційно-аналітичного матеріалу*. Як засіб подолання означеної "пастки", фахівці рекомендують застосовувати наступні прийоми. Перш за все у загальну схему підготовки відповідної інформації вводиться додатковий — **восьмий етап**. Цей етап немає ніякого змістовного наповнення, а виконує функцію страхування з метою своєчасного виконання завдання. Тому він являє собою певний відрізок часу — *запас*, за рахунок якого у разі потреби може бути збільшено термін виконання інших етапів.

Далі, з урахуванням означеного резервного етапу, проводиться розрахунок потреб у часі на виконання кожного з розглянутих етапів підготовки інформаційно-аналітичних документів. Причому цей розрахунок доцільно проводити у зворотному напрямі, тобто починаючи з останнього етапу. Це пов'язано з тим, що на практиці інформаційно-аналітичної діяльності спостерігається тенденція до надмірних витрат часу для виконання завдань на початкових етапах роботи і, відповідно, проявляється дефіцит часу на її завершальних етапах. У подальшому у процесі роботи здійснюється постійний поточний поетапний контроль за дотриманням складеного графіка виконання завдання. Зекономлений на певному етапі час додається до резервного восьмого етапу, а надмірно витрачений на виконання будь-якого етапу час віднімається від величини означеного резерву. Вміння досягти раціональної хронологічної організації інформаційної діяльності визначається кваліфікацією та досвідом виконавців.

6. 5. Збір та обробка матеріалу. Окремо розглянемо проблему збору та обробки необхідного матеріалу як одну з найважливіших проблем організації інформаційно-аналітичного процесу. Щоб робота була повноцінною, необхідно зібрати максимальну інформацію, яка буде сприяти всебічному розкриттю теми. Перш за все потрібно використати опубліковані письмові джерела інформації - наукові монографії, спеціальні статті, енциклопедії, довідники, спеціальні (галузеві) словники. Необхідно визначити початкове коло таких видань, а потім поступово його розширювати. Не можна обмежуватися лише недавно виданою літературою, корисно також використовувати видання середини ХХст., дореволюційні та іноземні видання. Шукаючи необхідну інформацію, необхідно спочатку створити список термінів-понять, в словникових визначеннях яких може міститися якась цінна інформація, а потім, читаючи ці визначення, потрібно робити необхідні виписки, паспортизуючи їх та вказуючи сторінки видань. Краще розпочати роботу з підручників, монографій з даної сфери знань, так як вони містять більше відомостей з теми, а потім лише доповнювати роботу інформацією з менш джереломістких видань. Способи фіксації та систематизації відомостей, отриманих з цих джерел, - конспектування (реферування), картографування, ксерокопіювання та помітки.

Інші письмові джерела інформації — юридична література, установча

документація, відомчі видання, видання для службового користування, архіви.

Джерелом інформації можуть бути письмові матеріали, отримані від замовника (керівника). Якщо придатність цих матеріалів невелика, краще повідомити про це керівника відразу (особливо якщо він сам вручив ці матеріали), обгрунтувавши причину повернення.

Крім письмових джерел доцільно використовувати й усні (усно-писемні), до яких відносять опитування, інтерв'ю, анкети, тести.

Одним із найбільш надійних джерел інформації є складений власноручно банк даних.

Після збору інформації можна приступити до *обробки* матеріалу.

Первинна обробка матеріалу заснована на попередньому аналізі явища, проблеми і установки їх зв'язків з різними сторонами та явищами суспільної дійсності. *Вторинна* обробка заснована на аналізі основних зібраних матеріалів. Необхідний синтез обох обробок. Намагаючись знайти нові аспекти теми, потрібно розширювати, поглиблювати і по-новому тлумачити відомі всім проблеми.

Крім того, важливо встановити зв'язки між окремими частинами одного і того ж явища, їх взаємозалежність, теоретичне і практичне значення цих зв'язків. Виявлення великої кількості різних аспектів одного явища, їх взаємозв'язків — запорука різностороннього, всебічного висвітлення теми чи проблеми.

Наступний етап обробки — *класифікація*, тобто розподіл, логічна систематизація явищ за класами, розрядами, групами, типами на основі їх подібних і різних ознак. В роботі ця класифікація відтвориться у вигляді позицій, рубрик, підрубрик, пунктів і підпунктів.

При складанні класифікації потрібно дотримуватися наукових, логічних правил систематизації, *частково єдиного* принципу поділу. Згідно цього принципу декілька однорідних понять обов'язково повинні бути об'єднані в одне, близьке для них родове поняття і розглядатися як його види, різновиди.

Логічність класифікації необхідно поєднувати з її практичними зручностями, тобто вона повинна достатньо легко сприйматися на слух.

Вироблення *авторської позиції*, тобто головної основоположної ідеї, - це визначення провідного орієнтира для всіх інших положень, роздумів, оцінок. Можна прийняти чужу концепцію за свою (прямо заявивши про це), попередньо ретельні проаналізувавши її і не знайшовши в ній суттєвих недоліків. Можна прийняти відому концепцію за основу, трохи змінивши її (теж заявивши про це). Якщо існуючі концепції не задовольняють, необхідно виробити власну концепцію. Означена концепція повинна прослідковуватися у всій роботі. Вироблена концепція допоможе при написанні роботи, обгрунтує її логіку.

Далі передбачаються *констатуючі, аналітичні компоненти змісту, власні оцінки і рекомендації*. Слід дотримуватись принципу їх оптимального розміщення та поєднання в даній роботі, з урахуванням жанру і теми, а також інших обставин.

Перш ніж оцінювати, рекомендувати, потрібно щось констатувати, тобто встановити факт, наявність чого-небудь і повідомити про це. Констатація факту повинна складатися із одного або декількох речень.

Аналітичні компоненти змісту - це спостереження та роздуми, засновані на логічному аналізі та синтезі. Тут буде доречним поділ об'єкта на частини та

визначення їх значимості; встановлення зв'язків з іншими явищами; порівняння з іншими явищами; протиставлення явищ; підведення слів-термінів, які позначають явище, до якогось родового поняття; узагальнення різних явищ; визначення ознак явищ; формування поняття про них.

Оціночні змістові компоненти - це судження про важливість явища, його переваги та недоліки, труднощі, особливості, можливості практичного використання, ступені перспективності.

Рекомендуючі змістові компоненти - це висновки та судження, які містять в собі поради, побажання, а також вимоги по здійсненню чого-небудь, що підлягало аналізу та отримало оцінку.

Діловий текст. Його редагування та виправлення

ПЛАН

- 7. 1. Особливості офіційно-ділового стилю документів.
- 7. 2. Діловий текст та його складові частини.
- 7. 3. Редагування документів.
- 7.4. Виправлення тексту та технічні прийоми виправлень.

7. 1. Особливості офіційно-ділового стилю документів. Офіційно – діловий стиль визначають такі особливості:

1. Точність, послідовність і лаконічність викладу фактів, гранична чіткість у висловленні. Діловий стиль позбавлений образності, емоційності та індивідуальних авторських рис.

2. Наявність мовних зворотів, певна стандартизація початків і закінчень документів. Це так звані кліше - усталені словесні формули, закріплені за певною ситуацією і сприймаються як звичайний, обов'язковий компонент. Наявність стандартних висловів полегшує, скорочує процес укладання текстів, приводить до однотипності засобів в однакових ситуаціях.

Кліше — це мовні конструкції, яким властиві постійний склад компонентів, їх порядок та усталене звучання.

Розрізняють прості, ускладнені та складні кліше.

Прості кліше — це мовні конструкції, що складаються з двох слів: *згідно з, відповідно до, вжити заходів, оголосити подяку, винести догану, брати участь тощо.*

Ускладнені — що мають більше двох слів: *брати до уваги, згідно з оригіналом, брати активну участь, вжити суворих заходів, винести суворо догану тощо.*

Складні — мають у своїй структурі два простих кліше, які поєднані в один блок: *відділ боротьби з організованою злочинністю, контроль за виконанням наказу залишаю за собою, наказ оголосити особовому складу академії тощо.*

3. Наявність реквізитів, які мають певну черговість. У різних видах ділових паперів склад реквізитів неоднаковий, він залежить від змісту документа, його призначення, способу обробки. Закріплення за реквізитами постійного місця робить документи зручними для зорового сприйняття, спрощує їх опрацювання.

4. Логічність і аргументованість викладу. Ця риса ділової мови передбачає відображення правильного стану речей, послідовність та об'єктивність фактів і оцінок, нейтральність тону.

5. Відсутність індивідуальних рис стилю. На відміну від інших сфер діяльності учасники ділового спілкування здебільшого виступають у ролі представників певних організацій, закладів і виражають їхні інтереси — тобто є носіями певних функцій. У зв'язку з цим прояви індивідуальності в діловій мові вважаються відступами від норми, нетиповими для стилю взагалі.

6. Лексика здебільшого нейтральна, вживається в прямому значенні. Залежно від того, яку саме галузь суспільного життя обслуговує офіційно діловий стиль, він може містити суспільно-політичну, суспільно-виробничу, юридичну, наукову лексику тощо [11, с. 131-132].

7. 2. Діловий текст та його складові частини. *Текст*, як головний елемент будь-якого документа, має чітко й переконливо відбивати причину й мету його написання, розкривати суть конкретної справи, містити докази, висновки.

Як факт мовлення текст являє собою окремий індивідуальний (або колективний) твір, продукт мовлення. За логіко-психологічними ознаками текст становить одиницю, яка виражає судження. З інформаційного погляду текст є цілісним і зв'язним повідомленням, складеним для передачі та збереження інформації.

Проблеми відтворення специфіки ділового тексту безпосередньо пов'язані з вибором способів, прийомів передачі компонента одиниць різних рівнів мови — ділової, термінологічної лексики, словотворчих засобів, синтаксичних структур тощо. Основними рисами тексту ділових документів є:

- нейтральний тон викладу змісту лише у прямому значенні;
- точність та ясність повинні поєднуватися з лаконічністю, стислістю та послідовністю викладу фактів;
- документальність (кожний папір повинен мати характер документа), наявність реквізитів, котрі мають свою черговість, що дозволяє довго зберігати традиційні стабільні форми;
- наявність усталених одноманітних мовних зворотів, висока стандартизація вислову;
- суворе регламентація тексту.

Специфіка офіційно-ділового листування полягає в тому, що незалежно від того, хто є безпосереднім укладачем документа й кому безпосередньо його адресовано, офіційним автором та адресатом документа майже завжди є організація в цілому.

На думку вчених, визначальна функція тексту — бути засобом соціальної комунікації в усіх сферах суспільного життя. Від умілого, грамотного, логічно послідовного викладу матеріалу залежить культура писемного ділового мовлення.

Саме текст і фактична реалізація його — це та проблема вироблення культури письма, розв'язання якої передбачає знання законів логічного й лексичного сполучення слів, уміння користуватися словесними формулами, розрізняти стильові особливості текстів, добирати до них відповідний мовний матеріал.

Текст повинен мати такі комунікативні якості: *стислість, послідовність викладу матеріалу, лаконічність, смислову точність, логічність, об'єктивність, простоту, виразність мови і стилю, влучність думки* тощо. Вони знаходять своє вираження в мовних конструкціях і словесних формулах текстів різного рівня стандартизації (звіт, діловий лист, акт, договір, наказ тощо), у логічних елементах[11].

Основні елементи тексту документа. Підготовка текстової частини документа — одна з найважливіших операцій, що визначає культуру документування. *Текст* (лат. *textum* — тканина, зв'язок, побудова) — висловлювання, що складається з певної кількості речень, має структурну і змістову завершеність. До ознак тексту відносяться: визначена кількість речень та наявність теми і основної думки; послідовність та завершеність викладу; граматичний і змістовий зв'язок між реченнями.

Текст документа складається з логічних елементів: вступу, доказу та закінчення.

Вступ готує адресата до сприймання теми (подається історія питання, зазначається привід, що став підставою створення документа і тому подібне). У *доказі* викладається суть питання (докази, міркування, пояснення, які можуть супроводжуватися цифрами, розрахунками, посиланнями на законодавчі акти, інші аргументи). У *закінченні* формулюється мета, заради якої складено документ. Воно може бути як активним, так і пасивним. Активне закінчення точно зазначає, яку дію мусить виконати адресат, пасивне — інформує його про якийсь факт, обставину тощо.

Ділове текстотворення має необмежені можливості для реалізації мовленнєвої культури в різних ситуаціях, для аналізу мовних засобів (лексичних, граматичних, стилістичних), для формування умінь і навичок мовленнєвої діяльності, оскільки:

- тексти документів містять повідомлення про факти, явища суспільного життя: оцінку ділових і моральних якостей фахівців різних галузей народного господарства; звіти, інформацію про роботу; конкретні, реальні пропозиції;

- тексти документів уможливають спостереження різноманітних засобів мовлення, відповідність їх цілям, умовам ситуації; аналіз структури мовлення з урахуванням його комунікативних якостей; виявлення функцій мовлення (комунікативної, волюнтативної тощо), створюючи на їхній основі лексико-тематичні групи;

- тексти документів дають змогу формувати оцінне ставлення, критичну чи позитивну думку щодо мовного оформлення тексту; додержання основних правил його складання; виконувати лінгвістичний аналіз, орієнтуючись на види документів, структуру тексту, його семантику; свідомо оволодівати змістом тексту залежно від спеціальності, фаху тощо;

- тексти документів спрямовані на формування практичних умінь і навичок їх оформлення; на компонування його логічних частин; на вироблення умінь професійно грамотно оцінювати комунікативні можливості текстів документів, з якими працюватиме майбутній фахівець у певній сфері виробничої діяльності. [11, с. 133-134]

Рубрикація тексту. Рубрикацією називається членування тексту на складові частини, графічне відокремлення однієї частини від другої, а також використання заголовків, нумерації та ін. Рубрикація є зовнішнім виразом композиційної побудови тексту. Ступінь складності рубрикації залежить від змісту - його об'єму, тематики і призначення.

Найпростішою рубрикою є **абзац** - відступ вправо на початку першого рядка кожної частини тексту. Інакше кажучи, абзац означає частину тексту між двома відступами.

Абзац служить показником переходу від однієї думки (теми) до іншої. Розподіл тексту за абзацами дозволяє адресату робити невеликі зупинки і дає можливість зосередитися на прочитаному.

Абзац може складатися з одного речення, якщо цьому реченню надається особливе значення. Абзац може охоплювати і ряд речень, як зав'язані в одну складну думку. Однак абзац завжди розкриває внутрішньо закінчену смислову одиницю.

Абзацне членування тексту нерідко поєднується з **нумерацією** - числовим, а також буквенним позначенням послідовно розташованих частин тексту. Нумерація підкреслює необхідність самостійного розгляду кожного пронумерованого елемента перерахунку. Нумерація використовується для кількісного позначення сторінок об'ємного тексту та може розташовуватися на одній сторінці.

В даний час використовуються *дві системи* нумерації. Перша - традиційна, побудована на використанні знаків різних типів - арабських і римських чисел, прописних літер, які поєднуються з абзацними відступами. Вона застосовується при перерахунку тез, пунктів, правил. Друга використовує тільки арабські числа, розташовані в певній послідовності.

При цьому вибір того чи іншого варіанту нумерації залежить від змісту тексту, його об'єму, складу, композиційної побудови. В найпростіших випадках використовуються тільки однотипні знаки - арабські чи рядкові літери. Тексти складної побудови вимагають застосовувати комбіновані способи абзацного членування і нумерування. При використанні знаків різних типів система цифрового і буквенного позначення повинна будуватися за висхідною лінією: А...Б...В...Г... ; I...II...III...IV... і т. д.

Римськими числами (заголовні літери використовуються рідко) позначаються інформаційно великі частини перерахунку, які розбиваються на підрозділи, що, в свою чергу, позначаються арабськими числами і т.ін. Більш великі порівняно з абзацами рубрики можуть отримувати і словесні найменування - параграф, глава, розділ, які також нумеруються.

При рубрикуванні слід пам'ятати:

1. Рубрики можуть нумеруватися тільки в тому випадку, якщо в тексті присутні бодай два однорідних елементи перерахунку.
2. Однотипні засоби нумерації (слова, цифри, літери) можуть застосовуватися лише до однотипних частин.
3. Комбіновані способи нумерації вимагають суворого дотримання правил пунктуації.

В сучасному діловодстві все частіше застосовується цифрова система рубрикації, при якій:

1. Кожна складова частина тексту, яка відповідає діленню, отримує свій номер. Нумери проставляються тільки арабськими числами, після кожного числа ставиться крапка;
2. Номер кожної складової частини містить всі номери відповідних складових частин більш високих ступенів ділення.

Наприклад, текст складається з трьох розділів: 1, 2, 3. Кожен з розділів ділиться на глави. Глави першого розділу матимуть позначки, які складаються з двох чисел - 1.1., 1.2., 1.3. і т. д. Другий розділ, відповідно, матиме позначки: 2.1., 2.2., 2.3. Глави можуть ділитися на параграфи. Параграф першої глави матиме такий вигляд: 1.1.1. Так само позначаються і наступні глави - в порядку зростання. Використання цієї системи нумерації дозволяє не використовувати слова "частина", "розділ", "глава".

Важливими засобами рубрикації є **заголовки та підзаголовки**.

Заголовок завжди є структурним елементом тексту. Він дозволяє в короткій

(стислій) формі відобразити тематику документа, а нерідко і його головну ідею.

Заголовок повинен чітко відповідати тексту бути логічно повноцінним і досить коротким.

Підзаголовок використовується тільки тоді, коли текст складної будови і мусить не тільки членуватися з використанням чисел, а й вимагає інформативної прив'язки у вигляді речення. Підзаголовок доповнює заголовок, конкретизує, роз'яснює його при членуванні складного тексту. Так під одним заголовком можуть бути два і більше підзаголовків. Кількість підзаголовків залежить від складності, об'єму тексту і питань (проблем), які в документі розглядаються.

Важливим технічним прийомом є **нумерація** сторінок тексту. Якщо текст оформлений на кількох сторінках, то кожна сторінка його, окрім першої, повинна бути пронумерована. На титульній сторінці її номер не позначається, але рахується. Якщо документ містить титульну сторінку і зміст, то на перших двох сторінках теж не проставляється. Але рахується так само. Порядковий номер сторінки проставляється в одному місці арабськими числами: 2, 3 і т.д. Спосіб проставлення сторінки може бути центровим або кутовим. Якщо вибраний центровий спосіб, то сторінка проставляється по центру аркуша паперу з урахуванням лівого і верхнього полів. Якщо ж вибраний кутовий спосіб, то сторінка проставляється у правому кутику верхнього поля, з однаковим відступом від краю сторінки вліво і зверху до числа не менше 10 мм. Слово "сторінка" не пишеться [1, с. 38-39].

Оформлення титульної сторінки. Тексти з великим об'ємом інформації, які мають вигляд самостійної роботи типу реферату, монографії, дослідження (дисертації), повинні мати титульну сторінку. На титулці проставляється конкретна інформація, яка відповідає змісту, вказує на виконавця документа (роботи), дату створення (видання), місце видання і, подеколи, має прив'язку до організації (підприємства) чи структурного підрозділу (автор документа), де дана робота фіксувалася.

Зміст має вигляд короткого заголовка (назви) і пишеться великими (прописними) буквами. Розташовується посередині аркуша паперу. В деяких випадках, коли заголовок невеликий (в об'ємі 40 знаків), може писатися через розрядку (пробіл).

Виконавець документа (укладач) позначається під заголовком. Вказується його офіційний або науковий статус з перерахуванням посади, вченого звання (якщо вони є). Повністю пишуться прізвище, ім'я, по батькові.

Якщо виконавців (укладачів) кілька, то вони проставляються один під одним в алфавітному порядку або за службовим ранжиrom, згідно з тими посадами, які вони обіймають, чи вчених ступенів.

Автор документа (повна назва організації, де документ створювався) пишеться одразу від верхнього поля центровим способом.

Місце видання позначається як географічний пункт, на території якого проживає автор документа. Пишеться внизу сторінки, з урахуванням нижнього поля. Часто вказується і назва видавництва, якщо вона є.

Дата документа на титульній сторінці має позначку тільки календарного року, який пишеться арабськими числами, без будь-яких інших графічних деталей типу лапок, дужок, рисок, крапок. Наприклад: 2007.

Всі реквізити титульної сторінки повинні відділятися один від одного певними інтервалами.[Блощинська].

Способи виділення тексту в документах. Для підсилення значення, для акцентування тієї чи іншої частини тексту в документах використовуються певні прийоми (способи) виділення інформаційного матеріалу. Виділення тексту в документі звертає увагу читача на ту інформацію, яка може, на думку автора, нести смислове навантаження. Окрім того, виділення тексту або його частини має і естетичне значення.

Може бути виділене одне або кілька слів, але не більше одного речення.

Спосіб **перший** - підкреслення частини тексту суцільною або пунктирною лінією. Такий спосіб найчастіше допускається в підзаголовках. Наприклад: "ТЕХНОЛОГІЯ ОБРОБКИ І ІСТОРІЯ. Відображення і дисперсія світла", де перше речення - заголовок, а підкреслене друге речення - підзаголовок.

Спосіб **другий** - написання літер жирним шрифтом або курсивом. Сучасні технічні засоби (насамперед, персональний комп'ютер) дозволяють вибрати будь-який інший тип шрифту, відмінний від основного. Наприклад: "Велике значення для розвитку держави має міцна **фінансова система**", або "Велике значення для розвитку держави має міцна *фінансова система*".

Спосіб **третій** - написання через розрядку (пробіл), яке виглядає як рівномірні пропуски між літерами тексту. Найчастіше так виділяють заголовок (назву) і подекуди - одне чи два слова. Наприклад: "В призматичних приладах інтервали *х в и л ь* зменшуються..."

Спосіб **четвертий** допускає, в окремих випадках, виділення слів з акцентом чи пафосом в текстах великими буквами. Наприклад: "На зламі століть **УКРАЇНА** зайняла відповідне місце на карті світу..."

Спосіб **п'ятий** передбачає застосування в тексті іншого кольору шрифту. Як правило, текст має чорний колір шрифту. За допомогою кольорової фарби для принтера можна виділити слово або частину тексту іншим кольором.

Можна комбінувати деякі способи, поєднувати їх, але не всі. Можна поєднати розрядку з жирним шрифтом. Наприклад: "**в с ь о г о**". Дозволяється поєднувати використання іншого шрифту з підкресленням. Наприклад: ".. .сума *пільгових* виплат..."

Не бажано поєднувати в тексті виділення іншим кольором разом з розрядкою чи підкресленням. Це ж стосується і поєднання жирного шрифту з розрядкою і підкресленням. Перенасичення графічно-технічними виділеннями в тексті недопустиме. На одній сторінці можна виділити від одного до трьох слів або одне речення.[1].

Додаткові відомості в текстах службових документів. В деяких видах документів зустрічаються доповнення до основного тексту. Доповнення можуть мати вигляд *приміток, виносок, додатків*.

Примітка - доповнює пояснення до частини тексту. Примітка оформляється тільки на тій сторінці, де в тексті є вказівка про неї. Вказівка про примітку позначається арабськими літерами. В тексті може бути одна і більше приміток. Примітку розташовують після основного тексту, з урахуванням нижнього поля. Переносити примітку на іншу сторінку не дозволяється.

Примітка пишеться одразу від краю лівого поля словом «Примітка». Якщо примітка в тексті одна, то в кінці даного слова ставиться крапка. Якщо ж приміток кілька, тоді слово "примітка" пишеться у множині і біля нього ставиться двокрапка. При певній кількості приміток їх нумерують і розташовують одна під одною в порядку послідовності їх появи в тексті документа.

Бажано так компоувати текст, щоб приміток було якомога менше. Перенасичення тексту примітками нівелює роботу з документом, ускладнює сам текст під час прочитання і розуміння його.

Існує другий різновид доповнень - *виноска*.

Виноска - це доповнення до слова, фрази, речення. Виноска оформляється в кінці тексту (так як і примітка), з урахуванням нижнього поля. Виноска позначається зірочкою (*). Виносок може бути кілька, якщо постала необхідність щось прокоментувати. Виноски розташовуються тільки в межах однієї сторінки, на іншу сторінку їх переносити не слід. На одній сторінці повинно бути не більше трьох виносков.

Виноски друкують незалежно від того, який обсяг основного тексту, але так, щоб останній рядок останньої виноски знаходився на рівні нижнього поля. Основний текст відділяють від виноски прямою лінією довжиною від лівого поля 15-20 ударів клавішею-пробілом. Після лінії роблять відступ до тексту виноски в 2 інтервали. Знаки виноски друкують від лівого поля з абзацу. Текст виноски друкують меншим шрифтом. Якщо виносков кілька, то відстань між ними становить 2 інтервали.

Доповнення до тексту можуть мати вигляд **додатка** — самостійного реквізиту за № 22. Якщо документ має додатки, то вони оформляються таким чином:

Додаток: на 10 арк. у 2 прим.

Коли додатків - доповнень до основного тексту багато, вони мають свою власну нумерацію і в порядку послідовності їх розташовують в документі після основного тексту. Такі додатки можуть мати власний титульний лист. На титульному листі додатків пишеться центровим способом без всіляких позначок слово **Додатки**. Такі додатки часто зустрічаються в документах науково-технічного, дослідницького та звітнього характеру. В такому випадку текст додатків друкують, як і основний, через 1,5 інтервала. Інформація про наявність додатка в тексті зазначається у змісті з посиланням на порядковий номер сторінок [1, с. 40-45].

Правила підготовки тексту документа. На завершення, подаємо загальні вимоги до створення текстів документів, основні правила, які забезпечують реалізацію комунікативних якостей ділового мовлення, додержання лексичних, граматичних та стилістичних норм.

Отже, готуючи текст документа, варто дотримуватися таких правил:

1. Писати простими реченнями, щоб полегшити сприймання документа.
2. Вживати стійкі (трафаретні) словосполучення, що виражають стандартні аспекти змісту. Наприклад:

згідно з Вашим проханням ...

відповідно до Постанови Кабінету Міністрів ...

у порядку обміну досвідом ...

Такі стандартні вирази полегшують сприймання документа, а також процес його складання, скорочуючи час на пошуки формулювань.

3. Вживати прямий порядок слів у реченні (підмет передує присудкові) у тому випадку, коли логічний наголос падає на об'єкт дії. Зворотний порядок слів уживається, якщо логічний наголос падає на саму дію.

4. Для точності і ясності висловлювання у простих реченнях уживати прямий порядок розташування членів речення.

5. Складнопідрядні речення вживати для висловлення причинно-наслідкових зв'язків. Будуючи ці речення, слід пам'ятати, що найуживанішими є складні речення зі сполучниками: *що, якщо, за умови, щоб, де як, внаслідок того, що*.

Складнопідрядні речення, поєднуючи прохання й причини, що спонукали звернутися з проханням, відмову й переконливу її аргументацію в межах єдиної конструкції, надають більшої переконливості проханню й пом'якшують враження від відмови.

6. Місце підрядного речення залежить від того, до якого члена головного речення воно відноситься. Якщо підрядне речення пояснює лише одне слово головного, воно, як правило, іде слідом за ним.

Якщо підрядне речення належить до групи присудка у головному або до всього головного речення, воно ставиться або перед головним (коли акцент робиться на обставинах виконання дій), або після головного (коли пояснюється основна ідея складного речення).

Наприклад: *«З огляду на те, що проект рішення було попередньо погоджено, нарада тривала менше ніж годину»* або: *«Нарада тривала менше ніж годину, з огляду на те, що ...»*

7. З метою скорочення тексту можна вживати дієприслівникові звороти, за допомогою яких формулювати причини, що викликали прийняття того чи іншого управлінського рішення. Дієприслівниковий зворот починає, а не завершує фразу.

Наприклад: *«Враховуючи... Вважаючи... Беручи до уваги... Керуючись... Розглянувши поданий на затвердження проект документа...»*

8. Замінювати займенники іменниками.

Не вживати емоційних виразів та не показувати суб'єктивного ставлення до викладеного. Тон службового документа нейтральний.

9. Слід пам'ятати, що автором управлінського документа є юридична особа, через що текст викладається від третьої особи.

Наприклад: *«Колегія ухвалила. Ректорат затвердив»*.

10. У розпорядчих документах застосовувати мовні конструкції наказового характеру: *наказую* (у наказі), *пропоную* (у вказівках).

11. Вставні слова на початку речення сприяють точності і ясності висловлення (напр.: *на наш погляд, на нашу думку, безперечно, безумовно, без сумніву, на жаль, перше, отже, звичайно, до речі*).

12. Не прийнято вживати особові займенники замість іменників (напр., *вона* замість *дирекція*, *він* замість *прізвища й імені* тощо).

13. Назву документа писати з нового рядка, з великої літери, крапка після назви відсутня (за вимогами Єдиного державного стандарту).

14. Деякі реквізити документів (слова «Порядок денний», «Слухали», «Виступили», «Ухвалили», «Затверджую», «Погоджено», «Видати» та деякі інші резолютивні слова) пишуть з великої літери і друкують великими буквами. Друкується документ через 2 міжрядкові інтервали, ліве поле — 2,5—3 см, праве — до 1 см.

15. Слід дотримуватися естетики розміщення слів, абзаців, правильних переносів. Не допускати переносів у назвах документів, прізвищах.

16. Дату після документа проставляють зліва, арабськими цифрами, у стандартизованих документах — зліва вгорі, на штампі, або після назви документа. Далі, внизу, в цьому ж рядку, де записано дату, ставлять свій підпис точніше, розпис), ще далі, в дужках, — ініціали й прізвище адресанта (-ів).[11].

7. 3. Редагування документів. Слово "редагування" походить з латинської мови і означає "приведений до порядку". *Редагування* - це аналіз, перевірка, спрямована на виправлення тексту, призначеного для опублікування або для безпосереднього використання його як документа.

Редагування - складний творчий процес. Основна мета редагування - ліквідація мовних помилок. Окрім того, в процесі редагування встановлюється відповідність тексту зокрема і документа загалом різним вимогам: перевіряється фактичний матеріал, оцінюється композиційна будова документа, вдосконалюються його мова і стиль викладу.

Редагування службових документів можливе тільки при високому рівні володіння літературною мовою, навичками та прийомами роботи з документами. Сучасній діловій людині знання щодо правки документів різного призначення та видів вкрай необхідні.

Службова документація охоплює всі сторони життя і діяльності людей, а тому якість службового документа безпосередньо впливає на характер і результати цієї діяльності.

Основа редагування - робота з текстом. Текст повинен будуватися на основі певного, послідовного і доказового мислення. При редагуванні текстів застосовують основні логічні закони.

Закон тотожності. В межах цього закону предмет думки одного міркування, одного доказу, однієї теорії повинен залишатися незмінним. Закон тотожності вимагає, щоб у процесі міркування одне знання про предмет не підмінялося на інше. Якщо ця вимога порушується, то руйнуються логічні зв'язки.

Закон тотожності має практичне значення. Так, починаючи обговорювати якийсь предмет, необхідно бути впевненим, що обидві сторони вкладають в нього один і той же зміст. Якщо співбесідники не сходяться в розумінні термінів і по-різному трактують їх, обговорення стає беззмістовним. Закон тотожності спрямований і на тих осіб, які досить нечітко і неконкретне ведуть мову про якийсь факт чи ситуацію.

В практиці ділового спілкування це часто зустрічається: повідомляється про щось, але ведеться мова про інше (побічне). Так, великої помилки припускаються ті, хто описуючи один важливий факт, переходить на деталі, забуваючи про суть і мету предмета. Наприклад, подекуди на службових нарадах, засіданнях доповідач, повідомляючи про мету свого виступу, відступає від конкретики і починає

говорити про сторонні речі. Мета в такому випадку не досягнута і час втрачений марно.

Закон протиріччя. Згідно з цим законом не можуть бути однаково вірними (істинними) обидва висловлювання (повідомлення), одне з яких що-небудь стверджує, а друге - заперечує в той же час. Наприклад, описуючи в звіті фінансово-виробничий стан за попередній календарний рік, автор повідомляє, що "організація досягла найвищих показників у цьому році. Не менш високих показників було досягнуто і в минулому році". В цьому випадку перше твердження заперечується наступним. Це - нонсенс, який завдає шкоди не тільки авторитету автора документа, а й самій організації, якщо документ призначений для виходу за її межі. Слід відмітити, що закон протиріччя не дає теоретичної відповіді на питання, яке з суджень вірне. Достовірність вивіряється тільки практикою.

Закон виключення третього. Основний зміст цього закону логіки полягає в наступному: якщо є два судження, які суперечать одне одному, то одне з суджень обов'язково вірне, а друге - невірне. Отже, між ними не може бути середини - третього судження. Наприклад, в тексті документа може бути повідомлено, що "організація виконала план повністю, але недовиконаною залишилася ланка роботи...".

Закон достатньої підстави. Цей закон формулюється так: для того, щоб визнати судження про предмет істинним, повинні бути вказані достатні підстави для цього. Не досить тільки стверджувати що-небудь, необхідно думку (точку зору) обґрунтувати. Інакше кажучи, підтвердити її фактами, інакше висловлювання залишиться голослівним.

При редагуванні службових документів необхідно знати основні вимоги, обов'язкові для пред'явлення доказів.

Доказ (доказовість) - це логічна дія, в процесі якої істинність положення обґрунтовується судженнями безумовно істинними.

Таким чином, судження базується на *тезисах та аргументах*.

Тезиси - положення, які доводяться.

Аргументи - судження, які повинні довести тезиси.

Наприклад: "Умови, за яких колектив не виконав планових зобов'язань, були важкими (тезис) через недопостачання сировини та тривале відключення електроенергії (аргументи)".

Вимоги до доказів (аргументів):

- тезис і аргумент повинні бути чіткими та ясними в формулюванні;
- в ході доказу тезис повинен бути незмінним, тобто доводити слід щось одне, а не перескакувати на інший предмет;
- тезис і аргумент не повинні суперечити один одному;
- як аргументи повинні застосовуватися судження, положення, які не викликають сумнівів, тобто їх слід перевіряти практикою;
- доказ (аргумент) повинен бути цілком достатнім для підтвердження тезису [1, с.165-166].

Етапи роботи над службовим документом. Робота над текстом самого автора або іншого службовця розпочинається з вичитки в цілому. При першому прочитанні не рекомендується вносити виправлення одразу. Можна зробити

помітки на сторінках або в самому тексті олівцем. Якщо текст складний, то бажано робити помітки на окремих аркушах паперу, які потім скріплювачем підшивають до редагованого документа.

Перед тим, як розпочати виправлення, слід продумати і з'ясувати в цілому всю послідовність роботи. При цьому треба звернути увагу на те, які можуть знадобитися додаткові відомості, що слід підібрати з інформативних даних, які види виправлень можуть бути використані.

Перший етап - уважне ознайомлення з текстом. При цьому перевіряється весь фактичний матеріал і звертається увага на те, чи його досить або забагато. В процесі роботи на цьому етапі ретельно перевіряються всі джерела, цитати, бібліографічні дані. Свої зауваження, якщо вони виникли під час роботи над текстом, редактор повинен погодити з автором документа.

Другий етап передбачає безпосереднє виправлення документа. При цьому особа, яка займається редагуванням, сама вирішує, який план робіт на цьому етапі буде найкращим. В процесі одночасно вирішується і питання мовного стилю. Для полегшення роботи використовуються вже готові замітки, зроблені під час першого прочитання тексту.

Необхідною умовою професійної роботи на цьому етапі є використання коректурних знаків.

Третій етап - готовий матеріал друкується, а один з варіантів тексту подається автору.[1, с. 167].

7.4. Виправлення тексту та технічні прийоми виправлень. Виправлення тексту, який підлягає редагуванню, здійснюється в кілька прийомів.

1. **Виправлення-вичитка** - порівняння передрукованого тексту з відредагованим, вивіреним варіантом, прийнятим як зразок.

Тут часто зустрічаються неточності та помилки, допущені друкарками. В цьому випадку слід знову перечитати текст. Виправлення робляться вже безпосередньо в самому тексті чорнилом. При розмноженні тексту машинописним способом вчитується кожен примірник. В ряді випадків кожен примірник завіряється окремо.

2. **Виправлення-скорочення** - викидання з тексту довгих та заплутаних речень, малосуттєвого матеріалу.

Цей прийом виправлення тексту застосовується:

а) в текстах, які носять загальний характер, перенасичені неаргументованими посиланнями, цитатами;

б) в текстах, перенасиченими однотипними прикладами, цифрами;

в) для спрощення складних синтаксичних конструкцій (недаремно в інструкціях з діловодства говориться про лаконічність викладу інформації, при якому аналіз і обґрунтування з питання не повинні перевищувати 4-5 сторінок);

3. **Виправлення-переробка** - застосовується в тих випадках, коли автор погано володіє літературною мовою. Цей прийом дозволяє зберегти фактичний матеріал, надати документу літературного стилю. Службовець, який займається діловодством, повинен вміти надати допомогу при написанні документів різного характеру, впорядкувати інформацію належним чином.

4. **Виправлення-обробка** - комплексний вид виправлень. Він містить:

- аналіз та остаточний відбір фактичного матеріалу;
- оцінку та покращення композиції рукопису;
- мовне виправлення тексту;
- перевірку правильності зовнішнього оформлення.

В процесі виправлення-обробки рецензент не повинен підміняти собою автора. *Всі виправлення повинні узгоджуватися з автором!*

В процесі редагування важливе значення мають аналіз та перевірка фактичного матеріалу.

Факти - основа змісту кожного документа, до них ставляться особливі вимоги. *По-перше*, достовірність даних повинна бути абсолютною, тобто всі дані повинні бути перевірені і відповідати темі (питанню). Автор може помилитися відносно прізвищ, чисел, хронологічних дат, джерел походження інформації, назви міст - тут ділознавець повинен звірити фактаж з енциклопедій, довідників, словників та інших інформаційних джерел.

Окрім того, помилки можуть бути допущені різними особами та технічними пристроями (друкаркою, неправильно запрограмованою машиною, протоколістом та ін.).

По-друге, повнота відомостей повинна бути достатньою для висвітлення питання, проблеми, об'єктивного їх вирішення. Повнота відомостей особливо важлива, якщо документ призначений для чисто практичного завдання, яке має господарське чи політичне значення. В першу чергу це стосується актів, доповідних записок, протоколів, звітів, контрактів та ін. Однак, зайві деталі теж є недоліком.

По-третьє, важлива і актуальність відомостей. Важко спиратися на такі факти, які не будуть важливими в даний момент, в даний ситуації. Особливо це стосується документування скарг населення (службових осіб), які містять негативні характеристики діяльності певних структур або висвітлюють злободенні факти. Відповіді на скарги в такому випадку завжди повинні бути вичерпні та конкретні.

В процесі роботи над виправленням документів зручно і надійно використовувати *коректурні знаки*.

Коректурні знаки - система графічних позначок, які служать для вказівки місця та характеру виправлення помилок у тексті.

Коректурні знаки допомагають економити робочий час на певні пояснення, оскільки вони є місткими і конкретними. Оволодіння коректурними знаками кожною діловою особою не тільки полегшить роботу укладачеві (автору) документа, а й вирішить проблеми з коректуванням документів у колективі [1, с.168].

Система коректурних знаків (найпоширеніших):

№	Коректурний знак	Значення
1.	Z	Зробити в тексті абзац
2.	~	Друкувати текст без абзацу
3.	177	Вписати пропущену букву, викреслити її

- | | | |
|-----|---|--|
| 4. |  | Вставити слово (слова) |
| 5. |  | Ліквідувати пропуск між буквами |
| 6. |  | Зменшити пропуск між словами |
| 7. |  | Зробити пропуск між словами |
| 8. |  | Викреслити неправильно надруковане слово |
| 9. |  | Викреслити непотрібний текст |
| 10. |  | Відновити слово, текст |
| 11. |  | Поміняти місцями сусідні букви, слова |
| 12. |  | Поміняти місцями слова в реченні |
| 13. |  | Ліквідувати розрядку (пробіл) |
| 14. |  | Зробити вставку |
| 15. |  | Замінити малу букву на велику або велику на малу |
| 16. |  | Переставити слово (слова) з одного рядка в інший |
| 17. |  | Пересунути текст вліво або вправо до вказаної межі |
| 18. |  | Зробити розрядку (пробіл) в слові |
| 19. |  | Збільшити або зменшити міжрядковий інтервал |

Виправлення в тексті, зроблені за допомогою коректурних знаків повинні наноситися синім або чорним чорнилом. *Не можна писати олівцем!* Всі коректурні знаки повинні бути чіткими.

В деяких випадках під час редагування використовують *технічні способи* виправлення помилок.

Спосіб *перший* - **підчистка**: лезом або гострим ножом під кутом 45 градусів до площини легкими доторками до паперу ліквідовують помилку (не більше 5 знаків або одне слово). Натискати не слід, бо можна зробити дірку. Цей спосіб можливий тільки для цупкого паперу. Після підчистки на вільне місце знову наносять необхідні позначки.

Спосіб *другий* - **підрізка**. Означає ті ж прийоми використання леза, але під кутом не менше 15 градусів до поверхні. Може використовуватися тільки для

документів, виготовлених на щільному папері типу ватману та тонкого картону. Після зрізання поверхневого шару його загладжують і знову наносять необхідні знаки.

Спосіб *третій* - використання коректурної рідини білого кольору. Спочатку рідина наноситься на помилкові знаки (текст) пензликом. Коли вона підсохне, неправильно надруковану інформацію можна замінити необхідною, враховуючи кількість друкованих знаків з проміжками між ними.

Папір з водяними знаками та специфічною фактурою поверхні не годиться для виправлень ніяким способом!

Використання того чи іншого способу допускається тільки після урахування цільового призначення документа, його змісту та ролі в документообігу окремо взятого закладу.

Коректурні виправлення допускаються в обмеженій кількості, але рекомендуються такі виправлення в більшості випадків тільки для документів внутрішнього призначення.

Фінансові документи та документи бухгалтерського характеру ніяким виправленням не підлягають.[1, с.169-170].

Розділ 8.

Реферування в обробці документації

ПЛАН

8. 1. Реферування. Реферат, його функції і класифікація.
8. 2. Основні вимоги до реферату.
8. 3. Особливості реферування різних документів.

8. 1. Реферування. Реферат, його функції і класифікація. *Реферування* – це процес аналізу первинного документа й складання реферату. Отже, це інтелектуальний творчий процес, що потребує осмислення, аналітико - синтетичної обробки інформації та створення нового документа – реферату, котрий має специфічну мовно-стилістичну форму. Методика реферування полягає в послідовному здійсненні операцій, пов'язаних з оцінкою, відбором, аналізом і узагальненням відомостей, які містяться у первинному джерелі. Процес реферування базується на виконанні цих логічних операцій [13, с. 25]. Результатом реферування документів є вторинні документи — реферати.

Реферат — це стислий виклад змісту первинного наукового документа з основними фактичними відомостями та висновками і без інтерпретації чи критики. При реферуванні здійснюється мікрозгортання інформації, і тому реферат більш повно розкриває зміст першоджерела, ніж інші продукти аналітико-синтетичної обробки документів.

Ознайомлення з рефератами дає змогу оперативно одержати коротку інформацію про зміст первинних документів і завдяки цьому максимально правильно вирішити питання про необхідність використання їх. Інколи таке ознайомлення навіть замінює вивчення першоджерела, що особливо важливо, коли воно з якихось причин недоступне.

Реферати часто розглядають як моделі первинних документів, оскільки вони не тільки передають зміст, а й зберігають читацьку спрямованість документа, який реферується.

Основною сферою складання рефератів виступає науково-технічна інформація. Саме органами НТІ різних рівнів створюються автоматизовані ПС і традиційні картотеки.

Функції реферату. При використанні рефератів реалізується ціла низка різноманітних функцій. Основними функціями реферата вважаються такі: *інформаційна, індикативна, пошукова, адресна, довідкова, науково-комунікативна, сигнальна, прогностична* і функція *індексування*. Зрозуміла суть *інформаційної* функції — реферат містить цілісну, узагальнену інформацію про зміст первинного документа. Суть *індикативної* функції полягає в тому, що реферат дає користувачам інформацію про невідомі, але відповідні їхнім запитам документи, вказує на їхнє існування, характеризує певні їхні ознаки. Оскільки реферат є моделлю первинного документа, його можна розглядати як пошуковий образ цього документа і здійснювати бібліографічний пошук, тобто реферату притаманна *пошукова* функція. З пошуковою пов'язана *адресна* функція,

яка виконується завдяки наявності в рефераті бібліографічного опису. Реферат містить конкретні фактичні відомості, тому за його допомогою можна одержати потрібну довідку. Так реалізується *довідкова* функція. Ознайомлення з рефератами з певної галузі знання, проблеми може допомогти одержати відомості про результати наукових досліджень, винаходи, про проблеми, над якими працюють учені, тощо, і це становить суть *науково-комунікативної* функції. *Сигнальна* функція реалізується, коли реферат повідомляє про публікацію або надходження до фонду нових документів. Здійснивши аналіз за допомогою рефератів змісту основного потоку документів з певної галузі науки або галузі практичної діяльності, можна прогнозувати їхній подальший розвиток, виникнення нових проблем, напрямів досліджень тощо, тобто реферати виконують *прогностичну* функцію. Функція *індексування* - як правило, ключові слова вибираються не з тексту первинного документа, а з тексту реферата, що дає змогу значно скоротити час і зусилля при написанні.

Щоб повноцінно виконувати зазначені функції, реферат має відповідати певним вимогам, зокрема: *повнота, об'єктивність, змістовність, стислість, зрозумілість*. Це передбачає, що реферат має повно відобразити зміст документа, передати позицію його автора, однак, він має бути лаконічним, не подавати зайвої інформації, загальновідомих положень, має бути зрозумілою логіка викладу матеріалу автором, до того ж мова тексту реферата має бути доступною користувачам, "читабельною".

Класифікація рефератів. Проблема класифікації рефератів вирішити однозначно досить складно у зв'язку з різноманітністю їхніх функціональних властивостей, особливостей їхнього створення і використання, характером і тематикою первинних документів. Тому існує велика кількість класифікацій рефератів, що ґрунтуються на різних типоутворювальних ознаках. Найбільш відомими і поширеними є класифікація, яка склалася в практиці органів науково-технічної інформації, а також класифікація, розроблена санкт-петербурзькими вченими-інформатиками. Обидві класифікації мають багато спільного, оскільки базуються на найважливіших ознаках документів. Виходячи з цих класифікацій, основними видами рефератів можна вважати ті, які розглядаються нижче.

За глибиною розкриття змісту реферати поділяють на *інформативні* та *індикативні*. *Інформативний* реферат може виконувати весь комплекс властивих рефератам функцій, оскільки він максимально повно розкриває зміст первинного документа. У такому рефераті здебільшого наводять відомості про предмет дослідження і мету роботи, про методи, умови й основні результати дослідження; подають пропозиції автора щодо застосування результатів дослідження, основні характеристики розглянутих технологічних процесів, технічних виробів; ознайомлюють з новою інформацією про відомі явища, предмети тощо.

Головне завдання *індикативного* реферату звернути увагу користувача інформації на певний документ і допомогти прийняти рішення про необхідність звертатися до нього. Тому такий реферат містить лише відомості про головні аспекти змісту первинного документа. Тут немає детальної фактографічної інформації, практичних і теоретичних результатів, висновків. Індикативні

реферати складають здебільшого на документи великого обсягу, наприклад, на монографії, звіти про науково-дослідні роботи й т. ін.

Деякі фахівці виділяють ще *аспектні* реферати або *реферати-резюме*. Їх складають на основі переробки інформації, що стосується не первинного документа загалом, а лише кількох або навіть одного змістового аспекту, який є цікавим для певної групи користувачів.

За кількістю охоплених джерел реферати можуть бути *монографічні* (одноджерельні) і *зведені* (багатоджерельні, оглядові). *Монографічним* є реферат, у якому міститься згорнута інформація з одного первинного документа. *Зведений* (багатоджерельний, оглядовий) реферат містить інформацію з кількох первинних документів, присвячених одній темі.

За призначенням реферати можна поділити на *загальні* (універсальні) та *цільові* (спеціалізовані). *Загальний* реферат призначений для використання широким колом користувачів. Такий реферат орієнтує на задоволення не конкретного інформаційного запиту, а інформаційних потреб з певної галузі науки, практичної діяльності. *Цільові* реферати складають для задоволення конкретних інформаційних запитів, вони мають чітку читацьку адресу.

Залежно від методу викладу матеріалу реферати поділяють на *реферати-екстракти* і *перепразовані* (інтерпретивні). Перші складено із запозичених з тексту першоджерела речень, а другі — це текст, який референт написав самостійно шляхом перепразування і скорочення тексту першоджерела.

За формою розрізняють *текстові* і *бланкові* реферати. Абсолютна більшість рефератів мають текстову форму, тобто це зв'язний текст, до якого можуть входити ілюстрації, таблиці, графіки, формули. *Бланкові* поширилися завдяки виникненню формалізованих методик складання рефератів. Вони можуть бути *анкетними, табличними, телеграфного стилю*. *Анкетний* реферат — це відповіді на заздалегідь сформульовані запитання. Якщо запитання стосуються кількох об'єктів, а відповіді розміщено у відповідних колонках (графах) таблиць, реферат називають *табличним*. Реферати *телеграфного* стилю — це коротке повідомлення про зміст документа, яке схоже на текст телеграми.

Крім того, реферати розрізняють за обсягом (*короткий і розширений*), за укладачем (*авторський і неавторський — референтський*), за використанням засобів автоматизації (*ручний — підготовлений людиною*) і *автоматичний* (з використанням ЕОМ).

Між усіма розглянутими видами рефератів існують різноманітні зв'язки. На практиці навіть не завжди просто визначити вид деяких конкретних рефератів. Зрозуміло, що реферати можуть мати відмінності, зумовлені особливостями відповідних первинних документів: їхнім цільовим призначенням, характером інформації, обсягом, структурними і текстовими ознаками тощо. Може мати значення і та обставина, опубліковано документ, чи ні.

Питання класифікації рефератів, визначення їхніх типологічних ознак має важливе значення для практики. Ці відомості відіграють велику роль у відборі матеріалів для реферування, в організації діяльності референтських служб, у розподілі обов'язків між ними, у визначенні ряду документів для реферування в національних органах інформації. Чітке визначення видів рефератів необхідне для

референтів і редакторів, для укладачів інструкцій з реферування, для індексаторів і розробників алгоритмів автоматизованого реферування та індексування текстів тощо.

8. 2. Основні вимоги до реферату. При написанні реферату необхідно дотримуватись вимог Державного стандарту України ДСТУ 3008-95.

Загальні вимоги:

- чіткість та логічна послідовність викладення матеріалу;
- переконливість аргументації;
- стислість і точність формулювань, які виключають можливість неоднозначного тлумачення;
- конкретність викладення результатів дослідження;
- обґрунтованість рекомендацій та пропозицій.

У рефераті повинні бути відображеними:

- актуальність тематики та відповідність до сучасного стану науки, техніки і питань виробництва;
- обґрунтування вибраного напрямлення досліджень, методів розв'язку задачі та їх порівняльні оцінки;
- аналіз та узагальнення існуючих результатів;
- розробка загальної методики проведення досліджень;
- характер і зміст виконаних теоретичних досліджень та розрахунків, методи досліджень;
- обґрунтування необхідності проведення експериментальних досліджень, принцип дії розроблених програм, характеристики цих програм, оцінка похибок розрахунків, отримані експериментальні дані;
- оцінка повноти розв'язку поставленої задачі;
- оцінка достовірності отриманих результатів, їх порівняння з аналогічними результатами;
- наукова та практична цінність виконаної роботи.

Структура реферату:

- титульний аркуш;
- зміст;
- перелік умовних позначень, символів, одиниць скорочень і термінів (за необхідності);
- вступ;
- суть реферату (основна частина);
- висновки;
- список використаних джерел (перелік посилань);
- додатки (за необхідності).

Вимоги до змісту структурних частин

Титульний аркуш. Титульний аркуш є першою сторінкою реферату, який містить:

- найменування вищого навчального закладу, факультету, кафедри, де виконана робота;
- назву роботи;
- прізвище, ім'я, по батькові автора та його статус;
- науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові передбачуваного наукового керівника і (або) консультанта;
- місто та рік.

Зміст реферату. Зміст подають безпосередньо після титульного аркуша, починаючи з нової сторінки. До змісту включають структурні елементи у такому порядку: перелік умовних позначень, символів, одиниць скорочень і термінів (за необхідності); вступ; послідовно перелічені найменування всіх розділів, підрозділів і пунктів (якщо вони мають заголовки) суті роботи; висновки; рекомендації (за необхідності); список використаних джерел; назви додатків і номери сторінок, які містять початок відповідного матеріалу.

Перелік умовних позначень, символів, одиниць скорочень і термінів. Перелік умовних позначень, символів, одиниць скорочень і термінів складають за умови повторення таких елементів більше трьох разів у тексті та вміщують безпосередньо після змісту, починаючи з нової сторінки. Інакше — їх розшифровку наводять у тексті при першому згадуванні. Якщо у роботі вжита специфічна термінологія, чи використано маловідомі скорочення, нові символи, позначення і таке інше, то їх перелік може бути поданий у вигляді окремого списку, який розміщують перед вступом.

Перелік треба друкувати двома колонками, в яких зліва за абеткою наводять скорочення, справа — їх детальну розшифровку.

Вступ. Вступ розташовують після переліку умовних позначень, символів, одиниць скорочень і термінів (якщо він є), починаючи з нової сторінки. У вступі розкривають сутність і стан наукової задачі та її значущість, підстави та вихідні дані для розробки теми, обґрунтування необхідності проведення дослідження. Далі подають загальну характеристику роботи у рекомендованій нижче послідовності.

Обґрунтовують актуальність та доцільність роботи для розвитку відповідної галузі науки чи виробництва, особливо на користь України шляхом аналізу та порівняння з відомими розв'язаннями наукової задачі.

Коротко викладають зв'язок вибраного напрямку досліджень з планами організації, де виконана робота, а також з галузевими та (або) державними планами, програмами.

Формулюють мету роботи і задачі, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети.

У вступі треба коротко відобразити оцінку сучасного стану досліджуваної проблеми, обґрунтування вибраної теми та необхідності проведення досліджень, відмічаючи:

- практично розв'язані задачі;
- прогалини знань, що існують у даній галузі;
- провідних вчених і фахівців даної галузі; актуальність та новизну теми;

- взаємозв'язок з іншими роботами.

Необхідно також дати коротку характеристику розділів реферату.

Основна частина. Суть роботи вміщують після вступу, починаючи з нової сторінки. Суть роботи це викладання відомостей про предмет дослідження, необхідних і достатніх для розкриття сутності даної роботи (опис теорії, методів, характеристик створеного об'єкта, принципів дії об'єкта, основних принципових рішень, що дають уявлення про його устрій і т. ін.) та її результатів. Викладаючи суть роботи, особливу увагу приділяють новизні у ній, а також питанням сумісності, взаємозамінності, надійності, безпеки, екології. Суть роботи викладають, поділяючи матеріал на розділи. Кожний розділ починають із нової сторінки.

У розділах основної частини подають:

- огляд літератури за темою і вибір напрямків досліджень;
- виклад загальної методики і основних методів досліджень;
- експериментальну частину і методику досліджень;
- відомості про проведені теоретичні і (або) експериментальні дослідження;
- аналіз і узагальнення результатів досліджень.

Висновки. Висновки розташовують безпосередньо після викладення суті роботи, починаючи з нової сторінки. У висновках наводять оцінку одержаних результатів дослідження (наукову, практичну, соціальну цінність). Ця частина містить висновки автора стосовно суті проблеми, питань, що розглядались у роботі, можливих галузей використання здобутих результатів роботи.

У висновках необхідно наголосити на якісних та кількісних показниках отриманих результатів, викласти рекомендації щодо їх використання.

Текст висновків можна поділяти на пункти.

Рекомендації. Рекомендації вміщують, якщо це потрібно, після висновків, починаючи з нової сторінки. У рекомендаціях визначають подальші роботи, які вважають необхідними, приділяючи основну увагу пропозиціям щодо ефективного використання результатів дослідження. Текст рекомендацій можна поділяти на пункти.

Список використаних джерел. Список використаної літератури, який починають з нової сторінки, завершує основну частину. Перелік джерел, на які є посилання в основній частині роботи, наводять після рекомендацій, якщо вони є. Список використаних джерел — елемент бібліографічного апарату, котрий містить бібліографічні описи використаних джерел. Бібліографічний опис складають безпосередньо за друкованим твором або виписують із каталогів і бібліографічних покажчиків повністю без пропусків будь-яких елементів, скорочення назв і т. ін. Порядкові номери описів у переліку є посиланнями у тексті (номерні посилання). Список використаної літератури складають із джерел у тому порядку, за яким вони вперше згадуються у тексті (найбільш зручний для користування).

Додаток. Додаток необхідно починати з нової сторінки. У додатках

вміщують матеріал, який:

- є необхідним для повноти роботи, але включення його до основної частини роботи може змінити логічне та впорядковане уявлення про роботу;
- не може бути послідовно розміщений в основній частині роботи через великий обсяг або способи відтворення;
- може бути вилучений для широкого кола читачів, але є необхідним для фахівців. У додаток, за необхідності, можна включити допоміжний матеріал, наприклад:
 - проміжні математичні доведення, формули, рівняння та розрахунки;
 - таблиці додаткових цифрових даних;
 - протоколи і акти випробувань, впровадження;
 - опис нових програм, які використовувались при проведенні експериментів та розрахунків;
 - інструкції, методики, опис алгоритмів і програм реалізації на комп'ютерах створених методів;
 - текст розроблених програм;
 - ілюстрації допоміжного характеру.

8. 3. Особливості реферування різних документів. Загальні правила складання рефератів не завжди враховують особливості окремих наукових документів, які виявляються в процесі реферування їх, тому керуватися тільки цими правилами часто неможливо. З огляду на це загальні правила і положення набувають розвитку й уточнення в спеціальній методиці реферування окремих видів наукових документів, а також документів різної тематики. Розглянемо найважливіші особливості обробки документів, які найчастіше підлягають реферуванню.

Реферування статей. Наукові статті становлять нині більшість реферованих документів. На них складають пристатейні реферати, короткі та розширені реферати для реферативних журналів, розширені реферати для видань експрес-інформації тощо.

Обираючи статті для реферування і в процесі складання рефератів, враховують їхні найважливіші змістові та структурні ознаки, відмінності. Під цими ознаками розуміють чітку тематичну спрямованість; глибокий аналіз і ґрунтовну наукову переробку матеріалу; широту теоретичних і практичних узагальнень; аргументованість висновків і пропозицій; оперативність, актуальність, інформаційну новину; достатній читацький інтерес. Усі названі ознаки можуть по-різному проявлятися в різних статтях, що зумовлено галуззю науки чи практики, цільовим призначенням статті, її профілем (загальна стаття чи спеціальна), читацькою адресою та іншими чинниками аж до своєрідності авторського стилю і традицій, що склалися в редакціях і в окремих країнах. З погляду структурних особливостей у тексті статей чітко виділяють вступну частину, основну частину і висновки. Головний зміст реферату формулюють відповідно до інформації, яку містить основна частина. Окремі елементи може бути включено до реферату із вступу, це найчастіше відомості довідкового характеру. Із заключної частини до реферату включають оцінки теоретичного і практичного значення результатів.

Пристатейний реферат здебільшого складає автор статті і, як правило, реферат

є індикативним за глибиною згортання. У ньому вміщують узагальнену характеристику змісту статті, викладають найсуттєвіші результати. Проте короткий реферат може бути й інформативним. Вибір виду реферату залежить від цінності змісту статті, її читацької адреси, доступності, а також від особливостей видання, в якому опубліковано статтю.

Розширені реферати повніше відображають зміст першоджерела і більші за обсягом. Так, на статті в галузі суспільних наук, культури, мистецтва вони можуть сягати 10—15 % від обсягу статті, а власне реферативна частина може містити додаткові відомості, що стосуються як теми документа, так і автора. У цій частині реферату обов'язково є довідковий вступ, основний текст і висновки.

Прикладом може бути реферат на статтю В. Кігель "Економіко-математичне моделювання в управлінні валютними резервами", надруковану у "Віснику Національного банку України":

Вагомим чинником стабілізації інфляційних процесів та ефективності зовнішньоекономічної діяльності є валютний резерв. Його утворюють з набору валют і періодично переформовують, позаяк відносна цінність окремих валют з часом змінюється. За умов, коли динаміку майбутньої цінності валют на короткостроковий період визначають точно, цінність валютного резерву можна збільшити серією послідовних операцій переформування. В умовах ризику оптимальний план цього процесу накреслюють за критеріями максимізації очікуваної цінності майбутнього резерву та мінімізації дисперсії його цінності. Такий підхід зменшує ризик можливого знецінення валютного резерву внаслідок непередбачуваних змін відносної цінності окремих валют. Бібліогр. 4 назви.

Дві останні частини поряд з інформацією, здобутою безпосередньо з первинного документа, можуть включати і довідкові дані, які вніс референт. У такому разі у вступі наводять відомості про автора (місце його роботи, посада, вчене звання і вчений ступінь, основні наукові праці); в основному тексті викладають зміст статті відповідно до її структури, а також примітки або довідки референта; у висновках — авторське резюме, відомості описового характеру, можливі напрями подальших досліджень, оцінюють значення одержаних результатів.

Розширений реферат для видань експрес-інформації доволі великий за обсягом і вельми інформативний за змістом, тому може замінити читання статті. Його складають, здебільшого конспектуючи найцінніші в науковому плані матеріали.

Реферування книг. На книги складають як короткі, так і розширені реферати. Короткі реферати вміщують у реферативних виданнях, у вихідних відомостях книг, розширені — у реферативних та інших виданнях.

Складаючи короткий реферат, мають на увазі, що зміст книги відрізняється багатотемністю, багатоаспектністю у висвітленні проблеми, бо в ній, як правило, подано фундаментальне дослідження. У змісті ж реферату наводяться лише найважливіші аспекти змісту книги, без яких неможливо усвідомити її цільову спрямованість, а саме: предмет дослідження, його методи, основні результати. Передмову і перелік назв розділів, глав тощо в рефераті дублювати не слід. Наприклад, на книгу "Екосистема Чорного моря" можна скласти такий короткий реферат.

Розглянуто сучасний стан екосистеми Чорного моря. Здійснено аналіз фундаментальних процесів у прошарку взаємодії аеробних та анаеробних вод, що визначають особливості функціонування екосистеми моря. Виявлено негативні екологічні зміни, що сталися в екосистемі моря протягом останніх 10—15 років.

Підготовку прикнижкового реферату найчастіше покладають на автора. Такі

реферати доповнені необхідними бібліографічними даними, можна використовувати в реферативних журналах, у періодичних виданнях і виданнях, що продовжуються, у неперіодичних збірках, де вони виконують сигнальну, інформативну, індикативну, адресну та пошукову функції.

Розширеному реферату більшою мірою властива інформативна функція. Такі реферати, як правило, складають на іноземні книги, що є в країні в обмеженій кількості примірників, або на вітчизняні, якщо це зумовлено необхідністю. Розширений реферат найчастіше складають на основі поаспектного аналізу змісту книги, що забезпечує його компактність і змістовність. Залежно від наукової цінності аспектів їхній зміст у рефераті можна подати як переказ або описово, що надає реферату рис інформативного й індикативного типів. Фактичний матеріал, який становить самостійний науковий інтерес, незалежно від трактування автора слід включати до реферату. Однорідну інформацію з документа узагальнюють і подають у вільній формі.

При багатотемному змісті книги можливі два варіанти підготовки. Перший полягає в тому, що в змісті реферату виділяють кілька частин, у кожній з яких поаспектно викладають зміст відповідного тематичного розділу книги, у другому - реферат складають лише з урахуванням якогось основного тематичного напрямку відповідно до запитів користувачів (цільовий або аспектний реферат).

Реферування звітної науково-технічної й дослідно-конструкторської документації. Звітна науково-технічна й дослідно-конструкторська документація містить відомості про найновіші дослідження, тому вона становить особливий інтерес для користувачів, разом з тим ця документація належить до неопублікованих документів, кількість її примірників невелика. Звідси досить високі вимоги, які висувають до рефератів на таку документацію, зокрема до повноти і точності відображення їхнього змісту.

Створення текстів рефератів у складі звітної науково-технічної документації з науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт доцільно здійснювати з використанням анкетного методу реферування. Як аспекти можна розглядати теоретичні питання; вироби, їхні складові; галузь науки і техніки, до яких належать дослідження; їхню мету; галузі використання (виробництво, експлуатація, проектування); відомості про технологію застосування обладнання; умови проведення дослідження (часові, географічні, кліматичні, фізичні тощо). Основну увагу слід приділяти викладенню головних результатів роботи, характеристиці виробу або його складових, опису істотних особливостей, відомостей про наукове значення і технічну та економічну ефективність, рекомендаціям для використання результатів.

Текст реферату рекомендують подавати в абзацній формі, виділяючи в окремих абзацах різні аспекти змісту. Разом з тим текст має бути єдиним цілим, в якому всі змістові аспекти узгоджені і підводять до головного — до результатів роботи. Таке оформлення тексту полегшує реалізацію пошукової функції, що має особливе значення для рефератів на такі документи. У кінці реферату вказують кількість і характер ілюстрацій, таблиць, назв у списку літератури.

Обсяг реферату певною мірою залежить від виду відповідного науково-технічного документа. Так, обсяг рефератів на звіти про науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи коливається в межах від 1200 до 2000 знаків; на

реєстраційні карти — до 250. Реферати для інформаційних карт на виробі найчастіше складають у табличній формі.

Реферування описів винаходів. Відомості в описах винаходів завжди однотипні й обов'язково належать до нових технічних рішень, тексти описів винаходів мають стандартну, суворо регламентовану форму надання інформації, їм притаманні типові усталені мовні звороти. Причому це стосується описів винаходів, виданих у різних країнах. Маючи деякі розбіжності щодо повноти розкриття суті винаходу, самі описи винаходів різних країн схожі за своїми основними елементами. Таке становище сприяло уніфікації форми і мови рефератів описів винаходів у міжнародному масштабі. Відповідне рішення прийняли Комітет з міжнародної співпраці патентних відомств в інформаційному пошуку (ІСІКЕРАТ), Єдиний європейський патент (ЕРО) і Європейська патентна кооперація.

Завдяки цьому в наш час референтські служби більшості країн використовують анкетний метод для складання рефератів описів винаходів і наводять відомості за єдиною структурною схемою. Цією схемою визначено перелік аспектів змісту опису винаходу, що необхідно відобразити в рефераті: об'єкт (предмет) винаходу; його призначення і галузь використання; суть винаходу і мета, якої досягають за його допомогою; технічне завдання, яке вирішують за допомогою винаходу; його технічні та економічні переваги. Цей перелік універсальний, його можна використовувати для інформаційного аналізу описів винаходів, незалежно від країни патентування. Прикладом може бути реферат на опис винаходу методу обробки рідких радіоактивних відходів з високим рівнем активності.

Пропонуємо метод обробки рідких радіоактивних відходів з високим рівнем активності, що утворюються на переробних підприємствах. Унаслідок заморожування таких відходів утворюється сублимат, який становить рідкі радіоактивні відходи з низьким рівнем активності, що містять воду, азотну кислоту й нукліди, а також осад, який містить продукти поділу, актиніди, продукти корозії, нітрат натрію та гідроксид натрію. Для розчинення нітрату ' натрію й гідроксиду натрію осад обробляють лужним розчином. Розчинені нітрати й гідроксид відокремлюють від осаду, що містить продукти поділу і корозії'. Подано схему процесу.

Важливо мати на увазі, що, складаючи реферат, необхідно аналізувати весь текст опису винаходу, а також додаткові матеріали (креслення, схеми тощо), незважаючи на те, що всі основні положення відображено у формулі винаходу, яка становить самостійну частину опису і чітко визначається. На жаль, ця вимога не завжди задовольняється. Так, реферати, вміщені в деяких зарубіжних офіційних бюлетенях (США, Німеччина та інші), створено лише на основі патентної формули, унаслідок чого в цих рефератах не відображено юридичних властивостей первинного документа, що утруднює застосування їх для попередньої патентної експертизи.

Розділ 9. Анотування. Анотація як документ

ПЛАН

9. 1. Анотування, анотації, їх класифікація.

9. 2. Вимоги до анотацій.

9. 3. Написання анотацій.

9. 1. Анотування, анотації, їх класифікація. Крім реферування, важливим засобом наукової комунікації є анотування, що також часто використовуються в референтській справі. **Анотування** – це повторна обробка письмової інформації. Для того, щоб зафіксувати короткий зміст книги, статті, документа, пишеться анотація.

Анотація - це стисла характеристика твору друку (їх сукупності або частин) з точки зору змісту, призначення, виду, форми та інших особливостей. Вона, як правило, складається на видання в цілому (книгу, журнал, збірник). Метою анотації є інформування користувачів стосовно основного предметно-тематичного змісту документа, аспектів розгляду теми, матеріалу, на базі якого проведено дослідження, його географічних аспектів та хронологічних рамок. Крім того, зазначається, що нового несе в собі дане видання в зіставленні з іншими, спорідненими за тематикою та цільовим призначенням. У разі необхідності наводяться відомості про автора. Анотація сприяє орієнтуванню користувачів інформації у документальних потоках, у системі документальних комунікацій у цілому, вона допомагає відібрати потрібну літературу, заздалегідь націлити читача на особливості змісту й форми документа, висвітлює його позитивні якості та своєрідність. Середній обсяг анотації 600 др. знаків.

У фаховій літературі існує безліч класифікацій анотацій залежно від:

- видів анотованої літератури (художня чи наукова література, публікації документів тощо);
- цілей та функцій анотацій (видавнича, для масових бібліотек тощо);
- інформативності та глибини розкриття змісту документа.

Найвдаліша спроба типізації анотацій належить В. П. Леонову. Її головним критерієм є функціональний підхід, який дав змогу відрізнити анотації з урахуванням їх суспільного призначення. Згідно з вищевказаним, анотації поділяються на *рекомендаційні та довідкові*.

Рекомендаційна - дає характеристику й оцінку документа з огляду на його цільове та читацьке призначення, служить пропаганді та рекламі кращої літератури й покликана зацікавити, привернути увагу, активізувати процес читання. Як правило, вона має дидактичну спрямованість і може вмещувати педагогічні рекомендації, методичні поради тощо.

Довідкова анотація стисло уточнює незрозумілий заголовок і повідомляє розширені відомості про автора, а також форму, зміст, жанр, призначення й інші особливості документа, відсутні в бібліографічному описі. Довідкові анотації не містять критичної оцінки документа.

Додатковими ознаками анотацій за В. П. Леоновим запропоновано вважати: засіб характеристики первинного документа; глибину згортання інформації; форму подання інформації; рівень механізації інформаційних процесів, якими послуговуються під час складання анотацій; кількість джерел та ін.

Залежно від використаного засобу характеристики документа, анотації поділяють на *загальні та аналітичні*. Перша - характеризує джерело загалом, аналітична - тільки певну частину його змісту (главу, частину, параграф) або висвітлює деякі сторони документа.

За критерієм глибини згортання інформації виділяють *розширені та реферативні* анотації. *Розширена* - крім характеристики твору друку, може вміщувати відомості щодо історії його написання, поширеності серед читачів, опрацювання літературною критикою, видань іншими мовами, а також висвітлювати історико-бібліографічні та текстологічні особливості. *Реферативна* анотація - це синтез індикативних та інформативних методів згортання інформації. Інколи цей вид вторинного документа називають індикативним рефератом. У реферативній анотації подається характеристика основних положень і висновків твору, переказ його змісту або окремих аспектів змісту.

У бібліографічній практиці за цим же критерієм виділяють три типи анотацій: *формальні, пояснювальні та розгорнуті* (аналітичні). *Формальна* - вміщує додаткові відомості бібліографічного характеру, відсутні у бібліографічному описі. *Пояснювальна* - також містить ряд формальних характеристик, але вони стосуються не виду документа, а висвітлюють тип здійсненого автором книги чи статті дослідження. Найбільш інформативним типом анотації є *розгорнута* (аналітична) анотація, крім формальних характеристик, вона включає елементи аналізу предметно-тематичного змісту документа.

За формою виділяються *традиційні та телеграфні* анотації. Традиційні мають форму завершеного текстового повідомлення, а телеграфні подаються у вигляді формалізованого тексту, який за зовнішніми ознаками нагадує телеграфне повідомлення.

За ступенем використання засобів автоматизації анотації поділяються на *інтелектуальні* - складені людиною та *формалізовані* - створені за допомогою ЕОМ.

Залежно від кількості опрацьованих джерел анотації бувають *монографічні та зведені* (групові). *Монографічна* - передає зміст одного тексту, твору друку, а *зведена* - декількох текстів, творів, тематично пов'язаних між собою.

За додатковою ознакою типізації «укладач» анотації поділяють на *авторські та неавторські*, зважаючи на те, ким складений текст анотації — автором першоджерел чи іншою особою.

У практиці анотування мають місце різні типи анотацій, в яких поєднуються функціональні ознаки та засоби характеристики документа. Завдяки цьому і довідкова, і рекомендаційна анотація буває до того ж *загальною, аналітичною або груповою*.

Дослідники Є. Ш. Журавель та Е. М. Цукерман більшість анотацій, особливо видавничих, зіставляють з «портретом», де виділено та відбито найважливіші деталі документа. Існує думка, що анотація використовується в документальному

потоці, а реферат - для пошуку в документальному та фактографічному потоках.

На практиці, інколи, буває складно провести межу між формами реферування та анотування.

У більшості випадків анотації використовуються для аналітичної обробки великих та багатоаспектних документів. За допомогою анотування здійснюється популяризація і пропаганда нової періодики, а також випереджувальне сигнальне інформування про видання, що готуються до друку. Крім того, анотування використовують інформаційні служби, що обмежені у коштах і не мають можливості забезпечити себе потрібним контингентом фахівців, але водночас повинні організувати високу оперативність інформування.

І реферати, і анотації широко застосовуються в інформаційній та видавничій діяльності. У цілому ж, реферативна інформація сприяє найбільш повному та точному складанню пошукових образів документів, є основою для складання оглядів літератури та засобом міжнародного обміну інформацією.

9. 2. Вимоги до анотацій. Як правило, анотація складається з трьох частин:

1. **Довідка.** В ній повідомляються такі дані: автор, назва роботи, кількість сторінок, таблиць, малюнків, посилань на використану літературу, назву видавництва, рік видання.

2. **Головна частина.** Повинна перерахувати найбільш характерні положення в змісті роботи.

3. **Підсумкова частина.** Загальний висновок автора роботи, а також рекомендації, для кого дана робота може мати особливий інтерес.

Вимоги:

1. Лаконізм мови, використання простих речень.

2. Логічна структура тексту анотації.

3. Обов'язкове введення в текст анотації безособових конструкцій і окремих слів, наприклад: “Повідомляється...” “Докладно описується...” “Коротко розглядається...”, “Коментується...” та інші, з допомогою яких проходить вступ і опис тексту оригіналу.

4. Недопущення повторів в заголовку і тексті анотації.

5. Точність в передачі заголовка оригіналу, окремих формулювань і визначень.

6. Використання загальноприйнятих скорочень слів.

7. Єдність термінів і визначень.

8. Текст анотації повинен бути максимально коротким від 500 до 1000 друкованих знаків.

9. Анотація передбачає наявність основних слів-штампів:

- Ця стаття (робота, книга і т.д.) стосується...

- Відповідно до назви, в статті описано...

- Особливо відзначається...

- Розглядається...

- Докладно описано...

- Згадується...

- Повідомляється...

- Текст дає важливу інформацію...

- Велика увага приділяється...
- Ця стаття надасть велику допомогу...
- Ця стаття становить інтерес для...
- Вона (стаття) дає детальний аналіз... і т. д.

Щоб скласти анотацію статті, достатньо ознайомитись із її заголовком, переглянути підзаголовки, ілюстрації, таблиці, прочитати вступ і висновки, один раз переглянути статтю, оглядово прочитати текст.

9. 3. Написання анотацій. Щоб правильно написати анотацію, необхідно ознайомитись з першоджерелом і дотримуватись зазначених вимог (Див. 9. 2.). Насамперед слід пам'ятати про триєдину структуру анотації: *довідка, головна частина, підсумкова частина*. Кожна із зазначених частин виконує певну мету: довідка інформує читача про твір, статтю тощо; головна частина максимально стисло передає зміст роботи; підсумкова частина рекомендує, кому робота буде корисною насамперед. Подаємо зразки анотацій:

1. Шевчук С. В. Українське ділове мовлення: Підручник / Вид. 2-ге, доп. і переробл.— К.: Атіка, 2004.— 592 с.

Підручник містить відомості про стилі сучасної української літературної мови, зокрема офіційно-діловий. Наведено класифікацію ділових паперів та вимоги до їх складання, зразки оформлення різних видів документів, а також пов'язаний з темою теоретичний матеріал із сучасної української мови. Система вправ і завдань сприятиме як набуттю студентами навичок складання різних ділових паперів, так і закріпленню знань із мови.

Для студентів вищих закладів освіти, а також для учнів ліцеїв, гімназій, учителів шкіл. Стане у пригоді працівникам організацій та установ.

2. Надурак С, Слоньовська О. Вивчення української літератури. 10 клас. Інтегровані уроки.— Х.: Веста: Видавництво «Ранок», 2005.— 224 с.

Пропонований посібник — універсальний помічник учителя при підготовці до уроків української літератури як з огляду на існуючі навчальні програми, так і щодо реалізації їх відповідно до сучасних методик викладання. Орієнтація упорядників на інтегрованість подання навчального матеріалу із суміжними дисциплінами дозволяє якнайповніше розкрити ту чи іншу тему і сприяє різнобічній підготовці учнів, підвищенню їхнього інтелектуального рівня.

Призначено для вчителів української літератури загальноосвітніх шкіл з українською і російською мовами навчання.

Модуль № 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВИХ ЗАХОДІВ. ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Розділ 10.

Види ділових заходів, етапи їх підготовки та проведення

ПЛАН

10. 1. Види ділових заходів.
10. 2. Нарада, її види, підготовка та проведення.
10. 3. Ділові переговори, їх етапи.
- 10.4. Презентації і прийоми.

10. 1. Види ділових заходів. Сьогодні жодна організація не може обійтись без проведення ділових заходів. Адже кожний такий захід є ефективним інструментом для досягнення певної мети і вирішення поставлених завдань. Отже, і в діяльності секретаря-референта передбачається не тільки організація роботи з документами, а й ряд заходів, які забезпечують відповідний рівень організації виробничого, адміністративного і діловиробничого процесу. Це, як правило, організація та проведення виробничих нарад, зборів, засідань, ділових переговорів, презентацій всередині самої організації, а також участь певних підприємств в ряді заходів колегіального характеру поза межами установи типу конференцій, семінарів, симпозіумів, прес-конференцій та ін.

Деякі заходи вимагають документального забезпечення, що передбачає клопітку та досить об'ємну роботу з підготовки пакета документів, які повинні відображати підготовку, хід та результати роботи певного заходу.

Найпоширенішим видом колективних заходів в організаціях є **нарада**.

Нарада - це спільна діяльність колективу, об'єднаного однією метою і керована особою, у функції якої входить розпорядча діяльність.

Серед *інших* видів ділових заходів виділимо:

Конференція (конгреси, симпозіуми і т.д.) - захід, направлений на обмін поглядами з наукових та інших питань. Конференція передбачає наявність програми заходу, наперед підготовлений список доповідачів та участь експертів з питань конференції. Якщо рамки заходу не вміщають обговорення конкретних питань, проводяться додаткові круглі столи. Конференції - один із найскладніших видів корпоративних заходів. Забезпечити потрібний рівень і зробити конференцію цікавою подією - ось головна мета організаторів.

Семінар - захід, метою якого є інформування або навчання цільової аудиторії в інтерактивному руслі. Семінари відрізняються від конференцій меншою академічністю тем. Семінари проводяться професіоналами і експертами, кількість учасників обмежена. Семінар передбачає навчання. Господарям необхідно продумати програму і теми навчання, підібрати професіоналів, котрі будуть вести цей захід.

Тренінг - захід, спрямований на навчання конкретним навичкам чи вмінням. Тренінги можуть бути академічними або професійними. Організація тренінгу

частіше всього потребує менше зусиль та часу, якщо говорити безпосередньо про організаційну частину. Можливі варіанти проведення тренінгів в офісі у компанії, у орендованих конференц-залах та навіть на виїзді. Вклад у навчання персоналу - інвестиції, які можуть згодом принести дивіденди.

Конгрес - з'їзд, збори (як правило, з питань міжнародного значення). Має складну структуру заходів, велику кількість учасників, широкий суспільний резонанс.

Форум - масові збори, з'їзд. За структурою і технологіями підготовки схожий з конгресними заходами.

Симпозіум - нарада, конференція з приводу спеціальної наукової проблеми. Предметом симпозіуму може стати вузькоспеціальний аспект двосторонніх відносин, економічного співробітництва та ін. Припускають наявність професійної аудиторії.

«Круглий стіл» - обговорення, дискусія з актуальної теми, проблеми, події. Принцип організації - рівноправ'я учасників.

Презентація - використовується для демонстрації комплексних технологічних процесів в різних галузях з метою залучення партнерів та встановлення ділових контактів.

Прес-конференція - організація заходу для засобів масової інформації в різних форматах: прес-конференція, прес-брифінг, «круглий стіл», прес-ланч і т.д. Кожний з форматів має свій план, структуру, включаючи послідовність ряду подій.

Бізнес-сніданок - проведення серії бізнес-сніданків, в ході котрих піднімаються актуальні проблеми. Зазвичай "бізнес сніданок" організують о 12-14-й годині.

Банкет влаштовують з особливого приводу такого, скажімо, як ювілей фірми, корпоративні свята і т.д. Банкет передбачає велику кількість гостей, тому важливо розташувати столи так, щоб усім було зручно. Таке свято повинно відрізнятися від інших. Святковий стіл - важлива частина свята. Обрати ресторан і ознайомитися з меню необхідно заздалегідь, щоб не вийшло, що в цей прекрасній день вегетаріанці будуть насолоджуватись стравами грузинської кухні. Також необхідно звернути увагу на оздоблення зали, що повинно підкреслити урочисту атмосферу.

Фуршет на сьогоднішній день є найпопулярнішим видом заходів. Як правило, фуршет влаштовують при проведенні виставок, презентацій, після закінчення ділових переговорів або конференцій, у вигляді коктейлю, іноді - у вигляді кофе-брейка, при проведенні спільних тренінгів та в ін. випадках. Столи з напоями, та стравами виставляють уздовж стін. Саме фуршет дозволяє ефективно використовувати навіть невеликі приміщення, як наприклад офіс, при цьому у ваших гостей є можливість вільно спілкуватись з іншими присутніми. Зазвичай фуршет організують о 17-20-й годині.

«Шведський стіл» - невід'ємна частина сучасного етикету. Столи, за котрими розсідаються гості, не сервірують. Їжа, напої, а також посуд розташовують на окремих столах. Гості самі обирають собі страви. Меню включає в себе і гарячі, і холодні страви, закуски, салати, десерти, фрукти та кондитерські вироби.

Коктейль - у багатьох країнах один з найрозповсюдженіших прийомів. Частіше за все коктейль організують на конгресах, виставках та ін. ділових заходах. Під час коктейлю гості вільно пересуваються по залу. Закуска зазвичай сервіруються на великих блюдах та пропонуються офіціантами. В якості столових приборів гості використовують пласмасові палички-шпажки. Як правило, коктейль організують о 17-19-й годині.

10. 2. Нарада, її види, підготовка та проведення. Основне завдання колективних масових заходів - залучення працівників до вирішення господарських, виробничих, організаційних питань та проблем організації. Якраз *нарада* і вирішує це завдання.

Колективне розв'язання поставлених завдань привчає працівників підходити до проблеми широко, а інколи і глобально, дивитися на явища очима інших, підвищує колективну відповідальність за прийняті рішення та втілення їх у життя. Тому колективні рішення, прийняті на нарадах, - це засіб підвищення ділової кваліфікації не тільки окремо взятого працівника, але й всього колективу.

Перевагою ділової наради, у порівнянні з іншими заходами та методами управління, є те, що тут, як правило, присутні якщо не всі, то переважна більшість майбутніх виконавців тих рішень, які можуть бути прийняті.

На ділових нарадах легше вирішуються саме ті питання, які стосуються всього колективу, - його успіхів або невдач. До того ж ідея, яка виникає в процесі багаторазового колективного обговорення, може набути більш конкретного і детального вигляду.

Окрім того, ділова нарада - досить ефективний метод управління, саме тому не слід вдаватися на нарадах до розгляду дрібних і другорядних питань, які можуть бути вирішені в робочому порядку на рівні міжособистісних стосунків керівників та підлеглих.

При цьому слід пам'ятати, що:

- наради не слід скликати з одного й того ж питання кілька разів, бо якщо питання не було вирішене за першим разом, значить, нарада не була результативна і слід шукати інші методи та варіанти його вирішення;

- нараду не слід перетворювати на універсальний засіб розв'язання всіх питань (проблем).

З огляду на мету такого колективного заходу як нарада, їх розрізняють:

- **навчальна (інструктивна)** - форма наради, яка має чітке призначення - ознайомлення працівників з окремою ділянкою роботи, новими положеннями та законами уряду і відомчих інстанцій та ін.;

- **інформаційна** - на ній учасників знайомлять з певними даними, які вводяться в діловиробничий процес або стосуються окремих ділянок роботи. При цьому може бути заздалегідь підготовлений у письмовому вигляді ряд документів (витягів з них), які є носіями інформації з певного питання (питань);

- **диспетчерська ("п'ятихвилинка")** - найбільш стихійний вид наради, яка має на меті охопити всі три стадії процесу управління: збір інформації, її переробку і прийняття рішень. Вона має завершуватися повідомленням

конкретних розпоряджень. Подекуди така форма наради супроводжується попередньою підготовкою рапортів в усній чи письмовій формі (доповідних записок), що значно економить робочий час та зусилля;

- **дискусійна** - це найдемократичніший за структурою вид нарад. На такому засіданні кожен може вільно висловити свою думку, навіть якщо така думка розходиться з думкою більшості і думкою керівника. Така нарада - творчий процес, в результаті якого, почасти, народжуються цікаві пропозиції, які можуть, після глибокого аналізу та остаточного формулювання, стати справді цінним надбанням підприємства;

- **диктаторська** - особливий вид наради, організація та проведення якої є ініціативою керівництва з певного питання чи з певної ділянки роботи і призначена для вузького кола працівників (наприклад: відділ фінансів, маркетингу, кадрів та ін.);

- **автократична** - вид наради, яка наперед передбачає чіткий хід її проведення і готується всіма учасниками заздалегідь. Діє за принципом: "Запит керівника - відповідь підлеглого (учасника)";

- **сегрегативна (відокремлена)** - заздалегідь повідомляється особа та тема її виступу. Це - найконкретніша форма наради, яка має чітко встановлені межі регламенту та коло питань, які повідомляються і можуть бути представлені для обговорення.[1, с. 247].

Майже всі види нарад, окрім диспетчерської, варто спланувати наперед, провести відповідну документаційну та організаційну підготовку. Насамперед, потребує розгляду питання про регулярність нарад. З одного боку, позапланові наради знижують рівень культури службових взаємин, працівники змушені порушувати свій робочий ритм - зривати ділові зустрічі, консультації та ін., а з другого боку, наради слід скликати саме тоді, коли дійсно в організації та проведенні їх постала нагальна необхідність.

Дослідження свідчать, що керівники різних рангів використовують від 10 до 50 % свого робочого часу на проведення нарад і засідань, багато часу витрачається і на їх підготовку, Іноді керівник протягом робочого дня буває на трьох-чотирьох засіданнях і нарадах.

На нарадах керівник роз'яснює свою позицію, переконує присутніх, готує до правильного сприйняття свого рішення. Коли з'являється наказ, розпорядження або вказівка, робітники, що були присутніми на нараді, сприймають його як результат рішення, у підготовці якого вони брали участь.

Наради і засідання - найбільш поширені методи керівництва, способи підготовки і прийняття управлінських рішень, вивчення і формування думки колективу, оцінки здібностей підлеглих. Уміле проведення наради, щира зацікавленість присутніх в її рішеннях дають змогу залучити до активної дискусії навіть інертних людей, що рідко виступають.

Оволодіння знаннями і навичками, необхідними для організації і проведення нарад, зборів і засідань, а також ефективної участі в них - один з найважливіших елементів підготовки секретаря-референта, удосконалення організації його роботи. Слід зазначити, що практика проведення численних і багатолюдних нарад, яка набула значного поширення на деяких підприємствах, призводить до того, що

керівники підрозділів і головні спеціалісти нерационально використовують свій робочий час, позбавлені можливості планувати робочий день, відволікаються від виконання своїх прямих обов'язків, не можуть кваліфіковано та оперативно впливати на організацію роботи.

Наради мають як *позитивні*, так і *негативні* сторони.

До позитивних сторін ділової наради належать:

- можливість оперативно та у короткий термін одержати потрібну інформацію, ознайомитися з різними точками зору на проблему і шляхи її вирішення;
- прийняття колегіальних рішень.

При цьому нарада є ефективною та економічно доцільною, якщо вона виступає засобом одержання, перевірки та обліку, а не видавання інформації.

До негативних сторін ділової наради належать:

- їх висока вартість;
- невизначеність колективної відповідальності.

Класифікація ділових нарад:

1. *За цілями:*

- навчальні (мета наради - передати учасникам певні знання, і тим самим підвищити їх кваліфікацію);
- роз'яснювальні (керівник намагається переконати учасників наради у необхідності, вірності та своєчасності його стратегії і дій);
- проблемні (мета наради - розробка шляхів і методів рішення проблем);
- координаційні (мета наради - координація роботи підрозділів);
- інформаційні (мета наради - здійснення збору, обміну і узагальнення даних з будь-якої проблеми і визначення поглядів учасників наради).

2. *За способом проведення:*

- диктаторські;
- автократичні;
- сегрегативні;
- дискусійні;
- довільні.

3. *За ступенем підготовленості:*

- заплановані;
- позапланові;

До запланованих нарад належать:

- наради, які регулярно проводять керівники;
- щотижневі наради, наприклад, з якості, та ін. їх проводять звичайно з встановленою періодичністю, у той самий час, з відносно стабільним складом учасників, часто з практично постійним порядком денним, наприклад, підведення підсумків тижня (місяця), визначення завдання на наступний тиждень, розподіл робіт і ресурсів (робочої сили, часу), узгодження взаємодії та ін.;

• наради з найважливіших проблем діяльності організації, що потребують, як правило, спеціальної підготовки, присутності представників інших установ тощо;

• позапланові: проводять у разі виникнення непередбачених, надзвичайних ситуацій (наприклад, при надходженні нормативного документа, що змінює порядок роботи та ін.) П'ятихвилинка або диспетчерська нарада має на меті охопити

всі стадії процесу управління: збір інформації, переробку, прийняття рішень. Вони завершуються повідомленням окремих розпоряджень. Диспетчерські наради практично не потребують підготовки.

4. За періодичністю:

- разові;
- регулярні;
- періодичні.

5. За кількістю учасників:

- наради з вузьким складом учасників (до 5 чоловік);
- розширені наради (до 20 чоловік);
- представницькі наради (понад 20 чоловік).

6. За складом учасників:

- наради з постійним складом учасників; наради з непостійним складом учасників; наради зі змішаним складом учасників;
- наради зі складом, регламентованим нормативним актом.

Всі види нарад, крім диспетчерської, потребують підготовки, планування наперед.

Рекомендації з організації та проведення нарад:

До наради:

1. Сформулювати тему і підготувати порядок денний та погодити його з керівництвом, а у випадку, коли керівник готує нараду, обговорити хід її зі своїми безпосередніми заступниками і помічниками.

2. Забезпечити приміщення і подбати про його технічне оснащення, якщо це необхідно, з урахуванням кількості учасників.

3. Одержати тексти заявок або документів від тих учасників наради, які мають бажання або повинні виступити з обговорюваних питань.

4. Підготувати все необхідне канцелярське приладдя, включаючи папір і записники (нотатники), додаткові копії порядку денного (якщо нарада тривала), справу з листування, включаючи листи учасників, які не можуть бути присутні на нараді, необхідні довідники, інструкції тощо.

В день наради:

1. Направити всіх учасників до місця проведення наради.

2. Кожне робоче місце забезпечити необхідними документами та папером для нотаток.

3. Провести реєстрацію учасників наради.

4. Зачитати порядок денний, листи з вибаченням та іншу додаткову документацію.

5. Зафіксувати хід обговорення, пропозицій, прізвища виступаючих і прийняті на нараді рішення з допомогою стенографії, вільного текстового запису, технічних засобів (диктофон, відеокамера, магнітофон).

Після наради:

1. Підготувати проект протоколу наради і погодити його з ведучим (головою) наради.
2. Оформити протокол в кінцевій редакції і розіслати його учасникам (поза межами організації).
3. Оформити всю кореспонденцію, що стосувалася питань, які обговорювалися на нараді.
4. Підшити в справу документи, використані на нараді, а також копії листів, підготовлені в процесі протокольного оформлення наради. [1, с. 248].

Мету наради необхідно формулювати чітко та однозначно, та узгодити її з керівником. Правильне формулювання мети і завдань наради сприятиме її організованому проведенню, надасть змогу зосередити увагу колективу на найважливіших моментах, відокремити другорядні питання, правильно визначити склад учасників, підвищити ефективність і цілеспрямованість рішень, організувати контроль за їх виконанням.

Мета проведення наради може бути різною: одержання і роз'яснення інформації (заслуховують і обговорюють звіти підлеглих і керівників, з'ясовують подробиці та ін.); обмін інформацією, інструктування підлеглих, консультації, обговорення, необхідні при підготовці важливих рішень, визначення завдань і шляхів виконання їх; стимулювання нових ідей і пропозицій; вироблення і прийняття колективного рішення, залагодження конфліктних ситуацій; погодження спільних дій, координація строків, розподіл ресурсів, визначення методів роботи різних структур управління; обговорення запланованих заходів, програм і проектів рішень та ін.

Визначаючи мету наради, слід чітко уявляти очікуваний результат (розробка рекомендацій, переконання опонентів, повідомлення нової інформації, погодження дій у ситуації, що склалася, тощо).

Порядок денний наради має містити оптимальну кількість питань (звичайно він складається з одного-двох пунктів), їх формулювання має бути чітким і зрозумілим для усіх учасників наради.

Розробляючи порядок денний, необхідно дотримуватись логічно і психологічно виправданої послідовності розгляду питань.

Першими у порядок денний включають питання, з яких не передбачається гостра полеміка. Потім обговорюють найбільш суперечливі проблеми, дискусія з яких може бути гострою і тривалою.

Зазначений порядок дає змогу розпочати обговорення дискусійних проблем у спокійній обстановці, уникнути упередженості, послабити увагу емоційних факторів. Може бути рекомендований і інший підхід. Якщо у порядку денному кілька питань, першими доцільно обговорювати ті, які стосуються усіх присутніх, а потім у більш вузькому колі ті, що залишилися.

Склад учасників наради встановлюють згідно з її метою і порядком денним. Він визначається ступенем ділової зацікавленості потенційних учасників, їхньою компетентністю, бажанням і здатністю брати активну участь в обговоренні, вносити свої пропозиції, передбачуваною участю в реалізації рішень наради та

іншими факторами.

Недоцільно запрошувати на нараду працівників, присутність яких на ній не обов'язкова, оскільки такий порядок стимулює пасивність, утриманський настрій учасників, призводить до нераціонального використання часу спеціалістів.

Отже, на нараду слід запрошувати не з міркувань "престижності", а тих, хто може ефективно використати здобуту на ній інформацію, тобто залучати співробітників, від яких можна очікувати реального внеску у вирішення обговорюваних проблем.

Кількість учасників наради має бути мінімальною, бажано не більше ніж 20 чол. Невиправдане збільшення чисельності ускладнює управління ходом наради, подовжує дебати, викликає у присутніх почуття незадоволення, втраченого часу. З певним ступенем умовності можна стверджувати, що ефект від наради обернено пропорційний кількості її учасників.

У тому випадку, коли йдеться про регулярне проведення нарад із затвердженою тематикою, може бути визначений постійний контингент учасників.

Якщо організатори наради зацікавлені у присутності на ній того або іншого працівника, у запрошенні слід це підкреслити.

Дату і час проведення наради встановлюють згідно з планом або за вказівкою керівника. У разі потреби їх погоджують із зацікавленими підрозділами і працівниками. Тривалість наради не повинна перевищувати 1,5 год., а оперативної - 30-35 хв.

Нараду доцільно проводити у другій половині дня, оскільки перша більш продуктивна для самостійної роботи. Не рекомендується проводити більш як одну нараду на день, тим більше з постійним складом учасників.

У графіку, об'яві або повідомленні про проведення наради зазначають години її початку і закінчення. Це необхідно не тільки з погляду порядку, поваги до учасників, а й для того, щоб кожен з них міг планувати свій робочий час. Якщо нараду призначено, наприклад о 14 год., і працівник не знає, коли вона закінчиться, це не дає йому змоги призначити ділові зустрічі, домовитися про спільну роботу та ін.

Визначаючи можливу тривалість наради, можна орієнтуватися на такі, досить умовні розрахунки: доповідь - 15-20 хв., відповіді доповідача на запитання - 5-7хв., виступи - 2-5хв., викладення проекту рішення - 3-5хв., обговорення і прийняття рішення - 8-10 хв. Отже, тривалість обговорення одного питання не повинна перевищувати 45-50 хв. Слід враховувати, що через 20 - 30 хв. дебатів з одного питання люди втрачають до нього зацікавленість.

Як показують дослідження, тривалість наради понад 30-40 хв. призводить не тільки до втрати часу, а й різко знижує її ефективність.

Спосіб повідомлення учасників про нараду залежить від умов роботи і розташування організації, кола учасників, технічних засобів. При цьому використовують графік, який доводять до відома усіх учасників, об'яви, запрошення, повідомлення по телефону або радіомережі та ін.

Не рекомендується використовувати фразу "Присутність обов'язкова". Запрошення слід розсилати якомога раніше. Його текст має бути чітким і не викликати запитань у адресата.

Підготовка документів і приміщення:

Підготовка документів для учасників наради має за мету:

- скоротити час на викладення доповіді;
- переконатися в тому, що усі ознайомлені з положеннями і фактами, які обговорюватимуться на нараді;
- сконцентрувати увагу учасників на тих питаннях, які доповідач вважає основними.

Документи, які перед початком наради роздають учасникам, містять основні тези, висновки, пропозиції, а також описи, витяги з директивних і нормативних документів, статистичний матеріал, схеми тощо.

Пропоновані учасникам документи систематизують, скріплюють або кладуть у папку.

Приміщення підбирають з урахуванням чисельності учасників, щоб кожен міг добре бачити і слухати доповідача. Приміщенням, де проводять нараду, як правило, є кабінет керівника або зал (кімната) для нарад.

Приміщення може бути обладнане екраном, демонстраційною дошкою, засобами для демонстрування слайдів. Для учасників необхідно створити комфортні умови (зручні крісла або стільці, письмове приладдя, мінеральна вода та ін.).

Якщо є можливість, нараду не рекомендується проводити у кабінеті керівника, бо деякі з учасників можуть відчувати тиск підкреслено офіційної обстановки, перебувати у нерівноправному з власником кабінету положенні. Це може в деяких випадках сковувати ініціативу, стримувати бажання висловити власну думку.

Якщо нараду проводять у кабінеті керівника, то на час її проведення телефон перемикають на секретаря, припиняють приймати відвідувачів і співробітників.

Варіанти розміщення учасників наради можуть бути різними. Проте не рекомендується, щоб вони сиділи спиною один до одного. Доцільно використовувати поздовжній або овальний стіл (65-70 см довжини стола на одну людину), а крісла розміщувати по периметру кабінету.

Приміщення повинно бути світлим, з доброю вентиляцією і звукоізоляцією, забезпечувати вільний огляд ілюстративного матеріалу.

Належній організації наради сприятиме залучення до обслуговування технічного персоналу, завданням якого є забезпечення учасників наради засобами для запису, стенографування, ведення протоколу, виконання поточних друкарських робіт і оперативних доручень керівника, демонстрування плакатів тощо.

10. 3. Ділові переговори, їх етапи. Практично кожній людині доводиться зіштовхуватися з тим, що прийнято називати діловим спілкуванням. Як правильно скласти офіційний лист або запрошення, прийняти партнера і провести переговори з ним, розв'язати суперечливі питання і налагодити взаємовигідне співробітництво? Цим питанням у багатьох країнах приділяється дуже велика увага. Особливе значення ділове спілкування має для людей, зайнятих бізнесом. Багато в чому від того, наскільки вони володіють наукою і мистецтвом ділового спілкування, залежить успіх їхньої діяльності. Щоб успішно вести справи, сучасній людині необхідно знати загальноприйняті правила і норми ділового спілкування, уміти вести переговори і

бесіди.

Проблема, з якою постійно зіштовхуються ділові люди, як успішно провести ділові переговори. Важливо розуміти загальні закономірності ділового спілкування, що дозволить аналізувати ситуацію, враховувати інтереси партнера, говорити зрозуміло. Майстерність у будь-якій справі приходиться із практикою, і ділове спілкування не є винятком.

Для початку зясуємо саме поняття «**переговори**». **Переговори** - це вид спільної з діловим партнером діяльності, як правило, спрямованої на вирішення якої-небудь проблеми. Вони завжди припускають, принаймні, двох учасників, інтереси яких частково збігаються, а частково - розходяться. Зрозуміло, що при повному збігу інтересів сторін проводити переговори не потрібно, учасники просто переходять до співробітництва. При повній розбіжності поглядів учасників на проблему шанси на успіх в переговорах різко зменшуються, оскільки ми спостерігаємо яскраво виражену конкуренцію, змагання, протидорожство, конфронтацію. І все ж, надія завжди є навіть у цьому випадку.

Отже, подобається нам чи ні, але ми сьогодні повсякчас є людиною, що постійно веде переговори – на роботі, в родині, в сфері обслуговування тощо. Переговори - це факт нашого повсякденного життя, основний засіб одержати від інших людей те, чого ви хочете.

Методи ведення переговорів. Вести ділові переговори завжди нелегко, бо навряд чи хто добровільно хоче поступитися інтересами, амбіціями, планами. Науковці виділяють окремі методи ведення ділових переговорів. Є, принаймні, три методи: *м'який, твердий і принциповий*.

М'який метод. Як правило, «слабша» за характером людина завжди бажає уникнути особистого конфлікту з «сильнішим» партнером (справа може не обмежуватися характером, часто причина поступливості у вагомій посаді, суспільному становищі, фінансових можливостях суперника). Отже, заради досягнення угоди «слабший» охоче йде на поступки, бо хоче полюбовної розв'язки, уникнення конфлікту. Але справа найчастіше закінчується тим, що «слабший» партнер залишається в образі на «сильнішого» і почуває себе приниженим.

Твердий метод. Наполегливий, з сильною волею учасник переговорів розглядає будь-яку проблемну ситуацію з позиції сили, нав'язує протилежній стороні власні переконання, погляди, займає непримириму безкомпромісну позицію і завзято наполягає на своєму. Розрахунок простий – отримати якомога більше. Ситуація, коли є бажання перемогти будь-якою ціною, коли непоступливість пересилує здоровий глузд, часто закінчується тим, що «тверда» позиція викликає таку ж тверду реакцію партнера по переговорах. В результаті вимотуються, знесилюються обоє, безглуздо витрачається час і ресурси, надовго псується їхні взаємовідносини.

Метод принципових переговорів, як видно з логіки викладу, на сьогодні є найприйнятнішим варіантом ділового спілкування. Учасники в цих переговорах звичайно намагаються знайти розумний баланс між власними прагненнями, планами, амбіціями, власною метою і бажанням зберігати стійкі, дружні взаємини з діловими партнерами. Тобто для цього типу переговорів характерний принцип розумного компромісу. Це третій шлях ведення переговорів, що передбачає позицію,

засновану не на слабості або твердості партнера, а скоріше він об'єднає і те й інше. Тут проблеми вирішуються на основі їхніх якісних властивостей, тобто виходячи із суті справи, а не ведеться торг з приводу того, чим може чи не може поступитися партнер. Зрештою, навіть чимось поступившись у другорядних речах, учасники виграють обоє, бо зберегли головне: дружні взаємовигідні стосунки, фінансову стабільність, можливість ефективно розвивати свій бізнес, свою справу.

Основні етапи ведення переговорів. Ділові переговори - це динамічний процес, що складається з окремих етапів.

Етап аналізу ситуації. На цьому етапі необхідно систематизувати й осмислити всю доступну для вас інформацію про учасника (чи учасників) переговорів, їхніх можливих намірах і цілях. Особливу увагу необхідно звернути на можливості ускладнення ситуації, на тих реальних труднощах, що ймовірно виникнуть під час переговорів. Важливо також:

- визначити етапи зустрічі й основні ідеї, які необхідно обов'язково донести до опонента;
- вивчити людей, що ведуть переговори: їхні потреби, інтереси, позиції; вивчити ступінь готовності партнера вести переговори;
- вивчити плани, підходи, варіанти ведення переговорів, які можна чекати від протилежної сторони;
- мати перелік необхідних і досить вагомих аргументів, доказів, документів, які ви повинні мати під рукою в процесі ведення переговорів.

Центральне завдання будь-яких переговорів - це спільне вирішення проблеми. Але для того, щоб вона була вирішена, потрібні продумані аргументи, що зведуть розбіжності сторін до мінімуму.

Ефективність переговорів у великій мірі залежить від уміння спілкуватися з людьми і регулювати свій психічний стан і поведінку.

Етап планування. На цьому етапі необхідно зосередити увагу на найбільш перспективних, основних, а також і запасних варіантах ходу ведення переговорів. При цьому варто подумки програти весь можливий хід ведення переговорів, врахувати інтереси протилежної сторони, можливі компроміси. Тобто, спрощуючи, скажемо, що йде пошук оптимального шляху вирішення проблеми і його детальне вивчення. Плани залежать від мети і засобів. При цьому засоби - це не тільки фінансові фонди чи матеріальні допоміжні ресурси, але і люди, що реалізують прийняті рішення. Предметом вивчення повинні стати і обставини, що супроводжують те чи інше рішення. Чи немає правових протипоказань? Які можливі наслідки? Чи не виходимо ми за рамки вже наявних рішень? Чи використовується неперевірена інформація?

На всі ці запитання до початку переговорів повинна бути відповідь. Рішення приймається, коли всі обставини вивчені.

«Переговори - це не місце для поривів, це місце для дипломатії», - стверджує французьке прислів'я. Професіонал зобов'язаний бути дипломатом. Тобто мати у своєму арсеналі прийоми, інструменти і відмички, що дозволяють відкривати серця партнерів, знімати їхній опір, нейтралізувати їхні "нечесні" дії. У процесі переговорів обидві сторони хочуть: домогтися взаємної домовленості по питанню, у якому, як правило, зіштовхуються інтереси; гідно витримати конфронтацію, що неминуче

виникає через суперечливі інтереси, не руйнуючи при цьому стосунків.

Щоб задовольнити такі бажання, треба вміти: вирішувати проблему; налагоджувати міжособистісну взаємодію; керувати емоціями.

Будь-які уміння виявляються в діях, що можуть бути правильними або неправильними. Правильні, психологічно грамотні дії приводять до того, що бажана мета досягається. Неправильні дії ведуть часом до результату, протилежному бажаному.

Здатність ефективно спілкуватися, контролювати себе і спостерігати за партнером, щоб в разі необхідності тут же своєчасно підкоригувати свою поведінку, є найважливішим компонентом психологічної культури особистості.

Тепер варто подумати про те, як реалізувати свої плани. Добре підготовлений до переговорів той, хто продумав наступні питання:

- наскільки мета партнера з переговорів відрізняється від вашої власної;
- наскільки шляхи вирішення проблеми, що може вибрати партнер, відрізняються від вашого варіанта;
- на які параметри власного плану (терміни, засоби, люди) може опиратися партнер;
- наскільки партнер обмежений часовими рамками, чи володіє він інформацією, якої немає у вас, або навпаки;
- наскільки можуть бути реальними його можливості організаційного забезпечення свого варіанта рішення.

Тільки тоді, коли потенційний клієнт побачить переваги, що можуть бути йому надані вами і відповідають його «егоїстичним» намаганням, можна сказати, що і ви досягли успіху, отримавши нового партнера.

Етап активної дискусії (суперечки). Найдинамічніша фаза переговорів, на якій важливо вибрати правильний стиль і темп, прийоми і техніку. Доцільно не поспішати, але і не затягувати процедуру переговорів. Потрібно уникнути поспішних рішень і недоцільних поступок.

Цей етап переговорів (власне переговори) можна розбити на наступні складові:

- 1) уточнення позицій;
- 2) їхнє обговорення;
- 3) узгодження позицій.

Під час переговорів треба шукати те в позиціях, що об'єднує, а не те, що розділяє.

Техніка проведення переговорів містить у собі:

- установлення контакту зі співрозмовником;
- ведення переговорів у потрібному напрямку;
- спостереження за реакцією партнера, уміння слухати;
- прогнозування його відповідей;
- корекцію своєї поведінки при взаємодії;
- сприяння своєю поведінкою мовній активності партнера;
- уміння розуміти та поважати думку партнера;
- використання міміки і жестів, знаків уваги;
- уміння передбачити можливі варіанти відповідних реакцій партнера.

Ефективність переговорів полягає в здійсненні самоконтролю в ході співбесіди: у виборі умов проведення зустрічі; у черговості запитань/відповідей.

Етап ухвалення рішення і взаємоприйнятої угоди. Концентруючи увагу на взаємних інтересах і об'єктивних умовах переговорів, необхідно крок за кроком просуватися до ухвалення розумного рішення і взаємоприйнятої угоди (договору, контракту). На цьому етапі варто знову звернути увагу на людей, що ведуть переговори, заручитися якщо не дружнім схваленням прийнятого рішення, то хоча б взаєморозумінням і задоволенням від спільно проробленої роботи.

Що означає успішно завершити переговори? Це означає досягти заздалегідь наміченої і запланованої мети переговорів. Для цього потрібно переконатися: чи веде ваша діяльність до одержання потрібного результату? Чи були ваші аргументи приведені у відповідність з інтересами партнера, чи, можливо, вони були переконливими лише для вас самих? Чи зміг партнер зрозуміти зміст ваших пропозицій повною мірою з усіма наслідками, що випливають?

Наприкінці переговорів вирішуємо:

- чи досягли ми основної або в найнесприятливішому випадку запасної (альтернативної) мети;
- чи забезпечили сприятливу атмосферу наприкінці переговорів;
- чи стимулювали партнера до виконання намічених дій;
- чи забезпечили в разі потреби подальші контакти з партнером і його колегами;
- чи склали всеосяжне резюме переговорів, зрозуміле для всіх присутніх, з чітко виділеним головним висновком.

Вирішення цих завдань, звичайно, вимагає логіка і форма завершення ділових переговорів.

Презентації і прийоми. Для заохочення партнерів, клієнтів, встановлення ділових стосунків, створення відповідного іміджу фірми широке розповсюдження набули презентації та прийоми. Презентації необхідні під час відкриття нового офісу, філіалу фірми, демонструванні нового виробу тощо. Дуже важливо, щоб презентації і прийоми були добре продумані, сплановані, оскільки на них в гостей складається враження про компанію, фірму, підприємство, яке потім дуже важко змінити.

Для організації презентації необхідно насамперед:

- визначити терміни проведення;
- спланувати місце проведення;
- скласти програму презентації;
- з'ясувати коло учасників і розіслати запрошення (не пізніше ніж за 4 дні).

Найкращий час для проведення презентації – о 15-16 год. Після обіду, щоб після її проведення можна було організувати коктейль чи фуршет. Персонал компанії (підприємства) виступає в ролі господарів, отже, повинен мати на грудях іменні карточки (бейджики) з прізвищем ім'ям та по батькові, а також із зазначенням посади учасника-господаря. Такі карточки допомагають учасникам-гостям виділити серед інших господарів і в разі необхідності - звернутися за допомогою. Господарі повинні зустрічати прибулих гостей, представляти їх керівництву компанії (організації), іншим гостям.

Розмір приміщення для презентації повинен відповідати кількості запрошених. Велике приміщення і пусті столи створюють ілюзію невдалого заходу, хоча насправді це не завжди так. Отже краще, щоб приміщення було трохи замалим, і в разі

необхідності персонал повинен мати можливість знайти необхідні місця і столи (завчасно підготовлені).

Приміщення, де проходить презентація, оформлюють символікою компанії (підприємства), плакатами, стендами, рекламними проспектами, буклетами.

Після завершення презентації гостям даруються сувеніри, рекламні буклети компанії тощо.

Завершується презентація, як правило, коктейлем чи фуршетом.

Прийоми. Для влаштування прийому слід спочатку визначити вид прийому, що відповідає ситуації, час проведення, місце, програму прийому і список запрошених.

Найвідоміші види прийомів:

1. **Сніданок.** Час проведення – о 12-14 год. Форма проведення – сидячи за столом, форма одягу – ділова. На стіл подаються гарячі блюда, холодні страви, кондитерські вироби, фрукти. Серед напоїв - шампанське, сухе вино, іноді віскі, кава, чай.

2. **«Бокал шампанського».** Час проведення – о 13 – 15 год. Форма проведення-стоячи, форма одягу – ділова. Подається шампанське, сухі вина, фрукти.

3. **«Фуршет».** Час проведення – о 17 – 20 год. Форма проведення – стоячи, форма одягу – ділова. На стіл подаються холодні страви (інколи – гарячі), кондитерські вироби, кава, чай. Використовуються різноманітні коктейлі і прохолодні напої.

4. **«Коктейль».** Час проведення – о 17 – 19 год. Форма проведення – стоячи, форма одягу - ділова. Подаються дрібнопорційні страви, різноманітні коктейлі і прохолодні напої.

5. **Обід.** Час проведення – о 19 – 21 год. Форма проведення - сидячи за столом, форма одягу – вечірня. На стіл подаються холодні і гарячі страви, зокрема, суп, рибні і м'ясні страви, десерт. Широкий асортимент напоїв: горілка, сухе вино, шампанське, коньяк, лікер, мінеральні води, соки, кава, чай.

6. **Вечеря.** Час проведення – о 21 год і пізніше. Форма проведення - сидячи за столом, форма одягу – вечірня. На стіл подаються холодні і гарячі страви, рибні і м'ясні страви, десерт. Серед напоїв: горілка, сухе вино, шампанське, коньяк, лікер, мінеральні води, соки, кава, чай.

Розділ 11. Публічні виступи в роботі секретаря-референта

ПЛАН

- 11. 1. Публічний виступ. Основні закони.**
- 11. 2. Основи ораторського мистецтва.**
- 11. 3. Об'єктивні перешкоди контакту оратора і аудиторії.**
- 11. 4. Стратегія і тактика оратора.**

11. 1. Публічний виступ. Основні закони. В практичній роботі секретаря-референта досить часто виникає необхідність публічного виступу на тих чи інших заходах. Отже, він мусить знати хоча б елементарні основи ораторського мистецтва, володіти методами і прийомами успішного публічного виступу. Адже перебуваючи в аудиторії в ролі слухачів, ми й не замислюємось над тим, чому одного виступаючого ми згодні слухати годинами, а інший викликає незадоволення уже після 5 хв. спілкування. Очевидно, що перший оратор володіє секретами ораторського мистецтва, другий - ні. Що це за секрети, яка методика успішного виступу? Спробуємо розібратись в цьому. Матеріал подаємо в стислій формі за посібником «Ораторське мистецтво» за заг. редакцією Н. П. Осипової[8].

Мистецтво вдалого виступу можна визначити як комплекс *знань, умінь і навичок оратора щодо підготовки і проголошення переконливої промови*. Маємо на увазі цілий комплекс знань і умінь:

- формулювання проблеми;
- висунення ідеї (знаходити предмет розмови);
- мистецтво побудови самої промови, її композиції;
- знання прийомів впливу на аудиторію,
- уміння доводити і спростовувати, вміння переконувати;
- мовна майстерність.

Отже, предмет ораторського мистецтва зумовлюється змістом фактичної діяльності оратора і його можна визначити як мисленнево-мовленневу діяльність і закони, що її розкривають. Головна вимога до оратора не до його здібностей, потенційні здібності є у кожного, а до того, щоб він мав, що сказати і мав потребу висловити це. Але ідею оратор може віднайти і певним чином її довести лише тоді, коли він знає, перед ким він виступатиме. Тому всі моменти мисленнево-мовленневої діяльності тісно пов'язані між собою.

Предмет ораторського мистецтва розкривається через низку законів: *аудиторії, стратегії, тактики, мовного (мовленневого), ефективної комунікації (динаміки діяльності оратора) та контрольної-аналітичного (рефлексії)*.

Сутність **закону аудиторії** наступна: не існує безадресних промов. Тобто, кожна промова має свого певного, конкретного адресата, аудиторію, і чим краще оратор знає свою аудиторію, чим ретельніше він окреслить її портрет, тим ефективнішою буде його промова. Закон аудиторії формує і розвиває в ораторові вміння вивчати систему ознак аудиторії (формально-ситуативних, соціально-демографічних, соціально-психологічних) і, спираючись на них, вести прицільний пошук ідеї та шляхи подальшого її розкриття.

Закон стратегії вимагає від оратора розробки основних напрямків промови програми діяльності з урахуванням характеристики аудиторії.

Під напрямками діяльності розуміється послідовне, поетапне визначення мети діяльності, тобто цільової установки, що складається, насамперед, з завдання й надзавдання та тези, головної ідеї промови. Закон стратегії формує і розвиває в особистості вміння розробляти програму діяльності на основі певної концепції знань і зважаючи на характеристику аудиторії.

Під **тактикою** оратора розуміється сукупність принципів, способів і засобів (прийомів) реалізації стратегії, тобто розгортання й доведення тези. Цей закон формує і розвиває в особистості вміння оперувати фактами, вибудовувати композицію при застосуванні комплексу основних принципів (логічних та дидактичних), композиційних прийомів та вибору способів розгортання тези. Крім того, тактика — це і використання засобів активізації мисленнєвої активності аудиторії.

Мовний закон говорить про те, не можна говорити однаково в різних аудиторіях. Кожна аудиторія потребує як певної лексики і певного стилю, так і дотримання мовної норми; грамотності, повної ясності, відповідності ситуації й теми спілкування. Наслідком дотримання мовного закону є вміння людини втілювати свою думку в словесну дію — інтелектуальну і чуттєву (передаючи зміст думки і своє ставлення до неї вербальним способом і підбором емоційно забарвлених слів).

Закон ефективної комунікації (динаміки діяльності оратора) є законом «виконання» вже підготовленої промови. Під час спілкування виявляється, що «словесна дія» може відбуватися зовсім не так, як її підготував промовець. Сприйняття думки аудиторією буде тим ефективнішим, чим краще оратор зможе встановити, зберегти і закріпити контакт з нею (аудиторією). Від цього залежить результат промови, реалізація мети оратора.

Контрольно-аналітичний закон — це оцінка оратором власного стану; результатів мовної діяльності (промови), це вміння оцінювати якість і ефективність виступу. Закон формує і розвиває в особистості вміння рефлексувати, виявляти й аналізувати власні відчуття, робити висновки з помилок — своїх і чужих, а відтак, вміти аналізувати публічні виступи і знати ймовірні практичні результати впливу проголошеної промови.

Починається діяльність оратора з вивчення аудиторії (не з вивчення проблеми, бо мається на увазі, що оратор виступає перед аудиторією з тих проблем, в яких він обізнаний). Вивчивши аудиторію, склавши її портрет, оратор вже може більш точно окреслити тему своєї промови, знайти оригінальну ідею, пройшовши всі моменти (послідовно) в розробці стратегії, аби віднайти єдино придатну для певної аудиторії ідею промови. Потім настає етап тактики — упорядкування матеріалу. Тут проводиться як визначення логічного плану промови, так і побудови промови, компоновання положень, їх викладення через композиційні прийоми. Після того, як оратор знайшов місце кожному аргументу, композиційну форму промови, можна приступати до її вербального оформлення, стилістичного та технічно-мовного (обмірковувати й визначати необхідну інтонацію, аби вірно передати зміст думки і своє ставлення до неї).

Наступний етап — виконавчий (підготовка вже закінчена), коли оратор проголошує свою промову. Зважаючи на те, що кожна з промов може мати лише один з двох результатів (переконав аудиторію чи не переконав), оратор аналізує отриманий результат на контрольній-аналітичному етапі.[8, с. 7-8]

11. 2. Основи ораторського мистецтва. Коли ми ведемо мову про ораторське мистецтво, ми завжди маємо на увазі одне й те саме: форму, в якій розглядається зміст. Під формою розуміється майстерність викладання змісту. І коли мова йде про підвищення ефективності ораторського мистецтва, майстерності, питання стоїть саме про форму передачі змісту, ідеї і аргументи на її доведення.

Існують певні чинники підвищення майстерності публічного виступу: *мовні, технічні, психологічні, педагогічні (дидактичні), логічні.*

Мовні, технічні (інтонаційні) — це способи передачі інформації. Вони впливають на якість інформації опосередковано, підсилюючи (або послаблюючи) інформацію. Культура мовна й інтонаційна (технічна) визначає ефективність впливу, така закономірність сприйняття, закономірність процесу переконання. Психологічний чинник також дуже важливий: слово спрямоване на людей, які в той час виконують діяльність слухання, важку діяльність, отже оратору необхідно знати психологічні закономірності прояву уваги, сприйняття. Необхідно знати також про дидактичні засоби підтримання уваги, організації контакту оратора і аудиторії, що значною мірою впливає на ефективність слухання, навчання взагалі. Останній, логічний фактор, забезпечує організацію інформації з точки зору упорядкування процесу мислення, його послідовності, незаперечності, тотожності, доказовості.

Отже, існує п'ять основ ораторського мистецтва: *лінгвістична (мовна), техніко-інтонаційна, психологічна, педагогічна (дидактична), логічна.* Ці основи нерівнозначні. Чотири перші можна назвати зовнішніми, вони впливають опосередковано; остання — внутрішня, вона впливає безпосередньо.

Дійсно, коли говорить оратор перші хвилини, часто сприйняти, зрозуміти його ідею та аргументи майже неможливо. Що ми сприймаємо, як слухачі, насамперед? Мову оратора. І якщо оратор припускається мовних помилок або мова безбарвна, то аудиторія слідкує не за тим, *що* оратор говорить, *а як*, і, зробивши висновок про відсутність мовної культури, починає сумніватися і в його ідеї, в тому, в чому автор намагається переконати. Часто до ідеї справа і не доходить. Тим більше, що невірно виголошена, спотворена промова може перекрутити її зміст.

Значне місце посідає також психологічна основа, адже оратор має справу з живими людьми, а не з механізмами, тому оратор має опікуватися тим, сприймають його ідеї чи ні, розуміють чи ні, співчують чи ні. Переконання, таким чином, залежить від того, чи створив він необхідну атмосферу в аудиторії, чи налагодив контакт зі слухачами. В даному випадку мова йде про комунікативні уміння оратора подолати перешкоди спілкування, які завжди виникають у кожного оратора саме через психологічні труднощі такої діяльності людини, як слухання (нестійкість сприйняття, нетривалість уваги, інерція включеності, «відчуження» думки іншого тощо).

На подолання психологічних перешкод спілкування спрямована дидактична

(педагогічна) основа як сукупність способів, прийомів та принципів усного виступу для ефективності навчання. Для засвоєння ідеї, сприйняття аргументів, для переконання важливо і те, як побудована уся промова, чи відповідає вона принципам органічної єдності, посилення, економії, наочності тощо. Чи вдало застосовані композиційні прийоми.

Нарешті, внутрішня основа, логічна. Під логічністю ми розуміємо таке міркування, яке відповідає основним логічним принципам і законам.

Будь-який виступ оцінюється перш за все з точки зору логіки. Аудиторія може пробачити недоліки мовні, відсутність педагогічної майстерності тощо, але не пробачить лише одного — коли у виступі немає логіки. Тут не врятує ні «оксфордська» вимова, ні уміння психологічно утримувати аудиторію. Отже, провідним фактором, головною основою ораторського мистецтва є *логічність промови*.

Таким чином, кожен оратор, усвідомлює він це чи ні, має три «обличчя»:

1. Це особа, яка професійно висловлюється про певний предмет, тобто має:

- а) фундаментальні знання у певній галузі;
- б) знання найбільш типових точок зору;
- в) розуміння гострих проблем з предмета промови.

2. Це виразник громадської думки і вихователь: підкоряється при здійсненні ораторської діяльності принципам:

- а) відповідності особистої поведінки тим ідеям, які він проголошує у своєму виступі;
- б) єдності слова і справи;
- в) неухильного дотримання етичних стосунків з аудиторією.

3. Це людина, яка не тільки досконало володіє прийомами доказовості ораторської майстерності, а також має наступні риси:

- а) любов до істини;
- б) ясність мислення й висловлювання;
- в) емоційність;
- г) повагу до аудиторії.

Дотримання етичних відносин є основою людської культури, ораторської праці. Дотримуючись неуклінно на очах аудиторії певних вимог, оратор, по-перше, примушує її рахуватися з цими вимогами, створює необхідні позитивні, гарні відносини, навіть в екстремальних ситуаціях, а по-друге, це є важливим виховуючим моментом, предметно повчаючи слухачів певним нормам моральності. Із ораторських якостей, яких можна назвати не один десяток, основоположними (тобто такими, від яких залежать інші якості) є:

1). це *ясність мислення й розмірковування*. Навіть якщо у вас дефекти мовлення, але є зазначені якості, то слухачі вас зрозуміють, а якщо ви ще й цікаво розповідаєте, то дефекти слабшають, їх майже не помічають. Але якщо не буде ясності мислення, то все інше стане непотрібним;

2) це *уміння доказувати, аргументувати*. В самій природі людського мислення закладена схильність до сумнівів. Та й з практичної точки зору не можна вірити оратору тільки тому, що він про це говорить. Люди рідко сприймають на віру — ідея повинна підкреслюватися точними, безперечними

доказами.

3) це *повага до аудиторії*. Розуміється не як зовнішні ритуальні правила стосунків з аудиторією (це похідне), а повага до її думок, інтересів, життєвого досвіду, людських якостей. Така повага важлива й психологічно, й пізнавально для самого оратора. Вона є моральним фундаментом і задоволеності і сенсу ораторської діяльності. І навпаки, виступи без поваги до аудиторії приводять до деградації особистості оратора. Досвід свідчить: якщо у виступаючого відсутня повага до аудиторії, він не стане хорошим оратором, якщо навіть у нього є певний набір інших, необхідних оратору якостей і прийомів майстерності.

Висновок, який витікає з цих міркувань, може здатися неймовірним: коли мова йде про ораторську майстерність, починати треба не з вивчення прийомів, а з усиль по формуванню своїх людських і професійних якостей, з формування себе як гідної особистості. Всі видатні оратори були, як правило, і великими людьми.[8, с. 10-16].

11. 3. Об'єктивні перешкоди контакту оратора і аудиторії. Організація аудиторії за допомогою збудження в неї певного емоційного стану, як правило, ускладнюється перешкодами при встановленні інформаційного (передавального і сприймаючого) контакту між оратором і аудиторією.

Перешкод існує багато — і суб'єктивних, і об'єктивних.

Суб'єктивні — це такі, виникнення яких залежить від рівня підготовки оратора, знання ним предмета виступу, уміння визначати характеристику аудиторії тощо. Тобто ці перешкоди якби задаються самим оратором, і для того, щоб їх здолати, треба краще готуватися до виступу.

Об'єктивні — це такі, які змінити оратор не може, адже вони походять з наших психологічних властивостей, їх змінити неможливо, можна лише врахувати і знаходити єдино можливі способи організації аудиторії.

Першою з об'єктивних психологічних перешкод є *інерція включеності*. Це такий стан людини, аудиторії, коли вони ще знаходяться у своїх думках, проблемах і не можуть відразу активно слухати, сприймати виступ оратора. Це означає, що ораторові потрібно звільнити на час виступу свідомість слухачів від тих життєвих обставин, які могли б негативно вплинути на їхнє відношення до одержуваної інформації. Інерція включеності заважає людині переключити увагу на оратора, породжує навіть консерватизм поглядів, може привести і до звуження поля зору.

Друга перешкода — *висока швидкість розумової діяльності*. Людина думає в 4 рази швидше, ніж викладає свої думки і знання. Коли оратор говорить, інтелект слухачів велику частину часу вільний і може відключатися від промови оратора.

Третя — *нестійкість уваги*. Увагу може відвернути зовнішність оратора, його голос, манера говорити, оформлення приміщення, звук дверей, що відчиняються, шепотіння тощо.

Четверта перешкода — *антипатія до чужих думок*. Люди часто звикають до своїх точок зору. їм зручніше легше додержуватися логіки свого міркування, тому у них утворюється стійке несприйняття точки зору оратора, а іноді це породжує репліки, вигуки й ін. реакцію незгоди.

Які знання допоможуть опанувати ці перешкоди та які існують психологічні і

педагогічні прийоми усунення перешкод у психологічній організації аудиторії?

Перш за все, знання того, що можливість стійкого сприйняття без розсіювання уваги не перевищує тридцяти секунд. Тому треба при підготовці до виступу підібрати *квантовий викид інформації в аудиторію*, суть якого в тому, щоб через визначені часові інтервали пропонувати слухачам нові факти, нетрафаретні висловлення, оригінальну ідею тощо.

Важливо також уміло застосовувати такі педагогічні принципи дидактики, як *наочність, систематичність, послідовність, посильність*. Для концентрації уваги слухачів необхідно опанувати такі соціально-психологічні способи як *зараження, наслідування і навіювання* — внутрішні механізми контакту.

Зараження — це несвідома, мимовільна схильність людини до визначеного психологічного стану. Воно здійснюється як передача особистості психічного настрою іншої особистості, що володіє великим емоційним зарядом. При цьому емоційне співпереживання оратора і аудиторії в процесі виступу виступає одночасно і як фон, і як основний пусковий механізм їхнього контакту. Варто підкреслити, що емоційне співпереживання аудиторії викликається в першу чергу самою особистістю оратора. Його зацікавленість, переконаність, емоційний підйом неминуче породжують відповідну емоційну реакцію слухачів, їх мимовільний інтерес до того, що хвилює оратора. У силу цього ставлення оратора до виступу як би стає ставленням до нього аудиторії, що і забезпечує у певній мірі взаєморозуміння і погодженість з обох боків. Чим можна забезпечити зараження? Знанням і використанням найбільш співпадаючих інтересів і настроїв людей, емоційною яскравістю викладу, виразністю прикладів, манерою поведінки оратора.

Складніші справи щодо механізму наслідування, що грало завжди велику роль в історії ідей, смаків, моди, звичаїв. *Наслідування* — це імітація людиною якихось зовнішніх рис і зразків поведінки, манер, учинків, що характеризуються визначеною раціональною й емоційною спрямованістю. Тобто значення і зараження, і наслідування в тому, щоб забезпечити такий стан аудиторії, коли підсилюється момент єдиного співпереживання слухачів і оратора. А це допомагає кращому засвоєнню інформації.

Навіювання — це словесний вплив особистості на людей. Це такий спосіб комунікативного впливу, що розрахований на некритичне, бездоказове сприйняття інформації. Володіння «ефектом навіювання» припускає знання двох основних груп умов. Перша група пов'язана з тим, кому вселяють, друга — з тим, хто вселяє. Сприйнятливість навіювання залежить від віку, від індивідуальних особливостей людини, її переконань, волі, емоцій і т.ін.

«Ефект навіювання» багато в чому залежить від внутрішнього стану особистості. Одна і та сама людина в один час може піддатися навіюванню, а в інший — не може. Це трапляється, коли людина стомлена або переживає розгубленість, страх. У такі хвилини треба вміти «перекрити» цей стан і привернути до сприйняття необхідної інформації.

Переконання — логічно обґрунтоване впровадження у свідомість слухачів певних положень. За допомогою переконань можна досягти перебудови свідомості, мотивів діяльності, сформуванню бажання, змінити спосіб життя особистості. Як видно, саме переконання — провідний метод виховання і

навчання.

Існує ряд педагогічних прийомів переконання. Один з них:

— показ і роз'яснення наслідків якого-небудь учинку. Оцінка вчинку, обґрунтування його правомірності (або не правомірності) впливають на почуття і розум, сприяють переосмисленню людиною своєї поведінки.

Інший прийом — порівняння дій того або іншого індивіда з поведінкою авторитетних людей, літературних героїв тощо.

Отже, перші хвилини оратором виграні. Як забезпечити увагу аудиторії протягом усього виступу? Для цього необхідно дотримуватися трьох психолого-педагогічних вимог: **новизни, доказовості й експресивності**.

Перша вимога представляє сьогодні для оратора дуже серйозну психологічну і методичну проблему. Новий матеріал, природно, задовольняє пізнавальні потреби слухачів. Але, як відомо, оратор часто не може повідомити тим, ще зібралися, щось абсолютно нове. Це пояснюється тим, ще сучасні люди одержують сьогодні великий обсяг інформації з каналів масової комунікації. Дає про себе знати і високий культурний і освітній рівень слухачів. Виходить, потрібне шукати інші засоби підвищення ефекту новизни.

Одним з підходів до вирішення цієї задачі є *виклад уже відомого аудиторії під новим кутом зору*. У такому випадку слухач буде обов'язково зацікавлений, буде думати про те чи зміг би і він сам вибудувати таку систему викладання матеріалу, може, і зміг би, але раніше над цим не думав. Виходить, те, що сказав оратор, для нього нове.

Іншим важливим підходом служить виявлення оратором свого ставлення до розглянутого питання. У кожному ви ступі він повинен бути особистістю, що має і висловлю свою думку з тієї або іншої проблеми. Адже не в кожному виступі відкриваєш істину. Це завжди важко і дається не кожному. Але завжди можна і варто висловити своє ставлення до предмета. Слухач думає так, але йому цікаво, як думає оратор. Йому важливо зіставити свою думку з думкою оратора. Це допомагає аналізувати, уточнювати, прийти до необхідних висновків.

Отже, *новизна* — не обов'язково нові дані з розглянутої проблеми, але і нові уявлення про раніше відомі факти, події, положення, і зіставлення того, що відомо слухачам під новим кутом зору, і прояв власного ставлення до того, про що говорить оратор.

Доказовість — це логіка викладу й аргументація висунутих положень. Адже задача оратора — не просто дати нову інформацію. Його обов'язок — показати те, що він захищає, у чому переконує і переконаний. Без ґрунтовної доказовості оратор не зуміє передати свою переконаність слухачам. Звідси задача — допомогти слухачам опанувати наукові поняття, логіку міркування, що являють собою відбиття знань і досвіду.

Експресивність — це візуальний і звуковий прояв ставлення оратора до того, про що він говорить: обурення, радість, жаль, упевненість, подив і т.п. Цицерон стверджував, що без серцевого хвилювання і запалу мова оратора буде непридатна. Тон, тембр голосу, характер інтонацій говорять про певне ставлення оратора до проблем іноді більше, ніж інші прийоми ораторського мистецтва. Інтонація може донести до 40 % інформації. Міміка і жести також впливають на

сприйняття. Є.Вахтанов говорив: «Руки доводять думку». Емоційна яскравість виступу багато в чому забезпечує увагу аудиторії, ефективність засвоєння. При емоційно яскравому, експресивному виступі зростають розумова діяльність слухачів, їхнє прагнення міркувати по ходу виступу оратора, вносити корективи у свої знання.

Безпосередній контакт зі слухачами дозволяє використовувати у виступі новизну, доказовість і експресивність найбільш комплексно, а значить і оптимально. Важливо володіти тому не тільки логічністю викладу своїх думок, вірно будувати фрази, але і правильно інтонувати слова, користуватися модуляцією голосу, мімікою, жестами. Вони активізують сприйняття інформації, більш поглиблену її обробку.

Перейдемо тепер до розгляду однієї з основних психологічних умов ефективності процесу взаємодії оратора й аудиторії, до аналізу такого виду контакту, як *інтелектуальне співпереживання*. Розумове сприяння визначається включеністю обох сторін у єдину активну діяльність по розгляду тієї або іншої проблеми і спрямовану на розв'язання певних розумових задач. Оратор, викладаючи свою точку зору, якби привселюдно мислить, і аудиторія, стежачи за розвитком його думки, робить ту ж розумову роботу. У результаті такої спільної розумової діяльності, співмислення між оратором і слухачами виникає контакт у повному змісті цього слова.

Важливо підкреслити, що інтелектуальне співпереживання викликається переважно усною формою мови, зрозуміло, при ясній постановці проблеми обговорення, строгій логіці і послідовності її викладу оратором. Саме такими особливостями — незламною логікою, ясністю і гостротою постановки питання, значимістю і важливістю предмета обговорення — відрізнялися виступи видатних ораторів минулого і сьогодення. І це завжди приводило до встановлення найтіснішого контакту між оратором і аудиторією. Деяких ораторів аудиторія могла слухати впродовж багатьох годин.

Зовнішнім проявом наявності або відсутності контакт між оратором і слухачами є їх поведінка під час виступу. Так, увага слухачів, погляди і жести схвалення, робоча, регульована самим оратором тиша в залі, напружене мовчання аудиторії під час пауз оратора й інших показників свідчать, що слухачі включені в загальну з оратором активну розумову діяльність. Якщо ораторові вдається установити контакт з аудиторією, він говорить природно, у звичній для себе манері. У цьому випадку в мові відчувається впевненість, бажання вести довірчу бесіду. Він часто користується прямими звертаннями до слухачів (товариші, панове), питаннями-звертаннями (Чи ясно?), риторичним питаннями. Його вільна манера триматися, міміка, жести прагнення зменшити дистанцію, як би наблизитися до слухачів, свідчить, що він сам одержує задоволення від спілкування з аудиторією[8, с. 41-46].

11. 4. Стратегія і тактика оратора. Відомий афоризм «якщо вам треба щось сказати, то найкраще— сказати саме те, що ви хочете» приводить нас до проблеми стратегії і тактики. Дійсно, про що ви збираєтесь говорити? Від початку треба з'ясувати, що ви маєте довести або розвинути. Все має бути чітко спланованим, виваженим, мати чітку спрямованість. З того, що ви хочете сказати складається

каркас вашої промови, на який в подальшому накладатимуться інші елементи. Наразі необхідно *уяснити ключову думку*, яка є основою вашої промови. Все інше — факти, докази, приклади і т.ін. — доповнюватимуть і розкриватимуть основну думку. Але нічого не повинно закривати те, заради чого створюється промова, і як говорив Плутарх, промови декотрих ораторів можуть бути такими, як кипариси: «Вони такі великі й красиві, але, на жаль, не мають плодів», недостатньо лише добре триматися під час виступу, треба щось і сказати; будь-яка аудиторія розраховує на те, задоволення не приходять від пустих слів.

Для того, щоб переконати аудиторію, необхідно додержуватися деяких правил, а саме: *слід розпочинати промову з великим прагненням досягти поставленої мети; належить твердо знати те, про що йтиметься*. Ораторові треба спрямувати всі зусилля на те, щоб привернути, немов присувати, до себе увагу аудиторії, зацікавити промовою слухачів з першої миті виступу.

Якщо людина не обмірковувала, не спланувала заздалегідь промову, вона буде почуватися невпевненою перед слухачами і навряд чи зможе їх переконати у будь-чому.

Промова — це не просто набір речень, вона містить у собі низку певних елементів, без яких була б безглуздою і нікому не потрібною. По визначенні теми виступу і моделювання аудиторії (складання її портрета) важливо розробити стратегію промови (виявити основні її напрями), а потім будувати її тактику — мати зовнішню структуру доказу ідеї, реалізовувати в ході виступу відповідні принципи мовлення, способи та прийоми доказу.

Розглянемо тепер у загальних рисах, які елементи охоплює той складний процес, що дістав назву «розробка стратегії і тактики промови».

Стратегія оратора — це загальний, всебічний план досягнення цілей, вона представляє собою розробку основних напрямків промови. **Тактика** виступає як сукупність прийомів, методів реалізації стратегії, це зовнішньомовна структура промови, форма розкриття основної ідеї виступу оратора. В ораторському мистецтві стратегія — це загальна схема спілкування, загальний план його організації, тактика ж — система послідовних дій, що веде до реалізації обраної стратегії.

Стратегію визначають мета (спільна чи індивідуальна комунікативні установки (маніпулятивні чи гуманістичні), характер спілкування (діалогічний чи монологічний)) У деяких випадках люди, спілкуючись, можуть і не ставити будь-якої мети, це вірно. Однак, коли оратор готує виступ перед аудиторією, то він завжди таку мету ставить, ретельно обмірковуючи і точніше формулюючи її.

В залежності від мети, стратегії можуть бути різноманітними. Наприклад, гуманістично-діалогічні, коли оратор бажає досягнути спільної мети з аудиторією, або маніпулятивно-монологічні, якщо промова спрямована на задоволення індивідуальної мети оратора. Одну і ту ж стратегію можна втілити в різних тактиках. Побудова стратегії з лежить як від індивідуальних особливостей оратора, таї від специфіки аудиторії, на яку розрахована певна промов від їх системи цінностей, інтересів, соціальних установок. Побудова тактики базується, перш за все, на знаннях про ситуацію та особливості співрозмовників (оратора й аудиторії). Стратегія впливає на тактику, визначаючи в ній систему дій, яку застосовує оратор, передаючи певну інформацію.

Будь-який вплив співвідноситься з метою оратора, з закріпленням або реконструкцією установок, поглядів, почуттів, взаємної дії тощо і це має бути відбитим у стратегії і тут тактика вирішує питання способів впливу. Скажімо, в одній аудиторії для досягнення мети (наприклад, зміни установки) необхідно використати навіювання, в іншій аудиторії — наслідування, в наступній — психологічне: зараження тощо, адже всі види впливу не однакові, вони мають свою специфіку і застосовуються за певних умов.

Отже, стратегія дій становить *таку послідовність*:

- необхідно визначити установки;
- вичленувати з концепції запитання, що розраховані на певну аудиторію;
- знайти систему коротких відповідей суб'єкта на поставлені запитання, зробити їх аналіз;
- сформулювати тезу, тобто основну думку промови.

Стратегія, хоча і являє собою певне уточнення концепції, все-таки є досить загальним явищем, яке потребує подальшої конкретизації: *розгортання тези та її обґрунтування, нейтралізації опонентів, схилення на свій бік тих, хто вагається*. Щоб досягти даної мети, необхідно розробити тактику виступу.

Тактика оратора. Тактика являє собою систему дій, спрямованих на ефективну реалізацію стратегії. Змістом тактики є *аргументація і активізація* мислення та почуттєво-емоційної діяльності аудиторії. Тактику можна визначити як зовнішньомовну побудову промови, як сукупність принципів, способів та прийомів розгортання тези.

Аргументація засновується на логічному обґрунтуванні суб'єктом тези шляхом доказу, переконання. Аргументація — явище комунікативне, яке містить два аспекти: гносеологічний (пізнання предмета, поглиблене його розуміння, пошук істини, поширення істинних думок та їх обстоювання) і етичний (оратор та аудиторія визнають себе рівноправними сторонами пізнання істини).

Аргументація як частина тактичного закону спрямована головним чином на реалізацію завдання (переконання), тобто передбачає активну діяльність передусім з боку оратора, при цьому аудиторія знаходиться у більш-менш пасивному стані (набуває нової інформації). Для цілковитого досягнення установки необхідно, щоб аудиторія не тільки вбирала інформацію, нехай навіть дуже сумлінно, але й досить активно її опрацьовувала, тобто проектувала на себе, на свою діяльність, свій досвід, іншими словами, щоб аудиторія виявлялася на рівні застосування набутих знань.

Для здійснення цього необхідно звернутися до іншої частини тактичного закону — *активізації* мисленнєвої та почуттєво-емоційної діяльності аудиторії, яка спрямована на реалізацію надзавдання, тобто досягнення практичної мети — спонукання до дії.

Активізація передбачає таку послідовність дій:

- необхідно зацікавити аудиторію;
- створити в аудиторії атмосферу розмірковування;
- вивести аудиторію на рівень обговорення.

Насамперед *слід зацікавити аудиторію*, тобто передати емоційно-естетичний мотив адресату, що досягається використанням:

а) аудіовізуальних прийомів як статичні (графіки, таблиці, малюнки, схеми), так і динамічних (відеоматеріали і т. ін.); відомо, що ця група прийомів становить основу близько 20% засвоєння інформації, концентрує увагу слухачів, знімає втому;

б) психологічних прийомів наприклад, реклами, за допомогою якої можна захопити аудиторію ще на початку комунікативного етапу; прийоми шокової терапії, тобто створення несподіваного ефекту, який дозволяє швидко переключати увагу аудиторії, концентрувати її на потрібних мовцєві аспектах, знімати втому слухачів і, головне, оперативно збуджувати зацікавлені аудиторії і підтримувати його в процесі спілкування.

Завдяки першому етапу активізації можна уникнути морально-дисциплінарного мотиву спілкування, позбавитися байдужого ставлення, викликати особистісну потребу спілкування, вийти на другий ступінь розуміння питань, що обговорюються, вищий рівень осягнення змісту пре мета.

Сутність другого етапу активізації — *створення в аудиторії творчої атмосфери розмірковування* — полягає в том щоб викликати у слухачів потребу обміну думками з приводу питань, що обговорюються. Це досягається логічними, психологічними та дидактичними засобами.

Цей етап активізації мисленневої та почуттєво-емоційної діяльності аудиторії (міркування) сприяє появі інтелектуально-пізнавального мотиву, нейтралізації байдужого ставлення, розвитку особистісної та професійної потреби, поглибленню розуміння проблеми.

Нарешті, третій етап активізації — *виведення аудиторії на рівень обговорення та прийняття рішення* — передбачає пошук загальних точок зіткнення, який досягається логікопсихологічними та аудіовізуальними прийомами.

Третій етап активізації (обговорення) сприяє закріпленню інтелектуально-пізнавального мотиву, розв'язанню конфліктних ситуацій та встановленню конструктивних відносин, розвитку суспільної потреби і досягненню глибинного рівня розуміння.

Тактика, таким чином, дозволяє ораторові знайти ефективні засоби впливу на аудиторію, завдяки чому здійснюється реалізація установки (завдання та надзавдання) і розгортання тези [8, с. 51-57].

Розділ 12.

Підготовка до публічного виступу

ПЛАН

12. 1. Основні етапи підготовки промови.

12. 2. Оформлення текстового матеріалу.

12. 3. Види підготовки до виступу.

12.1. Основні етапи підготовки промови. Серед суб'єктивних причин невдалого виступу чи не найперша – невдала підготовка до виступу. Успішна промова ж, як правило, потребує попередньої підготовки, чим ґрунтовніша підготовка, тим солідніше, вагомніше виглядатиме виклад, а отже — і переконливіше.

Як будь-яка розумова робота, підготовка промови — процес творчий, і кожен використовує власну методику. Хоча інколи можна почути твердження, що промовці самі дивуються, як у них складається той чи інший текст, особливо іпровізування. Але більшість початківців нерідко розгублюються, коли їм доводиться вийти зі своїм словом на широку аудиторію. Запропонований до вивчення матеріал вони переписують з якихось джерел. Та коли слухаєш такий виступ, одразу ж впадають у вічі незграбність, некомпетентність, маловченість і, нарешті, цілковита відсутність впевненості в собі. Такий промовець викликає лише співчуття.

Отож, для того, щоб виступ був вдалим, яскравим, переконливим, необхідна попередня підготовка до нього. Алгоритм останньої можна визначити так: *вибір теми — формулювання мети — складання плану — збирання матеріалу — робота над конспектом — репетиція.*

Вибір теми. Підготовка до будь-якого виступу розпочинається з визначення теми промови. При цьому можливі різні ситуації: або пропонують виступити з певною темою, тобто тема є заданою, або тему виступу ви обираєте самі. В першому випадку оратору необхідно лише конкретизувати її. Складніша справа — визначити і сформулювати свою **тему** виступу.

Інколи тему промови підміняють її об'єктом. Наприклад, пропозиція висловитися про сучасну українську культуру не є власне темою. Це саме об'єкт уваги. Бо ж культура — поняття широке: його становлять і науковість викладання, і потреба слухачів у матеріалі, і висвітлення окремих галузей (література, живопис, музика тощо). Перелічені конкретні питання — це тематика, що відбиває в своїй сукупності багатогранний і складний об'єкт уваги. Тема завжди конкретна, стосується одного питання. Інша справа, що слід виділяти в межах однієї теми ще й так звані підтеми. Наприклад, лекцію про екологічну чистоту середовища можна розвивати на таких підтемах, як чистота повітря, чистота води, чистота продуктів, соціальна та особиста гігієна людини тощо. Всі ці моменти слід добре продумати. Коли промовець не уявляє, що конкретно він хоче сказати, не варто розраховувати на позитивний результат.

Обираючи тему, перш за все потрібно виходити із свого особистого досвіду,

а також знань по цій темі. Окрім того, важливо, щоб тема являла інтерес для вас і ваших слухачів.

Отже, при визначенні теми виступу потрібно враховувати наступні моменти:

1. *Обирайте тему, яка відповідає вашим знанням і інтересам.*

По-перше, подумайте про ті галузі знання, в яких ви маєте особливий досвід або теоретичну підготовку. По-друге, поспілкуйтесь на яку-небудь цікаву тему зі своїми товаришами чи друзями. По-третє, зверніться до книги. Продивіться довідники, свіжі журнали і газети.

2. *Підбирайте доречну тему.*

Настрій аудиторії залежить від місця і часу. В аудиторії він один, в приватному житті — інший. В побутовій ситуації слухачі сприйматимуть як досить природну річ те, що в аудиторії їм може здатися нецікавим, смішним, шокуючим.

3. *Обирайте тему, яка відповідає аудиторії.*

Тема повинна бути досить цікава, досить важлива, досить зрозуміла для слухачів. Для того, щоб вирішити, чи буде вона відповідати цим вимогам, необхідно мати уявлення про рівень знань слухачів, їх виховання, вік, особливі інтереси.

Обравши тему, потрібно подумати про її формулювання.

Тема — це те, про що йде мова. Зазвичай її формулюють словом або фразою, які вказують характер питань, що підлягають обговоренню.

Назва промови повинна бути ясною, чіткою, по можливості короткою. Вона повинна відображати зміст виступу і обов'язково привертати увагу слухачів. Вдала назва теми виступу певним чином налаштовує аудиторію, готує її до сприйняття майбутньої промови.

Довгі назви, які включають незнайомі слова, відштовхують слухачів, іноді викликають негативне відношення до виступу.

Слід уникати і дуже загальних назв. Загальні назви потребують висвітлення багатьох питань, а це ораторові не завжди під силу. Тому серед слухачів будуть невдоволені, бо вони не отримають відповіді на питання, які їх цікавлять.

Існують такі поняття, як тема «розкрита» та тема «не розкрита». Тема «розкрита», коли матеріал їй відповідає, коли основна думка промовця зрозуміла, коли вона доведена. Бажано, щоб тема мала точки зіткнення з іншими темами, апелювала до вже відомого слухачам.

Формулювання мети. Необхідно ясно уявляти, для чого, з якою метою виголошується промова, якої реакції слухачів ви добиваєтесь. Чи бажаєте ви тільки що-небудь пояснити, описати чи просто розповісти? Або ви хочете змінити свою думку чи переконати аудиторію що-небудь зробити?

Для того, щоб отримати чітке уявлення про те, чого ви добиваєтесь, викладіть письмово ваш намір у формі цілого речення. Потрібно також мати на увазі, що мету виступу слід формулювати не тільки для себе, але й для своїх слухачів. Чітке визначення цільової настанови полегшує сприйняття ораторської промови, певним чином налаштовує аудиторію.

Існує загальна і конкретна мета виступу. *Загальна мета* визначається видом реакції, яку оратор хоче викликати у слухачів і залежить від того, чи бажає він

тільки розважити їх або задовольнити цікавість, надихнути, переконати чи схилити до дії. *Конкретна мета* виражена в самому змісті промови, який може розважати, вгамовувати жагу знань, надихати, переконувати і викликати готовність до дії.

Певним чином можливе і злучення цих цілей. Наприклад, розважальна промова іноді не обійдеться без інформації і навіть без елементів впливу. Промова, яка спонукає до дії, не буде мати успіху, якщо вона не цікава, не надихаюча, не переконлива. Але оратор повинен ясно уявляти собі, яка ж із загальних настанов є переважною, і у відповідності до цього будувати свою промову.

В той час як загальна мета визначає, якої реакції ви хочете добитися, конкретна чітко показує, що слухач повинен знати, почувати і робити. Вона виражена в самому змісті промови.

Збирання матеріалу. Якщо зміст промови взято не тільки з особистих переживань, матеріал можна добирати з багатьох джерел. Прочитайте не одну, а декілька журнальних статей, зберіть інформацію не з однієї, а з декількох з них. Розкрийте точки зору різних авторів, зіставте їх. Поспілкуйтеся з оточенням, запишіть думки і факти, що приходять в голову і про які прочитали.

Отже, наступний етап підготовки публічного виступу — *підбір матеріалів для ораторської промови*.

Існує чотири основних джерела накопичення матеріалу:

- 1) особистий досвід;
- 2) роздуми і спостереження;
- 3) інтерв'ю і бесіди;
- 4) читання.

Не обов'язково використовувати завжди всі перелічені джерела, але при всіх умовах необхідно обмірковувати питання і обов'язково заглядати в книжки.

В методичній літературі визначені основні джерела, з яких можна черпати нові ідеї, цікаві дані, факти, приклади, ілюстрації для своєї промови. До них відносяться:

— офіційні документи;

— наукова, науково-популярна література;

— довідникова література: енциклопедії, енциклопедичні довідники, довідники з різних галузей знань, лінгвістичні довідники, бібліографічні покажчики. Ці джерела доцільно використовувати для дискусій, тематично обмежених і базованих на загальноновизнаних авторитетних даних;

— художня література;

— статті з газет і журналів. Для поточної інформації можна користуватися статтями зі звичайних журналів. За більш свіжою інформацією і за матеріалом

з питань, що мають місцеве значення, потрібно завжди звертатися до газет, хоча зібрані в них дані менш надійні і солідні, ніж дані, які містяться в книгах або журналах;

— результати соціологічних досліджень;

— статистичні дані.

Обсяг даних, які є в цих посібниках, не може не вражати.

Щоб виступ вийшов змістовним, краще використовувати не одне джерело, а декілька.

За етапом збирання настає обмірковування матеріалу, встановлення зв'язків, коментування. В цілому це можна назвати «інкубаційним періодом». До нього відносяться перевірка фактів і уточнення думок, їх підпорядкування.

Передумовою плідної підготовки є виділення найкращого часу для роботи, який у кожного індивідуальний.

Внутрішніми передумовами плідної підготовчої роботи є:

—самоопитування («В чому причина, яка дія факту?», «Яка суть, головна думка того, що я повинен повідомити?» і т.ін.). Постановка питань самому собі є за

собом активізації думки. Якщо є запитання, то існує і відповідь;

—чередування станів — роздуми вголос і прослуховування «внутрішнього голосу». Обравши час, ми звертаємось «в себе», потім знову висловлюємо наші думки уже вголос. Ця зміна станів зазвичай веде до з'ясування думки;

—терпляча, систематична робота над текстом, поєднання частин, раціональна організація матеріалу і ефективна розробка визначень. Регулярна робота веде до більшого успіху.

Робота над конспектом. Єдина мета записів — не краса, не ефектність написаної промови, а її доступність при виступі. Робота над конспектом досягає цієї мети, якщо її робити, не лякаючись повторів і не забуваючи про призначення промови і про слухачів. Перший крок до найкращої систематизації — це складання без всякої класифікації переліку фактів і міркувань, які були накопичені при підготовці. Робити це найкраще на картках. Конспекти в зошитах або на великих аркушах дуже зв'язують. А компактний набір карток завжди можна розкласти перед собою на столі, «тасуючи» їх так, як вам потрібно. До того ж між двома вже знайденими цитатами можна завжди легко вставити нову картку — з новою цитатою або з власною думкою.

При роботі над конспектом необхідно дотримуватись наступних правил:

1. Користуйтеся повними реченнями. Існує два найбільш вживаних засоби складання конспекту: короткий запис одних тільки найменувань пунктів і запис закінчених речень. Перший полягає в більш чи менш систематизованому злученні слів і окремих висловів, що викликають в уявленні оратора закінчену думку. Такий прийом з успіхом можуть застосовувати досвідчені оратори, які завдяки практиці і знанню предмета в змозі повністю утримувати в пам'яті весь ряд промови.

2. Використовуйте загально визнаний спосіб визначень.

Визначення повинні вказувати на головну, або підлеглу роль розділу. Кожне визначення повинно бути розміщено в конспекті у вигляді ясного абзацу.

3. Розміщуйте розділи у відповідності з їх взаємозалежністю.

4. Уникайте суджень складних і з різним змістом.

5. Користуйтеся твердженнями, уникайте запитань.

Головна слабкість запитальних формулювань в конспекті полягає в тому, що вони не вказують на своє відношення до головної і підлеглої тези. З одного боку, саме по собі запитання — не теза, яка підлягає доведенню, тому що в ній нічого не

стверджується. З іншого боку — воно не може бути опорою для головної тези, тому що не містить певної констатації.

Після попередньої роботи необхідно скласти картки за логікою розвитку теми й переписати їх у вигляді вже звичайного тексту, щось додаючи, поширюючи, а від чогось, можливо, і відмовляючись. Підлеглі положення розмістити під головними. Потрібно уважно проглянути — чи точно обрано слова. Далі йде робота над стилем: чи відповідають обрані слова меті промови? Аудиторії, до якої вона буде звернена? Чи не будуть деякі слова «випадати» з тексту стилістично? Зверніть увагу на наявність елементів художності в тексті — без них текст виглядає занадто сухим. Простежте, чи не втрапилися логічність та доказовість думок, чи не перевантажений ваш текст цитатами та прикладами.

Після складання конспекту, необхідно його відредагувати. Конспект не може і не повинен містити все багатство самої промови. Але словесне його оформлення складає першу умову, яка визначить у підсумку вражаючу силу промови при її проголошенні.

Редагування конспекту необхідно проводити з точки зору:

- а) ясності;
- б) конкретності;
- в) специфіки питання;
- г) стислості.

Складання плану. Перш ніж розпочати роботу над композицією своєї промови, необхідно визначити порядок, за яким буде викладався матеріал, тобто скласти план.

План — це взаємне розташування частин, коротка програма будь-якого викладення.

Важливо одразу ж визначити, які конкретно питання ви передбачаєте висвітлити в своїй промові. Тому складатиметься попередній план, який відобразить особисте визначення оратором теми виступу і підходу до даної проблеми, процесі вивчення літератури, аналізу підбраного матеріалу план може змінитися, та в будь-якому випадку він буде сприяти вашій роботі.

Після того, як вивчена література, обміркована тема, зібраний фактичний матеріал, складається *робочий план*.

Виділіть питання обраної теми, відберіть суттєві і основні, визначать, в якій послідовності їх викладати. До робочого плану вносяться формулювання окремих положень, наводяться приклади, факти, цифри, які ви хочете використати.

Робочий план допомагає краще обміркувати структуру виступу, визначити, які розділи виявились перевантаженими фактичним матеріалом, які, навпаки, не мають прикладів, які питання слід пропустити, які включити і т.ін.

Робочий план може мати декілька варіантів, тому що н постійно уточнюється.

Характерною особливістю робочого плану є те, що він являє цінність для самого оратора, тому що його пунктами бувають не тільки закінчені речення, але і незакінчені, а також словосполучення і навіть окремі слова.

На основі робочого плану складається *основний план*.

Цей план не стільки для оратора, скільки для слухачів.

Формулювання пунктів основного плану повинні бути чіткими і ясними. Цей план оголошується слухачам після повідомлення теми виступу або у вступі при розкритті мети промови. План промови не завжди оголошується оратором. Це залежить від виду виступу, від складу і настрою аудиторії, від намірів оратора. Найчастіше план оголошується в лекціях, доповідях, наукових повідомленнях. Слухачі під час таких виступів ведуть записи, і план допомагає їм слідкувати за ходом викладення матеріалу. Наприклад, в вітальних, призивних промовах оголошення плану є недоречним.

Плани бувають трьох видів: простий, складний та цитатний. *Простий план* складається з декількох пунктів, що відносяться до основної частини викладення теми. Він являє собою, по суті, ряд непоширених речень.

Складний план – це своєрідне поширення простого плану шляхом розгалуження основних питань. Крім того, сюди, звичайно, входять вступ та висновки.

Цитатний план подібний до простого, але замість непоширених речень тут вживаються цитати, які виражають суть даного речення [8, с. 63-70].

12. 2.Оформлення текстового матеріалу. Для успішного публічного виступу недостатньо вивчити літературу по обраній темі, знайти цікаві дані, зібрати переконливі факти, цифри, приклади. Необхідно подумати, як розташувати цей матеріал, в якій послідовності. Перед оратором виникає ряд питань: якими словами розпочати виступ, як продовжити розмову, чим закінчити виступ, як завоювати увагу слухачів і утримати її. Тому важливо приділити серйозну увагу роботі над композицією промови.

В теорії ораторського мистецтва під **композицією** промови розуміють побудову виступу, співвідношення його основних частин і відношення кожної частини до всього виступу як єдиного цілого. Для найменування цього поняття поряд із словом «композиція» використовують також близьке за змістом слово «структура».

Композиція матеріалу в промові, розташування всіх частин виступу визначається задумом оратора, змістом виступу. Якщо співвідношення частин виступу порушується, то ефективність промови знижується, а іноді зводиться до нуля.

Структура усного виступу містить у собі *вступ, основну частину, висновки*. Кожна частина промови має свої особливості, які необхідно враховувати під час підготовки до ораторської промови. Основну увагу необхідно приділяти найбільшій за обсягом основній частині, власне викладу, що містить докази на користь вашої позиції. Вступ і висновки не повинні бути занадто великими. Пропорційно вони менші за основну частину, бо функції першого — ввести в тему, другого — підбити підсумки того, що було сказано.

Вступ. У вступі підкреслюється актуальність теми, значення її для даної аудиторії, формулюється мета виступу, коротко викладається історія питання. Перед виступаючим стоїть важливе психологічне завдання — підготувати слухачів до сприйняття даної теми.

Таким чином, під час вступу оратор повинен виконати два завдання:

- встановити зв'язок зі слухачами;

- ввести їх в курс справи.

Існує 4 способи формування ефективного вступу: *спосіб підкріплення; спосіб приводу; спосіб спонукання до роздуму; прямий спосіб.*

Спосіб підкріплення в цілому спрямований на встановлення контакту зі слухачами. Це може досягатися теплим зверненням, жартами. Підкріплення називають забезпеченням «сприятливості». Наступний приклад такого підкріплення містить важливу ознаку доброго узгодження: спочатку йдуть слова, що викликають посмішку, за ними — звернення і подяка, виражається радість з приводу можливості звернутися з промовою. Додаються: посилення на місце, де проголошується промова, звернення до окремих осіб, загальний комплімент, особисті спогади.

Спосіб приводу. Привід яскраво висвітлює ситуацію або те, що має пряме відношення до проблеми, яка обговорюється, привід напряду пов'язаний зі змістом промови. Невелика подія, порівняння, особисте переживання, анекдот, несподівана постановка питання дають можливість у подальшому пов'язати з ними промову.

Спосіб спонукання до роздуму. Цей спосіб можна використовувати на початку промови, особливо для підготовлених слухачів. Він полягає в тому, що називають проблему або пакет проблем і задають аудиторії питання, які потім розглядаються в основній частині.

Така техніка активізує мислення і спонукає слухача до співробітництва. Відкрито поставлені питання чи навіть запропонована точка зору, яка потім буде спростована, — все це збуджує у слухача роботу думок, в яких він йде за оратором.

Прямий спосіб. Цей спосіб передбачає безпосередній перехід до суті справи. Відмовляємось від будь-якого з вище перелічених вступів. В цьому випадку коротко говоримо про причину виступу, швидко переходимо від загального до конкретного і починаємо основну частину. Дана техніка раціональна, холодна, прямолінійна і властива тисячам невеликих ділових повідомлень.

Основна частина. Добре обміркований вступ і особливе заключення ще не забезпечують успіху виступу. Буває, що оратор оригінально розпочав свій виступ, зацікавив слухачів, але поволі їх увага згасає, а потім і зовсім пропадає. Перед промовцем стоїть завдання — не тільки привернути увагу слухачів, але й зберегти її до кінця виступу. Тому найбільш відповідальною є головна частина ораторської промови.

Якщо в виступі немає *логіки*, послідовності розвитку думки, то важко сприймати зміст промови, слідкувати за ходом міркувань оратора, запам'ятати те, що почули. В головній частині виступу важливо дотримуватись основного правила композиції — логічної послідовності і стрункості викладення матеріалу.

Перш за все дайте опис ситуації, змалювавши ті обставини, які будуть об'єктом уваги. Опис мусить плавно пере-ікти в оповідь. Але опис — статичний, а оповідь — динамічна, рухлива. Потім ми розкриваємо суть проблеми за допомогою системи логічних аргументів, оперуючи незаперечними фактами. При цьому потрібно нарощувати аргументацію поступово, щоб кожна наступна думка підсилювала попередню, а найсильніші аргументи зберігати на кінець — це

забезпечить стійкий інтерес слухачів, дасть змогу підтримувати неослабну увагу аудиторії.

При побудові головної частини зробіть все можливе, щоб план і допоміжні дані були ясні і цікаві. Організуйте головні ідеї у вигляді простого, конкретного плану. Відкидайте все, що не стосується вашої мети. Дайте визначення незвичних термінів; використовуйте якомога більше конкретних прикладів; наводьте у випадку необхідності висловлювання авторитетних осіб; задавайте питання, щоб підкреслити перехід від однієї думки до іншої.

Задача оратора на цьому етапі — вміло розташувати всі ці компоненти, щоб своїм виступом відповідним чином вплинути на аудиторію.

Висновки. Важливою композиційною частиною будь-якого виступу є закінчення. Переконаливе і яскраве завершення запам'ятовується слухачами, залишає добре враження про промову. Навпаки, невдале закінчення іноді губить непогану промову.

У висновках необхідно повторити думку, заради якої проголошується промова, підсумувати найбільш важливі положення, підбити підсумки сказаного, окреслити тему наступного виступу, викликати аудиторію на суперечку, виголосити заклик тощо. Наприклад, вузівська лекція може закінчуватися логічними висновками і означенням теми наступного заняття, мітингова промова чи проповідь — заклик, судова промова — зверненням до суду з закликом про справедливе вирішення справи і т.ін.

Особливо ретельно потрібно попрацювати над останніми словами виступу. Останні слова надовго залишаються в пам'яті. Якщо перші слова привертають увагу слухачів, то останні покликані посилити ефект виступу.

Деякі оратори наприкінці промови починають вибачатися перед слухачами за те, що у них не було досить часу на підготовку промови, тому їм не вдалося добре виступити. Цього не слід робити. Погано, якщо оратор закінчує виступ жартом, який не відноситься до теми виступу. Таке закінчення відвертає увагу аудиторії від головних положень промови.

Наведена тричастинна модель публічного виступу є найбільш поширеним варіантом композиційної структури, але не обов'язковим. Вже в давні часи оратори не завжди дотримувалися цієї жорсткої структури. Можна експериментувати, міняти частини твору, почати промову, наприклад, з кульмінаційного моменту чи навіть з висновків. Але це може використовувати лише досвідчений оратор, початківцеві так чинити ризиковано. Не зайве зауважити, що при будь-якій композиції логічний зв'язок між частинами твору обов'язковий [8, с.71-74].

12. 3. Види підготовки до виступу. Одне з найважливіших питань, що виникають при підготовці публічного виступу, — чи обов'язково складати письмовий текст промови. Слід сказати, що це залежить від досвіду оратора (початківцеві писати текст промови обов'язково, експромти може собі дозволити лише досвідчений оратор) і обставин, при яких відбувається виступ. Для мітингу чи політичного клубу характерним є спонтанність; науковий виступ, лекція — заздалегідь підготовлені і обґрунтовані.

Звичайно, писати текст виступу — справа нелегка. Але має багато переваг. Записану промову можна перевіряти, виправляти. Її можна показати колегам,

спеціалісту, добиваючись таким чином вдосконалення змісту і форми викладення, а цього не досягнеш, якщо промова тільки в голові. Написаний виступ легше запам'ятовується і довше утримується в пам'яті, ніж неоформлений в кінцевому вигляді матеріал.

Існує 4 види підготовки до виголошення промов:

- ті, що написані і читаються за конспектом;
- ті, що готують заздалегідь, але не вчать напам'ять;
- ті, що готують заздалегідь і вчать напам'ять;
- імпровізовані (експромти).

У певних випадках «по-писаному» говорити просто необхідно, і не завжди тому, що промовець сам не може сказати кілька живих та яскравих слів. Просто ситуація вимагає дуже точного слововживання.

Першим прикладом читаної за рукописом промови є офіційна політична промова, бо те, про що говорять політичні діячі, є занадто важливим, і найдрібніша неточність може призвести до прикрих непорозумінь, навіть дипломатичних конфліктів.

Наступним видом промови, яка читається, може бути наукова доповідь на конференції чи хоча б студентський реферат. Науковий текст, викладений на папері, дає змогу логічно скомпонувати матеріал, чітко викласти висновки.

Іноді доводиться виступати по телебаченню чи радіо. Виступ по каналах масової комунікації також найчастіше готують заздалегідь і читають за конспектом.

В усіх наведених випадках можна порадити оратору, щоб він мав перед собою рукопис, бажано в надрукованому вигляді, щоб легко і впевнено читати текст. Тоді увага зосереджуватиметься на логічній інтонації, наголосі, на підвищенні чи зниженні тону тощо. Варто також пам'ятати, що одна сторінка машинопису (30 рядків) читається приблизно 2 хвилини, отже, можна легко вкласти у відведений регламент часу.

Виступи тривалістю 1-2 години напам'ять не вивчити, за таких обставин оратор ґрунтовно готується до виступу, опановує значний науково-інформаційний матеріал, але, як правило, не «засушує» його, читаючи з конспекту. Запам'ятавши певний обсяг матеріалу, він викладає його перед аудиторією «з пам'яті», часом імпровізуючи, що справляє враження плинності живої думки та значної ерудиції оратора.

За будь-яких обставин заглядати у заготовлений текст треба неначе мимохідь, не створювати враження, що без нього промовець виступити не зможе.

Отож, коли передбачається тривалий за часом виступ, оратору необхідно добре засвоїти, систематизувати матеріал, уявити канву майбутнього виступу. Коли є що сказати, то промовця «несе» сам матеріал, йому хочеться поділитися зі слухачами тим, що його зацікавило, що він добре знає.

Бувають випадки, коли з тих чи інших міркувань читати промову недоцільно. Але одночасно потрібно точно зберегти її зміст, нічим не знехтувавши. Наприклад, під час вшанування ювіляра, який чекає сердечного, живого слова й не сумнівається, що промовець добре знає особу, якій присвячує свій виступ. Оскільки подібні промови не бувають, як правило, надто довгими, варто спочатку

написати текст, а потім вивчити його напам'ять. Справа того варта: досконале володіння текстом дасть змогу зосередитись на власне ораторських прийомах.

Це ж стосується і виступів на дипломатичних прийомах, де високо цінується лаконізм, щирість, вишуканість слова при добрих манерах. Коли немає впевненості в тому, що вдасться імпровізувати, краще знову-таки написати текст заздалегідь й вивчити його напам'ять (це не стосується офіційного документа, який читається з листа).

Описані вище ситуації характеризуються тим, що мають офіційний характер, але вимагають певної щирості й сердечної відкритості. По суті справи, ці ситуації внутрішньо мало чим відрізняються і від проповіді, яку теж треба добре знати заздалегідь, виголошуючи в інтонаціях щирості й душевної відкритості.

Імпровізовані промови виникають спонтанно, самі по собі, за різних обставин, наприклад, під час дискусії, різноманітних зборів, засідань комісій.

Але запам'ятайте старий жарт: найкращий експромт — той, що заздалегідь підготовлений. Знаючи наперед програму зборів, проблеми, якими займається та чи інша комісія, уявляючи собі, нарешті, людей, у яких ви в гостях, ви можете буквально «на ходу» продумати, що саме скажете й що люди бажали б від вас почути.

Кожен тип промов має свої переваги і свої недоліки. Читання писаного справляє враження несміливості або скутості; імпровізація може схилити людей до думки, що промовець занадто легко маніпулює словами, отже — викликати певну недовіру до них; проголошення завченого тексту інколи теж справляє ефект, протилежний сподіваному. Промовець завжди має бути готовий перейти з одного типу промови на інший. Якщо не зважати на те, що атмосфера в аудиторії змінилася і відповідно слід змінити тип виступу порівняно з тим, на який настроював себе промовець, — годі сподіватися на успіх. Найчастіше успіху досягають промовці, які оптимально поєднують елементи різних типів промов, залежно від того, яку мету вони ставлять і перед якою аудиторією виступають.

Останнім робочим кроком при підготовці є *пробне виголошення промови*. Тим, хто прагне стати оратором, необхідно потренуватися в проголошенні промови вдома — вголос чи «про себе». Це допоможе вам визначити час звучання промови, орієнтуючись приблизно на 100-120 слів на хвилину (саме такий темп найбільш сприятливий для аудиторії). Як правило, певний простір відводиться імпровізації.

Дуже зручними помічниками при репетиції виступають відеомагнітофон, магнітофон чи дзеркало. За їх допомогою ви можете оцінити себе ніби «збоку», розробити систему жестів, попрацювати над виразом обличчя тощо [8, с. 74-77].

Розділ 13.

Ділове спілкування, його особливості

ПЛАН

13. 1. Загальні правила ділового спілкування.

13. 2. Вербальне (словесне) спілкування.

13. 3. Невербальне спілкування.

13. 1. Загальні правила ділового спілкування. Що відрізняє успішну людину від неуспішної, культурну від некультурної, привабливу від непривабливої? Безперечно, крім зовнішності, розуму, вбрання – насамперед, вміння красиво, правильно спілкуватись. Такі люди викликають захоплення. Замість того, щоб потайки задрити цим людям, слід повсякчас, цілеспрямовано і неухильно оволодівати мистецтвом успішного спілкування, бо як відомо, всяке вміння набувається і розвивається. Чи не найбільше це стосується секретаря-референта, який весь час «на виду», весь час у вирі подій, зустрічей, прийомів, є своєрідною «візитною картою» установи. Від його поведінки, стилю, манер, а найбільше - від мистецтва спілкування залежить не тільки ділова репутація організації, а навіть, часто і фінансове благополуччя.

Отже, що ж таке ділове спілкування? **Ділове спілкування** – це процес встановлення і розвитку контактів між людьми, що виникає з потреби їх спільної діяльності. Змістом ділового спілкування є обмін інформацією і досвідом, що передбачає досягнення певної мети і вирішення конкретної проблеми.

Зайве наголошувати, що саме секретар здійснює безліч ділових контактів з керівником, співробітниками, відвідувачами, телефонними абонентами, і саме його компетентність, тактовність, ерудиція, етика, мова створюють імідж організації чи, навпаки, дискредитують.

Все починається з прийому: секретар, виявляючи готовність до слухання і зацікавленість у розмові, таким чином встановлює зі співрозмовником візуальний контакт. Стійкий візуальний контакт з людиною, що спілкується з секретарем, свідчить не лише про зацікавленість у розмові, але й стимулює співрозмовника продовжувати бесіду. Багато психологів радять починати бесіду з компліменту, що дає змогу зняти емоційну напругу.

Мистецтву спілкування, а, отже, мистецтву ввічливості та шанобливого ставлення до людини як до особистості, вчить, зрештою, життєвий досвід.

Розмовляючи з людьми, належить брати до уваги складність їхнього внутрішнього світу, психіки, характер і тип темпераменту, аби відшукати потрібний ключ і досягти потрібного ефекту. Підвищити можливості на успіх у діловому спілкуванні можна, якщо заздалегідь довідатись про спосіб мислення, позицію співрозмовника, його вади та переваги.

Щоб досягти мети у спілкуванні, секретар не тільки повинен мати певний фізичний та інтелектуальний потенціал, навички комунікації, а й знати правила ділового спілкування:

- потрібно уникати в розмові слова "я". Входити в інтереси інших та не

випинати власну особистість - особлива достоїнність кожного спілкування;

- необхідно уникати розмов, що неприємні співрозмовникові та засмучують його. Теми слід обирати ті, які становлять спільний інтерес зі співрозмовником. Цікавитися чужими інтимними справами недоречно і вкрай нечемно;

- необхідно уміло підтримувати розмову, правильно висловлюватися, не вживати вульгарних виразів, не переобтяжувати мову іноземною лексикою й абстрактними поняттями;

- відповідати на запитання чи розмовляти тією мовою, якою до нього звертаються. Однак у товаристві, де спілкуються однією мовою, розмовляти з кимось іншою не рекомендується;

- не слід викрикувати, привертаючи увагу сторонніх, як і мовити дуже тихо;

- не варто виявляти свою нудьгу або втому;

- не слід перебивати співрозмовника. Свої сумніви або непорозуміння висловлювати чемно тільки по закінченні розмови і в найввічливішій формі;

- розмовляючи, варто дивитися на співбесідника і стежити за його реакцією, при потребі коригувати свої дії;

- привернути до себе увагу можна завдяки логічності думки, переконливості аргументації, дотепності й емоційності відповіді. Секретареві не варто гарячкувати, поспішати залагодити справу, слід бути розважливим і приязним;

- чемна людина, переконавшись у марності своїх зусиль зацікавити співрозмовника, припиняє розповідь, іде на поступки;

- терпляче вислуховуйте і те, з чим не згодні;

- говорити тактовно, ніколи не вживати неприємного тону;

- тактовність щодо інших й емоційна стриманість щодо себе;

- ввічлива форма відповідей необхідна, як і ввічливі запитання.[2, с.177-178].

13. 2. Вербальне (словесне) спілкування. Щоб взаємини з людьми стали успішними, потрібна неабияка вправність, знання "техніки" спілкування, тобто майстерність володіння низкою засобів (прийомів) й уміле використання їх у процесі спілкування.

Засоби спілкування поділяються на *словесні (вербальні) і несловесні (невербальні)*. До словесної техніки спілкування належать засоби повідомлення, його форма й риторичні прийоми. У свою чергу несловесна техніка охоплює: тон, темп та інтонацію мовлення, пантоміміку (позу, жести), контакт очима, міміку.

Вербальне спілкування. Кожного дня, спілкуючись з людьми, секретар-референт має виявляти мовну грамотність, що дає змогу повніше реалізувати свій потенціал. Насамперед слід добре володіти рідною мовою. Неодмінна вимога до ділової розмови - *грамотність*. Найбільш поширеним недоліком є помилки у вимові та наголосі, які відволікають від суті та сприяють негативному психологічному фону. Секретар-референт постійно стежить за своєю правильною вимовою та наголосом.

У діловому мовленні недопустиме вживання слів-паразитів: "так", "розумієте", "значить", які заповнюють паузи. Ці слова роблять мову невиразною, збідненою, зменшують її силу та емоційність.

Точність та ясність мовлення - найважливіша вимога до будь-якої ділової розмови. Щоб мовлення було чітким, потрібно вживати слова у тих значеннях, які за ними закріплені.

Дехто полюбляє пересипати свою мову "спеціальними" словами, інші не знаходять відповідників у рідній мові і використовують іноземні слова, іноді недоречно вживаючи їх у контексті.

Техніка мовлення. *Стислість* - важлива вимога ділового мовлення. Мовець не зловживає часом і терпінням слухача, запобігає непотрібним повторюванням, зайвій деталізації та словесному сміттю. Слова-паразити у розмові свідчать не тільки про мовну недбалість, бідність, а й вказують на погане уявлення мовця про предмет мовлення, про те, що він не розуміє точного значення запозиченого слова. Не слід повторювати одне й те ж саме іншими словами.

Щоб ділове спілкування було успішним, недостатньо знати специфіку ділового мовлення, його лексику, граматику та стилістику. Потрібно навчитися користуватися своєю мовою так, щоб зуміти зацікавити співрозмовника, вплинути на нього, вміти вести розмову з будь-ким, виступити перед будь-якою публікою. Немає таких професій та спеціальностей, де б мистецтво володіння словом не використовувалось. Але для професії секретаря воно є обов'язком. Адже йому постійно доводиться спілкуватися з людьми, вести бесіду, розмовляти по телефону, приймати відвідувачів. Однак недостатньо знати, що сказати, потрібно ще знати, як сказати, знати особливості ораторського мистецтва, володіти прийомами ораторської мови, вміло користуватися технікою мовлення.

Існує цілий набір ораторських прийомів, елементами якого є комунікаційні ефекти. Спочатку особу сприймають за її зовнішнім виглядом. Тому не слід провокувати одягом подив або заздрість - це перешкоджає сприйняттю розмови.

Мовець має володіти повнотою звучності мови, передавати мовленням упевненість, душевне піднесення, захоплення предметом розмови.

Техніка мовлення включає таке поняття як *темп мови*, тобто швидкість і тривалість звучання окремих слів (інтервали, тривалість пауз). Швидке мовлення — один із найпоширеніших недоліків. Слухач повинен проникнути у зміст викладеного. Однак не слід також говорити мляво, така мова дратує.

У техніці мовлення великого значення надається *дикції*. Говорити потрібно розбірливо, чітко та виразно, бо тільки виразна мова спроможна передавати різні відтінки думки. Дуже важливо вимовляти закінчення слів, особливо багатоскладових.

Щоб справити враження цікавого співрозмовника, регулярно читайте нові журнали, книги, газети, тоді вам ніколи не буде важко у виборі теми для розмови. А найголовніше - необхідно ретельно продумувати структуру та зміст свого повідомлення і для легкості сприйняття нової інформації викладати її послідовно.

Щоб викликати інтерес до розмови і підтримувати його, використовуйте весь арсенал мовних засобів, гармонійно поєднуючи їх з відповідною інтонацією, жестами, мімікою.

Голос у процесі спілкування. Успіх спілкування значною мірою залежить від *голосу людини, його тембру, гучності й темпу*. Вплив голосу під час бесіди

важко переоцінити.

Під час розмови серйозну увагу потрібно приділяти *тону*. Вважається непристойним кричати, верещати, або говорити в ніс, крізь зуби, чи ковтати останні склади. Люб'язність, чемність та делікатність у тоні надають розмові спокою, врівноваженості.

Голос та інтонацію треба добре відпрацювати. Голос має звучати м'яко, рівно, без надриву. Не слід говорити одноманітно, дуже повільно або поспішно.

Не варто метушитися, розмовляти уривчасто й покvapливо. Мова має бути спокійною, плавною.

На виразність і швидкість мовлення впливають передусім вади співрозмовників - млявість, сором'язливість, боязкість чи зарозумілість, байдужість, квapливість, а також недостатність знань та умінь ділового мовлення.

Той, хто вмiє слухати, як і той, хто читає поміж рядків, чує більше, ніж слова співрозмовника. Він чує й оцінює силу і тон голосу, швидкість мовлення. Саме тон голосу є особливим ключем до розуміння почуттів людини. Тон голосу створює відповідний клімат розмови і тому має бути нейтральним у процесі всієї бесіди. "Існує 50 способів сказати слово "так", - писав Бернард Шоу, - і 500 відтінків слова "ні". У процесі ділової бесіди секретар повинен змінювати тон голосу відповідно до емоційності повідомленого, наголошувати на важливих словах. Потрібно завжди пам'ятати, що голос, який звучить невпевнено, знижує вагомість та значимість інформації.

Надзвичайно сильним засобом передачі думки є *інтонація* - адже одне й те саме слово, мовлене з різною інтонацією, набуває певного сенсу. Для цього на письмі використовують знаки - оклику і запитання. Однак вони не спроможні передати весь арсенал засобів, за допомогою якого висловлюється розмаїття відтінків підтексту: прохання, вимога, схвалення, образа, порада, попередження, кривда, вибачення, зневага тощо. Часто образити іншу людину можна лише зневажливою інтонацією, з якою вимовляються фрази.

Вихована людина усвідомлює свою відповідальність не тільки за вчинки, а й за слова, за ту інтонацію, яка, зрештою, і визначає характер розмови. Незважаючи на поганий настрій, стан здоров'я, становище, секретар повинен дотримуватися під час спілкування повільної інтонації. Постійно потрібно дбати про створення психологічно сприятливої атмосфери, про забезпечення ділової обстановки.

Отож *обличчя, поза, жести, тон голосу, ввічливість, зацікавленість, люб'язність* - усе це допоможе досягти успіху в роботі.

Запитання в процесі спілкування. Зрозуміло, що під час спілкування виникають запитання, як у секретаря, так і у його співрозмовника.

Для того, щоб отримати належну відповідь, потрібно знати техніку постановки запитань. Загальновідома істина: "Хто правильно ставить запитання, той отримує точну відповідь".

Більшість людей неохоче відповідає на прямі запитання. Тому спочатку слід зацікавити співбесідника, підвести його до відповідей на запитання. Не завадять також пояснення, у чому полягає зацікавленість до того чи іншого факту і як буде використано отриману інформацію.

Відповідати на запитання потрібно якомога чіткіше й лаконічніше, коректно, аби не потрапити в незручне становище.

На провокаційні запитання краще не відповідати. Чим емоційніше запитання, тим коротшою і спокійнішою має бути відповідь.

Для досягнення взаєморозуміння співрозмовники мають досконало володіти не лише вмінням розмовляти, й слухати один одного. Вмінням слухати співрозмовник спонукає партнера розкритися, висловити думки, передати почуття, прагнення, наміри. І тоді настає мить щирості, конкретності, стають можливими співпраця, кооперація зусиль, згода. У згоді ж міцніють навіть незначні сили.

Вміння слухати - один із головних показників культури. Взагалі дуже важливо проявляти увагу до партнера. В цьому криється важливий секрет успіху у взаємовідносинах зі співрозмовником. Слухати - означає платити увагою та зацікавленістю в обмін на інформацію й розуміння.

Типовими помилками тих, хто не вміє слухати, є недостатня зосередженість на суті розмови, суб'єктивне сприйняття окремих фактів й аргументів, роздратованість з приводу сказаного. Щоб уникнути цього, необхідно внутрішньо підготуватися до зустрічі зі співбесідником, не виявляти своїх емоцій, щоб оцінити отриману інформацію та зробити відповідні висновки.

У тих випадках, коли партнер починає активно проявляти свої почуття та прагне викласти свої погляди на справу, ефективним є пасивне вислуховування. Воно характеризується невтручанням у розмову, за винятком деяких фраз: "*Цікаво*", "*Я вас розумію*".

До активного вислуховування відносять "подив" або "уточнення" слів співрозмовника, при цьому використовують фрази: "*Ви хочете цим сказати, що...*", "*Що з цього випливає*", перефразування: "*Ви думаете, що...*", "*Як я зрозумів вас, з цього випливає, що...*", висновки: "*Отже...*", "*Якщо зробити висновок зі сказаного вами, то...*".

Необхідно уважно вислуховувати співрозмовника, цікавитися його поглядами, симпатіями, проблемами. Нетактовно ігнорувати його запитання чи робити вигляд, що ви їх не розчули. Прислів'я мовить: "Хто не поважає інших, той не шанує себе".

Якщо виникло протиріччя з партнером, може виникнути спокуса перервати його в розмові. Цього робити не слід. Вислухайте його терпляче, аби не викликати додаткових проблем.

Дуже корисно супроводжувати розмову репліками на зразок: "*Так*", "*Я розумію вас...*", "*Це цікаво...*", "*Присмно це чути...*" та ін. Така реакція є запрошенням висловитися спокійно й невимушено.

Якщо співрозмовник навіть неприємний, все ж необхідно стримувати свої емоції. Роздратованість або гнів можуть все зіпсувати.

Іноді буває важко закінчити розмову, навіть коли всі питання залагоджені. Тут не допоможуть *слова подяки* за проявлений інтерес і натяки на прощання. В такому випадку слід нагадати співрозмовникові про свої службові обов'язки і необхідність займатися іншою роботою. Спробуйте додати, що маєте намір зараз же доповісти своєму керівникові про вашу розмову. А якщо при цих словах ще й

встати з-за столу, вихована людина змушена буде залишити ваш офіс.

Не варто вести записи під час робочої розмови, але після її закінчення цікаву інформацію потрібно записати. Не покладайтеся на пам'ять. А знищити свої записи завжди встигнете. [2, с.179-182].

13. 3. Невербальне спілкування. Часто слова співбесідника не відповідають тому, що він думає і відчуває. Але як це розпізнати? Не завадить знати мову жестів та рухів тіла, оскільки вони є точними індикаторами внутрішнього стану співбесідника, його думок і бажань. Справді, інформація, яка зчитується з рук та обличчя, є більш достовірною, ніж інформація, отримана через звичайний мовний канал спілкування, адже жести та рухи тіла є імпульсами нашої підсвідомості.

Успіх будь-якої ділової розмови значною мірою залежить не стільки від того, що говорити, скільки від того, як себе поводити. Тому значну увагу слід звертати на *манери, пози, міміку* співрозмовника, а також на те, як він *жестикулює*.

Мова жестів і міміки дозволяє точніше визначити позицію партнера. Жестами здійснюється зв'язок сприйняття, який відіграє головну роль у цілісному процесі ділової взаємодії, а сукупність жестів є важливою частиною такого зв'язку.

З жестів можна зрозуміти, як сприйняте те, що ви сказали, - зі схваленням або вороже, співбесідник відвертий чи замкнений, зайнятий самоконтролем або нудьгує.

Знання мови жестів та рухів тіла дає змогу не тільки краще розуміти співбесідника, а й передбачити, яке враження на нього справляє почуте ще до того, ніж він висловиться з цього приводу. Зрозуміло, що така безсловесна "розмова" може попередити про те, як потрібно змінити свою поведінку або виконати інші дії, щоб досягти потрібного результату.

Отже, для досягнення певних успіхів у взаємовідносинах з партнерами секретареві необхідно опанувати хоча б ази *невербального (безсловесного) спілкування*.

Жести та пози. У практиці ділової взаємодії виділяють декілька основних жестів та поз, що відображають різний внутрішній стан співрозмовника.

Жести відкритості свідчать про доброзичливий настрій та бажання говорити відверто.

Жести підозрливості й потаємності свідчать про недовіру, бажання щось приховати.

У таких випадках співрозмовник механічно потирає лоб, скроні, підборіддя, намагається прикрити обличчя руками. Але найчастіше він намагається відвести погляд.

Інший *показник потаємності* — розбіжність жестів.

Якщо людина вороже налаштована, але посміхається, то це свідчить про те, що вона неприродною посмішкою намагається приховати свою нещирість.

Жести та пози захисту є ознаками того, що співрозмовник відчуває небезпеку або загрозу. Найбільш поширений жест цієї групи знаків - схрещені на грудях руки, а також стиснення пальців у кулаках. У такому випадку слід сповільнити своє мовлення та рухи, пропонуючи партнерові зробити те ж саме.

Схрещення рук нерідко супроводжується холодним, ледь примруженим поглядом та неприродною посмішкою.

Жести роздумів та оцінки супроводжуються станом задумливості, прагненням розв'язати проблему. Задумливий вираз обличчя - жест "рука біля щоки" свідчить про зацікавленість.

Жест "поскубування перенісся", який іноді поєднується із заплющеними очима, свідчить про глибоку зосередженість та напружені роздуми.

Коли співрозмовник зайнятий процесом прийняття рішення, він почуває підборіддя, що супроводжується примруженням очей - ніби щось розглядає у далечині, шукаючи там відповідь на своє запитання. В разі прийняття рішення він виходить з цього стану.

Коли співрозмовник підносить руку до обличчя, спираючись підборіддям на долоні, а вказівний палець витягує уздовж щоки - це означає, що він критично сприймає докази.

Жести сумніву та невпевненості найчастіше пов'язані з почухуванням вказівним пальцем правої руки місця під мочкою вуха. Дотик до носа, його легке потирання - також знак сумніву. Коли співрозмовнику важко відповісти на запитання, він вказівним пальцем починає торкатися або потирати носа.

Людина обережна підіймає плечі й опускає голову. Така постава нерідко супроводжується малюванням на аркуші паперу.

Жести, постава достатньо красномовно свідчать про небажання слухати і прагнення закінчити бесіду. Якщо під час бесіди співрозмовник опускає повіки - це сигнал, що ви стали нецікаві, чи просто набридли йому, або ж він відчуває зверхність над вами.

Жест "почухування вуха" означає бажання не сприймати почуті слова. Інший жест, пов'язаний з дотиком до вуха, вказує на те що співрозмовник наслухався достатньо і хоче висловити власну думку.

У випадку, коли співрозмовник дійсно бажає швидше закінчити бесіду, він непомітно пересовується або відвертається до дверей, при чому його ноги повертаються в той же бік. Повернуте тіло та положення ніг підкреслюють, що йому дуже хочеться піти. Показником такого бажання є також жест, коли співрозмовник знімає окуляри та демонстративно відкладає їх на бік. У даному разі потрібно чимось зацікавити партнера або дозволити йому піти.

Жести, які свідчать про бажання затягнути час, у багатьох випадках пов'язані з окулярами. Зволікаючи час для обміркування рішень, співбесідник постійно знімає окуляри і протирає лінзи.

Добрим засобом взаємодії є копіювання жестів співрозмовника. В разі погодження з ним потрібно повторити його поставу.

Жести незгоди можна назвати жестами витіснення, оскільки вони проявляються внаслідок невисловлення власної думки. Збирання неіснуючих ворсинок з костюма є одним із таких жестів. Співрозмовник, збираючи ворсинки, сидить, відвернутий від інших, і дивиться додолу. Це найбільш поширений жест несхвалення. Якщо співбесідник постійно збирає ворсинки з одягу, це є точною ознакою того, що йому не подобається все, про що говориться, навіть якщо на словах він зі всім погоджується.

У процесі ділового спілкування дуже корисно стежити за положенням плечей, рук та голови партнера. Вони дають багато інформації, яка сприяє кращому

порозумінню. А для успішної роботи це дуже важливо.

Згадані жести майже не фіксуються свідомістю, але мають у процесі спілкування велике значення, бо набагато краще за слова передають справжні думки та настрої.

Людина підіймає плечі, якщо вона напружена, й опускає, якщо розслаблена. Піднята голова та схилені плечі можуть означати відкритість, зацікавленість, настрій на успіх, відчуття контролю над ситуацією.

Схилена голова, підняті плечі можуть виражати замкненість, почуття поразки, презирство, невдоволеність, страх, невпевненість. Схилена набік голова може свідчити про інтерес, зацікавленість і, можливо, про флірт.

Крім розглянутих існують ще інші постави та жести, що не менш красномовно передають той чи інший внутрішній стан співрозмовника. Наприклад, за допомогою *потирання долоней* передаються позитивні очікування. *Зціплені пальці рук* означають розчарування та бажання співбесідника приховати своє ставлення до почутого.

Контакт очима. За допомогою очей передаються найбільш точні та відкриті сигнали людської комунікації. Тому дуже важливо під час ділової бесіди контролювати вираз своїх очей. Щоб налагодити добрі стосунки зі співрозмовником, погляд секретаря повинен зустрічатись з його поглядом близько 60-70% всього часу спілкування. Не дивно, що людина, котра зустрічається із своїм співрозмовником поглядом менш ніж 1/3 часу спілкування, рідко користується довірою.

Якщо досвідчені співбесідники спроможні стримувати свої емоції за допомогою жестів та рухів тіла, то ніхто не може контролювати реакцію своїх зіниць. Зіниці радісно збудженої людини розширюються в чотири рази порівняно з нормальним станом. І навпаки, коли вона гнівається, або в неї поганий настрій, зіниці звужуються.

Очі володіють особливим засобом самопрезентації, назва якому *погляд*. Погляд сам по собі в змозі здійснювати сильний психологічний тиск. Він узагалі є найбільш природним засобом невимовного спілкування. Поглядом секретар інформує керівника, що до нього за його відсутності завітали високопосадові особи, хто з присутніх вищий за рангом, про готовність розпочинати захід.

Поглядом секретар дає зрозуміти керівникові, що в його зовнішності щось негаразд. Така інформація корисна і вкрай необхідна. Але про ті чи інші види невербального інформування між керівником та референтом повинні мати місце конкретні домовленості. Особливо вміло нею користуються на Американському континенті. Сьогодні цією інформацією успішно користуються у діловому світі.

Міміка. У міміці дуже важливе положення губ, оскільки вони - мовчазні джерела емоційної інформації. Розтягнуті в посмішці - показник радості та дружелюбності. Стиснуті губи - показник відлюдкуватості, вигнуті - сумніву або сарказму. Опущені куточки рота - свідчать, що людина не в настрої.

У створенні власного іміджу велику роль відіграє *усмішка*. Коли людина посміхається, її обличчя стає незрівнянно кращим.

Існує безпосередній зв'язок між душевним та фізичним станом людини і її посмішкою. Якщо співрозмовник не в гуморі, його посмішка буде виглядати страдницькою. Якщо йому добре - посмішка радісна. Душевний спокій завжди

відбивається на посмішці. Усміхнене обличчя частіше викликає до себе прихильність.

Таким чином, знання правил невербального інформування і тактовне застосування його методів є ще одним кроком для досягнення успіхів секретаря у спілкуванні із керівником та відвідувачами.[2, с. 183-186].

Розділ 14. Ділова бесіда

ПЛАН

- 14. 1. Поняття бесіди, її види та етапи.
- 14. 2. Правила підготовки і проведення бесіди.
- 14. 3. Етика обговорення проблеми і прийняття рішення.
- 14. 4. Мистецтво переконувати.
- 14. 5. Секрети успішної бесіди.

14. 1. Поняття бесіди, її види та етапи. Очевидно, що для професії секретаря-референта успішне володіння таким ефективним і потужним інструментом, як вміння майстерно і результативно провести ділову бесіду є надто важливим. Адже від того вміння знову ж таки багато що залежить: репутація, імідж, фінансова стабільність організації, зрештою, авторитет самого секретаря.

Отже, що ми розуміємо під поняттям «ділова бесіда». **Ділова бесіда** — це розмова двох чи більше осіб з метою отримання певної інформації, вирішення важливих проблем.

Бесіда — чи не найскладніший з усіх жанрів усного ділового спілкування, оскільки значною мірою це експромт, а для експромтів треба мати значний життєвий досвід, величезний запас теоретичних знань, а також досконало володіти мовним етикетом [15, с.475].

Щоб досягти успіху під час бесіди, треба ретельно готуватися до неї, бути уважним, тактовним до співрозмовника, постійно стимулювати в нього зацікавленість розмовою, враховувати погляди співбесідника, висловлювати свої думки точно, логічно, переконливо.

Залежно від змісту ділові бесіди можуть виконувати різні **функції**:

- обмін інформацією;
- формування перспективних заходів;
- контроль і координацію певних дій;
- взаємне спілкування під час вирішення актуальних проблем;
- підтримку ділових контактів на різних рівнях;
- пошук, висунення нових ідей;
- стимулювання дій у новому напрямку;
- розв'язання етичних проблем, що виникли під час спілкування.

Залежно від кількості учасників бесіди поділяються на:

- **індивідуальні**;
- **групові**.

Зазвичай бесіда складається з таких **етапів**:

1. Визначення місця й часу зустрічі (на нейтральній, своїй, чужій території).

2. **Початок бесіди.** Він відіграє особливу роль у створенні сприятливої атмосфери спілкування. Отже, на початку бесіди передусім слід заручитися прихильністю свого співрозмовника, тобто справити приємне враження про себе. Час, відведений на це, досить обмежений, а тому слід продумати форму вітання, початкову фразу. На цьому етапі важливе значення мають невербальні форми

взаємодії — *вираз обличчя, поза, вітальний жест.*

3. *Формування мети зустрічі.*

4. *Обмін думками та пропозиціями.*

5. *Закінчення бесіди.*

Під час бесіди слід триматися скромно, але впевнено. Не варто розмовляти уривчасто, ви маєте бути спокійним, чемним, щоби створити психологічно сприятливу атмосферу довіри, доброзичливості [15, с. 476].

14. 2. Правила підготовки і проведення бесіди. Правила подаємо з досвіду відомого російського практика В. П. Шейнова[16]. Його досвід показав ефективність наступних правил:

1. **Сформулюйте конкретну мету бесіди** (отримати завдання, проінформувати про виконання, підписати договір, вирішити спірне питання, отримати інформацію тощо).

Чим конкретніше сформульована мета, тим більше визначеності в подальших кроках.

2. Складіть план бесіди.

Для серйозної бесіди скласти план лише «в голові» не зовсім розумно.

Записуючи тези бесіди, ми:

- відшліфовуємо формулювання питання, знаходимо ключові слова;
- вибудовуємо почерговість аргументів в найбільш переконливій послідовності;
- продумуємо аргументи, групуючи їх в систему;
- підбираємо необхідні документи, матеріали;
- визначаємо склад учасників.

Легше всього вести бесіду вдвох, без сторонніх. Наявність слухачів створює «ефект театру», коли ми говоримо, враховуючи, що нас чують інші слухачі. Збільшення активних слухачів бесіди збільшує її тривалість.

3. Вибирайте час, зручний і вам, і вашому співбесіднику, а також достатній для розмови.

Ризиковано розпочинати бесіду, не маючи в запасі резерву часу.

Не рекомендується включатися в бесіду після події, що викликала душевне хвилювання, нерве потрясіння, гнів тощо.

4. Виберіть місце, що підходить для бесіди.

Воно повинно відповідати двом умовам:

- щоб ніщо не заважало, не відволікало;
- щоб максимально сприяло меті розмови.

Часто заважають сторонні люди, телефонні дзвінки, телевізор. Потрібно потурбуватися, щоб зазначені чинники не відволікали від розмови.

Не секрет, що багато домовленостей досягається в неформальній обстановці: за дружньою вечерею, на прогулянці, в сауні і т. д.. Запрошення вести розмову в неформальній обстановці справляє благоприємне враження на співрозмовника.

5. Завдання першої частини розмови: привернути увагу і створити атмосферу взаємної довіри.

Привернути увагу непросто, бо ми всі – погані слухачі. Більше любимо говорити, ніж слухати.

Як же досягти уваги співбесідника?

Подумайте, як зв'язати ваше питання з проблемами співбесідника, або найдіть, що його може зацікавити у вашій пропозиції, отже починайте розмову з теми, що цікавить співрозмовника.

Атмосфера взаємної довіри створюється нескладними *прийомами*:

- пунктуальність ініціатора бесіди (якщо обставини не дозволяють своєчасно розпочати бесіду, необхідно своєчасно повідомити про це співрозмовника, вибачитися, перенести зустріч, запитати, який час підійде наступного разу)
- сприяють довірі такі слова як *«радий Вас бачити», «добре, що зайшли»,* похвалити, зробити комплімент.

6. Підпорядкуйте свою тактику меті.

Спрямування бесіди можна регулювати за допомогою запитань.

Логіка послідовних запитань така, щоб після кожної відповіді звузити ступінь свободи відповідаючого, так як відповідаючи на запитання, опонент окреслює свою позицію і таким чином стає полоненим уже зробленого вибору.

Мистецтво бесіди включає в себе і вміння не відволікатись від поставленої мети.

7. Намагайтесь, щоб говорив в основному ваш співбесідник.

Із двох людей, що бесіднують, психологічну перевагу має той, що задає питання, а не той, що багато говорить.

Давши можливість говорити співрозмовнику, регулюючи його розповідь запитаннями, ви отримаєте:

- максимально здобудете прихильність до себе (люди так люблять, щоб їх вислухали!)
- отримаєте найбільш повну інформацію про стан справ, про співбесідника, його ставленні до вас, його стосунках з оточуючими людьми тощо;
- вам буде легше переконати співбесідника: ви маєте довіру співрозмовника і отримали максимум інформації про нього.

Найважливіше в цьому правилі – *щоб все, що хоче сказати співрозмовник, він сказав!*

8. Будьте на висоті свого становища!

Вислухайте пояснення, тримайте рівний тон, перш ніж критикувати, знайдіть за що похвалити і похваліть. Це дуже ефективний прийом.

Стрес, що викликаний критикою, псує настрій, взаємостосунки, знижує працездатність. Не даремно в багатьох японських фірмах заборонено критикувати співробітників.

9. Фіксуйте отриману інформацію.

Відомості, отримані під час бесіди, стрімко зникають з пам'яті. Тому рекомендується робити записи по ходу ділової розмови, а по закінченні його записати цифри, факти, прізвища, телефони в блокнот. Особливо швидко втрачається інформація, отримана по телефону, тому піднімаючи слухавку, ділова людина зазвичай готує папір для запису інформації.

10. Зупиняйте бесіду відразу після досягнення поставленої мети.

Вирішивши по-дружньому поговорити про щось після ділової бесіди, ви тим самим знижуєте ефект своїх попередніх зусиль, адже з пам'яті співрозмовника зітруться багато деталей розмови. [16, с. 176-182].

Дванадцять «ні» в діловій бесіді (за В. П. Шейновим):

1. Не сидіть на краю стільця: це створює враження, що ви хочете скоріше позбутися співбесідника;
2. Не крутіться на стільці: вертіння свідчить про невпевненість і нерішучість;
3. Не тягніть час: затримка бесіди розцінюється як небажання обговорювати ваажливі питання;
4. Не поспішайте: краще не проводити бесіди взагалі, ніж поспіхом вирішувати серйозні питання;
5. Ставте запитання так, щоб вони не наводили на відповіді і не нав'язували висновків;
6. Менше використовуйте слово «Я»: воно створює негативне враження;
7. Не дивіться на співрозмовника з висока, вважайте його рівним з вами;
8. Не гарячкуйте: гарячність часто руйнує теплоту взаємовідносин;
9. Не грайте роль провидця і розумника;
10. Не робіть висновків за співбесідника;
11. Не давайте швидких обіцянок. Може трапитись так, що із-за об'єктивних причин ви не зможете їх виконати;
12. Не чіпайте питання, до яких ви не готові. [16, с.182].

14. 3. Етика обговорення проблеми і прийняття рішення. На цьому етапі особливого значення набувають вміння слухати співрозмовника, передавати інформацію та обґрунтовувати свою позицію.

Щоб отримати необхідну інформацію, потрібно навчитися ставити співрозмовникові запитання.

Правильне запитання - це вже половина відповіді.

Запитання бувають відкритими та закритими, прямими та непрямими, риторичними і т. ін. Так, на початку і наприкінці бесіди краще задавати відкриті запитання на зразок: *"Ви підготували до обговорення відповідні дані?"* Звичайно, на таке запитання відповідь має бути *"так"* чи *"ні"*. Усередині бесіди, щоб зрозуміти позицію партнера і підготуватися до аргументації, бажано поставити запитання закритого типу: *"Чому Ви вважаєте, що...?"* Якщо ми хочемо перевірити своє розуміння позиції партнера по спілкуванню, то можна запитати: *"Якщо я Вас правильно зрозумів, то Ви хочете...?"* Це пряме запитання. Наприклад, щоб перевірити, чи був співбесідник вчора на виставці-продажу товарів можна запитати в нього: *"Яка була вчора вартість японських телевізорів?"* Це непряме запитання.

На етапі обговорення проблеми, як свідчать досвід і аналіз літератури, доцільно дотримуватися деяких правил, які полегшують розуміння співрозмовника і дають змогу обмінюватись інформацією:

- уважно слухати і чути;
- намагатися перейти від монологу до діалогу;
- давати змогу співрозмовникові спокійно висловити свою думку;
- викладати свою інформацію чітко, коротко й послідовно;
- добирати способи й засоби аргументування залежно від індивідуальних особливостей співрозмовника (рівня його мислення, віку, статі, типу темпераменту

тощо);

- викладати докази в коректній формі.

Аргументуючи свою позицію, доцільно навести цифрові дані, факти, виявити суперечності, розглянути їх, розібрати висновки по частинах. Аргументи треба викладати впорядковано, використовуючи правила та закони логіки, підкріплювати логічні апеляції емоційними. При цьому доцільно вживати порівняння та протиставлення типу "*так..., проте*". Це приверне увагу співрозмовника до висловленої думки. Певний ефект може дати висловлювання видимої підтримки партнера (наприклад, "*Ви переконливо розповіли про ці факти...*").

Приймаючи рішення, доцільно керуватися такими рекомендаціями:

- спостерігаючи за співрозмовником, визначити момент для закінчення бесіди;
- заздалегідь сформулювати мінімальну мету й обміркувати альтернативні варіанти розв'язання проблеми;
- намагатися добитися добровільної згоди партнера;
- не виявляти невпевненості, розгубленості наприкінці бесіди, навіть якщо її мети не було досягнуто;
- закінчуючи бесіду, доцільно використати свій найсильніший аргумент.

Вихід із контакту. Роль цього етапу індивідуальної бесіди - "*останнього враження*" — не менш суттєва, ніж першого, зокрема, для продовження спілкування в майбутньому. Тому прощаючись бажано бути доброзичливим, привітним, взагалі поводитися так, щоб виникло відчуття "*ми*". Наприкінці бесіди доцільно виказати сподівання на подальше співробітництво, "подати" себе так, щоб лишити у співрозмовника добру згадку про себе. Дотримання правил етикету має велике значення для створення доброго іміджу співрозмовника і продовження ділових відносин.

Якщо співрозмовник не вирішив своє питання позитивно, треба дати йому змогу зберегти "*добрий вираз обличчя при поганій грі*". Та й співрозмовник для того, щоб мати змогу ще раз вийти на контакт, не повинен "*грюкати дверима*".

Правила етикету, яких треба дотримуватись під час бесід з клієнтами.

Якщо керівник організації або її менеджер домовляються про зустріч із клієнтом, важливо пам'ятати, що вона може перерости у подальшу спільну діяльність не тільки через взаємний економічний інтерес, а й завдяки враженню, яке вони справлять на співрозмовника. Це враження формують репутація, манери та дотримання загальноприйнятих правил етикету:

- призначаючи зустріч, треба чітко домовитись про дату та час, повідомити клієнта, як краще до вас дістатися;
- секретарка має знати про цю зустріч, знати ім'я клієнта для того, щоб зустріти його, а в разі потреби — замовити перепустку;
- варто облаштувати місце, де клієнт зможе роздягтися, там обов'язково має бути дзеркало (якщо зовнішній вигляд у порядку, клієнт почуватиметься вільніше);
- бесіду треба розпочати точно в призначений час;
- побачивши клієнта, слід підвестися, потиснути йому руку, запропонувати

зручне місце;

- треба мати перед собою інформацію про посаду, ім'я та по батькові клієнта (його візитку). Такою ж інформацією слід забезпечити клієнта;
- обов'язково заздалегідь треба знати тему зустрічі;
- годинник у кабінеті має бути розташований так, щоб його добре бачили як господар, так і клієнт. Це дасть змогу берегти час;
- менше говоріть самі, більше слухайте співрозмовника (у пропорції 40 : 60).

Це дасть змогу краще його зрозуміти;

- якщо ви прийняли пропозицію клієнта, потрібно йому про це сказати і домовитися про те, як надалі розвиватимуться ваші ділові відносини;
- якщо ви вагаєтесь одразу прийняти рішення щодо пропозиції клієнта, слід йому сказати, що вам потрібен для цього деякий час. Треба домовитися, коли і в якій формі буде дано остаточну відповідь;
- якщо пропозиція клієнта вас не влаштовує, одразу йому про це скажіть.

Це зекономить його і ваш час у майбутньому;

- прощаючись з клієнтом, треба дотримуватись загальноприйнятих правил етикету: встати з-за столу, подати руку, провести до виходу, сказати йому добрі слова, побажати успіхів у справах і висловити надію на майбутнє співробітництво.

14. 4. Мистецтво переконувати. Для створення благоприємної атмосфери спілкування важливо, щоб все, що каже секретар, звучало переконливо. Це стосується спілкування з відвідувачами, персоналом фірми, включаючи і керівника. Найбільшій переконливості секретар досягає, коли дотримується певних правил у вмінні переконувати (за В. П. Шейновим):

1. Черговість аргументів, що наводяться, впливає на їх переконливість. Найбільш оптимальним вважається наступний порядок аргументів: сильні – середні – один дуже сильний (правило Гомера). Слабкі аргументи в полеміці краще взагалі не використовувати, так як шкоди від них більше ніж користі. Ні в якому разі не слід розпочинати з прохання, треба розпочинати з аргументів.

2. Для отримання позитивного рішення з дуже важливого для вас питання поставте його на третє місце, на початок виставивши два коротких, простих для співбесідника питання, на які він вам без особливого напруження скаже «так» (правило Сократа). 2400 років існує це правило, воно перевірено сотнями поколінь освічених людей.

3. Ніколи не заганяйте співбесідника в кут. Дайте йому можливість «зберегти обличчя». Часто співбесідник не погоджується з вами тільки тому, що його згода якимось чином асоціюється в його свідомості з втратою його гідності. Запропонуйте співбесіднику таке рішення, яке дасть йому можливість з честю вийти із складної ситуації – це допоможе йому прийняти необхідну вам точку зору.

4. Переконливість аргументів в значній мірі залежить від іміджу і статусу переконуючого. Одна справа, коли переконує людина авторитетна, поважна, інша – коли незначна, що не сприймається серйозно. Інколи свідомо просять авторитетну людину «замовити словечко», або принаймні посилаються на думку авторитета.

5. Не заганяйте в кут себе, не понижуйте свій статус. Багато бесід закінчуються, так і не розпочавшись, коли виявляється, що співбесідники мають різний статус. Невпевнена поведінка принижує людину і асоціює з її низьким

статусом. Треба уникати невиправданих вибачень, проявів невпевненості.

6. Не понижуйте статус і імідж співбесідника. Будь-який прояв неповаги до співбесідника є нападом на його статус і викликає негативну реакцію. Всякі зауваження про помилки співбесідника, або його неправоту сприймається, як правило, хворобливо і спричиняє суперечку чи навіть конфлікт.

7. До аргументів приємного нам співбесідника ми ставимось поблажливо, а до аргументів неприємного – критично. Отже, завдання першої частини бесіди – створити атмосферу взаємної довіри (повагою, вмінням слухати співбесідника, приємними манерами, зовнішнім виглядом тощо).

8. Бажаючи в чомусь переконати співбесідника, починайте не з тих моментів, що вас розділяють, а з того, з чим ви погоджуєтесь із співбесідником. Хай це будуть навіть якісь другорядні речі.

9. Проявляйте емпатію, тобто здатність до відчуття емоційного стану іншої людини у формі співпереживання.

10. Будьте уважним слухачем, бо уважне слухання – це гарантія вашої переконливості в суперечці. Крім того, цим ми завойовуємо довіру співрозмовника.

11. Всіляко уникайте конфліктогенів. Конфліктогени – це слова, дії, що ведуть або можуть привести до конфлікту. Це можуть бути всілякі прояви зверхності, агресії, невихованості: грубість, погрози, глузування, зауваження, перебивання співбесідника, обман, приховування інформації, зазнайство та інше.

12. Перевіряйте, правильно ви розумієте один одного. Більшість слів залежно від контексту мають різне значення. Аналіз суперечок показує, що в багатьох випадках співбесідники просто по-різному розуміли предмет суперечки. Достатньо було б зрозуміти один одного, щоб прийти до згоди. Є прості запитання, що допоможуть в цьому: «Чи правильно я вас зрозумів?», «Іншими словами, ви вважаєте...», «Що ви маєте на увазі?», «Не могли б ви докладніше прояснити...» і т. д.

13. Слідкуйте за мімікою, жестами, позами – своїми і співбесідника. Часто ми не знаємо, що думає співбесідник стосовно наших слів. Далеко не завжди ми відверті. Допомагає тут знання мови жестів і поз, адже на відміну від мови, людям важко контролювати жести і пози.

14. Покажіть, що запропоноване вами задовольняє яку-небудь із потреб співбесідника. Це можуть бути фізіологічні потреби (їда, вода, сон, житло, здоров'я і т. д.), потреби в безпеці, потреби ввійти в яку-небудь спільність людей, потреби в повазі, потреби в самореалізації, потребі в отриманні позитивних емоцій. Для успішного вирішення вашого питання запропонуйте реалізувати хоча б одну із названих потреб співбесіднику.[16, с.112-119].

14. 5. Секрети успішної бесіди. Наостанок подаємо думки відомих людей про успішну ділову бесіду. Деякі думки повторюються зі сказаними вище, проте не вважаємо це зайвим.

Отже, щоб ваша бесіда була результативною незалежно від того, з ким ви розмовляєте, необхідно:

- *по-перше*, сподобатися співрозмовнику, для цього встановлені основні правила, які сприяють досягненню даної мети:

- Щиро цікавтеся іншими людьми.

- Посміхніться.
- Пам'ятайте, що ім'я людини - це найсолодший для нього звук на будь-якій мові.
- Будьте гарним слухачем. Заохочуйте інших говорити про самих себе.
- Говоріть про те, що цікавить вашого співрозмовника.
- Вселяйте у свідомість співрозмовника думку про його значущість і робіть це широко.

- *по-друге* - уміти керувати процесом спілкування, впливати на людей, не ображаючи їх і не викликаючи в них почуття образи. Для цього існують свої правила:

- Починайте з похвали і щирого визнання достоїнств співрозмовника.
 - Вказуйте на помилки інших не прямо, а побічно.
 - Спочатку поговоріть про власні помилки, а потім уже критикуйте свого співрозмовника.
 - Задавайте співрозмовнику питання замість того, щоб йому щось наказувати.
 - Давайте людям можливість врятувати свій престиж.
 - Висловлюйте людям схвалення з приводу найменшої їхньої перемоги і помічайте їхній успіх. Будьте щиросердні у своїй оцінці і щедрі на похвалу.
 - Створюйте людям гарну репутацію, адже вони будуть намагатися її виправдати.
 - Не скупіться на заохочення. Створюйте враження, що ви хочете бачити виправленою помилку, і що її легко виправити; робіть так, щоб те, на що ви спонукуєте людей, здавалося їм неважким.
 - Домагайтеся, щоб люди були раді зробити, те що ви пропонуєте.
- *по-третє*, вибравши мету вашої бесіди, намагайтеся схилити людей до вашої точки зору м'яко, без тиску і не нав'язуючи свою ідеологію. Якщо людина вважає вашу точку зору - своєю, вона прагнутиме до досягнення вашої мети - як до своєї. Для цього треба знати, що:
- Єдиний спосіб одержати верх у суперечці - це ухилитися від неї.
 - Виявляйте повагу до думки вашого співрозмовника. Ніколи не говоріть людині, що вона неправильно діє.
 - Якщо ви не праві, визнайте це швидко і рішуче.
 - Від самого початку дотримуйтесь дружнелюбного тону.
 - Примусьте співрозмовника відразу ж відповісти вам «так».
 - Нехай велику частину часу говорить ваш співрозмовник.
 - Нехай ваш співрозмовник вважає, що дана думка належить йому.
 - Широ намагайтеся дивитися на речі з погляду вашого співрозмовника.
 - Відноситесь співчутливо до думок і бажань інших.
 - Спонукайте до більш благородних мотивів.
 - Драматизуйте свої ідеї, подавайте їх ефектно.
 - Кидайте виклик, зачіпайте за живе.

Можна до усього додати ще наступне:

Хто хоче успішно дискутувати, повинний спробувати якнайбільше довідатися

про свого співрозмовника.

А.Д. Карнегі

Десять кроків, що дозволяють провести бесіду успішно

1. Ретельна підготовка.

Перед початком бесіди складіть її план, проаналізуйте ситуацію.

2. Пам'ятайте, до чого Ви прагнете.

Чітко сформулюйте мету бесіди.

3. Намагайтеся створити атмосферу довіри.

Співбесідник намагатиметься зробити для Вас щось хороше, якщо Ви справите приємне враження на нього.

4. Не підозрюйте співбесідника в ненадійності. Взаємна довіра завжди необхідна, аби досягти поставленої мети.

5. З'ясуйте перед бесідою, чи має ваш співбесідник відповідні повноваження.

6. Не змушуйте співбесідника постійно вибирати рішення.

7. Зосереджуйтесь на реальних потребах, а не на амбіціях.

Поважайте думки співрозмовника, як свої власні. Дотримуючись цього правила, Ви матимете більше шансів обминути гострі кути й узгодити рішення.

8. Слухайте уважно співбесідника й ставте коректні запитання.

Уміння слухати співрозмовника спонукає його до висловлювання власних думок, почуттів, переконань. Тоді виникає мить щирості, істинності, взаєморозуміння, поваги.

9. Працюйте на перспективу, а не на проміжні результати.

10. Підсумуйте результати бесіди.

Важливі рішення бажано зафіксувати на папері.

С. В. Шевчук

Розділ 15. Імідж ділової людини та організації

ПЛАН

- 15. 1. Поняття іміджу, його види.**
- 15. 2. Імідж ділової людини (секретаря).**
- 15. 3. Імідж організації.**

15. 1. Поняття іміджу, його види. Англійське слово «імідж» означає не що інше як «образ». *Імідж* — це штучне створення неперевершеного образу. Зайве переконувати, наскільки важливим для секретаря-референта є створення і підтримка власного позитивного «образу», тобто іміджу. Зрозуміло, що формується він поступово, завдяки наполегливій і постійній праці над собою, своїми професійними, діловими, особистими якостями, знаннями, манерами, одягом, зовнішністю і т. д. Здобувається імідж, як правило, з часом, з досвідом роботи. А втратити його можна миттєво, майже із-за «дрібнички», своєчасно не відповівши на важливий дзвінок, або лист, не відправивши факс, на якого чекають... Отже, секретарю потрібні відповідні знання, і не тільки як створити власний імідж, а й як його зберегти, примножити.

Імідж, що постійно не підкріплюється реальними значними справами, тане з часом, як сніг на весняному сонці. Для професіонала дуже важливий ефективний взаємовигідний контакт із навколишнім світом, тому визначною частиною його іміджу є:

- висока самооцінка, впевненість у собі;
- віра в доброзичливість Всесвіту і віра в добру людину;
- соціальна й особиста відповідальність («я — причина всього позитивного і негативного в моєму житті»);
- бажання змінюватися й уміння ризикувати при здоровому почутті самозбереження.

Отже, для того щоб добитися успіху, треба весь час в кращу сторону змінювати особистий імідж, імідж своєї фірми.

Види іміджу. Термін імідж стає більш змістовим і однозначним, коли його зміст і принципи побудови визначаються залежно від суб'єкта дослідження.

Імідж, як зазначають вчені, може бути: *особистий, корпоративний і товарний.*

Особистий імідж. *Особистий імідж* — це ваш образ. Ви не можете не мати іміджу. Хочете ви цього чи ні, оточуючі бачать те, що ви вибрали, щоб показати їм... Те, як ви йдете, сидите чи стоїте, є результатом навчання, темпераменту та умов, але те, як ви одягаєтесь, є результатом вашого особистого вибору.

Особистий імідж визначається складним набором внутрішніх і зовнішніх факторів, що складають *самоімідж, бажаний і необхідний імідж.*

Можна доповнити ще кілька можливих варіантів особистого іміджу, а саме: *дзеркальний, реальний, ідеальний, множинний і створений.* Так, *дзеркальний імідж* — це наше уявлення про себе; *реальний імідж* — погляд на себе збоку;

ідеальний імідж — ідеалістична точка зору на розглядуваний об'єкт; *множинний імідж* — сукупність ряду ознак, що характеризують і символізують єдине утворення; *створений імідж* — образ об'єкта, що утворився після проведення іміджмейкерської компанії.

Корпоративний імідж. В якості носіїв корпоративного іміджу виступають організаційно-діяльнісні засоби. Імідж потрібен корпорації для того, щоб люди усвідомлювали і оцінювали її роль у економічному і соціально-політичному житті конкретного регіону. Корпорація має прославлятися не лише своєю продукцією чи послугами, а й своїм «его», що формується у свідомості оточуючих як суспільний об'єкт.

Товарний імідж. В якості носіїв товарного іміджу виступають матеріальні та виробничо-діяльнісні засоби: матеріали, товари, групи виробів тощо.

Кожен із названих видів іміджу повинен бути керованим. Специфіка управління іміджем полягає в сукупному і синхронному функціонуванні таких його складових :

- можливостей самого об'єкта іміджування;
- вимог до вирішення завдань іміджування;
- вимог до каналу, по якому буде «проходити» іміджування;
- вимог аудиторії щодо іміджованого об'єкта.

Крім названих видів іміджу використовуються ще й такі:

Імідж політика — образ-замінник політичного діяча.

Імідж бізнесмена — семіотичний замінник особистості підприємця.

Імідж суспільства — символ громадянської спільноти.

Імідж виробничої фірми — те, що заміняє суть поняття «виробниче підприємство».

Імідж торгової марки — символ - знак, що символізує поняття торгової марки, бренд.

Імідж викладача — те, що може бути символом поняття вчителя вищої школи.

Імідж творчої особистості — те, що відповідає образу творчої людини.

Імідж нації — знакове заміщення поняття народу тієї чи іншої країни.[9, с.17-21]

15. 2. Імідж ділової людини (секретаря). З усієї величезної кількості матеріалу щодо створення іміджу люди беруть те, що використовувати легше усього: посміхатися усім і скрізь, демонструвати щирість і увагу, стежити за взуттям і зачіскою, одягом. Проте оточуючі на подив швидко розгадують усі наші «хитрощі». Можна удавати щирість скільки завгодно, але фальш рано чи пізно буде виявлена. Отже, імідж - це повинна бути завжди єдність внутрішнього і зовнішнього єства особистості.

Особистий імідж є важливою складовою для кар'єри. Є декілька причин, які вказують на це:

- ми віримо в те, що бачимо;
- ми всі зайняті люди і часто приймаємо рішення на основі першого враження;
- імідж впливає на тих, хто приймає рішення в питаннях професійного росту;
- ми діємо, усвідомлюючи це чи ні, як представники своєї професії або

організації;

- добре виглядати і впевнено почуватися — це добре для нас самих.

Зі всього набору власних характеристик кожна особистість має відібрати ті, що будуть позитивно сприйняті суспільством, оточуючими, часто на підсвідомому рівні.

Імідж ділової людини — це повний образ особистості, в якому найяскравіше втілене те, як особистість виглядає, говорить, одягається, діє; її вміння триматися, осанка, поза і мова тіла, аксесуари.

Особистий імідж, як вже зазначалось, формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Він відображає погляд на особистість як з боку свого «Я» — *самоімідж*, так і з боку оточення — *бажаний імідж*, а також *необхідний імідж*, що повинен відповідати тому чи іншому статусу. Розглянемо ці типології більш детально.

Самоімідж. Самоімідж впливає з минулого досвіду і відображає наявний в людині стан самоповаги. Тобто, якщо людина хоче, щоб її поважали, вона передусім повинна навчитись поважати сама себе. Поляки кажуть: *«Хороша думка про себе — половина щастя»*.

Від слова «імідж» походить французький термін «імажинізм» — літературна течія, представники якої головним у своїй творчості вважають створення образу. У сучасному світі, якщо актори «входять в образ» на деякий період, то політики «не вилазять» з цього самого іміджу, прикриваючи ним істину політичної боротьби.

Самоімідж — це візуальна привабливість особистості. Щасливий той, хто має його від Бога. Але, як правило, більшість отримує імідж за рахунок свого високого професіоналізму, високої загальної культури, культури управління, вміння самовдосконалюватись, стежити за собою. Без самоіміджу неможливо досягти великих успіхів у будь-якій сфері діяльності.

Основою самоіміджу людини є її рівень духовності і благородства. Так, *рівень духовності* можна визначити, зазначає В. М. Шепель, поставивши перед собою п'ять питань з етикометрії [17]:

- *Які в мене пріоритетні моральні цінності?*
- *Які мої повсякденні звички ?*
- *Які в мене стійкі особисті цілі?*
- *Як часто я дотримуюсь своїх моральних цінностей ?*
- *Скільки хороших слів я можу написати про своїх батьків ?*

На рівень духовності дають відповідь питання з соціометрії:

- *Скільки в мене друзів?*
- *Чи називають мене милосердним ?*
- *Яка моя реакція на заплакану дитину?*
- *Чи симпатизують мені співробітники?*
- *Як часто до мене звертаються за порадою і допомогою ?*

Відверті відповіді на зазначені запитання можуть дати достатню інформацію для роздумів тим, хто хоче мати достойну *«Я — концепцію»*. Духовно здорова *«Я — концепція»* підстраховує особистість як від заниженої, так і завищеної

самооцінки, надаючи їй мажорне відчуття життя, додає В. М. Шепель []. Не випадково людина з подібним духовним настроєм просинається вранці з усмішкою, отримує задоволення від прогулянки за будь-якої погоди, не робить культу з їжі, з нею легко спілкуватись.

Самоімідж необхідно формувати для підвищення ефективності управління своєю поведінкою. Це означає вміння впливати на себе шляхом блокування деяких своїх «узвичаєних» дій та розвитку інших, роблячи їх «узвичаєними», тобто бути більш привабливим.

Бути привабливим — свого роду мужність, що вимагає безперервної праці над собою. Привабливій особі дістається як від заздрісників, так і від суперників. Можливі поразки, які треба переносити з гідністю. Певна вольова напруга може надати особистості життєвий оптимізм, щоб перемагати труднощі й, поборовши невдачі, досягати мети.

Багато праці, безсонних ночей, здоров'я, нервової напруги, неймовірної концентрації зусиль треба вкладати в створення самоіміджу. Важко він дається харизматичним, що «приречені» подобатись іншим. І не користь, а духовна гордість, тяга до людського визнання є стимулом забезпечення їх самоіміджу.

Бажаний імідж. *Бажаний імідж* — це імідж, який створюється для сприймання нас оточуючими так, як би нам того хотілося.

Необхідність формування цього іміджу пояснюється намаганням особистості викликати певну психологічну готовність в оточуючих (керівника, партнерів, співробітників, родичів, знайомих) діяти певним чином щодо неї. Саме особистість формує відповідну установку про себе з боку оточуючих, намагається зробити так, щоб вони сприймали її так, як вона цього бажає.

Бажаний імідж — це більш чи менш адекватний реальній людині образ особистості, який складається в її ділових партнерів на свідомому і підсвідомому рівнях. Будується він на основі:

- а) зовнішнього вигляду ділової людини;
- б) її манер, уміння триматись, спілкуватись, використовуючи мовні та «вербальні сигнали»;
- в) зовнішньої й внутрішньої культури;
- г) уміння себе подати (підкресливши свої позитивні і затушувавши негативні сторони).

Формування думки про іншу людину відбувається вже з перших десяти секунд, тому на початку спілкування важливо правильно себе налаштувати, триматись і відчувати себе комфортно. Бажаний імідж — це передусім вміння бути приємним у спілкуванні, тому для його формування багато значить візуальна доброзичливість, техніка проведення переговорів і елегантною поведінки як запорука успіху ділової людини.

Головна цінність іміджу полягає в умінні його носія будувати діалог. У діалозі мова не додаток до іміджу, а швидше сам імідж: через мову здійснюється соціальна ідентифікація іміджу. Під час спілкування особистість або підтверджує і закріплює бажаний імідж, або ж губить його. З мовної культури, обсягу і характеру лексики, інтонації, манер враховується дещо більше ніж імідж — пізнаються внутрішні установки людини, її особистість.

Сприйняття або відторгнення іміджу необхідно шукати в очах слухачів, у змісті й інтонації їхніх реплік і запитань. Комунікативні недоліки значною мірою можуть знизити бажаний імідж. Слід контролювати свою мову, уважно стежити за жестами тіла у процесі спілкування.

Психологи зазначають:

«Ваш зовнішній вигляд, хода — не тільки Ваша особиста справа. Це ще й показник Ваших вольових якостей, уміння організувати своє життя, розробити власні принципи поведінки і суворо дотримуватись їх, що особливо важливо для ділової людини. У Вашого керівництва і партнерів може виникнути підозра, що якщо Ви не в змозі завжди бути в формі, то й не зумієте гідно вийти зі складної ситуації чи оперативно прийняти правильне і чітке рішення. По Вашій некомпетентності в дрібницях більш досвідчений партнер може вважати, що Ви не знаєте правил гри бізнесу, що з Вами можна не церемонитись і навіть можна застосувати заборонені прийоми»

Необхідний імідж. *Необхідний імідж* — це імідж, без якого немислима людина тієї чи іншої професії. Щасливою може бути лише та особистість, яка від Бога наділена привабливим іміджем. Але як правило, особистість створює власний імідж — за рахунок свого професіоналізму, високої культури і вміння завжди контролювати себе. Без створення необхідного вимагаючого іміджу неможливо досягти успіхів у жодному виді діяльності.

Те, що значна кількість людей хоче мати владу, зрозуміло. Влада, окрім можливості управляти іншими людьми, дає можливість отримати більше матеріальних і духовних благ тощо. Але здорові амбіції повинні підкріплюватись і відповідною «амуніцією», тобто загальною культурою, мораллю, волею, професійною компетенцією тощо. Носії таких якостей — інтелектуально неабиякі особистості.

Логіка мислення, добра пам'ять, нестандартне сприйняття — це ті розумові складові, що не можна не помітити збоку. Інтелект — мотор людської психіки, і це не банальне нагадування. Справа в тому, що якість роботи секретаря залежить від стану його здоров'я. У житті активно діючої людини велике значення має вміння управляти своєю психікою, ефективно використовувати правила саморегуляції та самонавіювання. Результатом такого вміння є наявність в особистості високого життєвого тону, який проявляється у виваженості, високій благочестивій манері спілкування, стриманій реакції на життєві труднощі, толерантності.

Щоб створити необхідний секретареві імідж, слід мати такі якості:

Перша група:

- комунікабельність (здатність встановлювати контакт);
- емпатичність (здатність співпереживати);
- рефлексивність (здатність розуміти поведінку іншого);
- красномовність (уміння впливати словом).

Зазначені якості складають матрицю природних дарувань, позначених

узагальненим поняттям — «вміння подобатись людям».

Друга група:

- моральні цінності; психічне здоров'я;
- знання людинотворчих технологій (уміння управляти персоналом, вести ділове спілкування, передбачати і ліквідувати конфлікти, працювати в критичних ситуаціях тощо).

Третя група:

До цієї групи якостей необхідно віднести все те, що пов'язано з життєвим і професійним досвідом особистості, її інтуїцією. Будь-яка самовпевненість і нестандартність поведінки погано впливає на сприйняття іншими людини, зацікавленої у визнанні і доброзичливому ставленні до себе.

І дійсно, якщо придивитись до виступу артистів театру та кіно, політичних діячів чи відомих підприємців, то можна зазначити, що їх імідж — це підсумок умілої орієнтації за конкретних обставин, правильного вибору своєї моделі поведінки. Завоювання привабливого іміджу — не самоціль для ділової людини, хоча його наявність складає суттєву особистісну і професійну її характеристику. Той, хто подобається людям, викликає загальне їх визнання та має більш шанси у налагодженні взаємостосунків, у можливості зацікавити їх своїми справами. Необхідний імідж повинен створити ілюзію мажору, приховуючи при цьому немічність, незадовільний стан здоров'я людини її настрій, внутрішній дискомфорт. Потрібно завжди бути «у формі».

Людина, стурбована собою, нібито не бачить інших людей, або дивиться на них з виразом невдоволення, з німим запитанням: *Чого ви тут? Мені не до вас.* Подібна «личина» — не краща людська прикраса. У будь-якому спілкуванні неприпустимо бути непривітною особою, невдахою, опудалом з похмурою фізіономією [9, с.61-69].

15. 3. Імідж організації. Інколи вважають, що про імідж фірми не варто піклуватися, що він створюється сам собою, і до того ж його значення важко виміряти і тим більше виразити в цифрах. Але, насправді, імідж організації так само важливий, як і її виробничі та економічні показники, хоча він й не фігурує в обліково-фінансовій документації. Якщо організація має недостатньо хорошу репутацію, її продукція не буде сприйматись ринком. Не тільки закордонний, але вже і наш діловий вітчизняний досвід, свідчать про необхідність турботи про підвищення престижу фірми, створення їй відповідного образу з боку громадськості, управління його сприйняттям.

Незалежно від розміру масштабів діяльності організація повинна мати свій чіткий позитивний імідж, який необхідний для виходу на нові ринки, встановлення сприятливих відносин з покупцями, клієнтами, партнерами, постачальниками, конкурентами і т.п. Без наявності чіткого іміджу її керівництву буде важко пояснити, що ця організація являє собою, що конкретно вона пропонує і яка, власне, користь від неї в економічному та культурному житті регіону.

Через це в пресу, радіо чи на телебачення повинні щоразу подаватись про цю організацію конкретні новини, які чітко пов'язані з інформаційними приводами. Зазначені новини в свою чергу повинні нести в собі повідомлення про

організацію, відпрацьовані таким чином, щоб підкреслити необхідні аспекти її корпоративного іміджу. При цьому треба чітко знати, на кого саме в першу чергу розраховане повідомлення, тобто визначити пріоритет тієї чи іншої аудиторії. Помилка може призвести до результатів, прямо протилежних завданням іміджування. Особливо толерантними необхідно бути в стосунках з акціонерами, постачальниками, органами влади, інвесторами або іншими угрупованнями, що можуть значно вплинути на процеси формування суспільної думки.

Заявити про себе підприємство може організовуючи презентації, семінари, конференції, симпозіуми, конкурси або, займаючись спонсорською діяльністю, тобто, виконуючи спеціальні заходи, щоб привернути до себе увагу громадськості і преси. Якщо захід вдалий, доречно та вчасно проведений — це позитивно вплине на репутацію та імідж підприємства.

До участі в заходах важливо залучати усіх працівників підприємства, що дасть кожному з них змогу відчути особистий вклад у формування іміджу. Можна почати з підготовки таких заходів, які не потребують значних фінансових витрат. Після проведення чергового заходу бажано зробити відповідні висновки і вже з наявним певним досвідом займатись розробкою наступного.

Організація успішного іміджу чи хорошої корпоративної репутації підприємств особливо важлива при їх реструктуризації, зміні форми власності, конверсії й інших структурних перетвореннях. І тому в західній практиці навіть сформулювалася ціла система консультацій зі створення корпоративного іміджу. Щоб люди купували акції приватизованих державних підприємств в нашій країні, стало необхідним змінювати сформовані думки про підприємства, які раніше вважались негнучкими і забюрократизованими, в які не можна було вкладати гроші. На практиці було доведено, що люди реагують на зовнішній образ, і зміна його «фасаду» зможе позбавити фірму колишньої поганої репутації. Якщо ж підприємство, фірма чи організація не будуть працювати над своїм позитивним іміджем, він однак буде якось складатися в оточуючому середовищі, але вже стихійно і, навіть, інколи на шкоду. Не сформується він і за допомогою другорядних акцій і, навряд чи можна погодитися з висловом одного українського політика, що футбольні видовища чи бокс дають репутації Україні більше ніж дипломатія.

Особливості створення іміджу. Створення іміджу організації довготривалий процес, що входить до основ її маркетингової комунікації. У кожного об'єкта, що сприймається людиною, своє втілення, своя корпоративна культура. Без іміджу об'єкта не буває, він або хороший або поганий.

Позитивний імідж повинен простежуватись у всьому — в найменуванні, емблемі чи товарному знаці, організації, її девізі, наприклад, *«Вчись, працюючи!»* або *«Створи себе сам!»*; *«Ми завжди думаємо про вас»*. Його можна визначити в одязі співробітників чи їх головних уборах, в архітектурі будівель та ергономіці офісів, оформленні робочих місць та організації праці, Кодексі ділової поведінки співробітників, якості здійснених послуг чи випущених товарів, у публікаціях у ЗМІ про фірму тощо.

Кожна організація має той імідж, що відображає її корпоративну культуру, яку вона прагне передати оточуючому середовищу. До основних засад іміджу

може входити також швидкість її орієнтації на потреби ринку, турбота про працюючих, стан міжнародних відносин або ще будь-який інший аспект корпоративної культури. Особистісний аспект організації визначає позиція, яку вона займає на ринку, і те, яким чином ця позиція доводиться до відома громадськості. Те, як організація сприймається оточуючим середовищем, іноді може бути навіть важливішим ніж ціна продукту чи послуг, що виробляється або здійснюються нею.

Корпоративний імідж повинен будуватись у рамках тих цінностей, за якими культура однієї людини відрізняється від іншої, тобто мусить відбуватись процес гуманізації організації, створюватись неформальний її діалог з суспільством, що в змозі забезпечити тісне приєднання до нього. Для вирішення цього завдання необхідно порівняти, які з категорій *загальних цінностей* — поняття про добро і зло, красиве і потворне, справедливе чи несправедливе, істинне чи оманливе, а також і *корпоративних* — цілі, ефективність, стабільність, кадрова та соціальна політика, новаторство, творчість — превалюють в діяльності організації і в оточуючому середовищі, необхідно також врахувати, які з цих цінностей найбільш важливі. Сьогоднішня популярність меценатства і спонсорства також може бути характерним використанням цього засобу.

Детальне і систематичне отримання інформації про настрої і ставлення до організації з боку суспільства в змозі відповісти на питання: хто і як своїми діями може вплинути та її роботу? Якщо яка-небудь значна аудиторія може ефективно протистояти організації, то саме цій частці суспільства і необхідно приділити максимальну увагу. До суспільної думки організованої аудиторії не можна відноситись як до дрібниці, проблеми з іміджем можуть серйозно вплинути на соціальний, фінансовий і комерційний стан підприємства.

Керівник, який намагається створити позитивний імідж своєї організації, організувати ефективну продажі її товарів чи послуг, на початку своєї діяльності стає перед проблемою несприйняття ринком його починань. Його ідея натикається на стіну мовчання, нерозуміння потреби створення ще однієї послуги, коли існує безліч подібних. І дійсно, спочатку про цю ідею ніхто не знає, а те ближче оточення керівника, що трохи знайоме, вважає її не зовсім вдалою. Наявна про фірму інформація ще не цікава для споживача в силу панування на ринку більш важливих пріоритетів.

Розв'язати зазначену проблему можна в чотири етапи. Перше завдання керівник може вирішити за допомогою прямої комерційної реклами через первинне інформування споживача про існування нової ідеї. Цей етап можна назвати безпосереднім впливом на громадську думку.

Наступний етап — це визначення шляхів пристосування інтересів організації до інтересів споживачів. Тут знадобляться вміння проявляти розуміння, турботу, співучасть у розв'язанні проблем регіону і оточуючого середовища. Третім завданням керівника повинна стати робота над *естетичною концентрацією* — тобто виділенням тих чи інших необхідних характеристик і переведення суспільно уваги саме на ці аспекти.

Цей етап можна назвати стадією формування у споживачів спільних з фірмою інтересів, вироблення стійких стереотипів, взаємовигідних стосунків у

всіх відношеннях. Останній етап полягає у нав'язуванні споживачу думки, що саме продукція цієї фірми набагато краща й дешевша за інших. Він полягає у «вихованні споживача».

До основних показників іміджу підприємств можна віднести: *загальну популярність і репутацію, швидкість реагування на замовлення, дотримання термінів укладених угод, гнучкість цін, інноваційність, сучасність, фінансову стійкість, престиж товару, післяпродажне обслуговування, умови платежів і діючу систему знижок, торговельно-збутову та рекламну політику, наявність представництв, рівень закордонної активності*. Серед факторів, що визначають імідж підприємства є також: *конкурентна мобільність (конкурентостійкість) і надійність, комфортність підтримки партнерства; відповідальність рівню споживчих запитів клієнтів*. [9, с. 188-198].

Розділ 16.

Корпоративна культура

ПЛАН

- 16. 1. Поняття корпоративної культури.**
- 16. 2. Ділова етика секретаря.**
- 16. 3. Етика керівника і підлеглого.**
- 16. 4. Ділові подарунки і сувеніри.**
- 16. 5. Конфлікти та шляхи їх вирішення.**

16. 1. Поняття корпоративної культури. Будь-яка установа, організація, фірма існує для того, щоб виробляти матеріальні блага і виконувати послуги. У більшості випадків виробництво, надання послуг пов'язані у певний технологічний ланцюг, для приведення в дію всіх ланок якого в організації створюється певна адміністративна система або система управління, де персонал виконує функції керівників і підлеглих. Їх взаємозалежність є організаційною структурою, яка так чи інакше впорядковує організаційну поведінку працівників у розподілі повноважень і відповідальності.

Проте діяльність організацій не може здійснюватися на основі лише якості технології або управлінської ієрархії. В організаціях працюють люди, а звідси виходить, що в своїй діяльності вони керуються якимись конкретними цінностями, виконують визначені дії, дотримуються ustalених правил організаційної поведінки тощо. У цьому розумінні кожне підприємство чи організація є конкретним соціокультурним простором.

У більшості випадків організація чи підприємство створюється для реалізації поставленої підприємцем мети, для виконання якоїсь справи. Спосіб, у який здійснюється господарська діяльність в організації і ведуться справи, надає організації індивідуального забарвлення, персоніфікує її. При цьому успіх функціонування, виживання і стратегічного розвитку організації, як складного і неповторного механізму, залежить від того, заради чого люди стали членами єдиного колективу, як будуються їхні взаємини, які цінності, ustalені норми, принципи життя і діяльності вони поділяють. Звідси і виникає, формується поняття «корпоративної культури».

Отже, **корпоративна культура** - це сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення поставлених перед нею завдань. Це також кодекс поведінки, ритуали, зовнішня символіка та інші ціннісні орієнтації. Все це становить основу для норм і форми поведінки, які поділяють і декларують засновники та авторитетні працівники організації. Це ключова ланка, яка формує єдність поглядів і дій всіх інших співробітників.

Незадекларовані правила регулюють взаємини співробітників всіх ієрархічних рівнів організаційної структури, вплинути на цей кодекс поведінки як зовні так із середини досить складно. Значення керівної ланки працівників полягає в потужних можливостях впливу як позитивного так і негативного на

формування і реалізацію корпоративної культури нижчих рівнів.

Процвітаючі фірми мають чіткий набір цінностей і керівних принципів, які визначають рівень корпоративної культури. Секретар, звичайно ж, є не просто рядовим «носієм» корпоративної культури організації, а й своєрідним «провідником», «зразком» цієї культури.

16. 2. Ділова етика секретаря. В приймальні керівника буває багато відвідувачів і від знання і дотримання секретарем ділової етики залежить його імідж і організації в цілому. Дотримуючись ділового етикету, секретар одночасно є зразком і для відвідувачів, і для співробітників.

Секретар вітає доброзичливою посмішкою всіх, хто заходить у приймальню. Особливе правило: секретар вітає свого керівника, керівників вищого рангу і почесних гостей вставанням із-за робочого столу, якщо бачить їх в цей день вперше.

Секретар повинен представити своєму керівнику всіх відвідувачів.

Секретар в будь-якій фірмі є провідником ідей і рішень керівника, посередником між керівником і співробітниками. Взаємовідносини секретаря із співробітниками багато в чому залежать від особистості самого секретаря. Потрібно пам'ятати, що секретарю в будь-якому випадку необхідно виявляти такт і дипломатичність, не допускаючи зазнайства і байдужості в стосунках із співробітниками. Часто секретарю доводиться виступати від імені керівника. Дуже важливо вміти ввічливо і чітко давати необхідні доручення, контролювати їх виконання, не перебільшуючи власну роль. На практиці секретарю нерідко доводиться згладжувати конфлікти, що виникли між керівниками і співробітниками. Тут багато що залежить від професійності і гнучкості поведінки секретаря в складних ситуаціях, вміння володіти своїми емоціями. В зв'язку з тим, що в секретаря особливий статус – він знаходиться між колективом і керівником, він повинен дуже ретельно вибудовувати стосунки з колегами. З одного боку до вас вони ставляться з підозрою, адже ви ближче до керівництва, а з другого – завжди хочуть мати вас в союзниках, щоб в разі чого ви могли сприяти в справах у разі необхідності. Важливо з перших днів не протиставити себе колективу, найти спільну мову з кожним співробітником, але ні в якому випадку не входити в які-небудь групи чи коаліції.

В будь-якому випадку необхідно триматись стійко, не брати участі в обмовах, пересудах, різного роду інтригах. Не слід збирати плітки, а тим більше довіряти їм і розповсюджувати їх. Ухиляйтесь від будь-яких категоричних висловлювань про своїх і не своїх співробітників. Якщо конфлікт між співробітниками розгорається в приймальні, ні в якому випадку не приймайте чиюсь одну сторону, а намагайтесь загладити ситуацію. На роботі краще всього до всіх співробітників звертатися на «ви», а до більш старших по віку і посаді – обов'язково по імені і по батькові. Секретар – права рука керівника, і такий високий статус на фірмі інколи провокує «зіркову хворобу». Професійний секретар не може дозволити собі спілкуватися з колегами звисока. Навіть при самих довірливих і прекрасних стосунках з колегами не розслабляйтесь і в пориві відвертості не видавайте чужих секретів. Є маса хитромудрих прийомів, щоб отримати необхідну інформацію. Наприклад, здогадка видається як уже реальний факт, а вам пропонується тільки підтвердити це навіть не словом, а лише кивком голови. Єдина правильна відповідь в подібній ситуації: «Я не

в курсі».

Поради щодо прийому відвідувачів:

1. Виявити інтерес до відвідувача, адже кожному приємно почувати, що він цікавий;
2. Починати розмову слід з того, що цікавить співрозмовника;
3. Розмовляючи, слід звертатись як можна частіше по імені і по батькові, адже відомо, що кожному приємно чути власне ім'я;
4. Будьте уважним слухачем;
5. Не перебивайте в розмові співбесідника;
6. Записуйте важливу інформацію;
7. Посміхайтесь людині (в багатьох країнах співробітники зобов'язані це робити);
8. Встановіть візуальний контакт (декілька секунд зазвичай достатньо для взаєморозуміння);
9. Слухаючи, інколи кивайте, оскільки це означає розуміння;
10. Не намагайтеся радити, поки вас про це не попросять;
11. Універсальний засіб прихилити до себе співрозмовника – хороший комплімент. Головне правило комплімента – він повинен бути щирим. Знайдіть в людині щось добре, в чому він за вас кращий.
12. Проявляйте емпатію, тобто здатність до відчуття емоційного стану іншої людини у формі співпереживання;
13. Дружнє доторкання до співбесідника є сильним засобом, але дозволяється застосовувати тільки до достатньо знайомої людини;
14. Робіть паузи в розмові (5-6 секунд), інакше вони стають обтяжливими;
15. Будьте пунктуальними, цим ви виявляєте повагу до партнера.[16, с.105-112].

16. 3. Етика керівника і підлеглого. Оскільки секретар у будь-якій організації є провідником ідей і рішень керівника, їх ділові стосунки, етика цих стосунків вкрай важлива. В успішного секретаря, як правило, не виникає проблем у спілкуванні з шефом, він завжди отримує те, що хоче. Для цього потрібно навчитись відчувати настрої керівника в тій чи іншій ситуації і підбирати відповідний тон спілкування. В залежності від ситуації ви можете бути сухо-офіційним співробітником, а можете бути близькою людиною.

Спеціалісти склали список, на перший погляд, невинних фраз секретарів, які викликають негативні емоції у їхніх керівників: «Я думала, що цим займається хтось інший» (для керівника ця фраза означає, що секретар робить тільки те, що йому доручають), «Чесно кажучи...» (складається враження, що секретар до цього моменту говорив керівнику неправду), «Цього мені ніхто не говорив» (цей вираз характерний для секретарів, які не хочуть проявляти ініціативи). Розумні, з досвідом секретарі завжди знаходять спільну мову з керівником і ніколи завчасно не панікують, коли стикаються з новою і складною проблемою. Вони не кажуть, що з цим незнайомі, чи це їм не по силі. Замість того відповідають: «З цією справою доведеться розібратися» або «Тут необхідно подумати». Якщо секретар збирається працювати довго і думає про кар'єру і успіх, йому потрібно виробити в собі до будь-якої справи оптимістичний підхід.

Секретар повинен повсякчас пам'ятати, особливо за відсутності шефа, коли частина повноважень переходить до нього, що він є всього лиш посередником між керівником і співробітниками, тому весь час зобов'язаний перебувати якби «в тіні» свого керівника. Секретарі, що хворіють «зірковою хворобою», як правило, довго не затримуються на посаді.

Оскільки більшість керівників – чоловіки, секретарю необхідно враховувати особливості ділового спілкування, чоловічої психології. Будь-який керівник зорієнтований на конкретну мету розмови, а тому не терпить невизначеності в розмові, «пустої балаканини», жінки ж часто-густо мету розмови висловлюють двозначно, розпливчасто. Справа в тому, що коли чоловік, як правило, зорієнтований на конкретний результат розмови, то жінка – на сам процес спілкування. Успішний секретар повинен навчитись коротко, по-суті, висловлювати свої думки, мету розмови.

Великі проблеми можуть виникнути в роботі секретаря, коли шеф почне виявляти недвозначні знаки уваги. Службові романи, як правило, закінчуються подібно – звільненням секретаря. Залишається образа, зіпсовані стосунки, пошук нової роботи. Щоб цього не сталось, секретарі з досвідом радять завжди в стосунках з керівником тримати «маленький бар'єр», що забезпечує власну незалежність, тільки ділове партнерство.

16. 4. Ділові подарунки і сувеніри. Ділові подарунки та сувеніри сьогодні є важливим атрибутом ділового спілкування. З якою метою їх використовують? По-перше, встановлюються дружні стосунки між сторонами, які обмінюються подарунками та сувенірами; по-друге, якісні сувеніри та подарунки стають своєрідною рекламною акцією, яка дозволяє сподіватися на подальшу співпрацю та вплив на широке коло людей.

На сьогоднішній день є дуже популярним вид рекламної сувенірної продукції, яку використовують саме в ділових подарунках та сувенірах. Найчастіше це: ручки, канцелярське приладдя, калькулятори, запальнички, різноманітні годинники, футляри для СД, аксесуари для офісу, сумки, куртки, футболки тощо.

Фірма, яка вкладає кошти у створення ділових подарунків та сувенірів, залишається у вигазі, якщо ця компанія відбувається цілеспрямовано і довгостроково.

Якщо ж створення рекламної продукції у вигляді ділових подарунків та сувенірів здійснюється час від часу, то очікувати на позитивний результат не доводиться.

Не дивлячись на те, що такого типу сувеніри недорогі, вони виконують додатково роль реклами і утверджують торгову марку того чи іншого підприємства. Використання назви фірми, її можливостей, без зайвого нав'язування, дає змогу гарантувати рекламний ефект від даного рекламного кроку — ділових подарунків та сувенірів.

Важливим завданням у цій справі є вміння подати діловий подарунок, а також знайти ту сферу людей, яким в першу чергу потрібно такі подарунки робити.

Можна витратити багато коштів, роздати безліч сувенірів та подарунків і не отримати позитивного результату. А можна, вклавши відносно невелику суму коштів, але вірно спланувавши рекламну компанію, досягти багатоприбуткового

рекламного ефекту.

Існує чимало фірм, які займаються не тільки розробкою дизайну, але і проведенням маркетингового дослідження для тих, хто планує займатися рекламними подарунками та сувенірами.

Як правило, сувеніри та подарунки розповсюджують під певну причину, дату, не просто так. Це, як правило, рекламні акції, які афішують по мас-медіа. Це дає змогу зайвий раз нагадати про себе.

Що стосується етики, то тут є декілька моментів, на які потрібно звернути увагу.

По-перше, ділові подарунки та сувеніри не мають бути надто дорогими, оскільки це так чи інакше починає зобов'язувати того, хто отримує цей подарунок. Відбувається "купівля" тієї чи іншої людини.

По-друге, ділові подарунки та сувеніри бажано дарувати таким чином, щоб обидві сторони ніби взаємообмінювалися ними, тоді все відбувається на рівні "я тобі, ти — мені, ніхто нікому нічого не винен".

Самі подарунки мають говорити про те, що людина (фірма), яка дарує їх, робить це від щирого серця, а не з корисливих міркувань. Подарунки мають нести дух фірми (корпорації), бути її своєрідним талісманом, товарним знаком.

Дарування таких подарунків має відбуватися привселюдно, інакше такий вид дарування можна трактувати як "хабар" чи його різновид.

На жаль, в Україні погано розроблена методика дарування ділових подарунків та сувенірів. Але у зв'язку з розвитком маркетингових служб, можна сподіватися, що не пройде багато часу, коли для нашої країни це набуде більш культурної форми.

Оскільки подарунки і сувеніри необхідно готувати завчасно, то секретар повинен в своєму блокноті зазначати святкові і ювілейні дати, дні народження керівників фірм (партнерів), впливових співробітників і тримати цю інформацію під контролем.

16. 5. Конфлікти та шляхи їх вирішення. Слово *«конфлікт»* (лат.— зіткнення) означає зіткнення двох або декількох соціальних груп, організацій, осіб і т. д. з метою однієї із сторін реалізувати свої матеріальні або духовні інтереси за рахунок іншої. Це боротьба, де використовуються будь-які засоби, щоб тільки здобути перемогу.

З точки зору прояву конфлікти можна поділити на такі типи:

Об'єктивний. Це такий конфлікт, який виник на основі об'єктивних причин і вже існує.

Частково об'єктивний. Це група конфліктів, в основі яких лежать як об'єктивні причини, де об'єктом є боротьба за матеріальні і духовні цінності, так і ілюзорні, об'єктом яких є явища зневаги, неподібності характерів, особиста ненависть тощо.

Суб'єктивний. Це такий тип конфліктів, які виникають на основі світоглядних, ідеологічних або політичних протиріч, що ненароком чи цілеспрямовано переносяться суб'єктом на об'єкт.

Складний. Це ситуація, коли конфлікт має декілька об'єктів і є настільки складним, що, на перший погляд, виглядає невирішуваним. У цьому випадку слід

чітко визначити, що було об'єктом першого вибуху конфлікту, і нейтралізувати його, потім переходити до наступного і т. д. Проте коли конфлікт вибухнув одноразово, треба вирішувати його комплексно і робити це слід енергійно і негайно.

Прихований. Це конфлікт, який має об'єктивну основу, але вона настільки покрита різного роду нашаруваннями, що їх важко, на перший погляд, виявити. Труднощі їх вирішення в тому, що за справжній об'єкт конфлікту можна помилково прийняти одне з його нашарувань. Вирішується одне, а тут вже виникає інше і т. д. Тому приховані конфлікти, стверджують дослідники, на відміну від інших типів, «розтягнені» в часі і вимагають неймовірно великих зусиль для їх нейтралізації. Складність вирішення прихованого конфлікту ще й у тому, що він буває «роздріблений» на частини, тобто коли його об'єкт знаходиться не тільки в межах даної організації, а й поза нею.

Фальшивий. Це конфлікт, який майже не має об'єктивних підстав, а єдиною його причиною є психологічна нетерпимість, яка досить часто буває не обгрунтована («Не можу його переносити і не знаю чого», «Якийсь він такий, ну не такий як усі... І слів не знаходжу...») — ось «аргументи» однієї з конфліктуючих сторін).

Конфлікти бувають економічного, політичного, психологічного, соціально-етичного і т. д. характеру. Серед значної кількості цих форм, учені схиляються до того, що основними з них є:

Бойкот. Це свідомо відкрите ігнорування участі у виробничих процесах, інших формах життєдіяльності організації. Особливістю цієї форми конфлікту є її гострота, наприклад, страйк.

Саботаж. Це скрита форма конфлікту, метою якої є нанесення всебічної шкоди інтересам іншої сторони.

Переслідування (травля). Змістом цієї форми боротьби є ігнорування досягнень противника, спроби поставити його в незручну ситуацію, довести, що все що він робить не варте ніякої уваги тощо. Переслідування, як форма боротьби, часто використовується керівництвом популістської організації. Часті перевірки роботи людини, роздмухування незначних її промахів, помилок і підведення їх до розряду кримінальних порушень, організація «пустоти» навколо людини — ось ті форми і методи, які можуть використовуватись у цій боротьбі.

Вербальна агресія. У цій формі боротьби широко використовуються різноманітні звинувачення (часто надумані), приниження, поширення пліток про людину, негативні оцінки її характеру — ось (не весь) арсенал вербальної агресії.

Фізична агресія. Це форма боротьби, в основі якої лежить насильство (побиття, бійка, вбивство, терористичні замах, знищення майна, обладнання тощо), з допомогою якого одна сторона (або декілька) хоче досягти перемоги над іншою. Метою фізичної агресії, є знищення людини фізичними методами.

Кожен конфлікт проходить певні фази свого розвитку. Аналізуючи розвиток конфліктів, вчені прийшли до висновку, що вони мають, здебільшого, п'ять фаз.

Фаза 1. Це період виникнення протиріччя і поява конкуренції між співробітниками організації, об'єктом виникнення чого є різного роду обмежені блага, пільги тощо.

Фаза 2. Період, коли відбувається усвідомлення протиріч.

Фаза 3. Персоналізація конфлікту, тобто час формування уяви про «винуватця», який хоче начебто «відібрати» блага.

Фаза 4. Продумане, свідоме атакування противника, спроби перешкодити йому взяти перевагу, залучення до боротьби інших співробітників організації, впливових осіб.

Фаза 5. Поступове згасання конфлікту і перехід його в фазу завершення. На цьому етапі вже є можливість спокійно, не торкаючись рани, визначити спільні інтереси, накреслити шляхи подальшої співпраці.

Шляхи подолання конфліктів. Якби не були складні психологічні особливості, життєві ситуації і перепони, людина повинна постійно формувати культуру внутрішнього психічного життя, що завжди допомагає успішно долати певні конфліктні ситуації, відповідні життєві перепони, встановлювати тісніші контакти з оточуючими людьми, не говорячи вже про дружні, товариські стосунки з однодумцями. Це потрібно хоча б для того, як говорить народна мудрість, що *«поділене горе — це половина горя, а поділена радість — це подвійна радість»*.

Яким же чином можна розумно вирішувати конфлікти, коли вони уже виникли?

По-перше, за будь-яким конфліктом відкрито чи приховано знаходяться інтереси людей, ось чому завжди необхідно з'ясувати, чи є щось спільного в інтересах конфліктуючих, незважаючи на наявність конфліктної ситуації. Необхідно, проаналізувавши, зрозуміти, які існують розбіжності в особистих інтересах сторін стосовно спільного інтересу. Розібратися в суті інтересів партнера і пояснити йому свої бажання, нарешті, обговорити, які можуть бути взаємні спільні кроки, аби можна було спільно подолати конфлікт.

По-друге, прагнути такої згоди, яка б могла максимально задовольняти інтереси кожної із сторін, при цьому вести розмови чи переговори без образ, тим більше без ультимативних вимог.

По-третє, користуватися максимально об'єктивними і справедливими критеріями, показувати, що не бажаєте ущемити чи заперечити бажання партнера, але тим часом, переконати його, що існує межа поступок, за яку не можна відступити, не втративши власної гідності.

Є п'ять основних стилів розв'язання конфлікту, в основу яких покладена система, котру називають методом Томаса-Кілмана, розробленого ще в 1972 році.

Система дозволяє створити для кожної людини свій власний стиль розв'язання конфлікту. Основні стилі поведінки в конфліктній ситуації пов'язані із спільним джерелом будь-якого конфлікту — *розбіжністю інтересів двох чи кількох сторін*.

Стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тією мірою, якою індивід прагне задовольнити власні інтереси (діючи пасивно чи активно) та інтереси іншої сторони (діючи спільно чи індивідуально).

Кожна людина деякою мірою використовує всі ці стилі, але, звичайно, має пріоритетні. Крім того, деякі стилі можуть бути найефективнішими для розв'язання конфліктів певного типу.

Стиль конкуренції. Він може бути ефективним тоді, коли керівник наділений певною владою; знає, що його рішення чи підхід у даній ситуації правильний, і

має можливість наполягати на них.

Проте це не той стиль, який варто використовувати при особистих стосунках; якщо ви хочете ладити з людьми, то стиль конкуренції викликатиме в них відчуження.

Стиль уникнення. Його можна використовувати тоді, коли спірна проблема, не важлива для вас, коли ви не хочете витратити сили на її розв'язання або коли відчуваєте, що перебуваєте у безнадійному стані.

Цей стиль також рекомендують у тих випадках, коли ви відчуваєте себе неправим і передчуваєте правоту іншої людини, або коли ця людина наділена більшою владою.

Стиль уникнення може стати придатним у спілкуванні із «тяжкою» людиною і в разі відсутності серйозних підстав далі контактувати з нею.

Цей підхід може бути корисним також, коли прагнете прийняти рішення, але не знаєте, як вчинити, або прийняти це рішення одразу нема потреби. Він годиться також для тих випадків, коли відчуваєте, що для правильного розв'язання конкретної проблеми не володієте достатньою інформацією.

Дехто вважає стиль уникнення «втечею» від проблем і відповідальності, неефективним підходом до розв'язання конфлікту. Насправді ухилення або відстрочка можуть бути цілком придатною і конструктивною реакцією на конфлікт.

Стиль пристосування. Його можна використати, коли результат справи надзвичайно важливий для іншої людини і не суттєвий для вас.

Цей стиль корисний також і в тих ситуаціях, коли ви не можете отримати верх, оскільки інша людина наділена більшою владою; таким чином ви ідете на поступки і погоджується з тим, чого хоче опонент.

Якщо відчуваєте, що поступаєтесь у чомусь важливішому для себе і відчуваєте в зв'язку з цим невдоволеність, то стиль пристосування в цьому випадку неприйнятний.

Він може виявитися непридатним і в тій ситуації, коли відчуваєте, що інша людина не збирається, в свою чергу, поступатися чимось або коли ця людина не оцінить зробленого вами.

Цей стиль необхідно використовувати тоді, коли ви відчуваєте, що, трохи поступившись, можете вдатися до цієї стратегії, якщо на даний момент потрібно пом'якшити ситуацію, а надалі повернетесь до цього питання і зможете відстояти свою позицію.

Стиль пристосування дещо нагадує стиль уникнення, оскільки його можна використати для отримання відстрочки у вирішенні проблеми. Проте основна відмінність полягає в тому, що ви дієте разом з іншою людиною; погоджуєтесь робити те, чого хоче інший. Коли ж застосовуєте стиль уникнення, ви не робите нічого для задоволення інтересів іншої людини, а, просто, відштовхуєте від себе проблему.

Стиль співробітництва вимагає певних зусиль. Обидві сторони повинні затратити на це час, повинні вміти пояснити свої бажання, висловити свої потреби, вислухати один одного, а потім виробити альтернативні варіанти розв'язання проблеми. Відсутність хоча б одного з цих елементів робить такий

підхід неефективним.

Стиль співробітництва серед інших стилів є найважчим, зате він допомагає знайти рішення, яке найбільше задовольняє обидві сторони в складних конфліктних ситуаціях.

© *Стиль компромісу*. Компроміс досягається на більш поверховому рівні відносно співробітництва; індивід поступається у чомусь, інша людина теж у чомусь поступається, і в результаті сторони зможуть дійти згоди.

Стиль компромісу найефективніший у тих випадках, коли обидві сторони мають однакові бажання, вимоги, але знають, що тим часом це є для них нездійсненним.

Виходячи із важливості проблеми, можна обрати стратегію поведінки в конфліктній ситуації:

- знайти спосіб уникнення конфлікту;
- розробити компромісне рішення;
- заспокоїтися і змиритися з тим, що хоче робити партнер;
- зачекати, щоб знайти підходяще вирішення;
- продовжувати робити те, що робите, поки не знайдеться спосіб підвищити комфортність іншої людини в цій ситуації. [10, с.262-274].

ЛІТЕРАТУРА

1. Блощинська В. А. Сучасне діловодство. Навч. посібник. – Івано-Франківськ: Інститут менеджменту та економіки, 2000. - 270с.
2. Вербицька Т. С., Чиннікова В. П. Секретарська справа та сучасне справочинство. – Львів: Оріяна – Нова, 2001. – 392с.
3. Гордієнко. К. Д. Діловодство в роботі секретаря. Практичний посібник. - К.: КНТ, 2006. – 280с.
4. Задорожний Э. М., Задорожний С. Э. Работа секретаря-референта в иностранных и совместных фирмах. Практическое пособие секретарю, предпринимателю, менеджеру. – К.: 1994. – 176с.
5. Кондратюкова Л. К., Ткачева Л. Б., Акулина Т. В. Аннотирование и реферирование английской научно-технической литературы: Учебное пособие. Омск: Изд-во Ом. ГТУ, 2001. – 184с.
6. Кульчицький С. П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління: Навчальний посібник. – К.: МАУП, 2002. – 224с.
7. Кушнарєнко Н. Н. Документоведение: Учебник. – К.: Знання, 2003. – 459с.
8. Ораторське мистецтво: Навчальний посібник для студентів вищ. навч. закл. юрид. спец. Видання друге / Н. П. Осипова, В. Д. Воднік, Г. П. Клімова та ін. За ред. професора Н. П. Осипової. – Х.: Одісей, 2006. – 144с.
9. Палеха Ю. І. Іміджологія: Навчальний посібник. / За заг. ред. З. І. Тимошенко. – К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2005. – 324с.
10. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культури. Навчальний посібник. – 2 – ге вид., доп. – К.: Вид – во Європейського ун –ту, 2002. – 337с.
11. Палеха Юрій. Управлінське документування: Навчальний посібник: У 2 ч. 3 – те вид., доп. – К.: Вид – во Європейського ун – ту, 2003.
12. Слободянюк Н.Ю. Діловодство та управлінська документація: Навчальний посібник. – Вінниця: ВНТУ, 2004. – 80с.
13. Сорока М. Б. Національна система реферування української наукової літератури. / НАН України. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського. – К.: НБУВ, 2002. – 209с.
14. Стенюков М. Б. Секретарское дело. – М.: Приор, 1996. – 192с.
15. Шевчук С. В. Українське ділове мовлення: Підручник / Вид. 2 – ге, доп. і переробл. – К.: Атіка, 2004. – 592с.
16. Шейнов В. П. Секретар: секреты профессии. – М.: Ось – 89, 2005. – 208с.
17. Шепель В. М. Имиджеология: Секреты личного обаяния. – 2 –е изд. переоб. и доп. – М.: Культура и спорт. ЮНИТИ, 1997, - 382с.

ЗМІСТ
Модуль № 1
РОБОТА З ДОКУМЕНТАМИ.
ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ

Розділ 1. Секретар-референт як професія: загальні вимоги, кваліфікаційна характеристика. Місце секретаря-референта в структурі управління.....

- 1.1. Загальні вимоги до секретаря-референта.....
- 1.2. Кваліфікаційна характеристика.....
- 1.3. Місце секретаря в структурі управління.....
- 1.4. Планування робочого дня секретаря-референта.....
- 1.5. Обладнання і гігієна робочого місця.....

Розділ 2. Організація інформаційно-довідкової роботи. Документообіг на підприємстві.....

- 2.1. Організація інформаційно-довідкової роботи.....
- 2.2. Поняття документообігу.....
- 2.3. Етапи документообігу.....
- 2.4. Систематизація окремих категорій документів.....
- 2.5. Індексція справ.....
- 2.6. Проходження документів.....

Розділ 3. Реєстрація, розподіл, засвідчення документів. Контроль за їх виконанням.....

- 3.1. Розгляд документів, їх реєстрація та розподіл.....
- 3.2. Засвідчення документів і проставлення резолюцій.....
- 3.3. Телефонограми та інша інформація, отримана каналами зв'язку.....
- 3.4. Контроль за виконанням документів і термінами.....

Розділ 4. Номенклатура справ. Підготовка документів до зберігання та їх здача в архів.....

- 4.1. Складання номенклатури справ.....
- 4.2. Формування справ.....
- 4.3. Оперативне зберігання документів.....
- 4.4. Підготовка справ до подальшого зберігання.....
- 4.5. Архівна робота.....

Розділ 5. Робота з документами, що містять комерційну таємницю.....

- 5.1. Поняття комерційної таємниці.....
- 5.2. Умови віднесення інформації до комерційної таємниці.....
- 5.3. Заходи щодо захисту комерційної таємниці.....
- 5.4. Особливості діловодства.....
- 5.5. Зберігання документів, що містять комерційну таємницю.....

Розділ 6. Інформація в управлінні.....

- 6. 1. Поняття інформації та її функції.....
- 6. 2. Класифікація інформації.....
- 6. 3. Джерела інформації.....
- 6. 4. Суть та основні принципи організації інформаційно-аналітичного процесу.....
- 6. 5. Збір та обробка матеріалу.....

Розділ 7. Діловий текст. Його редагування та виправлення.....

- 7. 1. Особливості офіційно-ділового стилю документів.....
- 7. 2. Діловий текст та його складові частини.....
- 7. 3. Редагування документів.....
- 7.4. Виправлення тексту та технічні прийоми виправлень.....

Розділ 8. Реферування в обробці документації.....

- 8. 1. Реферування. Реферат, його функції і класифікація.....
- 8. 2. Основні вимоги до реферату.....
- 8. 3. Особливості реферування різних документів.....

Розділ 9. Анотування. Анотація як документ.....

- 9. 1. Анотування, анотації, їх класифікація.....
- 9. 2. Вимоги до анотацій.....
- 9. 3. Написання анотацій.....

Модуль № 2.

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВИХ ЗАХОДІВ. ОСОБЛИВОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ

Розділ 10. Види ділових заходів, етапи їх підготовки та проведення.....

- 10. 1. Види ділових заходів.....
- 10. 2. Нарада, її види, підготовка та проведення.....
- 10. 3. Ділові переговори, їх етапи.....
- 10.4. Презентації і прийоми.....

Розділ 11. Публічні виступи в роботі секретаря-референта

- 11. 1. Публічний виступ. Основні закони.....
- 11. 2. Основи ораторського мистецтва.....
- 11. 3. Об'єктивні перешкоди контакту оратора і аудиторії.....
- 11. 4. Стратегія і тактика оратора.....

Розділ 12. Підготовка до публічного виступу.....

- 12. 1. Основні етапи підготовки промови.....
- 12. 2. Оформлення текстового матеріалу.....
- 12. 3. Види підготовки до виступу.....

Розділ 13. Ділове спілкування, його особливості.....

- 13. 1. Загальні правила ділового спілкування.....
- 13. 2. Вербальне (словесне) спілкування.....
- 13. 3. Невербальне спілкування.....

Розділ 14. Ділова бесіда.....

- 14. 1 . Поняття бесіди, її види та етапи.....
- 14. 2. Правила підготовки і проведення бесіди.....
- 14. 3. Етика обговорення проблеми і прийняття рішення.....
- 14. 4. Мистецтво переконувати.....
- 14. 5. Секрети успішної бесіди.....

Розділ 15. Імідж ділової людини та організації.....

- 15. 1. Поняття іміджу, його види.....
- 15. 2. Імідж ділової людини (секретаря).....
- 15. 3. Імідж організації.....

Розділ 16. Корпоративна культура.....

- 16. 1. Поняття корпоративної культури.....
- 16. 2. Ділова етика секретаря.....
- 16. 3. Етика керівника і підлеглого.....
- 16. 4. Ділові подарунки і сувеніри.....
- 16. 5. Конфлікти та шляхи їх вирішення.....

Література.....

