

Матвєєва Ю. Т.,
Майборода Т. М.,
Кириченко К. І.



ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ

Підручник

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

Матвєєва Ю.Т., Майборода Т. М., Кириченко К. І.

ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ

Підручник

Рекомендовано вченою радою Сумського державного університету

Суми
Сумський державний університет
2021

УДК 005.936.21(075.8)

М 33

Рецензенти:

О. В. Люльов – завідувач кафедри маркетингу Сумського державного університету, доктор економічних наук, професор;

А. М. Михайлов – завідувач кафедри менеджменту Сумського національного аграрного університету, доктор економічних наук, професор

*Рекомендовано до видання
вченою радою Сумського державного університету
як підручник
(протокол № 16 від 24 червня 2021 року)*

Матвєєва Ю. Т.

М 33 Офіс-менеджмент : підручник / Ю. Т. Матвєєва,
Т. М. Майборода, К. І. Кириченко – Суми :
Сумський державний університет, 2021. – 400 с.

УДК 005.936.21(075.8)

© Сумський державний університет, 2021
© Матвєєва Ю. Т., Майборода Т. М.,
Кириченко К. І., 2021

	Зміст	С.
ВСТУП		8
РОЗДІЛ 1		
СУТНІСТЬ, ОЗНАКИ ТА ВИДИ ОФІСІВ		10
1.1 Теоретико-методичні аспекти визначення сутності поняття «офіс»		10
1.2 Офіс у сучасній системі управління.....		19
1.3 Види, класифікація, дизайн і стилі офісів		23
Висновки до розділу 1		66
Питання для самоперевірки з теми		68
Тестові завдання		70
РОЗДІЛ 2		
СУТНІСТЬ, ПОНЯТТЯ ТА ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ»		73
2.1 Сутнісно-змістовна основа офіс-менеджменту.....		73
2.2 Мета, завдання та цілі офіс-менеджменту.....		79
2.3 Проблеми розвитку сучасної системи офіс менеджменту		81
Висновки до розділу 2		85
Питання для самоперевірки з теми		86
Тестові завдання		87
РОЗДІЛ 3		
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СУЧАСНОГО ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТУ		89
3.1 Сучасні тенденції формування офісного простору.....		89
3.2 Концептуальні основи офісної організації в країнах світу		118
3.3 Особливості організації індивідуальних робочих місць в офісі.....		125
Висновки до розділу 3		136
Питання для самоперевірки з теми		137
Тестові завдання		138

РОЗДІЛ 4**ОФІС-МЕНЕДЖЕР У СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО
УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ОФІСОМ.....141**

4.1 Визначення посади офіс-менеджера.

Особливості роботи офіс-менеджера 141

4.2 Вимоги до офіс-менеджера у прозахідних
компаніях 152

4.3 Атрибути іміджу сучасного офіс-менеджера.

Self-placement. Фомування особистого бренда 156

Висновки до розділу 4..... 164**Питання для самоперевірки з теми 165****Тестові завдання..... 166****РОЗДІЛ 5****УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В ОФІСІ
ТА ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА І ПОВЕДІНКА
СПІВРОБІТНИКІВ ОФІСУ..... 169**

5.1 Види офісних комунікацій та їхні інструменти 169

5.2 Особисті та психологічні якості офіс-менеджера
як гарного комунікатора..... 172

5.3 Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях..... 177

5.4 Проблема мобінгу в офісі. Кібермобінг..... 184

5.5 Бізнес-комунікації в умовах пандемії 190

Висновки до розділу 5..... 193**Питання для самоперевірки з теми 195****Тестові завдання..... 196****РОЗДІЛ 6****КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ
МІЖНАРОДНОГО ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТУ..... 199**6.1 Особливості проведення нарад і перемовин у країнах
світу 1996.2 Технології міжнародних комунікацій в умовах
пандемії 213

6.3 Тактики ведення успішних перемовин, нарад та інших бізнес-заходів.....	217
6.4 Тайм-менеджмент у системі організації офісного менеджменту	222
Висновки до розділу 6.....	233
Питання для самоперевірки з теми	234
Тестові завдання.....	235

РОЗДІЛ 7

ІНФОРМАЦІЙНО-ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО

ОФІС МЕНЕДЖМЕНТУ.....	237
7.1 Ухвалення управлінських рішень у системі сучасного офіс-менеджменту.....	237
7.2 Інформаційне забезпечення функціонування офісу	244
7.3 Документаційне забезпечення функціонування офісу	251
Висновки до розділу 7.....	259
Питання для самоперевірки з теми	261
Тестові завдання.....	262

РОЗДІЛ 8

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ОФІСОМ..... **264** |

8.1 Забезпечення безпечних умов праці в офісі	264
8.2 Небезпечні чинники, що впливають на працівників і відвідувачів офісу	267
8.3 Система стандартів у забезпеченні безпеки діяльності офісу (бізнесу)	269
Висновки до розділу 8.....	275
Питання для самоперевірки з теми	276
Тестові завдання.....	276

РОЗДІЛ 9**ОРГАНІЗАЦІЯ ОФІСІВ У ГАЛУЗІ**

ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	279
9.1 Будівлі і споруди в галузі охорони здоров'я	279
9.2 Концептуальні основи організації офісів у галузі охорони здоров'я.....	284
9.3 Особливості управління медичним кабінетом	289
Висновки до розділу 9.....	291
Питання для самоперевірки з теми	291
Тестові завдання.....	292

РОЗДІЛ 10**ОРГАНІЗАЦІЯ ОФІСІВ У ГОТЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ** 294

10.1 Історія розвитку та становлення офісів у готельній галузі.....	294
10.2 Класифікація офісів готельної галузі	298
10.3 Особливості організації готельних офісів і технології гостинності	313
Висновки до розділу 10.....	325
Питання для самоперевірки з теми	326
Тестові завдання.....	327

РОЗДІЛ 11**ОРГАНІЗАЦІЯ ОФІСІВ У ПУБЛІЧНОМУ
УПРАВЛІННІ (НА ПРИКЛАДІ ВІДКРИТОГО ОФІСУ
ЦНАП).....** 329

11.1 Концепція центру надання адміністративних послуг	329
11.2 Будівлі ЦНАПУ та особливості зонування	334
11.3 Зарубіжний і вітчизняний досвід організації офісів ЦНАП	343
Висновки до розділу 11.....	356
Питання для самоперевірки з теми	357
Тестові завдання.....	358

РОЗДІЛ 12	
ОРГАНІЗАЦІЯ ОФІСІВ В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ.....	360
12.1 Сучасні підходи та принципи організації просторів для навчання	360
12.2. Організація робочих місць персоналу освітньої установи.....	371
12.3 Зарубіжний досвід організації сучасного освітнього середовища	375
Висновки до розділу 12.....	378
Питання для самоперевірки з теми	379
Тестові завдання.....	380
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ.....	382
КЕЙСИ.....	387
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	391
ДОДАТКИ	398

ВСТУП

У підручнику подані сутнісно-змістовні основи поняття офісу та офіс-менеджменту, визначені проблеми розвитку сучасної системи офіс-менеджменту, охарактеризовано концептуальні основи офісної організації в країнах світу, проаналізовано наявні підходи до організації робочих місць фронт-офіс-менеджерів і бек-офіс-менеджерів.

Основну увагу приділено дослідженню зарубіжного досвіду організації офісної діяльності в різних галузях, зокрема в таких, як готельна, медична, освітня, галузь державного управління.

Необхідно зазначити, що глобальна пандемія, спричинена Covid-19, сформувала нові умови для існування сучасного бізнесу. Змінилися особливості організації праці в офісах, набула більшої популярності електронна система документообігу, зазнали змін технології комунікацій із співробітниками офісу, підлеглими, керівництвом. Також зазнала змін система міжнародних відносин. Онлайн-конференції стали новим стандартом комунікації в умовах пандемії. Ці та інші питання висвітлені в тексті цього підручника.

У підручнику розглянуті міжнародні комунікаційні технології та охарактеризовано особливості управління бізнес-комунікаціями та професійною етикою і поведінкою співробітників офісу. Також визначено роль офіс-менеджера в системі ефективного управління сучасним офісом. Надано характеристику ділових та особистісних якостей офіс-менеджера. Визначено основні вимоги до офіс-менеджерів фронт і бек-офісів із боку зарубіжних і вітчизняних компаній.

Підручник покликаний сформувати розуміння у студентів перспектив розвитку сучасного офісного менеджменту міжнародних і вітчизняних компаній.

Структуру підручника подано в такому форматі, щоб максимально допомогти студентам підготуватися до офісної діяльності.

Курс з офіс-менеджменту належить до важливих дисциплін у системі підготовки менеджерів у закладах вищої освіти.

Під час укладання навчального посібника використано конспект лекцій № 1.29/08.2017 «Офіс-менеджмент», методичні вказівки до проведення практичних занять та організації самостійної роботи з дисципліни «Офіс-менеджмент» (4619) та методичні вказівки до виконання контрольної роботи з дисципліни «Офіс-менеджмент» (4618); конспект лекцій № 13.01.2015 Office management: lectures on Office management: for students of the speciality «Management of organizations and administration» of all courses of studies; системи стандартизації, що оцінюють відповідність компаній принципам зеленого офісу BREEAM, LEED, Green Star, BCA Green Mark, WWF Green Office; стандарти забезпечення безпеки бізнес-процесів сучасних офісів (ISO 14001, ISO 45001, OHSAS 18000, ISO 50001, ISO 27000, ISO 22000, ISO 9001); стандарти та загальновизначені принципи організації офісних будівель у готельній галузі, галузях надання адміністративних послуг, галузях охорони охорони здоров'я.

Основна мета цього видання – надання студентам, дослідникам початківцям і бізнес-фахівцям необхідних знань з особливостей організації сучасного офісу та ефективних умов праці в різних вітчизняних і зарубіжних компаніях.

Підручник є колективною працею викладачів кафедри управління імені Олега Балацького Сумського державного університету.

РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ, ОЗНАКИ ТА ВИДИ ОФІСІВ

Прочитавши цей розділ, ви повинні зрозуміти:

- сутність поняття «офіс», його внутрішнє та зовнішнє середовище;
- методи та моделі управління сучасним офісом;
- роль і місце офісу в організаційній структурі управління;
- види, класифікацію, системи дизайну та стилі офісів.

1.1. Теоретико-методичні аспекти визначення сутності поняття «офіс»

Останніми роками офісна діяльність зазнала значних змін. В усьому світі сучасні офіси організують на наукових засадах. Управління офісом здійснює спеціалізований співробітник, офіс-менеджер.

Офіс – це важливий елемент організації, де виконуються різні функції для досягнення цілей організації.

Будь-який офіс створюють із метою систематизації та оброблення інформації, а також задля здійснення щоденних операцій.

Поняття «офіс» має безліч трактувань: «зобов'язання», «служба», «місце, де здійснюють ділові операції», «приміщення, у якому зайняті переважно службовці», «адміністративна служба», «контора», «апарат управління».

Сучасні офіси функціонують у різних сферах діяльності – політичній, господарській, суспільній, соціальній та ін.

Офіс є вирішальною і важливою частиною будь-якої організації, незалежно від її розміру. Чи то державна установа, торгова чи виробнича організація, лікарня чи навчальний заклад, існування офісу за умов сьогодення є життєво важливим для належного функціонування будь-якої організації / установи.

Офіси надають різні послуги інформаційного, консультативного характеру на базі використання праці кваліфікаційних фахівців.

Існують різні підходи до розуміння офісу.

Представники малого бізнесу під офісом вбачають приміщення для ділових операцій. Представники великих компаній офісом вважають символ престижу організації, у якій працює досить значна кількість управлінського персоналу.

Для визначення поняття офісу використовують традиційний і сучасний підходи. Згідно з традиційним підходом офіс визначають як місце, де виконують канцелярські функції, такі як отримання, запис, оброблення та надання інформації. Відповідно до сучасного підходу офіс визначають як частину організації, яка передбачає виконання всіх управлінських, а також адміністративних функцій, таких як планування, формування політики, організаційна діяльність, координація та спілкування із клієнтами та партнерами для досягнення цілей організації.

За традиційного підходу основною метою офісного середовища є підтримка «мешканців» офісу у виконанні їхньої роботи. Такий підхід передбачає мінімум витрат за умови забезпечення максимуму комфорту. За сучасних умов до завдань офісу покладають не лише забезпечення

комфортних умов існування працівників, а й позиціонування компанії серед інших компаній, акцентування на певному виді діяльності, формування позитивного враження на відвідувачів, мотивація працівників до більш продуктивної праці. Цей підхід вимагає фінансових вкладів.

Офісом вважають місце для ведення бізнесу, приміщення або відділ, де виконують канцелярську роботу, здійснюють професійні та комерційні операції, проводять усі види діяльності в організації.

Офіс також визначають як архітектурне та дизайнерське явище: починаючи від невеликого офісу, бізнесу надзвичайно малих розмірів, та завершуючи цілими поверхами будинків, зокрема масивні будівлі, повністю присвячені одній компанії.

У літературних джерелах із проблематики офісного управління офіс описують як нервовий центр всієї організації. Офіс є невідмінною частиною організації будь-якого бізнесу. Підходи до визначення поняття «офіс» наведено на рисунку 1.1.

Під управлінням офісом йдеться про складову менеджменту, яка відображає його нові напрямки, пов'язані з вивченням проблем ведення сучасного бізнесу й організації в ньому управлінських процесів.

Управління офісом – це вплив на організаційну систему – офіс, що забезпечує збереження її певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію програм і цілей.

У цьому разі об'єктами управління є неживі елементи, такі як документи, оргтехніка, інформація, суб'єктами управління можуть бути лише люди, організації людей.

Типовий офіс виконує такі завдання, як формування ділової політики, оброблення та передання інформації,

ведення діловодства, оброблення пошти, виконання замовлень та управління квитанціями та платежами.

О Ф	Слово «офіс» походить від лат. officium – «посада», «служба», у перекладі з англійської означає контору, канцелярію, службу, тобто приміщення, у якому розміщено офіційне представництво фірми, її керівництво
	Нежитлове приміщення, що належить суб'єктові господарювання, де розміщується його виконавчий орган, і яке має певну адресу, через яку можна здійснювати поштовий зв'язок. В офісі розміщена штаб квартира – місце, де розміщене керівництво та офіційне представництво фірми
	Центр управління бізнесом, компанією
	Місце для ведення бізнесу, де виконують службові та адміністративні функції, які здійснюють для координації та контролю діяльності організації
	Місце, де здійснюють комерційну діяльність або пропонують професійні послуги
	Будь-яке місце, де зводять інформацію на папері у вигляді документів, яку зберігають і використовують як для поточних, так і для майбутніх операцій бізнесу
	Відособлена адміністративна одиниця, яка здійснює управління організацією, призначена для розміщення адміністративно-управлінського персоналу, а також виконує комплекс послуг інформаційного, консультативного, комунікативного, рекламного характеру на основі використання праці кваліфікованих фахівців
Увесь персонал, що працює в офісі. Термін «офіс» ідентичний поняттям «апарат», «орган управління організацією» (фірми, підприємства, компанії), без якого вони не зможуть ефективно функціонувати. Офіс як орган управління організацією є юридичною особою, наділений певними повноваженнями, конкретною компетенцією і необхідними засобами для здійснення повсякденного керівництва функціонуванням і розвитком організації	

Рисунок 1.1 – Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «офіс»

Типовий офіс виконує такі завдання, як формування ділової політики, оброблення та передання інформації, ведення діловодства, оброблення пошти, виконання замовлень та управління квитанціями та платежами.

Сучасний офіс забезпечує засоби внутрішнього та зовнішнього спілкування, також координує діяльність різних відділів організації. Внутрішні ресурси для здійснення управління в офісі відображено на рисунку 1.2

1	Люди або кадровий склад	Внутрішні ресурси для здійснення управління в офісі
2	Результат праці	
3	Засоби праці	
4	Інформація	
5	Результат праці	

Рисунок 1.2 – Внутрішні ресурси для здійснення управління в офісі

Головне призначення офісу полягає в такому:

1) збереження всіх записів бізнесу; 2) оброблення вхідної кореспонденції; 3) планування політики бізнесу та забезпечення її реалізації; 4) керування та координація діяльності різних відділів і ведення бухгалтерського обліку.

Як і будь-яка організація, офіс має внутрішнє та зовнішнє ділове середовище. Чинники зовнішнього та внутрішнього ділового середовища офісу відображено на рисунку 1.3.

Внутрішнє (інтернальне) ділове середовище офісу – усі основні керовані сили та умови, що існують в офісі, які можуть вплинути на його роботу. Інтернальне

середовище офісу можна аналізувати за його сильними та слабкими сторонами.

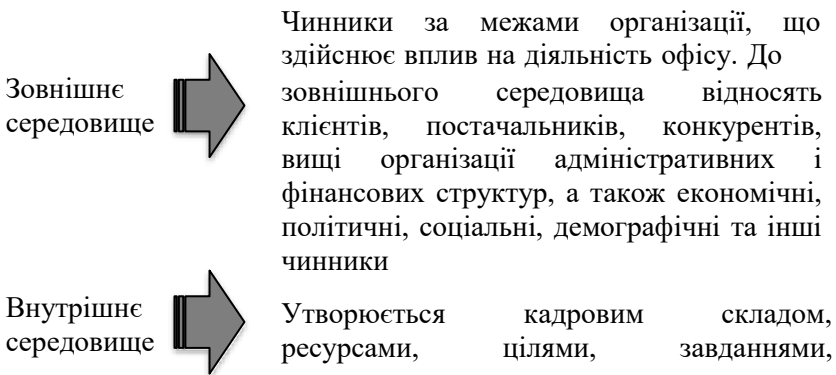


Рисунок 1.3 – Чинники зовнішнього та внутрішнього ділового середовища офісу

Інтернальне середовище офісу визначає процедури та методи, за допомогою яких здійснюють управління в офісі, а також вмістить такі види ресурсів, як інформаційні ресурси, технічні, фінансові та фізичні ресурси організації. Інтернальне середовище офісу зображено на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Внутрішнє (інтернальне середовище) офісу

Зовнішнє (екстернальне) ділове середовище офісу – це сукупність усіх екзогенних сил, що є неконтрольованими офісом, та які потенційно можуть вплинути на продуктивність офісу, прибутковість і його функціональність. Екстернальне середовище офісу аналізують із погляду його можливостей і загроз.

З метою раціонального та безперервного функціонування бізнесу будь-який офіс повинен реагувати та коригуватися відповідно до зовнішніх чинників. Елементи зовнішнього середовища (екстернального) поділяються на дві категорії: мікросередовище та макросередовище (рис. 1.5).

Ефективність роботи офісу обґрунтовується вмінням офіс-менеджера добре орієнтуватися як у зовнішньому середовищі офісу, так і у внутрішньому.



Рисунок 1.5 – Зовнішнє (екстернальне) ділове середовище офісу

Так, наприклад для ефективної організації роботи офісу офіс-менеджерові необхідне вміння орієнтуватися в психологічному кліматі внутрішнього середовища, до якого також належать:

- організаційний порядок – стійкі правила та норми роботи кожного співробітника і підрозділу;
- організаційну культуру – систему загальних цінностей, принципів, типів поведінки, що поділяють усі члени організації.

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

- створення репутації, що ґрунтується на якісному обслуговуванні споживачів і якісній продукції або послугах;
- справедливе та доброзичливе ставлення до кожного співробітника;
- заохочення та розвиток гордості за організацію та її досягнення;
- виховання довіри між усіма членами організації, а також між групами й відділами.

Методи управління сучасним офісом класифікують за масштабом застосування, за роллю на різних етапах життєдіяльності офісу, за ступенем опосередкованості впливу, за рівнем узагальненості управлінських знань (рис 1.6).

Також до традиційних методів управління офісом відносять: економічні методи управління офісом, адміністративні методи, організаційно-розпорядчі методи, соціально-психологічні методи, спеціальні методи управління офісом.

Ефективні та сучасні методи управління офісом є драйвером трудової активності персоналу.

Мотивація праці, делегування повноважень, ухвалення управлінських рішень в умовах, що

змінюються, організація офісної діяльності – усі ці інструменти реалізуються через зважене використання методів управління.

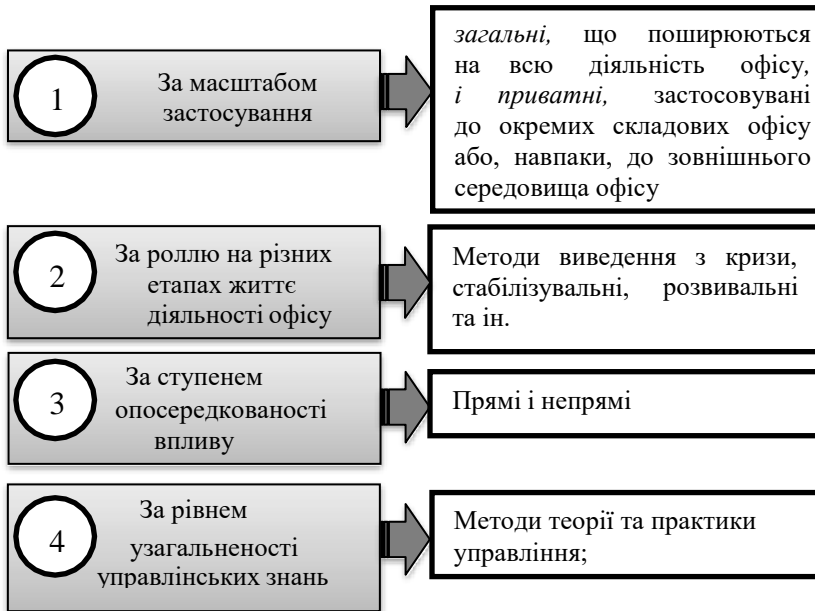


Рисунок 1.6 – Методи управління сучасним офісом

До основних функцій сучасного офісу фахівці відносять:

- документалістику;
- комунікації;
- ухвалення рішень.

Виокремлюють такі моделі офісів: інформаційна, комунікаційна, системна (рис. 1.7).

Моделі офісів		
Інформаційна	Комунікаційна	Системна
<p>Офіс «виробляє «інформацію різних видів. Спрямований на аналіз і раціоналізацію робочих процедур. Соціально-психологічні проблеми часто ігнорують</p>	<p>Офіс розглядають у вигляді ієрархії взаємопов'язаних комунікаційних процесів. Обов'язковою є наявність зворотнього зв'язку. Людина є основним елементом будь-якої системи спілкування</p>	<p>Офіс як соціотехнічна система. Результати праці організації залежать не лише від взаємопов'язаної роботи, але і відносин із людьми</p>

Рисунок 1.7 – Моделі офісів

Зазначені моделі широко використовуються в сучасній практиці.

1.2 Офіс у сучасній системі управління

Управляти можна об'єктами та суб'єктами – машинами, людьми, собою, своїми почуттями, емоціями і тощо.

Управління організацією називається **менеджментом**. Управління адміністративною складовою організації або центром бізнесу, компанії називається **офіс-менеджментом**

Менеджмент – це управління організацією в умовах ринкової економіки, де метою є отримання прибутку, а діяльність організації здійснюється в умовах швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Менеджмент – це мистецтво управляти, що вимагає не лише знань і навичок, а й певних особливостей таланту. Конкретно для професії офіс-менеджера це визначення звучить так.

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

Менеджери ухвалюють управлінські рішення, управляють ресурсами організації, координують діяльність співробітників і спрямовують її на досягнення загальних цілей. В умовах ринкової економіки менеджери діють із певним ступенем самостійності та свободи.

Організація – група осіб, які співпрацюють між собою для досягнення спільної мети. Отже, організаціями є промислові й торгові підприємства, державні служби, фірми, магазини, а також школи, інститути, лікарні і навіть церкви.

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

Ознаками організації є наявність учасників, які забезпечують реалізацію її цілей; існування організаційної структури та її єдиного центру (офісу); управління всіма внутрішніми процесами; наявність організаційної культури.

Організаційна структура – сукупність підрозділів, що становлять ту чи іншу організацію (відділів, цехів і служб органів управління). Саме організаційна структура визначає місце конкретного підрозділу в організаційній ієрархії, формального лідера цього підрозділу (керівника) та його відносини з іншими структурними підрозділами організації.

Структура організації підпорядкована певному стандарту. Залежно від масштабів діяльності в ній можуть бути відсутніми деякі елементи, але в ній завжди наявні один або декілька офісів. У великих організаціях офіси можуть об'єднувати у відділи, кожен із яких має власного керівника та спрямований на розв'язання конкретних завдань. Відділи, зі свого боку, можуть об'єднуватися в підрозділи, що являють собою особливі підприємства.

Місце офісу в організаційній структурі підприємства залежить від його величини.

Якщо організація невелика, офісом може бути все службове приміщення, у якому співробітники виконують свої обов'язки.

У великих організаціях, фірмах, корпораціях офіс являє собою адміністративний підрозділ, розміщений на верхньому рівні управління організацією

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

Організаційні структури перебувають у певному управлінському взаємозв'язку. Зв'язки можуть бути як **горизонтальними, так і вертикальними**. Наприклад, відносини між структурними підрозділами, бухгалтерією та відділом кадрів можуть бути горизонтальними, а їхні керівники займають середній рівень управління і підпорядковуються по вертикалі вищому рівню управління – директорів та його заступників.

Види управлінських структур розрізняють за рівнями: **одно-, дво- та багаторівневі**. Наприклад, у приватному стоматологічному кабінеті всі співробітники безпосередньо підпорядковані його власникові.

У багатопрофільній поліклініці співробітники підпорядковуються завідувачеві відділення (середній рівень управління), який, зі свого боку, підпорядковується головному лікарю (вищий рівень управління).

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

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

Офіс є особливим видом організації, що здійснює різноманітні послуги в галузі управління та деяких інших галузях.

Структура офісу може складатися з таких підрозділів, що забезпечують ефективне функціонування організації: юридичного, фінансово-бухгалтерського, документаційного, секретарського, транспортного, соціально-побутового, охоронного та ін.

Сучасний офіс може трансформуватися в достатньо серйозну, велику та складну адміністративну структуру, яка потребує власного ефективного управління.

На сьогодні значення офісів у сучасних організаціях є досить значним незалежно від їхніх напрямків діяльності.

З метою отримання оптимальної структури офісу необхідно раціонально розподіляти повноваження, завдання та функції між співробітниками.

Під час проектування структури офісу ураховують, що за призначенням структурні підрозділи вирізняють:

- функціональні (виконують основні функції управління);
- обслуговчі (забезпечують ефективну діяльність апарату управління);
- програмно-цільові (створюються в разі виникнення особливо важливих і термінових проблем (проектів, програм), що вимагають комплексного вирішення та участі фахівців.

Значення офісу визначається тим, що сучасним бізнесом із його різноманітними та складними операціями неможливо керувати без канцелярської та технічної допомоги, а також інших елементів, таких як ведення діловодства, отже, офіс є невід'ємною частиною будь-якої

організації або установи. Без добре організованого офісу неможливо реалізувати всі види діяльності та функції. Виробництво, маркетинг, фінанси та персонал є основними елементами будь-якої організації, а офіс вважають місцем, де ці елементи адекватно вводять у дію.

1.3. Види, класифікація, дизайн та стилі офісів

У сучасній системі офісного менеджменту всі офіси мають свою класифікацію, поділяються за видами, різняться за системою дизайну і стилем оформлення.

Офіси розподіляються за такими основними видами: традиційний, стаціонарний, домашній, електронний (автоматизований), віртуальний, мобільний, сучасний, проєктний офіс, зелений офіс і SMART-офіс.

Традиційний офіс – характеризується використанням переважно паперових носіїв інформації. Тиражування документів здійснюють за допомогою звичайної друкарської машинки або традиційної малопродуктивної копіювальної техніки. Інформацію передають із застосуванням звичайного телефону, поштою або кур'єрським розсиланням.

Електронний (автоматизований) – це комплексне використання:

- сучасних технічних і програмних засобів для автоматизації процедур і функцій управління (оброблення текстів, їхнє редагування, збереження та пошук, передання інформації каналами зв'язку всередині офісу та за його межами;
- інформаційного обслуговування персоналу офісу, деяких аспектів підготовки та ухвалення рішень тощо.);
- засобів програмної підтримки;
- підходів до проєктування приміщень та охорони праці персоналу.

Електронний офіс передбачає комплексну автоматизацію праці управлінського персоналу, спеціалістів та інших конторських працівників на базі комплексного впровадження електронної та організаційної техніки, сучасних засобів зв'язку, а також наукових форм і методів організації праці.

Стаціонарний офіс – це офіс, основна діяльність якого здійснюється у спеціально придатному приміщенні. Якщо великі корпорації створюють цілі будівлі під свої офіси, то більшість малих фірм обирають орендовані готові офісні приміщення, за необхідності – вже повністю обладнані.

Цей вид офісу забезпечує робочими місцями керівників і співробітників, є засобом для здійснення комунікацій, контролю над персоналом. Офіс виконує представницькі функції. Також це місце офіційної реєстрації компанії. До недоліків стаціонарного офісу потрібно віднести: високі постійні витрати на утримання офісу, особливо якщо він знаходиться в престижному місці; витрати часових і фінансових ресурсів персоналу на дорогу до офісу, так у великих містах, наприклад у Києві, дорога до офісу може займати близько 2 годин і більше; у деяких випадках стаціонарний офіс створює відчуття рутинності та може демотивувати кваліфікаційний і творчий персонал. Але найбільшої перевагою стаціонарних офісів є наявність комунікацій із персоналом, відвідувачами, партнерами. Зокрема науковцями доказано, що чинник бьютіризму допомагає людям під час проведення нарад і працевлаштування.

Домашній офіс (small office/home office) – це можливість виконання функцій (можливо часткових) співробітника поза офісом. Відповідно до теорії розв'язання винахідницьких завдань, що використовують у бізнес-галузі, ідеальним об'єктом вважаються той, якого не

існує, але його функції виконуються. Отже у певних випадках організація домашніх офісів може бути корисна для персоналу таких категорій, як дизайнери, програмісти, консультанти, тренери. Можливість працювати в home office може бути використана як мотиваційний чинник для персоналу за високу продуктивність (рис 1.8).



Рисунок 1.8 – Приклад організації сучасного домашнього офісу (фото із джерел вільного доступу)

У сучасних умовах використання домашнього офісу в певних критичних ситуаціях є досить ефективним рішенням.

До критичних ситуацій можуть належать кліматичні та природні умови, за яких співробітник не може бути присутнім в офісі, стан здоров'я працівника та інші чинники. На сьогодні на поширення домашніх і віртуальних офісів вплинули події, пов'язані з пандемією.

За даними дослідницької компанії International Data Corporation кількість офісних працівників, які працюють у домашніх офісах, тобто дистанційно збільшилася у 2020 році порівняно із 2019 у 17,7 разів. Відповідно до прогнозів науковців тенденція роботи в дистанційних технологіях буде зберігатися тривалий час, процес повернення працівників до стаціонарних офісів буде

відбуватися повільно. Отже, домашні офіси є актуальними та популярними в умовах, що склалися.

Проектний офіс – організаційна структура, яка стандартизує процеси керівництва проектами та сприяє обміну ресурсами, методологіями, інструментами та методами. Ступінь відповідальності проектного офісу може варіюватися від надання підтримки в управлінні проектами до прямого управління одним і більше проектами. Раціонально організований проектний офіс здатен просувати виконання проектів, удосконалювати систему менеджменту і процеси управління, сприяти досягненню проектних цілей і своєчасному отриманню результатів.

Віртуальний офіс характеризується визначеннями, що наведеними на рисунку 1.9.

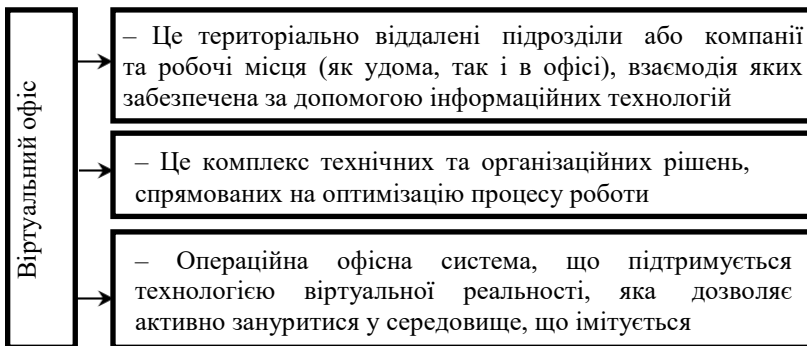


Рисунок 1.9 – Підходи до визначення сутності поняття «віртуальний офіс»

Мобільний офіс – це переносна комплектація обладнання та програмного забезпечення, що дозволяє користувачеві розв’язувати завдання звичайного офісу, що розміщений на своєму робочому місці: отримувати оперативний доступ до інформації (корпоративні бази даних, інтернет), обробляти дані та здійснювати зберігання

інформації, планувати та організовувати діяльність, приймати та відправляти факсові повідомлення, друкувати та копіювати документи, працювати з електронною поштою тощо.

До елементів мобільного офісу належать мобільний телефон, портативний комп'ютер, принтер, сканери (які можуть бути розміщені в одному пристрої).

Поняття «мобільний офіс» і «віртуальний офіс» досить часто вживають як синоніми, що не завжди виправдано. Поняття «мобільність» вказує на можливість співробітникам виконувати свої робочі зобов'язання в себе вдома (або в іншому віддаленому від центрального офісу місці), «віртуальність» – вказує на віртуальне середовище, створене мережею «Інтернет», завдяки якій офісні співробітники взаємодіють.

Організація мобільного бізнесу виправдана переважно для тих компаній, специфіка бізнесу яких передбачає відсутність не менше ніж 40% співробітників на робочих місцях в офісі протягом дня, тобто в тому разі, якщо створилася критична маса польового персоналу. Це, наприклад, консалтингові, аудиторські агентства, дизайн-бюро тощо.

У цьому сенсі «віртуальний офіс» є загальним терміном для описування середовища, яке дозволяє команді співробітників ефективно вести бізнес, використовуючи винятково комунікаційні можливості інтернету, а оскільки співробітники мобільного офісу змушені взаємодіяти часто саме через мережу «Інтернет», то це дає підстави для зближення обох видів даних нетрадиційних офісів.

Мобільні офіси можуть функціонувати і без віртуального середовища, обходячись тим, що його співробітники працюють дистанційно, доставляючи

особисто свої звіти до головного офісу (наприклад, у страховій компанії).

Віртуальні офіси можуть існувати взагалі без власних співробітників, обмежуючись аутсорсинговими послугами.

Поняття «віртуальний офіс» вживають для позначення корпоративних і аутсорсингових офісних послуг, а саме:

- реєстрація престижної службової адреси (для використання на візитних картках, фірмових бланках і в рекламних матеріалах);
- послуги пересилання пошти; віртуальний телефонний номер, приймання факсу, а також індивідуалізоване обслуговування вхідних дзвінків, можливість переадресації виклику (для створення враження присутності людини за даною адресою);
- послуги професійного секретаря, бухгалтера або юриста;
- адміністративна та технічна підтримка;
- веб-хостинг і оренда переговорних кімнат і конференц-залів для ділових зустрічей.

Віртуальний офіс організують за необхідності:

- запустити пілотний продукт або сервіс;
- відкрити або розширити фірму;
- скоротити штат офісного персоналу;
- перевести офісний персонал на дистанційну роботу, тобто організувати мобільний офіс;
- створити бізнес в інтернеті (наприклад, інтернет-магазин)

Як засвідчує практика, особисте спілкування (нівелійоване в мобільному та віртуальному офісах) залишається найефективнішим інструментом мотивації і контролю, яке не можуть повністю замінити технологічні можливості підтримки постійного зв'язку.

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки віртуального офісу

Переваги віртуального офісу	Недоліки віртуального офісу
<ul style="list-style-type: none"> – дає можливість отримати службову адресу як зареєстровану адресу організації, щоб отримати урядові постанови; – дозволяє заявити про свою присутність в іншому місті або країні, а також отримати престижну поштову адресу в дорогому районі з метою поліпшення свого корпоративного іміджу; – дає технічну й адміністративну підтримку офісних ділових послуг; – вищий рівень безпеки здоров'я співробітників; – нема потреби у транспорті та витрат часу на дорогу 	<ul style="list-style-type: none"> – недолік державного регулювання і, як наслідок, ненадійні провайдери; – різні компанії можуть використовувати одну і ту ж саму адресу; – легкість реєстрації в мережі сприяє множенню кількості шахраїв; – відсутність безпосереднього контакту із клієнтами офісу та співробітниками, що максимально формалізує відносини, натомість дружні відносини виникають рідко; – можуть виникати комунікаційні бар'єри під час виконання службових функцій; – відсутність позитивного спортивного, конкурентного духу може демотивувати персонал

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

З погляду оптимізації бізнес-процесів, створення позитивного іміджу компанії й підвищення ефективності роботи персоналу сучасний офіс складається із двох основних частин: **фронт-офісу (front office)** і **бек-офісу (back office)**. В окремих випадках виокремлюють міддл-офіс (**middle office**).

Термін «фронт-офіс» виник на початку ХХ ст. у сфері правоохоронних органів. Персонал, зайнятий питаннями злочинної діяльності іноді називали головним

офісом поліції чи головним бюро розслідувань (головним офісом), оскільки це був найвищий правоохоронний орган у місцевій владі. До 30-х років минулого століття значення терміна «фронт-офіс» еволюціонувало і переважно вживалося для найбільш критичних працівників компанії, таких як керівництво. У сучасних умовах фахівці фронт-офісу – це обличчя компанії, частина її іміджу та репутації, співробітники, які зазвичай, мають найпряміший контакт із клієнтами. Для більшості підприємств стійка реєстрації (ресепшн) – це зона прийому та продажу бізнесу. Однак у галузі фінансових послуг фронт-офісні співробітники, зазвичай, є тими експертами, які приносять дохід компанії, надаючи послуги безпосереднім клієнтам. Залежно від галузі персонал фронт-офісу компанії може бути одним із найменш оплачуваних працівників і, навпаки, одним із найбільш оплачуваних.

Фронт-офіс – це частина компанії / організації / установи, яка контактує з клієнтами. До фронт-офісу можуть належати такі відділи, як відділ маркетингу, продажів, обслуговування та консультування. Концептуально зона офісу може бути відведена під фронт-офіс залежно від виду діяльності компанії та її потреб.

Основна функція фронт-офісу полягає в безпосередньому контакті із клієнтами. Фронт-офіс – це перше місце, куди потрапляють клієнти, партнери і навіть конкуренти. Саме у фронт-офісі компанія отримує більше інформації про клієнта.

Зазвичай фронт-офіс містить такі зони:

- зону очікування;
- приймальню та кабінет керівника;
- кімнати, у яких здійснюється робота із клієнтами, відвідувачами (рис. 1.10);
- офіс-реєстратора (ресепшн);

- кімнати, де відбуваються переговори (meeting room), презентації та інші заходи, відеоконференції, наради, тренінги, фуршети;
- кабінети вищого керівництва, серед яких кабінет першого керівника.



Рисунок 1.10 – Приклад організації фронт-офісного простору (фото із джерел вільного доступу)

Робота персоналу фронт-офісу насамперед полягає у спілкуванні з відвідувачами офісу, саме тому працівники цієї частини компанії повинні мати професійні комунікаційні здібності та високий рівень стресостійкості. Зважаючи на потребу в комунікаційних функціях, досить часто від працівників фронт-офісу роботодавці вимагають знання англійської мови.

Також персонал фронт-офісу може розв'язувати такі завдання, як сортування електронних листів, організація зустрічей із клієнтами або партнерами, допомога у друкуванні паперів та ін. У банківській сфері працівники фронт-офісу займаються обробленням заявок на відкриття депозиту або отримання кредиту, надають консультації з будь-яких питань, поширюють банківські продукти тощо. Фахівці постійно супроводжують клієнта з моменту його приходу у відділення банку і до укладення угоди.

Заробітна плата та статус персоналу фронт-офісу може різнитися залежно від виду діяльності компанії. Але як правило, функції фронт-офісу приносять більшість доходів компанії.

Так, до персоналу фронт-офісу можна віднести працівників банків, експертів обслуговування, консалтингових фірм, страхових компаній, нотаріальних контор, туристичних компаній, готельної індустрії та індустрії краси та ін. У спортивній галузі працівник фронт-офісу зазвичай виходить на зв'язок із гравцями команди та організовує для них діяльність. Персонал фронт-офісу в цій галузі обіймає високу посаду. Співробітники компанії, що працюють у зоні реєстрації також належать до категорії фронт-персоналу. Також до фронт-персоналу належать sales-managers, що працюють за методом прямих продажів.

Особливого значення фронт-офісу надають зарубіжні компанії в готельній індустрії. Саме тут важливим є належне використання працівниками готельної індустрії етикету, манер і культурних особливостей відвідувачів різних країн світу.

Структура фронт-офісу залежить від розміру компанії / бізнесу та політики управління нею. Зокрема площа фронт-офісу значною мірою залежить від напряму діяльності організації. Сервісні компанії, які щоденно працюють із великою кількістю відвідувачів (банки, консалтингові і страхові компанії, нотаріальні контори тощо), перевагу віддають фронт зоні, яка може охоплювати 60–70 % площі офісу.

Для підтримання ефективної діяльності компанії фронт-офіс покладається на бек-офіс, який передбачає забезпечення інтернет-технологіями (ІТ), роботу з людськими ресурсами, роботу бухгалтерії, фінансово-аналітичних служб і секретарських функцій.

Бек-офіс – це частина компанії, що складається з адміністративного та допоміжного персоналу, який не співпрацює з партнерами та клієнтами.

Також під бек-офісом йдеться про виокремлену зону компанії, у якій розміщені підрозділи, що забезпечують фінансову, аналітичну, розрахункову, інформаційно-документаційну та іншу допоміжну роботу (рис. 1.11).



Рисунок 1.11 – Приклад організації бек-офісного простору (фото із джерел вільного доступу)

Отже, бек-офіс містить адміністративних помічників, персонал із відділу HR та бухгалтерію. В організаціях, що надають фінансові послуги, центральну роль відіграють технології роботи у вигляді прогнозування, аналітики та побудови алгоритмів

Зазвичай, до функцій працівників бек-офісу належать: здійснення розрахунків, оформлення дозволів, ведення записів відповідно до законодавства, бухгалтерський облік та ІТ-забезпечення.

Частка площі бек-зони також залежить від профілю діяльності компанії і може становити від 30 % (в організаціях, які тісно працюють із клієнтами) до 50 % і більше (у дилінгових центрах, кол-центрах та інших організаціях, які переважно працюють із великою кількістю інформації, займаються аналітикою,

перекладами тощо). Загалом площа сучасної робочої зони обчислюється з розрахунку 3,5–5 м² на одного співробітника.

На сьогодні деякі служби бек-офісу можуть розташовуватися на відстані від штаб-квартир компанії (наприклад, головного офісу). Наприклад, якщо діяльність компанії пов'язана з виробництвом товарів, то цехи та відділи з виробництва можуть бути розташовані на околиці міста, окремо від головного офісу.

Також бек-офіси можуть розташовуватися в містах, де комерційна оренда коштує недорого, витрати на робочу силу нижчі, а також є достатня кількість робочої сили.

Крім того, у сучасних умовах більшість компаній ухвалюють рішення щодо залучення аутсорсингових послуг, роль яких виконує бек-офіс. Такі рішення керівництва дозволяють зменшити витрати на існування відділів або окремих посад.

Незважаючи на те, що співробітники бек-офісу не взаємодіють із клієнтами, але вони, зазвичай, активно взаємодіють із фронт-офісним персоналом. Наприклад, продавець виробничого обладнання може заручитися допомогою фахівця бек-офісу для надання точної інформації про товарно-матеріальні цінності та структуру ціноутворення. Спеціалісти з маркетингу нерухомості часто взаємодіють із агентами із продажу, щоб створити привабливі та відповідні маркетингові матеріали, а ІТ-спеціалісти регулярно взаємодіють із усіма підрозділами компанії, щоб забезпечити належне функціонування систем та ін.

Середній офіс (middle office) відповідає за управління ризиками та корпоративну стратегію.

Персоналу середнього офісу доручено забезпечити, щоб компанія залишалася платоспроможною та відповідала нормам та етичній діловій практиці.

Таблиця 1.2 – Відмінності між фронт-офісом та бек-офісом компанії

Фронт-офіс	Бек-офіс
Робота із клієнтами	Робота з відвідувачами не передбачена
Співробітники офісу є обличчям компанії	Співробітників підрозділу всі знають в обличчя
Особливість роботи вимагає наявність високого рівня емпатійності, навичок ділового спілкування, розвинені soft-skills	Особливість роботи вимагають високої концентрації та наявності навичок hard-skills
Розміщуються переважно в найкращих районах міста з гарною інфраструктурою або в найкращій частині компанії	Може розміщуватися у відлюдній частині міста або частині компанії
Стиль і дизайн має значення, кошти вкладаються в оформлення та комфортні умови	Має значення ергономіка офісного простору

Наявність у компаніях бек-офісу та фронт офісу, відведення конкретної площі під кожен з цих зон обґрунтовується видом діяльності компанії, її фінансовими можливостями, культурними цінностями та позиціонуванням компанії ринку.

До сучасних офісів належать такі офіси, як Smart і зелений або екодружній.

Зелений офіс – це принцип управління офісом, що дозволяє зменшити його негативний вплив на довкілля за допомогою максимального збереження ресурсів і енергії та зменшення кількості відходів. Також «зелений офіс» визначають як інструмент систематичного та продуктивного управління навколишнім середовищем.

Зелений офіс – це офіс, який є привітним до довкілля та здоров'я персоналу, приклад такого офісу зображено на рисунку 1.12.

Вибір концепції зеленого офісу є сучасним підходом у системі управління багатьох організацій, який

ґрунтується на підтриманні позитивної репутації та корпоративної соціальної відповідальності.

Офіси, що діють за вищезазначеними принципами, також називають екодружними (eco-friendly offices), екологічно чистими офісами, екологічно стійкими офісами, екологічно відповідальними офісами.

Ідея запровадження зеленого офісу з'явилася наприкінці 90-х років ХХ ст. Офіційно ця ідея увійшла у світ у 2002 році під час реалізації програми «Зелений офіс» фінським представництвом Всесвітнього фонду дикої природи (WWF). Відтоді мета концепції зеленого офісу залишається незмінною і полягає в тому, щоб запропонувати офісам ефективні методів та конкретні дії для пом'якшення негативного впливу на навколишнє середовище.

WWF Green Office – це практична система управління навколишнім середовищем (EMS) для офісів, що враховує такі особливості: 1) значущий спосіб зменшити витрати; 2) інструмент підтримання роботи з охорони навколишнього середовища; 3) освітня програма, яка надихає співробітників на прийняття екологічно безпечних звичок і ухвалення рішень, що зумовлюють стійкість; 4) інструмент внутрішнього та зовнішнього екологічного спілкування.

Запровадження концепції зеленого офісу передбачає формування моделі відповідної системи екологічного менеджменту для організації, що дозволяє зменшити вуглецевий слід на робочому місці та раціоналізувати використання природних ресурсів. Зі свого боку, система екологічного менеджменту передбачає сертифікацію та стандартизацію, на основі яких визначається відповідність офісу конкретним вимогам.

Зелені офіси обґрунтовано вважають офісами майбутнього. Адже ця концепція має спільні завдання з

цілями сталого розвитку. Крім того, збільшується кількість компаній, які підтримують партнерство з еко-дружніми компаніями.

Основні завдання зеленого офісу:

- зменшити споживання природних ресурсів;
- пом'якшення змін клімату;
- сприяти діяльності, яка пропагує стійкий спосіб життя.

Якщо компанія ухвалює рішення щодо впровадження принципів зеленого офісу, то ці інструменти, принципи та методи повинні розповсюджуватися на всю компанію загалом.

Принципи зеленого офісу можуть бути запроваджені будь-якою організацією, зокрема спеціалізованими компаніями, університетами, головними офісами, міністерствами та державними установами, асоціаціями та іншими організаціями. Наприклад, перший університетський зелений офіс був створений у Маастрихтському університеті в 2010 році. Модель була адаптована понад 30 університетами по всій Європі і навіть стала лауреатом премії ЮНЕСКО в Японії за освіту для сталого розвитку. Особливо популярною модель зеленого офісу є в Нідерландах, де 10 із 14 університетів запровадили концепцію зеленого офісу.

Як приклад до зелених офісів можна віднести:

- One Angel Square (Великобританія) – офісна будівля, що відповідає сертифікації BREEAM. Основною метою будівлі є мінімізація витрат енергії та повага до навколишнього середовища. Центральний зал офісу розроблений задля максимального поширення природного світла та мінімізації використання штучного освітлення;
- The Edge (Амстердам) – головний офіс корпоративної компанії Deloitte. Відповідає найвищому рейтингу

сертифікації BREEAM на планеті. Один із перших бізнес-центрів, який почав використовувати систему світлодіодного освітлення Ethernet. Інноваційна система, запроваджена в офісі, дозволяє працівникам устанавлювати клімат та освітлення робочої зони за допомогою програми на своєму смартфоні. Енергія, необхідна для обігріву та охолодження будівлі, надходить із підземних вод;

- електростанція Kjørbo (Осло). Офіс відомий як енергетично позитивний, Будівля виробляє більше енергії, ніж споживає, є одним із найбільш екологічно чистих робочих місць у Норвегії. Особливістю офісу є зовнішнє оформлення з вуглецевого дерева та унікальний дизайн інтер'єру. Дах будівлі вкритий сонячними батареями. Енергія, необхідна для обігріву та охолодження будівлі, надходить від геотермічної системи, розташованої в парку біля будівлі;
- 30 St Mary Axe (Лондон) є однією з найбільш екологічних будівель міста. Спиральні колодязі дозволяють природному світлу освітлювати інтер'єри та забезпечують вентиляцію, зовнішній склопакет допомагає регулювати температуру. Датчики руху гарантують, що освітлення не вмикається без потреби, також використовують низькоенергетичні світильники;
- споруда в Нідерландах (місто Гелен), яка має високий рейтинг (99,94 %) за сертифікацією Building Research Establishment Assessment Methodology (BREEAM), (рис. 1.10) Будівля створена з дерева, має приміщення зі стіною з живих рослин. Уся техніка в офісі працює на сонячній батареях. Виробляє близько 50 % енергії, що переважає кількість витраченої. Надлишок направляють на фабрику компанії Geelen Counterflow.



Рисунок 1.12 – Приклад зеленого офісу, споруда в м. Гелен, що має неймовірний рейтинг за сертифікацією BREAAAM (фото із джерел вільного доступу)

У світі існують системи стандартизації, інструменти моніторингу, що оцінюють відповідність компаній принципам зеленого офісу. До них належать:

- BREEAM – метод екологічного оцінювання будівельних споруд. Використовують для вимірювання стійкості та ефективності будівель. На основі використання цього методу здійснюють класифікацію споживання енергії та води, аналіз забруднення матеріалами, транспортними послугами, оцінюють рівень відходів і процеси управління загалом;
- LEED (Leadership in Energy & Environmental Design) – американська рейтингова система, що вимірює вплив будівлі на здоров'я людини та навколишнє середовище. Під час оцінювання враховують такі чинники: економія води, енергоефективність, вибір матеріалів і якість навколишнього середовища в приміщенні;
- Green Star – австралійська екологічна система оцінювання, яка вимірює вплив на довкілля як будівництва, так і дизайну будівлі;
- BCA Green Mark – сингапурська система рейтингу екологічно стійких будівель, створена управлінням із питань будівництва.

До правил організації роботи за принципами зеленого офісу належать:

- зручне місце розташування офісу, яке надає співробітникам офісу необмежені можливості у використанні транспорту (працівники можуть користуватися автобусами, метро або трамваями, а також велосипедом. Велосипедні доріжки – це один з еколого-мотиваційних чинників, що спонукає працівників їздити на велосипеді на роботу);
- використання в офісах енергоефективних приладів (наприклад, холодильники та мікрохвильові печі з рейтингом Energy Star можуть сприяти зменшенню споживання електроенергії та накладних витрат компанії);
- проектування великих вікон, що виходять на північ, дозволить працівникам максимально використовувати природне освітлення. Мансардні вікна також можуть бути корисними в щодо цього;
- впровадження політики, згідно з якою співробітники вимикають світло, прилади та комп'ютери, коли їх не використовують, або після завершення робочого дня. Це зменшує непотрібне споживання енергії;
- забезпечення працівників чашками, тарілками та столовими приборами багаторазового використання, що запобігає викиданню пластмасових ложок і чашок із пінопласту;
- популяризація зеленого офісу на робочих місцях за допомогою змін поведінки та практики управління людськими ресурсами для боротьби зі зміною клімату за допомогою енергоефективності та відновлюваних джерел, зменшення використання природних ресурсів;
- забезпечення поінформованості про екологічність офісів серед співробітників, партнерів і клієнтів за допомогою екологічних комунікацій і тренінгів,

конференцій і виставок, еко маркетингу чистоти та порядку в офісі;

- установлення панелей сонячних батарей, які можуть доповнити наявне енергопостачання. Сонячні зарядні пристрої можна використовувати для підзарядки смартфонів, планшетів і ноутбуків.

Для того щоб реалізувати концепцію зеленого офісу, керівництву необхідно вивчити критерії зеленого офісу, принципи та методи управління таким офісом. Організація зеленого офісу може бути здійснена як самостійно компанією на основі вивчення програм і стандартів, так і за допомогою спеціальних проєктних груп, що безпосередньо вивчають питання стандартизації та якості будівель із погляду їхньої енергоефективності та екологічно чистого існування.

Запровадження зеленого офісу передбачає використання системи екологічного управління на основі стандартів якості, наприклад запровадження ISO14001, підтримання екологічної політики. Екологічна політика повинна бути чіткою та зрозумілою для працівників офісу та для усіх зацікавлених сторін.

Виокремлюють також такий вид офісу, як Smart-офіс.

Smart-офіс – це відкрита, децентралізована система управління будівлею на основі протоколу IP. Вона може бути повністю інтегрована в мережу передання даних і підтримує роботу з великим асортиментом різних датчиків і актуаторів. Основні характеристики Smart-офісу відображені в поняттях, поданих на рисунку 1.5

Концепція Smart-офісу забезпечує безпеку, ефективність і гнучкість. Вона може бути адаптована відповідно до індивідуальних потреб, забезпечуючи більш високий рівень комфорту на робочому місці і підвищену довгострокову продуктивність.

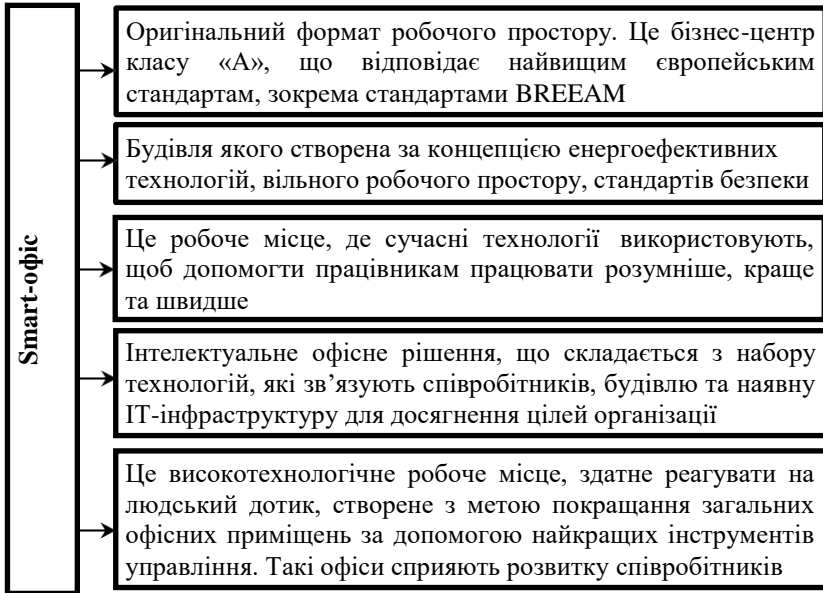


Рисунок 1.13 – Підходи до визначення поняття «Smart-офіс»

Приклад Smart-офісу зображено на рисунку 1.14



Рисунок 1.14 – Smart-офіс ІТ-компанії Sky Floor (Україна), повний контроль технічного процесу в приміщенні здійснюється за допомогою смартфона(фото із джерел вільного доступу)

Переваги переходу до концепції Smart-офісу:

- підвищення продуктивності праці;
- краще використання офісних приміщень. Здійснення аналізу використання офісного простору з метою визначення конфігурацій офісу, які є найбільш або найменш популярними, та ухвалення рішень щодо покращання робочого місця;
- поліпшення співпраці. Так, наприклад, розумні офісні рішення, такі як Senion at Work, полегшують співробітникам зустріч і пошук місця для імпровізованих зустрічей, також досить важливим є швидке знаходження раціонального місця для проведення перемовин з іноземними партнерами;
- залучення та утримання працівників на базі забезпечення сучасними інтелектуальними офісними рішеннями;

Підходи до облаштування офісів за концепцією Smart:

- облаштування кімнат для проведення нарад тач-панелями, екранами та ін.;
- налаштування сучасних інтернет-технологій;
- встановлення розумних датчиків, які виявляють події або фізичні зміни в навколишньому середовищі. В офісах розумні датчики зазвичай використовують для вимірювання CO₂;
- встановлення відповідного програмного забезпечення до потреб організації;
- впровадження систем інтелектуального контролю клімату та освітлення;

У сучасній системі офіс-менеджменту всі офіси мають свою **класифікацію**. Це обґрунтовано тим, що не всі офісні будівлі створені однаково.

Клас офісної будівлі зазвичай позначає загальний стан комерційної нерухомості, вказує на якість розташування та зручностей, вік, естетику та загальну

інфраструктуру. Для того, щоб правильно визначити клас офісу, необхідно проаналізувати не лише внутрішнє середовище офісу, але і ретельно дослідити зовнішнє середовище офісу.

Інформацію про класифікацію офісного простору використовують насамперед брокери комерційної нерухомості для підготовки ринкових даних та обґрунтування вартості оренди будівлі.

Згідно з міжнародними стандартами офіси поділяють на три основних класи – А, В, С.

Асоціація власників будівель і менеджерів (ВОМА) класифікує офісні приміщення за трьома категоріями: клас А, клас В та клас С. За даними ВОМА, в офісних будівлях класу А є «найпрестижніші будівлі, які конкурують за провідних офісних користувачів з орендною платою, вищою за середню для даного району». ВОМА заявляє, що приміщення класу А мають «високоякісні стандартні оброблення», найсучасніші системи, виняткову доступність і певну наявність на ринку. Згідно з цим ВОМА описує офісні будівлі класу В як такі, що конкурують «за широке коло користувачів з орендною платою в середньому діапазоні для даної області». Будівлі класу В мають «адекватні системи» та оброблення, яка є справедливою і корисною для району, але будівлі не конкурують із будівлями класу А за однаковою ціною. Згідно з ВОМА будівлі класу С орієнтовані на орендарів, які потребують функціонального простору за орендною платою, нижчою від середньої для даної площі». Часто наведені вище категорії додатково модифікуються за допомогою додавання знака плюс або мінус для створення підкласів, таких як клас А+ або клас В-. Досить часто цю модифікацію застосовують в Україні. Поділ здійснюють з декількома плюсами або мінусами, наприклад (А++, В--). Крім того, в Україні офіси

визначають за 5-класами – А, В, С, D і Е, які, зі свого боку, також можуть мати модифікацію з плюсом або мінусом. Це пов'язано із складністю визначення офісів, через їхню невизначеність. Визначення класів в Україні наведено на рисунку 1.15

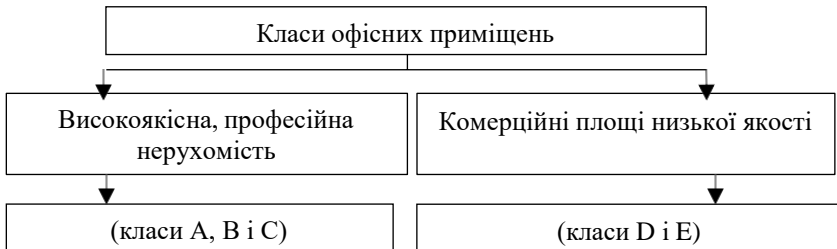


Рисунок 1.15 – Класи офісних приміщень

Офіси класу «А» є найкращими в галузі комерційних будівель. Офіси класу А є найновішими та найсучаснішими будівлями на ринку. До цієї категорії належать багато багатоповерхівок; простори всередині цих конструкцій, зазвичай, мають також більш високі стелі. Велике центральне фойє також характерне для будівель цієї категорії (рисунок 16).



Рисунок 1.16 – Приклад офісу класу А сучасного бізнес-центру «Space4» (м. Рівне), облаштованого за технологією «Open Space» (фото із джерел вільного доступу)

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

Офіси класу А, зазвичай, пропонують великі площі в найбільш бажаних районах. Зі свого боку, вони мають досить високу вартість.

За даними Міжнародної асоціації власників будівель і менеджерів (ВОМА), офіси класу А мають естетичний вигляд, розташовані в добре помітних районах на вулицях із великою прохідністю, таких як центральний діловий район міста. Крім того, ці офіси зазвичай мають професійного менеджера.

Власники просторів класу А, зазвичай, є добре відомими лідерами категорії у своїй галузі. Великі фінансові установи, рекламні агентства, юридичні фірми та технічні гіганти зазвичай змагаються за місця класу А.

Крім естетично інтер'єру та екстер'єру, будівлі класу А мають:

- розвинену систему управління будівлею на місці та систему управління безпекою;
- швидкий і надійний Wi-Fi;
- місця для паркування.

Під час визначення класу офісного простору необхідно враховувати всі критерії. Основним критерієм офісних приміщень класу А є їхня спроможність забезпечувати престиж. Отже, необхідно враховувати психологію менеджменту того чи іншого офісу.

До критеріїв, за якими можна класифікувати офіс типу А відносять:

- висотна будівля в центральному діловому районі;
- флагманська будівля на своєму ринку;
- високий рівень архітектури;
- якісна конструкція, виразний дизайн, привабливий вигляд як ззовні, так і зсередини;
- достатні площі, що вміщують усі необхідні зони офісного простору: вестибюлі, ліфти, технічні кімнати та ін.;
- досить недавнє будівництво або дуже добре підтримуване та/або нещодавно відремонтована будівля офісу;
- місце, яке можна легко ідентифікувати (добре відомо адреса);
- зручне місце розташування (загальнодоступний транспорт тощо);
- професійний менеджмент;
- високі ціни оренди;
- сучасні системи управління (автоматизовані, механічні, електричні та охоронні системи), що відповідають галузевим стандартам;
- відповідність екологічній сертифікації (BOMA BESt, LEED);
- забезпеченість офісу 24/7;
- доступність паркування;
- облаштованість всіма необхідними умовами для виконання працівниками своїх обов'язків.

Одним із прикладів будівлі класу А є 1500 Бродвей на Таймс-сквер (Нью-Йорк). З 1985 року в готелі ABC Studios проходить «Добрий ранок Америки», а також офісні приміщення орендують такі видатні компанії, як Дісней, Starbucks, NASDAQ та IIG Capital. Будівля має 13 поверхів, вміщує всі необхідні зони, зокрема вестибюль, обладнаний оптоволоконним інтернетом і вантажним ліфтом. Незважаючи на те, що офісу 40 років, що є незвичним для будівлі класу А, він має чудове місце розташування та є туристичною визначною пам'яткою.

Офіси класу «В» – це комфортний, елегантний простір. Згідно з дослідженнями The Balance Small Business більшість будівель класу В мають висоту менше ніж чотири поверхи, розташовуються в передмістях або на межі великих фінансових районів. Вартість офісу класу В нижча за вартість класу А, але в таких офісах можуть бути відсутні певні види обслуговування (цілодобова охорона, місце для паркування).

Деякі будівлі класу В у період розквіту мали статус класу А – з видимими ознаками віку вони змінили свою класифікацію, але залишаються елегантними та функціональними в більш доступній ціновій категорії. Офіси класу В є трохи старші за офіси класу А, але все ще мають гарний менеджмент якості та орендарів. Часто інвестори з доданою вартістю націнюють ці офіси, оскільки добре розміщені будинки класу В можуть повернутися до свого класу А завдяки реконструкції, такої як покращення фасадів загальних приміщень. Офіси класу В не повинні бути функціонально застарілими і повинні бути в гарному вигляді.

Отже, офіси класу В відрізняються від офісів класу «А» розміщенням у менш престижних районах міста, нижчим рівнем архітектури, оздоблювальними матеріалами, оформленням внутрішнього простору і

спектром пропонованих послуг, наприклад відсутністю централізованої системи кондиціювання, підземного або закритого паркування тощо.

Офіси класу В підходять для більшості підприємств, які шукають привабливий, функціональний простір, що справляє позитивне враження на клієнтів і нових співробітників за доступною ціною.

Наприклад, 75 Maiden Lane – офісна будівля (Нью-Йорк), якнайкраще відображає статус класу В. Офіс зручно розташований поблизу громадського транспорту та великої кількості кав'ярень і ресторанів, але самій будівлі майже 100 років. Хоча він і трохи старший за більшість будівель класу А, але все ще приваблює поважних орендарів, переважно технологічні та консалтингові фірми.

До критеріїв, за якими можна класифікувати офіс типу В, відносять:

- старіші будівлі;
- наявність гарного менеджменту та орендарів;
- якісні матеріали та приємний інтер'єр;
- перспективний для інвестицій із метою переорієнтації на клас А;
- добре доглянутий і функціональний;
- забезпечений усім необхідним для виконання працівниками своїх функцій;
- має середні ставки оренди.

Офіси класу – «С» – функціональний, великий простір із бюджетною ціною оренди. До офісів класу С відносять, зазвичай, орендовані приміщення, переобладнанні і пристосовані під офіси в будівлях так званих радянських підприємств (колишніх інститутів, НДІ та заводууправління), перепрофільованих під офісне використання. Офіси, що припинили свою діяльність, розташовані в непрестижних районах і околицях міста, мають досить скромний інтер'єр і набір послуг, обмежений

лише найнеобхіднішими потребами: звичайна система вентиляції, міський телефонний зв'язок, опалення в холодну пору року, туалетна кімната в коридорі. Такі офіси орендують невеликі фірми, що не претендують на високий статус.

Також офіси класу С можуть характеризуватися так: будівлі, що мають орендарів, які підписують, зазвичай, короткострокову оренду функціонального приміщення. Офіси класу С можна розпізнати за критеріями:

- мають нижчу оцінку серед корисних офісних будівель;
- старі адміністративні будівлі;
- розташовані на менш бажаних вулицях у старих ділянки міста з невеликим коефіцієнтом прохідності;
- менш уражальна архітектура;
- обмежена інфраструктура;
- може потребувати капітального ремонту;
- можуть бути наявні застарілі технології;
- має орендарів, яким потрібен функціональний простір і вони не претендують на високий статус і лідерство на ринку.

Офіси класу – «D» розташовані в старих будинках, що часто потребують капітального ремонту і мають застарілі інженерні комунікації, відрізняються підвищеною пожежною небезпекою і відсутністю спеціалізованих служб життєзабезпечення.

Офіси класу – «E» Офіси розташовані в підвальних або напівпідвальних приміщеннях, переобладнаних квартирах у старому житловому фонді, у непристосованих старих будівлях, які потребують реконструкції.

Вище зазначене є лише загальним орієнтиром класифікації офісів. Усі офісні споруди потрібно розглядати в контексті їхнього субринку, тобто будівля класу А в одному районі може не бути будівлею класу А в

іншому. Відмінності між класами офісних приміщень відображено в таблиці 1.

Також офіси мають свої особливості в системі оформлення дизайну.

Дизайн офісів – це індивідуальне проектування офісу, перепланування і грамотне зонування кабінетів, конференц-залів у поєднанні з фірмовим стилем компанії. Гарний дизайн офісу визначається зручністю його використання.

Зокрема дизайн офісу – це також впливовий маркетинговий інструмент, спосіб закріпитися в пам'яті клієнта поряд із логотипом, стилем оформлення документів, зовнішньою рекламою.

Дизайн інтер'єру сучасного офісу оформлюють двома основними способами – **закритий (кабінетно-коридорна система, або класична)** і **Open Space (відкритий простір)**.

Кабінетно-коридорна система, або дизайн закритого типу, або тип індивідуального кабінету має свою історію та концепцію.

Історія дизайну закритого типу офісу бере початок із 60-х років ХХ ст. Американський дизайнер Роберт Пропст створив дизайн офісу і назвав його «Action Design». У своєму дизайні він використовував панелі та кабінети, щоб виділити окремий простір для кожного працівника, що працює в офісі.

Дизайн офісу закритого типу визначають як планування офісу, де кожному відділу та організації, що працюють у компанії, надають різні кімнати чи окремий простір, так чином, щоб кожен працівник компанії мав власний робочий простір.

Таблиця 1.3 – Відмінності між класами офісних приміщень

Параметр за яким класифікується офіс	Клас А	Клас В	Клас С	Клас Е	Клас D
	Класифікація офісів за міжнародними стандартами				
	Класифікація офісів України				
Особливості системи управління	Кращі практики управління в галузі, якою керує професіонал і забезпечує послуги охорони, кондиціонування повітря та ін., зокрема екологічного управління	Управління підтримується забезпеченням мінімально необхідних стандартів	Технічне обслуговування часто є дефіцитним	Професіонал з управління офісом може бути відсутній. Організація робочого місця та дотримання його в чистоті може покладатися частково на персонал офісу	Професіонал з управління офісом може бути відсутній. Організація робочого місця та дотримання його в чистоті покладеться на персонал офісу
Вартість офісу, особливості оренди	Офіси приваблюють лідерів ринку престижних і фінансово-стійких орендарів. Коштує офіс дорого	Офіси змагаються за якісних орендарів	Офіси конкурують за орендарів, які шукають короткострокову оренду за прийнятною ціною	Офіси за низькою ціною	Офіси за низькою ціною для орендарів, що не презентують діяльність в офісі
Офісні будівельні системи	Сучасні системи, які відповідають галузевим стандартам.	Адекватна система, що відповідає стандартам	Обмежені системи управління та застарілі технології	Застарілі технології та невідповідність стандартам	Не відповідають стандартним вимогам сучасних офісних будівель

Продовження таблиці 1.3

Параметр за яким класифікується офіс	Клас А	Клас В	Клас С	Клас Е	Клас D
	Класифікація офісів за міжнародними стандартами				
	Класифікація офісів України				
Ліфти	Швидкі та якісні ліфти в достатній кількості за кількістю поверхів і мешканців офісів	Повільні Ліфти зі старими технологіями.	Застарілі технології або відсутні ліфти	Відсутні ліфти	Відсутні ліфти
Безпека	Безпека 24/7 – система контролю з використанням камер	Служби безпеки можуть бути, але загалом у робочий час	Офіси можуть не мати послуг безпеки загалом	Системи убезпечення відсутні	Системи убезпечення відсутні
Екологічність	Офіси відповідають екологічній сертифікації (BOMA, BEST, LEED та ін.). Офіси відповідають за свою діяльність	Може мати базову сертифікацію, що відповідає основним екологічним принципам	Загалом, відсутня екологічна сертифікація	Зазвичай, відсутня екологічна сертифікація	Зазвичай, відсутня екологічна сертифікація
Автостоянка	Є можливість паркування як для авто, так і для велосипедів. Є достатні площі для паркування	Є можливість паркування	Може не мати простору для паркування	Відсутні можливості для паркування	Відсутні можливості для паркування

Кабінетно-коридорна система є типовим відображенням класичного менеджменту, лінійно-функціональної організаційної структури з її традиційним ієрархічним устроєм, дистанцією влади, розподілом повноважень та обов'язків, методами керування тощо. Кабінетно-коридорна система притаманна більшості українських підприємств і закладів (рис. 1.17).

Концепція закритого офісу протягом багатьох років занепадала через тенденцію планування відкритого офісу. Але він залишається популярний серед тих, хто цінує власний простір і не любить, щоб їм заважали під час роботи.



Рисунок 1.17 – Приклад оформлення офісу в кабінетно-коридорній системі (фото із джерел вільного доступу)

Багато розробників та інженерів, які продумують складні формули або алгоритми, потребують приватного і досить простору для роздумів. У тому разі, якщо керівник впевнений у тому, що персонал офісу справлятиметься з меншим наглядом і більшою приватністю, тоді ідеальним буде закритий макет.

У таблиці 1.3 визначено основні переваги та недоліки організації офісу в кабінетно-коридорній системі.

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки організації офісу в кабінетно-коридорній системі

Переваги організації офісу в кабінетно-коридорній системі	Недоліки організації офісу в кабінетно-коридорній системі
<ul style="list-style-type: none"> – можливість сконцентруватися на роботі; – конфіденційність працівників; – здорова конкуренція; – зменшується кількість пліток в офісних приміщеннях; – вищий рівень безпеки працівників (нижчий рівень захворюваності); – уникнення шуму; – працівник може працювати за власним стилем 	<ul style="list-style-type: none"> – проблема у здійсненні контролю над працівниками; – менше спілкування між працівниками; – менша єдність серед працівників;

Open Space – система (відкрита або «прозора система дизайну) – втілює ідею демократичного менеджменту. Офісне приміщення розташоване на достатньо великій площі, не розділеній перестінками. Працівники й керівники середньої ланки перебувають в одній робочій залі, їхні робочі місця відділяються одне від одного мобільними перегородками, а робочі групи (відділи) об'єднуються у функціональні зони. Концепція відкритого простору зменшує відстань між керівником і підлеглими, сприяє кращій координації дій різних підрозділів і, крім того, істотно заощаджує площу офісу. Система Open Space притаманна сучасному менеджменту США, Європи, Японії та багатьох інших країн, в американських компаніях прагнуть реалізувати цю систему в чистому вигляді (рис. 1.18).

Цей вид організації робочого простору вперше був використаний в американських офісах у 60-х роках ХХ ст. Автором ідеї Open Space системи став архітектор Денк Даффі. Він об'єднав усіх працівників компанії у великій кімнаті та виділив окремий кабінет для керівника.

Багатьом компаніям сподобався такий підхід організації робочого простору, тому вони почали масово переходити на систему Open Space.

Єдине, що може розділяти простір співробітників офісу, – невеликі перегородки.

Незважаючи на те, що цей підхід організації простору надзвичайно популярний у західних країнах, Українські компанії поступово також переходять до системи Open Space.



Рисунок 1.18 – Приклад оформлення офісу в системі Open Space (фото із джерел вільного доступу)

Організація офісу в системі Open Space має свої переваги та недоліки (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Переваги та недоліки організації офісу в системі Open Space

Переваги організації офісу в системі Open Space	Недоліки організації офісу в системі Open Space
<ul style="list-style-type: none"> – підвищує рівень комунікативних навичок персоналу; – раціоналізація використання часу під час спілкування із співробітниками (досить звернутися до колеги-спеціаліста, який сидить поруч, це набагато зручніше, ніж шукати працівника у всіх офісах); – дозволяє розмістити більшу кількість працівників; 	<ul style="list-style-type: none"> – виключає особистий простір працівника; – шум, спричинений співробітниками, які розмовляють по телефону, працюють на клавіатурі, функціонування оргтехніки тощо; може відволікати;

Продовження таблиці 1.4

Переваги організації офісу в системі Open Space	Недоліки організації офісу в системі Open Space
<ul style="list-style-type: none"> – допомагає усунути психологічні бар'єри між колегами; – дозволяє заощадити на розташуванні меблів і розташуванні персоналу; – спрощує процес моніторингу трудової діяльності персоналу. Менеджер може спостерігати за всіма працівниками одночасно; – унеможливорює поширення пліток; – прискорює адаптацію нового працівника. Він швидко приєднується до загального потоку і налагоджує зв'язок із колегами; – допомагає всім працівникам постійно бути в курсі ситуації 	<ul style="list-style-type: none"> – ризик зараження вірусом або інфекцією зростає через тісний зв'язок із працівниками; – можливі відволікання на неробочі тематики; – для деяких працівників гарний вид із вікна відсутній протягом усього робочого дня через неможливість забезпечення однакових умов в єдиному приміщенні; – вища вартість проєкту

З популяризацією офісів системи Open Space все більше організацій обирають саме відкритий простір (рис. 1.19).



Рисунок 1.19 – Офіс ЦНАП, оформлений у системі Open Space з використанням енергоефективних технологій у Мукачеві, діє за принципом надання послуг «єдиного вікна» (фото із джерел вільного доступу)

Необхідно зазначити, що більшість вже наявних будівель створені за стандартами коридорно-кабінетної системи, яку керівники намагаються трансформувати за можливості в систему Open Space, у зв'язку з чим виокремлюється **змішана система дизайну офісного простору**.

Більшість людей проводить значну кількість часу в офісі. Деякі навіть із керівниками та колегами спілкуються більше, ніж із своїми рідними (сім'єю, друзями). Тому офіс можна вважати другою домівкою для людини. Саме тому структура, дизайн і стиль офісу можуть мати цілком реальні наслідки для продуктивності праці співробітників. Крім того, зовнішній і внутрішній вигляд офісу здійснює вплив на його відвідувачів (постачальників, конкурентів, партнерів тощо).

Стильова концепція офісів досить широка. Але з-поміж великої кількості стилів фахівці виокремлюють три стилі, що є найбільш розповсюдженими. До них належать: кономічний, авангардний і ексклюзивний.

Економічний стиль характеризується поєднанням багатоваріантності оформлення офісних приміщень з оригінальністю дизайну та традиціями. Основна мета цього стилю – створити ділову обстановку офісу за мінімальних фінансових витрат. Головні завдання такого офісу: сприяння концентрації уваги персоналу на досягненні поставленої мети; забезпечення практичності й ергономічності; створення ділової атмосфери, де кожен працівник чітко виконує свої функції. Фахівці з організації офісної роботи вважають цей стиль найбільш корисним для фірм, що активно працюють і динамічно розвиваються, але не мають визначних успіхів. Цей стиль відрізняється доцільністю – усе має працювати на результат, нічого зайвого в офісі не повинно бути.

Офіси, імідж яких має значення, оформлюють у більш креативних стилях. До таких стилів відносять авангардний та ексклюзивний.

Авангардний стиль офісу характеризується демократичністю, атмосферою, наповненою творчістю, спрямованістю до командної роботи, відкритістю інтер'єра з гармонічним сполученням металу і скла, відсутністю гострих кутів і обтічних вигнутих форм, різноманітністю оригінальних аксесуарів (сувеніри, вази, світильники, естампи й картини в авангардному стилі).

Ексклюзивний стиль офісу є досить дорогим, тому притаманний успішним і стабільним організаціям. Основним завданням офісу, оформленого в ексклюзивному стилі, є self-placement – власники піклуються про імідж із метою викликати у клієнтів і партнерів враження солідної, надійної фірми з бездоганною репутацією. Цей стиль передбачає використання й органічне поєднання дорогих натуральних матеріалів (дерева, шкіри, латуні й бронзи). Інтер'єр такого офісу відрізняє бездоганний смак. Тому задля створення такого стилю запрошують професіоналів.

У сучасному світі успішні бізнес-офіси досить часто використовують такі стилі, як класичний, скандинавський, англійський, французький, модерн, арт-деко, Ні-Tech, мінімалізм, лофт, фьюжен, футуристичний стиль та ін.

Класичний стиль – стиль, не прив'язаний до модних тенденцій, які постійно змінюються. Основною характеристикою стилю є постійна актуальність. Класичний стиль офісу – це благородні оброблення матеріалів виняткової якості, чіткі геометричні форми і відсутність «непотрібних вишукань». Матеріали переважно обирають із натурального каменю та дерева. Цей стиль підкреслює солідність, статус, надійність та обгрунтованість офісу (рис. 20). Класичному стилю

надають перевагу державні установи, нотаріальні та юридичні, адвокатські організації.

Арт-деко – стиль, який з'явився в 30-х роках ХХ століття внаслідок змішування класичних, західних стилів зі стилями країн сходу та інших екзотичних країн. У ньому трапляються африканські, єгипетські, індійські та азійські мотиви. Арт-Деко відрізняється різноманітністю, у меблях та декорі використовують дорогі та екзотичні матеріали (рідкісні породи дерева, слонову кістку, шкіри екзотичних тварин, коштовне скло та кристали, масивні люстри та різноманітність освітлення). Характерною палітрою кольорів для цього стилю є чорний, білий і золотий.



Рисунок 1.20 – Приклад офісу оформленого у класичному стилі (фото з джерел вільного доступу)

Хай-Тек (від англ. «Hi-tech» – високі технології) – походить від постмодерністської архітектури кінця минулого століття, що втілила в собі гармонійне поєднання конструктивізму і функціональності простору, високих технологій, простоту і чіткість декору (рис. 1.21).

Стилю «Хай-Тек» характерні стрімкі, прямі лінії, велика кількість скляних і металевих деталей. У меблях і начинні використовують форми предметів і матеріали,

пов'язані з технікою: нержавіюча сталь, пластик і хромовані поверхні, гнуті металеві труби, сидіння, що обертаються. Широко використовують мобільні перегородки, здатні змикатися і розмикатися, що дозволяє міняти планування.



Рисунок 1.21 – Приклад офісу, організованого у стилі «Хай-Тек» (фото із джерел вільного доступу)

Футуристичний стиль – простий, лаконічний, але незвичайний та оригінальний стиль інтер'єру. Цьому стилю віддають перевагу молоді люди із креативним мисленням, які прагнуть до досконалості та цінують новітні технології. Футуризм поєднує в собі естетику і функціональність (рис. 1.22).



Рисунок 1.22 – Футуристична рецепція ІТ-офісу Sky Floor (фото із джерел вільного доступу)

Модерн – характеризується незвичністю форм, плавних ліній, з переважанням глянцею на всіх поверхнях і грою контрастів у колірних гамах і фактурах. Фахівці рекомендують модерн застосовувати в невеликих приміщеннях.

Стиль «Лофт» – нестандартний, креативний сучасний стиль, що походить із США. Стиль характеризується стриманістю та затишністю. В оформленні приміщення за принципами цього стилю використовують натуральні матеріали, затишні стильні меблі, «природний» декор (стіни і стельові перекриття залишаються без оброблення – у вигляді дерев'яних балок або цегляної кладки). Під час проектування приміщення, що задалегідь плану.пм у стилі «Лофт», дизайн передбачає великі вікна та відкритий простір, не перевантажений перегородками і міжкімнатними стінами. Зональне ділення за функціями зазвичай є досить умовним і роль поділу відводять дизайну, а не конструкціям. Стиль «Лофт» став дуже популярним, особливо в інтер'єрах громадських приміщень (ресторани, нічні клуби, виставкові зали та галереї), (рис. 1.23)/



Рисунок 1.23 – Офіс Ansarada (Австралія), оформлений у стилі «Лофт», діяльність якого оброблення фінансових даних (фото із джерел вільного доступу)

Біодизайн, або екостиль – вирізняється від стилю «Хай-тек» та інших тим, що протистоїть мегаполісу, спрямований на природність і творчість. У дизайні переважно використовують зелені кольори. Офіс оснащений живими рослинами, акваріумами, тому потребує особливого догляду. Екостиль є одним із найбільш затребуваних у Європі, де дуже популяризована мода на все екологічне і переважна кількість людей бажає абстрагуватися від ритму сучасного життя і знайти свій «острів» спокою (рис. 24).



Рисунок 1.24 – Екостиль в фітодизайні офісу ІТ-компанії, м. Київ, Україна, (фото із джерел вільного доступу)

Фьюжн – (з англ. «злиття» або «змішання») сучасний, експериментальний стиль, почав своє існування в 90-х роках минулого століття і є результатом впливу і взаємодії різних культур, традицій і технологій. Він дозволяє змішувати все в усьому, досягаючи гармонії між неоднорідними предметами та елементами. Стиль буде доречним в офісах, мешканці якого є енергійними та життєрадісними, здатні експериментувати з кольором і формами.

Скандинавський стиль – заснований у Фінляндії. Скандинавський стиль – це суміш стилів зі Швеції,

Норвегії, Данії та Фінляндії. Для нього є характерними лаконічність і краса форм, використання природного матеріалу, комфорт і функціональність. Набуває все більшої популярності в Україні. Основна вимога до матеріалів – натуральність, (матеріали, що застосовують це деревина, натуральні камені, скло, бавовна, льон, хутро, шкіра, кераміка), (рис. 1.25).

Прованс (з фр. провінція) – провінційний стиль Франції XIX століття, названий на честь однієї з південно-східних областей цієї країни. Прованський стиль характеризується легкістю, великою кількістю світла в приміщенні та романтичним настроєм. Інтер'єрам провансу властива пастельна гама з яскравими кольоровими акцентами, грубувата штукатурка з оголеною подекуди цегляною або кам'яною кладкою. Основні кольори цього стилю: колір теракоти, лаванди і соняшників. Меблі дерев'яні, без особливої вишуканості, обов'язково мальовані, інколи розписані. Шафи, комоди, фасади кухонь можна покривати воском або фарбувати, створюючи яскраві плями на тлі світлих стін.



Рисунок 1.25 – Приклад організації офісу у скандинавському стилі (фото із джерел вільного доступу)

До офісів, метою яких є справити позитивне враження про компанію, відобразити сою успішність та

унікальність, можна віднести: офіс Powerhouse (Китай, Бінхай), офіс шведського інтернет-провайдера Bahnhof Office, інтерактивний офіс Інституту Гете в Барселоні, робочий простір іспанської агенції Selgas Cano Architecture, Швейцарське бюро Google та інші.

Особливістю офісу Powerhouse є розташування в мальовничій зоні (розташований поруч з озером Цзінхай). Будівля офісу є скляною з унікальними «летючими карнизами». Форма даху є традиційною для країни, проте вони має особливе призначення і слугує для відведення дощової води. Діагональні балки даху утворюють сітку, яка виконує роль навісу, забезпечуючи скляний павільйон тінню.

Як приклад, можна зазначити такі офіси, що акцентують увагу на власному виді діяльності за допомогою дизайну: компанія Invention land, канцелярський офіс Giant Office Supplies (Лондон), туристичний офіс Groupon (Чикаго), UNIT.City – перший інноваційний парк в Україні, який надає освітні послуги, функціонує з метою розвитку бізнесу у сфері високих технологій і креативних індустрій. Найбільш креативні простори має компанія Invention land («America's largest invention factory»). Особливість роботи компанії полягає в тому, що вона здійснює близько 2 тисяч винаходів на рік з оформленням нової ліцензії кожні три дні. Компанія має унікальний офіс, який є найбільш креативним офісом у світі. Компанії Invention land належить 70 000 км² креативного простору – 15 просторів із декораціями в стилі «фентезі» – від піратських кораблів до хатинки на курячих ніжках, середньовічних замків і печер-гrotів. Окремо для сесій мозкового штурму є спеціальна кімната, яка називається «Inventalot». До переваг офісу варто віднести обладнання за останніми технічними тенденціями.

Висновки до розділу 1

Офіс є важливим елементом організації. Він має певну юридичну адресу, через яку здійснюють персонал і керівництво поштовий зв'язок та інші операції, пов'язані із забезпеченням ділових зовнішніх комунікацій.

Будь-який офіс можна ідентифікувати з погляду його приналежності до того чи іншого класу та виду.

Для того, щоб присвоїти клас офісу, необхідно оцінити його внутрішнє та зовнішнє ділове середовище.

Внутрішнє (інтернальне) ділове середовище офісу складається з усіх чинників, подій, умов, що існують в офісі. Саме чинники внутрішнього середовища надають можливості впливу на стратегічні рішення бізнесу. Внутрішні чинники зовнішнього середовища мають контрольований характер. Внутрішні чинники можуть або надавати офісу сил, або спричиняти слабкість. Зміни внутрішніх факторів офісного середовища впливають лише на офіс, оскільки ці фактори належать конкретно йому. Натомість зміни зовнішніх факторів навколишнього середовища впливають на галузь загалом, і тому всі офіси, що працюють у цій галузі, зазнають впливу. Зовнішнє (екстернальне) ділове середовище офісу – це частина ділового середовища, що складається із сукупності чинників, які відсутні в середині офісу, але ці чинники можуть впливати на діяльність офісу, зокрема на його рішення, заходи, що вживають, репутацію, зростання / занепад, прибутковість / збитковість. Зовнішні фактори навколишнього середовища мають переважно неконтрольований характер. Зовнішні чинники навколишнього середовища або надають можливості, або становлять загрозу офісної діяльності. Так, наприклад, за сучасних часів пандемія окреслила нові умови існування офісів, задавши значних змін у соціо-еколого-економічній і

законодавчих системах. До цих змін змогли адаптуватися не всі офіси. Деякі зазнали збитків, інші зникли, деякі організували нові умови праці.

З метою забезпечення перспективної діяльності офісу керівник офісу повинен добре орієнтуватися в діловому середовищі, розуміти особливості внутрішнього та зовнішнього середовища, у якому він працює.

За міжнародними стандартами всі офіси класифікують відповідно до літер А, В, С, за градацією від найкращого до гіршого. У вітчизняній практиці ця градація є більш розширеною. Офіси класифікують за 5-ма літерами (А, В, С, D, Е). Крім того, через складність класифікації деяких офісів градація розширюється до позначок, які, наприклад, можуть мати такий вигляд А++, А+, А– тощо.

Офіси також відрізняються за видами. На сьогодні найбільш популярними є такі:

- традиційний офіс. Основними ознаками є економічність, стриманість в оформленні, використання найнеобхідніших технологій і техніки;
- стаціонарний офіс. Особливістю такого офісу є те, що він діє в приміщенні, має постійну юридичну адресу, телефонний і поштовий зв'язок;
- електронний (автоматизований) офіс. Характеризується комплексним використанням сучасних технічних та програмних засобів для автоматизації процедур;
- віртуальний офіс – характеризується комплексом технічних та організаційних рішень, спрямованих на оптимізацію процесу роботи.
- мобільний офіс. Особливість офісу полягає в реалізації можливості співробітникам виконувати свої робочі зобов'язання в себе вдома (або в іншому віддаленому від центрального офісу місці);

- сучасний офіс – складається з таких частин, як фронт-офіс (front office), бек-офіс (back office). В окремих випадках містить миддл-офіс (middle office);
- зелений офіс – особлива концепція офісу, яка передбачає використання енергоефективних технологій, діяльність офісу спрямована на підтримання та збереження навколишнього середовища;
- SMART-офіс – передбачає управління на основі високих технологій, відповідає сучасній системі стандартизації.

Дизайн офісного інтер'єру оформлюють такими основними способами: закритий (кабінетно-коридорна система, або класична), Open Space (відкритий простір), змішана система планування.

Усі офіси мають свою індивідуальну стильову концепцію. Офіси, що позиціонують себе як успішні власники стійкого бізнесу, обирають ексклюзивні або авангардні стилі. Офіси, метою діяльності яких є лише отримання прибутку без особливої необхідності позиціонування себе на ринку, обирають економічний стиль. Загалом кількість стилів, що використовують для оформлення сучасних офісів, досить велика.

Питання для самоперевірки з теми



1. Сутність поняття «офіс». У чому полягає різниця між поняттями «офіс», «організація», «компанія», «бізнес»?
2. Як характеризуються традиційний і сучасний підходи до управління офісом?

3. За допомогою яких методів реалізується ефективне управління офісною діяльністю?
4. Яку роль відіграє офіс у сучасній системі управління?
5. На основі яких чинників утворює внутрішнє ділове середовище офісу?
6. Як характеризується зовнішнє ділове середовище офісу?
7. У чому полягають особливості таких видів офісів, як «традиційний офіс», «стаціонарний офіс», «сучасний офіс», «електронний офіс», «віртуальний офіс», «мобільний офіс», «зелений офіс», «smart-офіс»? Зазначте переваги та недоліки цих видів офісів?
8. На які частини поділяється простір сучасного офісу. У чому полягає їхнє основне призначення?
9. Від яких чинників залежить площа зони фронт-офісу та бек-офісу?
10. Як класифікуються офісні приміщення?
11. У чому полягають особливості системи поділу на класи офісів у зарубіжній і вітчизняній практиках?
12. Які ключові параметри дозволяють визначити клас офісного приміщення?
13. Які чинники для керівників є ґрунтовними під час вибору класу офісу?
14. У чому полягає особливість концепції оформлення офісу у класичній (кабінетно-коридорній / закритій) системі?
15. Якими чинниками обумовлений вибір та організація офісного простору в системі «Open Space»?
16. За яких причин офіси функціонують у «змішаній» системі дизайну?
17. Охарактеризуйте найбільш відомі та найбільш популярні стилі офісів у світі?
18. Як вид діяльності офісу впливає на вибір його стилю та систему дизайну?

Тестові завдання

1. Визначте стиль офісу за такими його характеристиками: метою стилю є формування ділової атмосфери з мінімальними витратами; усі елементи офісу практичні й ергономічні. (зазначте потрібний варіант):

- а) економічний;
- б) авангардний;
- в) ексклюзивний.

2. На які класи поділяють офіси відповідно до міжнародних стандартів:

- а) А, В, С, D і E;
- б) А, В, С, D;
- в) А, В, С.

3. До високоякісної професійної нерухомості належать офіси:

- а) А;
- б) В;
- в) С;
- г) усі варіанти правильні.

4. Визначте, до якого класу належать офіси, розташовані в старих будинках, що часто потребують капітального ремонту і мають застарілі інженерні комунікації, відрізняються підвищеною пожежною небезпекою і відсутністю спеціалізованих служб життєзабезпечення:

- а) А;
- б) В;
- в) С;
- г) D;
- д) E.

5. Зазначте, що належать до переваг мобільного офісу:

- а) мінімізація витрат на штатний персонал і на оренду;
- б) підвищена увага до забезпечення офісу;
- в) культивування духу демократичності та інноваційності
- г) відсутність системи мотивації та контролю;
- д) управління за цілями, відсутність необхідності організації робочого місця;
- е) відсутність необхідності формування корпоративного духу.

6. До комерційних площ низької якості належать офіси класу::

- а) С
- б) D
- в) E
- г) усі варіанти правильні;
- д) правильні варіанти 2 та 3.

7. Зазначте, що належать до переваг віртуального офісу:

- а) різні компанії можуть використовувати одну і ту ж саму адресу;
- б) легкість реєстрації в мережі;
- в) можливість отримати службову адресу як зареєстровану адресу організації;
- г) дозволяє заявити про свою наявність в іншому місті або країні;
- д) дає технічну й адміністративну підтримку офісних ділових послуг.

8. Яку частину сучасного офісу характеризує це визначення: являє собою зону, у якій розміщені підрозділи, що забезпечують фінансову, аналітичну,

розрахункову, інформаційно-документаційну й іншу допоміжну роботу (зазначте потрібний варіант):

- а) фронт-офіс;
- б) бек-офіс;
- в) meeting room.

9. Частка площі бек-зони залежить від профілю діяльності компанії і може становити від _____% (в організаціях, які тісно працюють із клієнтами) до _____ і _____ (в дилінгових центрах, кол-центрах та інших організаціях, які переважно працюють із великою кількістю інформації, займаються аналітикою, перекладами тощо):

- а) від 70 % до 90 % в організаціях, які тісно працюють із клієнтами, і близько 10 % у дилінгових центрах ...;
- б) від 50 % до 70 % в організаціях, які тісно працюють із клієнтами, і близько 30 % у дилінгових центрах ...;
- в) від 30 % 50 % і більше в дилінгових центрах

10. Визначте вид офісу: можливість службовцям виконувати свої робочі обов'язки в себе вдома (або в іншому віддаленому від центрального офісу місці):

- а) традиційний;
- б) сучасний;
- в) електронний;
- г) віртуальний;
- д) зелений;
- е) smart;
- ж) мобільний.

РОЗДІЛ 2

СУТНІСТЬ, ПОНЯТТЯ ТА ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ»

Прочитавши цей розділ, ви повинні зрозуміти:

- сутність та зміст дисципліни офіс-менеджмент;
- функції офіс-менеджменту;
- передумови виникнення та розвитку сучасного офіс-менеджменту;
- основну мету, цілі та завдання дисципліни офіс-менеджмент;
- проблеми розвитку сучасного офіс-менеджменту у вітчизняній та зарубіжній практиці.

2.1 Сутнісно-змістова основа офіс-менеджменту

Успішність бізнесу залежить від ефективності функціонування його офісу.

Офіс-менеджмент являє собою один із видів управлінської діяльності, основними завданнями якого є:

- створення найбільш сприятливих матеріальних, технічних, санітарно-гігієнічних і соціально-психологічних умов ефективної роботи управлінського апарату;
- інформаційно-документаційне забезпечення менеджменту підприємства;
- планування, організація, координація, мотивація, розвиток і контроль роботи штабних служб (секретаріату, кур'єрської служби, адміністративно-господарського підрозділу тощо).

Офіс-менеджмент є частиною загального управління бізнесом.

Офіс-менеджмент – це техніка планування, організації, координації та контролю службової діяльності з метою досягнення бізнес-цілей.

Під офіс-менеджментом також йдеться про складову менеджменту, що відображає його нові напрямки, пов'язані з вивченням проблем ведення сучасного бізнесу та організації в ньому управлінських процесів.

Мілліс і Стендинфорд визначають офіс-менеджмент як мистецтво керувати персоналом офісу за допомогою засобів, що відповідають його оточенню для досягнення визначеної мети.

Офіс-менеджмент передбачає планування, дизайн, запровадження методів і принципів організації офісної роботи. Офіс-менеджмент фокусується на створенні робочого оточення, а також передбачає керування та координацію трудової активності офісного персоналу для досягнення цілей бізнесу.

Управління офісом здебільшого здійснюється за тими самими принципами та на основі тих самих функцій, що і загальний менеджмент або адміністративний менеджмент.

Основними функціями офіс-менеджменту є:

- **планування.** Планування є основною функцією офіс-менеджменту. Адже всі типи організацій готують плани (плани з розвитку, планування навчання, кар'єри, нових продуктів тощо). Планування концентрується на постановці та досягненні цілей офісу. Це інтелектуальний процес, який характеризується як процес мислення перед тим, як виконати роботу. Планування передбачає проєктування майбутнього курсу дій для бізнесу загалом, а також для

різних підрозділів у ньому. Отже, планування є підготовчим кроком до дій і допомагає подолати розрив між сьогоднішнім і майбутнім. Процес планування містить визначення цілей, політики, процедур, правил, програм, бюджету та стратегії тощо. Функція планування має низку переваг, а саме: бізнес-цілі забезпечують за допомогою планів; планування задає напрямок діяльності в офісі; функція планування допомагає сконцентруватися на цілях; забезпечує координацію зусиль і зменшує ризик та невизначеність; полегшує процес ухвалення рішень; заохочує інновації та творчість; служить основою контролю; містить непродуктивну офісну роботу і тим самим допомагає мінімізувати витрати;

- **організація** – фундаментальна функція, завдяки якій будується вся структура управління в офісі. Функція організації – це визначення, групування та організація різних видів діяльності, які вважають необхідними для досягнення цілей офісу. Важливими етапами процесу організації є: 1) визначення видів діяльності. Цей етап пов'язаний із розробленням організаційної структури та групуванням видів діяльності для виконання; 2) групування видів діяльності. Цей етап характеризується об'єднанням тісно пов'язаних і подібних видів діяльності у відділи, підрозділи або секції. 3) покладання обов'язків. Цей етап передбачає формування певних посад і посадових інструкцій; 4) делегування повноважень; 5) придатні особи: залучення відповідних і кваліфікованих осіб до тієї чи іншої діяльності;
- **координація** – означає погоджувати, упорядковувати, інформувати та спрямовувати спільну діяльність співробітників офісу для досягнення загальних цілей.

Координацію часто визначають як взаємозалежність усіх функцій управління;

- **мотивація.** Важлива функція керівництва офісу полягає в мотивації працівників у такий спосіб, щоб вони могли спрямовувати свої зусилля на досягнення організаційних цілей. Мотивація може бути реалізована: через надання заохочень і стимулів працівникам; за допомогою підтримання високої моралі; через задоволення потреб працівників;
- **контролінг.** За допомогою функції контролю визначають рівень досягнутих результатів працівниками офісу. Основні елементи функції контролю: 1) встановлення стандартів або цілей; 2) вимірювання фактичних показників; 3) порівняння фактичної продуктивності зі стандартними показниками; 4) визначення причини відхилення; 5) вживання коригувальних дій; 6) зворотний зв'язок.
- **кадрове забезпечення** – функція, що передбачає набір, відбір, працевлаштування, навчання, зростання та розвиток усіх членів офісу. Функцію кадрового забезпечення вважають частиною організації, але нещодавно вона перетворилася на окрему функцію управління;
- **режисерування** – це набір манер і способів, яким роботодавці надають інструкції своїм підлеглим. Функція, яка передбачає вміння спрямовувати, надихати, навчати та використовувати працю інших людей для досягнення бажаних результатів офісної діяльності;
- **спілкування.** Функція, без якої не може існувати офіс. За допомогою спілкування різні особи пов'язуються між собою в групу або організацію для досягнення спільної мети. Жодна групова діяльність не можлива без спілкування. Саме спілкування дозволяє

співробітникам офісу координувати діяльність, обмінюватися досвідом та досягати прогресу.

До передумов виникнення та розвитку сучасного офіс-менеджменту в усьому світі потрібно віднести: 1) перехід на ринкову систему господарювання, інтенсивний розвиток різноманітних комерційних структур визначили необхідність створення адміністративних служб, тобто офісів, які виконують функцію управління на підприємствах, фірмах, організаціях; 2) збільшення масштабів виробництва та бізнесу. У наслідок зростання та розвитку підприємницької діяльності відбувається відповідне збільшення обсягів діловодства; 3) комп'ютеризація та науково-технічний прогрес сформували можливості для існування стаціонарних і віртуальних мобільних офісів; 4) сучасні компанії все частіше підкреслюють свій статус, надійність, конкурентоспроможність і стійкість на ринку за допомогою професійної організації офісного простору; 5) відвідувачі сучасних офісів стають все більш вимогливими; 6) активний розвиток сучасних компаній потребує професійного управління офісом; 7) удосконалення інформаційних і комунікаційних технологій; 8) розвиток структур управління організацій / установ і підприємств; 9) збагачення відносин керівників і підлеглих демократичними традиціями; 10) бурхливий розвиток підприємницької діяльності отримав активне будівництво офісних будівель, зокрема західний досвід проектування, який вітчизняні архітектори активно адаптують, і створюють нові ексклюзивні проекти, (рис. 2.1).

Необхідно зазначити також такі драйвери офісної діяльності, що пов'язані із зростанням кількості та масштабів таких видів діяльності, як банківська справа, страхові компанії, реклама, маркетинг, замовлення

поштових служб тощо, з якими доводиться мати справу конкретному бізнесу. Ці види діяльності спричинюють збільшення офісної роботи. Для цієї діяльності потрібна велика кількість паперів, також для оброблення значних обсягів записів доводиться наймати велику частку офісних працівників. Коли будь-яка діяльність проводиться із зовнішніми та внутрішніми джерелами інформації, навіть коли відбувається набір персоналу, важливо вести облік усіх видів діяльності, зокрема зайнятого персоналу. Отже, цей чинник також призводить до збільшення офісної роботи.



Рисунок 2.1 – Передумови виникнення та розвитку сучасного офіс-менеджменту

Останніми роками в офісі відбуваються деякі фундаментальні зрушення, і традиційна модель робочого

місця дедалі змінюється. Традиційно від кожного працівника очікували, що він зайде в офіс і сяде за свій робочий стіл працювати з 9 год. до 7:00 (або довше). У сучасному світі, орієнтованому на технології, працівники працюють більш гнучко, від дивана в офісі до кухні вдома, вітальні кав'ярні або навіть на пляжі. Водночас продуктивність праці є досить високою. Цей принцип системи управління в офісі сфокусований не на місце роботи, а на сам результат виконання завдань. Цей принцип отримав особливої популярності за умов пандемії. Але його застосування можливе не для всіх категорій співробітників і галузей економіки. Існують види робіт і концепція офісної діяльності, які вимагають виконання присутності співробітників лише в офісному просторі. У цьому разі культура робочого місця важлива як ніколи, функціональність і дизайн офісу можуть мати великий вплив на продуктивність праці, а також на залучення та утримання співробітників.

2.2 Мета, завдання та цілі офіс-менеджменту

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

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

Основними завданнями є такі: вивчення загальних положень, принципів і методів організації роботи офіс-менеджера, ознайомлення із засадами

організації сучасного офісу, опанування методів організації корпоративних заходів, методів організації прийому ділових партнерів, методів організації та проведення презентацій, формування практичних навичок із питань взаємодії офіс-менеджера зі співробітниками офісу.

До цілей сучасного офіс-менеджменту відносять:

1. Упорядкування робочого процесу. Мета передбачає формування комплексу заходів або завдань задля забезпечення ефективного робочого процесу. Керівництво повинно бути досить потужним для того, щоб спрямувати всю команду на шлях успіху.

2. Співпраця та координація. Співпраця з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами для запобігання двозначності та роз'єднання є важливою ціллю офіс-менеджменту.

3. Спрямованість на винаходи та інновації. Виконання буденної роботи звичайними традиційними методами викликає застій у зростанні та ефективності. Однією з цілей офіс-менеджменту є заохочення та стимулювання винаходів, інновацій, глибокого аналізу та дослідницької роботи. Це, зі свого боку, сприятиме значному зростанню продуктивності праці, зменшенню витрат і кращому зростанню в майбутньому.

4. Ринкова конкуренція. У сучасному світі бізнесу є багато гравців у різних галузях промисловості та сферах. Випереджати серед них і грамотно та розумно протистояти конкуренції – справжній виклик. Управління офісом зосереджено на підготовці керівництва компанії до адаптації до все вищих вимог і мінливого ділового середовища. Управління організаційними змінами та навчання – це деякі інструменти, що використовують для досягнення результату.

5. Ефективне використання ресурсів. Ресурси для офісної інфраструктури потрібно використовувати оптимально. Витрати, недостатнє використання та надмірна утилізація різко впливають на ефективність і безперебійне функціонування будь-якого офісу. Менеджери офісів прагнуть забезпечити систематичне налаштування ресурсів на поточну діяльність.

6. Орієнтація на лідерство. Компанія із сильним керівництвом зобов'язана досягти більш швидкого зростання порівняно з компанією, яка позбавлена високопродуктивного лідера.

Належне функціонування офіс-менеджменту багато в чому залежить від наявності таких його ключових компонентів: управління часом, належуа організація документації, управління робочим простором, керування проектами та контроль всіх посадових обов'язків.

2.3 Проблеми розвитку сучасної системи офіс-менеджменту

Проблеми, з якими стикаються сучасні офіси, є досить різноманітними. Так, до перешкод ефективного функціонування офісів належать: брак лідерства, проблеми з бюджетом, відсутність міцної культури компанії.

На сучасному робочому місці виникають нові тенденції та виклики, які змушують офіси адаптуватися або залишатися позаду серед інших.

Зараз на робочому місці нараховують до п'яти поколінь. Оскільки люди живуть довше, тривалість їхнього робочого життя також збільшується, що, зі свого боку, поширює перекриття між поколіннями. Незважаючи на те, що ця ситуація дає можливість людям рости та вчитися один у одного, вона також являє собою виклик, оскільки

кожне з цих поколінь використовує різні стилі роботи, спілкування та співпраці.

Забезпечення різноманітності та інклюзії на робочому місці стало однією з найбільших проблем сучасних офісів. Різноманітність на робочому місці зосереджується на повазі та оцінюванні всіх працівників за їхні відмінності (наприклад, етнічна приналежність, вік, релігія, освіта, стать, інвалідність тощо). З іншого боку, інклюзія фокусується на забезпеченні того, щоб усі співробітники почувалися цінними незалежно від їхніх фізичних чи культурних відмінностей. За досвідом Маккінсі, офіси з більш різноманітною робочою силою працюють краще, ніж інші. Також дослідження, проведені CIPD, довели, що формування більш інклюзивної культури на робочому місці може значно підвищити залученість і добробут працівників офісу. Зі свого боку, із переходом на віддалену роботу сьогоднішні офіс-менеджери повинні знайти нові способи, як стати інклюзивними в постійно мінливому робочому середовищі.

У ринковій конкуренції мають перевагу ті офіси, що використовують сучасні технології. Технологія змінює спосіб життя та роботи людей і впливає майже на всі аспекти життя. Офіс, що підтримує технології, дає можливість працівникам працювати розумніше і швидше, підвищуючи продуктивність праці. Технологічні потреби містять у собі модернізацію комп'ютера та програмного забезпечення, смарт-дошки, порти бездротової зарядки, гарний сигнал Wi-Fi і навіть системи віртуальної реальності. Навіть такі функції, як розумне освітлення, охолодження та контроль якості повітря, можуть мати великий вплив на процес усунення загальних проблем в офісі.

Майбутнє робоче місце вимагає відхилення від давніх переконань щодо того, як має виглядати офіс. Хоча

це може бути плавним процесом змін і вдосконалення, сучасний робочий простір відіграє та продовжуватиме відігравати вирішальну роль в організації продуктивності, культурі компанії та залученні й утриманні співробітників. За даними досліджень, визначення продуктивності офісної діяльності, наявність природного світла та рослин в офісі від зелених стін і живих дерев до рослин у горщиках і бамбукових стін, може збільшити продуктивність до 15 %. Прикладом реалізації цієї концепції є Amazon зі своїм біоофісом, відомим як The Spheres, який має понад 40 000 рослин і призначений для сприяння творчості, поліпшення роботи мозку та стимулювання інновацій.

Однією із проблем розвитку сучасних офісів є невизначеність щодо майбутнього. Лише 20 % менеджерів чітко уявляють стратегію розвитку офісу, 80 % менеджерів діють без вичерпного бачення того, як і чому відбуваються зміни. Пандемія COVID-19 стала драйвером цієї тенденції. Наявні моделі управління вже не відповідають викликам, які породжує криза. У невизначеності є свої наслідки. Наприклад, вона може вплинути на психічне благополуччя та методологію ухвалення рішень. Люди можуть бути схильними до ухвалення необдуманих рішень. У такий спосіб можуть бути відкладені важливі рішення.

Загалом пандемія COVID-19 стала окремою проблемою існування та розвитку офісів в усьому світі. За даними досліджень, 93 % співробітників боролися зі своїм добробутом у 2020 році, серед яких 73 % постраждалих пов'язали цю боротьбу саме з пандемією. Працівники, які перейшли з офісу на віддалену роботу відчувають менший зв'язок зі своїми колегами. Невпевненість у роботі є одним із джерел стресу, оскільки 23 % робочої сили побоюються, що вони можуть втратити джерело доходу. Проблеми охорони здоров'я та безпеки, пов'язані з можливим поверненням на робоче місце, також викликають

занепокоєння в багатьох працівників. Із свого боку, зміни зумовлені технологіями, глобалізацією та пандемією ускладнили процес відстеження та підвищення продуктивності команди офісу.

Саме з виникненням нової коронавірусної епохи офіси стикаються з великою кількістю проблем, зокрема комунікаційного характеру. Також поведження з нормативними актами та їхнє дотримання стало однією з основних проблем, з якими стикаються сьогодні менеджери. Система документообігу також зазнала змін, пріоритетним стає напрямок електронної документації, що має бути підкріплений певним програмним забезпеченням в офісі. Цифровізація в сучасних умовах є необхідним способом виживання. Із змінами, які спостерігаються у 2020 році, офіси, які продовжували свою діяльність, це ті, що прийняли цифрову модель бізнесу. Необхідно зазначити і таку проблему, що пов'язана із ситуацією в світі, як зміна компетентностей співробітників офісів. Фахівці вважають, що 35 % навичок, які має робоча сила, можуть стати неактуальними найближчими роками. Цей зсув вимагатиме швидкої перекваліфікації співробітників. Крім того, хвилі пандемії, спричиненої COVID-19, постійно змінюють потребу в кількості працівників в офісах. Постійною все більшою проблемою у всьому світі стає втрата знань працівників і «відтік мізків».

В умовах, що склалися, основними напрямками діяльності сучасних офісів є управління змінами та швидка адаптивність. Сьогодні компаніям доводиться розв'язувати проблеми невизначеності, нестабільності на світових ринках технологічного прогресу. Щоб реагувати на зміни вчасно, компанії повинні адаптуватися швидше, ніж будь-коли раніше. Саме тому більшість офісів переходять на гнучкі організаційні структури. Для того, щоб процвітати, офісам потрібно розробляти корпоративні культури, які

ґрунтуються на інтерактивному розвитку, сприяють міжфункціональній співпраці та орієнтовані на результат і своїх клієнтів.

Висновки до розділу 2

Офіс-менеджмент – важлива галузь знань і досліджень, тому що в будь-якій організації чи установі виконують різні функції, що стосуються адміністрування, персоналу, діловодства, техніки спілкування, фінансів, маркетингу, виробництва, реклами тощо. Призначення офісу полягає в наданні послуг зв'язку та запису, офіс відповідає за керівництво та координацію різних видів діяльності та функцій організації. Офіс в організаційній структурі подібний до мозку в людському тілі. Офіс координує діяльність різних підрозділів, також в офісі планується політика бізнесу. Усі бізнес-контакти зберігаються в офісі. Офіс в організації можна розглядати як інформаційний центр, посередник, координатор, сервісний центр, адміністративний нервовий центр та центр управління.

Основними функціями офісу є планування, організація, контролінг, кадрове забезпечення, режисерування / керівництво, спілкування, мотивація та координація.

Цілями офіс-менеджменту є впорядкування робочого процесу, співпраця та координація, спрямованість на винаходи та інновації, конкурентоспроможність, раціональне використання ресурсів, орієнтація на лідерство.

До драйверів розвитку офіс-менеджменту належать: перехід на ринкову систему господарювання, інтенсивний розвиток різноманітних комерційних структур, збільшення масштабів виробництва та бізнесу, комп'ютеризація та

науково-технічний прогрес, збільшення кількості статусних (брендових) компаній, висока конкуренція на рину, вибагливі відвідувачі офісів, потреба у професійному управлінні офісом, удосконалення інформаційних і комунікаційних технологій; розвиток структур управління організацій, зміна відносин керівників і підлеглих демократичними традиціями; активне будівництво офісних будівель, адаптація зарубіжного досвіду управління офісами та ін.

Бар'єрами розвитку офіс-менеджменту в сучасних умовах є: брак лідерства, проблеми з бюджетом, відсутність міцної корпоративної культури, низький рівень адаптації, алогічність використання стилів управління, пандемія COVID-19.

Питання для самоперевірки з теми



1. Про що йдеться під поняттям «офіс-менеджмент»?
2. Охарактеризуйте основні функції та елементи офіс-менеджменту.
3. У чому полягають основна мета та завдання дисципліни «офіс-менеджмент»?
4. Охарактеризуйте функції сучасного офіс-менеджменту.
5. Зазначте основні чинники (передумови) виникнення та розвитку сучасного офіс-менеджменту.
6. Зазначте, що належить до бар'єрів розвитку сучасного офіс-менеджменту.
7. Охарактеризуйте проблеми розвитку офіс-менеджменту, викликані наслідками пандемії Covid - 19.

Тестові завдання

1. Що не входить у поняття «офіс-менеджмент»:

- а) частина загального управління бізнесом;
- б) техніка планування, організації, координації та контролю службової діяльності з метою досягнення бізнес-цілей;
- в) складова менеджменту, що відображає його нові напрямки, пов'язані з вивченням проблем ведення сучасного бізнесу та організації в ньому управлінських процесів;
- г) мистецтво керувати персоналом офісу за допомогою засобів, що відповідають його оточенню для досягнення визначеної мети;
- д) планування, дизайн, запровадження методів і принципів організації офісної роботи;
- е) усе входить?

2. Функція офіс-менеджменту, яка передбачає використання манер і способів, за допомогою яких роботодавці надають інструкції своїм підлеглим; уміння направляти, надихати, навчати та використовувати працю інших людей для досягнення бажаних результатів офісної діяльності – це:

- а) планування;
- б) організація;
- в) координація;
- г) мотивація;
- д) контролінг;
- е) кадрове забезпечення;
- ж) режисерування;
- и) спілкування;

3. Які чинники серед перелічених визначають як драйвери офіс-менеджменту:

- а) збільшення масштабів виробництва та бізнесу;
- б) комп'ютеризація та НТП;

- в) розвиток бренда установ;
- г) активне будівництво офісних будівель;
- д) усі варіанти правильні?

4. Які чинники, серед перелічених перешкоджають ефективному функціонуванню офісів:

- а) брак лідерства;
- б) проблеми з бюджетом;
- в) відсутність міцної культури компанії;
- г) велика кількість поколінь в одному офісі;
- д) збільшення масштабів виробництва та бізнесу;
- е) комп'ютеризація та НТП;
- ж) усі варіанти правильні?

5. Які чинники, що спричинені пандемією COVID-19, серед перелічених перешкоджають ефективному функціонуванню офісів:

- а) невизначеність щодо майбутнього;
- б) відсутність взаємозв'язку з колегами;
- в) неефективні комунікації;
- г) велика кількість поколінь в одному офісі;
- д) всі варіанти правильні?

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СУЧАСНОГО ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТУ

Прочитавши цей розділ, ви повинні зрозуміти:

- сучасні тенденції формування офісного простору;
- особливості створення проектів офісного простору;
- принципи зонування офісного приміщення;
- функціональні зони та приміщення;
- особливості організації офісних просторів у зарубіжній практиці;
- принципи організації індивідуальних офісних робочих місць

3.1 Сучасні тенденції формування офісного простору

Офіси – це невід’ємна частина корпоративного життя.

Грамотний поділ офісу компанії на зони, привабливе і стильне їхнє оформлення – одні з найважливіших складових успішності бізнесу. Зонування дозволяє створити гарну атмосферу в приміщеннях, сприятливо впливає як на відвідувачів, так і на співробітників. Перші будуть із задоволенням звертатися до офісу знову, інші – краще себе почувати, що підвищить продуктивність праці і загальний позитивний настрій.

Кожен офіс має власну філософію. Діяльність офісу, його корпоративна культура і фінансові можливості обумовлюють вибір стилю та систему дизайну. Зі свого боку специфіка діяльності офісу визначає його систему дизайну (прозору / відкрити чи закрити).

Філософія офісу – це обґрунтована ідея існування того чи іншого бізнесу. Це чітке розуміння методів, підходів і принципів управління компанією.

Концепція офісного простору передбачає обґрунтоване визначення системи дизайну (закрита / відкрита / змішана) його зонування. Водночас кожна офісна зона має особливе значення: приймальня, зона для переговорів і нарад, робоча зона, індивідуальний робочий простір, кабінет керівника, технічна зона, зона відпочинку та ін.

Вибір системи дизайну для офісу та його зонування передбачає попереднє складання дизайн-проекту.

Проектування офісного простору – це складний, багатосторонній процес. У нього входить як проектування цілого будинку, так і виділення конкретного робочого місця для певного співробітника. У зв'язку з технологічними труднощами нинішнього світу один архітектор або дизайнер вже не в змозі бути фахівцем у всіх областях обладнання офісного простору. У процесі створення проекту офісного простору може брати участь багато людей різних професій і результат залежить від того, наскільки чітко кожен із них розуміє переваги якісного офісу. Метою кожного проектного дизайнера є створення оптимальних умов для функціонування компанії протягом усього часу використання офісного простору.

Процес проектування – це завжди пошук рівноваги між окремими складовими. Під час проектування офісного простору проектний дизайнер повинен урахувати такі особливості: технічне забезпечення, вимоги замовника щодо площі приміщень і форм будівлі, стандарти робочих місць, необхідність організації зберігання документів, естетичні міркування, які є дуже важливими для всього процесу проектування,

вартість офісу, яка складається з вартості будівництва та подальших експлуатаційних витрат.

Завданням проектного дизайнера є знайти в кожному окремому випадку найбільш оптимальне рішення, не перевищуючи певного бюджету. На макрорівні це вирішують за допомогою аналізу вимог замовника, його організаційної структури, функціональних зв'язків і розробленням раціонального план-рішення. На мікрорівні це завдання розв'язують проектуванням ергономічних робочих місць, підбором якісних оздоблень і зручного обладнання, створенням людиноорієнтованого середовища.

Проект офісу створюється з урахуванням принципів і правил організації офісного простору:

- насамперед розробляють проект офісного простору;
- проект дозволяє наочно побачити, як в подальшому буде виглядати офісний простір і вчасно усунути можливі помилки;
- розроблення проекту інтер'єру ведеться з урахуванням бюджету;
- проект офісного дизайну повинен відображати розміщення робочих столів, шаф, інших меблів, а також всієї організаційної техніки, що заплановані менеджментом установи;
- у плані-проекті мають бути відображені розмітки з достатньою кількістю розеток для всіх співробітників і всієї організаційної техніки;
- заздалегідь обмірковані комунікації в проекті офісного простору забезпечують діяльність співробітників офісу та його відвідувачів.

Під час проектування інтер'єру враховують такі чинники:

- усі приміщення офісу повинні бути оформлені в єдиному стилі. Винятки допустимі для залу перемовин

і кабінету керівництва. Їхній інтер'єр може відрізнятися;

- дизайн офісу має відповідати фірмовому стилю;
- підбір і розміщення меблів повинні бути не тільки гарними візуально, але і зручними для роботи;
- офісне навколишнє оточення повинно підкреслювати значущість бізнесу, щоб відвідувачі з першого погляду розуміли, що вони завітали в серйозну компанію;

Після вирішення питань, пов'язаних із зонуванням і визначенням функціональних зв'язків, проєктному дизайнеру необхідно визначитися з матеріалами для оброблення різних поверхонь приміщень, із установами інженерного обладнання, забезпеченням захисту від сонця. Проєктному дизайнеру необхідно обирати все це обладнання серед широкого спектра матеріалів і устаткування, який пропонує сучасний ринок.

Основним моментом є відповідність проєкту своєму призначенню. Якщо офіс неправильно освітлений, звукопоглинання є недостатнім, а робочі місця незручні, то це означає, що він явно не відповідає вимогам, що ставлять до офісу, як би гарно він не виглядав.

У процесі складання дизайн-проєкту виконують точні заміри та готують план розташування перестінок, засобів освітлення, вимикачів, розеток, різного устаткування і меблів, розробляється загальна концепція і готується 3D-модель для візуалізації.

Може бути використане таке програмне забезпечення для візуалізації офісного проєкту: SketchUp, Дизайн інтер'єру 3D Sweet Home 3D, Google SketchUp, Home Plan Pro, VisiCon, Autodesk 3ds Max, Autodesk Autocad, SmartDraw, Microsoft Visio, VP Online – Online Drawing Tool. На рисунках 3.1 – 3.2 відображено проєкти офісів (офіс туристичної компанії та офіс психолога),

сформовані на базі використання програмного забезпечення Autodesk 3ds Max.



Рисунок 3.1 – Проект туристичного офісу, створений на базі використання програмного забезпечення Autodesk 3ds Max (авторська розробка)



Рисунок 3.2 – Проект офісу психолога, створений на базі використання програмного забезпечення Autodesk 3ds Max (авторська розробка)

Програмне забезпечення Autodesk 3ds Max дозволяє досить точно відобразити те, як буде виглядати майбутній офіс. Візуалізуються деталі – декор, кольорова гама, освітлення. Використання цією програми передбачає наявність специфічних умінь та знань. Для зображення схематичного вигляду майбутнього офісу використовують й інше програмне забезпечення. Наприклад, програмне забезпечення SketchUp може не забезпечити кольорового рішення та не зобразити всі елементи дизайну, але воно дасть змогу згідно з точними розмірами офісу візуалізувати в його просторі розташування робочих місць. Програму SketchUp використовують для моделювання відносно простих тривимірних об'єктів – будівель, меблів, інтер'єру. Приклади проєктів освітніх офісів, змодельованих на базі використання програмного забезпечення SketchUp, наведено на рисунках 3.3–3.9.

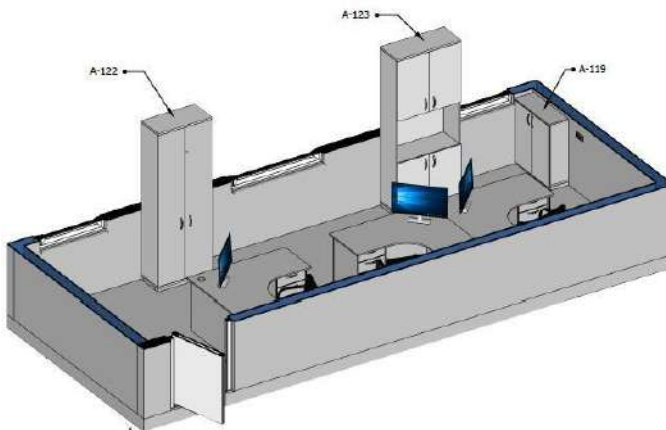


Рисунок 3.3 – Проєкт робочого простору офісу в галузі освіти, створений на базі використання програмного забезпечення SketchUp, вид збоку, викладацька К-1-104, система дизайну Open Space (авторська розробка)

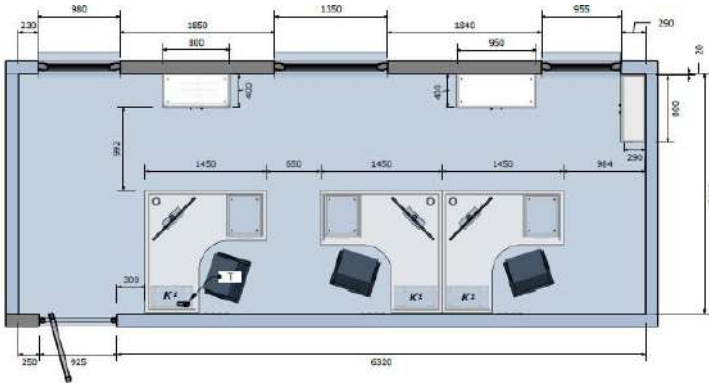


Рисунок 3.4 – Проект робочого простору офісу в галузі освіти, створений на базі використання програмного забезпечення SketchUp, вид згори, викладацька К-1-104, система дизайну Open Space (авторська розробка)

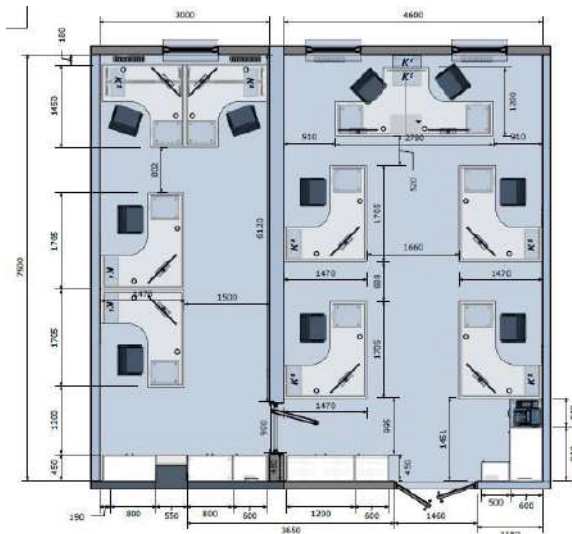


Рисунок 3.5 – Проект організації робочого простору, створений на базі використання програмного забезпечення SketchUp, вид згори (на прикладі викладацької К-1-105, система дизайну Open Space) (авторська розробка)

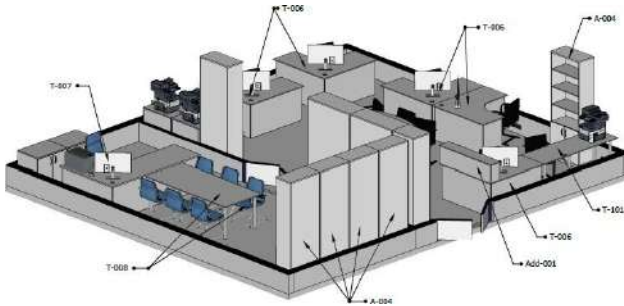


Рисунок 3.8 – Проект робочого простору в галузі освіти, створений на базі використання програмного забезпечення SketchUp, вид згори (офісні зони: кабінет керівника, приймальня, робоча зона окремих працівників) (авторська розробка)

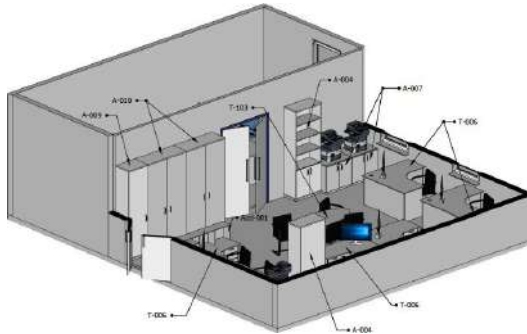


Рисунок 3.9 – Проект робочого простору освітнього офісу, створений на базі використання програмного забезпечення SketchUp, вид збоку (офісні зони: кабінет керівника, приймальня, робоча зона окремих працівників) (авторська розробка)

Одними з найпростіших програм для візуалізації офісного простору вважають Microsoft Visio, VP Online – Online Drawing Tool. Приклад проекту офісного простору на базі використання програмного забезпечення Microsoft Visual Studio наведено на рисунку 3.10.

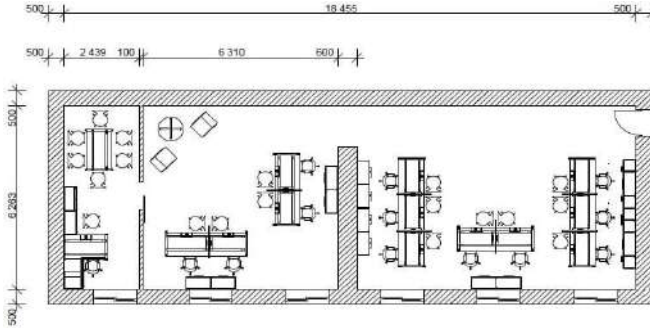


Рисунок 3.10 – Проект офісу «Гамалія» створений на базі використання програми Microsoft Visual Studio

Зонування офісу – це спосіб оптимізації умов існування працівника в офісі за допомогою поділу території приміщення на зони, що мають різні функціональні призначення (рис. 3.11).

Зонування офісу відбувається з урахуванням основних форм, методів і принципів роботи в офісі:

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



Рисунок 3.11 – Матриця зонування офісного простору

Матриця зонування офісного простору складається з таких елементів:

1. Я / Особистий простір належить одній людині, наприклад, персональний кабінет або закріплений за ним робочий стіл.
2. Я / Спільний простір може використовуватися різними людьми протягом дня для індивідуальної роботи. Приклад: тимчасові робочі місця мобільних співробітників.
3. Ми / Спільний простір призначений для колективної роботи, можуть використовувати різні люди протягом дня, наприклад, приміщення для переговорів і тренінг класи, лаунж-зони, робочі кафе.
4. Ми / Особистий простір використовують для співробітництва, але призначене для окремої команди, наприклад, проектної групи.

Матриця ґрунтується на принципах урахування необхідності співробітникам офісу мати однаковою мірою простір як для індивідуальної «Я» (сфокусованої) роботи, так і спільної в групі «Ми» – роботи.

Зонування простору в офісі концептуально може бути розділено на дві категорії: концентрація і спілкування. Концентрацію уваги забезпечує бек-офіс, спілкування – фронт-офіс. Основною складністю в проектуванні офісів є пошук рівноваги між двома цими видами діяльності (концентрація і спілкування), яке найбільше відповідало б тій чи іншій компанії.

Юридичні фірми становлять інші вимоги, ніж торговельні компанії, банки відрізняються в цьому сенсі від проектних бюро. Оптимальним рішенням для зосередженої роботи є окремих кабінет, тоді як для спілкування більше підходить відкритий простір.

Фронт-офіс призначений для прийому відвідувачів, проведення публічних презентацій і семінарів. Ця зона

вміщує так звану вхідну групу, до якої належать рецепшн, зона очікування, зона відпочинку для відвідувачів, гардеробні для співробітників і клієнтів. До фронт-офісу також належить представницька просторова група, а саме – приймальня, кімнати для переговорів, кабінет керівника, кафетерії та ін. Фронт-офіс забезпечує основну комунікацію компанії з клієнтами, меблі в цій частині є естетичними та гарними, водночас багатофункціональними (рис. 3.12).



Рисунок 3.12 – Приклад оформлення зони фронт-офісу (фото із джерел вільного доступу)

Рецепшн. До облаштування цієї зони ставляться з особливою уважністю. Клієнти і партнери отримують перше враження під час відвідування офісу саме в зоні рецепції. Ця зона офісу має бути максимально комфортною.

Оптимальним варіантом оформлення зони рецепції є розділення її на дві частини: інформаційну та зону відпочинку або очікування для відвідувачів (рис. 3.13).

1. Інформаційна частина приймальної може вміщати стійку рецепції і стенди з буклетами. У цій зоні офісу відвідувач повинен мати можливість швидко отримати всю необхідну інформацію про діяльність компанії.

2. Місце для відпочинку. У цій зоні розташовують дивани та крісла, на яких люди змогли б відпочивати під час очікування своєї черги.

Під час проєктування вхідної групи урахують такі питання:

- чи є в компанії яскраво виражена індивідуальність;
- наскільки сильно ця індивідуальність і корпоративна культура повинні бути виражені в просторових формах;
- чи звернена компанія на зовнішнє середовище або на внутрішнє;
- скільки в офісі буває відвідувачів.



Рисунок 3.13 – Приклад оформлення сучасної приймальні (фото із джерел вільного доступу)

Під час вирішення цих репрезентаційних питань урахують принципи організації робочих місць щодо забезпечення зручності для людей, які працюють у цій зоні або відвідують її.

Сучасна рецепція має своїм виглядом демонструвати приналежність до брэнда компанії (рис. 3.14).

Більшість офісів використовують у зоні рецепції корпоративні кольори під час його оформлення, зокрема розміщують на стіні на видному місці логотип компанії.



Рисунок 3.14 – Приклад оформлення сучасної приймальні (м. Київ) (фото із джерел вільного доступу)

Зона для переговорів і нарад (meeting room) – це місце, призначене для проведення ділових зустрічей або обговорення робочих питань між керівництвом і підлеглими (рис. 3.15). Здебільшого, теми, що обговорюють, мають конфіденційний характер, тому для такої зони виділяють окреме приміщення, хоча сучасний стиль допускає використання ширм і перегородок.



Рисунок 3.15 – Приклад оформлення сучасної приймальні (фото із джерел вільного доступу)

Основні атрибути зони для перемовин – довгий стіл, стільці, офісний мольберт або фліп-чат, проєктор, монітор, інтерактивні дошки, плазмові панелі, графічні стіни, аудіосистеми і засоби для відеоконференцій.

Переговорна, куди запрошують партнерів по бізнесу і потенційних клієнтів, може бути менш офіційною. Зазвичай в цій зоні приділяють увагу декору: акваріум, картини, квіти і живі рослини.

Кабінет керівника є представницькою зоною офісного простору, тому має виглядати респектабельно. Своім виглядом кабінет керівника, з одного боку, повинен підкреслювати високий статус власника кабінету, а з іншого – відображати добробут компанії та її основні принципи. Саме для цього кабінету доречний індивідуальний дизайн, використання більш дорогих матеріалів, зокрема натуральних. Приклад кабінета керівника зображено на рисунку 3.16.

Кабінет керівника-чоловіка та керівника-жінки за стильовими рішеннями можуть різнитися. Це пов'язано з тим, що жіночий смак дещо відрізняється від чоловічого.

Кабінет керівника-чоловіка повинен відображати цілеспрямовану, вольову, сильну натуру людини. У кабінетах керівників-чоловіків досить часто встановлюють масивний робочий стіл. Декор і кольорові рішення в чоловічому кабінеті мають бути стримані. У сучасних кабінетах керівників-чоловіків фахівці не рекомендують розвішувати трофеї і колекції зброї, але рекомендують розміщувати дипломи та нагороди. У кабінетах керівників-чоловіків часто використовують таку колірну палітру: сірий, коричневий і бежевий. Ці природні відтінки надають приміщенню стильності та налаштовують відвідувачів на ділову хвилю.



Рисунок 3.16 – Приклад організації кабінету керівника (фото з вільних джерел)

Кабінет жінки-керівника відрізняється витонченістю, легкістю. Він повинен бути не тільки затишним і красивим, але і гранично функціональним. Жінки, на відміну від сильної статі, вміють підбирати акценти. Наприклад, яскраві штори і (або) шкіряні меблі соковитих відтінків чудово виглядають на тлі нейтральної кольорової гами.

Бек-офіс являє собою робочий простір і зону відпочинку для співробітників офісу, – зони що приховані від відвідувачів. Основна вимога до облаштування – зручність і комфортні умови для трудової діяльності. Меблі в цю зону офісу обирають простіші, але багато сучасних керівників не економлять на організації робочого простору. Естетичне робоче місце добре стимулює професійне зростання і підвищення ефективності співробітників (рис. 3.17).



Рисунок 3.17 – Організація бек-офісу
(фото з вільних джерел)

Робоча зона займає основну частину офісу. Під час її планування насамперед виявляють освітлені і затемнені ділянки. Робочі місця повинні розміщуватися поблизу від вікон, не далі, ніж 6 метрів. У місцях, куди сонячні промені дотягуються погано, розташовують туалетні кімнати, комори, підсобки та інші технічні приміщення. Під час розподілу робочих місць необхідно стежити, щоб співробітники не сиділи спиною до дверей. Це допоможе позбутися занепокоєння і тривоги, дозволяючи людині спокійно контролювати особистий простір. Під час раціонального планування робочих місць намагаються не розміщувати людей обличчям до обличчя – постійні зіткнення поглядами заважають зосередитися і створюють відчуття стеження. Використання перегородок в офісі для зонування допомагає дотримуватися цих правил. Приклад робочої зони відображено на рисунку 3.18.

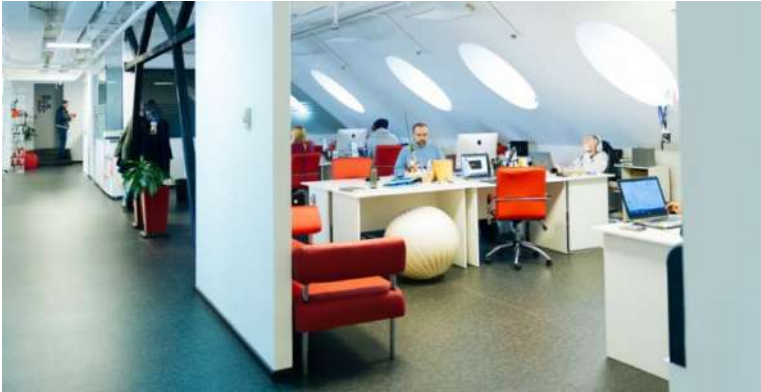


Рисунок 3.18 – Робоча зона офісу креативного агентства BBDO Ukraine (фото з вільних джерел)

Якщо виникає необхідність налагодження взаємодії між двома певними підрозділами, то менеджмент офісів ухвалює рішення про розміщення таких підрозділів поруч. Згідно зі статистикою до 60% контактів відбувається між людьми, що працюють у безпосередній близькості один від одного. Це сприяє корисному обміну досвідом.

Робочий простір формується на підставі з двох основних видів приміщень: 1) замкнуті кабінети; 2) відкриті простори.

Просторове рішення залежить від корпоративної культури компанії, від її організаційної структури та можливостей конкретної будівлі (рис. 3.19). На сьогодні фахівці рекомендують під час планування офісу не створювати назавжди обраної схеми, натомість рекомендують творчо підходити до вирішення питань, поставлених конкретною ситуацією. Цінують офіси, у яких досить легко та швидко змінити обстановку. Використання мобільних предметів меблів дозволяє легко досягти бажаної гнучкості. Адже на базі такого підходу зароджуються нові офісні простори. Саме прагнення до підвищення ефективності використання площ і вироблення

нових методів роботи сприяли появі нових робочих зон в офісі.



Рисунок 3.19 – Система дизайну Open Space, розташування робочих столів по діагоналі щодо дверей (фото з вільних джерел)

У робочому просторі для розташування офісної техніки (принтер, копіювальний апарат і факс) безпосередньо рекомендують влаштовувати спеціальні острівці, обгороджені меблевими перегородками з акустичними панелями, які поглинають звук обладнання, що працює.

Найбільш поширеними є такі типи офісних робочих просторів: кабінетний, відкритий простір, груповий і комбінований офіс. Також виокремлюють концепцію прозорого офісу.

Кабінетний тип офісного простору складається з окремих кімнат, розташованих уздовж коридору. Підходить для компаній, розділених на відділи, що складаються з невеликої кількості людей.

Кабінети можуть бути спроектовані для одного-двох людей, трьох чоловік і більше.

Кабінет для одного-двох людей. Така схема організації робочого простору була поширена до 1970-х рр.

у Західній Європі. Для неї характерним є максимальна сконцентрованість і самотність, чітка просторова організація, статичне враження, відсутність можливості працювати в команді та відсутність гнучкості.

Кабінет для трьох чоловік і більше – формує певний дух колективізму, який, зі свого боку, поширюється тільки на невелику групу людей. Одночасно можуть виникати проблеми в стосунках з іншими відділами компанії. Цей тип офісу був популярний у Європі в 70-х рр. ХХ ст., в епоху ранньої комп'ютеризації. Для нього характерним є відносна відокремленість, статичне враження, слабкий командний дух і обмежена гнучкість.

Відкритий простір складається з величезних приміщень для великої кількості людей. Простір обмежується тільки зовнішніми стінами. Робочі місця відокремлюються один від одного невисокими меблевими перегородками. Ця концепція організації робочого простору підходить для організацій, що швидко зростають і великих корпорацій. Такий робочий офісний простір характеризується високим духом колективізму, відсутністю приватності, гнучкістю системи планування і динамічним враженням. Ця концепція стала результатом дороговизни офісних площ і необхідності частих перепланувань. В офісах такого типу забезпечений високий ступінь гнучкості і прозорості. Одночасно з цим наявні такі недоліки, як погана звукова і зорова ізоляція робочих місць.

Груповий офіс – різновид відкритого простору, спільний простір, що ділиться невисокими перегородками на окремі зони. У цьому варіанті організації офісного простору інтенсивне спілкування можливо тільки в межах невеликих груп, посилюється відчуття приналежності до колективу. Простір використовують з максимальною

ефективністю і гнучкістю. Недоліком такого офісу є недостатня звукоізоляція.

Комбінований офіс (змішаний тип) – робочі місця розташовуються здебільшого біля вікна. Така концепція організації робочих місць вплинула на інтер'єрне та об'ємне рішення будівель – спричинила створення більш вузьких і складних планів забудови. Цей тип офісного простору виник у Західній Європі – Австрії, Німеччини, Голландії та Скандинавських країнах і став популярним із початку 1990-х рр. Згідно з концепцією комбінованого офісу індивідуальні та групові кімнати відокремлюються прозорими перегородками від центральних зон, призначених для загального користування. Отже, згладжується суперечність між прагненням зосередитися і потребою в спілкуванні. Такий тип офісу сприяє розвитку колективізму, забезпечує непогану гнучкість й ізоляцію робочих місць, відображає динамічність і ясність просторової організації.

Прозора концепція офісу – простір спільності, область високої енергії (рис. 3.20). У прозорому офісі можливий миттєвий зоровий контакт, інформація надходить швидше. У такому робочому просторі мережа людських комунікацій набагато міцніша, ніж в офісах із чітко розкресленим планом, де співробітники ледь бачать один одного і працюють в ізоляції.



Рисунок 3.20 – прозорий офіс девелоперської компанії SOHO в Шанхаї (фото з вільних джерел)

В офісах, організованих за допомогою скляних перегородок, які дозволяють гнучко використовувати простір, можна чітко прочитати структуру компанії. Ієрархії в такому офісі є горизонтальними, між «верхом» і «низом» відсутні бар'єри, головним є спільна праця, робота над проектами, у якій беруть участь команди зі змінним складом. На відміну від традиційного статичного офісу, де люди майже не бачать один одного, а зустрічі рідко бувають спонтанними, прозорий офіс – це місце спілкування, інтерактивний простір. Прозорість у такому офісі є невід'ємним елементом корпоративної культури, який оцінюють як ззовні, так і зсередини. Щодо зовнішнього середовища, то під час роботи із клієнтами прозорість простору демонструє відкритість, динамізм і освіченість. Співробітники такого офісу набувають відчуття більшої відповідальності.

Звертаючи увагу на те, що людина одночасно й окрема особистість, і член колективу, що має єдину мету, кожному потрібна і наближеність, і віддаленість. Такий принцип роботи в прозорому офісі може забезпечити комплексний підхід до організації робочих місць, який передбачає рівновагу між спілкуванням і концентрацією, взаємодією і самотою.

Службові приміщення. До таких приміщень можуть належати: архів, бібліотека для співробітників, їдальня для співробітників, серверна. Незважаючи на комп'ютеризацію офісної роботи, багато компаній зберігають значну кількість паперової документації в архівах. Також у дослідницьких центрах для співробітників існують бібліотеки. У деяких організаціях облаштовані невеличкі їдальні, що розраховані лише на співробітників офісу. Серверною кімнатою вважають спеціально виокремлене технологічне приміщення, що містить технічне та телекомунікаційне обладнання.

Технічна зона. Призначена для обладнання туалету, раковин, іншого сантехнічного обладнання. У цій зоні може розміщуватися комора із вбиральним інвентарем. Технічну зону розташовують в окремих приміщеннях (рис. 3.21).



Рисунок 3.21 – Технічна зона офісного простору
(фото з вільних джерел)

Зона відпочинку для співробітників. Робота без перерв згубно може позначитися на самопочутті будь-якого співробітника. Наявність рекреаційного куточка допомагає членам команди розслабитися, трохи відпочити, попиту чай у спокійній обстановці (рис. 3.22). Зона відпочинку може бути організована не тільки за допомогою окремої кімнати, але й за допомогою перегородок. Зона відпочинку може бути створена поруч із робочим простором. У зоні відпочинку можуть бути розміщені модульні напівм'які дивани із кріслами і журнальними столиками, місця для кава-брейків. У багатьох великих компаніях зони відпочинку обладнують відео- та аудіоапаратурою, ігровими консолями.

Простір для відпочинку облаштовують такими найрозповсюдженішими способами:

1) лаунж-зона – затишне місце із м'якими, зручними меблями. Термін «лаунж» походить із напрямку музики,

яка має ненав'язливий характер і залишає відчуття комфорту і безпеки.



Рисунок 3.22 – Зона відпочинку для співробітників офісу (фото з вільних джерел)

2) інтелектуальна зона – це зона відпочинку може містити ігри на логіку, головоломки, бібліотеку з цікавими книгами для співробітників; 3) ігрова кімната в офісі – простір розваг наповнений улюбленими іграми співробітників (наприклад, міні-футбол, настільний теніс, PlayStation), облаштований плазмовим екраном; 4) анти-стресові кімнати – кімнати відпочинку, облаштовані передовими технологіями. У цих кімнатах може бути таке обладнання: масажні крісла, масажери для ніг, фізіотерапевтичні крісла, кліматичні системи, очищувачі, зволожувач та іонізатори повітря, візуальні та аудіо-системи, відео- й акустичні системи, зручні меблі; 5) місце для сну. Наприклад, у Японії є досить популярними капсули для сну в офісах (рис. 3.23). Також їх виробляють і використовують у таких країнах, як Корея, Китай, США, Франція, Німеччина.

Капсули для сну були встановлені в офісах таких компаній як Google, Procter & Gamble та Virgin Atlantic, а також у міжнародних аеропортах Лондону та Ванкуверу.

Капсули для своїх співробітників установлюють приватні компанії, а також університети та фондові біржі.



Рисунок 3.23 – Капсули для відпочинку в офісах
(фото з вільних джерел)

Рівень продуктивності працівників від відпочинку в капсулах необхідно досліджувати в кожному окремому випадку. Адже деякі дослідження стверджують, що короткий денний відпочинок стимулює роботу мозку та підвищує працездатність. Водночас інші дослідження вказують на протилежні результати. Так, стартап-компанія AskforTask.com провела експеримент з впровадженням щоденного 15-хвилинного сну для програмістів. Дослідження довели, що в наслідок цього, їхня продуктивність знизилася з 55 % реалізованих завдань за тиждень до 30%. Також останніми роками уряд Іспанії дійшов висновку, що стандартний робочий день, як в інших країнах Європи, більше сприяє розвитку економіки країни, тому що після тригодинної сієсти продуктивність знижується.

Зоні відпочинку в офісі приділяють значну увагу такі відомі компанії, як Google, Facebook, Zappos, офіс популярної онлайн-платформи SoundCloud (Берлін), Індонезійське агентство Ogilvy & Mather, офіс компанії

Quicken Loans, Японське рекламне агентство TBWA Nakuhodo, офіс Ticketmaster та ін.

Крім традиційних методів розділення простору на окремі функціональні зони, зонування офісного простору може здійснюватися також за допомогою світла, колірної палітри, декоративних елементів, зокрема живих рослин.

Світло як інструмент дизайну інтер'єру офісу використовують для того, щоб сконцентрувати увагу на певних зонах (рис. 3.24). За допомогою світла розставляють акценти на деталях офісу, які бажано, щоб відвідувачі помічали.

У тіні залишають зони, що не потребують уваги відвідувачів і партнерів. Навпаки, торшер може розміщуватися саме в зоні відпочинку, адже створює неформальну і затишну атмосферу.



Рисунок 3.24 – Зонування офісного простору
(фото з вільних джерел)

Зонування може також здійснюватися за допомогою пересувних перегородок, сходів і рослин.

Зонування рослинами має низку переваг. Наукові дослідження довели, що рослини допомагають збільшити концентрацію уваги і знімають стрес. З метою розділення робочих місць та створення креативного особистого простору для співробітників за допомогою рослин

використовують легкі перегородки з ампельними рослинами або рослини у скриньках. Також з цією метою доречними є перегородки із плющем Хедера, Циссус, Есхінантус або Хлорофітум.

У сучасних офісах також популярними є фітостіни, які є ергономічними, економлять простір, а також є естетичними в дизайні інтер'єру будь-якого приміщення (рис. 3.25).



Рисунок 3.25 – Фітостіна в інноваційному парку UNIT.City, м. Києві (фото з вільних джерел)

Цікавим рішенням щодо розмежування робочих місць співробітників є використання сконструйованих модульних перегородок з стабілізованого моху. Сьогоднішні офіси часто використовують такі конструкції, як на рисунку 3.26. Стабілізований мох використовують також для декорування офісного простору. За його допомогою розміщують карти та надписи на стінах.

Важливо враховувати той чинник, що в офісному приміщенні недолік рослин і їх надлишок однаково небажані. Рослини не повинні перетворювати офіс на оранжерею. Їхня наявність є необхідною для створення комфортної роботи. Оптимальну кількість рослин

визначають за таким принципом: на кожні 10 м² простору є достатньою як мінімум одна і як максимум – три рослини.



Рисунок 3.26 – Відокремлення робочих місць модульними перегородками із стабілізованим мохом (фото з вільних джерел)

Розсувні, модульні та функціональні перегородки також є популярними під час проектування офісного простору. Такими способами розділяють робочий простір співробітників, що розміщений у так званому відкритому офісі. Також таким методом виокремлюють зону для проведення переговорів, проектної діяльності та вирішення інших питань (рис. 3.27).

Оформлення офісного приміщення є показником презентабельності й успішного бізнесу, тому досить важливо уникати помилок під час проектування та дизайну офісу.

До основних помилок під час вибору дизайну відносять:

- відсутність урахування виду діяльності компанії. Наприклад, інтер'єр із м'якими пуфами або нереальними абстракціями фотошпалер на стінах у юридичній фірмі потенційний клієнт може сприйняти як несумлінне ставлення до роботи. Для ІТ-компанії,

навпаки, занадто консервативний дизайн буде дисонувати з новітніми технологіями і прогресом;



Рисунок 3.27 – Приклад зонування офісного простору за допомогою розсувних перегородок (фото з вільних джерел)

- монохромність, захарашченість, лаконічність;
 - невміле використання декору.
- Для того, щоб уникнути помилок в організації офісного простору, необхідно:
- орієнтуватися на напрямок діяльності компанії;
 - залучати спеціалістів у галузі дизайну;
 - забезпечувати максимально функціональним простором («гнучкий» офіс);
 - використовувати пересувні стінки, акустичні панелі, інтерактивні конструкції;
 - підтримувати позитивний корпоративний дух, що формує стиль офісу.

Кожна організація має власні цілі діяльності і спрямована на отримання прибутку або досягнення соціального ефекту. Не кожна організація має можливість відобразити вид своєї діяльності в дизайні, але більшість намагаються це зробити. Наприклад, великі компанії, що прагнуть підкреслити свій високий професійний рівень, стабільність і відмінну якість робіт (послуг), обирають класичні дизайни або ампір. Це найбільш популярні стилі в

презентабельних банках, а також у юридичних компаніях, в агентствах із продажу елітної нерухомості та ін. Антикорупційні компанії обирають прозорі офіси. Під час побудови прозорих офісів користуються популярністю панорамне скління в приміщеннях, абсолютно прозорі мобільні перегородки, скляні меблі та ін. Такі полегшені інтер'єри допомагають розширити простір і підкреслити чесність і формальність стосунків між працівниками та клієнтами, партнерами, конкурентами. Стиль «модерн» обирають офіси, діяльність яких пов'язана з творчістю, туризмом та ін. Адаже стиль «модерн» характеризується використанням незвичайних форм у дизайні, контрастності в колірних гамах і фактурах. Для офісів, діяльність яких пов'язана із такими видами діяльності як аутсорсинг, ІТ-технології підходить стиль «хай-тек». Творчим мешканцям офісів комфортно буде в офісах, оформлених у стилі «лофт», «фьюжн». Краще сконцентруватися над інженерним проєктом допоможе офіс у мінімалістичному стилі. Також цей стиль обирають ІТ-компанії, логістичні організації, різні агентства. Зі свого боку офіси, оформлені в екостилі забезпечують спокій співробітникам, знижують втомлюваність і підвищують продуктивність праці.

3.2 Концептуальні основи офісної організації в країнах світу

Існує безліч різних способів організації офісної діяльності. Усі вони різняться залежно від функцій, системи управління та культури конкретних компаній. Організація офісної діяльності передбачає урахування й кількості людей, що буде працювати в одній кімнаті. В одному разі, у кожного окремого працівника буде своя кімната; в іншому разі великий офіс відкритого плану може складатися з однієї головної кімнати, де в одному

приміщенні працюють десятки або сотні людей. Офіси відкритого плану об'єднують кількох працівників в одному просторі і можуть покращити короточасну продуктивність, тобто в межах одного програмного проєкту. Водночас втрата конфіденційності та безпеки може збільшити частоту крадіжок і втрату секретів компанії. Своєрідний компроміс між відкритим планом та окремими кімнатами забезпечують настільні перегородки.

Кожна країна та культура сформувала власне бачення «ідеального офісу».

Виокремлюють такі типи організації офісних просторів, які отримали свою концепцію і розповсюдження залежно від країни, у якій вони зародилися.

Американський офіс – це концепція організації офісу, що передбачає використання системи Open-Space. Зародився в США в середині XX століття. У цій системі якщо і використовують перегородки, то досить прості: мобільні перегородки, що трансформуються, меблеві, настільні. Дизайн інтер'єру американського офісу характеризується мінімалізмом у меблюванні, лаконічністю декорування, за винятком корпоративної символіки та атрибутів. Кабінет керівника відокремлений зонуванням або скляною перегородкою, але має стандартне меблеве наповнення та дизайн, подібний до того, що наявний в усьому офісі. На сьогодні такий підхід до офісної організації можна зустріти в офісах мобільних операторів, банках, колл-центрах, великих міжнародних компаніях.

Європейський офіс – це концепція організації офісу, заснована на принципах американського, але її вважають більш функціональною та практичною. Саме тому, дещо підхід до організації офісу можна використовувати практично для будь-якого роду

діяльності та будь-якої галузі. Крім відкритого простору, існують закриті приміщення різного призначення (бухгалтерія, кімнати для переговорів, кімнати для відпочинку, кухні, рецепції). Європейський підхід передбачає оформлення дизайну офісу в сучасному стилі («Хай-тек», «Мінімалізм» або «Футуризм»), який відрізняється своєю функціональністю.

Простір намагаються зробити максимально доброзичливим для співробітників, тому приміщення активно озеленюють, удосконалюють мотиваційними написами на стінах, приємними дрібницями.

Японський офіс – це концепція організації офісу, під час планування якого керуються трудовою ієрархією. Розташування робочих місць схоже на розташування школярів у класі: головне місце відведене директору компанії або начальнику підрозділу, а підлеглих розміщено обличчям до нього в порядку убуття важливості посади. Керівник має можливість постійно візуально контролювати кожного із співробітників. Меблі досить прості, площа столів оптимальна для виконання повсякденних завдань, перегородки в офісі не використовують.

Японська форма відкритого офісу дозволяє використовувати організаційну структуру, відому як горизонтальна структура. Японське розташування офісу покращує продуктивність роботи, гармонію в офісі та визначає відповідальність кожного працівника за роботу, яку він виконує.

Для того, щоб змусити членів групи ефективно працювати, у плані поверху відкритого офісу використовують столи в стилі островів.

Структура японських офісів дозволяє їм бути ефективнішими у веденні бізнесу. Ефективність їхньої

роботи помітили такі компанії, як General Motors, Ford, Motorola та Chrysler Company.

Офіс Німеччини є ієрархічним, робочі ролі чітко розділені, правила та процедури є обов'язковими, а ухвалення рішень, зазвичай, відбувається зверху. На рівні засідань може існувати підхід, заснований на комітетах щодо визначення стратегії, але після узгодження рішення зазвичай відфільтровує керівництво. Канали зв'язку добре впорядковані і надають гарантію, що кожен член команди знає, що від нього очікують.

У Німеччині, незважаючи на порівняно короткі години роботи, офіс-менеджери працюють та ефективні. Вони, зазвичай, дуже добре знають галузь, у якій працюють, хоча велика частина їхньої роботи полягає в переданні спеціалізованих видів робіт відповідальній особі. Персонал і керівництво зазвичай не знайомі. Офісні працівники є прямими комунікаторами і мають тенденцію висловлювати думки або критикувати ідеї відкрито. У культурі цінують ефективність і планування, поважають час людини. Пунктуальність є обов'язковою умовою роботи в офісі. Саме тому всі зустрічі та конференц-дзвінки планують в офісі заздалегідь, а будь-які зміни в розкладі чітко повідомляють усім задіяним працівникам у проєкті чи видах робіт. В офісі уникають особистих питань.

У США середовище офісу є професійним. Культура роботи в офісі та дрес-код у США відрізняються. У деяких офісах люди вважають за краще одягатися в повсякденний одяг (якщо політика компанії не передбачає інше), графіки роботи гнучкі, а загалом робоча атмосфера неформальна.

Офісне середовище в США переважно є неформальним, відсутня явна ієрархія між керівниками та їх підлеглими. Американська культура праці передбачає багато зустрічей. Ці зустрічі не потребують вирішення

важливих рішень, вони більше схожі на обговорення і зосереджені на аналізі, плануванні та перегляді проєкту. Під час зустрічей діляться думками та ідеями, висловлюють заперечення. Вода, газовані напої, чай, кава та торгові автомати доступні у всіх офісах. Щодо робочих годин, робочий час є гнучким для ІТ-компаній. Звичайний час роботи в офісах триває з 9:00 до 17:00. Цінується безпосередньо результат роботи. Американці дуже цінують час. Вони вірять у принципи управління часом, приходять в офіс рано і вчасно йдуть. Їх рідко можна зустріти на роботі в пізні години або у вихідні дні. Вони планують свої вихідні заздалегідь і цінують свою приватність. У Сполучених Штатах люди отримують високі результати в індивідуалізмі, тоді як країни Тихоокеанського регіону, такі як Китай та Японія, мають тенденцію до колективізму. Цей процес мислення впливає на організацію офісної діяльності та ухвалення рішень.

Офісна робота в Ізраїлі дещо відрізняється і має такі особливості: робочий тиждень в Ізраїлі триває з неділі до четверга. Такий графік створений для того, щоб громадяни могли вільно спостерігати шабат. Стандартний ізраїльський робочий тиждень становить 43 години. Професіонали ізраїльських великих компаній у деяких галузях, наприклад, таких як технології, прийняли західний графік, щоб підтримувати зв'язок зі своїми міжнародними колегами, але це, зазвичай, є винятком, а не правилом.

У Франції працівники мають 35-годинний робочий тижнем і мінімум п'ятьма тижнями відпусток. У країні офісні працівники захищені законом про право на від'єднання від електромережі, який передбачає, що більшість французьких спеціалістів не несуть відповідальності за відповіді на електронні листи, які надходять після робочого часу. Цей захід був вжитий для захисту

працівників від перевтоми, інструмент для забезпечення здорового балансу між робочим та особистим життям. Адже вигоряння працівників є справжнім медичним станом і все більшою стурбованістю багатьох компаній у країні.

Подібно до Франції, уряд Південної Кореї також стурбований тим, що громадяни працюють занадто багато годин. Південнокорейці щотижня працюють більше годин, ніж працівники більшості інших країн (рис. 3.28). На підставі конкурентного характеру країни та вимог деяких найбільших компаній офісні працівники можуть отримувати премію за відданість. У 2018 році урядом країни було ухвалено новий закон для офісних працівників, який зменшує робочий тиждень із 68 годин до 40 годин з оплатою надурочних 12 годин. Однак цей закон застосовують лише до компаній, що мають понад 300 працівників.

В Ісландії офісні працівники отримують високу підтримку, коли стають батьками. Задля підтримання рівності в країні встановлені стандарти щодо батьківських відпусток. Коли в ісландській сім'ї народжується дитина, кожен з батьків отримує три місяці батьківської відпустки. Потім подружжя отримує додаткові три місяці відпустки для спільного використання. Кожен із батьків заробляє 80 % своєї зарплати під час відпустки. Стандарти передбачають, що обидва батьки мають рівні шанси навчитися навичкам догляду за дітьми та встановити зв'язок із дитиною.

Однією з найбільш швидких економік у світі є зростання економіки Сингапуру. Сингапур має свою особливу культуру. В офісах високо цінують працьовитість та амбіції, увагу до деталей. Вони вважають за краще слідувати протоколам і винагороджувати заслуги, а не витрачати час на формування соціальних відносин із

колегами. Особливо високо цінують пунктуальність, мода і клас є ключовими, перевагу надають більш стриманому тону в ділових відносинах.

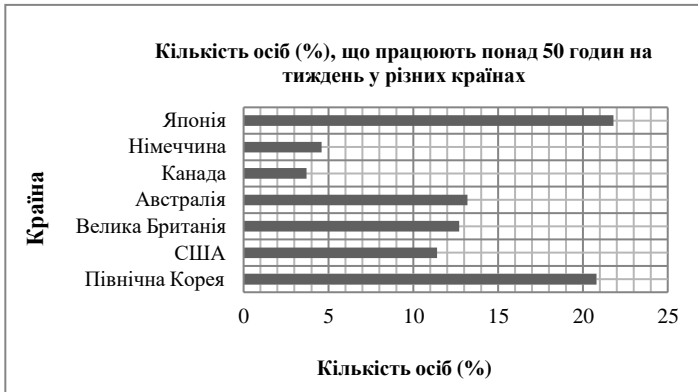


Рисунок 3.28 – Кількість осіб, що працюють понад 50 годин на тиждень у різних країнах (розроблено авторами на основі інформаційно-статистичних даних)

Культура офісу в Бразилії може різнитися залежно від регіону. Працівники офісів можуть трохи запізнитися на збори. Час роботи зазвичай становить із 8:30 до 17:00 із годинною обідньою перервою. Зовнішній вигляд та вбрання офісних робітників є важливими чинниками, оскільки кращий одяг зазвичай означає вищий статус. Робочі місця є ієрархічними. Бразильці, зазвичай, досить імпульсивні, тому чоловіки часто б'ють по спині один одного, також можуть перебивати когось під час розмови.

В офісах Індії практично є відсутнім чітко встановлений робочий час. Люди приходять пізно, проводять години в офісі, роблять великі перерви й іноді залишаються працювати після півночі. Баланс між роботою та особистим життям є порушеним. Якщо між колегами сформувався відчуття довіри, то відносини між

ними можуть перерости у дружбу. Структура влади є ієрархічною.

3.3 Особливості організації індивідуальних робочих місць в офісі

З роками особливості організації робочих місць суттєво змінилася. Ці зміни обумовлюються науково-технічним прогресом і розвитком комунікаційних технологій.

Так, наприклад, у 1950-х рр. у Європі друкарські машинки були рідкістю, і ними в офісі користувалися по черзі. Для цього був призначений окремий столик.

З 1965 року друкарські машинки стають більш доступними для офісів. У зв'язку з цим розпочався процес створення робочих місць, що складаються з декількох зон.

З поширенням друкарських машинок офісний робочий стіл доповнили столиком меншої висоти, призначеним для роботи на новому обладнанні. У зв'язку із зростанням значення зустрічей і дискусій робочий стіл у подальшому розширюється завдяки додаванню певних сегментів, призначених для спілкування.

У кінці 70-х рр. ХХ ст. в офісах з'явилися комп'ютерні термінали, що також змінило організацію робочого місця. Так, були встановлені робочі стіли на одній висоті з комп'ютерними. Водночас виникла необхідність прокладати в меблях електричні дроти. У меблевій індустрії починають надавати особливе значення питанням ергономіки, які містять у собі проєктування робочих місць, планування офісу, освітлення, ергономічні крісла тощо.

З 1990-х років персональні комп'ютери посідають на робочих місцях домінуюче місце.

У сучасних умовах завдяки досягненням ІТ технологій стали доступними нові можливості. Широке

використання портативних комп'ютерів, плоских екранів, мобільних телефонів, бездротових засобів зв'язку суттєво змінює як окремі робочі місця, так і офіси загалом. Різноманітність сучасних форм організації роботи вимагає адаптаційних меблевих рішень, заснованих на модульному принципі. Неформальні переговори, колективна робота, почергове використання робочих місць – усе це потребує нових типів меблів.

Під індивідуальним офісним робочим місцем йдеться про робоче місце, просторову зону, що є розташованими на території офісу та обладнаними необхідними матеріальними та технічними засобами для ефективного виконання трудової діяльності конкретним працівником, що закріплений за цим робочим місцем на постійній основі.

Для того, щоб добре організувати індивідуальне офісне робоче місце, необхідно:

- проаналізувати типовий день співробітників різних відділів, розділивши його на кілька етапів: прихід в офіс, взаємодія з колегами, зустрічі та переговори, перерви тощо;
- урахувати специфіку діяльності кожного співробітника офісу;
- проаналізувати, які відділи в офісі тісно пов'язані один з одним;
- ретельно зпланувати не тільки робочі місця, а й інші важливі зони – лаунж, рецепцію, переговорні, кухню, та ін;
- використовувати сучасні меблеві рішення, що відповідають ергономічним вимогам і стандартам безпеки.

Індивідуальне робоче місце формується на основі виокремлення певного окремого кабінету, який має такі особливості, як розмір приміщення, форма приміщення,

наявність вікон, розташування кабінету щодо інших різних зон (технічної зони, кабінету керівника та інших офісних зон). Так різні за посадою та специфікою діяльності офісні працівники можуть відповідно мати різні кабінети.

Також індивідуальне робоче місце може бути сформованим на основі виокремлення певної території в загальній частині офісу системи Open-space. Таке індивідуальне робоче місце також може відрізнятися від подібного місцем розташування (може розташовуватися біля вікна, біля стіни, по центру, біля проходної зони та ін.).

Для того, щоб працівники офісу почували себе комфортно на індивідуальних робочих місцях, фахівці рекомендують дотримуватися таких принципів під час організації робочих місць:

- позаду стільця офісного працівника не повинно бути жодних проходів, правильним буде залишати прохід посередині приміщення для можливості зручного пересування;
- конструкція столу повинна закривати ноги, тобто захищати працівника від негативної енергії;
- робочий стіл повинен бути розміщений так, щоб він не розміщувався безпосередньо напроти входу в кімнату, інакше працівник офісу не буде відчувати себе в безпеці. Оптимальний варіант по діагоналі до дверей;
- усі проходи, які офісний працівник бачить зі свого робочого місця, повинні бути добре освітленими;
- пряме світло повинно бути спрямовано на неробочу руку працівника офісу;
- матеріали, якими користується офісний працівник, здебільшого повинні бути розміщені в межах досяжності зі стільця, що обертається;
- правильне планування розстановки інтер'єру меблів в офісі має передбачати габарити простору, щоб нічого

- не заважало проходув співробітників і доступу до стелажів;
- шафи, вішалки для одягу розташовують біля дверей, а стелажі для документів – уздовж стіни під рукою службовців;
 - позитивний вплив на співробітників офісу мають мотиваційні надписи та слогани на стінах;
 - фахівці з фен-шую рекомендують за кріслом на стіні розміщувати картини із зображенням гір і не рекомендують розміщувати картини із зображенням річки;
 - робочий стіл доцільно розміщувати так, щоб перед офісним працівником був відкритий простір або двері. Якщо стіл впирається в стіну, то людині нікуди зростати кар’єрно, згідно з принципами фен-шую, працівник – у глухому куті. Іноді планування не дає можливості поставити стіл, так, щоб людина мала відкритий простір, у такому разі фахівці рекомендують повісити на стіну сертифікати та інші досягнення, тобто змістити зону слави вгору. Так людина буде мотивувати себе на нові професійні звершення;
 - телефон має бути розташований із боку доміантного вуха, тобто того, до якого офісний працівник притискає телефонну слухавку, а не з боку доміантної руки;
 - якщо робоче місце керівника розміщене в одному приміщенні із співробітниками, його місце потрібно встановити якомога далі від дверей;
 - крісло відвідувача розташовують збоку робочого столу офісного працівника.

Деякі офісні працівники під час організації робочого місця намагаються дотримуватися принципів фен-шую. Розподіл на відповідні зони робочого столу за принципами фен-шую відбувається так (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Розподіл робочого столу на зони за принципами фен-шую

Багатство	Слава	Відносини
Сім'я	Здоров'я	Діти
Знання	Карє'ра	Контакти

Приклад розміщення предметів на робочому столі за принципами фен-шую наведено на рисунку 3.29.



Рисунок 3.29 – Розподіл робочого столу на зони за принципами фен-шую (розроблено авторами на базі використання літературних джерел)

Наукою та практикою вже доведено, що рекомендації фен-шую в дійсності спрямовані на благо людей.

У сучасному динамічному офісі меблі пристосовуються до робочих процесів.

Для створення здорового офісного середовища використовують такі елементи, як:

- регульовані по висоті столи, які забезпечують зміну положення під час роботи;
- перегородки з навісним обладнанням;
- рухливі і стаціонарні елементи меблів, що забезпечують багатофункціональність.

Усі елементи меблів та офісної техніки повинні відповідати сучасним стандартам, ергономічним вимогами до організації трудових процесів і робочих місць, а також забезпечувати безпечні умови роботи офісних працівників.

Виробництво меблів, навіть креативних, повинно ураховувати фізіологію людей, які відрізняються і за зростом, і статурою. Існують норми, які диктують вимоги до положення тіла під час роботи. Сукупність цих норм міститься в розділі такої науки, як антропометрія.

Серед норм проектування робочого столу відзначають такі:

- крісло має бути такою висоти, щоб зігнуті в колінах ноги утворювали кут 90 градусів із площиною підлоги;
- спинка повинна мати ухил від 3 до 5 градусів. Такий кут найбільш точно копіює природний вигин спини. Фахівці з організації робочого місця рекомендують використовувати невеликий валик або опуклість в зоні спини, щоб підтримувати її положення рівним під час роботи;
- висота столу повинна бути такою, щоб, поклавши на його поверхню передпліччя, вони були паралельні підлозі.

Загалом низку таких вимог до організації трудових процесів, як економічні, психофізіологічні, психологічні, антропометричні, біомеханічні, гігієнічні, естетичні і соціальні висуває ергономіка (рис. 3.30).

Ергономіка – наука, яка вивчає проблеми в системі СЛМ (середовище – людина – машина) з метою оптимізування трудової діяльності, підвищення продуктивності праці та створення комфортних та безпечних умов праці, збереження здоров'я та працездатності працівників.

Під час організації робочого місця офісного працівника ураховують специфіку роботи співробітника.

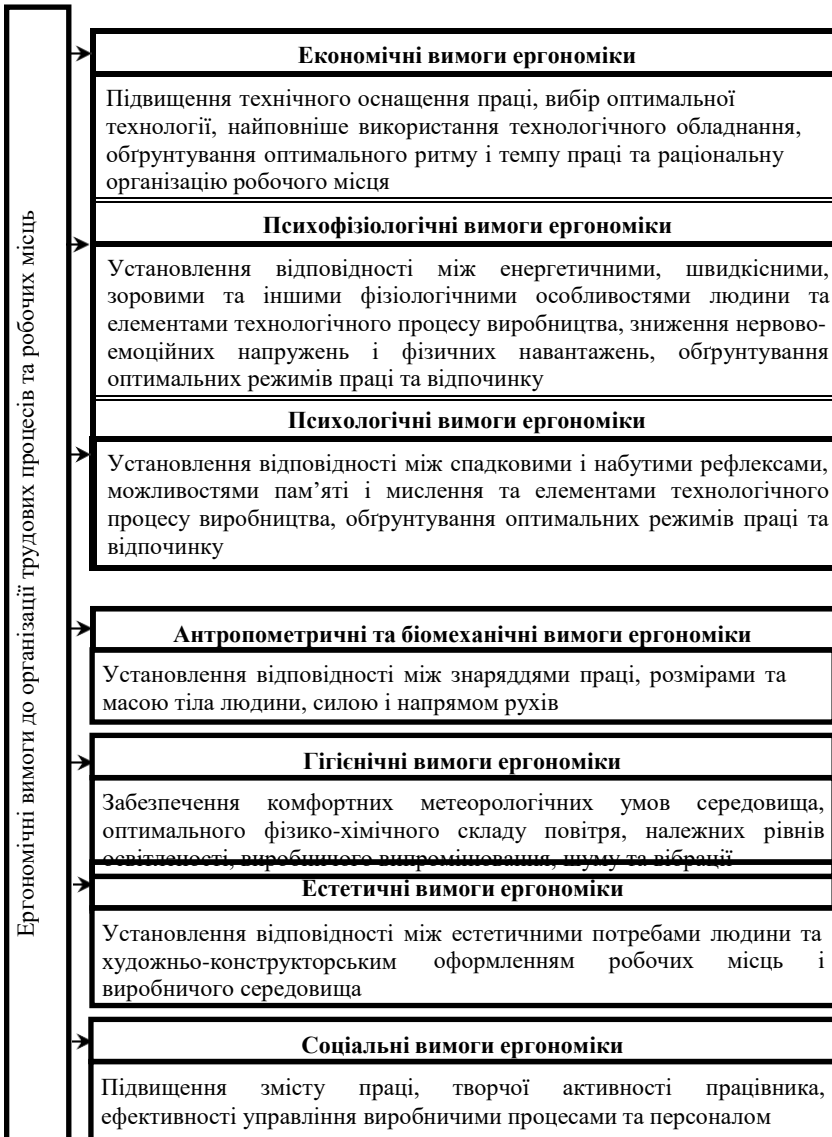


Рисунок 3.30 – Ергономічні вимоги до організації трудових процесів і робочих місць

Наприклад, організація робочих місць офісних працівників call-центру передбачає використання спеціальних перегородок, які допомагають відокремити простір кожного працівника. Перегородки можуть бути виконані з непрозорого оргскла, дерева або ДСП. Розмір стільниці працівника call-центру повинен вмещати ноутбук або стаціонарний комп'ютер і телефон.

Якщо офісна робота пов'язана з обробленням великої кількості документації, то довжина стільниці повинна становити не менше ніж 120 см. Цього достатньо для розміщення комп'ютера або ноутбука, набору канцелярського приладдя та підставок для зберігання папок. Багато моделей вже оснащені модульною системою полиць і невеликих ніш, що робить їх дуже місткими, але одночасно компактними. Кутові конструкції дають змогу розмістити і невеликий факс або принтер.

Якщо офіс являє собою бухгалтерію, то доречним буде обладнати місця для зберігання великої кількості звітів, які зберігаються по кілька років. Для цього використовують стелажі.

Якщо в бухгалтерію приходять співробітники або клієнти, площа робочого місця повинна бути не менше 10 м² на людину з урахуванням можливих розширень. У такому офісі робочої поверхні столу має бути достатньо для того, щоб зберігати на ній «відкриті» документи, поставити монітор, розташувати клавіатуру й інші необхідні предмети. Оптимальний розмір стільниці – 1 600 мм × 800 мм або 1 800 мм × 800 мм. Бухгалтер в офісі проводить близько 90 % часу, тому робоче місце має бути максимально зручним.

Для IT-спеціалістів важливо щоб робоче місце в офісі було не тільки зручне, але й технологічне. Площа робочого місця повинна бути не менше ніж 6 м². Досить часто IT-фахівці користуються двома-трьома моніторами, у цьому

разі оптимальний розмір стільниці – 1800 мм × 800 мм. Офісний стіл ІТ-фахівця повинен мати можливість регулювання по висоті для роботи сидячи і стоячи, з вбудованими силовими модулями для під'єднання техніки, спеціальним люком і кабель-каналом для організації проводів.

Зовсім іншу специфіку роботи мають менеджери із продажу або сейлз-менеджери (рис. 3.31).



Рисунок 3.31 – Типові офісні робочі місця фахівців різної специфіки праці

Менеджери з продажу здебільшого більшу частину робочого дня проводять поза офісом, зустрічаючись із клієнтами, постачальниками, перевіряючи торгові точки. Тому їм переважно не виділяють фіксовані робочі місця. Водночас облаштовують зручні місця для зустрічей і тимчасової роботи. Комфортна площа стільниці – приблизно 1 200 мм × 800 мм. Менеджерам із продажу, які приїжджають в офіс час від часу, важливо мати індивідуальні шафи для зберігання особистих речей.

Із свого боку фахівці з організації офісної діяльності стверджують, що незакріплені робочі місця – це неефективний метод організації офісного простору. Вчені виявили, що, працюючи на одному місці, людина здатна утримувати більше інформації в голові. Працюючи над

певним проєктом, людині важливо робити це в одному місці, оскільки під час фокусування його пам'ять охоплює все до дрібних деталей: кнопки на стінах, подряпина на підлокітнику його крісла та інше. Отже, оптимальним рішенням для організації робочого місця для менеджера із продажу буде також виділення окремого, закріпленого робочого місця, яке надає можливість працювати як усамітнено, так і з клієнтами, приклад такої організації наведено на рисунку 3.32.



Рисунок 3.32 – Організація робочого місця в Open - Space системі з виокремленими індивідуальними робочими місцями та зоною для проведення переговорів (фото з вільних джерел)

У фронт-офісах досить часто під час організації робочого місця використовують приставні конструкції, необхідні для надання консультацій клієнтам і відвідувачам.

Під час облаштування робочого місця необхідно урахувати технічні вимоги.

Технічні вимоги – урахування нормативів робочої площі для різних категорій службовців, проектування

простору для безпосередньо робочого місця, для устаткування, а також проходів. Площу робочого місця працівника офісу визначають за формулою

$$P_{ЗАГ} = P_{п} + P_{о} + P_{пр}, \quad (3.1)$$

де $P_{ЗАГ}$ – вся площа робочого місця;

$P_{п}$ – площа, необхідна для роботи і пересування співробітника;

$P_{о}$ – площа, що займає оснащення;

$P_{пр}$ – площа проходів.

Комплекс заходів щодо інформаційного забезпечення робочого місця в офісі визначається **інформаційними вимогами**. Робочі місця офіс-менеджерів повинні бути оснащені засобами адміністративного зв'язку, засобами складання, копіювання, збереження і пошуку текстових та інших документів, виконання креслярських робіт, засобами обчислювальної техніки, іншими технічними засобами і пристроями. Робоче місце офіс-менеджера повинно бути укомплектовано також необхідними засобами настільної оргтехніки і канцелярським приладдям.

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

Офісне устаткування можна класифікувати за такими основними групами: 1) комп'ютери та електронні засоби комунікації; 2) друковане та копіювальне устаткування; 3) засоби оброблення документів; 4) демонстраційна відеотехніка; 5) системи зв'язку; 6) системи безпеки.

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

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

Прикладні програмні засоби забезпечення управлінської діяльності класифікують у такий спосіб: системи підготовки текстових документів; системи оброблення фінансово-економічної інформації; системи управління базами даних; особисті інформаційні системи; системи підготовки презентацій; системи управління проектами; експертні системи і системи підтримки ухвалення рішень; системи інтелектуального проектування і вдосконалення систем управління та інші системи.

Висновки до розділу 3

У сучасних умовах організація офісної діяльності являє собою досить складний і серйозний процес. Високий рівень конкурентного середовища стимулює організації та установи формувати обґрунтовані концепції власного існування, самопозиціонуватися на ринку з метою перспективного існування.

Власники бізнесу в умовах сьогодення мають можливість заздалегідь передбачити, як буде виглядати майбутній офіс за допомогою дизайн-проектів, створених фахівцями. Зі свого боку основним завданням проєктного дизайнера є урахування вимог замовника щодо площі приміщень, форм будівлі та дотриманням стандартів і норм, яким повинні відповідати як робочі місця, так і приміщення. Завдяки сучасному програмному забезпеченню проєктний дизайнер має можливість досить точно зобразити модель майбутнього офісу. Водночас особливу увагу приділяють кожній зоні офісного простору.

Під час зонування офісного простору ураховують як специфіку діяльності бізнесу загалом, так і кожного окремого спеціаліста. Це дозволяє визначити потребу в площі бек - і фронт-офісів, спроектувати кожне окреме офісне робоче місце, а також визначити потребу в інших типах приміщень, таких як зона відпочинку, приймальня, кімнати для переговорів, навчальні аудиторії, архіви тощо.

Особливості організації кожного робочого місця, режим роботи спеціалістів, корпоративна культура – усе це обумовлено згідно з концепцією того чи іншого офісу. Зі свого боку у країнах світу підходи до організації робочих місць різняться.

Питання для самоперевірки з теми



1. За допомогою яких засобів, методів та принципів відбувається зонування офісного простору?
2. Які зони офісного простору належать до фронт-офісу. У чому їхнє призначення та особливості оформлення. Специфіка якої офісної діяльності найкраще реалізується саме у фронт-офісі?
3. Охарактеризуйте зони бек-офісу. У чому полягає їхнє призначення?
4. З урахуванням яких основних форм, методів і принципів роботи відбувається зонування в офісі?
5. У чому полягає сутність проектування офісного простору. Зазначте основні інструменти та правила проектування офісного простору.
6. У чому полягають концептуальні особливості офісного менеджменту?

7. Зазначте, які можуть бути допущені помилки під час вибору дизайну?
8. Що таке офісне індивідуальне робоче місце? У чому полягають особливості його організації?
9. Охарактеризуйте принципи, яких рекомендують дотримуватися фахівці офісного менеджменту під час організації робочих місць.
10. Чи позначається на організації робочого місця офіс-менеджера специфіка його діяльності?
11. Охарактеризуйте, у чому полягають особливості організації офісної роботи в різних країнах світу.
12. Що таке ергономіка? Які ергономічні вимоги до організації трудових процесів і робочих місць вам відомі?

Тестові завдання

1. Визначте, який тип приміщення / зону офісу зазначено: займає основну частину офісу. Може належати як до фронт-офісу, так і до бек офісу залежно від виду діяльності організації:

- | | |
|-------------------------------------|-------------------|
| а) кабінет керівника; | д) технічна зона; |
| б) приймальня; | е) робоча зона; |
| в) зона відпочинку; | |
| г) зона для проведення переговорів; | |

2. Згідно з технічними вимогами площу робочого місця працівника офісу ($P_{заг}$) визначають за формулою:

- а) $P_{заг} = P_{п} + P_{о} + P_{пр}$;
- б) $P_{заг} = P_{п} + P_{о} \cdot P_{пр}$;
- в) $P_{заг} = P_{п} + P_{о} - P_{пр}$;
- г) $P_{заг} = P_{п} + P_{о}$.

2. Розподіліть типи приміщень залежно від їхньої комунікаційної концепції (концентрація (бек-офіс) і спілкування (фронт-офіс))

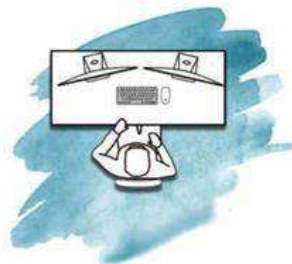
1	Кабінет керівника	1	Бек-офіс
2	Зона відпочинку	2	Фронт-офіс
3	Приймальня	3	Фронт-офіс
4	Зона для переговорів	4	Фронт-офіс
5	Технічна зона	5	Фронт-офіс
6	Робоча зона (банки, консалтингові і страхові компанії, нотаріальні контори)	6	Бек-офіс
7	Робоча зона в дилінгових центрах, кол-центрах та інших організаціях, які переважно працюють із великою кількістю інформації, займаються аналітикою, перекладами тощо	7	Бек-офіс

4. Ергономічні вимоги до організації трудових процесів і робочих місць, що характеризуються: підвищення змісту праці, творчої активності працівника, ефективності управління виробничими процесами та персоналом належать до вимог:

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------|
| а) соціальні; | д) психологічні ; |
| б) естетичні; | е) психофізіологічні; |
| в) гігієнічні; | ж) економічні. |
| г) антропометричні та біомеханічні; | |

5. Визначте, до якої з категорій офісних працівників належать зображене на схемі робоче місце:

- а) бухгалтера;
б) ІТ-працівника;



- в) менеджера із зпродажу;
- г) менеджера call-центру?

6. Визначте, до якого типу офісних приміщень належать зображене на схемі робоче місце?

- 1) кабінетний тип офісу;
- 2) Open-Space;
- 3) змішана система?



РОЗДІЛ 4 ОФІС-МЕНЕДЖЕР У СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ОФІСОМ

Прочитавши цей розділ, ви повинні зрозуміти:

- специфіку діяльності сучасного офіс-менеджера;
- основні функції та якості офіс-менеджера;
- вимоги до офіс-менеджера в вітчизняних та зарубіжних компаніях;
- складові іміджу успішного офіс-менеджера;
- self-placement та особистий бренд як ключові фактори формування успішного образу працівника компанії.

4.1. Визначення посади офіс-менеджера. Особливості роботи офіс-менеджера

Добре керований офіс є суттєвою допомогою керівництву та адміністрації. У такому офісі керівництву досить легко планувати та виконувати свою діяльність.

Офіс координує всю діяльність і функції бізнесу. Без ефективного та добре організованого офісу ділова діяльність і функції не можуть бути реалізовані методично та систематично.

Учасниками офісу є співробітники різного ступеня кваліфікації та рівнів управління – від секретарів, які ухвалюють окремі самостійні рішення за стандартними ситуаціями, до спеціалістів і менеджерів, які ухвалюють рішення про стратегічний розвиток організації.

Офіс-менеджер у цій системі забезпечує діяльність офісу, вирішує адміністративні питання, упроваджує нові форми організації роботи, займається підбором,

керівництвом і навчанням підпорядкованого йому персоналу, також бере участь у розробленні стратегії та управлінні фірмою в межах делегованих керівником повноважень. Підходи до визначення сутності поняття офіс-менеджера відображено на рисунку 4.1

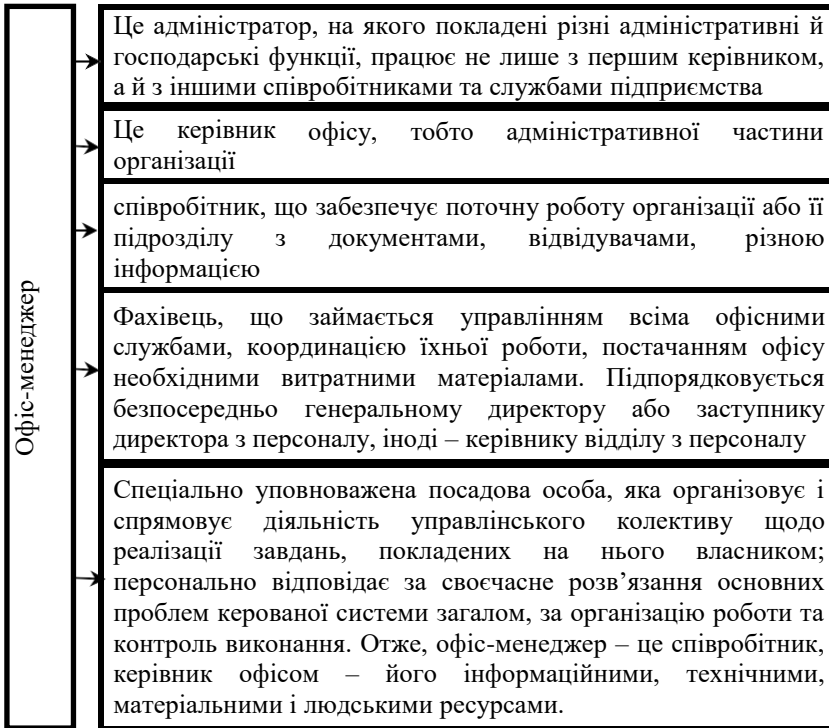


Рисунок 4.1 – Сутність поняття «офіс-менеджер»

Перелік обов'язків і функцій офіс-менеджера широкий. Досить складно перерахувати всі можливі завдання офіс-менеджера, адже не існує двох однакових робіт. Офіс-менеджери працюють у медичних кабінетах, заводах, університетах, готелях, автосалонах, меріях, центрах надання адміністративних послуг і незліченній кількості інших організацій.

Офіс-менеджери контролюють роботу працівників офісу, зокрема бухгалтерів, агентів з обслуговування клієнтів, замовників і десятків інших співробітників.

Якщо в організації всього декілька осіб, тим більш значущим стає роль офіс-менеджера в ній. Адже він може виконувати функції заступника керівника і повинен вирішувати широке коло питань самостійно. Кожна організація має свою організаційну структуру, що визначає, хто і на якому рівні ухвалює рішення.

Офіс-менеджер належить до категорії основного складу керівників і підпорядковується безпосередньо главі фірми, його статус – перший заступник.

Управлінська (офісна) праця – вид суспільної праці, основним завданням якої є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів загалом.

Офіс-менеджер належить до тактичного рівня управління, забезпечує діяльність офісу, вирішує адміністративні питання, упроваджує нові форми організації роботи, займається підбором, керівництвом і навчанням підлеглих, а також бере участь у розробленні стратегії управління фірмою в межах делегованих шефом повноважень

Водночас виділяють такі рівні управління:

- **верхній, стратегічний рівень управління** – менеджери вищої ланки керівництва організації (керівник, його заступник). Основне їхнє завдання – визначити перспективи розвитку організації та координувати внутрішню тактику управління;
- **середній функціональний рівень** – менеджери середньої ланки і спеціалісти (керівники служб, відділів). Вони виконують завдання тактичного управління організацією;

- **нижній, операційний рівень** – виконавці та менеджери нижчої ланки (відповідальні виконавці). Їхні завдання – оперативно реагувати на зміни ситуації в організації, забезпечити розв’язання завдань та операцій, що багаторазово повторюються.

До основних функцій офіс-менеджера відносять: функції, пов’язані з керівництвом, тобто офіс-менеджер повинен контролювати офіс. Він є важливим для безперервного функціонування організації, відповідає за зв’язки із громадськістю, допомагає іншим відділам досягти своїх цілей, має повний контроль над роботою, що виконують співробітники офісу. Також однією з функцій офіс-менеджера є координація. У межах цієї функції офіс-менеджер обирає людей, які підходять для правильної роботи. Йому доведеться ретельно стежити за тим, щоб політика організації реалізовувалася співробітниками на практиці. Крім того, офіс-менеджер є сполучною ланкою між вищим керівництвом та працівниками. Співробітники звертаються до нього із проблемними питаннями та труднощами. Зі свого боку офіс-менеджер намагається допомогти співробітникам самостійно або разом із керівником. У деяких компаніях на офіс-менеджера покладені завдання управління співробітниками офісу, їхній підбір, навчання, мотивація та промоція. Основні загально-визначені наукою та практикою функції офіс-менеджера наведено на рисунку 4.2.

Діяльність офіс-менеджера визначено посадовою інструкцією, де чітко визначено посадові обов’язки, права та відповідальність співробітника.

Сучасний офіс-менеджер повинен мати базові якості, досить необхідні на сьогодні м’які навички (Soft skills) та відповідно до специфіки діяльності жорсткі / спецефічні навички (Hard skills).

Функції офіс-менеджера	КЕРІВНІ
	Побудова організаційної структури офісу; планування роботи офісу; керівництво персоналом офісу; налагодження взаємозв'язків із громадськістю; розроблення та впровадження в офісі корпоративної культури відповідно до прийнятої на підприємстві загалом; розроблення політики спілкування із клієнтами
	АДМІНІСТРАТИВНІ
	Організація діловодства в офісі, побудова відносин між структурними підрозділами, проектування офісу на стадії його становлення, «зонування» офісу тощо.
	ГОСПОДАРСЬКІ ОБОВ'ЯЗКИ
	Організація закупівлі офісної техніки, комплектування, витратних матеріалів, керівництво з установами устаткування та поставлення його на технічне обслуговування, забезпечення взаємодії з обслуговуючою сервісною організацією
	КОНТРОЛЬНІ ОБОВ'ЯЗКИ
	Проведення інвентаризацій і ревізій матеріальних цінностей, атестації персоналу, організації внутрішньої звітності та здійснення інших заходів із контролю
ЗВІТНІ	
Організація підготовки звітів перед вищим керівництвом для контролю з боку останнього	

Рисунок 4.2 – Основні функції офіс-менеджера

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

До базових якостей відносять такі презентабельну зовнішність, ентузіазм, гарну пам'ять, пунктуальність, привітність, обачність. Особливу увагу під час інтерв'ю або випробувального терміну працедавці приділяють саме

таким базовим якостям, як працьовитість, спокійність, чесність і надійність.

Презентабельна зовнішність – передбачає діловий, охайний та елегантний зовнішній вигляд.

Ентузіазм, привітність. Оскільки офіс-менеджеру доводиться спілкуватися з багатьма людьми як усередині компанії, так і за її межами, ентузіазм і привітність дозволяють йому успішно працювати в команді та ефективно співпрацювати з персоналом з інших підрозділів.

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

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

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

Замість вимог щодо базових якостей в усьому світі вживається поняття *Soft skills*.

Soft skills у перекладі з англійської – «гнучкі навички», «м'які навички». Вони не пов'язані з конкретною професією, але допомагають добре виконувати свою роботу і важливі для кар'єри завдання. У сучасних умовах майже ніхто не працює поодиноці. Кожен працівник спілкується з колегами, а іноді ще й з клієнтами, партнерами. Він повинен вміти домовлятися з ними, аргументувати свою позицію і доносити її до інших людей.

Крім того, гнучкі навички допомагають працювати з інформацією, не відстати від життя і впевнено почувати себе в професії.

До Soft skills можна віднести такі, як швидко навчатися новому, ефективно пристосовуватися під нові умови і знаходити нестандартні рішення.

Як тільки офіс-менеджер починає працювати в новій корпоративній структурі, він виявляє, що показники успіху змінюються з кожним отриманим новим підвищенням. Таланти, які зробили його успішним на попередній роботі, можуть допомогти на наступній сходинці кар'єрного зростання, але кожне просування вимагає освоєння нових навичок. Зміна особливо складна, коли працівник переходить із професійної роботи на першу керівну посаду.

Необхідно зазначити, що до soft skills також належать:

- комунікативні навички – це вміння домовлятися з іншими людьми, працювати в команді, аргументувати свою позицію. Сюди ж належать лідерські якості та емоційний інтелект – здатність розуміти чужі почуття і контролювати свої;
- навички самоорганізації – уміння ефективно організувати свою роботу і грамотно розпоряджатися часом;
- креативні навички – здатність нестандартно мислити. Сучасний мінливий світ все частіше формує появу нестандартних завдань, які вимагають нешаблонного підходу;
- уміння працювати з інформацією, шукати її, аналізувати, робити висновки. Сюди ж відносять комп'ютерну грамотність;
- стресостійкість. Серйозні зміни – це стрес, а коли їх багато, здатність справлятися з ними і зберігати

працездатність особливо важлива. Без високої стресостійкості не вийде довго і добре виконувати свою роботу.

Так, наприклад, у компанії АІС керівник HR- і PR-відділів використовує підхід своєї компанії: «Коли ми проводимо оцінювання кандидатів або співробітників, насамперед звертаємо увагу на soft skills. Залежно від позиції їхній набір і рівень може бути різним. Вони важливіше за прикладні технічні навички».

У Ribas Hotels Group під час підбору на керівні позиції 80 % уваги звертають на гнучкі навички кандидата і тільки 20 % – на професійні. Але під час підбору лінійного персоналу і фахівців співвідношення зворотне: 80 % – hard skills і тільки 20 % – soft.

Hard skills – «жорсткі навички» це – знання і вміння, специфічні для конкретної професії.

До сучасних навичок і компетенцій, затребуваних у 2020 – 2021 роках, належать:

- **комплексне багаторівневе розв’язання проблем** (Complex problem solving);
- критичне мислення (Critical thinking) – це такий спосіб мислення, який ставить під сумнів вже наявні правила і навіть свої переконання;
- **креативність у широкому сенсі (Creativity)**. Креативність – це дуже широкий навик, який мають усі найвидатніші люди від бізнесменів до художників. Креативність – це нестандартний підхід до всього і здатність бачити те, чого ще немає.
- уміння управляти людьми (People management). Керувати людьми – отже, створювати для них таку атмосферу, щоб їхній творчий потенціал розкривався, мотивувати людей так, щоб вони з радістю йшли на роботу;
- **взаємодія з людьми (Coordinating with others);**

- **емоційний інтелект (Emotional intelligence, EQ).** «Емоційний інтелект» – здатність людини розпізнавати емоції, розуміти наміри, мотивацію і бажання інших людей і свої власні, а також здатність керувати своїми емоціями та емоціями інших людей із метою розв’язання практичних задач»;
- **життєвий інтелект (Vitality quotient, VQ)** – здатність швидко орієнтуватися в життєвих ситуаціях, швидко та раціонально ухвалювати рішення, встигати виконувати всі необхідні завдання, реалізовувати плани. Інакше кажучи це життєвий інтелект лідера;
- **формування власної думки та ухвалення рішень (Judgment and decision-making);**
- **клієнтоорієнтованість (Service orientation);**
- **уміння вести переговори (Negotiation);**
- **когнітивна гнучкість (Cognitive flexibility).** Когнітивна гнучкість – це здатність розуму швидко перемикатися з однієї думки на іншу, а також обмірковувати кілька речей одночасно. Перевірити себе на когнітивну гнучкість можна за допомогою відомого тесту Струпа.

У сучасному світі новітніх технологій вимоги до офісних працівників швидко змінюються. Тому однією з переваг, яку може мати офісний працівник є адаптованість до зовнішнього середовища.

З метою оцінювання та порівняння власних можливостей як потенційного офісного працівника та потреб організації використовують різні методи та технології self-діагностики. Одним із таких методів є кар’єрний SWOT-аналіз.

Кар’єрний SWOT-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін особистості щодо розвитку власної кар’єри, а також кар’єрних обмежень і можливостей з метою оптимізації просування в конкурентному середовищі.

Абревіатура цього терміна містить перші букви елементів аналізу і розшифровується як: strengths (сильні сторони); weaknesses (слабкі сторони); opportunities (можливості); threats (загрози) (табл. 4.1).

Наступні інструменти для SWOT-аналізу містять шаблони, що допомагають візуалізувати вищезазначені чинники: Smartsheet, MindTools, Creately, Canva, Grapholite, WikiWealth SWOT Analysis Generator, Ivory Research SWOT Analysis Generator, Microsoft Office або G Suite, Gliffy, Online.visual-paradigm.com (Personal SWOT Analysis).

Власні недоліки та поразки можна оцінити на базі використання GAP-аналізу.

Таблиця 4.1 – Матриця компонентів SWOT-аналізу особистої кар'єри офіс-менеджера

	Корисні для досягнення цілі (позитивний вплив)	Завдають досягненню цілі (негативний вплив)
Інтернальне походження (атрибути організації)	Strengths Сильні сторони	Weaknesses Слабкі сторони
Екстернальне походження (атрибути навколишнього середовища)	Opportunities Можливості	Threats Загрози

GAP-аналіз – у перекладі з англійської «гар» означає «розрив», тобто цей вид аналізу українською мовою можна дослівно перекласти як аналіз розривів. Це один із методів оцінювання ефективності роботи, який містить у собі виявлення «вузьких місць», опис безпосередньо проблематики, виявлення різниці між бажаним рівнем ефективності і реальною ситуацією.

Персональний GAP-аналіз проводять у такій послідовності: 1) здійснюють аналіз сайтів вакансій; 2) обирають саме ті вакансії, у яких зацікавлена людина (наприклад, посада офіс-менеджера); 3) здійснюють аналіз якостей, вимог до кандидата; 4) визначають якості, відсутні у претендента на посаду; 5) претендент визначає методи подолання цих недоліків (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Форма для заповнення результатів персонального GAP-аналізу

№ пор	Обрана посада / напрямок працевлаштування / сайт / посада	Вимоги до кандидата	Узагальнені вимоги	GAP	Як подолати GAP
1					
2					
...					
5					

До методів самоаналізу також належать:

- самотестування;
- визначення локус-контролю;
- робота із психологом;
- ведення обліку витрат часу у письмовій формі / за допомогою електронного органайзера та ін.;
- стратегічне самовизначення, стратегічне позиціонування – елемент персонального стратегічного планування, «відповідає» за визначення ключових аспектів особистої стратегії (базові цінності і пріоритети, особиста місія), на основі яких будується прогнозування і планування.

4.2 Вимоги до офіс-менеджера у прозахідних компаніях

Згідно з міжнародною класифікацією однією з характеристик офісу класу А є наявність професіоналу з управління офісом.

Управління офісом – це робота, спрямована на підвищення продуктивності та ефективності умов праці в офісі. Ця робота може передбачати широкий спектр обов'язків, таких як управління робочим простором, організацію заходів в офісі та виїзні заходи для персоналу, планування та бронювання поїздок для персоналу, управління внутрішніми комунікаціями, роботу з клієнтською базою даних тощо.

Перелік видів робіт офіс-менеджера в зарубіжних компаніях може бути досить широким: відповідальність за загальну роботу всього офісу, зустрічі з відвідувачами офісу, відповідь на вхідні телефонні дзвінки, придбання канцелярського приладдя, обладнання, а також підтримка належного рівня запасів, проведення належної інвентаризації, контроль за працівниками офісу для забезпечення максимальної продуктивності, створення презентацій і звітів на рівні управління, координація зустрічей та управління календарями та графіками персоналу. Також до обов'язків офіс-менеджера можуть входити: контроль, наставництво, навчання та тренінг офісного персоналу, делегування завдань для забезпечення максимальної продуктивності, координація внутрішніх і міжнародних подорожей, зокрема бронювання рейсів, готелів та оренди автомобілів. Складання кореспонденції, робота з документами та складання нових контрактів.

Досить часто серйозні компанії потребують офіс-менеджера з попереднім досвідом адміністративного

управління з навичками знання програмами Microsoft Office, такими як Word та Excel, Outlook і PowerPoint. Також окремі керівники офісів потребують офіс-менеджера, що має водійські права. Це пов'язано з тим, що офіс-менеджер повинен вирішувати різні питання в найкоротші терміни часу, наприклад зустріти партнерів, особисто доставити важливі документи до головного офісу тощо.

Претендент на посаду офіс-менеджера повинен мати вищу освіту.

Зокрема працедавці цінують як продуктивність офіс-менеджера, так і продуктивність організованої ним команди. Офіс-менеджер відповідає за продуктивність вашої групи. Продуктивність досить просто визначають: це робота, вироблена за одиницю часу, наприклад, замовлення чи обслуговування, виконані за годину, набрані сторінки за годину та рахунки, що обробляються за робочий день, – усе це типові показники продуктивності офісу. Крім вимірюваних показників продуктивності офісної роботи, аналізують і якісні. Якщо більша частина роботи повинна бути виконана через погану якість, то працівник не є продуктивним. Якщо офісний працівник витрачає дві години на підготовку доповіді, яку ніхто не читає, робота не є продуктивною, незалежно від того, наскільки ефективно її виконано. Кожна організація має продукт чи послугу, яка служить її причиною існування. Якщо в офісі не можна відстежити роботу працівників безпосередньо над цим продуктом, робота може бути непродуктивною, навіть якщо її виконують.

У зарубіжних компаніях світу виділяють такі ключові навички для офіс-менеджерів:

- надійність і розсудливість. Офіс-менеджер часто з'ясовує про конфіденційні питання, тому повинен вміти тримати їх у таємниці;

- адаптованість, що особливо актуально в умовах пандемії;
- навички спілкування, ведення переговорів і побудови відносин;
- організаційні навички та ІТ-навички;
- навички розв’язання проблем та ініціативність;
- лідерство та здатність впливати на події, мотивувати до праці;
- навички бюджетування та увага до дрібниць;
- знання базових навичок копірайтингу;
- грамотність письмової та усної комунікації;
- умови пандемії обумовили обов’язкові знання сучасних платформ для проведення онлайн-нарад, таких як Zoom, Skype та Google meet, Microsoft Teams;
- багатозадачність. Довгий перелік обов’язків є специфікою роботи офіс-менеджера;

Офіс-менеджер може виконувати багато ролей: керівник, наставник, тренер із персоналу.

Вимоги до офіс-менеджера також можуть бути сформовані залежно від урахування тієї частини офісу, у якій працює офіс-менеджер (фронт-офіс, бек-офіс).

Фронт-менеджер – це особа офісу, перша людина, яку зустрічає відвідувачів. Загальноприйняте уявлення про фронт-менеджера визначено характеристиками: промениста усмішка, добре поставлена мова, випрасувана форма, стресостійкість, урівноваженість. Важливою якістю фронт-менеджера є вміння слухати гостя і допомагати йому розв’язувати проблеми, що виникають.

Завдання фронт-менеджера – це спілкування з гостем та надання йому допомоги в разі потреби. Під час роботи в міжнародних офісах необхідним є знання іноземних мов. Варто враховувати, що в деяких офісах можуть бути відвідувачі з Китаю або арабських країн, які

не знають англійської. І навіть із ними фронт-менеджер повинен уміти спілкуватися.

Менеджер бек-офісу – це професіонал, який контролює роботу персоналу, що виконують окремі особи в таких відділах, як відділ кадрів (HR), бухгалтерський облік та інформаційні технології (IT). Менеджери бек-офісу працюють в різних галузях, таких як медична промисловість, виробництво і фінанси, тому їхні обов'язки варіюються залежно від галузі, у якій він працює.

Здебільшого випадків менеджер бек-офісу повинен мати досвід роботи в таких галузях, як математика, бухгалтерський облік або інжиніринг. Однак у деяких галузях він буде навчатися в більш спеціалізованих галузях. Наприклад, один у фінансовій галузі, ймовірно, має освітній і досвід роботи з нагляду за фінансовими послугами. Аналогічно, медичний працівник бек-офісу може мати досвід роботи в таких галузях, як адміністрація лікарні.

Так, наприклад менеджер бек-офісу в галузі медицини може записувати й отримувати записи пацієнтів. В обробній промисловості менеджер бек-офісу може відповідати за розміщення замовлень і складання бюджетів для проєктів, які призводять до виробництва товарів, що продають клієнтам.

Менеджери бек-офісу часто мають відмінні комунікативні навички. Вони можуть проконсультуватися з менеджерами фронт-офісу та керівниками, щоб обговорити стратегії, цілі та очікування. Для деяких відділів також характерно бути керівником. Наприклад, IT-менеджер, крім контролю комп'ютерних і телекомунікаційних процесів, може навчати і делегувати завдання IT-співробітникам. У деяких випадках він або буде спілкуватися із клієнтами, які незадоволені або в яких

є проблеми, що не можуть розв'язати представники фронт-офісу.

4.3 Атрибути іміджу сучасного офіс-менеджера. Self-placement. Фомування особистого бренда

Кожен керівник офісу знає, наскільки суттєвий вплив іміджу на життєдіяльність організації. Тому на створення і підтримання позитивного іміджу витрачають значні кошти.

Корпоративний імідж складається з безлічі компонентів, які відображають все, чим живе компанія, її моральні цінності, стиль спілкування всередині і поза організації, і, відповідно, то, як її сприймає оточення.

Імідж – (від англ. image) – образ, зображення, точна подібність.

Імідж – це комплекс вражень, які справляє людина на оточення.

Імідж офісу – це образ, який уособлює певну компанію для інших людей.

Імідж офісу вирізняють зовнішній і внутрішній.

Під зовнішнім іміджем офісу йдеться про те, як видається компанія людям, які контактують з нею ззовні: від потенційних і реальних клієнтів до постачальників. Цей тип іміджу визначає чи будуть сприймати офіс як надійного партнера. Атрибутами зовнішнього іміджу є продукт і сервіс, позиціонування, соціальна відповідальність, ділові контакти.

Внутрішній імідж – це те, як бачать компанію її співробітники. Саме від внутрішнього іміджу залежить привабливість компанії як роботодавця. Чинниками внутрішнього іміджу є такі: місія, стиль управління, образ співробітників офісу.

Існують такі рівні іміджу офісу, як нульовий, нейтральний, позитивний і негативний (рис. 4.3).

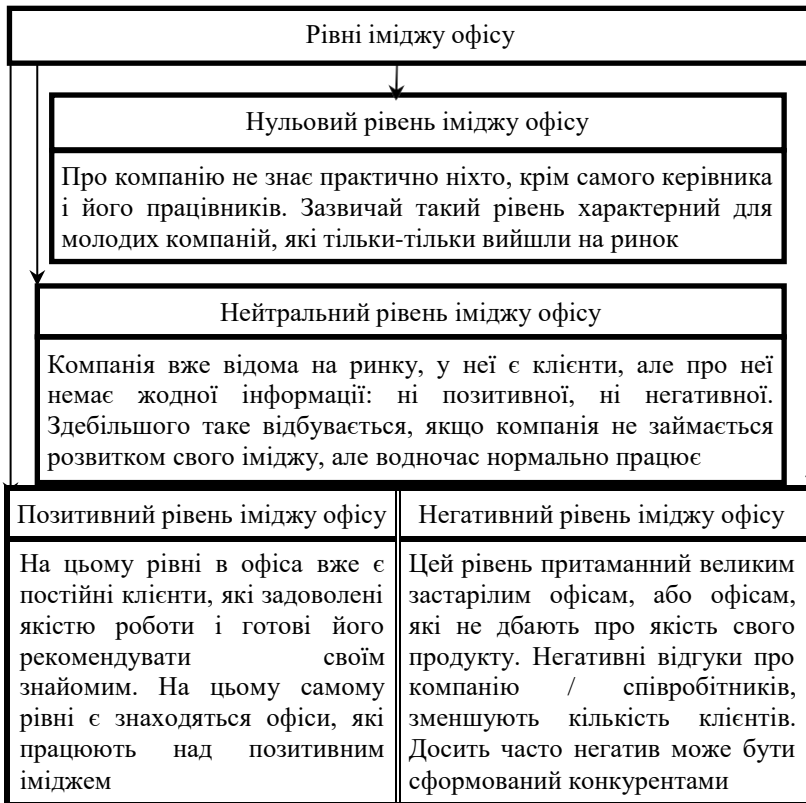


Рисунок 4.3 – Рівні іміджу офісу

Складові елементи іміджу офісу є такі:

- популярність офісу. Визначена тим, наскільки інформація про офіс поширена і скільки людей знають про його існування;
- сформована репутація. Визначена рівнем оцінювання на поточний момент компанії співробітниками, партнерами та клієнтами;

- репутація команди (досить важливо, щоб команда офісу знала відповідь на запитання: «Чим ми відрізняємося від інших?»);
- корпоративна культура, система цінностей, правила, норми, міри, традиції, ритуали, способи поширення інформації, мова;
- цілісність стилю співробітників – від прибиральниці до генерального директора. Стиль стосується не лише зовнішнього вигляду, а й поведінки (стиль розмови по телефону секретаря, проведення нарад тощо);
- зовнішній і внутрішній вигляд офісу (вивіска, під'їзд, двір, внутрішній інтер'єр: меблі, їхнє розміщення, картини, квіти, місця для відпочинку тощо);
- корпоративна культура, визначена системою цінностей, правил, норм, міри, традицій, ритуалів, способами поширення інформації, мовою.
- готовність до змін. Визначена тим, наскільки гнучко і швидко офіс здатний підлаштуватися під ринкові умови;
- інноваційність. Визначена ступенем розвиненості офісу у сфері інноваційних технологій і методів роботи;
- престижність продукту;
- рекламні заходи;
- зарубіжні зв'язки;
- конкурентоспроможність.

Робота над іміджем офісу має циклічний характер. Це означає що необхідно постійно здійснювати аналіз іміджу офісу, розробляти концепцію іміджу, реалізовувати.

Під час оцінювання реального іміджу враховують:

- імідж офісу загалом. Як його сприймають клієнти, співробітники та громадськість;
- репутацію керівництва, власників і співробітників. Важливо оцінити, як сприймає оточення і чи є негатив;

- образ продукції, що продається. Яким люди вважають продукт компанії, яких оцінок більше: негативних або позитивних.

Негативний імідж офісу – це все те, що створює негативне сприйняття офісу, викликає бажання відмовитися від співпраці. До елементів, що сприяють посиленню негативного забарвлення, відносять: негативні відгуки клієнтів; негативні відгуки співробітників; участь як відповідача в судових процесах; участь компанії в будь-яких скандалах; публічне сповіщення внутрішніх проблем компанії; негативні статті в ЗМІ; скандали.

Основні помилки під час побудови іміджу сучасного офіса: небажання працювати з незадоволеними клієнтами; відсутність моніторингу інформації про офіс; відсутність роботи з позитивними відгуками; не використовують вагу суспільної думки.

Задля підвищення зовнішнього іміджу офісу рекомендують: активно працювати над продуктом / послугами; проводити маркетингові заходи; установлювати комунікаційні зв'язки між клієнтами та першими особами офісу; здійснювати демонстрації експертностей; проводити роботу із клієнтами з контролю якості та роботу з фанатами брэнда; здійснювати моніторинг соціальних мереж.

Зі свого боку, з метою удосконалення внутрішнього іміджу офісу необхідно: проводити корпоративні заходи, створювати сприятливе робоче середовище, надавати переваги для співробітників (система бонусів, соціальні пакети та ін.)

Необхідно зазначити, що успіх офісу також формується за участю кожного окремого працівника. Тому імідж окремого співробітника – це також досить важлива складова в системі формування позитивного іміджу всього офісу.

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

Особистий імідж – образ людини, зазвичай, авторитетний, соціальний статус, що має високу (позитивну) оцінку оточення. Так, якщо менеджера люди сприймають як респектабельну людину, то про нього відзначають, що в нього є імідж.

Сугестія – це властивість і вміння людини впливати на інших людей, яка проявляється як не усвідомлено, так і за допомогою спеціальних прийомів. З погляду діяльнісного підходу до аналізу феномену сугестії в ньому переплітаються два елементи – упевненість і позитивна енергетика.

Упевненість у собі є наслідком людської самооцінки, тобто відчуття того, як людина виглядає в очах інших осіб.

Енергетика – це психічна сила, здатність людини реалізувати свої можливості, зокрема силу впливу. Вона може бути як негативною, спрямованою на придушення об'єкта взаємодії, так і позитивною, спрямованою на спонукання його до морально схвалених дій.

Формування та підтримання іміджу передбачає використання певного стилю, який є доречним для певного виду офісу.

Виокремлюють такі найрозповсюдженіші стилі:

- консервативний (притаманна сталість, без внесення будь-яких змін, основні риси – зручність, якість);

- класичний (речі не привертають увагу, але характеризуються якістю та надійністю);
- діловий (усі елементи в наявності, але нічого зайвого);
- модний (відслідковування всіх модних тенденцій і модних брендів);
- еkleктичний (поєднання елементів, стилів, напрямів різних епох і країн);
- традиційний (надання сучасному одягу національних рис);
- субкультурний (популярний у вузькому і обмеженому субкультурному колі);
- екстравагантний або творчий (підкреслення своєї відмінності від інших, самоствердження);
- неформальний одяг творчого стилю (виділяє з натовпу, але є абсолютно неприйнятним для серйозного бізнесу).

До елементів іміджу офіс-менеджера належать: манера одягатися, манери, делікатність, ввічливість, тактовність і чуйність, скромність, погляд, голос, міміка й жести, техніка ділового спілкування.

У певних випадках високопродуктивний менеджер завдяки власному бренду може бути відомішим за компанію. Тобто споживачі послуг можуть звертатися не до фірми, а саме до конкретного працівника.

Персональний бренд – це набагато складніший рівень, пов'язаний з емоціями й асоціаціями, які виникають у разі згадування імені людини. Умовно кажучи, – це сукупність очікувань від людини: яка вона, яку якість роботи вона дає і в якій манері.

У цій ситуації ключовим стає чинник довіри. Адже клієнт хоче знати, у кого він придбаває послугу. І персональний бренд тут є гарантією якості і високого сервісу компанії.

На професійному рівні персональний бренд виявляється авторитетом у галузі. Людина стає ваговою фігурою, до якої звертаються за коментарями, запрошують на конференції. Тут теж спрацьовує чинник довіри до публічної особи.

Візуальне оформлення відіграє велику роль у сприйнятті образу людини іншими. Кожен елемент повинен працювати на її образ або хоча б не мати з ним суперечностей. Список елементів буде в кожного свій (він залежить від завдань). Серед деяких елементів візуального оформлення образу людини виокремлюють:

- персональний логотип;
- дизайн робочої документації (бланки, конверти та ін.);
- фірмовий шрифт і оформлення презентацій;
- дизайн візитівки;
- особистий сайт;
- особиста печатка;
- брендovanі аксесуари та елементи одягу.

Я-бренд – це рекламна концепція не якогось конкретного продукту або компанії, а людини.

Селф-брендинг – це створення бренда із власної особистості (я-бренда), гармонійне поєднання самовдосконалення та самопіару, щоб мати свободу вибору й можливість підкорювати вершини, недосяжні для інших. Персональний бренд дозволяє бути впізнаваним, легше відчиняти будь-які двері й заробляти більше.

Метою селфбрендингу є покращання впізнаваності людини як професіонала і, як наслідок цього, – збільшення кількості прибутку; налаштування від конкурентів; збільшення вартості послуг; збільшення кількості клієнтів; самолюбство; закріплення авторства.

Особливості формування особистого бренда:

1. Концепція. Починати створювати особистий бренд потрібно з обдумування базової концепції. Необхідно

зрозуміти, з якою метою, для чого конкретно виконують позиціонування бренда, на яку аудиторію він спрямований, які методи краще використовувати під час просування і що це в підсумку принесе. Тобто провести цілком знайомі багатьом маркетингові дослідження.

2. Позиціонування. Щоб підвищити свою впізнаваність потрібно чітко визначитися з позиціонуванням. Потрібно проаналізувати концепції конкурентів / колег і зрозуміти, на кого саме вони орієнтовані. Якщо є незайняті ніші, то можна створити концепції для однієї або декількох з них – це найпростіший спосіб. Інший варіант – виявити слабкі сторони позиціонування конкурентів / колег і врахувати це під час створення власного особистого бренду.

3. Зрозумілість. Бренд повинен бути повністю зрозумілий для потенційних клієнтів / партнерів, для цього потрібно використовувати зрозумілі для цільової аудиторії образи. Бренд повинен бути гармонійним. Після того, як був створений чорновий варіант необхідно ретельно його вивчити і викреслити будь-які суперечності. Водночас необхідно, щоб в ньому можна було простежити однаковість стилю.

4. Відповідність створеному бренду. Досить висока самооцінка і впевненість у собі – це дві якості особистості, без яких розроблений я-бренд не матиме сили. Добре, коли створена концепція повністю або більшою мірою відповідає дійсності, однак, якщо це не так, доведеться вчитися перевтілюватися (хоча б для публіки).

До основних елементів алгоритму особистісного бренду відносять: постановку мети, аналіз, опис результатів, постійний саморозвиток, просування власної особистості.

Процес просування власної особистості містить такі елементи як позитивний настрій та оптимістичне

спрямування, створення брендбуку, формування власних правил життя.

Брендбук містить: позиціонування; гасло; легенду (100 слів), візитівку, портфолію, фотосесію, рекомендації та відгуки, логотипи, авторські підписи.

Позиціонування або self-placement – це забезпечення бажаного місця і у свідомості соціума (образ). Позиція людини демонструє, чим вона унікальна, чим відрізняється від конкурентів, чим її діяльність корисна для соціального середовища.

Створення ефективного професійного образу людини потребує комплексного підходу до її позиціонування в соціумі, що може охоплювати найбільш особисті аспекти життя людини.

Висновки до розділу 4

Робота офісного менеджера – це складна робота, яка передбачає організацію та мотивацію підлеглих, досягнення продуктивності праці команди та перегляд технічної сторони офісних процесів.

Офіс-менеджер – це співробітник, що керує офісом, – його інформаційними, технічними, матеріальними, людськими ресурсами. Офіс-менеджери працюють у різних галузях, зокрема в медичних кабінетах, заводах, університетах, готелях, автосалонах, центрах надання адміністративних послуг і незліченній кількості інших організацій.

Офіс-менеджер належить до тактичного рівня управління, зокрема до основних загально-визначених наукою та практикою функцій офіс-менеджера відносять: керівні, адміністративні, господарські, контрольні та звітні.

Діяльність офіс-менеджера визначається посадовою інструкцією, де чітко визначені посадові обов'язки, права

та відповідальність співробітника. Також обов'язки офіс-менеджера визначаються частиною офісу, у якій він працює (фронт-офіс / бек офіс).

Сучасний офіс-менеджер повинен мати базові якості, м'які навички (Soft skills) та відповідно до специфіки діяльності жорсткі / спецефічні навички (Hard skills).

Важливою частиною становлення офісу є імідж. На нього впливає безліч чинників, якими потрібно управляти. До складових елементів іміджу офісу відносять: популярність офісу, репутацію офісу, репутацію команди, корпоративну культуру, систему цінностей, цілісність стилю співробітників, зовнішній і внутрішній вигляд офісу, корпоративну культуру, готовність до змін, інноваційність, престижність продукту, рекламні заходи, зарубіжні зв'язки, конкурентоспроможність.

Зі свого боку, під іміджем офіс-менеджера йдеться сформований образ, у якому виділяють ціннісні характеристики і риси, що в певний спосіб впливають на оточення.

Досить часто людина, що вважається іміджевою, є успішною, має лідерські якості та високий рівень сугестії.

Зі свого боку, експерти в галузі намагаються сформуванати особистий бренд, турбуються питаннями самопозиціонування.

Питання для самоперевірки з теми



1. Розкрийте сутність поняття «офіс-менеджер».
2. Яку роль у компанії має офіс-менеджер ?
3. До якого рівня управління належить офіс-менеджер?
4. Які відомі загально-визначені

- наукою та практикою функції офіс-менеджера?
5. Які базові якості повинен мати офіс-менеджер?
 6. Перелічіть та охарактеризуйте Soft skills та Hard skills, які повинен знати сучасний офіс-менеджер.
 7. Охарактеризуйте сучасні навички та компетенції, що є затребуваними на сьогодні.
 8. За допомогою яких технологій можна оцінити власні можливості як потенційного офісного працівника?
 9. Які існують вимоги до офіс-менеджера у прозахідних компаніях?
 10. У чому полягає особливість роботи менеджера фронт-офісу та менеджера бек-офісу?
 11. У чому роль і значення корпоративного іміджу?
 12. Дайте визначення поняттям «імідж», «імідж офісу». Охарактеризуйте чинники внутрішнього та зовнішнього іміджу офісу. Які рівні іміджу офісу виокремлюють?
 13. Які існують складові елементи іміджу офісу?
 14. Що таке негативний імідж офісу? Які виокремлюють основні помилки під час побудови іміджу сучасного офісу?
 15. Дайте визначення таким поняттям, як «особистий імідж», «імідж офіс-менеджера», «сугестія», «персональний бренд», «селф-брендінг»? Що можна виокремити спільне та відмінне в цих поняттях?

Тестові завдання

1. До яких функцій офіс-менеджера належать обов'язки, що передбачають: побудову організаційної структури офісу; планування роботи офісу; керівництво персоналом офісу – адміністратором, секретарями, кур'єрами, телефонними операторами та ін.; розроблення та впровадження в офісі корпоративної

культури відповідно до прийнятої на підприємстві у загалом; розроблення політики спілкування із клієнтами:

- а) керівні;
- б) адміністративні;
- в) господарські обов'язки;
- г) контрольні обов'язки;
- д) звітні.

2. До якого рівня управління належать офіс-менеджер:

- а) стратегічного;
- б) тактичного;
- в) операційного.

3. Що з переліченого можна віднести до Soft skills офіс-менеджера?

- а) швидко навчатися новому;
- б) ефективно пристосовуватися під нові умови;
- в) знаходити нестандартні рішення;
- г) навичи володіння програмами 3D max;
- д) IT-навички.

4. Властивість і вміння людини впливати на інших людей, яка проявляється як не усвідомлено, так і за допомогою спеціальних прийомів:

- а) сугестія;
- б) лідерство;
- в) позитивна енергетика.

5. Забезпечення бажаного місця у свідомості соціума (образ). Позиція людини доводить чим вона унікальна, чим відрізняється від конкурентів, чим її діяльність корисна для соціального середовища.

- а) self-placement;

- б) селф-брендинг;
- в) персональний бренд.

6. Розподіліть, які функції належать до

**1) менеджера фронт-офісу, а які – до функцій
2) менеджера бек-офісу:**

- а) зустрічає відвідувачів;
- б) вислуховує гостей й допомагає їм розв'язувати проблеми;
- в) контролює роботу персоналу, що виконують у таких відділах, як відділ кадрів (HR), бухгалтерський облік та інформаційні технології (IT);
- г) знання іноземних мов;
- д) відповідальність за розміщення замовлень і складання бюджетів для проектів.

7. Чинники внутрішнього іміджу такі:

- а) продукт та серіс;
- б) позиціонування;
- в) ділові контакти;
- г) місія;
- д) образ співробітників офісу;
- е) стиль управління;
- ж) соціальна відповідальність.

РОЗДІЛ 5

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

Прочитавши цей розділ, ви повинні зрозуміти:

- види офісних комунікацій та їх інструменти;
- особисті та психологічні якості офіс-менеджера як гарного комунікатора;
- стратегії (стилі) поведінки в конфліктних ситуаціях;
- проблема моббінгу в офісі. Кібермоббінг;
- конфлікти в офісі: причини і шляхи вирішення.
- техніки бізнес-комунікації в умовах пандемії

5.1. Види офісних комунікацій та їхні інструменти

Сучасний офіс – це соціальна система. У цій чистемі беруть участь люди, усі вони мають надії, страхи та прагнення. Завданням офісного менеджера є створення атмосфери, у якій персонал може рости і дозрівати. У цьому контексті важливим питанням є формування позитивних комунікацій між співробітниками.

Ефективна офісна комунікація – це обмін інформацією, розуміння емоцій і намірів людей, що спілкуються між собою в офісі. Ефективна офісна комунікація полягає у вмінні чітко передати повідомлення, слухати так, щоб розуміти повний зміст того, про що йде мова, і змусити іншу людину відчувати, що його слухають і розуміють.

Офісна комунікація поділяється на безпосередню й опосередковану. Якщо в стаціонарних офісах чималу частку становлять безпосередня комунікація, особисте

спілкування, то в мобільних офісах провідного, навіть виняткового значення набуває саме опосередкована комунікація.

Також комунікація в офісі ділиться на формальну (проходить по каналах, встановлених керівництвом) і неформальну (проходить поза офіційними каналами: «кулуарні» розмови, обміни новинами, чутки тощо).

Комунікації поділяють на зовнішні і внутрішні.

До зовнішніх належать:

- комунікації із клієнтами (комунікативну функцію офісу бере на себе служба реєстрації);
- комунікації із державою і державними структурами (юридичні відділи);
- комунікації з громадськістю (служба зв'язків із громадськістю (PR)).

Внутрішні комунікації – це комунікації, які мають місце в межах організації: між окремими співробітниками, між підрозділами. Здебільшого вони пов'язані з координацією діяльності.

З огляду на те, що комунікації спрямовують інформаційні потоки, що сприяють реалізації командно-розпорядчих і координаційних функцій офісу, то виділяють вертикальні і горизонтальні, рідше – діагональні комунікації.

Вертикальні комунікації передбачають наявність нерівноправних ієрархічних відносин між учасниками комунікації (лінія «начальник – підлеглий»). Вона, зі свого боку, підрозділяється: а) на **висхідні комунікації** – виконують функцію оповіщення керівництва з боку підлеглих про те, що відбувається на нижчих рівнях; б) **низхідні комунікації** – служать переданню інформації, яку керівництво спрямовує на нижчі ланки управління як директиви або інструкції щодо подальших дій. Низхідну

комунікацію вважають більш ефективною й оперативною, ніж висхідну.

Горизонтальні комунікації припускають наявність рівноправних відносин між суб'єктами (наприклад, відділами одного рівня).

Діагональні комунікації – це спілкування, яке пов'язує начальника одного відділу з підлеглими іншого відділу, тобто комунікація, у якій поєднуються властивості горизонтальних і вертикальних комунікацій

До інструментів офісних сучасних комунікацій належать конференції, презентації, наради, збори трудового колективу, телефонні переговори, службові записки та ін. Їх класифікують залежно від приналежності до зовнішніх або внутрішніх, монологічних або діалогічних, письмових або усних комунікацій. Класифікація основних офісних інструментів сучасних комунікацій залежно від зазначених вище елементів наведена в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 – Класифікація основних офісних інструментів сучасних комунікацій

Види комунікацій	Письмові комунікації		Усні комунікації	
Монологічні	Ділове листування, зовнішні PR-акції	Звіти, доповідні записки, внутрішні PR	Публічні виступи, презентації	
Діалогічні	Ділове листування, що припускає відповідь		Переговори	Наради
			Телефонні розмови, прийом	

5.2 Особисті та психологічні якості офіс-менеджера як гарного комунікатора

Для побудови успішного бізнесу досить важливо наймати та розвивати ефективних офіс-менеджерів, які здатні допомагати рухатися компанії вперед як у гарні, так і у складні часи. Ефективність офіс-менеджера визначається його hard skills і soft skills. До останніх відносять емпатійність як важливу компетентність.

Емпатійність означає мати здатність розуміти потреби інших та усвідомлювати їхні почуття та думки. Це вже давно м'яка навичка, якою часто нехтують незважаючи на показник ефективності. Однак дослідження науковців і практиків у галузі ефективного управління організаціями довели, що сьогоденні успішні лідери повинні бути більш орієнтованими на людину і вміти добре працювати з людьми в різних командах, департаментах, країнах, культурах і походженнях.

Дослідники виявили, що співпереживання на робочому місці позитивно пов'язано з роботою. За даними звіту Businessolver's Workplace Empathy Monitor, 77 % працівників були б готові працювати більше годин на більш емпатійному робочому місці; 92 % фахівців із персоналу зазначають, що емпатійне робоче місце є головним чинником утримання співробітників, 80 % респондентів зазначили, що вони покинуть свою нинішню роботу, якщо їхній офіс стане менш емпатійним, 66 % осіб, які є батьками маленьких дітей, поділяють ці настрої.

Здатність проявляти співчуття та спілкуватися з іншими людьми має вирішальне значення в особистому та професійному житті. Демонстрація емпатії на робочому місці – ключова частина емоційного інтелекту та ефективності управління.

Емпатійність покращує людські взаємодії загалом і може призвести до більш ефективного спілкування та позитивних результатів як у робочих, так і в домашніх умовах.

Емпатія – це здатність сприймати думки, емоції чи переживання інших людей і ставитись до них із повагою, терпимістю.

Необхідно відмітити різницю між симпатією та емпатією, оскільки їх часто сприймають як синоніми.

Симпатія зазвичай визначається почуттям жалю до іншої людини, насправді не розуміючи, як це може бути в їхній ситуації. Емпатія, навпаки, належить до здатності уявити себе в ситуації іншого, переживаючи емоції, ідеї чи думки цієї людини.

Виокремлюють п'ять рівнів емпатії: дуже високий рівень емпатії, високий, середній, низький, дуже низький (табл. 5.2).

Офісні працівники з високим рівнем емпатії вміють розуміти ситуацію з погляду іншої людини та реагувати із співчуттям. На робочому місці це означає, що офіс-менеджери здатні встановити справжні емпатичні зв'язки, що покращать стосунки та ефективність роботи.

Емпатійність можна розвивати. За дослідженнями авторки Дж. Шапіро емпатії можна навчитися. Для того, щоб розвинути емпатійність у робочому просторі, можна використовувати такі методи:

- 1) необхідно слідкувати за ознаками перевтоми в підлеглих. Вигорання на роботі є справжньою проблемою, яка підвищує ризик сильних стресів. Під час стресів працівники витрачають нераціонально робочий час, адже їм важко збалансувати роботу та домашнє життя. Керівники, які можуть розпізнати ознаки перевтоми в підлеглих, здатні заподіяти вигоранню. Керівнику достатньо витратити кілька

зайвих хвилин на тиждень, щоб зареєструватися із членами команди та оцінити, як вони справляються зі своїм поточним навантаженням;

Таблиця 5.2 – Характеристика офіс-менеджера залежно від рівня емпатії

Рівень емпатії	Характеристика офіс-менеджера
Дуже високий	У професійному спілкуванні надмірна турбота за оточення може спричинити в офіс-менеджера стрес, депресію, і як наслідок, неспроможність ухвалювати виважені рішення, зберігати внутрішні ресурси для тривалої професійної діяльності
Високий	Розуміють ситуацію, реагують із співчуттям. На робочому місці офіс-менеджери здатні встановити справжні, емпатійні зв'язки, що покращує стосунки з колегами, партнерами та підвищує загальну ефективність роботи
Середній	Врівноважені, розсудливі, мають достатній рівень самоконтролю над власними почуттями. Для офіс-менеджера прийнятний рівень емпатійності, адже навколишні стосунки та поведінка інших оцінюють за допомогою логіки
Низький	Не виявляють емоційних проявів і не терпимі до чужих емоцій, керуються лише однією логікою, в офісі відчужені від колективу
Дуже низький	Відсторонені у стосунках із підлеглими, виникають складності у спілкуванні з клієнтами, партнерами, конфліктні. Сконцентровані на собі (егоїзм)

- 2) необхідно виявляти щирий інтерес до потреб, надій і мрій інших людей. Деякі керівники, що мають емпатію вивчають унікальні потреби та цілі кожного члена команди, а також виявляють інтерес до робочих завдань, щоб сприяти їхній продуктивності. Члени команди, які відчують, зацікавленість керівників, готові виконувати «надзавдання»;
- 3) демонстрація готовності допомогти працівникові з особистими проблемами. Межі між роботою та особистим життям стають все більш розмитими. Емпатійні менеджери розуміють, що члени їхньої команди – це динамічні особи, які розв’язують особисті проблеми, зберігаючи свої професійні обов’язки. Вони усвідомлюють, що це частина їхньої ролі керувати та підтримувати тих членів команди, яким це найбільше потрібно;
- 4) підтримання відкритості спілкування та заохочення прозорості. Цей спосіб сприяє психологічній безпеці та допомагає членам команди почуватись комфортно, коли це необхідно;
- 5) особливо важливо виявляти співчуття, коли інші люди виявляють особисту втрату. Емпатичне управління – це інструмент, який менеджери можуть використовувати для встановлення зв’язків із тими, кого вони очолюють. Деякі люди від природи є співчутливими. Іншим важче знайти спосіб, щоб когось підтримати. Але організації можуть заохочувати розвиток емпатійності на робочому місці;
- 6) необхідно спілкуватися на тему емпатії на робочому місці, щоб окреслити її цінність. Дослідження доводять, що розуміння, турбота та розвиток інших людей настільки ж важливі, як робочі завдання, такі як моніторинг і планування, особливо для сучасного персоналу;

- 7) навчитися навичкам слухання. Для того щоб зрозуміти оточення, менеджери повинні бути гарними слухачами, досвідченими в техніках активного вислуховування. Водночас офіс-менеджери повинні зосереджуватися не лише на слуханні, але і звертати увагу на почуття та цінності, що демонструються, за допомогою невербальних сигналів, таких як тон, темп мови, міміка та жести;
- 8) навчитися мистецтву ставити питання. Виявляти емпатію до колег означає не лише бути гарним слухачем, але і ставити правильні запитання, щоб краще зрозуміти проблеми своїх колег. Запитання мають бути конкретними та коректними;
- 9) необхідно уникати припущень;
- 10) важливо визначати пріоритети проблем колег офісу;

У зарубіжній практиці особливо важливою є здатність бути співчутливими для керівників, які працюють у глобальних або міжкультурних організаціях. Робота в різних культурах вимагає від менеджерів розуміння людей, які мають дуже різні погляди та досвід.

Емпатія породжує інтерес і вдячність до інших, забезпечуючи продуктивні робочі відносини. Емпатійні лідери здатні ефективно будувати та підтримувати стосунки, що є основним чинником провідних організацій у будь-якій точці світу.

Емпатійність не приходить раптово. Цій навичці необхідно вчитися, розвиваючи в собі терпіння, пильне слухання та роздумливі запитання.

Емпатійна емоційність позитивно впливає на продуктивність праці в офісі. Якщо працівник офісу має низький рівень емпатійної емоційності та низьким рівнем продуктивності праці – то це означає, що він не зацікавлений у своїй діяльності, у розвитку організації і в

майбутньому з різних причин полишить організацію (рис. 5.1).

Рівень продуктивності праці	Високий рівень	Орієнтація лише на виробничі процеси, прибуток організації	Висока орієнтація на трудову діяльність і толерантне ставлення до співробітників	Працівники офісу максимально орієнтовані на підвищення продуктивності праці з урахуванням цілей персоналу
	Середній рівень	Конфлікти, опосередкована зацікавленість у прибутковості компанії	Співробітники досить витримано спілкуються з колегами. Їхня робота є малопомітною	Комунікабельність та взаємопорозуміння, позитивна атмосфера в офісі здатні підвищити продуктивність праці
	Низький рівень	Конфлікти, відсутність відвертості та можливості бути почутим	Відсутність взаємопорозуміння в офісі може призводити до низької продуктивності праці	Перенавантаження особистими проблемами в офісі можуть призвести до зниження продуктивності праці
		Низький рівень емпатії	Середній рівень емпатії	Високий рівень емпатії
		Рівень емпатійної емоційності		

Рисунок 5.1 – Взаємозалежність рівнів емпатійної емоційності та продуктивності праці

5.3 Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях

Конфлікти – це частина соціальної реальності. Конфлікти не можливо повністю виключити з життя. Конфлікт – це не обов'язково об'єктивна суперечність між сторонами. Якщо одна із сторін, вважає, що конфлікт є, вона розгортає одну із стратегій конфліктної поведінки і в підсумку з'являється конфлікт, хоча спочатку об'єктивно суперечностей, можливо, і не було. Конфлікт – це

об'єктивна суперечність сторін, що здається конфліктом інтересів сторін.

Кожен працівник має певні очікування та потреби в робочому середовищі. Якщо люди відчують, що їхні очікування не виконують або їх ігнорують, в офісі можуть виникати конфлікти.

Зокрема конфлікти в офісі можуть виникати з таких причин:

- неефективне управління;
- несправедливе ставлення;
- незрозумілі посади;
- неадекватне навчання;
- погане спілкування;
- погане робоче середовище;
- відсутність рівних можливостей;
- знущання та утиски;
- суттєві зміни в продуктах, організаційних схемах, оцінках або системах оплати праці та ін.

До інших причин конфліктів в офісному просторі належать:

- зіткнення особистостей – «мікс особистостей». Також в офісі можуть бути не задоволені працівники, коли приєднується новий співробітник або якщо раптом випадають декілька колег. Люди також можуть реагувати на складні ситуації не корисно чи непродуктивно;
- нереалізованість потреб та очікувань – конфлікт на роботі часто може бути викликаний, коли роботодавці ігнорують потреби працівників або встановлюють нереальні вимоги. Наприклад, організація робочого часу, що ускладнює виконання працівниками обов'язків по догляду за дитиною;
- ділові цінності. Більшість людей мають чіткі уявлення про те, що вони вважають справедливим. Тому

процедури та політика організації повинні це відображати. Наприклад, дати комусь чесне слухання або можливість пояснити та обґрунтувати рішення;

- нерозв'язані проблеми на робочому місці. Наприклад, працівник може попросити перевести його в іншу команду через непорозуміння;
- збільшення навантаження. Іноді конфлікти в офісі виникають через те, що люди відчують, що їхнє навантаження некероване.

Для того, щоб вирішити конфлікт, необхідно встановити першопричину конфлікту в офісі. Важливо зрозуміти, чи є це непорозумінням з окремою людиною або з групою. Наприклад, може здатися, що людина в колективі протистоїть з некерованим навантаженням, але вона може бути обурена іншим співробітником, якому, здається, що вона отримує менше роботи. Це також може бути результатом організаційних змін, реструктуризації або підвищення в посаді іншого персоналу.

Щоб подалати конфліктну ситуацію в офісі, необхідно проаналізувати попередні стосунки між співробітниками та керівництвом.

У конфліктній ситуації важливо своєчасно визнати наявність суперечностей і бути здатним прогнозувати динаміку розвитку конфлікту, а також правильно та своєчасно відреагувати на нього. Наприклад, конфлікт між начальником і підлеглим. Якщо людина вчасно не помічає існування конфлікту, намагається «закрити очі» на нього, він може загостритися і вийти на стадію агресії. Якщо ж такий конфлікт своєчасно розпізнано, є шанс пом'якшити його, почати в переговори, вивести в конструктивне русло.

Вирішення конфліктної ситуації можна подати у вигляді алгоритму (рис. 5.3).

Досить важливо приділяти час політиці та процедурам запобігання конфліктам в офісі.

- З метою мінімізації конфліктних ситуацій доцільно:
- цікавитися інформацією про те, чому виникають конфлікти, і розвивати процеси, які допоможуть їх вирішити;
 - розробляти стратегії управління конфліктами з керівниками та працівниками;
 - вислуховувати та консультиватися з працівниками щодо ухвалення рішень;
 - формувати відкриту та чесну систему стимулювання, винагородження оплати праці або бонусів персоналу;
 - забезпечувати безпечні та комфортні умови праці персоналу.

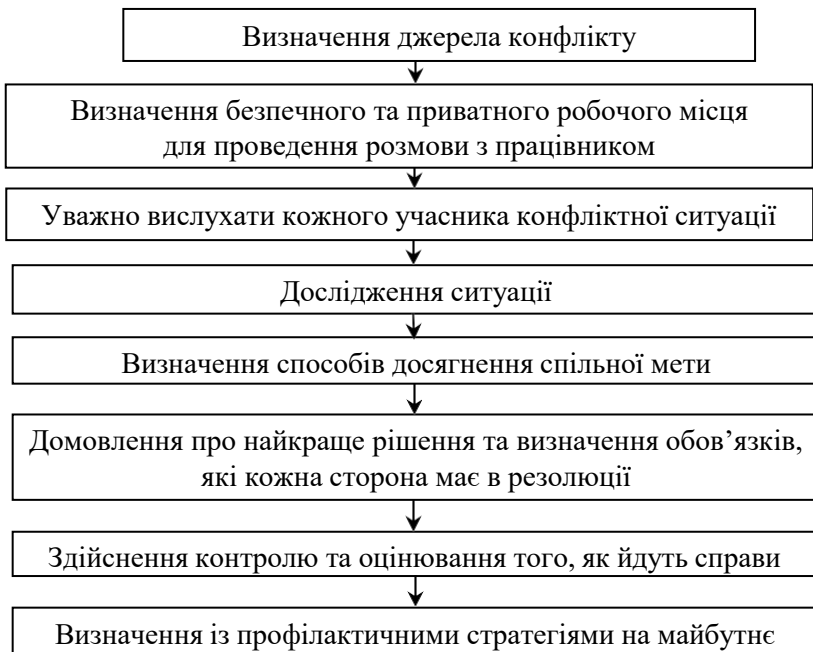


Рисунок 5.2 – Алгоритм вирішення конфліктної ситуації

Також до методів запобігання конфліктних ситуацій слід віднести:

- справедливе ставлення до людей;
- оприлюднення закону про утиски та дискримінацію;
- заохочення ініціативи;
- збалансування особистих і ділових потреб співробітників;
- проведення анкетувань серед співробітників із метою вивчення їхньої думки щодо рівня задоволеності умовами праці;
- підтримувати відкритими регулярні канали спілкування;
- вивчення різних особистостей співробітників офісу (характер, стилі поведінки в конфліктних ситуаціях, інтереси, пріоритети, складні проблемні життєві ситуації коло спілкування в офісі та ін.)

За оцінками фахівців США, у середньому конфлікт може коштувати роботодавцям цілий 1 мільйон доларів на рік. Хоча конфлікту не уникнути, це не означає, що ефективно вирішення недосяжне. Однією з моделей, що спрямована на ефективно вирішення конфліктних ситуацій, є модель Томаса Кілмана.

Модель Томаса Кілмана – це ідея, яка враховує, що кожен думає по-різному і по-різному справляється з конфліктом, але ці відмінності можна подолати. Зокрема ця модель передбачає:

- розуміння того, що всі люди різні;
- розуміння того, що існують різні режими вирішення конфліктів;
- вивчення власних способів вирішення конфліктів;
- вивчення інших стилей конфлікту та методів користування ними.

Томас Кілман виділив п'ять стратегій роботи з конфліктами, що наведені в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3 – Стратегії роботи з конфліктами за Томасом Кілманом

Стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях	Наочне порівняння з манерою поведінки однієї із тварин	Опис стратегії поведінки в конфліктних ситуаціях
Уникнення	 «Черепашка»	Під цією стратегією поведінки йдеться про заперечення існування конфліктної ситуації. Позиція відрізняється не стільки нездатністю обстоювання власного погляду, скільки крайнім ступенем неповаги до інтересів інших
Адаптація	 «Плюшевий ведмедик»	Це відмова від власних інтересів на користь опонента. Стратегія може бути вдалою в ситуації, коли предмет спору жодної уваги не заслуговує. Поступка супернику практично гарантує збереження дружніх відносин. У цьому разі будуть мінімальними наслідки зіткнення. Однак відмова від власних інтересів негативно може позначитися на всіх подіях у подальшому житті людини
Компроміс	 «Лисиця»	Слово «компроміс» у соціумі має позитивне забарвлення. Але, по суті, це взаємна часткова відмова від частини своїх інтересів за умови, що інша сторона відмовиться від частини своїх інтересів
Конкуренція	 «Акула»	Силове протистояння і спроби перемоги. Кожен обстоює свої інтереси, застосовуючи всі засоби для досягнення мети: примус, тиск, маніпуляції, шантаж. Інтереси опонента до уваги не беруть і не враховують
Співробітництво	 «Сова»	Здебільшого це найефективніша стратегія. Вона дозволяє в максимальному ступені реалізувати інтереси сторін, що конфліктують і зберегти, часом навіть поліпшити відносини між опонентами. Ця стратегія вимагає часу, хоча б мінімальної готовності опонентів в досягненні домовленості і вступу в переговори

Кожен із вище зазначених способів вирішення конфліктів оцінюють двома способами: рівнем наполегливості та рівнем співпраці. Рівень наполегливості доводить, наскільки особистість зацікавлена у власних інтересах. Рівень співпраці відображає, наскільки людина, яка використовує певний стиль вирішення конфліктів, зацікавлена інтересами інших.

Зважаючи на способи оцінювання конфліктів, можна формульно охарактеризувати стратегії роботи з конфліктами за Томасом:

- 1) уникнення – міні наполегливості, міні співпраці;
- 2) адаптація – міні наполегливості, максимум співпраці;
- 3) компроміс – максимум наполегливості, максимум співпраці;
- 4) конкуренція – максимум наполегливості, міні співпраці;
- 5) співробітництво – максимум наполегливості, максимум співпраці.

Зі свого боку наочність цього методу зображається у вигляді сітки Томаса Кілмана (рис. 5.3).

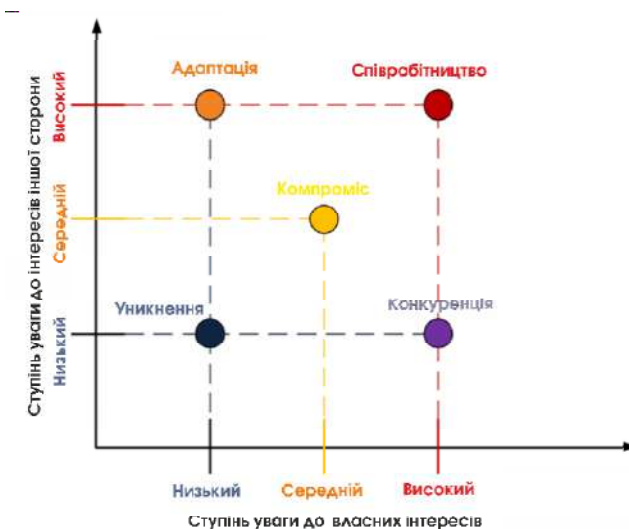


Рисунок 5.3 – Сітка Томаса Кілмана

Методика Томаса Кілмана може допомогти особистості визначитися з режимом вирішення конфліктів, який йому притаманний, а також зрозуміти тактику опонента.

Оптимальна стратегія поведінки в конфліктних ситуаціях – це гнучка стратегія, заснована на аналізі власних інтересів, інтересів опонента, наявності ресурсів для боротьби і часу для переговорного процесу і значущості відносин між сторонами.

На основі оцінювання цих чинників можна вибрати стратегію, оптимальну для даного конкретного випадку. Проте найрідше трапляється стратегія співробітництва, а в ній досить багато потенціалу.

5.4 Проблема мобінгу в офісі. Кібермобінг

Мобінг (від англійського «mob» – натовп) – це колективний психологічний терор, цілеспрямоване переслідування, цькування когось із працівників із боку колег, підлеглих або начальства.

Ця проблема зацікавила вчених зовсім нещодавно: психолог, доктор Ханц Лейман уперше провів дослідження такого явища на робочих місцях (у Швеції) тільки на початку 80-х рр. минулого століття.

Під мобінгом на робочому місці також йдеться про акт знущання над іншими в робочому середовищі, такі дії є негативними, безперервними і мають тенденцію до посилення з часом.

Мобінг на робочому місці передбачає як ворожі, так і неетичні комунікації, спрямовані однією або кількома особами до особи, яка змушена потрапити в безпорадне і беззахисне становище через діяльність мобінгу.

Мобінг на робочому місці може містити професійні, емоційні, словесні та фізичні знущання; спадні, висхідні, внутрішні та горизонтальні форми.

Спадний мобінг – це коли сильні особи влади використовують силу, надану їм організацією, для того, щоб позиціонувати владу над своїми працівниками негативно або для залякування.

Бувають також ситуації, коли група працівників об'єднується, щоб піти проти свого начальника, і це вважається **висхідним мобінгом**. У деяких галузях, таких як освіта, охорона здоров'я, мобінг може бути внутрішнім, ініційованим, наприклад студентами, клієнтами, постачальниками, пацієнтами або навіть родинними пацієнтами.

1. Вертикальний – коли співробітники вирішують вижити начальника. Його різновидом є босинг, коли цькування йде від начальника.

2. Горизонтальний – цькування йде від колег. Коли ці два види збігаються для однієї людини, то це так званий сандвіч-мобінг (наприклад, керівник відділу може піддатися мобінгу з боку вищого начальства і з боку колег і підлеглих).

Для того, щоб розпізнати мобінг, необхідно знати його методи.

До методів мобінга належать:

- ізоляція від неформальних особистих контактів;
- перекриття каналів службової інформації;
- ігнорування професійних успіхів жертви;
- псування як особистої, так і професійної репутації.

Дії мобінгу на робочому місці містять дискредитацію своєї роботи та збільшення незначних помилок, виведення жертви з важливих зустрічей чи подій на базі розповсюдження чуток про її особисте чи професійне життя.

Незалежно від галузі чи атмосфери, як згадувалося раніше, тактика мобінгу може містити такі дії, як словесна агресія, закидання, виключення, фізична агресія, плітки та наклеп. Ці тактики можуть бути різними за тяжкістю, що завдає шкоди людині емоційно та фізично.

Групами потенційних жертв мобінгу в офісі можуть стати:

- неординарні особистості, ті, що виділяються з натовпу;
- емоційно відкриті простаки, зарозумілі індивідуалісти;
- новачок, що сприймається ветеранами як конкурент;
- фаворити керівництва;
- співробітник, який став начальником над своїми колишніми товаришами по службі;
- новий бос відразу впроваджує нововведення. Його завдання можуть саботувати і, як підсумок, призвести до звільнення, якщо не впорається з керівництвом;
- співробітниця, що протистоять сексуальному переслідуванню шефа (колеги).

Об'єктивні умови, що сприяють зародженню мобінгу в офісі:

- захоочення керівництвом конкуренції в хибному розумінні (нейтральне ставлення до інтриг і пліток);
- нездорова атмосфера в колективі (існують родинні або інтимні зв'язки);
- велика плинність кадрів, відсутні перспективи службового зростання;
- працюють літні співробітники, які побоюються за своє місце;
- неправильна кадрова політика (відсутність зворотного зв'язку з керівництвом);
- дублювання посад. Межі відповідальності та службові обов'язки розмиті;
- нерівномірний розподіл роботи;

- слабкий корпоративний дух (незрозумілі цілі і завдання компанії);
- лінь, неробство;
- зовнішня кризова ситуація.

Суб'єктивні причини, викликані з вини самої жертви:

- співробітник свідомо чи несвідомо протиставляє себе колективу;
- співробітник демонструє неповагу до традицій, що склалися в компанії, системі роботи, неформальним лідерам тощо;
- порушення негласних правил (корпоративної моралі).

Працівники офісу, які піддаються цькуванню на робочому місці, часто проходять через такі п'ять етапів: 1) заперечення та незгода; 2) гнів та агресія; 3) торг; 4) депресія; 5) прийняття.

Мобінг, незважаючи на різноманітність способів і причин цькування, зазвичай відбувається за одним і тим самим сценарієм. Учасники мобінгу неусвідомлено розподіляють між собою чотири ролі:

- 1) «пліткар»:** займається формуванням негативного образу жертви в колективі, поширюючи про нього плітки і чутки;
- 2) «скандаліст»:** йде на відкриту конфронтацію з жертвою, влаштовуючи чвари, якими провокує жертву на агресивну реакцію;
- 3) «казначей»:** прагне взяти під контроль дії жертви, стаючи зловмисним посередником між ним і клієнтами або начальством і тим самим підставляючи колегу;
- 4) «критик»:** носить ділову маску, постійно піддаючи сумніву будь-які ідеї жертви, навіть найбільш правильні і корисні для діяльності фірми.

Мобінг на робочому місці може бути дуже стресовим для потерпілого, а також для фахівців з персоналу, менеджерів тощо. У будь-якому разі з цим

явищем необхідно боротися. Існують деякі найкращі практики та процедури, яких необхідно дотримуватись, щоб робоче місце залишалось чесним і справедливим для всіх залучених сторін, особливо у свідомості працівника, який вважає, що він / вона є жертвою мобінгу на робочому місці. Коли людина влаштовується на посаду менеджера або кадрового спеціаліста, рано чи пізно їй доведеться зіткнутися з проблемою мобінгу на робочому місці.

Менеджери повинні завжди поводитися раціонально та професійно, об'єктивно дотримуючись відповідної політики та вказівок, щоб бути впевненим, що робоче місце – це сприятливе середовище для кожного.

Тому найкраще, щоб спеціаліст був готовий до таких обставин і мав необхідні знання кращих практик і належної політики щодо боротьби з мобінгом на робочому місці.

Задля ефективної роботи в офісі та з метою недопущення мобінгу фахівці рекомендують таке:

1. Необхідно слідкувати за будь-якими потенційними зустрічами чи поведінкою співробітників в офісі.
2. Вчасно усувати будь-яку непрофесійну та неадекватну поведінку.
3. Вести детальний облік і документацію таких випадків, як мобінг.
4. Нагадувати всім про очікування організації від усіх співробітників і забезпечувати їх письмовими посібниками, тренінгами, підписувати відповідні угоди між співробітником, організацією.
5. Дотримуватися політики відкритих дверей і конфіденційності.
6. Практикувати неупереджене ставлення та вдачу на робочому місці.
7. Знаходити свого експерта або призначених спеціалістів із персоналу, коли потрібен коучинг.

8. Забезпечувати інклюзивне робоче місце для всіх.

З розвитком інформаційних технологій нових форм і методів набув мобінг. А саме – цькування людей за допомогою інформаційних технологій, зокрема в соціальних мережах, через розсилання компрометувальних даних електронною поштою, за допомогою SMS-повідомлень, а також програм для миттєвого обміну інформацією, має назву **кібермобінгу**.

Кібермобінг здебільшого ідентифікується як використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій для переслідування осіб або групи людей.

Кібермобінг – це той самий вид насильства, тільки в цифровому просторі.

Кібермобінг – це небезпечне явище, яке з'явилося порівняно не так давно. Але за короткий період набуло загрозливих масштабів: такий мобінг випробувало на собі вже понад 8 % дорослого населення Німеччини, а серед підлітків – 25 %.

Кібермобінг – це універсальна проблема, яка торкнулася культур і країн всього світу.

Об'єктами атак із боку зловмисників стають люди, які з тих чи інших причин комусь просто не подобаються, наприклад, викликають заздрість. Також такому цькуванню піддають тих, хто, наприклад, поводить себе не так, як заведено в даному колективі, або випереджає конкурентів у роботі.

З появою кібермобінгу, якщо раніше цілеспрямоване переслідування співробітника, що опинився в опалі з боку начальника і колег могло тривати роками, то сьогодні, зазвичай, недоброзичливцям досить декількох місяців для того, щоб домогтися бажаного результату.

Успіху в боротьбі з віртуальним цькуванням можна домогтися за допомогою послідовного використання наявних правових інструментів.

Також високий рівень відповідальності несе вище керівництво за те, що відбувається в офісі. Це означає, що в офісі повинен бути створений корпоративний кодекс, який би містив вказівки щодо кіберзалякування та використання соціальних медіа, які пояснювали б які типи поведінки є неприйнятними. Політика повинна визначати, який вміст допустимо розміщувати в облікових записках соціальних мереж, пов'язаних із роботою, та особистих облікових записках подалі від робочого місця.

5.5 Бізнес-комунікації в умовах пандемії

У сучасних умовах онлайн-інструменти набули особливої значущості для бізнесу.

Онлайн-конференції стали новим стандартом комунікації в умовах глобальної пандемії. Сучасному бізнесу доводиться переосмислювати й перебудувати всю культуру ділового спілкування.

За сучасних умов змінилося ставлення до відряджень. Замість них за можливості відбуваються зустрічі в онлайн-режимі. Ця можливість дозволяє організаціям зменшити витрати на відрядження співробітників. Але до недоліків онлайн-конференції замість відрядження потрібно віднести:

- низький потенціал домашнього офісу;
- відсутність безпосередньої взаємодії з партнером по бізнесу;
- відсутність невербального контакту, за допомогою якого реалізують професійні прийоми та методи організації бесіди;

- відсутність живого діалогу, який дає можливість використати знання з фізіономіки, мови тіла (міміка, жести, зовнішній вигляд співрозмовника та ін.), пара язика;
- людина залежить повністю від інтернету, програмного забезпечення та електроенергії;
- збільшується кількість комунікаційних шумів;
- низький рівень конфіденційності під час спілкування.

Існують певні відмінності між онлайн-конференціями високого рівня від звичайних щоденних «планерок» у межах свого робочого колективу, а також у віддаленому режимі.

Онлайн конференції високого рівня зазвичай передбачають проведення стратегічних переговорів. Зокрема можна розглядати питання реструктуризації, основних показників діяльності компанії за минулий рік, фінансування нових проєктів та ін. У цьому разі захід передбачає використання найсучасніших технологій і лише якісного та правильно налаштованого обладнання, які дають усім учасникам онлайн-конференції змогу цілковито зосередитися на змістовній частині розмови й обговорювати питання та проблеми стратегічного характеру у спокійній робочій обстановці та з максимальною продуктивністю.

Під час пандемії попитом користуються професійні конференц-зали, де умови й обладнання надають можливість проводити ділові переговори і презентації в онлайн-режимі на високому рівні та з належною віддачею. Тобто обладнання надійне, працює стабільно і можна бути впевненим як мінімум у тому, що конференцію точно не доведеться припиняти «з технічних причин». Оснащення конференц-залу для сучасного бізнесу потребує технологій та обладнання, котрі здатні максимально повно й точно

відтворювати живу атмосферу безпосередньої зустрічі та діалогу.

У всіх успішних брендів є одна спільна риса – вони вміють спілкуватися зі своєю цільовою аудиторією. Адже сильна стратегія управління комунікаціями важлива в будь-який час, особливо вона необхідна в умовах кризи.

Фахівцями в галузі кризис-менеджменту виокремлено шість порад щодо спілкування в умовах кризи:

- 1) необхідно створити кризову групу. Багато відділів беруть участь у загальному функціонуванні організації, зокрема відділи продажів, людські ресурси тощо. Прес-секретар кожного департаменту повинен бути частиною кризової групи, яка погоджує повідомлення, що буде розіслано клієнтам, які вже мають низьку зацікавленість в особистих зустрічах під час пандемії covid-19;
- 2) важливо підтримувати зв'язок із клієнтами: бізнес-структури не можуть дозволити собі мовчати під час такої кризи, як covid-19. Споживачі повинні чути і бачити новини від компаній. Необхідно відмітити особливу задіяність та актуальність роботи працівників бек-офісу;
- 3) ділове спілкування під час карантину має бути зосереджене на заспокоєнні та розширенні можливостей людей, оцінюванні працівників фронту та обміні корисною інформацією;
- 4) необхідно намагатися підтримувати стосунки з партнерами та за можливості допомагати організаціям фронту. Так, наприклад, під час пандемії компанія Paramount Fine Foods, що базується в Торонто, надсилала їжу до відділення швидкої допомоги лікарні Святого Михайла;

- 5) потрібно надавати надійні оновлення. Під час кризи дезінформація дуже поширена, тому менеджмент офісу повинен переконатися, що ділиться точною інформацією;
- б) досить важливо спілкуватися також із працівниками: коли персонал працює вдома, він може відчувати себе від'єднаними від політики та діяльності компанії. Тому необхідно надсилати регулярні оновлення з життєво важливих питань, проводити регулярні он-лайн наради, підтримувати спілкування в телефонному режимі з індивідуальних питань.

Під час коронавірусної кризи виникає необхідність у створенні зовнішнього комунікаційного плану для клієнтів і партнерів. Для того, щоб розробити ефективний комунікаційний план, необхідно спочатку оцінити потреби своєї аудиторії, визначити основні зацікавлені сторони, які потребують оновлення від вашої організації, та виявити, яка інформація їм потрібна, якій меті вона служить і кому вона потрібна насамперед. Концентрація зусиль повинна відбуватися навколо відповідності, практики та розширення можливостей, доставляючи інформацію у дружній і доступній формі з одного послідовного каналу спілкування.

Висновки до розділу 5

Комунікація – це сутність управління. Основні функції менеджменту (планування, організація, підбір персоналу, керівництво та контроль) неможливо виконувати належно без ефективного спілкування.

Ділове спілкування передбачає постійний потік інформації. Зворотний зв'язок є невід'ємною частиною ділового спілкування. Виокремлюють безпосередню й опосередковану офісну комунікацію. Також комунікація в

офісі ділиться на формальну і неформальну. Комунікації поділяють на зовнішні і внутрішні; вертикальні, горизонтальні і діагональні комунікації.

Інструментами офісних сучасних комунікацій є конференції, презентації, наради, збори трудового колективу, телефонні переговори, службові записки та ін.

Однією з комунікаційних сильних сторін особистості є здатність розуміти потреби інших та усвідомлювати їхні почуття та думки. Таку здатність визначають як емпатійність і вважають м'якою навичкою працівника офісу. Уміння виявляти емпатію на робочому місці є основною частиною емоційного інтелекту та ефективності управління. Існує п'ять рівнів емпатії: дуже високий рівень емпатії, високий, середній, низький і дуже низький. Сучасному офіс-менеджерові бажано мати високий або середній рівень емпатії. Високий рівень емпатійності притаманний людям, які розуміють ситуацію, реагують із співчуттям. Середній рівень емпатійності для офіс-менеджера також є прийнятним, адже навколишні стосунки та поведінка інших оцінюють за допомогою логіки. Емпатійність можна і потрібно розвивати. Адже емпатійні лідери здатні ефективно будувати та підтримувати стосунки, що є головним чинником провідних організацій у будь-якій точці світу. Порозумітися працівникам на робочому місці виходить не завжди. Тому можуть виникати конфлікти. З метою ефективного вирішення конфліктів необхідно розуміти їхню першопричину, тип, методи подолання конфлікту та стратегії роботи з ними.

Якщо конфлікт вчасно не взяти під контроль, в офісі може виникнути мобінг.

Мобінг на робочому місці – це найбільш нагальна проблема, яка стосується працівників і керівників.

Менеджери з персоналу та офіс-менеджери повинні відповідати за ефективність процесів управління робочим місцем і методами захисту працівників від несправедливих дій переслідування та приниження. Найпоширенішими формами мобінгу на робочому місці є шкідливі плітки, спрямовані на висміювання та цькування жертви у відділі чи організації. Досить часто плітки є шкідливим інструментом спотворення особистої інформації, яка не стосується до професійної компетентності потерпілого. Такі приниження можуть поширюватися поза офісом або сферою діяльності працівника. Працівники можуть побачити, що їхнє робоче середовище токсичне, і розглянути інші робочі місця. Саме тому менеджери повинні вживати заходів для виявлення, запобігання та оперативного вирішення щоденних розбіжностей і конфліктів. Мета цих заходів – допомогти працівникам поводитися належно, раціонально та професійно, об'єктивно дотримуватися політики та інструкцій, у такий спосіб створюючи сприятливе середовище на робочому місці. Підприємства, які дозволяють мобінг на робочому місці, зрештою втраять найкращі результати співробітників. Також бізнес може зіткнутися з позовом від потерпілих, якщо керівники не зможуть належно вирішити випадки мобінгу.

Питання для самоперевірки з теми



1. У чому полягають ефективні офісні комунікації?
2. Охарактеризуйте зовнішні та внутрішні комунікації.
3. У чому особливість горизонтальних, вертикальних і діагональних комунікацій?

4. Що таке емпатія? Які рівні емпатії існують. Який рівень емпатії є найбільш прийнятним для офіс-менеджера?
5. Визначте, що є конфліктом. З яких причин здебільшого виникають конфлікти в офісі?
6. Як найефективніше вирішити конфліктну ситуацію?
7. Які існують методи запобігання конфліктних ситуацій?
8. Охарактеризуйте модель Томаса Кілмана, спрямовану на ефективне вирішення конфліктних ситуацій.
9. Що таке мобінг? Які види мобінгу існують?
10. Які методи та сценарії мобінгу необхідно знати, щоб розпізнати його появу в офісі?
11. Хто може стати потенційними жертвами мобінгу в офісі?
12. Які існують причини та умови, що спричиняють зародження мобінгу в офісі?
13. Які етапи мобінгу можуть переживати працівники офісу?
14. Яких заходів необхідно вжити задля ефективної роботи в офісі та з метою недопущення мобінгу?

Тестові завдання

1. Який із рівнів емпатії може призвести офіс-менеджера до стресу, депресії, а отже, до неспроможності ухвалювати виважені рішення, діяти наполегливо й рішуче (зазначте потрібний варіант):

- а) дуже високий;
- б) високий;
- в) середній;
- г) низький;
- д) дуже низький.

2. Визначте тип поведінки в конфліктній ситуації, у якій наявні силове протистояння і спроби

перемогти. Кожен обстоює свої інтереси, застосовуючи всі засоби для досягнення мети: примус, тиск, маніпуляції, шантаж.

- а) змагання (конкуренція) – «акула»;
- б) пристосування (залагодження) – «плюшевий ведмедик»;
- в) уникнення (ухилення) – «черехапа»;
- г) компроміс – «лисиця»;
- д) співпраця – «сова».

3. Сценарій мобінгу, за яким ініціатор іде на відкриту конфронтацію з жертвою, влаштовуючи чвари, якими провокує жертву на агресивну реакцію, визначають як:

- а) «пліткар»;
- б) «скандаліст»;
- в) «казначей»;
- г) «критик».

4. Які чинники належать до суб'єктивних причин мобінгу, викликаних із вини самої жертви:

- а) співробітник свідомо чи несвідомо протиставляє себе колективу;
- б) зовнішня кризова ситуація;
- в) слабкий корпоративний дух (незрозумілі цілі і завдання компанії);
- г) дублювання посад, нерівномірний розподіл роботи;
- д) співробітник демонструє неповагу до традицій, що склалися в компанії, системі роботи, неформальним лідерам.

5. У разі якщо співробітники вирішують визити начальника, це вид мобінгу:

- а) спадний ;
- б) вертикальний;
- в) горизонтальний.

РОЗДІЛ 6

КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТУ

Прочитавши цей розділ, ви повинні зрозуміти:

- особливості проведення нарад та перемовин в країнах світу;
- технології міжнародних комунікацій в умовах пандемії;
- тактики ведення успішних перемовин, нарад та інших бізнес-заходів;
- тайм-менеджмент в системі організації офісного менеджменту

6.1 Особливості проведення нарад і перемовин у країнах світу

У різних країнах світу існують свої особливості проведення нарад і перемовин.

У Німеччині під час виступу зазвичай з повагою ставляться до ієрархії. Перших рекомендують і вітають найстарших людей. До часів пандемії міцне рукостискання вважалося нормою, але привітання, зазвичай, лаконічне, і починається безпосередньо у справах із мінімальними розмовами. Візитними картками обмінюються в будь-який момент і без церемоній. Ділові зустрічі в Німеччині зазвичай мають чітку структуру, водночас дотримуються узгодженого порядку денного. Переговори проводять не часто, оскільки більшість людей цінує робочий час. Компанії в Німеччині приділяють велику увагу плануванню, консультаціям та оцінюванню ризиків, тому фахівці країни бажають мати письмову документацію, яка

підтверджує будь-які пропозиції чи плани, перш ніж ухвалювати рішення. Зустріч із партнерами з Німеччини вимагає ретельної підготовки, особливо якщо репрезентують ідею чи концепцію. Також необхідно бути готовими до складних питань. Завершуючи нараду, деякі німці сигналізують про своє схвалення, стукаючи пальцями по столу.

Незважаючи на те, що німецька мова є домінуючою в країні, більшість людей у Німеччині надзвичайно добре розуміють англійську мову і можуть вільно розмовляти нею. У сучасних умовах більшість ділових партнерів із задоволенням веде бізнес англійською мовою, але завжди варто переконатися в тому, чи не потрібен перекладач, особливо якщо йдеться про контракти чи офіційні документи. В академічних колах часто розмовляють англійською мовою, однак було б корисно вивчати німецьку для життя поза академічними колами та майбутньої кар'єри якщо це передбачає робота з діловими партнерами з Німеччини.

Зазвичай, американці дуже ввічливі, доброзичливі, але вони менш терпимі до людей, які втручаються в їхнє приватне життя. Вони цінують своє особисте життя та здоров'я. У робочій атмосфері, якщо людина хоче сказати «так», їй просто необхідно сказати «так», а не кивати головою вгору-вниз. Переміщення голови в бік виявляється дуже заплутаним, і це здебільшого сприймають як «ні». Необхідно уникати розмов рідною мовою в присутності людей інших етнічних груп на світських зборах. Це прояв неввічливості.

Необхідно розвивати в собі міжкультурну грамотність. Адже під сучасною поверхнею часто залишаються глибокі культурні та соціальні відмінності. Емпатія та реагування на ці відмінності можуть допомогти розвинути міжкультурну грамотність.

Для того, щоб мати найкращі стосунки з французами, необхідно вивчити їхню психологію та тактику, коли вони укладають комерційні угоди. Проведення переговорів у французів можна охарактеризувати такими особливостями:

- приходять на зустріч офіційно одягнені;
- у спілкуванні використовують прізвища та офіційні рекомендації, місця для сидіння відводять за ієрархією;
- ввічливість і формальний стиль зберігатимуться протягом усіх переговорів, якими керуватимуть французи;
- логіка буде домінувати в їхніх аргументах і сприятиме детальному аналізу всіх обговорюваних питань. Зустрічі можуть бути тривалими;
- не висувають своїх вимог на початку, але підводять до них із ретельно складеним обґрунтуванням;
- французи намагаються визначити цілі та вимоги іншої сторони на початку;
- не розкривають імен а також особисті або сімейні дані;
- пишаються швидкістю розуму, але не поспішають із ухваленням рішень. Для них переговори – це не швидка процедура;
- рідко ухвалюють важливі рішення всередині наради. Вони продовжать дискусію, оскільки розглядають її як інтелектуальну вправу, під час якої знайомляться з іншою стороною і, можливо, виявляють свої слабкості;
- вони не підуть на поступки в переговорах, якщо їхня логіка не буде переможена, що часто змушує їх виглядати впертими;
- завжди намагаються бути точними;
- часто відходять від порядку денного і довго обговорюють низку питань у випадковому порядку. Можуть розмовляти годинами, але не ухвалюють жодних рішень. (Французи уточнюють власні думки за

допомогою тривалого обговорення, перш ніж ухвалювати будь-які рішення або вживати заходів);

- приходять на переговори добре поінформовані заздалегідь.

Під час переговорів із японцями необхідно враховувати:

- перша особа, з якою зв'язалися у японській компанії (або яка зв'язалася сама), буде присутня протягом усього періоду переговорів;
- японці зазвичай ведуть переговори в командах, кожен із яких має різну спеціальність. Члени команди можуть змінитися або їхня кількість збільшиться, оскільки японці хочуть, щоб якомога більше членів їхньої компанії познайомилися з представником іншої компанії;
- може бути присутній старший співробітник, який буде диктувати тактику перемовин, але він рідко говорить;
- кожен учасник буде задавати питання в межах своєї компетенції, використовуючи найкращого лінгвіста як перекладача. Водночас їхні запитання є лише процесом збирання інформації. Вони не збираються ухвалювати рішення на основі відповідей;
- якою б сильною не була команда, їм доведеться звернутися до головного офісу. Тому жодне рішення не буде ухвалене на першому засіданні і, ймовірно, не на другому;
- рішення ухвалюватимуть консенсусом, тому жодна людина не буде виділятися як особистість;
- друга зустріч має тенденцію проходити за тим самим принципом, що і перша, але питання будуть більш глибокими і надходитимуть від іншої команди;
- японці припинять переговори, якщо інша сторона буде занадто нетерплячою або не дотримуватиметься протоколу;

- вони скасують зустріч, якщо вважатимуть, що умови, на яких вона була створена, змінилися;
- вони ніколи не говорять «ні», ніколи не спростовують чужих аргументів і ніколи не припиняють переговорів, поки панує гармонія.

Кожна країна, навіть її окремі регіони, міста мають свої особливості у спілкуванні із представниками інших офісів, інших бізнес-структур з інших країн. Тому перш ніж відвідати іншу країну, необхідно ознайомитися з традиціями, культурними відмінностями, вивчити мову тіла. Також досить важливо визначитися з мовою проведення переговорів заздалегідь, адже потрібно у своїй команді мати відповідного перекладача. Звичайно знань про країну, у якій відбудуться перемовини не достатньою. Необхідно мати інформацією про компанію, офіс і представників, зокрема керівника. Водночас досить важливо мати «дерево рішень з відповідями на потенційні питання». Такий метод дозволить швидше реагувати на запитання, формулювати відповіді та економити час переговорів і, відповідно, партнерів. Охайність, природність, вічливість, пунктуальність, поважливість, обачність, стриманість є універсальними чинниками, що позитивно впливають на процес перемовин з партнерами будь-якої країни.

Крім національних, культурних відмінностей, необхідно ураховувати і спільні, загальні вимоги до проведення офіційних зустрічей з іноземними партнерами.

Досвід розвитку міжнародних відносин дозволив виробити найважливіші основні правила спілкування між представниками різних країн. Ці правила сконцентровані в дипломатичному проколі й етикеті.

Правила протоколу ґрунтуються на так званому принципі «міжнародної ввічливості», під яким йдеться про

дотримання шанобливості і поваги до всього, що символізує і репрезентує державу.

Основні принципи дипломатичного протоколу та етикету повторюються, зі свого боку, у найважливіших загальноновизнаних нормах людського спілкування, лежать в основі ділового етикету.

Дипломатія є засобом здійснення зовнішньої політики держави. Це також наука та мистецтво переговорів, вирішення міжнародних розбіжностей поглядів мирними засобами. Дипломатична діяльність завжди має яскраво виражений протокольний характер.

Дипломатичний протокол – сукупність загальноприйнятих правил, традицій і умовностей, які додержують уряди, відомствами закордонних справ, дипломатичними представництвами, офіційними особами в міжнародному спілкуванні.

Дипломатичний протокол містить у собі етикет і церемоніал.

Відповідно до правил дипломатичного протоколу визначають поведінку дипломатів у країні перебування, їхній одяг в офіційних випадках тощо.

Церемоніал – установлений порядок проведення урочистого офіційного акту (зустрічі глав держав тощо).

Візит ввічливості голови зарубіжної делегації приймаючої стороні відповідно до загальноприйнятих міжнародних норм зазвичай передус початку ділової частини візиту. Цей візит розцінюють як відповідь на зустріч гостя під час його приїзду, а тому називається ще протокольним. В процесі протокольного візиту глави делегацій зазвичай уточнюють програму перебування і за необхідності вносять до неї корективи.

Ділові зустрічі, бесіди доповнюють обов'язкові з протокольного погляду візити ввічливості, припускають

обговорення конкретних питань двосторонніх і багатосторонніх відносин.

Презентація – своєрідна форма репрезентування фірми, товару, продукції та ін. Її проведення менш формалізовано порівняно із прийомами, проте вимагає ретельної підготовки.

Участь у роботі міжнародної конференції (симпозіуму, семінару) може бути основною метою візиту зарубіжної делегації. Тому програма візиту повинна містити чітко продуманий сценарій підготовки і проведення конференції, у якому визначені такі моменти: створення організаційного комітету і визначення кола учасників; видання програми конференції; підготовка плану розсаджень учасників і списку президії; організація зустрічі учасників і гостей, порядок відкриття, затвердження мови конференції та ухвалення регламенту, черговість виступів і доповідей; час і місце засідання секцій; підбиття підсумків.

Будь-який офіційний захід повинен відбуватися не лише з дотриманням норм і правил. Особливе значення має етикет.

Етикетом називається складова зовнішньої культури людини і суспільства.

Сучасний етикет сприяє взаєморозумінню людей в процесі дипломатичного і ділового спілкування; є достатньо надійною гарантією прояву взаємної поваги суб'єктів спілкування; служить формуванню позитивного іміджу ділових партнерів. В етикеті високо цінуються вміння управляти своїми емоціями, приховувати погані настрої («вчитися опанувати себе»), бути уважним до оточення, а також готовим вислухати мовця.

Виокремлюють такі види етикету: придворний, військовий, дипломатичний, загальногромадянський (рис. 6.1).

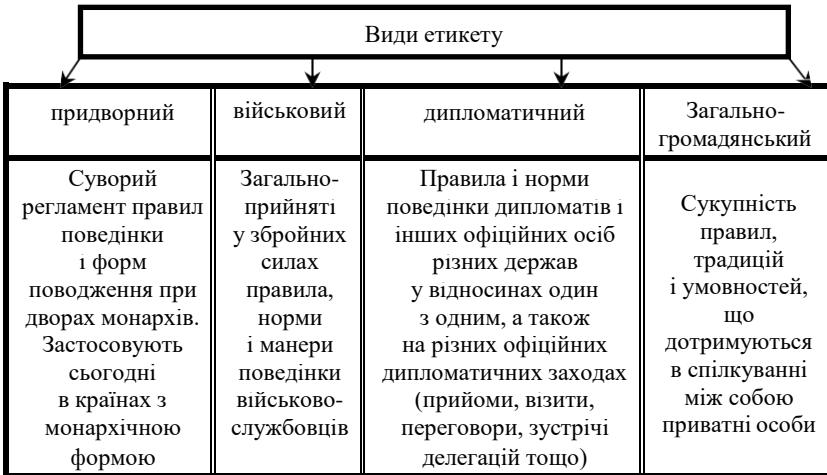


Рисунок 6.1 – Види етикету

Діловий етикет установлює певні правила: щодо відношенні одягу та зовнішнього вигляду працівника офісу; манери спілкування з партнерами, співробітниками та керівництвом; ведення перемовин по телефону; у порядку проведення презентацій, ділових і неофіційних зустрічей; визначає стиль листування та оформлення документів.

Діловий етикет передбачає правила поведінки, форми поведіння та інші навички, які потрібні працівнику офісу, щоб виглядати гідно в будь-якій ситуації, пов'язаній із його роботою. Правильне використання норм етики має велике значення для досягнення взаємопорозуміння, установлення контактів, відображає внутрішню культуру офіс-менеджера. За зовнішнім виглядом, вмінням себе поводити складають перше уявлення про партнерів у діловій сфері, яке може мати вирішальне значення в подальших відносинах.

Основні принципи ділового етикету є досить простими. Найголовніше – навчитися автоматично їх дотримуватися.

До принципів ділового етикету належать такі:

- 1) необхідно все робити вчасно. Поняття «вчасно» відносне. Так, у латинських країнах не будуть ображатися на запізнення в пів години, а в Німеччині на ділового партнера будуть чекати хвилина у хвилину;
- 2) обачність і стриманість, – ці якості передбачають, що співробітник офісу забов'язаний зберігати секрети компанії в таємниці;
- 3) бути люб'язним, доброзичливим і привітним;
- 4) необхідно говорити лише про те, про що людина має точне уявлення;
- 5) думати про оточення, вміти його слухати.

До досить важливих інструментів налагодження ділових контактів, підтримання відносин у Європі належить візитна картка. Можна навіть образити свого партнера до переговорів, не давши йому своєї візитної картки.

Візитна картка – це універсальний інструмент нетворкінгу, одна із складових іміджу компанії, офісу й особистого іміджу її власника.

Сьогодні виокремлюють такі основні види візиток:

- 1) **особиста візитна картка** – містить ім'я і прізвище власника. Телефонні номери, посади й адреси в ній не обов'язкові. Така візитка характеризується досить вільним стилем виконання;
- 2) **ділова візитна картка** – картка, у якій в обов'язковому порядку зазначають ім'я, прізвище, посаду, назву і реквізити компанії. Використовують фірмовий стиль компанії, логотип тощо. Зазвичай таку візитну картку виконують у суворому стилі;
- 3) **корпоративна візитна картка** – картка, яка не містить імені та прізвища. У ній вказують сферу діяльності

фірми, перелік послуг, контактні телефони, карту проїзду, адресу веб - ресурсу, фірмову символіку. Така візитка має рекламний характер і переважно її використовують на виставках. Часто такі візитки роблять двосторонніми або у вигляді книжечки.

Існують ще представницькі, подружні і візитні картки офіційних осіб.

Однією з частин ділового етикету є церемонія обміну візитками. Візитні картки здебільшого вручають особисто. В етикеті діє принцип старшинства. Під час знайомства першим вручає свою візитну картку той, чий ранг, або посада нижче. Якщо соціальний статус співрозмовників рівний, першим пропонує візитну картку молодший за віком. Так само за однакової кількості рангів до уваги беруть спочатку вік, потім враховують жіночі привілеї.

Особливо сильні традиції щодо обміну візитними картками діють у південних країнах Європи – Франції, Італії, Іспанії, Португалії. Будь-яке знайомство з діловими людьми в цих країнах починається з обов'язкового обміну візитними картками, тому під час ділового спілкування завжди необхідно мати із собою достатню їхню кількість. У разі, якщо у відповідь на простягнуту візитну картку людина не зможе запропонувати свою, то необхідно буде вибачитися, пояснивши причину і пообіцявши передати її за першої нагоди.

Наприклад, в Індії візитку потрібно подавати тільки двома руками в поєднанні з намасте. У країнах Азії згідно з протоколом не прибирають візитки зі столу до закінчення розмови. Інакше це буде сприйнято як невихованість. У мусульманських країнах ліву руку вважають нечистою, тому подавати візитки і документи необхідно тільки правою рукою, щоб не виникло підозри в неповазі.

Наприклад, для Японії візитні картки – це основа ділового етикету. Японці, які надають величезного значення соціальному статусу особистості, високо цінують повноту і чіткість інформації про власника візитки, що і визначить надалі ставлення ділових партнерів. До поданої візитки необхідно проявити максимум поваги та інтересу. Оскільки ієрархія для японців дуже важлива, подавати візитку необхідно двома руками, як знак поваги вищому чину, а брати – тільки однією. Організовані та дисципліновані японці не дозволять собі прийти на зустріч без візитної картки.

В умовах пандемії актуальним стає використання візитних карток онлайн. Сервіси обміну візитками онлайн тільки почали створювати й активно розвиваються сьогодні. Обмінятися візитками можна за допомогою URL- адрес і QR-коду. На сьогодні в Японії використовують три способи обміну інформацією: за допомогою інструменту управління візитними картками, наданими компанією Sansan Co., Ltd. Через URL-адреси і QR-коди послугу надають індивідуально і для корпоративних клієнтів, і за допомогою інструменту управління візитними картками компанії Hammock Co., Ltd. Також існує служба, яка дозволяє обмінюватися даними візитних карток через Bluetooth, коли люди, що використовують одну і ту ж саму службу управління візитками, перебувають поруч один з одним.

У таблиці 6.1 наведена інформація стосовно того, як потрібно поводитися і чого не варто робити під час обміну візитними картками.

Засоби людського спілкування діляться на дві групи: вербальні та невербальні. Ефективність спілкування визначають не тільки ступенем розуміння слів співрозмовника, а й умінням правильно оцінити поведінку

учасників спілкування, їхні міміку, жести, рухи, позу, спрямованість погляду, інтонацію (парамову).

Таблиця 6.1 – Особливості обміну візитками

Чого потрібно дотримуватися під час обміну візитками	Що категорично не можна робити під час обміну візитками
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Підготувати візитку завчасно. Вважають неввічливим, якщо під час зустрічі візитку дістануть із кишені, гаманця тощо. Візиток має бути підготовлено за кількістю осіб, які беруть участь у зустрічі. ✓ Візитки передають і беруть двома руками, водночас інформація на ній повинна бути звернено до одержувача. У разі якщо обмін візитками проводять одночасно, то допустимо подавати їх правою рукою, а брати лівою. Якщо візитка оформлена двома мовами, то подавати потрібно мовою одержувача. ✓ Отримавши візитку, необхідно взяти її обома руками, вимовити ім'я людини, від якої одержана візитка і подякувати. ✓ Під час перемовин візитна картка має розміщуватися на столі перед очима в тому порядку, в якому відбувався обмін картками. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Під час обміну візитками не можна пальцем закривати логотип компанії партнера, навіть випадково. ✓ Складати або витягувати візитку з кишені або гаманця. ✓ Обмінюватися брудними або зношеними картками. ✓ Отримувати візитку однією рукою, за винятком одномоментного обміну. Водночас щойно рука звільняється, візитку потрібно взяти в обидві руки. ✓ Розмахувати руками тримаючи візитку. ✓ Робити позначки на візитці партнера, використовувати як пам'ятку. ✓ Не залишати на столі після переговорів або впустили на підлогу. ✓ Не передавати візитки через стіл.

Парамова – способи вимови фраз: інтонації, швидкість спілкування, сила звуку.

Невербальне спілкування видає співрозмовників, ставить часом під сумнів сказане, оголює їхнє справжнє обличчя, тому треба вчитися розуміти цю мову (мова кінесики). Також у контексті розпізнання справжніх намірів людини, її справжнього характеру існує наука фізіогноміка.

Фізіогноміка – наука про типи обличчя, вміння їх «читати», виявляти за їхніми рисами скриті характеристики особистості. Також визначається як метод

визначення типу особистості людини, його душевних якостей і стану здоров'я, на підставі аналізу зовнішніх рис обличчя і його виразу.

Інколи ділові партнери можуть розуміти, що їхні жести та вираз обличчя можуть бути діагностовані, тому вивчають технології фейсбілдингу. Адже вираз обличчя – це один із головних показників почуттів мовця. Міміка дозволяє краще зрозуміти опонента, розібратися, які почуття він відчуває.

У цьому сенсі **фейсбілдинг** є інструментом контролю емоцій на власному обличчі, що застосовують на базі виконання системи вправ із тренування обличчя.

Потрібно зазначити, що бар'єром до комунікацій також можуть бути й «технічні несправності». Вони можуть бути пов'язані з різним розумінням символів, за допомогою яких інформацію передають, розбіжностями в освіті, кваліфікації, національних особливостях або слабким знанням мови. Так, наприклад, якщо в офісі ведуть переговори з болгарською делегацією, не можна поспішати сприймати кивок головою за знак згоди. У Болгарії кивок голови означає заперечення, хоча в більшості країн це вважають знаком згоди.

Також багато про що може сказати жестикуляція співрозмовника. Залежно від призначення жести поділяються на механічні, ритмічні, емоційні, вказівні, образотворчі і символічні (рис. 6.2).

Діловим людям варто розуміти, що один і той самий жест може мати різний сенс у різних народів. Коли француз, німець або італієць вважає якусь ідею безглуздою, він виразно стукає собі по голові. І, навпаки, коли іспанець або британець стукає собі по голові, усім зрозуміло, що він задоволений собою. Німці досить часто піднімають брови на знак захоплення чиеюсь ідеєю. Та ж сама дія в Британії буде зрозуміла як вираз скептицизму.

Якщо француз потирає вказівним пальцем ніс, він попереджає: «обережніше, цим людям довіряти не можна, схоже, що вони щось замислили, італієць на цю думку постукує вказівним пальцем по носі.

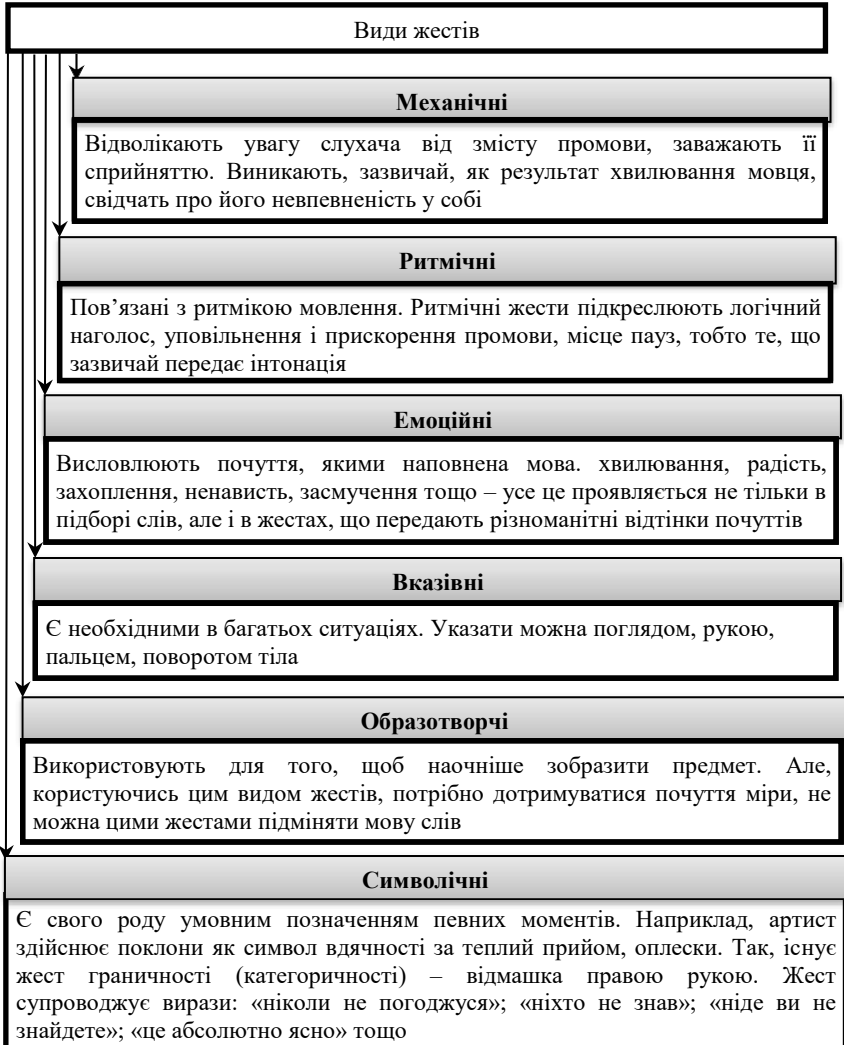


Рисунок 6.2 – Види жестів

Спеціальні дослідження американських спеціалістів довели, що близько 50 % комунікацій в офісах мають невербальний характер. Зі свого боку обличчя та очі є найбільш виразними засобами комунікації. Спеціалісти нараховують 20 000 мімічних жестів.

6.2 Технології міжнародних комунікацій в умовах пандемії

Під час пандемії Covid-19 багато компаній знайшли різноманітні способи спілкування зі своїми клієнтами. Так, вони використовують теледеталізацію / телемаркетинг через електронну пошту, соціальні медіа чи інші функції сторонніх виробників для відеоконференцій.

Під час спілкування необхідно урахувати чинники, що впливають на його ефективність.

Ефективне спілкування має бути ініціативним, ввічливим, творчим, інноваційним, конструктивним, професійним, прогресивним, енергійним, стимулювальним, прозорим і технологічним. Існують чинники, які відіграють головну роль у сприйнятті інформації, наприклад, соціальні та культурні особливості, стать, контрасти поколінь, мовні схильності, суворі переконання, релігійні переконання та різна грамотність.

Ефективна система комунікації під час пандемії передбачає використання різні платформ, таких як блоги, кол-центри, вебінари, конференц-дзвінки, відеозаписи в інтернеті, засоби цифрових новин – це засоби забезпечення комунікації.

Страх, недовіра та опір є поширеними реакціями під час пандемії. Надійні та достовірні джерела інформації мають вирішальне значення для переходу людей від усвідомлення до дій.

Щодо дипломатичних відносин, то дипломатію справедливо вважають однією з найконсервативніших сфер державної служби. Проте як доводить досвід, дипломатія пережила не одну технологічну революцію. І кожного разу виходила з неї зі значними змінами – і за формою, і за суттю. Сучасним напрямком є E-Diplomacy.

Необхідно зазначити, що Швеція стала першою у світі країною, яка відкрила своє «посольство» у віртуальному просторі у 2007 році. Ця послуга дозволяла усім охочим отримати інформацію про країну або поспілкуватися з консулами.

Сьогодні практику створення віртуальних посольств широко застосовують в усьому світі – і як інструмент публічної дипломатії для популяризації культури своєї країни за кордоном, і як можливість установа контактів із цільовою аудиторією в регіонах, де відкриття реальних дипломатичних представництв є недоцільним або неможливим.

У 2011 році було запущено «віртуальне посольство» США в Ірані.

З різким зростанням популярності соціальних мереж невід'ємною частиною публічної дипломатії (а також і стратегічних комунікацій) стала «твіпломасі» (твіттер-дипломатія).

Присутність у віртуальному просторі дає можливість швидко реагувати на міжнародні події, відслідковувати настрої громадськості в будь-якій точці світу, провокувати опонентів на необачні заяви влучними мемами чи, навпаки, висловлювати політичну підтримку партнерам одним ретвітом чи репостом.

Значних змін зазнала дипломатія і з розвитком інструментів віртуальної та доповненої реальності. За допомогою доповненої реальності можна відвідати видатний музей та інші визначні місця інших країн світу.

Звичайно, після закінчення карантину відновляться й офлайн-контакти світових лідерів. Але вони збережуть і онлайн-технології, які залишаться актуальними для забезпечення та здоров'я людини. Якщо учасник перемовин матиме сумніви щодо стану свого здоров'я, то він в цій ситуації обиратиме за можливості онлайн-формат ділової зустрічі з відомими вже інструментами та технологіями проведення заходу.

Система конференц-зв'язку не замінить собою реального спілкування віч-на-віч, особливо якщо зустріч відбувається вперше або в міждержавних відносинах існують нерозв'язаності проблеми.

Відстань збільшує шанси на непорозуміння в рази. Адже під час переговорів в онлайн-форматі втрачають значну частину невербальної комунікації – інтонацій, жестів чи навіть поглядів. Також досить часто складно сформулювати в уяві повний образ співрозмовника, складно визначити його ставлення до дрес-коду, оцінити рівень ділового етикету та ін. Адже в дипломатії не існує несуттєвих деталей.

Ігнорування культурного контексту чи протокольних нюансів може зірвати успішну зустріч із представниками східних країн, а вибір неправильної тактики ведення віртуальних переговорів – звести нанівець усі зусилля з їхньої підготовки. До кожного з цих заходів необхідно окремо готуватися і досить тісно залежати від техніки, технологій, програмних забезпечень та інтернет-зв'язку.

Фахівцями доведено, спілкування через екран комп'ютера значно ускладнює досягнення компромісу. Адже, крім контролю інших учасників за процесом переговорів, може бути здійснений запис заходу, а також регламентований час у програмному просторі, у якому учасники можуть покинути зустріч лише за допомогою

одним натиску клавіші. Важливим аспектом залишається і забезпечення даних.

Пандемія продемонструвала, що за необхідності та за бажанням усіх сторін значна частина міжнародних відносин може бути переведена в цифровий формат.

Так, перший успішний досвід «віртуальних» самітів G7, ЄС та інших багатосторонніх платформ довів ефективність таких заходів. Серед плюсів віртуальних заходів – значна економія часу та коштів, а також більша відкритість і транспарентність у процесі ухвалення рішень. Крім того, бюрократичні апарати міжнародних організацій, складні регламенти і погоджувальні процедури, мільйонні витрати на відрядження та обладнання для синхронного перекладу вже давно є об'єктом критики не лише з боку екоактивістів, але і зсередини системи.

Новий формат дистанційної дипломатії потребує кардинально нових технік і звичок. До них належать технічні питання, такі як виділені канали для синхронного перекладу та одночасного підтримання функцій відеоконференцій і роботи з електронними документами. Технології штучного інтелекту і можливість за лічені хвилини обробляти гігабайти інформації повністю змінили якість аналітики. Алгоритми роботи з big data створили унікальні можливості для політичного прогнозування.

Більше часу потребує креативна робота, наприклад, для вивчення психологічного портрету співрозмовника.

Зокрема швидкого розвитку набуває наукова та науково-технічна дипломатія.

Пандемія задала нові траєкторії технологічного розвитку та призвела до зміни традиційної дипломатії.

6.3 Тактики ведення успішних перемовин, нарад та інших бізнес-заходів

Ділові перемовини – це не лише галузь розширення бізнесу, але й найважливіша частина соціально-орієнтованої діяльності організації, що формує та активно підтримує її імідж. Успішне та професійне ведення переговорів розширяє позитивне інформаційне поле про організацію, конкретну посадову особу та особистісні загалом, сприяє залученню потенційних клієнтів і партнерів.

Переговори, спрямовані на досягнення домовленостей, – процес багатогранний і містить у собі декілька стадій:

- підготовка до переговорів (передбачає визначення проблеми, що потребує розв’язання);
- визначення потреб і цілей;
- відбір матеріалів і фактів;
- виявлення інтересів сторін;
- виявлення зони перетину інтересів («зони рішення»);
- визначення об’єктивних критеріїв;
- формування пропозицій і їхніх варіантів;
- стратегічного планування;
- тактичного планування;
- маневрів і системи переконання;
- висунення запасних варіантів;
- аналіз результатів досягнутих згод і домовленостей, а також контролю за їхньою реалізацією.

Однією з головних особливостей переговорів є взаємна залежність сторін від результату угоди. Це означає, що учасники повинні прикладати спільні зусилля для усунення суперечностей.

До елементів стратегії ведення переговорів входять: мета, аргументи, знання партнера, можливі поступки, тривалість діалогу.

Існують різні підходи та стратегії ведення переговорів, але дві з них використовують найбільш часто. Це позиційний торг, заснований на конфронтаційних діях сторін, і мирний діалог, який передбачає урахування вигод всіх партнерів.

Позиційний торг – особлива тактика ділових комунікацій, орієнтована на протиборство, коли учасники обирають для спілкування конфронтацію й активно сперечаються з кожного конкретного питання (позиції).

Мирний діалог з урахуванням інтересів усіх партнерів – вид дискусії заснований на взаємній вигоді і спрямований на партнерську взаємодію. Він кардинально відрізняється від конфронтації учасників, які торгуються з кожного питання. Ця стратегія ґрунтується на щирому бажанні переговорників ухвалювати спільне рішення, яке влаштує всі сторони угоди повною мірою.

Залежно від обраної лінії поведінки виокремлюють конструктивні прийоми ведення переговорів, інструктивну техніку, техніку переконання і співробітництво, техніку дискусії та ухилення.

Конструктивні прийоми ведення переговорів – бесіда, компроміс, коли партнери обмінюються взаємними думками і йдуть на часткові поступки.

Інструктивну техніку домінування – передання інформації відбувається у вигляді інструкції, без врахування інтересів іншої сторони.

Переконання і співробітництво – техніка ведення переговорів, коли опонент схиляє співрозмовника до ухвалення потрібного йому рішення, використовуючи логічні аргументи. Обидві сторони готові до діалогу і згодні максимізувати взаємні вигоди.

Дискусія – переговори нагадують словесне змагання, а кожна зі сторін стоїть на своєму, використовуючи фактичну аргументацію.

Ухилення – одна зі сторін уникає спілкування.

Мінімізація або пом'якшення наслідків – одна зі сторін йде на очевидні поступки шкодячи своїм інтересам.

Гарвардська тактика ведення переговорів передбачає, що добрі відносини між учасниками спілкування важливіші, ніж швидке отримання результатів. Позитивний характер переговорів сприяє досягненню компромісів. Ідея гарвардської моделі переговорів передбачає переформатування з конкуренції на співробітництво в знаходженні рішення, яке задовольнить обидві сторони.

У теорії управління виділяють також такі чотири методи ведення переговорів: варіаційний, компромісний, інтеграції і врівноваження.

1. Варіаційний метод може бути реалізований на підготовчому етапі переговорів. Під час планування їхніх результатів заздалегідь передбачають варіанти: ідеальне розв'язання проблеми; оптимальне рішення і вибір аспектів проблеми, якими можна знехтувати; вимушене рішення і його терміни; пропозиції партнера, які обов'язково потрібно відхилити.

2. Компромісний метод. Він проявляється в готовності партнерів враховувати інтереси один одного і йти на поступки. Це передбачає відмову від вихідних вимог і формулювання нових.

3. Метод зрівноважування зосереджує увагу учасників переговорів на пильному аналізі системи контраргументів партнера. Принцип його застосування – чітка емоційна й інформаційна реакція на контраргументи партнера з використанням цифр, фактів, результатів розрахунків тощо.

4. Звернення до методу інтеграції доцільно в тому разі, коли партнер веде позиційний торг. Під час використання цього методу головне – переконати партнера в необхідності врахування громадських взаємозв'язків, тому що вони забезпечують взаємну вигоду. Методи «інтеграції» й «урівноваження» вимагають від учасників переговорного процесу високого рівня лінгвістичної компетенції, вільного використання тактик і прийомів переконливої мови.

Серед підходів до проведення успішних переговорів слід віднести такі:

- необхідно заздалегідь готуватися до спілкування;
- бути спрямованим на результат. Усі переговори необхідно намагатися доводити до логічного завершення;
- переговори необхідно проводити чесно та прозоро;
- не можна йти на компроміс зі своїм сумлінням;
- важливо мати позитивний лад як до самої зустрічі, так і до співрозмовника;
- намагатися шукати найоптимальніший варіант, заснований на тактиці співпраці;
- за необхідності застосовувати метод дроблення на частини. Якщо рішення не можливо ухвалити загалом, можна спробувати розкласти суть питання на частини;
- знаходити компроміс, там, де він можливий. Досягнення компромісу в жодному разі не повинно бути метою переговорів. Адже компроміс – це рішення, яке не влаштовує обидві сторони або влаштовує, але не повною мірою. Кожен парламентар заздалегідь знає, де і чим він готовий пожертвувати заради досягнення результату, хоча безкомпромісні переговори не є позитивними;
- необхідно якомога більше мати інформації, адже це найбільш переговорна позиція;

- необхідно вміти слухати і ставити запитання;
- потрібно діяти в межах повноважень;
- важливо вміти вчасно зупинитися і сказати «ні». Кожному з людей легше сказати «так», ніж «ні». І багато хто цим користується. Один із типів переговорів «win-win» на цьому і побудований. У поступках іншої сторони можна іноді більше втратити, ніж придбати;
- необхідно обирати правильне місце для перемовин;
- важливо аналізувати проміжні результати;
- потрібно з повагою ставитися до позиції протилежної переговорної сторони, навіть якщо вона неприємна.

Одним із методів ефективного ведення пленарних засідань, конференцій, нарад і будь-яких інших типів зустрічей є фасилітація. Це інструмент, яким можна користуватися під час проведення нарад, сесій стратегічного планування, семінарів і воркшопів.

Фасилітація (від англ. facilitate – допомагати, направляти, полегшувати) – одночасно процес, група навичок і набір інструментів, що дозволяють ефективно організувати групове обговорення.

Мета фасилітації: знаходження правильного методу, який дозволить групі працювати творчо і результативно, це спеціальні дії, спрямовані на організацію групової роботи.

Фасилітатор – це тренер, який навчений технологій ефективної комунікації, повинен вміти: спрямовувати і структурувати дискусію в потрібне русло; відбирати дійсно вдалі рішення групи; брати на себе ризик, виходити самому і виводити учасників фасилітації із зони комфорту; працювати з різними групами; орієнтуватися у всіх форматах бесід і зустрічей; поєднувати різні інструменти і техніки в процесі роботи із групою; швидко реагувати на зміну обстановки, труднощі учасників – і, відповідно,

швидко їх долати; протистояти стресу; відкриватися людям, мотивувати їх на особистісні зміни.

Фасилітатор підтримує конструктивний діалог і надає однакової уваги всім учасникам обговорення, ефективно керуючи дискусією, але не починаючи її. Результатом такої зустрічі є ухвалення групою кращого з можливих рішень.

Фасилітація відрізняється від модерації, а саме: модерація – більш жорстка технологія. У неї визначений формат – бесіда, у процесі якої немає можливості відволіктися на іншу тему. Фасилітація – гнучка технологія. У процесі застосовують безліч різних технік та інструментів: замальовки, колажі, навіть конструктори «Лего». Учасники не обмежені однією темою. Модерацію використовує у форматі зустрічі: «обговорення проблеми», нарада в керівника. Фасилітація підходить для вирішення конфліктних ситуацій, під час ухвалення складних рішень і впровадження нових технологій.

6.4 Тайм-менеджмент у системі організації офісного менеджменту

Кожен успішний управлінець цінує свій час. Для того, щоб заощаджувати час, необхідно насамперед знати, на що його витрачають. Тому керівники установ, організацій регулярно проводять облік і аналіз використання свого часу. Це – основа самоменеджменту.

У кожної особистості є власне відчуття часу. Люди, у яких від народження процеси активації є більшими, і вони не збалансовані процесами гальмування, виявляють запальні риси своєї поведінки. Це ті люди, які швидко відволікаються на сторонні подразники, тому що вони активуються ними дуже швидко. Зазвичай, ці люди роблять індивідуальну хвилину часу меншою; а ті, у яких

переважають процеси гальмування, дуже неохоче відволікаються на зовнішні подразники під час певної діяльності. Власне, у них відчуття часу є дещо подовженим, час іде повільніше, ніж астрономічний час, і це абсолютно вроджена властивість.

Час сприймають по-різному і залежно від віку: у дітей він тягнеться дуже довго, а в дорослих – навпаки. Це пов'язують зі швидкістю оброблення інформації – у дітей вона швидше, бо там і більше синапсу, який з віком не обрізався нашим мозком. Адже мозок із віком зменшує кількість синаптичних контактів, щоб вберегти енергію і більш економічно обробляти інформацію. Для дітей час так повільно тече, тому що вони за одиницю часу обробляють більше інформації.

Сприйняття часу – суб'єктивне уявлення про час, що може бути різним залежно від психотипу людини. Наприклад, е НЛП виділяють «асоційоване» (перебуваю «всередині» лінії часу, рухаюсь у річці часу, переживаю події) і «дисоційоване» (бачу «стрілу часу» з боку) сприйняття часу. Сприйняття часу може також залежати від специфіки професійної діяльності людини: наприклад, виконавець у механістичній структурі, ймовірно уявлятиме час як лінійну шкалу, менеджер інноваційного інтелектомісткого проєкту – як «пазл», елементи якого у процесі проєкту він повинен «зістикувати».

У Східній і Західній культурах час постає в абсолютно різному світлі, до того як, навіть всередині цих груп – у різних країнах – допустимо його трактування в досить широкому діапазоні. Якщо відзначити про Західну півкулю, то Сполучені Штати і Мексика ставляться до часу в настільки діаметрально протилежній манері, що це викликає між двома народами сильні непорозуміння.

Так, у США час – це дійсно гроші. У суспільстві, орієнтованому на прибуток, час – це дорогоцінний, навіть

дефіцитний товар. Американці – люди -дії; вони не можуть сидіти, склавши руки.

Американці не єдині, хто обожає вимірювання часу, оскільки у Швейцарії і Німеччині – це також практично релігія. Ці країни, разом із Англією, англосаксонським світом загалом, Нідерландами, Австрією і Скандинавією, дотримуються лінійного сприйняття часу і дій. Як і американці, вони підозрюють, що без дій і ухвалення рішень час закінчується (втрачається).

Південні європейці є мультиактивними, а не лінійно-активними. Чим більше речей вони можуть робити в один і той самий, тим більш щасливими і задоволеними вони почуваються. Вони організують свій час (і життя) зовсім інакше, ніж американці, німці і швейцарці. Мультиактивні народи не дуже зацікавлені в графіках або пунктуальності. Вони вдають, що дотримуються їх, особливо якщо на цьому наполягають лінійно-активний партнер або колега, але вважають, що жива реальність важливіша за зустрічі. Під час упорядкування діяльності пріоритет надають відносним відчуттям або значущості кожної зустрічі.

У мультиактивних культурах, таких як арабська та латинська, час пов'язаний із подіями або особистостями, суб'єктивна сировина, яку може бути використано, формовано, розтягнуто або ж пропущено, незалежно від того, про що свідчить годинник.

І лінійно-активний нордичний характер, і мультиактивний латинський вважають, що вони розпоряджаються часом найкраще. Однак у деяких східних культурах адаптація людей до часу розглядають як ефективну альтернативу. Ці культури не сприймають час ні як лінійний, ні як пов'язаний із подіями, а як циклічний.

Циклічний час не є дефіцитним товаром. Він необмежений, його достатньо.

Американці сприймають час, що минає без дій або ухвалення рішень, як «витрачений даремно». На Заході бізнес-рішення ухвалюють по-іншому. Азіати ж сприймають час не як щось, що протікає незмінним у лінійне майбутнє, а як щось, що знову заходить на коло, де очікують, що там з'являться ті ж самі можливості, ризики та небезпеки, тільки ось люди будуть на багато днів, тижнів або місяців мудрішими.

Китайці, з одного боку, ухвалюють виважені рішення, але з іншого – вони також гостро відчують цінність часу. Особливо це виявляється в їхньому ставленні до того, що вони забирають чужий час, за що вони часто вибачаються. У кінці зустрічі в Китаї зазвичай дякують учасникам за те, що вони пожертвували своїм цінним часом. Це дійсно подвійний стандарт. Китайська схильність до смирення вимагає, щоб час іншої людини вважався дорогоцінним; з іншого боку, китайці очікують, що для повторного розгляду деталей угоди і дбайливого розвитку особистих відносин буде виділено необхідну кількість часу.

У японців гостре відчуття розгорненості часу. Японці використовують піхід до сегментації часу. Ця сегментація не відповідає американському або німецькому шаблонам, де завдання призначаються в логічній послідовності, спрямований на максимальну ефективність і швидкість реалізації. Японці більше стурбовані не тим, як довго щось відбувається, а тим, як час ділиться в інтересах правильності, ввічливості і традиції.

Тайці, японці, іспанці та багато інших будуть продовжувати використовувати час у спосіб, що суперечитиме лінійноорієнтованим культурам у соціальній і діловій сферах. Загалом дослідники впевнені, що в Північній Америці і Північній Європі наближені до оптимального управління часом.

Багато культур (зокрема потужні економіки майбутнього, такі як Китай, Японія і Південно-Східна Азія) дозволять лінійно орієнтованій концепції часу диктувати свою поведінку обмеженою мірою.

Але основні принципи, що стосуються найкращого і ефективного використання часу і способів його витрати, – можуть залишатися радикально різними.

Для позначення поняття «час» стародавні греки використовували два слова – хронос і кайрос. Перше слово – «**хронос**», яке описує жорсткий, лінійний час. Такий час позначають в органайзерах або щоденниках. Друге слово, «**кайрос**», означає зручний момент або сприятливу обставину. Діяльність керівника надто прив'язана саме до «кайросу». Для прикладу, випадкова зустріч із директором у коридорі дозволяє вирішити важливе питання. Подібних «кайросів» можна назвати безліч, пов'язуючи їх із людьми, подіями чи місцями.

Лінійний час – жорсткий час, концепція часу, що характеризується вимірюванням часових витрат і чітким дотриманням термінів. Лінійно-активні люди вважають за краще робити тільки щось одне за раз, зосередитися на ділі і виконувати його в межах фіксованого графіка. Також лінійно-активні люди характеризуються високим рівнем пунктуальності, час прив'язано до годинника і календарів.

Мультиактивний час – час, наповнений виконанням великої кількості різних справ в один і той самий час. У мультиактивних культурах час пов'язано з подіями або особистостями, незалежно від установлених термінів.

Циклічний час – час, що розглядається як необмежений ресурс. За цією концепцією люди ухвалюють рішення досить зважено та обґрунтовано, не рахуючи витрати часу.

Сегментований час – згідно з даною концепцією часу завдання призначають у логічній послідовності,

спрямованій на максимальну ефективність і швидкість реалізації.

Боротьба за час – на відміну від організації часу (управління часом), сукупність технологій, що дозволяють ефективно будувати діяльність за наявності активно протиборних намірам зовнішніх або внутрішніх обставин людини.

Якщо не взяти час під контроль, перенавантаження на роботі стануть не винятком, а правилом. Такий підхід – прямий шлях до хронічного цейтноту.

Цейтнот – постійний брак часу. Урахувати та проаналізувати фактичні витрати часу будь-якого працівника можна за допомогою визначення структури його робочого дня. Для цього використовують хронометраж або «фотографію робочого дня» і «самофотографію» робочого дня. І в тому, і в іншому разі фіксують витрати часу на певні функції менеджменту, причому або це виконує спеціально виділений для цього хронометражист, або сам працівник.

Хронометраж – один із основних методів самоменеджменту – фіксація витрат особистого часу (або інших значущих кількісних або якісних ознак діяльності), що дає матеріал для аналізу й ухвалення рішень. Класичний аналог терміна «фотографія робочого дня» відрізняється тим, що проводилася зазвичай зовнішнім спостерігачем; за самостійної фіксації часу – «самофотографія».

Унаслідок аналізу фотографування розраховують низку коефіцієнтів:

- використання робочого дня;
- втрат робочого часу з вини працівника;
- втрат робочого часу, що не залежать від працівника;
- підвищення продуктивності праці завдяки усунення втрат робочого часу;

Доцільно здійснювати аналіз витрат часу на виконання властивих і не властивих посадовим обов'язкам робіт.

Для аналізу окремих видів робіт використовують опитування, які можуть бути усними й анкетними; останні є складнішими, але дозволяють отримати більш надійні відповіді: анкети, що заповнюються за групами посад, повинні містити особисті відомості про працівника (вік, стаж тощо), бути зрозумілими, цілеспрямованими, короткими, доступними для машинного оброблення, зручними для заповнення. Питання повинні бути сформульовані чітко і недвозначно.

Виявлення видів діяльності, на які час витрачають даремно, що можуть (можливо, з великим успіхом) виконувати інші особи, які забирає час у інших, називається діагностикою часу.

Для полегшення цієї діагностики час, що витрачають працівники управління, можна розподілити за наступними функціями:

- обмірковування проблем, розроблення рішень, підготовка документів;
- керівництво людьми (розподіл завдань, інструктаж, консультування, оцінювання їхньої роботи, вирішення конфліктів);
- прогнозування і планування на перспективу;
- підготовка нарад, виступів, різних заходів;
- контроль за підлеглими;
- здійснення зовнішніх комунікацій (участь у переговорах, обміні досвідом, конференціях).

Після угруповання робіт їх оцінюють щодо їхньої необхідності, доцільності, співвідношення фактичних і планових витрат часу, що передбачають.

У процесі аналізу визначають, які чинники зумовлюють найбільші втрати часу і є в цьому значенні

найдорожчими (наприклад, зустрічі, телефонні розмови, прийом відвідувачів, зустрічі з підлеглими тощо). Їхнє виявлення дозволяє шукати способи зміни структури витрат часу, яка б найбільшою мірою сприяла досягненню цілей і скороченню необґрунтованих втрат.

Дослідження свідчать, що 20–30 % робочого часу керівник витрачає на розглядання кореспонденції, переглядаючи на день до 100 документів, з яких лише 30 по-справжньому потрібні; йому доводиться підписувати на рік до 20 тис. документів, витрачаючи на це близько трьох тижнів. Підраховано, що за всіма каналами із внутрішніх джерел інформації надходить на 30 %, а із зовнішніх – на 40 % більше, ніж потрібно.

Метою складання документа під час проведення атестації є визначення тривалості дії на працівника шкідливих виробничих чинників, тяжкості та напруженості трудового процесу, пов'язаних із виконанням обов'язків, прописаних у посадовій (робочій) інструкції.

Складену на підставі фотографії або самофотографії робочого дня фактичну структуру порівнюють із нормативною, на основі чого роблять висновки про відхилення від нормативу і розробляють заходи щодо удосконалювання структури робочого дня. Результати аналізу самофотографії допомагають визначити справи, що можна делегувати, разом із керівником проаналізувати необхідність і важливість усіх відів діяльності, виявити чинники, що обумовлюють максимальні втрати часу.

Розрізняють такі види фотографії:

- робочого часу;
- індивідуальну;
- групову (бригадну);
- метод безпосередніх вимірів;
- маршрутна фотографія;

- метод моментних спостережень;
- само фотографію;
- часу використання устаткування;
- виробничого процесу.

Хронофаги – чинники, що обумовлюють максимальні (і найдорожчі) втрати часу, інакше кажучи, «поглиначі» часу. Зазвичай, це: непотрібні чи тривалі візити, телефонні розмови; багатослівні відвідувачі, підлеглі тощо; нечітке визначення цілей, пріоритетів; незадовільне планування; слабка організація підлеглих і самоорганізація керівника; відсутність дисципліни, відволікання на дріб'язкову роботу, повільне «розгойдування»; відсутність інформації, що дозволяє ухвалювати своєчасні рішення; відкладання справ через нерішучість менеджера; невміння працювати з партнерами, відвідувачами, підлеглими, боротися з телефонними дзвінками, оперативно проводити наради; намагання досягти занадто багато; особистісна дезорганізація та відсутність самодисципліни; нездатність відповісти «ні»; відкладання на потім.

Класичні хронофаги – нечітко поставлені цілі, безсистемність у справах, документах, на робочому столі та комп'ютері, а також неефективні наради, усе що призводить до «витікання часу в пісок».

За результатами аналізу опитування, у якому менеджерам із 15 країн світу було запропоновано 145 чинників непродуктивних затрат часу, з яких необхідно було виділити 15 універсальних. На основі проведених досліджень був складений такий перелік:

- перерви в роботі внаслідок телефонних дзвінків, випадкові відвідувачі, наради (заплановані і незаплановані);
- кризові ситуації;

- відсутність цілей, пріоритетів і конкретних термінів виконання;
- нагромадження справ і особиста дезорганізація;
- неефективне делегування справ і обов'язків;
- рутинна робота, зайва деталізація питань;
- спроба братися зразу за все і нереальні часові оцінки;
- відсутність достовірної інформації;
- незрозумілі інструкції;
- невідповідна, неточна і застаріла інформація;
- нерішучість і відтягування ухвалення рішень;
- нечітка уява про сфери відповідальності і повноважень;
- нездатність сказати «ні»;
- невміння доводити завдання до кінця;
- відсутність самодисципліни.

Також до **причин витрат робочого часу призводять такі чинники:** зайві ступені й ланки в апараті управління. Це призводить до ускладнення системи документообігу та зниження оперативності управління. Істотна шкоди завдають диспропорції в кількості керівних і допоміжних працівників, що призводить до виконання першими не притаманних їм функцій; порушення послідовності виконання процедур управління, особливо під час ухвалення рішень, що знижує ефективність управління; нечітка організація виконання ухвалених рішень призводить до дублювання, втрат часу; час непродуктивно витрачає на зайву звітність; порушення трудової і технологічної дисципліни; через надлишок новин і знань сучасна людина може не встигати виконати певні завдання, оскільки її оперативна пам'ять перевантажена обробленням великої кількості інформації. Постійно перебуваючи в інформаційному пошуку та виконуючи велику кількість завдань, у неї стискається відчуття часу. У такі моменти людина не контролює суб'єктивне

сприйняття часу і через це може постійно запізнюватися або не виконувати покладені на неї обов'язки.

У літературно-наукових джерелах перешкоди на шляху ефективного використання часу поділяють на такі групи:

- 1) **технічні помилки;**
- 2) **зовнішні чинники;**
- 3) **психологічні перешкоди.**

До технічних помилок відносять: для виконання завдань не відведено конкретного часу; для виконання завдання відведено невідповідний час; помилково розраховано час, необхідний для виконання завдання; поставлене завдання дуже складне; людина не може згадати, що необхідно зробити; робоче місце не організовано належно; людина не підходить для виконання цього завдання.

До зовнішніх чинників належать: людина бере на себе занадто багато обов'язків; серйозні життєві зміни; непередбачуваність; неорганізований партнер (рішення – навчити тайм-менеджменту).

До особистісних і психологічних перешкод належать: невизначені життєві цілі і пріоритети; люди звикли працювати на межі своїх можливостей («усе в останню мить»); побоювання бездіяльності («підтримка іміджу»); люди люблять жертвувати собою заради інших; люди панічно бояться невдачі (страх невдачі і, як наслідок, краще нічого не робити); побоювання успіху (віддаленість від сім'ї); побоювання нововведень; побоювання завершення; перфекціонізм; побоювання упустити натхнення («творчий безлад»).

До методів боротьби із хронофагами відносять:

- звільнення від необґрунтованих прохань;
- звільнення від небажаних відвідувачів офісу;
- відсіювання, передоручення і відтермінування телефонних дзвінків;

- фільтрація e-mail. Електронна пошта – класичний хронофаг. Адже вона повинна допомагати, а не відволікати. Важливо навчитися її правильно використовувати. Наприклад, правильно фільтрувати листи, щоб нові повідомлення автоматично розподілялися по окремих папках;
- делегування. Важливо навчитися розділяти повноваження і передавати відповідальні завдання співробітникам, підлеглим;
- відпочинок. Ефективне використання робочого часу менеджерів неможливе без використання науково обґрунтованих режимів праці та відпочинку;
- планування часу, що дозволяє зекономити ресурси мозку, пов'язані з оперативною пам'яттю, та правильно орієнтуватися в часі. Якщо розпланувати свій наступний день напередодні, то в роз'язанні завдань допоможуть дефолтні мережі мозку – це такі нейронні структури, які працюють у людському організмі за замовчуванням.

Висновки до розділу 6

Бізнес-зустрічі, наради, перемовини, презентації та інші заходи є невід'ємною частиною сучасного ділового світу. Успішність реалізації цих заходів залежить від міжкультурної грамотності бізнес-партнерів, рівня знання інформації про компанію партнера.

Досвід розвитку міжнародних відносин дозволив виробити найважливіші основні правила спілкування між представниками різних країн, відображені в дипломатичних протоколах, нормах ділового етикету. Усі ці норми, правила та принципи ділового етикету можна легко вивчити, але досить важливо навчитися автоматично їх дотримуватися.

Мистецтво ведення перемовин, знання психологічних особливостей є досить важливими для фахівців, що постійно співпрацюють із людьми. До того ж вміння будувати відносини з людьми, знаходити підхід до них потрібне кожному. Зі свого боку, знання невербальної мови допомагає сформуванню правильну власну поведінку та діагностувати поведінку співрозмовника. Крім того, діловим людям потрібно розуміти, що один і той самий жест може мати різний сенс у різних народів. Саме тому, щоб не потрапити в неприємну ситуацію, важливо розуміти їхню суттєву різницю.

У сучасних умовах пандемії набувають нові інноваційно-технологічні, а також програмні засоби проведення офіційних зустрічей. Їх проводять не лише на локальному рівні, а й на міжнародному згідно з протоколом. Незалежно від типу (онлайн/офлайн) бізнес-зустрічі кожна сторона надає також особливого значення часовим межам. Сприйняття часу та ставлення до формату зустрічі в контексті часового критерію в кожній країні також різняться. Тому люди ділової галузі повинні вивчати міжнародний тайм-менеджмент.

Питання для самоперевірки з теми



1. Охарактеризуйте особливості проведення переговорів у різних країнах світу.
2. Визначте поняття «дипломатія» та «дипломатичний протокол»?
3. У чому сутність і зміст ділового етикету? Зазначте види етикету.
4. Які основні правила встановлює діловий етикет?
5. Сформулюйте принципи ділового етикету.

6. Яку роль у діловому етикеті має візитна картка. Які види візитних карток відомі? У чому полягають особливості обміну візитними картками з іноземними партнерами?
7. Яке значення мають невербальні засоби людського спілкування?
8. Які технології міжнародних комунікацій використовують в умовах пандемії?
9. Зазначте найефективніші тактики ведення успішних перемовин.
10. Що таке фасилітація? Яке має значення фасилітація під час проведення нарад та інших бізнес-заходів?
11. Охарактеризуйте систему організації тайм-менеджменту в міжнародному офіс-менеджменті.

Тестові завдання

1. Діловий етикет установлює певні правила:

- а) щодо одягу та зовнішнього вигляду працівника офісу;
- б) манери спілкування з партнерами, співробітниками та керівництвом;
- в) ведення перемовин по телефону;
- г) у порядку проведення презентацій, ділових і неофіційних зустрічей;
- д) визначає стиль листування та оформлення документів.

2. Фасилітатор у переговорному процесі:

- а) організовує зустрічі сторін;
- б) оцінює діє сторін;
- в) пропонує найбільш ефективну взаємодію;
- г) здійснює технічне обслуговування.

3 Лінійний, «астрономічний» час / «доречне», «доречний» час, вдалих момент для здійснення будь-яких дій, у вітчизняній літературі часто розшифровують як «психологічний час», що є одним із можливих окремих випадків «доречного» часу, але в жодному разі не вихідним значенням класичного давньогрецького терміна – це:

- | | |
|-------------|-----------------|
| а) кайрос; | в) дедлайн; |
| б) редлайн; | г) хронометраж. |

4. Техніка хронометражу допомагає:

- а) виявити свої типові поглиначі часу;
- б) визначити критерії для формулювання мети;
- в) виявити надцілі;
- г) виявити свої типові стратегічні цілі;
- д) визначити основні цінності.

5. Вдалих шанс, нелінійний час – це:

- | | |
|--------------------|---------------|
| а) хронос; | в) рефреймін; |
| б) локус контролю; | г) кайрос. |

РОЗДІЛ 7 ІНФОРМАЦІЙНО-ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТУ

Прочитавши цей розділ, ви повинні зрозуміти:

- особливості прийняття управлінських рішень в системі сучасного офіс-менеджменту;
- зміст та значення інформаційного забезпечення функціонування офісу;
- документаційне забезпечення функціонування офісу

7.1 Ухвалення управлінських рішень у системі сучасного офіс-менеджменту

Для офіс-менеджера ухвалення рішень – це постійна і досить відповідальна діяльність.

Офіс-менеджер виконує такі функції управління: планування, організація, мотивація, контроль і координація, – він дійсно має справу з необхідністю ухвалювати управлінські рішення за кожним з цих напрямків, маючи водночас необхідну інформацію.

Управлінське рішення – це дія, спрямована на вирішення проблемної ситуації.

Існують такі різновиди управлінських рішень:

- 1) **екстренні рішення** – рішення, що потребують зрозумілих, швидких і точних дій у кризовій ситуації;
- 2) **рутинні, щоденні рішення** – рішення, що, наприклад, можуть прийматися стосовно додаткового освітлення або незначних змін в оформленні ділового листа;
- 3) **дискусійні рішення** – рішення, що пов'язані із суттєвими змінами. Саме вони потребують більше за

все часу, аналізу необхідної інформації, енергії для підготовки та впровадження.

Також існують так звані **базові рішення** щодо управління офісом, які здійснюються на основі даних. Одним із перевірених способів підвищення та підтримання ефективності, результативності та продуктивності діяльності офісу є покладання на дані, а не просто на думки під час ухвалення рішень.

Загальновідомо, що компанії, які покладаються на дані для ухвалення бізнес-рішень, зазвичай, є конкурентоспроможними, більш продуктивними, а отже, успішними.

Офіс виробляє не папери та способи їхнього переміщення, а управлінське рішення, що має цінність для клієнта офісу.

В офісі завжди виникає необхідність ухвалення одночасно декількох рішень. У зв'язку з тим, що офіс-менеджер не може відразу приділити уваги всім проблемам, стають в нагоді певні вміння, для того щоб скоординувати свою роботу. Це означає, що необхідно визначити пріоритети та ухвалити рішення з найважливіших термінових питань. Такий підхід потребує самодисципліни, адже рішення, яке на перший погляд потребує термінової уваги, виявляється не таким вже й терміновим і важливим. З часом установа пріоритетів і ухвалення своєчасних рішень стає звичайною справою. Водночас встановлення пріоритетів зазвичай відбувається з переліку питань, за якими ухвалюють рішення.

Для того, щоб визначити терміновість і важливість питань, за якими ухвалюють рішення доцільно скористатися одним із методів тайм-менеджменту – матрицею Ейзенхауера (приклад у таблиці 7.1).

Таблиця 7.1 – Приклад оцінювання питань за терміновістю та важливістю

Питання	Терміновість	Важливість
Вирішити питання щодо організації додаткового освітлення	Так	Ні
Затвердження графіків відпусток	Так	Ні
Складання заявок на обладнання	Так	Так
Зустріч із податковим інспектором	Так	Так

Після аналізу та оцінювання питань стає очевидним, які з них необхідно вирішити насамперед.

В управлінській практиці рішення ухвалюють індивідуально та колегіально.

Індивідуальні рішення – це, зазвичай, звичайні, щоденні рішення, що не потребують тривалих обговорень.

Колегіальні рішення офіс-менеджер ухвалює залучаючи співробітників для спільного обговорення. Це відбувається на засіданнях, нарадах, зборах.

Зі свого боку деякі співробітники офісів вважають проведення частих нарад нераціональною витратою часу. Водночас необхідно зазначити, що рішення, що ухвалюють у групах, мають певні переваги, а саме: підтримання статусу учасників, висока якість рішень, готовність до реалізації, ефективність виконання.

Офіс-менеджери у своїй практичній діяльності можуть ухвалювати як логічні, так і творчі рішення. **Логічні рішення** передбачають вибір оптимального рішення з наявних варіантів. **Творчі рішення** потребують нестандартного підходу та розроблення можливих варіантів.

Фахівцями було доведено, що від менеджерів можуть вимагати ухвалення сотень рішень протягом тижня на роботі. Однак деякі рішення настільки складні, що для ухвалення одного рішення можуть знадобитися тижні, місяці або навіть довше.

Якою б не була кількість чи складність рішень на робочому місці, важливо сприймати ухвалення рішень як основну компетенцію управління.

Якість ухвалення управлінських рішень часто оцінюють за тим критерієм, чи задоволені рішенням зацікавлені сторони, на яких воно вплине. Хоча це може бути значним у короткостроковій перспективі, це не є корисним критерієм для визначення ефективності ухвалення управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Ефективно ухвалене управлінське рішення відповідає таким критеріям: є успішним у довгостроковій перспективі; особи, що ухвалювали рішення, діяли відповідно до делегованих їм обов'язків; є обґрунтованим і сформованим на основі даних і фактів; ухвалене на базі проведених консультацій із людьми, на яких це рішення вплине.

Ухвалення рішень часто є під загрозою, коли на персонал тиснуть з ухваленням рішення надто швидко.

Процес ухвалення рішень визначають двома ключовими складовими: зміст і процес. Зміст відноситься до інформації та знань, на яких ґрунтується рішення. Процес ухвалення рішення – це кроки, які необхідно здійснити, щоб ухвалити рішення.

Незважаючи на те, що компонент вмісту є унікальним для кожного рішення, наступні етапи процесу ухвалення рішення мають бути залучені до кожного з них незалежно від складності: 1) визначення питання або проблеми, щодо якої необхідно ухвалити рішення; 2) визначення того, хто має повноваження ухвалити рішення; 3) визнання того, з ким потрібно консультуватися під час ухвалення рішень і чому; 4) Збір правильного змісту для прийняття рішень (інформації та знань) з відповідних джерел, зокрема, за необхідності,

консультації; 5) аналіз вмісту та генерування варіантів; 6) критичне оцінювання варіантів; 7) ухвалення рішення за допомогою вибору найкращого варіанта; 8) повідомлення рішення; 9) виконання рішення; 10) перегляд наслідків ухваленого рішення; 11) контроль і координація виконання рішення.

На сьогодні є доступним величезний набір інструментів і методів, які допомагають менеджерам у процесі ухвалення рішень. Від «планування сценарію» до «дерев рішень» і від «мозкового штурму» до «аналізу силового поля» кожен може зробити значний внесок у ефективність ухвалення управлінських рішень. Важливо правильно обирати інструмент для роботи і не очікувати, що він досягне того, для чого він ніколи не був розроблений. Наприклад, «мозковий штурм» може бути чудовим способом генерування нових ідей і використання творчості групи, може допомогти створити варіанти подальшого оцінювання. Але мозковий штурм не є адекватною основою для остаточного рішення.

Керівникам, зацікавленим в ефективнішому ухваленні рішень, потрібно витратити час, щоб сформувані чітко розуміння будь-яких засобів ухвалення рішень, які вони розглядають, а також зрозуміти їхнє цільове використання та межі їхньої корисності.

Помилками менеджерів під час ухвалення рішень можуть бути: 1) відсутність чіткості щодо ролі консультацій. Найбільша шкода виникає, коли менеджери звертаються за консультацією, але потім ніколи не беруть до уваги те, як їхні погляди були інтерпретовані; 2) уникнення дискомфорту. Досить часто управлінські рішення ухвалюють на основі того, що є найбільш комфортним для тих, хто ухвалює рішення. Кожна людина має зону комфорту, і люди чинять опір під час виходу з неї, але для ухвалення правильних управлінських рішень

потрібні менеджери, які не плутають власну потребу в комфорті з прийняттям найефективнішого рішення. Адже деякі з найефективніших рішень передбачають певний дискомфорт в управлінні. 3) нерішучість; 4) сліпі плями; Окремі особи та групи розвивають звичні способи мислення та бачення навколишнього світу, і це може створити «сліпі плями» – сфери, важливі для ухвалення ефективного рішення, які не можете побачити на власні очі. Сліпі плями часто помітні іншим, однак, коли менеджер підозрює сліпі плями, пов'язані з певним рішенням, може бути корисним звернутися за допомогою до когось, на кого можна покластися з іншого погляду; 5) групове мислення. У разі, коли члени групи з ухвалення рішення прагнуть мінімізувати конфлікт і ухвалити комфортне рішення без критичного оцінювання альтернативних ідей чи поглядів. Якщо є можливість групового мислення, обов'язково залучають одного чи декількох інших осіб, щоб допомогти вивчити альтернативи, які, можливо, не розглядалися.

Саме такі помилки можуть завдати найбільшої шкоди як організації, так і репутації менеджерів.

Зі свого боку, головною проблемою прийняття рішень у міжнародних корпораціях є співвідношення між централізацією і децентралізацією. За централізації рішення ухвалюють на вищому рівні, що забезпечує їхню високу якість. За децентралізації ухвалення рішень делегують вниз оперативному персоналу, що забезпечує їхню гнучкість і своєчасність.

Сфери міжнародного менеджменту, у яких ухвалюють переважно централізовані рішення: маркетингова міжнародна політика, фінансові справи, використання персоналу експатріантів, рішення щодо виробничих потужностей (рис. 7.1).

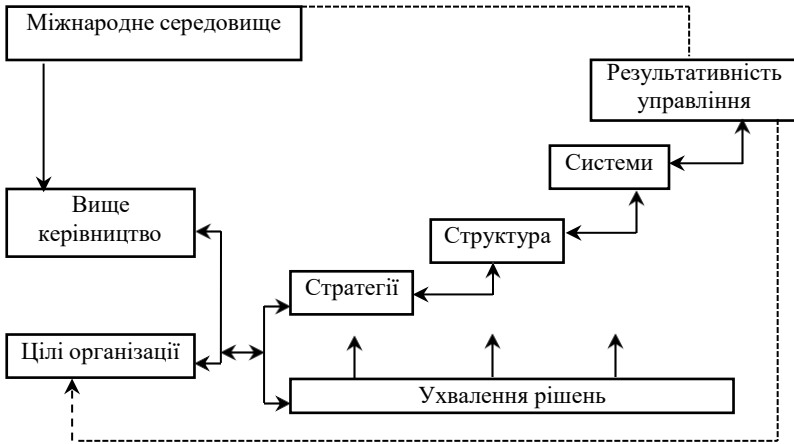


Рисунок 7.1 – Взаємозв’язок стратегій, структур і ухвалення рішень із результативністю управління міжнародними компанією

Проаналізуємо порівняльні приклади ухвалення рішень у різних країнах: у США – переважно централізоване ухвалення рішень у сфері зовнішньоекономічних операцій. Основним чинником впливу є необхідність контролю за розвитком світових стратегій. У Японії ухвалення рішень здійснюють за допомогою консенсусу з попередніми ретельними консультаціями, а також у поєднанні централізованого і децентралізованого підходів до ухвалення рішень. У країні діють такі чинники впливу на процеси ухвалення рішень: вищий менеджмент має велику владу, яку перевіряють із боку нижніх менеджерів; нижні менеджери мають повноваження щодо огляду, аналізу, критики рекомендованих варіантів дій. У Великобританії більшість організацій є дуже децентралізовані. Менеджери вищого рівня (upper – level) не розуміються на технічних деталях бізнесу і передають право ухвалення рішень вниз. Найвищі менеджери (top –

level) також залежать від середніх менеджерів керівництві безпосереднім процесом ухвалення рішення. У Франції використовують різні підходи. Однак останнім часом тенденція тяжіє до централізації. Вищі менеджери, що є випускниками престижних навчальних закладів, не мають належної довіри до середніх менеджерів. У Німеччині – переважно централізація, автократія, ієрархія. До основних чинників впливу належать: специфічна правова система (Codetermination), яка потребує обговорення варіантів рішень із працівниками і їхніми менеджерами. Менеджери приділяють продуктивності, якості продукції і послуг більшу увагу, ніж керівництву підлеглими. Менеджерська освіта має переважно технічну орієнтацію. У Скандинавських країнах – децентралізація і участь. Чинники впливу: правова система подібна до німецької (Codetermination). Головна увага менеджерів – якість трудового життя. Важливість індивідуальності – в організації.

7.2 Інформаційне забезпечення функціонування офісу

Зважаючи на той факт, що офіс-менеджеру доводиться ухвалювати управлінські рішення, йому також доводиться займатися не лише пошуком, але й забезпеченням інформацією. Саме наявність якісної, повної інформації дає можливість надати максимально зрозумілу відповідь співрозмовнику.

Навички орієнтуватися у великому інформаційному просторі – досить важлива та необхідна професійна якість офіс-менеджера. Адже, з одного боку, офіс-менеджер відчуває потребу в інформації для виконання своїх функціональних обов'язків, з іншого – він може

відповідати за забезпечення необхідною інформацією керівника та менеджерів офісу.

Інформація, знання та обізнаність – це головні аспекти, які повинен мати персонал офісу. Отже, офіс – це сфера, де здійснюється збирання, оброблення, зберігання та розповсюдження інформації.

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

Класифікація управлінської інформації:

- за сферами діяльності: економічна, організаційна, соціальна і технічна;
- характером роботи: статистична, бухгалтерська, за кадрами, процесами та ін.;
- роллю: звітна, планова, контрольна;
- джерелами: зовнішня, внутрішня;
- ступенем перероблення: первинна, вторинна;
- формою подання: текстова, графічна, звукова, мультимедійна;
- формою фіксації: рукописно-друкована, відео- і аудіоінформаційна електронна;
- видом: усна, письмова (документована, недokumentована);
- можливістю використання: необхідна, достатня, надмірна;
- часом надходження: періодична, постійна, епізодична, випадкова;
- рівнем офіційності: офіційна, неофіційна;
- доступністю: публічна (для всіх); службова (для всіх або деяких співробітників); особиста (що стосується особистого життя окремих людей); конфіденційна (що не підлягає розголошенню).

Інформаційні потоки в офісній діяльності здійснюються між:

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

Процес інформаційного обміну в офісі, зазвичай, регулює офіс-менеджер. Офіс-менеджер може отримати інформацію різними способами:

- 1) **із зовнішнього світу** – від клієнтів, партнерів, постачальників, відвідувачів, конкурентів, інших організацій, урядових відомств із друкованих видань тощо. Прикладами форм, у яких зазвичай отримують інформацію, є листи, телефонні дзвінки, замовлення, рахунки-фактури та звіти про різні види діяльності підприємства. Зовнішній світ складно контролювати – він постачає інформацію, яку бажає та коли бажає. Ця інформація може бути неповною, недостовірною, навіть сфальсифікованою;
- 2) **у самому офісі (із внутрішніх джерел)** – унаслідок спілкування із співробітниками, підрозділами компанії, відділами компанії, на зборах, нарадах, з документів компанії, офісу. Інформацією, що функціонує в офісі, можна керувати;
- 3) **від керівника** – спілкування з керівником надає найбільш достовірну інформацію, засновану на інтелекті, досвіді, інтуїції, зв'язках.

Інформаційне забезпечення – процес збирання та оброблення інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Упорядкування інформації – інформація, зібрана офісом, рідко має таку форму, у якій вона поширюється. Факти та дані потрібно збирати з різних джерел, а такі

функції, як обчислення, підрахунки даних тощо, повинні бути адекватно реалізовані. Офіс відповідає за надання інформації в тій формі, яка найкраще відповідає цілям управління. Прикладами упорядкування інформації є: підготовка рахунків-фактур, нарахувань заробітної плати, звітів про облік витрат, статистичних звітів.

Офіс надає інформацію зі своїх записів, коли це потрібно керівництву. Інформація, яку вимагає керівництво, може мати незмінний або чіткий характер і може бути надана усно або письмово. Прикладами надання інформації є інструкції, повідомлення, оцінки, рахунки, звіти, звіти про рахунки, статистичні та фінансові звіти та інструкції, видані від імені керівництва. Уся ця робота містить набір тексту, копіювання, телефонний зв'язок, розсилку, теледрук, надсилання електронної пошти, обмін повідомленнями – це у формі рукописних листів.

Усередині організації офіс повинен винахідливо вести свою діяльність, підтримуючи позитивні стосунки з іншими підрозділами організації, а також із зовнішніми джерелами. Продуктивність може бути підвищена, а прибуток може бути отриманий лише тоді, коли організація підтримує дружні стосунки із замовниками та іншими внутрішніми та зовнішніми джерелами. Тому він повинен виконувати функції зв'язків із громадськістю в добре організованому порядку. Відповідні відносини із громадськістю збільшують репутацію та доброзичливість організації. Зв'язки із громадськістю містять службу прийому, службу зв'язку, виявлення потреб клієнтів тощо.

PR у системі офісної діяльності є технологією управління інформацією для досягнення цілей організації, оскільки в кожному процесі PR діє якийсь суб'єкт (джерело) інформації, а об'єктом впливу служить громадськість (аудиторія). PR реалізується за допомогою інформації, що надходить певними каналами.

Залежно від спрямованості інформаційного потоку виділяють зовнішній і внутрішній PR.

Зовнішній PR спрямований на формування позитивного образу організації в громадській думці через вплив на споживачів, партнерів, клієнтів, конкурентів, акціонерів тощо. Основні форми його реалізації: прес-релізи, інформаційні листи, заяви для преси, біографії керівників, авторські та оглядові статті тощо; прес-конференції, презентації, брифінги, інтерв'ю та виступи керівника перед представниками ЗМІ.

Внутрішній PR спрямований на створення сприятливого уявлення про фірму і політику її керівництва в очах співробітників і полягає в підготовці, поширенні й аналізі внутрішньокорпоративної інформації.

Форми його реалізації: «німа довідка» в приймальні офісу (інформаційні стенди (дошка оголошень) і листки, інформаційні автомати тощо); корпоративні ЗМІ (галузеві журнали, газети тощо) корпоративний інтернет-сайт (накази і розпорядження вищих органів і власної організації, виробничі та організаційні заходи, звіти, новини, відповіді на питання співробітників, соціально-культурна програма тощо); діалог «керівник – підлеглий», зокрема, через електронну пошту; виступи керівництва перед підлеглими.

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

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

За рівнем узагальнення інформації виділяють джерела, що містять: **первинну інформацію**, отриману

внаслідок вивчення, дослідження, розроблення, що є за своїм характером оригінальною; **вторинну інформацію** як результат перероблення одного або декількох первинних документів (письмових джерел), яких фіксується у формі вторинного документа.

До основних способів отримання інформації належать: фактографія, тобто фіксація фактів без їхнього аналізу та узагальнення (зазвичай, це кількісні показники, статистичні дані, факти).

До основних методів отримання фактографічних даних, на основі яких створюють первинний документ, належать: спостереження; анкетування (опитування).

Під час оброблення отриманих даних часто використовують:

- метод розрахунків (обчислень), використовується для підсумовування даних, виведення середніх показників, пропорційних залежностей тощо;
- метод порівняння (зіставлення), що дозволяє робити висновки про загальні закономірності, типізувати окремі ознаки, виводити середні показники, виявляти унікальні критерії тощо.

Оброблення письмових джерел може бути подане керівнику у вигляді: анотацій, рефератів, таблиць.

Вибір форми надання узагальненої інформації обумовлений завданням, яке поставив керівник.

Основні форми надання інформації такі:

- усна інформація – використовують у тому разі, коли дані необхідні керівнику «для відомості», тобто він не планує їх у подальшому узагальнювати, аналізувати або використовувати як доказову базу;
- виписка – копія частини тексту документа; якщо виписка являє собою копію організаційно-розпорядчого документа, потрібно оформити відмітку про засвідчення копії;

- зведена таблиця – містить виключно необхідну інформацію, спрощує порівняння даних, що характеризують об'єкти вивчення, що в підсумку дозволяє скоротити час, необхідний для ухвалення рішення, тому її використовують здебільшого для подання інформації керівнику;
- аналітична довідка (огляд) – використовують переважно тоді, коли інформація потрібна для подання в сторонні організації. Зміст цих документів описує етапи інформаційної роботи та фіксує дані, отримані внаслідок інформаційного пошуку;
- звіт – письмове повідомлення про виконання певної роботи. Основні види звітів: наукові, анотовані, рекомендаційні, річні, аудиторські, робочі, про поїздки, про розслідування, бюджетні, поліцейські, демографічні, кредитні, оціночні, перевірочні, військові тощо.

Особливого поводження в офісі потребує інформація конфіденційного значення.

Так, інформаційні ресурси офісу класифікують за рівнем доступності і можуть бути: відкритими, тобто загальнодоступними, використовуваними в роботі без спеціального дозволу, опублікованими в засобах масової інформації, оприлюдненими на конференціях, виступах та інтерв'ю; 2) обмеженого доступу і використання. Містять відомості, що становлять той чи інший вид таємниці і підлягають захисту, охорони, спостереження і контролю. Вони, зі свого боку, діляться: а) на секретні – документи, які містять відомості, що становлять відповідно до законодавства державну таємницю; б) несекретні (конфіденційні) – документи, що містять відомості, що належать до недержавної таємниці (службової, комерційної, банківської, професійної, виробничої та ін.) або містять персональні дані громадян.

Класифікація конфіденційної інформації залежно від приналежності:

- у державних структурах – службову інформацію обмеженого поширення, іменовану в чиновницькому побуті інформацією для службового користування, інформацією, віднесену до службової таємниці, а також документи, що мають робочий характер і не підлягають публікації у відкритій пресі;
- у підприємницьких структурах – відомості, які їхній власник відповідно до законодавства має право віднести до комерційної (підприємницької) таємниці, таємниці фірми, таємниці майстерності;
- незалежно від приналежності – будь-які персональні (особисті) дані про громадян, а також відомості, що містять професійну таємницю, технічні і технологічні нововведення, таємницю підприємств зв'язку, сфери обслуговування тощо;
- їх необхідно охороняти від розкрадань, вивідування або витоку.

7.3 Документаційне забезпечення функціонування офісу

Ведення організованої, точної та послідовної системи документації в офісі є необхідним і корисним напрямом. Документаційна справа є пріоритетною особливо для відділу кадрів, бухгалтерського відділу, відділу закупівель компанії.

Документація належить до набору записів, які існують в інтернеті, на папері або жорстких дисках. Це матеріал, який надає докази або інформацію, які слугуватимуть записом. Отже, **документ** – це засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі

інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності людини.

Службовий документ (діловий, офіційний) – документ, створений організацією або службовою особою та оформлений в установленному порядку.

Також під документом йдеться (від лат. зразок, доказ, свідоцтво) про матеріальний об'єкт із закріпленою в ньому інформацією для передачі її в часі та простору.

Документаційне забезпечення управління – це процес створення, оформлення документів, організації їхнього руху, звіту та зберігання в організації.

На робочому місці зберігається документація щодо зайнятості та загалом подій компанії, як того вимагають законодавство та політика компанії.

Існує багато причин, за допомогою яких постійна, організована система документації може допомогти організації досягти успіху, водночас виокремлюють такі категорії:

1. Демонстрація професіоналізму. Документація свідчить як про співробітників, так і про клієнтів. Тільки практика ведення точної документації забезпечує доступну, керовану основу для вирішення питань, що приносить користь кожному.

2. Документ має містити корисні вказівки. Витрачаючи час на документування кожної із процедур у покроковому форматі можна заощадити час і гроші в довгостроковій перспективі. Адже внаслідок цього співробітники зможуть досягати цілей швидше і з більшою легкістю.

3. Бізнес може бути більш прибутковим. Документування інформації та процесів економить важливий і дорогий час співробітника, пропонуючи доступні відповіді на запитання. Коли підприємства

документують процедури, вони працюватимуть ефективніше.

Офіс-менеджер має справу з різними документами. За всього їхнього різноманіття незалежно від напрямку діяльності організації в офісі є такі види документів:

- **організаційні документи** (устав організації, положення про організацію та структурні підрозділи, структура та штатна кількість, штатний розклад, посадові інструкції, правила внутрішнього трудового розпорядку, графік відпусток);
- **розпорядницькі документи** (накази, розпорядження, рішення, зокрема документи, що надходять в організацію із зовнішнього середовища та від державних органів управління і регулюють різні питання діяльності компанії);
- **документи особистого складу** (накази по особистому складу, трудові контракти, особисті справи, рахунки по заробітній платі, трудові книжки);
- **фінансово-бухгалтерські документи** (річні звіти, бухгалтерські баланси, рахунки прибутків і збитків, акти ревізій, інвентаризацій, звіти, рахунки, касові книги);
- **інформаційно-довідкові документи** (листи, акти, факси, довідки службові та особисті, доповідні, службові та пояснювальні записки, протоколи, телеграми та телефонограми).

Офісні офіційні документи оформлюються згідно з певними правилами та вимогами. Серед яких необхідно відзначити такі: оформлюються на аркуші певних розмірів, що мають назву форматів. Папір повинен бути гарної якості, щільності та білизни. Для оформлення ділових документів використовують формат А4 (210x297), також використовують формат А5 (145x210), на якому зазвичай оформлюють довідки. Для ділових документів

передбачено поля таких розмірів: ліве – 30 мм, верхнє та нижнє – 20 мм, праве – не менше ніж 8 мм. Ліве поле передбачено для підшивання документів, праве та нижнє залишають на випадок зносу паперу; верхнє – для зазначення сторінок у багатосторінкових документах.

Для того, щоб оформити офіційний документ, необхідно розмістити певні реквізити.

Реквізит – (від лат. необхідне) – обов’язковий елемент документа, без якого він не має юридичної сили і не може бути базою для урахування. Нараховують близько 32 реквізитів, таких як: «Державний герб», «Емблема організації», «Зображення нагород», «Код підприємства, установи, організації», «Код форми документа», «Назва міністерства, відомства, якому підпорядкована установа», Реквізит «Назва організації», «Назва структурного підрозділу», «Індекс підприємства зв’язку, поштова адреса, номер телефону, факсу, номер рахунку в банку», «Назва виду документа», «Дата», «Індекс», «Посилання на індекс і дату вхідного документа», «Місце складання або видання», «Обмеження доступу до документа», «Адресат», «Затвердження», «Резолюція», «Заголовок до тексту», «Відмітка про взяття документа на контроль», «Текст ділового документа», що складається із вступу, доказу, висновку, «Відмітка про наявність додатка», «Підпис», «Погодження», «Віза», «Печатка», «Позначка про завірення копії», «Прізвище виконавця і номер його телефону», «Відмітки про виконання документів і підшивка до справ», «Позначка про перенесення даних на машинний носій», «Позначка про надходження», «Запис про державну реєстрацію».

Полегшують процес складання документа та підвищують естетичний вигляд його оформлення бланки організації.

Бланк – аркуш паперу дозволеного формату із зазначенням на ньому постійними реквізитами.

Бланки бувають двох типів: бланки для письма та загальні бланки для внутрішніх документів.

Поширеним видом документації, одним із засобів обміну інформацією є **діловий лист**.

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

Усі ділові листи за функціональними ознаками поділяють на дві групи: 1. Листи, що потребують відповіді. До них належать: листи-прохання; листи-звернення; листи-пропозиції; листи-запити; листи-вимоги. 2. Листи, що не потребують відповіді. До них відносять: листи-попередження; листи-нагадування; листи-підтвердження; листи-відмови; супровідні листи; гарантійні листи; листи-повідомлення (інформаційні листи); листи-розпорядження.

За тематичною ознакою ділові листи поділяють на такі: 1) **комерційні** – використовують під час підготовки до укладання комерційної угоди, а також під час виконання умов договорів. До них відносять такі ділові листи: лист-відповідь; лист-запит; лист-інформація; лист-пропозиція (оферта) – заява особи про бажання укласти угоду із зазначенням конкретних умов угоди; лист-претензія (рекламація) – претензії до сторони угоди, яка порушила взяті на себе за договором зобов'язання і вимогу відшкодування збитків; лист-нагадування – містить нагадування про виконання домовленостей, зобов'язань і заходів, яких буде вжито в разі іншого невиконання; 2) **некомерційні** – використовують під час вирішення різноманітних організаційних, правових питань, економічних відносин. До них належать: лист-гарантія; лист (лист-повідомлення); лист підтвердження; лист-

подяка; лист-привітання; лист-запрошення; лист-прохання; лист-співчуття; інструкційний лист.

За структурою виділяють такі ділові листи:

- **регламентовані** – укладають за певним встановленим зразком;
- **нерегламентовані** – містять авторський текст і складають довільно, не мають установленого зразка.

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

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

Інформаційно-довідковим документом, інструментом ділового листування всередині організації є **службова записка**.

Форма написання службової записки довільна, такі реквізити необхідно враховувати під час її складання:

- «шапка», де зазначають, кому вона адресована (посада, прізвище, ім'я, по батькові в давальному відмінку);
- найменування документа – службова записка;
- дата складання та номер;
- заголовок до тексту документа – свідчить про зміст службової записки;
- текст документа – спочатку розміщують опис ситуації, що склалася, потім якийсь конкретне прохання;
- посада укладача, підпис і розшифрування підпису – прізвище, ім'я, по батькові автора.

До інформаційних документів належать: звітна доповідь, інформаційний лист, програма. **Характеристики ґрунтовної звітної доповіді такі:**

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

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

До інформаційних документів також відносять програму.

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

Ділове листування передбачає наявність і використання способів швидкого доставлення кореспонденції такими засобами: електронна пошта, факсимільні повідомлення, служба термінового доставлення, рекомендована кореспонденція, міжнародне доставлення поштових бандеролей.

Якість складання та оформлення тексту характеризує рівень організаційної культури в офісі. Тому ділові документи повинні відповідати фірмовому стилю.

Фірмовий стиль проявляється в оформленні та викладенні тексту, тобто в індивідуальних особливостях каліграфії, пунктуації, орфографії. Ключові аспекти фірмового стилю полягають в його постійності як в текстах, призначених для внутрішнього використання, так і в документах, орієнтованих на зовнішніх клієнтів.

Постійність фірмового стилю дозволяє компанії встановити свій імідж, особливо професійний, оскільки хороша репутація є вигодою як для зовнішньої комунікації, так і для розвитку бізнесу.

Під час роботи над документами офіс-менеджерові важливо вміти розшифровувати коректурні позачки керівника, який опрацював і правив документ.

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

Культура документа повинна враховувати:

- **ясність і чіткість змісту:** тема листа повинна бути підкреслена, а основний текст – чітко структурований і правильно перерозподілений на абзаци. Необхідно, щоб викладення теми було логічним, грамотно складеним, позбавленим невизначеності (двох змістовностей) та абстрактності;
- **стилість викладу:** зміст тексту ділового документа повинен бути вичерпним і лаконічним, під час написання таких текстів необхідно не вживати слів, що рідко використовують або незрозумілих слів; замість довгих і складних речень краще використовувати короткі та зрозумілі;
- **точність виразів:** точне формулювання речень дозволяє правильно виражати свої думки;
- **важливість мови:** тон листа повинен виражати повагу до традицій і звичаїв інших країн, враховувати думки інших, а також вмщати доречне використання евфемізмів;
- **евфемізм** – від грецької «eupheia» – стриманість від вживання неналежних слів, пом'якшене висловлення замість різкого або такого, що порушує норми пристойності. Під час письмової та усної комунікації

необхідно уникати плеоназму, тавтології та слів іншомовного походження.

Плеоназм – (надмірність) використання слів, зайвих для смислової повноти висловлювань. Тавтологія (те саме слово) – повторення однокорених слів у межах одного словосполучення (як приклад: «Важливо врахувати важливі чинники, такі як...»).

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

- оперативність (швидка, чітка робота з документами);
- оснащення сучасними засобами офісної оргтехніки;
- доцільність всіх операцій (кожна операція з документами повинна бути необхідна для організації, виправдана кінцевою метою);
- уміле поєднання документаційного забезпечення управління з бездокументаційним (складання документів тільки в тому разі, коли це дійсно необхідно або встановлено державними нормативними актами).

Висновки до розділу 7

Ухвалення рішень є невід’ємною частиною ролі керівника в офісному середовищі. Навіть для менеджера офісу ця здатність може мати позитивний або негативний вплив на професійне життя, а також на компанію загалом. Можливість ефективно ухвалювати рішення може мати низку переваг, таких як економія часу та ресурсів, підтримка та повага колег в офісі, підвищення продуктивності праці, запобігання помилок і ризиків.

Чим краще менеджер ухвалює рішення, тим більшого успіху зможе досягти на своїй посаді.

Виокремлюють такі управлінські рішення: екстрені; рутинні, щоденні, дискусійні. В управлінській практиці рішення ухвалюють індивідуально та колегіально. Також

існують так звані базові рішення щодо управління офісом, логічні та творчі рішення.

Для кожного рішення визначено такі етапи процесу ухвалення рішення: 1) визначення питання або проблеми, щодо якої необхідно ухвалити рішення; 2) визначення того, хто має повноваження ухвалювати рішення; 3) визнання того, з ким потрібно консультиватися під час ухвалення рішень і чому; 4) збирання правильного змісту для ухвалення рішень (інформації та знань) з відповідних джерел, зокрема, за необхідності, консультації; 5) аналіз вмісту та генерування варіантів; 6) критичне оцінювання варіантів; 7) ухвалення рішення за допомогою вибору найкращого варіанта; 8) повідомлення рішення; 9) виконання рішення; 10) перегляд наслідків ухваленого рішення; 11) контроль і координація виконання рішення.

До інструментів і методів, які використовують менеджери під час ухвалення рішень, відносять «планування сценарію», «дерево рішень», «мозковий шторм», «аналіз силового поля» та ін.

Основою для ухвалення рішень є інформаційне забезпечення. Керівник будь-якого офісу потребує надійної, перевіреної та релевантної інформації, на основі якої він буде ухвалювати стратегічні та операційні рішення. Інформаційні потоки в офісній діяльності здійснюються: між колегами; керівником і підлеглими; менеджерами різних рівнів; відділами; офісом і зовнішнім середовищем.

Офіс-менеджер може отримати інформацію різними способами, а саме: із зовнішнього світу, у самому офісі (із внутрішніх джерел) та від керівника.

Незважаючи на те, що електронні та інноваційні технології є пріоритетним напрямом у будь-якому офісному просторі, документація залишається невід'ємним елементом роботи офісного працівника. Незалежно від

напрямку діяльності організації в офісі є такі види документів: організаційні; розпорядницькі; особистого складу: фінансово-бухгалтерські; інформаційно-довідкові.

Керівникам та офісним працівникам доводиться працювати з різними типами документів.

Документи відіграють такі основні ролі для офісу: служать особистими робочими файлами, є елементом нагадування про справи, які потрібно зробити, служать для обміну інформацією та передання змісту, необхідні для генерування нового змісту, а також задля налагоджування контактів між людьми (контракти, згоди, програми).

Питання для самоперевірки з теми



1. Що таке управлінське рішення? Які типи рішень відомі?
2. Зазначте основні помилки офіс-менеджерів під час ухвалення рішень.
3. Перелічіть основні етапи процесу ухвалення рішення.
4. Охарактеризуйте особливості ухвалення управлінських рішень у міжнародному менеджменті.
5. У чому полягає роль інформації в офісній діяльності? Розкрийте класифікаційну сутність управлінської інформації.
6. Як офіс-менеджер може отримувати інформацію?
7. У яких випадках актуалізується потреба в інформації (проблема інформаційного дефіциту)?
8. Які існують основні форми надання інформації керівникові?
9. Як реалізують документаційне забезпечення офісу?
10. Які існують основні види офісних документів?

Тестові завдання

1. Управлінське рішення це:

- а) питання, що викликають сумніви та складності;
- б) дія, спрямована на вирішення проблемної ситуації;
- в) процес впливу на підлеглих для досягнення єдиної мети.

2. Закінчіть фразу: офіс-менеджери, які ухвалюють рішення, пов'язані із суттєвими змінами, потребують більше всього часу, аналізу необхідної інформації, енергії для підготовки та впровадження, ухвалюють рішення _____ типу.

3. В організації є такі види документів (відзначте потрібні варіанти):

- а) організаційні;
- б) розпорядничі;
- в) комерційні;
- г) періодичний друк;
- д) документи особистого складу;
- е) фінансово-бухгалтерські;
- ж) інформаційно-довідкові.

4. Тавтологія – це (зазначте потрібний варіант):

- а) вживання слів, зайвих для змістовної повноти висловлювання;
- б) повтор однакових слів у межах одного словосполучення;
- в) вживання наукових слів для підсилення ділової мови.

5. Інформаційне забезпечення – це (вказуйте потрібний варіант):

а) інформація, зібрана в офісі за весь період його функціонування;

б) усі друковані матеріали, що надходять до офісу;

в) процес збирання та оброблення інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Розділ 8 УБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ОФІСОМ

Прочитавши цей розділ, ви повинні зрозуміти:

- особливості забезпечення безпечних умов праці в офісі;
- небезпечні чинники, що впливають на працівників та відвідувачів офісу;
- систему стандартів в забезпеченні безпеки діяльності офісу (бізнесу);
- принципи «зеленого офісу» в контексті підвищення безпеки діяльності офісу.

8.1 Убезпечення умов праці в офісі

За даними дослідників, всього 2 % офісних службовців працюють на місцях, що відповідають вимогам ергономіки; 47 % усіх робочих місць лише частково відповідають вимогам ергономіки; 51 % робочих місць не відповідають вимогам ергономіки.

Економічна безпека офісу (підприємства, організації) – це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технологій, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).

До основних функціональних цілей економічної безпеки офісу належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності офісу (організації);
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи іншого суб'єкта господарювання;
- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної організаційної структури управління офісом (організацією);
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних науково-дослідних і дослідницько-конструкторських робіт (НДДКР);
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності офісу (організації);
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів офісу та відділів організації;
- ефективна організація безпеки персоналу офісу, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Ефективне управління безпекою офісу повинно ґрунтуватися на таких основних принципах:

1. Принцип законності – уся діяльність офісу повинна мати законний характер, в іншому разі існує загроза закриття такого офісу відповідними органами як неправомірною.

2. Принцип економічної доцільності – потрібно організовувати захист тільки тих об'єктів, витрати на захист яких менші, ніж втрати від реалізації загроз за цими об'єктами.

3. Поєднання превентивних і реактивних заходів економічної безпеки. Превентивними вважають заходи попереджувального характеру, що не допускають виникнення загроз економічної безпеки. Реактивні – це заходи, які використовують у разі реального виникнення загроз або необхідності мінімізації їхніх негативних наслідків.

4. Принцип диференційованості – вибір заходів із подолання загроз, що виникають, відбувається залежно від характеру загрози і ступеня тяжкості наслідків їхньої реалізації.

5. Принцип координації – для досягнення поставлених завдань необхідне постійне узгодження діяльності різних підрозділів служби безпеки, самого офісу і поєднання організаційних, економіко-правових та інших способів захисту.

6. Повна підконтрольність системи забезпечення економічної безпеки керівництву офісу. Інтереси системи забезпечення економічної безпеки повинні бути підпорядковані загальним інтересам всього офісу.

7. Принцип безперервності – функціонування системи забезпечення економічної безпеки офісу має здійснюватися постійно.

Що стосується принципу безперебійності, то доцільно навести як приклад результати досліджень, проведених Техаським університетом, згідно з якими було виявлено таку статистику: 85 % організацій сильно або повністю залежать від обчислювальних систем; у середньому на 6-й день перерви в роботі компанія втрачає 25 % щоденного доходу, а на 25-й день – 40 %; після перерви в роботі спостерігається швидке зростання фінансових втрат і погіршення функціонування; через два тижні після припинення роботи обчислювальних систем у 75 % компаній втрата функціонування стає критичною або

повною; 43 % компаній, що не мають плану безперебійного функціонування, у разі виникнення переривання у виробництві не відновляють свою діяльність, а через два роки продовжує функціонувати лише 10 % компаній.

8.2 Небезпечні чинники, що впливають на працівників і відвідувачів офісу

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

1. Тривала гіподинамія. Зігнуті лікті, коліна, шия і кисті рук у сукупності з невідтримуваним попереком і шиєю призводять до порушення циклу кровообігу, напруження м'язів і, як наслідок, повільно викликають розвиток хронічних захворювань, найбільш поширені з яких – остеохондроз хребта, синдром пошкодження каналу зап'ястя, захворювання ревматичного характеру тощо.

2. Дискомфорт у ділянці очей, печія, затуманення зору, головний біль, біль під час руху очей.

3. Тривалі повторювані одноманітні рухи. Тут шкідлива не тільки втома тих груп м'язів, які ці рухи виконують, але і психологічна фіксація на них.

4. Світлове, електромагнітне та інше випромінювання (переважно монітора).

5. Довге перебування у замкнутому або задушливому приміщенні.

6. «Синдром зап'ястного каналу» / «карпальний тунельний синдром» / синдром «mouse» («синдром комп'ютерної мишки»).

До фізичних небезпечних і шкідливих чинників варто віднести:

- рухомі машини та їхні рухомі частини;
- запиленість, загазованість повітря;

- підвищена чи знижена температура повітря, матеріалів, обладнання;
- підвищені рівні шуму, вібрації, ультразвуку, інфразвукових коливань;
- підвищений чи знижений барометричний тиск і його різкі зміни;
- підвищений рівень іонізуючих випромінювань, напруги в електромережі, статичної електрики, електромагнітних випромінювань, напруженості електричного і магнітного полів;
- відсутність чи брак природного світла, знижена контрастність, блискотливість, пульсація світла;
- підвищені рівні ультрафіолетової та інфрачервоної радіації; 85 – гострі краї, шершавість, задирки на поверхні заготовок, інструментів і обладнання;
- розміщення робочого місця на значній висоті щодо землі (підлоги);
- невагомість.

До біологічних небезпечних і шкідливих чинників належать: патогенні мікроорганізми та макроорганізми.

До психофізіологічних небезпечних і шкідливих чинників належать: фізичні та нервово-психічні перевантаження.

До хімічних небезпечних і шкідливих чинників відносять:

- токсичні;
- подразнювальні;
- канцерогенні;
- мутагенні речовини тощо

8.3 Система стандартів в забезпеченні діяльності офісу (бізнесу)

Стандарт – нормативний документ, заснований на консенсусі, ухвалений визнаним органом, що встановлює для загального і неодноразового використання правила, настанови або характеристики щодо діяльності чи її результатів і спрямований на досягнення оптимального ступеня впорядкованості в певній сфері.

Сучасні офіси, що функціонують у різних галузях використовують такі системи стандартизації задля забезпечення бізнес-процесів:

- системи управління охороною навколишнього середовища ISO 14001;
- системи управління охороною здоров'я та безпекою праці ISO 45001;
- управління безпекою та гігієною праці згідно з вимогами OHSAS 18000 свідчать про високу корпоративну соціальну відповідальність, чим посилюють лояльність споживачів до товарів / послуг таких підприємств та забезпечують стійке ринкове становище;
- стандарти енергетичного менеджменту ISO 50001;
- серія стандартів інформаційної безпеки ISO 27000;
- система управління безпекою для ланцюга поставок ISO 22000;
- стандарт управління якістю ISO 9001;

Стандарт ISO 45001:2018 офіційно опублікований 3 березня 2018 року і встановлює мінімальний набір вимог до належної практики безпечного виконання робіт для захисту працівників у всіх країнах світу. Його впровадження забезпечує організації основу для підвищення рівня професійної безпеки, зниження ризиків на робочих місцях, створення і підтримання безпечних

умов праці. ISO 45001:2018 може бути застосований до всіх організацій, незалежно від розміру, галузі або характеру бізнесу. Він призначений для результативної інтеграції в наявні бізнес-процеси системи управління організацією і має ту саму структуру верхнього рівня (High Level Structure), як і інші стандарти в системі менеджменту ISO, такі як: ISO 9001:2015 (менеджмент якості), ISO 14001: 2015 (екологічний менеджмент) та ін.

Основні потенційні вигоди від використання стандарту:

- скорочення випадків травматизму і професійних захворювань на робочих місцях;
- зниження кількості і тривалості лікарняних, плинності кадрів, що призводить до підвищення продуктивності праці;
- зниження кількості і вартості страхових виплат;
- створення культури здоров'я і безпеки унаслідок чого заохочують активну участь співробітників у їхній власній системі менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці;
- можливість виконання законодавчих і нормативно-правових вимог у сфері охорони здоров'я та безпеки праці;
- поліпшення репутації організації.
- зміцнення морального духу персоналу, поліпшення корпоративної культури.

ISO 45001:2018 був розроблений у межах міжнародної організації ISO, за участю експертів із більш ніж 70 країн світу. Це забезпечує міжнародну структуру стандарту, беручи до уваги взаємодію між організацією і її бізнес-середовищем. У ISO 45001:2018 реалізований ризикоорієнтований підхід, який гарантує організації результативність і постійне поліпшення її системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці в умовах

постійно мінливого контексту. ISO 45001:2018 має єдину структуру верхнього рівня (High Level Structure), тотожний основний текст, загальні терміни та визначення з іншими стандартами системи менеджменту, такими як ISO 9001:2015 і ISO 14001:2015.

Стандарт розроблений так, щоб полегшити інтеграцію нових концепцій менеджменту в наявну систему менеджменту організації.

Сертифікація за ISO 45001:2018 не є обов'язковою вимогою стандарту, але може бути корисним інструментом, щоб продемонструвати, що організація відповідає його вимогам.

OHSAS 18000. Стандарт регламентує діяльність організацій із захисту своїх працівників та осіб, яких безпосередньо стосується діяльність компанії, від ризику нанести шкоду здоров'ю. Орган із сертифікації здійснює перевірку та видає сертифікат на відповідність даному стандарту впровадженій в організації системі охорони праці, незалежно від форми власності останньої.

Преваги застосування стандарту OHSAS 18001:

- скорочення кількості професійних ризиків завдяки постійному аналізу діяльності;
- зменшення кількості фінансових втрат за допомогою зменшення простоїв у виробництві, викликаних працівниками;
- підвищення довіри з боку клієнтів, замовників і страхових компаній;
- багаторічний досвід підтверджує якісні зміни в разі переходу від звичайних заходів з охорони праці до систем управління. Це дозволяє не лише покращити імідж компанії, але і зменшити матеріальні та нематеріальні втрати.

Система OHSAS 18001, крім нормування та встановлення вимог, пропонує схему дій, заходи

управління чинниками, що впливають на ризик виникнення небезпечних для здоров'я ситуацій. Його впровадження на підприємстві створює реальний механізм, який дозволяє суттєво знизити ймовірність випадків із працівниками, позаштатних ситуацій, у яких здоров'я працівників організації, та тих, хто входить у сферу діяльності компанії, може попадати під ризик.

До найбільш популярних систем зеленої сертифікації відносять:

- BREEAM (Великобританія) – система зеленої сертифікації, якій характерний загальний підхід до оцінювання стійкості будівлі;
- LEED (США) – лідерство в енергетичному та екологічному проєктуванні;
- у системі DGNB (Німеччина) є оцінювання економічних аспектів проєкту і «зелених» рішень, чого менше або зовсім немає в інших системах;
- GREEN STAR, NABERS (Австралія);
- HQE (Франція) та інші.

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

Прикладами успішної реалізації «зелених» проєктів є такі будівельні споруди:

- «Зелений маяк» – будинок, що відрізняється здоровим кліматом і досить низьким рівнем енергоспоживання (Копенгаген, Данія), (рис.8.1);
- Гримальді Форум в Монако – сучасний конгрес-центр, який у 2004 році отримав сертифікат міжнародного стандарту екологічного менеджменту ISO 14001;
- Manitoba Hydro Place – одна з найбільш енергоефективних офісних будівель (Вінніпег, Канада). Будівля отримала сертифікат відповідності стандарту LEED Platinum. Споруда споживає на 70 % менше

енергії, ніж будови аналогічного розміру. У підсумку економія становить близько 480 тисяч доларів США на рік;



Рисунок 8.1 – «Зелений маяк» (фото з вільних джерел)

- Crowne Plaza Копенгаген Тауерс – готель у Копенгагені, який повністю забезпечує себе електроенергією за рахунок поновлюваних джерел (рис.8.2);



Рисунок 8.2 – «Crowne Plaza Копенгаген Тауерс» (фото з вільних джерел)

- Greentowers, «Зелені вежі» – штаб-квартира Дойче Банку у Франкфурті. Будівля отримала сертифікат відповідності від американської екологічної організації U.S. Green Building Council.
- Каліфорнійська Академія Наук – входить у десятку «найзеленіших» будівель США і відповідає найвищим

нормам і стандартам LEED. Відмінною особливістю Академії є «зелений» дах площею понад 10 000 м². Будівля споживає приблизно на 30 – 35 % менше енергії, ніж аналогічне спорудження без використання сучасних технологій екобудівництва.

Ефективному розвитку «зеленого» будівництва в Україні заважають такі чинники, як:

- недостатнє розуміння сутності «зелених підходів»;
- зацікавленість у відносно дешевих матеріалах, які не є екологічно безпечними;
- відсутність зацікавленості чиновників у зелених інноваціях.

Захист активів – функція офісу охороняти активи компанії, яка може мати основні засоби, такі як будівля, завод, машини, офісне обладнання, освітлювальне та кондиціонерне обладнання; або які можуть бути рухомими активами, такими як меблі, друкарські машинки, обчислювальні та бухгалтерські машини, комп'ютери, обладнання різного типу; або які можуть бути у формі готівки, правовстановлювальних документів, цінних паперів, записів і документів тощо. Такі важливі записи, як основні угоди та облігації, повинні бути надійно безпечними; готівку потрібно зберігати в безпеці або зберігати в банку; облік запасів повинен вестись належно, а недоліки можуть бути безпосередньо доведені до відома керівництва. Основні засоби потрібно захищати від небезпеки пожежі та крадіжок, маючи відповідні страхові поліси та іншими способами.

Оскільки офісну роботу здебільшого розглядають як паперову, офісні форми широко використовують для виконання функції запису в офісі. Форма – це послідовний запис, який використовується для збирання та передання інформації для довідкових цілей. Офісні бланки служать сховищем інформації. Завдання керівництва проєктувати,

гомогенізувати, виробляти та контролювати форми, що використовують в офісі, а також інших відділах організації.

Стационарний контроль і контроль витрат – для роботи в офісі потрібні канцелярські товари належної якості та в достатній кількості. Обов'язок офісу – обережно закуповувати та підтримувати належний запас канцелярських товарів. Оскільки канцелярські товари є дорогими предметами, за теперішнього існування їх потрібно купувати за помірними цінами в економічних замовленнях; практичний рівень запасів повинен бути постійним і постійно доступним; його потрібно випускати лише проти дозволених додатків і зберігати методично, щоб обійти погіршення, втрату або послаблення.

Висновки до розділу 8

Питання забезпечення офісної діяльності є одним із основних. У цьому аспекті офіси та великі корпорації ретельно піклуються про економічну безпеку, приділяють особливу увагу інформаційній безпеці, питанням охорони здоров'я та безпеки праці. Рівень культури та прогресивного розвитку організації визначають її ставлення до навколишнього світу.

Офіси, що мають гарну репутацію, не дозволять собі забруднювати навколишнє середовище. Рівень відповідальності за діяльність офісу саме в цьому контексті може визначатися згідно із стандартів системи управління охороною навколишнього середовища ISO 14001. Однією з рис перспективного офісу є дбайливе ставлення до енергетичних ресурсів. Тому більшість організацій запроваджує стандарти енергетичного менеджменту ISO 50001. Якщо бренд офісу виготовляє певний продукт, то він також повинен бути безпечним для

споживачів і відповідати стандартам якості, наприклад стандарту управління якістю ISO 9001.

Соціальновідповідальні організації запроваджують стандарти управління безпекою та гігієною праці згідно з вимогами OHSAS 18000 або системою управління охороною здоров'я та безпекою праці ISO 45001. В умовах пандемії роботодавці приділяють більшої уваги зазначеним стандартам і запроваджують усі необхідні заходи на робочому місці, щоб захистити своїх працівників.

Питання для самоперевірки з теми



1. Про що йдеться розуміють під економічною безпекою офісу?
2. Зазначте основні функціональні цілі економічної безпеки офісу.
3. На базі яких основних принципів повинно ґрунтуватися ефективне управління безпекою офісу?
4. Які чинники негативно впливають на здоров'я людини під час офісної роботи за комп'ютером?
5. Охарактеризуйте роль Міжнародних стандартів в забезпеченні діяльності офісу.

Тестові завдання

1. Застосування центральними офісами міжнародних стандартів системи управління охороною навколишнього середовища:

- а) ISO 14001; г) ISO 27000;

- б) ISO 45001; д) ISO 22000;
- в) OHSAS 18000; е) ISO 9001;
- ж) ISO 50001.

2. Такі небезпечні чинники, що впливають на працівників офісу, як рухомі машини та їхні рухомі частини, запиленість, загазованість повітря, підвищена чи знижена температура повітря та ін. належать:

- а) до офісних захворювань;
- б) фізичних небезпечних і шкідливих чинників;
- в) біологічних небезпечних і шкідливих чинників;
- г) психофізіологічних небезпечних і шкідливих чинників.

3. Такі небезпечні чинники, що впливають на працівників офісу як токсичні; подразнювальні; канцерогенні; мутагенні речовини тощо належать:

- а) до офісних захворювань;
- б) фізичних небезпечних і шкідливих чинників;
- в) біологічних небезпечних і шкідливих чинників;
- г) психофізіологічних небезпечних і шкідливих чинників;
- д) хімічних небезпечних і шкідливих чинників.

4. Застосування центральними офісами стандартів системи управління охороною здоров'я та безпекою праці:

- а) ISO 14001; д) ISO 27000;
- б) ISO 45001; е) ISO 22000;
- в) OHSAS 18000; ж) ISO 9001.
- г) ISO 50001;

5. Такі небезпечні чинники, що впливають на працівників офісу, як тривала гіподинамія; світлове, електромагнітне та інше випромінювання (переважно монітора); довге перебування в замкнутому або задушливому приміщенні; «карпальний тунельний синдром» (синдром «mouse») належать:

- а) до офісних захворювань;
- б) фізичних небезпечних і шкідливих чинників;
- в) біологічних небезпечних і шкідливих чинників;
- г) психофізіологічних небезпечних і шкідливих чинників;
- д) до хімічних небезпечних і шкідливих чинників.

РОЗДІЛ 9 ОРГАНІЗАЦІЯ ОФІСІВ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Прочитавши цей розділ, ви повинні зрозуміти:

- особливості організації зовнішнього контуру та внутрішнього простору офісів в галузі охорони здоров'я;
- концепцію формування офісів в галузі охорони здоров'я;
- основні простори офісів в галузі охорони здоров'я;
- принципи та підходи управління медичним кабінетом.

9.1. Будівлі і споруди в галузі охорони здоров'я

До будівель і споруд охорони здоров'я і відпочинку належать лікарні (лікувальні установи зі стаціонаром); поліклініки; амбулаторії; лікувально-профілактичні установи; санітарно-профілактичні установи; заклади судово-медичної експертизи; аптечні заклади; санаторії та санаторії-профілакторії; заклади відпочинку та туризму; будівлі та споруди фізкультурнооздоровчі та спортивні; відкриті фізкультурно-спортивні споруди; фізкультурно-спортивні та фізкультурно-оздоровчі комплекси; бальнео-грязелікарні, пологові будинки, диспансери, профілакторії, станції швидкої допомоги; санітарно-епідеміологічні станції; центри охорони здоров'я та ін.

Будівлям галузі охорони здоров'я та їхньому внутрішньому та зовнішньому середовищу необхідно приділяти особливу увагу. Отже, медицина повинна бути пацієнтоорієнтованою та функціонувати за такими принципами:

- доброзичливе ставлення до пацієнтів;
- відсутність черг завдяки раціональній організації простору та процесів роботи персоналу;
- якісне надання медичних послуг;

У деяких країнах давно зрозуміли, що зцілювати можуть навіть стіни, і почали перетворювати медустанови на справжні архітектурні шедеври. Так, наприклад, будівля Центру здоров'я мозку Лу Руво в Лас-Вегасі оформлена в екстравагантному стилі (рис. 9.1).



Рисунок 9.1 – Будівля Центру охорони здоров'я мозку
(фото з вільних джерел)

Вартість будівлі Центру становить приблизно 100 мільйонів доларів. Будівля має площу 5 574 м² у і розділена на 4 поверхи із 13 кімнатами для медичних консультацій, 27 одномісними кімнатами для пацієнтів, дослідницькі зони, аудиторії та Музей розуму. Коридор на першому поверсі клініки веде до входу у внутрішній дворик, що з'єднує центр активності із Садам роздумів.

Гості та пацієнти можуть безперешкодно паркуватися біля клініки.

Усередині клініки ретельно спроектоване середовища, яке відповідає медичним умовам. Архітектор створив криволінійні проходи та ретельно підібрані лінії зору, які обмежують взаємодію між пацієнтами на різних

стадіях захворювання. Центр здоров'я мозку Лу Руво має три основні простори: медичний корпус для догляду та дослідження пацієнтів, зону відпочинку, центр життєдіяльності. Медичний корпус для догляду та дослідження пацієнтів має простий, функціональний інтер'єр і зовнішній вигляд, схожий на Лего, з трохи непорядкованих блоків. Найбільшу увагу приділяють центру життєдіяльності. Пацієнтів не лікують у цьому просторі, і вони ніколи не взаємодіють із ним. Простір призначений для проведення різноманітних подій. Прибуток від цих подій допомагає фінансувати додаткові дослідження в медичному корпусі.

Під час проєктування Центру здоров'я архітектор мав на меті створити будівлю, яку люди захочуть відвідати, пам'ятати, обговорювати, насолоджуватися нею та співпрацювати.

Різнорманітністю архітектурних стилів характеризується Національний центр серця в Сингапурі (рис. 9.2).



Рисунок 9.2 – Будівля Національного центру серця в Сингапурі (фото з вільних джерел)

12-поверхова будівля Національного центру серця площею 48 000 м².

Дизайн ґрунтується на принципі ставлення пацієнтів, персоналу та відвідувачів на перше місце. Він підкреслює потенційно заспокійливі ефекти рясного природного світла, природної вентиляції та зелені. Відкриті простори із сумішшю зелені, а також красвиди створюють затишне та заспокійливе середовище, що сприяє благополуччю пацієнтів та процесу одужання.

Проектування центру містить складні, спеціалізовані медичні потреби із захопливим простором, який здійснено на основі праці й партнерства з Міністерством охорони здоров'я та досвіду пацієнтів. Сприятливе середовище є кращим для пацієнтів, персоналу та відвідувачів і є концепцією майбутніх закладів охорони здоров'я в Сингапурі та за його межами.

Цікавим та оригінальним є дизайн будівлі лікарні Вінні Палмера в Орландо, у конструкції якої широко використали скло, тому вдень лікарня наповнена світлом, а вночі світиться яскравими вогнями. Вхід збудований у вигляді величезної скляної кулі, а в інтер'єрах лікарні використані м'які, заспокійливі тони (рис. 9.3).

Досить креативний дизайн можуть мати й аптеки. Прикладом такої аптеки є Грецька архітектурна студія «KLab» – аптека площею у 600 м².



Рисунок 9.3 – Будівля лікарні Вінні Палмера в Орландо, Флорида (фото з вільних джерел)

Особливість дизайну визначена насамперед зовнішнім контуром. Круглий фасад аптеки обернутий шрифтом Брайля. Внутрішнє середовище вміщує на першому поверсі магазин, офіси та хірургію (рис. 9.4).



Рисунок 9.4 – Грецька архітектурна студія «KLab» аптека (фото з вільних джерел)

У сучасному світі здебільшого з'являються новітні, високотехнологічні будівлі в галузі охорони здоров'я. Адже ці заклади є найбільш наближеними до людей, які потребують найбільшої уваги та турботи.

Зважаючи пацієнтоорієнтований підхід сучасних офісів у галузі охорони здоров'я, їхній зовнішній контур повинен відповідати таким вимогам:

- під'їзні шляхи (не менш ніж два) до офісу галузі охорони здоров'я мають бути вільними та мати рівне дорожнє покриття;
- шляхи руху пішоходів і під'їзду автотранспорту не повинні перетинатися;
- для відвідувачів закладу необхідно передбачити місця для паркування (надземну або підземну парковку);
- для забезпечення відвідувачів повинні бути встановлені відеокамери;
- перед входом до закладу повинна бути організована озеленена територія для відпочинку відвідувачів;

- обов'язково на фасаді закладу повинна бути розміщена вивіска з назвою установи;
- територія повинна бути добре освітлена як ззовні, такі зсередини;
- має бути розміщена кнопка швидкого виклику персоналу для малорухливих відвідувачів;
- також обов'язковою умовою є наявність пандусів, інформаційних розміток та ін. елементів, що допомагають особам з інвалідністю безпечно та комфортно потрапити до закладу;

9.2 Концептуальні основи організації офісів у галузі охорони здоров'я

Офіси галузі охорони здоров'я передбачають наявність таких основних просторів: вхідна зона, фронт офіс, бек-офіс, зона відпочинку, технічна зона, службові приміщення, лабораторії.

Фронт-офіс медичної організації є структурним підрозділом, що забезпечує формування та розподіл потоків пацієнтів, своєчасний запис і реєстрацію пацієнтів на прийом до лікаря, а також застосування інформаційних технологій.

Фронт-офіс потрібно розташовувати на першому поверсі амбулаторно-поліклінічного підрозділу в безпосередній близькості від входу в поліклініку.

Фронт-офіс організують з урахуванням принципів ергономіки, оформлюють у єдиному стилі відповідно до загальних кольорових рішень, що використовують у медичному закладі, які сприяють комфортному сприйняттю інформаційного середовища.

У зоні фронт-офісу необхідно передбачити оптимальне освітлення та температурний режим із метою дотримання санітарно-епідеміологічних норм має бути

забезпечена видача бахіл пацієнтів, антисептичні засоби мають бути в достатній кількості та доступності для пацієнтів.

Реєстратура є однією з головних зон фронт-офісу будь-якого медичного закладу.

Реєстратура передбачає наявність відкритої стійки фронт-офісу. Водночас одна з таких стійок має бути обладнана для роботи з маломобільними особами. Робочі місця співробітників фронт-офісу повинні бути автоматизованими. Саме в цій зоні здійснюють планування зустрічей у потрібний час і у відповідного лікаря, оброблення помилок під час виставлення рахунків і деталізації рахунків-фактур клієнта, збирання платежів, оформлення медичної документації для лікарів. Персонал цього простору перебуває на передовій багатьох скарг і пропозицій.

Працівник реєстратури (ресепції медичного кабінету) повинен мати групу таких обов'язків, навичок і знань:

1) обов'язки: спілкування пацієнтів і відвідувачів медичного кабінету, надання відповідей на запитання іншим співробітникам; планує призначення лікарів та асистентів лікаря для оптимізації задоволеності пацієнтів; визначає та фіксує час надання послуг задля найбільш ефективного використання кабінетів для обстеження та лікування; готує щоденний графік обстежень для кожного постачальника послуг; отримує файли пацієнтів із кабінету, перевіряє правильність послідовності паперів, вставляє нові форми обліку пацієнтів і розміщує файли в послідовності для огляду або лікування в лікаря; здійснює телефонні дзвінки задля виклику таксі для відвідувачів або членам сім'ї, коли це необхідно; утримує зону прийому в охайному та впорядкованому стані; допомагає пацієнтам зі страховими документами та питаннями виставлення

рахунків; відкриває та сортує офісну пошту. За необхідності бере участь у процедурі екстреної медичної допомоги. Викликає швидку допомогу або службу швидкої медичної допомоги або надає допомогу іншим співробітникам за потреби;

2) необхідні навички / вміння: техніка для спілкування з громадськістю та надання допомоги хворим, літнім чи зневіреним пацієнтам; основні навички роботи в офісі, такі як друкування та подання документів; гарні організаторські здібності;

3) освіта та досвід: сертифікований працівник медичного кабінету.

Найм кваліфікованого персоналу стійки реєстрації, який має відмінні навички спілкування та обслуговування клієнтів – один із найважливіших аспектів управління лікарнею.

У цій частині офісу досить важливим є дотримання персоналом комунікаційного стандарту.

Під **комунікаційним стандартом** йдеться про набір мовних тактик.

Мовна тактика – це осмислене висловлювання, яке може змінюватися залежно від комунікаційного стилю регістратора (у визначених заздалегідь межах), але водночас обов'язково розв'язання комунікаційного завдання (забезпечити інформацію, ліквідувати конфлікт, покращити емоційний стан пацієнта).

У фронт-офісі зазвичай здійснюється управління потоком відвідувачів та електронною чергою. Також розміщується call-центр у разі якщо співробітники паралельно ведуть запис відвідувачів. Якщо робітники call-центру працюють відокремлено і лише з онлайн записом, то цей центр відокремлюють до зони бек-офісу.

Основними функціями call-центру є: підвищення якості інформування клієнтів; підвищення доступності

медичної допомоги завдяки зниженню простоїв обладнання та спеціалістів через неявку спеціалістів; підвищення якості управління здійсненими медичними послугами завдяки отриманому систематизованому зворотному зв'язку; знизити немедичні навантаження на медичний персонал завдяки виокремленню немедичних робіт з інформування пацієнтів в окреме структурне відділення; покращити імідж галузі охорони здоров'я.

Передбачена можливість попереднього запису на прийом за допомогою інформату.

Електронна черга – це програмно-апаратний комплекс, що дозволяє формалізувати та оптимізувати управління потоком пацієнтів.

У фронт-офісі розміщують у візуально доступному місці табло, що відображає актуальний розклад прийому лікарів-фахівців.

Рациональна організація простору будь-якого медичного закладу передбачає наявність зони комфортного очікування. Мінімальний формат зони комфортного очікування містить місця для сидіння, кулер із водою та одноразовими стаканчиками. Більш досконалий формат зони комфортного очікування має містити м'які місця для очікування, кулер із гарячою та холодною водою та одноразовими стаканчиками, вендингові та снекові апарати, кондиціонери, телевізори (монітори) для демонстрації відеоматеріалів та ін.

У комфортних зонах очікування можна облаштовувати й дитячі куточки з різним оснащенням залежно від можливостей закладу.

Медичні робітники належать до працівників фронт-офісу. Адже їхня робота полягає в безпосередній взаємодії з людьми. Тож фронт-офіс передбачає наявність зони долікарняного прийому, кабінет невідкладної медичної допомоги, оглядові кабінети,

Персонал медичного фронт-офісу координує адміністративну діяльність медичного кабінету, чи то окремих лікарів, поліклініки, лікарня або інше робоче місце медичного закладу. Персонал медичного фронт-офісу часто реєструє пацієнтів, планує зустрічі, обробляє повідомлення та вводить дані до електронних систем медичного обліку.

Працівники фронт-офісу – невід’ємна частина сучасних медичних кабінетів, оскільки вони впливають на перше враження про медичний кабінет. Вони виконують різноманітні обов’язки, зокрема привітання та складання графіків для пацієнтів і відвідувачів.

У фронт-зоні обмеженого доступу зберігають медичні картки пацієнтів. Також їх можуть зберігати в бек-офісі закладу.

Робоче місце співробітників картозберігання має бути автоматизованим, адже з інформаційно-технічним розвитком досить часто вже формують електронні картки пацієнтів. Також цей простір оснащують стелажми для друкованих карток. Співробітники картозберігання забезпечують: розподіл і збереження медичних карток; пошук і підготовку карток для прийому за попереднім записом; пошук карток для прийому в разі звернення пацієнтів з ургентними випадками; забезпечення цілісності та порядку розміщення медичних карток; своєчасне передання карток до архіву.

У медичних закладах функціонує бек-офіс, у якому розміщують картозберігання, архів, дослідницькі лабораторії, бухгалтерії, відділи кадрів, фінансово-планові відділи, ординаторські, кабінети для проведення нарад персоналу, call-центр, зони відпочинку для персоналу.

Працівники медичного бек-офісу здійснюють такі функції, як ведення бухгалтерського обліку, здійснення дзвінків пацієнтам, щоб нагадувати їм про зустрічі,

оброблення рахунків, відповідь та маршрутизацію дзвінків, здійснення транзакцій і організацію документів, копіювання, надсилання факсом та електронною поштою документів між клініками, лікарнями та клієнтами.

9.3 Особливості управління медичним кабінетом

Управління медичним кабінетом вимагає специфічних знань у медичній галузі, зокрема лабораторних процедур, законів про охорону здоров'я, а також навичок з адміністрування. Зазвичай керівники медичних кабінетів працюють у кабінетах лікарів, де вони контролюють усю діяльність співробітників. Додаткові найважливіші обов'язки містять у собі конфіденційність пацієнта та належну утилізацію медичних відходів.

Медичний кабінет, що ефективно працює надає велику допомогу пацієнтам та інформує його персонал і бере участь в ухваленні важливих рішень.

З метою ефективного управління медичним кабінетом потрібно дотримуватися таких принципів:

- розуміння функцій кожного працівника медичного кабінету. Кожна посада сприяє безперебійній роботі великої медичної практики. Незважаючи на те, чи це головний лікар, фельдшер, який бере аналізи, або секретар, усі вони важливі. Якщо керівник медичного кабінету хоче забезпечити максимальну ефективність діяльності закладу, йому потрібно знати, що кожен робить і яку роль виконує;
- виховання взаємоповаги у всьому медичному кабінеті. Найкращі медичні практики – це ті, де взаємна повага є першочерговим завданням. Це означає, що в медичному кабінеті з повагою ставляться один до одного співробітники, а також із повагою ставляться до пацієнтів і їхніх сімей. Зокрема питання

конфіденційності пацієнтів є не просто гарною практикою, це є законом;

- уміння ефективно слухати та якісно управляти інформацією. Ефективне слухання є гарантією взаєморозуміння між персоналом і керівництвом. Телефонні розмови або електронне листування повинні бути зрозумілими. Важливо уважно слухати вказівки і не боятися ставити запитання та робити нотатки, звертати увагу на деталі. Пацієнти також можуть бути чудовим ресурсом для розуміння роботи офісу, оскільки вони знають все про послуги, які надають, як вони вимірюються, і де може бути місце для покращання. Тому доцільно запитувати їхні думки, отримувати відгуки;
- виявляти лідерські якості в галузі. Важливо отримувати конструктивні відгуки, шукати ефективності, брати гарні ідеї та ділитися власним досвідом;
- спільне розв'язання проблем і командноорієнтований підхід. Для підвищення ефективності роботи медичного кабінету проводять регулярні зустрічі персоналу, які є невід'ємною частиною будь-якої організації чи компанії;
- постійне навчання персоналу та керівництва медичного кабінету є запорукою успіху в довгостроковій перспективі.

Щоб бути гарним менеджером у сфері охорони здоров'я, необхідно уважно стежити за практиками, які добре працюють у медичному середовищі.

Медичний офіс-менеджмент передбачає вивчення політики та процедури медичного офісу, надання медичного страхування, управління ризиками, управління персоналом і правовими та етичними питаннями.

Висновки до розділу 9

Керівники кожної галузі несуть високу відповідальність за свою діяльність. Особливо це стосується галузі охорони здоров'я. Адже клієнтам даної галузі надається найважливіший результат діяльності – покращення стану здоров'я. Крім того в даній галузі щоденно вирішується комплекс інших проблем, таких як, організація ресурсів, координація та мотивація персоналу до досягнення цілей, забезпечення клієнтоорієнтованого підходу, робота над самопозиціонуванням тощо. У свою чергу менеджерам медичних кабінетів також потрібні технічні і аналітичні знання для використання програмного забезпечення з метою кодування та формування електронних медичних записів, ефективного управління електронною чергою та успішної роботи закладу. Так, за статистичними даними передбачається, що зайнятість менеджерів в медичній галузі зросте на 17% до 2024 року. Фахівцями прогнозується, що таке зростання менеджерів в медичній галузі буде набагато швидшим, ніж у середньому по всіх професіях.

Питання для самоперевірки з теми



1. Охарактеризуйте концептуальні підходи до проєктування сучасних будівель і споруд у галузі охорони здоров'я.
2. Які основні простори та приміщення виокремлюють у галузі охорони здоров'я?
3. У чому особливість управління офісом у галузі охорони здоров'я?

4. Яким принципам повинен відповідати зовнішній контур та внутрішнє середовище офісу охорони здоров'я?
5. Охарактеризуйте фронт-офіс медичного закладу.
6. Зазначте основні елементи бек-офісу медичного закладу.
7. Роль комунікаційного стандарту в процесі ефективного функціонування медичного фронт-офісу.
8. Зазначте принципи ефективного управління медичним кабінетом.

Тестові завдання

1. Місце картозберігання в медичних установах належать:

- а) до частини фронт-офісу;
- б) частини зони комфортного очікування;
- в) частини бек-офісу;
- г) фронт-зоні обмеженого доступу.

2. Закінчіть фразу: «Осміслене висловлювання, яке може змінюватися залежно від комунікаційного стилю регістратора, але водночас обов'язково розв'язує комунікаційне завдання, це – _____»

3. Згідно з пацієнтоорієнтованим підходом функціонування медичні офіси повинні функціонувати за такими принципами:

- а) доброзичливе ставлення до пацієнтів;
- б) відсутність черг завдяки раціональній організації простору та процесів роботи персоналу;
- в) якісне надання медичних послуг.

4. Розподіліть які зони приміщення належать до 1) фронт офісу, а які до 2) бек-офісу:

- | | |
|-----------------|--------------------------------|
| а) реєстратура; | г) медичні доглядові кабінети; |
|-----------------|--------------------------------|

- б) лабораторії
- в) картозберігання;
- д) call-центр;
- е) зони комфортного очікування

5. Відзначте основні причини появи високотехнологічних будівель у галузі охорони здоров'я:

- а) будівля і простір повинні сприяти добробуту пацієнтів і процесу одужання;
- б) будівля повинна мотивувати людей до відвідування;
- в) вигляд будівлі має стимулювати до співпраці та викликати у відвідувачів захоплення;
- г) сприятливе середовище є кращим для пацієнтів, персоналу та відвідувачів;
- д) високотехнологічні будівлі є концепцією майбутніх закладів охорони здоров'я;
- е) самопозиціонування та підвищення конкурентоспроможності медичного закладу.

РОЗДІЛ 10 ОРГАНІЗАЦІЯ ОФІСІВ У ГОТЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ

Прочитавши цей розділ, ви повинні зрозуміти:

- особливості розвитку та становлення офісів в готельній галузі;
- класифікацію офісів в готельній галузі;
- організацію приміщень готельних офісів та технологію гостинності.

10.1 Історія розвитку та становлення офісів у готельній галузі

Індустрія готельного бізнесу – досить цікава галузь, що постійно змінюється. У сучасному світі розроблено багато концепцій та інноваційних технологій управління готельною індустрією, які знайшли своє відображення в інших галузях.

Функціонування офісів у готельній галузі передбачає застосування ефективних технологій спілкування з споживачами, що можуть належати до різних культур, ведення бухгалтерського обліку, здійснення операцій, пов'язаних із забезпечення харчовими продуктами, застосування лідерських якостей під час роботи з персоналом. Сучасні готелі вирізняються за стилізацією та системою дизайн. У конкурентній боротьбі за зірковий готель менеджери та керівники готельного бізнесу розробляють найнезвичніші дизайни, створюють ефективні системи управління персоналом і вибудовують найкращі методи та техніки спілкування з клієнтами. Відвідувачами готелів можуть бути гості з різних країн світу, тому однією з вимог до навичок

персоналу офісів готельного бізнесу є знання іноземних мов. У зв'язку з тим, що багато навичок, отриманих у процесі організації готельних офісів, можна застосувати в інших галузях, успішний менеджер готелю легко може змінити галузь. Саме тому цей розділ може бути цікавим і корисним для студентів усіх економічних спеціальностей.

У міру того, як розгорталася еволюція житла, з'являлися нові варіанти приміщень для мандрівників.

Готельна галузь бере свій початок із часів, коли заможна аристократія світу розпочала розглядати наявність великої кількості вільних кімнат у своїх замках і маєтках як джерело доходу. Отриманий дохід допомагав їм утримувати ці дорогі маєтки.

Слово готель із франц. *hôtel garni* перекладалося як «великий, мебльований особняк».

З 1700-х років існували англійські та колоніальні корчми. Вони задовольняли потреби мандрівників у житлі. Істотна різниця між ними полягала в тому, що колоніальні корчми пропонували номери кожному, хто міг дозволити собі платити, тоді як англійські корчми здебільшого були зарезервовані для аристократії.

Монастирі також надавали житло, подібне до колоніальних корчм.

Перше житло, яке можна безпосередньо вважати попередником сучасних готелів, є *City Hotel*, побудований у Нью-Йорку в 1794 р.

Новий етап для розвитку готельної галузі характеризується появою залізниць, а згодом і автомобілів. Ці види транспорту дали можливість мандрівникам подорожувати на великі відстані. Водночас потреба в місцях для тимчасового проживання в мандрівників зростала.

У 1829 році в Бостоні був побудований *Tremont House*. Це приміщення визначилося новим етапом у ранній

еволюції готелів. За мірками того часу він вважався першим п'ятизірковим готелем. Готель мав висококваліфікований персонал, французьку кухню, розкішно обладнані номери, створені для того, щоб надати гостям найкращі враження. На особливу увагу заслуговують зручності, пропоновані готелем, такі як глечики з водою в номері та безкоштовне мило. Ці послуги були унікальними і вважалися революційними. На рисунку 10.1 відображено етапи, які відзначилися появою визначних видів готельних послуг.

1846	1859	1881	1907	1927	1940	1950	1958	Роки
Центральне опалення	Ліфт	Електричні ліхтарі	Телефон у номері	Радіо в кімнаті	Кондиціонер	Електричний ліфт	Вільне телебачення	Роки
1964	1965	1970	1973	1980	1983	1990		Роки
Система бронювання Holiday Inn з централізованим комп'ютером	Індикатори повідомлень по телефону, комп'ютерні системи, електричний касовий апарат	Системи та безключові замки. Стандарт кольорового телебачення	Безкоштовні фільми в номері	Системи управління майном. Оформлення гостя в номері	Персональні комп'ютери в кімнаті, системи обліку дзвінків. Відео за командою	Фільми на замовлення, інтерактивні відеоігри, покупки в гостьовій кімнаті та по готелю, інтерактивний путівник, доставка факсу, бронювання гостьових кімнат		Роки
Сьогодні								
Інтернет - послуги, онлайн конференції, пропозиції басейну, спортивного залу, конференц-залів, залів для переговорів, послуги хімчистки, перукарні, масажного кабінету, номери для гостей із обмеженими можливостями, номер із гіпоалергенним оснащенням та ін.								

Рисунок 10.1 – Етапи появи визначних видів готельних послуг

Наступний етап розвитку готельної індустрії характеризується клієнтоорієнтованим підходом. Особлива увага приділяється послугам. Так у 1908 році Елсворт Статлер відкриває готель у Буффало з назвою «Буффало Статлер», концепцією якого було надання клієнтам максимальних зручностей. Він мав велику кількість нововведень порівняно з конкурентами, які вважають сьогодні звичайними, були революційними тоді. Статлер сформував такі послуги: установлені стандарти чистоти та комфорту гостей; готель мав протипожежні двері; установлені вимикачі світла всередині дверей, щоб гості могли увійти в освітлену кімнату; у готелі були окремі ванні кімнати; було забезпечено циркуляцію гарячої та холодної води в кожній кімнаті, дзеркала розміщували на повний зріст, відвідувач завжди мав ранкову газету. Такі готелі визначали нові бізнес-орієнтири. Будівництво готелів отримало новий концептуальний підхід.

Компанія Statler Hotel досягла великих успіхів. До 50-х років ХХ ст. готельна компанія Statler була головною силою в галузі.

Протягом 1960–1970-х років з'явилася ще одна нова віха. Невеликі готелі спостерігали, як основні мережі стали домінувати на ринку. Такі компанії, як Hilton, Marriott, Hyatt та інші, швидко досягли успіху завдяки їхній впізнаваності бренда. У відповідь на таку конкуренцію менші готелі почали об'єднуватися, щоб наростити свої ресурси. Такі реферальні організації виникали як альтернатива ланцюговій приналежності. Найвідоміша реферальна організація сьогодні Best Western.

1980-ті роки були ознаменовані новим еволюційним етапом для розвитку готельного бізнесу. Цими роками була створена концепція готелю з обмеженим сервісом. Засновником цієї концепції вважають Рей Шульц.

Концепція передбачає можливість недорогого, якісного проживання.

Нові концепції створюють щодня. У конкурентній боротьбі за відвідувачів виникають найбільш незвичайні та дивовижні готелі по всьому світу.

Сучасні готельні офіси максимально намагаються задовольнити потреби відвідувачів, саме тому дизайн сучасних готелів передбачає наявність різних зон приміщення: рецепції, зони відпочинку, кімнати для нарад, ресторани або кафе та ін. Особливістю готельного бізнесу є фронт-офіс. Адже спілкування з гостями офісу – це основа успішного та перспективного розвитку готельного бізнесу.

10.2 Класифікація офісів готельної галузі

Сучасні офіси готельної галузі різняться за розмірами, місцем розташування, переліком послуг, що надають (сервісом).

Так, одним із критеріїв, за яким класифікують офіси готельної галузі, є кількість номерів (табл. 10.1).

Таблиця 10.1 – Класифікація офісів готельної галузі за кількістю номерів

Класифікація готелів	Кількість спальних кімнат
Малі	1 – 150
Середні	151 – 400
Великі	401 – 1500
Дуже великі	1 501 і більше

Дохід готелю збільшується із збільшенням кількості гостей. Збільшення чисельності гостей можливе за умови збільшення кількості кімнат у готелі.

Готелі, різні за своєю велечиною, мають свої особливості в керуванні.

Більшим готелем складніше керувати через більшу кількість персоналу, більшу кількість торгових точок і приміщень. Менеджер великого готелю часто отримує більшу заробітну платню, ніж менеджер готелю середнього розміру. Зі свого боку, готелі, що є більшими за розміром, потребують більше спеціалізованих керівних посад, що працюватимуть у різних зонах офісного готельного простору (менеджер зони рецепції, менеджер АТС, менеджер, що відповідає за зону відпочинку, начальник гаража та ін.). Невеликий готель може мати одного менеджера фронт-офісу, який контролюватиме всіх працівників.

Місце розташування готелю впливає на його успішність. Тому розташування готелю є також критерієм, за яким класифікують офіси гостинності. Основними типами розташування готелів є центр міста, курортна зона, аеропорт і приміські зони.

Розміщення готелей у центрі міста має свої особливості. Часто такі готелі розташовані в діловій частині міста, серед скупчення корпоративних структур і офісних парків, що їх оточують. Традиційно готелі в центрі міста розташовані в середині бізнес-структур. Міста часто містять конгрес-центри. **Конгрес-центр** – це місцева, приватна структура, що фінансується та обслуговує великі групи з метою проведення зустрічей усіх видів. Ці центри мають власний персонал, який надають свій заклад різним сегментам ринку. Розмір і місткість конгрес-центру можуть дозволити надавати власну послугу харчування та напоїв. Досить часто готелі, що розташовані поблизу конгрес-центрів, називають конгрес-готелями. У сучасних умовах готелі, визначені як конгрес-готелі, самостійно здатні забезпечити конференц-залами для проведення перемовин із партнерами, конференцій і семінарів. Приклад конгрес-готелю зображено на рисунку 10.2.



Рисунок 10.2 – Конференц-зали готелю Mercure Kyiv Congress (фото з вільних джерел)

Також виокремлюють особливий тип готелів, що розміщені в курортній зоні. Зі свого боку, такі готелі повинні відповідати хоча б одному із зазначених критеріїв:

1. Готелі, розташовані в природничій зоні (океан, гори, парки розваг та ін.), приклад готелю на рисунку 10.3.
2. Готелі, які створюють свою особливу привабливу курортну зону (оздоровчі спа-центри, приватні майданчики для гольфу та / або тенісу, просторий басейн та інші унікальні визначні пам'ятки, створені готелем, приклад готелю на рисунку 10.4.



Рисунок 10.3 – Курортний готель Ladera на острові Сент-Люсія, один із дивовижніших у світі (фото з вільних джерел)



Рисунок 10.4 – Територія гольф-курорту готелю Trump National Doral Golf Resort (фото з вільних джерел)

Курортні готелі мають можливості надавати послуги спортивного спрямування (гольф, теніс, лижі та ін.). Деякі курортні готелі навіть пропонують школи або інструкторів, які допомагають опанувати той вид спорту, який репрезентований офісом гостинності. Чим ширшим і якіснішим є спектр пропонованих послуг в офісах готельної галузі, тим більше коштів будуть витратити відвідувачі, забезпечуючи дохід готелю.

Тип готелю, що розміщений в **аеропорту**, визначити найлегше. Найбільші аеропорти світу мають невелику кількість готелів, розташованих зовсім поруч. Аеропорт забезпечує постійний потік мандрівників, що прибувають до міста майже цілодобово. Цей тип офісів гостинності має свої особливості в наданні послуг, а саме: задля забезпечення максимальної зручності для мандрівника зазвичай пропонують безкоштовний трансфер до та з аеропорту; години роботи в ресторанах, лаунж зонах та інших частинах закладу може бути довшим, ніж в інших типах готелей. Це пов'язано з необхідністю розміщення тих мандрівників, які стикаються зі змінами у

часових поясах та реактивному відставанні; персонал такого типу готелю повинен бути багатомовним задля надання допомоги міжнародним мандрівникам. До найкращих готелів в аеропортах відносять: Crowne Plaza Hotel Changi Airport (Аеропорт Чангі, Сингапур), Hilton Munich Airport (Мюнхен, Німеччина), Sofitel London Heathrow (Аеропорт Хітроу, Лондон, Велика Британія), Regal Airport Hotel (Гонконг, Китай), Hilton Frankfurt Airport (Франкфурт, Німеччина). Особливістю зазначених готелей є не лише розташування в аеропорту. Вони унікальні за дизайном і спектром пропонованих послуг. Crowne Plaza Hotel Changi Airport – аероготель, схожий на курортний готель. Має стиль «Хай-тек», тропічні сади, smart- освітлення, цілодобовий фітнес-зал, спа-центр, басейн із «міні-островами», джакузі, ресторан, бар, оформлений у стилі 70-х років ХХ ст., лаунж-зону (рис. 10.5). Hilton Munich Airport має височенні пальми, басейн з підігрівом, спа-центр з джакузі, сауну з масажами, цілодобовий фітнес-зал, 30 конференц-залів, що вміщує до 1 000 людей, просторі звуконепройкні номери з великими ванними кімнатами. Sofitel London Heathrow характеризується наявністю 3 ресторанів, 2 барів, спа-центру із 25 інноваційними програмами. У готелі 605 номерів, у деяких із них ванні кімнати, оздоблені кристалами Swarovski. Regal Airport Hotel у 2018 році визнаний як найкращий аероготель світу. Є великим готелем, що вміщує 1 171 номер, оснащений спа-центром, двома басейнами, бальним залом із рідкокристалічним HD LED дисплеєм-стіною розміром 4 на 9 метрів із технологією 3D Projection Mapping, який може розмістити 1 500 гостей. Hilton Frankfurt Airport має особливі переваги в територіальному розміщенні. Крім того, що він є аероготелем, розміщений у відомому бізнес-центрі The Sqaire. Готель пропонує відвідувачам послуги ресторану з

відмінною винною картою, бані й сауни, цілодобові фітнес- та бізнес-зали, 83 представницьких номери та 11 конференц-залів.



Рисунок 10.5 – Crowne Plaza Hotel Changi Airport (Сингапур) (фото з вільних джерел)

Приміський тип готелю є найпоширенішим, адже до них належать готелі, які не увійшли в перші три типи. Такі готелі зазвичай розташовуються не в центрі міста або поблизу аеропортів, вони не мають особливих визначних пам'яток і рекреаційних зон, щоб кваліфікувати їх як курорти. Вони поширені на основних проїжджих частинах і поблизу невеликих офісних комплексів. Зазвичай ці готелі імпонують низькобюджетним туристам. Відвідувачі, які не хочуть залишатися в самому центрі міста, бажають бути подалі від міської метушні, віддають перевагу саме цим готелям. Вони також можуть бути гарно оформленими та сучасними, надавати такі послуги, як безкоштовне паркування, затишні бібліотеки, приладдя для барбекю. Інколи такі готелі розміщені неподалік від стек-хаусів.

Приміські готелі мають свої недоліки. Під час бронювання готелю на околиці міста необхідно враховувати, що готель може бути далеко від станції метро або іншого громадського транспорту. Він може бути

на стільки далеко розташованим, що навіть послуга економічного автомобіля може обійтися дорожче, ніж людина заощадить під час винаймання приміського готелю. Також можуть бути даремно витрачені в дорозі й часові ресурси. Обираючи приміські готелі, доцільно звертати увагу на наявність у декількох хвилинах ходьби від станції метро або іншого доступного транспорту. Готель Row в Assembly, зображений на рисунку 10.6, є прикладом заміського готелю.



Рисунок 10.6 – Приміський готель Row at Assembly Row біля станції Бостону (фото з вільних джерел)

У системі класифікації готелів за критерієм розташування можна отримати загальне уявлення про офіси гостинності. З метою проведення повного аналізу будь-якого готелю необхідно звернути увагу саме на рівень послуг і типи продуктів, що надає готель. Адже ці елементи є базою репутації сучасних готелей. Сервіс готелей може бути повним та обмеженим. Класифікацію

готелей за вище зазначеними критеріями відображено на рисунку 10.7.

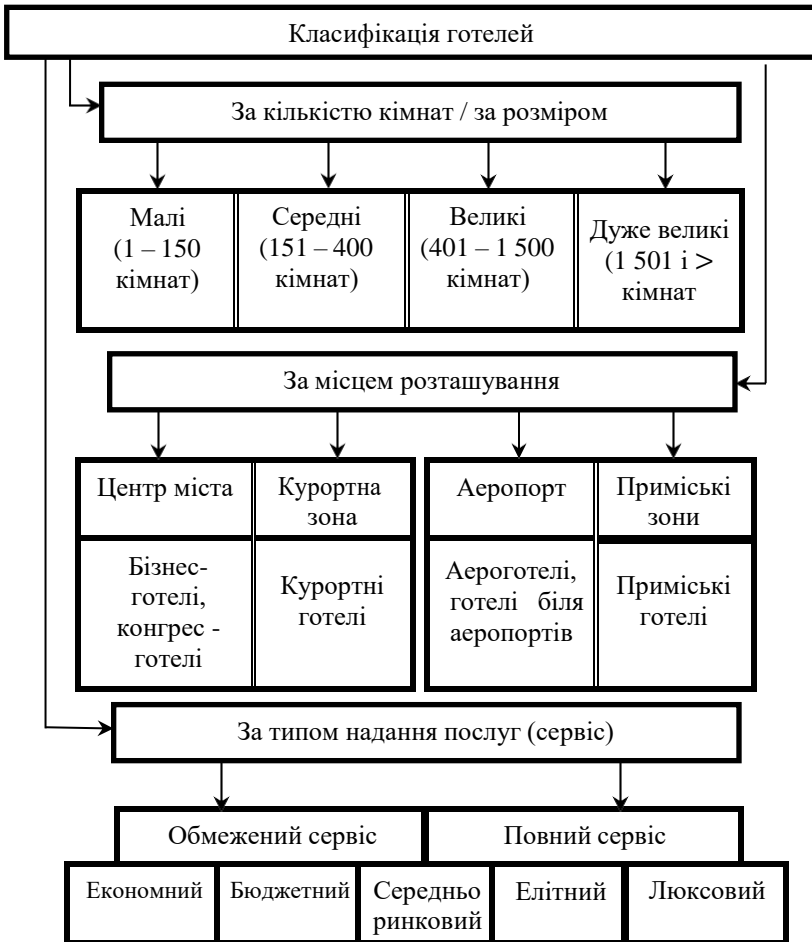


Рисунок 10.7 – Класифікація офісних готелей

Певні готельні сервіси можуть містити такі послуги, як:

- ресторан (и) на території, де подають сніданок, обід і вечерю;

- обслуговування номерів;
- приміщення для проведення засідань;
- бізнес-центр;
- оздоровчий клуб / заклади відпочинку;
- белстаф / дверний штаб;
- сувенірний магазин;
- безкоштовні послуги, такі як розкладання ліжка та доставка газет тощо;
- кімната для відпочинку / розваг;
- наявність люксів, покращені номери;
- лаунж зони та послуги консьєржа;
- представницький, або бізнес-клас;
- експрес-обслуговування;
- вигоди в номері, такі як: мінібар, голосова пошта, доступ до інтернету, робочі зони, великі ліжка, туалетно-косметичні засоби, кімната з фільмами, можливість перевірки відео;
- безпека / запобігання втратам;
- послуги трансферу.

Готелі з обмеженими послугами зазвичай не пропонують більшість із зазначених вище послуг. Здебільшого в таких готелях відсутні заклади харчування та напоїв. Вони пропонують якісний номер, що забезпечить гарний нічний сон за справедливую ціну.

Співвідношення ціни та рівня обслуговування не є універсальними. У різних готелях по-різному можуть співвідноситися перелік послуг і ціна. В одному місці можна знайти посередній готель, який не є брендовим, але з повним спектром послуг. В іншому ж бренд готель може мати обмежений сервіс. Здебільшого все кращий обслуговування буде прив'язаний до підвищеного рівня ціни (вартості номера) (рис. 10.8).

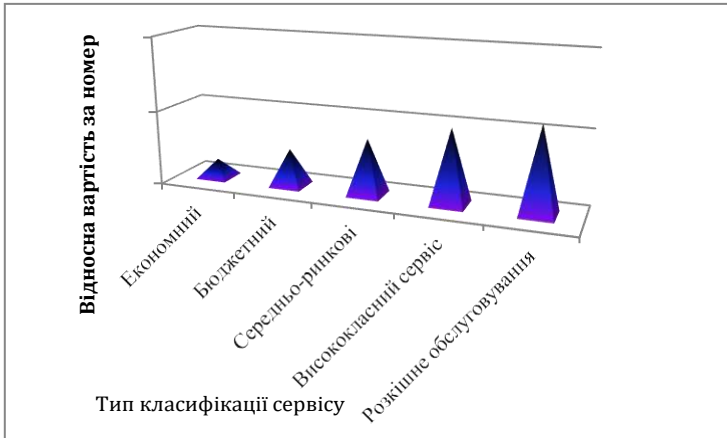


Рисунок 10.8 – Залежність ціни готелю від рівня обслуговування

Розуміння рівнів обслуговування готелю надасть гостям гарне уявлення про те, чого очікувати під час перебування у тому чи іншому готелі.

У сучасному світі офіси готельної галузі, на відміну від більшості інших галузевих офісів, підлягають незалежному рейтинговому оцінюванню.

У багатьох зарубіжних країнах уряд відіграє певну роль у процесі класифікації готелів. Для позначення рівня того чи іншого готелю переважно використовують зіркову систему оцінювання готелів за якістю послуг і сервісу. Причому одна зірка означає найнижчий рівень, а п'ять зірок – найвищий рівень.

Відвідувачі різних країн світу можуть досить легко орієнтуватися в зірковій системі оцінювання готелів і мати уявлення того, що очікувати від готелю з n-кількістю зірок.

Оцінювання офісів гостинності в країнах світу різниться. Наприклад, у США уряд не відіграє жодної ролі в класифікації готелів. Це завдання залишається за незалежними організаціями. Журнали, асоціації та інші

спеціальні групи висвітлюють рейтинги готелів на основі власних критеріїв.

У Франції зоряна класифікація готелей має власну варіацію. Найвищою оцінкою готельних офісів є 4L (L – luxe). Це пов'язано з досить високими податками, якими обкладають готелі класу «5 зірок». Саме тому керівництво більшості готелів навмисно відмовляється від підтвердження або підвищення категорії готелю до 5 зірок. Водночас чотиризіркові готелі можуть відповідати критеріям п'ятизіркових.

З метою отримання певної категорії французький готельний офіс повинен відповідати таким мінімальним основним критеріям: мінімальна кількість номерів – від 5 до 10 залежно від категорії; мінімальна площа холу залежить від кількості номерів і категорії, готель обов'язково повинен мати гарячу та холодну воду, телефон, кондиціонер та ін., житлова частина має бути захищена від зайвих промянів світла, персонал повинен мати високий рівень знань мов, відповідну кваліфікацію, дотримуватися дрес-коду та ін.

Класифікацію готелів у Франції проводять службовці державної адміністрації у справах туризму, уповноважені рішенням Комісара Французької Республіки, на добровільних засадах згідно із заявкою власника.

У Великобританії сертифікацію офісів готельної галузі проводять недержавні організації, такі як: Automobile Association Development Limited (організація, яка надає інформацію щодо готелів на сторінках свого загальнодоступного сайту; Royal Automobile Club (Королівський автомобільний клуб, що присвоює червоні та золоті зірки готелям); Association of British Travel Agents (Асоціація британських турагентств (АВТА), яка присвоює червоні та золоті зірки готелям); English Tourist Board

(Англійська туристична рада, яка присвоює готелям корони)

Згідно з Association of British Travel Agents класифікації офіси гостинності у Великобританії можна охарактеризувати так:

- вища категорія (5 зірок) – номери з рівнем обслуговування і проживання екстракласу;
- перший клас (4 зірки) – дуже висока якість проживання і відмінний рівень обслуговування;
- середній клас (3 зірки) – досить високий рівень обслуговування;
- туристський клас (2 зірки) – у розпорядженні є бар і ресторани;
- бюджетний клас (1 зірка) – розташовані в центральній частині міста і мають мінімум зручностей, у готелі обов'язково підтримують стандарти чистоти.

У практиці оцінювання офісів гостинності Великобританії вирізняють три типи зірок: чорні, червоні, золоті.

До чорних зірок можуть увійти готелі, що відповідають єдиним прийнятим світовим стандартам. Тризірковий готель не завжди відповідає трьом зіркам, а саме: номери можуть бути меншими за стандарт, а сервіс – скромнішим.

Червоні зірки присвоюють готелям, які вважають особливо рекомендованими. Такі готелі отримують додаткову високу оцінку інспекторів за враження від готелю.

Золоті зірки отримують готелі в знак особливого класу, який видається за результатами інспекції представників Royal Automobile Club.

Також у Великобританії діє стара система оцінювання, де готелям присвоюють не зірки, а корони, що присвоює Англійська туристична рада (English Tourist Board).

Особливостями рейтингу «корон» є «ensuite» – номери із прямим доступом із спальні у ванну кімнату. Такі умови зобов'язані бути як мінімум третиною номерів готелів Великобританії класу «3 корони» і у всіх номерах готелів класу «5 корон».

Listed – готельні офіси з мінімальними зручностями, які є достатньо чистими і зручними та забезпечують обмежений діапазон послуг і можливостей.

Готелі, що мають одну корону, характеризуються додатковими зручностями, такими як раковини, вітальня і телефон. Дві корони мають готелі з ширшим діапазоном послуг, зокрема ранковий чай, TV, вітальню і допомогу з багажем. Три корони мають готелі із третиною спалень типу «ensuite» (номери, де є прямий доступ із спальні у ванну кімнату) з ванною, туалетом і душем, м'яким кріслом, дзеркалом на повний зріст, чищенням взуття і феном, наявність закладу ресторанного господарства. У готелях, що мають чотири корони, обладнаних принаймні трьома чвертями спален – «ensuite», у номерах є телефон, радіо. Також готель забезпечує всіма необхідними послугами. П'ять корон отримують готелі, що мають усі спальні «ensuite», а також надають усі необхідні послуги.

В Іспанії градацію категорій готелів позначають зірками залежно від типів офісів гостинності:

- готелі – від 1 зірки до 5 зірок;
- бунгало і апартаменти – від 1 зірки до 4 зірок;
- заїжджі двори і пансіони – від 1 зірки до 3 зірок;
- готельні офіси для прийому туристів «алькасар» (іспан. alcazar – фортеця, королівський палац або замок), які обладнані за класом «люкс» і є у підпорядкуванні Державного міністерства з туризму.

У Греції до 2006 року офіси гостинності класифікували латинськими літерами. У сучасних умовах у

готельній галузі країни використовують стандартну класифікацію з присвоєння «зірок» від однієї до п'яти:

- 5 зірок – de luxe;
- 4 зірки (А) – готелі з високим рівнем обслуговування, переважно розташовані у відомих курортах;
- 3 зірки (В) – готелі, що переважно розташовані в курортній зоні узбережжя;
- 2 зірки (С) – готельні офіси, що пропонують мінімальний набір послуг, є віддаленими від узбережжя, у курортних зонах;
- 1 зірка (D та E) – найбільш бюджетні готелі.

На сьогодні класифікацією займається Грецька національна туристична організація (Greek National Tourism Organisation – GNTO) при Міністерстві туризму. Особливості податкового законодавства стимулюють заниження «зоряності» готельних офісів.

В Італії є прийнятим єдиний базовий принцип класифікації готелів від однієї до п'яти зірок. Усі готелі Італії зобов'язані в законодавчому порядку налагоджувати належний контроль за дотриманням загальнонаціональних правил: 5 зірок – luxury, фешенебельний; 4 зірки – перший клас; 3 зірки – комфортний клас; 2 зірки – стандартний клас; 1 зірка – туристський клас. В Італії також функціонує ще й інша група, яка має назву «гостьовий сектор», де за зірками класифікують фермерські господарства, які надають відпочинок туристам, а також кемпінги. Готелі «Bed and Breakfast» і приватні апартаменти в Італії поки не підлягають сертифікації, оскільки їх не вносять до загальнонаціонального реєстру.

Особливістю готельного офісу Італії є наявність невеликого номерного фонду (40–80). Здебільшого такі готелі не претендують на високу категорію і відповідають рівню 1–2 зірки. Проте готелі, що розташовані в Альпах, пропонують часто висококомфортабельні умови. До інших

особливостей італійських готелів відносять наявність конференц-залів.

Досить цікавою є класифікація готелів у Туреччині. У країні також використовують класифікацію готелів від 1 зірки до 5 зірок. Але категорії готелів від 1 зірки до 4 зірок можуть отримувати додаткові півзірки за те, що готель пропонує кращі умови, ніж цього вимагає Міністерство культури і туризму, яке проводить оцінювання та сертифікацію. Виокремлюють також такий клас готелю, як «S». Він характеризується невеликою кількістю номерів, обмеженою кількістю штату, невеликою кількістю місць у ресторані або відсутністю басейну. Вони можуть розташовуватися в історичних місцях, мати ексклюзивний та унікальний стиль а також відповідати модній концепції бутік-готелів.

Готелі Малайзії вирізняються підвищеними вимогами щодо класифікації та стандартизації. Відповідно рівень обслуговування готелю в Малайзії зіркової категорії 3 може бути значно вищим за готель із 4 зірками іншої країни.

В Індії та деяких країнах Азії рівень готельного офісу оцінюють в бальній системі, а саме – у 100–150 балів оцінюють офіс гостинності, що відповідає одній зірці. 150–210 балів мають офіси гостинності, що відповідають двом зіркам. 210–260 балів має офіс, що можна прирівняти до тризіркового. До чотиризіркового готелю можна віднести той, що має 260–290 балів. Пятизірковим готелем в Індії можна вважати той, що має 290 й більше балів.

10.3 Особливості організації готельних офісів і технології гостинності

В індустрії гостинності, як і в будь-якій іншій галузі, успішна та прибуткова діяльність є основною метою.

Основними джерелами доходу будь-якого готельного офісу є такі його частини (приміщення):

1. Спальні кімнати (номери) / гостьові кімнати.
2. Простір для нарад (meeting room).
3. Торгові точки / допоміжні джерела доходу.

Приміщення спальної кімнати традиційно є основним джерелом продукту будь-якого готелю. Адже одним з основних завдань готелю є забезпечити житлом відвідувачів. Спальну кімнату (гостинний номер) визначають як одну з одиниць розміщення відвідувачів, що має певну вартість.

Прибутковість готелю забезпечена рівнем наповненості спальних кімнат / номерів. Рівень заповнення вимірюють за формулою

$$h_{\text{Level of filling}} = \frac{R_{\text{visitors}}}{R_{\text{hotel}}}, \quad (10.1)$$

де $h_{\text{Level of filling}}$ – рівень заповненості готелю;

R_{visitors} – кількість кімнат, що зайняті відвідувачами;

R_{hotel} – загальна кількість кімнат, що є в наявності в готелі та пропонують відвідувачам.

Офіси гостинності намагаються створювати кімнати для гостей, які викликають у відвідувачів відчуття дому, комфорту, затишку або захоплення.

Дизайни гостьових кімнат ретельно планують. Більшість власників готелей здійснюють значні інвестиції в концепцію стилю та дизайну кімнат. Адже вони

розуміють, що привабливий гостьовий номер забезпечить повторні визити відвідувачів. Водночас власники готельних офісів і менеджери повинні постійно підтримувати високий рівень якості в кожній зі своїх гостьових кімнат. Це стосується як клінінгового сервісу, так і постійних ремонтних робіт. Готельні власники, що нехтують цими правилами, потерпають у довгостроковій перспективі. Приклад проекту готелю на 18 кімнат зображено на рисунку 10.9.



Рисунок 10.9 – Проект 1-го поверху готелю (кімнати, 18 номерів) (відкрите джерело)

Кімнати для гостей у готельних офісах різняться за формами, розмірами, розташуванням (поверх, вид із вікна та ін.), стандартами та сервісним обслуговуванням, системою дизайну, композицією та, відповідно, ціною.

Типи гостьових кімнат залежать від запланованої кількості мешканців. Виокремлюють одномісні кімнати, двомісні кімнати, тримісні кімнати, номери «люкс» та ін.

Одномісне розміщення номерів передбачає одиничне заповнення. Одномісний номер, зазвичай, у

Північній Америці вміщує ліжка розміру «queen-size» або більше (рис. 10.10–10.12). У Європі та Азії зазвичай трапляються менші ліжка, еквівалентні односпальним ліжкам або повнорозмірним. Ці типи кімнат устанавлюють основу для формування цін за номер.

Менеджмент готелю може пропонувати гостям покращені номери або номери люкс, ціни на які значно можуть відрізнятись. За певних обставин із метою промоції готелю керівництво може надавати гостям такі номери за звичайною ціною, якщо вони є постійними відвідувачами, VIP-особами та в інших окремих випадках.

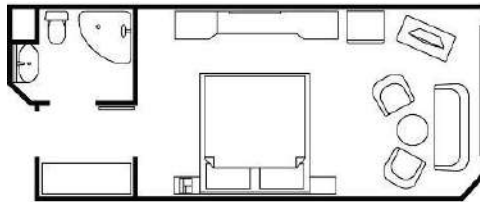


Рисунок 10.10 – Приклад проекту одномісної кімнати

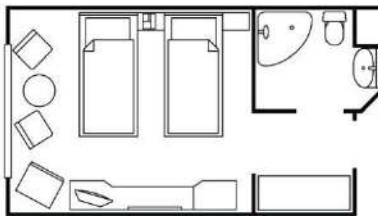


Рисунок 10.11 – Приклад проекту двомісної кімнати

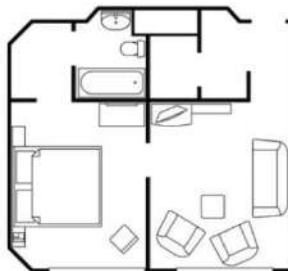


Рисунок 10.12 – Приклад проектування номеру «люкс»

Кожен готельний офіс має стандартні номери, покращені номери, номери «люкс», президентські номери. Номери «люкс» також мають власну класифікацію, яка може відрізнятися в різних готелях. Наприклад, відповідно до розміру кімнати їх можна визначати як:

- «молодший люкс» – найменша кімната в конфігурації люкса. Досить часто є незначно більшим за стандартний номер;
- «кутовий люкс» – люкс, який розташований у куті будівлі готелю. Цей люкс часто займає ту саму площу, що і дві стандартних кімнати;
- «дворівневий люкс» – також займає більше квадратних метрів, ніж стандартні кімнати. Ці кімнати займають вертикальну площу, подібну двом стандартним кімнатам.

Наявність різних гостьових просторів обґрунтована потребами сучасних відвідувачів залежно від їхньої мети перебування. Так, наприклад, гості, що завітали із приводу бізнес-зустрічі можуть потребувати в особистому гостинному просторі (кімнаті), крім зони відпочинку, робочу зону, оснащену організаційною технікою.

Необхідно зазначити, що в управлінській практиці гостьових офісів найбільш поширеними є такі типи організаційних структур:

- лінійна;
- функціональна;
- лінійно-функціональна.

Організація сучасних офісів у готельній галузі як і в будь-якій іншій газузі, характеризується наявністю фронт-офісу та бек-офісу.

У готельному господарстві рівень контакту з гостями визначено цими функціональними зонами. Приміщення, що мають найбільше контактів із гостями, вважаються лінією фронту або фронт-офісом.

Приміщення, у яких виконують допоміжні функції, з мінімальним контактом із гостями, вважають лінією фронту (фронт-офісом).

Зв'язок двох практичних зон є симбіотичним. Вони потрібні один одному, щоб готельний офіс загалом працював оптимально. На рисунку 10.13 відображено шість функціональних відділів, розподілених на дві практичні зони (фронт-зона та бек-зона).

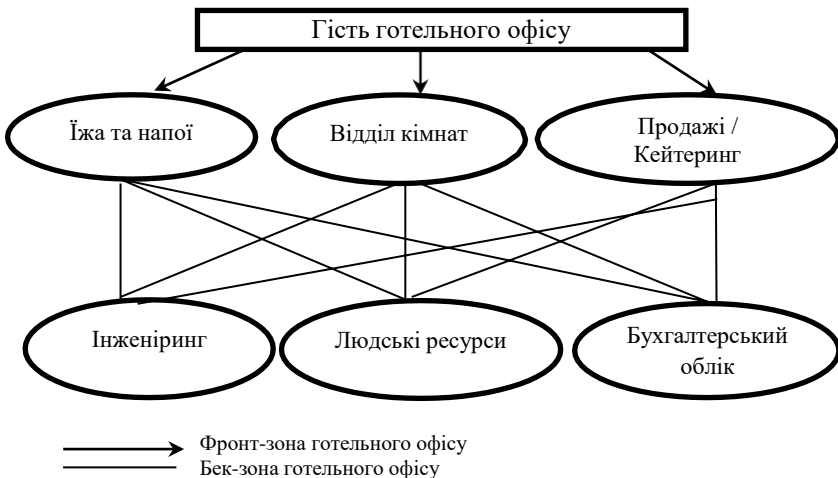


Рисунок 10.13 – Шість функціональних відділів, розподілених на дві практичні зони (фронт-зона та бек-зона)

Зі свого боку, успішність готелю забезпечена здебільшого його фронт-офісом. Саме тому більшої уваги надають його організаційній структурі.

Отже, фронт-офіс безпосередньо контактує з гостями готелю під час надання послуг. Бек-офіс не контактує з відвідувачами офісу. Загальна структура відділу фронт-офісу та інших частин офісу гостинності зображено на рисунку 10.14.

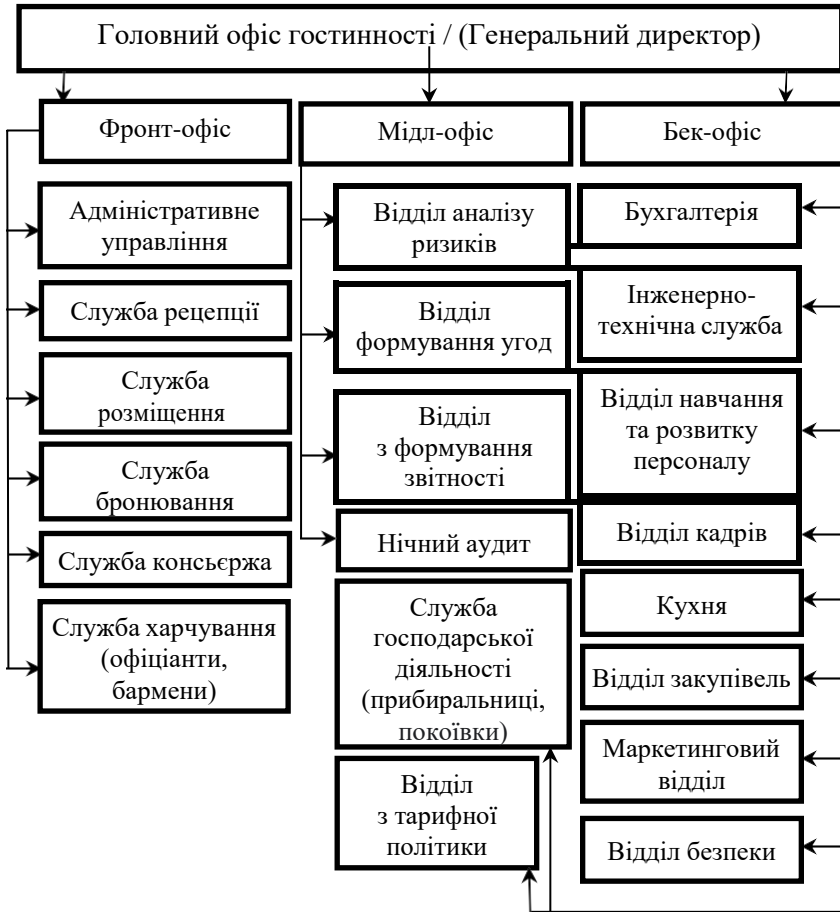
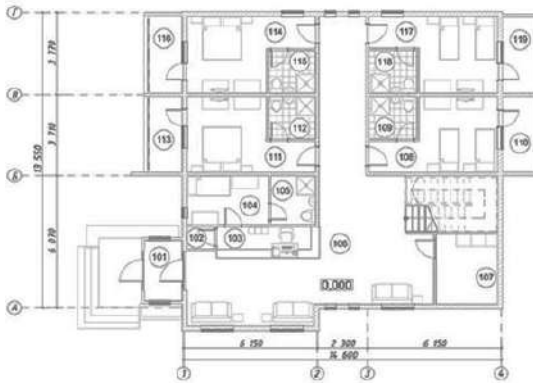


Рисунок 10.14 – Загальна структура фронт-, мідл-, бек- офісів готелю

Фронт-офіс готелю передбачає наявність таких служб і приміщень: адміністративна служба, реєстраційна служба (зона рецепції), служба харчування (кафе, ресторани, бари, кафетерії та ін.), зони відпочинку, конгрес-центри, meeting-rooms. Деякі готелі мають навіть мініполіклініки або лікаря в штаті. Бек-офіс може

охоплювати такі служби, як служба з розвитку персоналу, відділ продажів і маркетингу, бухгалтерія, фінансовий відділ, кухня, склад, відділ бронювання, відділ технічної підтримки, інженерна служба, служба безпеки, господарська служба (клінінгові працівники). Приклад готельного офісу, що вміщує різні функціональні зони (зони фронт-офісу та бек-офісу), зображено на рисунку 10.15.



Пояснення: 101 – тамбур; 102 – кладова; 103 – рецепція; 104 – кімната персоналу; 105 – С/В персоналу; 106 – хол; 107 – пральня; 108, 111, 114, 117 – номери; 109, 112, 115, 118 – С/В; 110, 113, 116, 119 – балкони;

Рисунок 10.15 – Приклад готельного офісу, що вміщує різні функціональні зони (фото з вільних джерел)

Приміщення реєстрації або рецепція, приймальня – це укомплектована зона, частина приміщення біля входу в готельний офіс. Є одним із перших (і часто останніх) точок контакту з гостями готелю. Працівники цієї частини приміщення щодня зустрічаються з гостями готелю. Через те, що саме через цю частину приміщення проходить велика кількість інформації, цей простір називають «хаб», або «командний центр». Рецепцію одного з найвідоміших

готелей світу, InterContinental у Шанхаї, наведено на рисунку 10.16.



Рисунок 10.16 – Рецепція одного з найвідоміших готелей світу, InterContinental у Шанхаї (фото з вільних джерел)

Рецепція зазвичай оснащена комп'ютеризованою системою управління та внутрішнім зв'язком.

Процес реєстрації – один із найважливіших аспектів готельного досвіду для гостя. Саме під час реєстрації у відвідувачів виникають перші та тривалі враження про готель. Фахівці довели, що 75 % загального враження від готелю в гостя формується саме під час перебування в зоні рецепції.

Особливість готельної галузі полягає в тому, що вони працюють безперервно, цілодобово, 365 днів на рік, за винятком деяких сезонних курортних готелей. У зв'язку з цим чинником персонал готельного офісу має працювати узгоджено задля забезпечення безперебійної роботи готелю.

Стійка реєстрації також повинна працювати цілодобово.

Стійка реєстрації – це місце, де клієнти тимчасово очікують своєї черги під час пошуку помешкання або реєстрації. Тому цю частину приміщення, де розміщена

стійка реєстрації, розташовують належно, щоб персонал і гості могли легко та комфортно нею користуватися. Сійка реєстрації повинна бути розміщена на достатній висоті та досяжності, має бути достатньо освітленою. Оптимальне її місце розташування – біля фойє готелю та ліфта, поряд із зоною відпочинку.

Діяльність співробітників та агентів сійки реєстрації контролює менеджер фронт-офісу.

Сфера відповідальності менеджера фронт-офісу значною мірою залежить від розміру готелю, типу його розташування та сервісу, який він надає. Конкретні обов'язки широко варіюються залежно від зазначених чинників, але найуніверсальнішими функціями менеджера фронт-офісу є комунікація, кадрове забезпечення та адміністративні операції.

До обов'язків менеджера фронт-офісу готелю можуть належати: оброблення повідомлення вищого керівництва; праця з екстреними номерами телефонів (поліція, пожежна, швидка допомога); резервування запасів електроенергії та води; налагодження відносин із гостями та працівниками; бере участь під час розв'язання проблем, пов'язаних із нещасними випадками та хворобами гостей, управління скаргами гостей, складання звітів про втрати, управління відповідальністю та страхуванням, вирішення питань, пов'язаних із недоброчесними відвідувачами, управління поведінкою персоналу, планування кадрового забезпечення; управління документами готелю; менеджмент комунікацій.

У забезпеченні ефективної діяльності офісів гостинності особливу роль відіграє господарська служба. Думки фахівців не сформувалися однозначно із приводу відведення цієї частини готельного офісу до фронт-зони. Деякі фахівці готельної галузі зазначають, що господарську діяльність зазвичай не вважають частиною

фронт-офісу, хоча ведення домашнього господарства працює безпосередньо з рецепцією, щоб переконатись, що основна продукція, гостьові номери готові до продажу. З іншого боку відвідувач може звернутися до господарського персоналу з певними проханнями та уточненнями.

Проте основним завданням працівників господарського відділу є прибирання та підготовка гостьових кімнат, а також підтримання чистоти в зонах загального користування готелю, таких як фойє, вестибюль, переходи, коридори, зони відпочинку та ін. У межах функцій господарського відділу певні особи можуть відповідати за прання простирادل та постільну білизну. Це може бути дуже великою операцією для мега-готелю.

Відділ бронювання є одним з наближених до клієнтів відділом. Фактично цей відділ має перший контакт із більшістю гостей, навіть ще до того, як вони прибувають до готелю. Саме з цієї причини бронювання розміщено в адміністрації.

Ефективність роботи готельного офісу підтримує служба нічного аудиту. Команда нічного аудиту узгоджує щоденні фінансові операції готелю та іншу діяльність із метою звітування. Цей відділ виконує свої обов'язки вночі, коли готель менш зайнятий. У штаті групи нічного аудиту, зазвичай, невеликий штат порівняно з іншими відділами. Основну роботу здійснює менеджер з аудиту. Цей департамент бере на себе деякі обов'язки фронт-офісу, такі як керівництво стійкою реєстрації вночі.

Питання безпеки гостей і співробітників в офісах гостинності покладено на відділ безпеки та запобігання втрат. Співробітники служби безпеки можуть патрулювати готельні площі. Відповідальна особа із запобігання збитків повинна забезпечити професійне оброблення всіх нещасних випадків і скарг гостей.

Звертаючи увагу на те, що офіси гостинності працюють так само, як і будь-який інший бізнес, існує необхідність контролю грошових коштів, який покладають на відділ бухгалтерії. Розмір цього відділу залежить від розміру та масштабу готелю, від послуг, які він надає, допоміжних джерел доходу. Відділ бухгалтерії дуже тісно співпрацює з більшістю підрозділів готелю в різних сферах і питаннях. Цей відділ також може співпрацювати із відвідувачами готелю під час надання кредитів. Важливу роль відділ відіграє в забезпеченні приладдям для ведення домашнього господарства, що потрібно оплачувати своєчасно.

Гостинність – галузь, що передбачає постійне спілкування з людьми, тому успішними є лише ті готелі, які мають у штаті кваліфікований персонал. Удосконаленням здібностей персоналу офісів гостинності займається відділ управління та розвитку кадровим потенціалом. Необхідно зазначити, що кількість персоналу в деяких мегаготелях може досягати 1 000 працівників, отже, управління фондом оплати праці може бути складним завданням.

Кадрове забезпечення, адаптація персоналу, навчальні програми з обслуговування гостей впливають на фронт-офіс.

Крім кадрового забезпечення, підтримки потребує й фізична структура готелю. Ліфти, вентиляція, опалення / охолодження, вода, телефони, комп'ютери та інша організаційна та комунікаційна техніка потребують постійної підтримки та ремонту. Власне приміщення готельного офісу, його внутрішнє та зовнішнє середовище (фасади, земельні ділянки) також постійно потрібно підтримувати в належному стані. Ці питання є в межах відповідальності інженерної служби.

У системі управління готельним офісом усі його відділи, співробітники мають високий рівень значення для формування успішного образу сучасного готелю. Але умови пандемії та розвиток технологій визначили й нові стратегічні вікна для власників готельного бізнесу. Почали з'являтися готельні офіси без персоналу та без відділу рецепції. Деякі готелі використовують замість рецепції з персоналом роботів, співробітників із штучним інтелектом або встановлюють електронну рецепцію з терміналами / кіосками самозаселень. До переваг таких готельних офісів потрібно віднести: спрощення процедури реєстрації відвідувачів, раціоналізація часових витрат на реєстрацію, зменшення витрат на персонал, інтерфейси терміналів можуть мати в доступі всі мови для відвідувачів з усіх куточків світу, чим готель може економити кошти на багатомовному персоналі, може бути конкурентною перевагою серед інших готелей. Також термінали можуть містити акційні пропозиції та реклами, які за бажанням відвідувача можуть бути вимкнені. Досить часто такі термінали дають можливість відвідувачам ознайомитися з інформацією про номери, переглянути їхній онлайн дизайн і стиль.

Прикладами готелів, що працюють за таким принципом, є Novitel Hotel Kirchheim у мюнхенському передмісті Кирхейм, готель Henn-na в Японії. У таких готелях людська праця частково залишилася в бек-офісі, працівників фронт-офісу замінили андроїди та співробітники зі штучним інтелектом. До недоліків у системі управління такими готельними офісами потрібно віднести: дороге обслуговування роботів, часті поломки, непорозуміння відвідувачів із роботами.

Галузь гостинності є цікавим і багатогранним напрямком. Ця галузь постійно розвивається, разом із нею набувають нових знань і вмінь співробітники готельних

офісів. Саме тому вважають, що офіс-менеджер із галузі гостинності може легко адаптуватися й в інших галузях.

Висновки до розділу 10

Офіси гостинності мають давню історію. Їхній розвиток характеризується нарощенням послуг, сервісу, умов комфортабельності, використанням індивідуальних стилів в оформленні. Офіси гостинності відрізняються за своєю будовою, кількістю кімнат, місцем розташування, кількістю зірок. У країнах світу може також відрізнятися система оцінювання офісу гостинності. Але загальною рисою всіх готелей є потреба у кваліфікованому та комунікабельному персоналі фронт- та бек-офісу. Зі свого боку успішність готелю забезпечено здебільшого його фронт-офісом. Фронт-офіс готелю містить такі служби, як адміністративна, реєстраційна (зона рецепції), харчування (кафе, ресторани, бари, кафетерії та ін.), зони відпочинку, конгрес-центри, meeting-rooms.

Робота менеджера фронт-офісу гостинності є досить відповідальною та передбачає досить широкий перелік обов'язань: менеджмент комунікацій, кадрове та документаційне забезпечення, налагодження відносин між всіма відділами, оброблення повідомлень вищого керівництва; праця з екстремними номерами телефонів; управління ресурсами; управління конфліктами, управління відповідальністю та страхуванням, прийом відвідувачів із різних куточків світу, а отже, знання культурних особливостей і мов.

Ефективна та прибуткова діяльність є основною метою індустрії гостинності, як і будь-якої іншої галузі. Але, зважаючи на специфіку діяльності офісів гостинності, необхідно зазначити, що основними джерелами доходу будь-якого готельного офісу є такі його частини

(приміщення), як спальні кімнати; офіси для проведення переговорів, торгові точки.

В управлінській практиці гостьових офісів найбільш поширеними є такі типи організаційних структур, як лінійна, функціональна, лінійно-функціональна.

Питання для самоперевірки з теми



1. Охарактеризуйте основні історичні періоди в розвитку та становленні офісів у готельній галузі.
2. Зазначте класифікаційні типи офісів гостинності.
3. У чому полягає різниця між бізнес-готелями та курортними готелями?
4. Які частини офісного готелю є найбільш прибутковими?
5. Назвіть шість функціональних відділів у готелі.
6. Які приміщення офісу гостинності належать до фронт-офісу?
7. Чому спілкування настільки важливо у фронт-офісі?
8. Охарактеризуйте призначення віталень, холів, коридорів.
9. У чому полягають особливості організації роботи служби прийому та розміщення?
10. Особливості класифікації готелів світу.
11. Назвіть готелі, які відвідували. Які цікаві речі помітили, коли були гостем готелю?
12. З якими відділами готелю контактували до, під час та після відвідування помешкання?

Тестові питання

1. Які типи готелей розраховані переважно на проживання людей, що приїжджають із діловими цілями до певного міста:

- а) курортні готелі;
- б) конгрес-готелі;
- в) аероготелі;
- г) приміські готелі?

2. Розміщення готелів на околицях міста і за його межами переважно зорієнтоване:

- а) на іноземних туристів;
- б) пішохідних туристів;
- в) автотуристів;
- г) екскурсантів.

3. Комунікаційний вузол, котрий з'єднує ліфти, сходи з номерним фондом готелю та іншими приміщеннями, – це:

- а) холи;
- б) вітальні;
- в) сходи;
- г) коридори.

4. В управлінській практиці гостьових офісів найбільш поширеними є такі типи організаційних структур:

- а) лінійна, функціональна та лінійно-функціональна;
- б) проєктна, матрична, дивізіональна;
- в) мережева, функціональна, проєктна.

5. Які з перелічених функціональних зон за рівнем контакту з гостями належать до фронт-офісу:

- а) їжі та напоїв;
- б) відділу кімнат;
- в) людських ресурсів;
- г) бухгалтерський облік;
- д) інжиніринг;
- е) продажів / кейтеринг.

6. Основними джерелами доходу будь-якого готельного офісу є такі його частини (приміщення):

- а) служба з розвитку персоналу;
- б) відділ маркетингу;
- в) спальні кімнати (номери) / гостьові кімнати;
- г) простір для нарад (meeting room);
- д) торгові точки / допоміжні джерела доходу;
- е) відділ технічної підтримки.

РОЗДІЛ 11

ОРГАНІЗАЦІЯ ОФІСІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ (НА ПРИКЛАДІ ВІДКРИТОГО ОФІСУ ЦНАП)

Прочитавши цей розділ, ви повинні зрозуміти:

- особливості функціонування офісів з надання адміністративних послуг;
- організацію будівель, в яких передбачається облаштування центрів з надання адміністративних послуг;
- зарубіжний та вітчизняний досвід надання адміністративних послуг

11.1 Концепція Центру надання адміністративних послуг

На сьогодні визначальними напрямками діяльності місцевих органів влади в Україні є надання адміністративних послуг. У зв'язку з цим набули особливого значення нові підходи до проектування будівель і просторів для надання адміністративних послуг громадянам.

Особливість таких офісів полягає в тому, що вони повинні бути людиноорієнтованими, максимально відкритими для людей. Саме тому формування таких офісів відбувається з урахуванням норм, стандартів і визначених правил концептуальні положення яких досліджують в цьому розділі підручника.

Відповідно до ч. 1 ст. 12 Закону України «Про адміністративні послуги» Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) – це структурний підрозділ виконавчого

органу міської, селищної, сільської ради, у якому надають адміністративні послуги через адміністративний центр.

З погляду споживача (ЦНАП) – це таке місце (будівля / приміщення; орган влади), де можна отримати максимально необхідний набір адміністративних послуг у комфортних умовах.

Концепція Центру надання адміністративних послуг ґрунтується на прозорості, зручності та якості, відповідно, і приміщення (будівля) має відповідати цим стандартам.

Приміщення центру надання адміністративних послуг повинно відповідати таким стандартам:

- окремо розташоване приміщення (будівля), або перший поверх з окремою вхідною групою, з урахуванням потреб осіб з інвалідністю (обов'язкова наявність пандусу у вхідній групі);
- максимально відкриті та візуально доступні фасади, виконані переважно зі світлопрозорих конструкцій;
- проєктування приміщення ЦНАПу здійснюють з урахуванням вимог до енергоефективності, екологічності під час поводження з відходами, доступності для осіб з обмеженими фізичними можливостями та додатковими потребами;
- у дизайнерських і стилістичних рішеннях будівлі можуть бути передбачені національні художні елементи та орнаменти міста / району з метою забезпечення впізнаваності, самопозиціонування;
- зручна та зрозуміла система зонування приміщень;
- площу приміщення ЦНАУ потрібно розраховувати залежно від кількості послуг і відповідно до кількості працівників. Згідно з нормами має бути 6 м² на одного працівника;
- ЦНАП повинен бути оформлений у форматі системи дизайну Open Space (ухилення від радянських стандартів коридорно-кабінетної системи);

- у приміщенні повинні функціонувати система електронної черги, відеоспостереження, аудіо-запис;
- має бути окреме приміщення для розміщення серверів і бек-офісу;
- у ЦНАПі передбачено наявність вбиральні для осіб з особливими потребами;
- приміщення фронт-офісу має бути обладнано окремими роздягальнями для жінок та чоловіків.
- обов'язковим є наявність кухні-столової для працівників.
- освітлення приміщення має відповідати нормам та бути достатнім для роботи з документами.

Зважаючи на специфіку діяльності ЦНАПу фахівці в цій галузі стверджують, що будівлі ЦНАПу доцільно розташувати в людному та відомому місці. Тобто потрібно забезпечувати максимально зручну територіальну наближеність ЦНАПу до отримувачів послуг (у центрі населеного пункту чи його району або місці з інтенсивним транспортним і пішохідним рухом. Наявність зупинок громадського транспорту необхідна в радіусі 100 м).

Для споживачів, які користуються власним транспортом (автомобілі, велосипеди), транспортна розв'язка та під'їзні шляхи також мають бути зручними та безпечними. Отже, наявність безкоштовного паркінгу із достатньою кількістю місць є важливим елементом ефективної системи облаштування сучасних ЦНАПів.

Під час організації зовнішнього середовища ЦНАПу обов'язково ураховують інтереси осіб з особливими потребами (з обмеженими фізичними можливостями, осіб похилого віку, відвідувачів із дитячими візками, вагітних жінок тощо), а саме:

- наявність пандуса або під'їзного шляху, що відповідає вимогам ДБН В.2.2-17, ДСТУ ISO 9386-1, ДСТУ ISO 9386-2, ДСТУ ISO 9589 та забезпечує можливість

підйому інваліда на рівень входу до будинку, 1-го поверху або ліфтового холу. Водночас вхід повинен бути захищений від атмосферних опадів. Перед входом облаштовують площадку розміром не менше ніж 1 м x 2,5 м із дренажем;

- наявність кнопки для виклику адміністратора ЦНАПу, яка за нормами має бути встановлена на висоті від 0,85 м до 1 м від рівня землі;
- максимальна відкритість доступу до будівлі.

Внутрішнє середовище ЦНАПу також повинно підтримувати інтереси осіб з особливими потребами, а саме у закладі має бути:

- призначена особа, відповідальна за відповіді на виклики від відвідувачів з особливими потребами;
- наявність інформаційних матеріалів для осіб з обмеженими або тимчасово обмеженими фізичними можливостями;
- впроваджена система електронного врядування з можливістю доступу до збірок документації;
- аудіозасоби (записані голосові повідомлення та засоби зв'язку);
- забезпечення додатковим спеціальним освітленням інформаційних стендів.

Однією з умов якісного обслуговування офісами ЦНАПу є створення сприятливого режиму роботи. Тому у вхідній частині такого офісу обов'язково має бути вивіска, що містить графік роботи. Зі свого боку графік роботи ЦНАПу затверджує голова адміністрації з урахуванням вимог Закону України «Про адміністративні послуги» у ч. 11 ст. 12.

До ключових принципів концепції ЦНАПу належить інноваційний і людиноорієнтований підходи до організації приміщення та надання послуг громадян.

Згідно з інноваційним підходом у ЦНАПах використовують сучасні інформаційно-комунікаційні, комп'ютерні та програмні технології. У таких офісах має бути велика, світла і відкрита зала із приємним дизайном. Однією з вимог до приміщень є забезпечення відкритого простору, отже, систему Open Space у форматі офісних приміщень можна вважати концептуальною для ЦНАПу. Ця система дизайну, що є переважною для сучасних європейських офісів, робить акцент на відкритості адміністрації та наблизеності працівників ЦНАПу до споживачів (рис. 11.1).



Рисунок 11.1 – Сучасний офіс «Open Space», ЦНАП у Тернополі (фото з вільних джерел)

Зі свого боку, людиноорієнтований підхід (або клієнтоорієнтований) обґрунтований урахуванням потреб і можливостей людей. Досить часто цей підхід знаходить відображення у слоганах Центрів із надання адміністративних послуг, які розміщують у рецепції або в зоні обслуговування (наприклад, «Ми працюємо для Вас», «З повагою до людей», «Ми тут, щоб Вам допомогти»).

Для зручності орієнтування у приміщенні для відвідувачів Центру в коридорах розміщуються вказівники нумерації кабінетів. Внутрішні навігаційні вказівники

полегшують візуальний пошук необхідних кабінетів, залів, службових приміщень. Зазвичай навігаційні вказівники оформлюють у яскравих кольорах, для того щоб привертати увагу. Для координування руху людей із вадами зору підлога також повинна мати відповідне маркування (кольорове або фактуроване), повинна мати високий рівень зносостійкості та відповідати екологічним і технологічним нормативам.

Також необхідно зазначити, що одним із концептуальних принципів існування ЦНАПу є організація роботи так, щоб не утворювалося черг (мінімум часу – максимум переваг», гасло головного офісу ЦНАПу у Кременчуці).

Частиною позитивного іміджу ЦНАПу є наявність корпоративного кодексу, згідно з яким визначають зовнішній вигляд персоналу Центру (дрес-код) і технології спілкування з відвідувачами. Така концепція викликає прихильне ставлення відвідувачів до закладу загалом.

11.2 Будівлі ЦНАПу та особливості зонування

До будівель, у яких передбачається здійснення діяльності з надання адміністративних послуг, висувають певні вимоги, а саме:

- окремо розташована будівля, приклад будівлі сучасного ЦНАПу зображено на рисунку 11.2;
- мінімальна висота стелі в публічних зонах – 4 метри;
- приміщення обирають, облаштовують та планують відповідно до прогнозованої кількості послуг і відвідувачів;
- наявність інформаційної світлової вивіски з найменуванням ЦНАПу біля входу в приміщення;
- наявність вивіски, призначеної для доведення до відома відвідувачів інформації. Вивіска біля входу до ЦНАПу

- з відповідною інформацією про нього має бути розміром до 1 м²;
- розрахункова площа зони очікування та обслуговування – не менш ніж 12 м² на одного працівника;
 - внутрішнє планування має відповідати формату «Open Space» (відкритий простір не менш ніж 2/3 загальної площі);
 - зонування приміщення (будівлі) на відкриту (для відвідувачів) та закриту (для персоналу) частин ЦНАПу (відповідно до функціональності та завдань);
 - приміщення для роботи із громадянами («фронт-офіс») розміщується на першому поверсі;
 - перегородки внутрішніх приміщень повинні бути світлопрозорі конструкції (за винятком технічних приміщень і приміщень особистої гігієни).



Рисунок 11.2 – Харківський регіональний ЦНАП
(фото з вільних джерел)

Як і будь-який сучасний офіс, офіс ЦНАПу містить фронт-офіс і бек-офіс. Проект зонування типового Центру надання адміністративних послуг зображено на рисунку 11.3.



Рисунок 11.3 – Проект зонування типового Центру надання адміністративних послуг (фото з вільних джерел)

Фронт-офіс ЦНАПу – це відкрита частина офісу, у якій відбувається контакт споживачів послуг (заявників) із працівниками адміністрації.

Фронт-офіс ЦНАПу містить рецепцію, зону очікування, зону інформування, зону прийому та обслуговування. Фронт-офіс розміщено на першому або другому поверсі будівлі, адже суб'єкти звернення мають безперешкодний доступ до такої частини центру. Саме в цій частині здійснюють прийом, інформування, консультування та обслуговування суб'єктів звернення працівниками центру.

Рецепція ЦНАПу – це підрозділ першого контакту, приклад рецепції ЦНАПу наведено на рисунку 11.4. Рецепція та інформаційний хол потрібно розташовувати найближче до входу. Персонал рецепції зазвичай становить 1–2 особи, які повинні здійснювати загальне інформування відвідувачів і надавати їм організаційну допомогу. Стійка адміністратора, розташована в зоні рецепції, має відповідати параметрам: висота – 1 200 мм, на відстані 750 мм повинна бути розташована робоча поверхня для встановлення комп'ютерної техніки та

зручного керування електронною чергою. Поверхова стільниця має займати площу не більше ніж 400 мм.



Рисунок 11.4 – Рецепція ЦНАПу у Львові
(фото з вільних джерел)

Поряд із рецепцією розташована зона очікування.

Зона очікування ЦНАПу – це місце, де громадяни чекають виклику на зустріч із працівником центру (рис. 11.5). Ця частина обладнується інформаційно-технічними засобами.

У цій частині приміщення зазвичай розміщують стенди з інформаційними матеріалами, реєстраційні термінали, що видають номерки, монітори, які відображають номер споживача послуг, відповідного консультанта та номер залу у якому консультант перебуває.



Рисунок 11.5 – Зона очікування ЦНАПу в Рудно
(фото з вільних джерел)

Сучасна структура Центру надання адміністративних послуг містить у своєму складі громадські бібліотеки, дитячі куточки з метою забезпечення комфортних умов перебування відвідувачів Центру в зоні очікування (рис. 11.6). Крім зазначених елементів структури ЦНАПу у зоні очікування зазвичай передбачено місця для сповивання немовлят, санітарні кімнати, технічні кімнати для відвідувачів. Деякі центри організують навіть живі куточки для дітей. Також центри в залі очікування надають можливість вільного доступу до Wi-Fi. Окремі ЦНАПи в зоні очікування розміщують твори мистецтва. У зоні очікування також забезпечено доступ відвідувачів до питної води.



Рисунок 11.6 – Дитяча ігрова у ЦНАПі на Дніпровській набережній, м. Київ (фото з вільних джерел)

До зон очікування висувають певні вимоги щодо їхніх розмірів. Так, загальна площа зон очікування та обслуговування становить для центрів, які утворено при міських радах міст обласного значення, – не менше ніж 70 м², інших центрів – не менш ніж 50 м².

Щодо технічних приміщень, таких як приміщення туалетів в офісах ЦНАП, то їх розташовують на відстані не більше ніж 75 м від найбільш віддаленого місця постійного перебування людей.

У зоні очікування можуть бути передбачені місця для надання супутніх послуг, таких як банківські послуги, ксерокопіювання, фотографування на документи, надання послуг поштового зв'язку; продаж води, кави, інших напоїв, продаж канцелярських товарів тощо.

Для зони очікування зручність є досить важливим чинником. Саме тому до меблювання цієї частини приміщення підходять з погляду наукового підходу. Спеціально облаштовані місця для заповнення документів розташовують поблизу стелажа з формулярами або поблизу інформаційних стендів із зразками заповнених заяв.

Зокрема всі меблі в офісі повинні відповідати вимогам ергономічності, безпечності, належної якості, відповідати кольоровій гамі приміщень. Стільці для відвідувачів мають бути комфортні та з матеріалів, які є зносостійкими.

Основним елементом «відкритої частини» (фронт-офісу) є зона обслуговування, тобто робочі місця працівників, які здійснюють прийом відвідувачів. У цій частині офісу здійснюється прийом, консультування, інформування та обслуговування суб'єктів звернення (рис. 11.7).

Робоче місце зони обслуговування ЦНАПу заплановано на двох осіб (1 працівник Центру та 1 відвідувач). У зонах обслуговування робочі місця розміщуються за принципом відкритості та прозорості.



Рисунок 11.7 – Зона обслуговування ЦНАПу в Миколаївській ОТГ (фото з вільних джерел)

Робочі місця в зоні обслуговування мають бути виконані в єдиному для всіх працівників стандарті. Робоче місце працівника центру організовано певним способом і обов'язково містить: порядковий номер, табличку з прізвищем та ім'ям працівника ЦНАПу, який надає послуги, ПК із джерелом безперервного живлення, монітор для індикації номера електронної черги. Робоче місце має бути забезпечене блоком силових розеток у кількості 6 штук, 2 роз'ємами RG45 для під'єднання до мережі «Інтернет», встановлене одне БФП на кожне робоче. Стільці для персоналу мають бути зручні та стійкі, без використання роликової системи. Також під час планування робочих місць важливим є те, щоб співробітники офісу могли природним способом змінювати робочу позу корпусу тіла, рук, ніг і мали можливість уникати неприродного і незручного положення тіла.

У деяких ЦНАПах прийом суб'єктів звернення уповноваженими працівниками здійснюється виключно із

використанням автоматизованої системи відеонагляду на робочому місці.

До процесу проєктування робочих місць менеджмент центрів часто залучають спеціалістів ІТ та технічної служби. Їхнє завдання полягає в оцінюванні реальних можливостей організації робочих місць, зважаючи на необхідність під'єднання оргтехніки та телефонів.

Робочі місця співробітників Центру повинні бути оснащені власним спеціалізованим програмним забезпеченням, яке має такі переваги: урахування специфіки кожного окремого виду адміністративних послуг; значно скорочує час оброблення документів і надання послуг; з кожного виду адміністративної послуги (більше ніж 200) до програми внесені бланки заяв; дозволяє здійснювати попередній запис на прийом; дозволяє ознайомитись з усіма адміністративними послугами; дозволяє відстежити заявнику заяву на кожному етапі; оптимізує роботу фронт- та бек-офісу, має програму навчання працівників фронт-офісу для зниження ризику допущення помилок; надає можливість SMS, Viber, WhatsApp, e-mail-інформування.

Такі види діяльності Центру, як збереження та опрацювання документів, пошти, надання консультацій із використанням телефонного зв'язку, справ, журналів обліку / реєстрації (розміщення архіву) забезпечує бек-офіс (закрита частина). Її можна розміщувати на інших поверхах (2-й – 3-й поверхи), ніж відкриту частину.

До бек-офісу ЦНАПу належать такі типи приміщень, як кабінети, серверна, архів, зона для проведення нарад, кімната відпочинку персоналу, технічні приміщення.

Особливим методом надання адміністративних послуг є організація мобільних офісів, створених згідно з

програмою «U-LEAD із Європою» спільно з громадою (рис. 11.8).



Рисунок 11.8 – Мобільний центр надання адміністративних послуг (фото з вільних джерел)

Працівники такого Центру регулярно повинні відвідувати мешканців віддалених населених пунктів, а саме – протягом тижня 5 маршрутів, що покривають 20 населених пунктів. Завдяки мобільному ЦНАПу жителі віддалених населених пунктів, зокрема пенсіонери та люди з інвалідністю, зможуть отримувати якісний доступ до адміністративних послуг.

Пілотний проект мобільного офісу ЦНАПу стартував у Славуті. На базі цього проекту планують впровадження аналогічних проектів в інших регіонах України. Вартість мобільного центру становить 1,6 млн грн, не менше ніж 10 % цієї суми профінансувала громада.

Мобільний офіс Центру надає найпопулярніші для жителів громади послуги. Передбачена можливість установалення паспортного обладнання, існує термінал для розрахунків платіжною картою. Плата за надані послуги надходить до бюджету громади.

Мобільний офіс Центру надання адміністративних послуг – це сучасна модель надання адміністративних

послуги громадянам на дому. Адміністратори, які працюватимуть у мобільних офісах центру, повинні пройти навчання з підвищення кваліфікації, яке спеціально розроблене шведсько-українськими експертами.

11.3 Зарубіжний і вітчизняний досвід організації офісів ЦНАПу

Державні установи з надання різних адміністративних послуг за принципом «єдиного вікна» та «прозорого офісу» у вітчизняній практиці визначають як центри надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Зі свого боку у різних країнах назви таких установ із надання адміністративних послуг різняться, наприклад, «офіс для громадян», «служба для громадян» (ФРН), «адміністративний центр», «служба (відділ) обслуговування мешканців» (Польща) тощо.

В англomовному варіанті поширеною назвою офісів з надання адміністративних послуг є One-stop-shop, що у змістовному сенсі перекладається як «універсам послуг».

One-stop-shop – це модель єдиного офісу для громадян. Зарубіжний досвід таких офісів є цікавим і може бути корисним для вітчизняної практики. У цьому контексті на увагу заслуговує досвід Канади. У Канаді не використовують термін «адміністративні послуги». Натомість прийнятним є поняття «публічні послуги» / «урядові послуги».

Як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці, зокрема в Канаді, у центрі уваги адміністративних офісів є особа та її потреби.

Особливістю державної політики Канади є надання пріоритетного значення створенню «інтегрованих офісів», тобто єдиних офісів, де громадяни можуть отримати широке коло публічних послуг. Так, загальними

напрямами політики Канади у сфері послуг є: інтеграція баз даних; інтеграція каналів доступу за послугами (один вебсайт; один довідковий / контактний номер телефону; спільний офіс із надання послуг); спрощення процедур (зменшення розмаїття у формах заяв тощо); проактивна роль адміністрації (тобто якщо особа, отримуючи одну послугу, має право на інші послуги, то орган влади інформує її про ці права або ж сам виконує активні дії для надання наступних послуг).

На сьогодні в Канаді увагу приділяють п'яти каналам звернення за послугами: телефон; «фізичні офіси» (особисте відвідування); кіоски (автономні центри інтерактивного обслуговування); інтернет, мобільний зв'язок, пошта, мобільні (виїзні) офіси.

Більшість послуг, що надають центри в Канаді, є платними. Критерієм визначення розміру плати за надання послуги є її собівартість. Але якщо особа взагалі не отримала послугу або не отримала її своєчасно, то їй повертають сплачені кошти.

Особливості надання публічних послуг у Канаді полягають: у спрощенні відносин громадян з урядом; заохоченні громадян до самообслуговування; заохоченні максимальної співпраці між різними органами і рівнями влади; використанні нових технологій (і нових медіа, наприклад, відеоінструкції на YouTube).

Спеціально створеною організацією для централізованого надання послуг федерального рівня є «Сервіс Канада». «Сервіс Канада» загалом має понад 630 точок обслуговування (зокрема 300 власних офісів) та 16 тисяч працівників (рис. 11.9).



Рисунок 11.9 – «Сервіс Канада» (фото з вільних джерел)

Успішним вважають канадський досвід зі створення «інтегрованих офісів».

Інтегрований офіс – це місце, де надають послуги усіх трьох рівнів влади, тобто міста (наприклад, Оттави), провінції (наприклад, Онтаріо), федерації (Канади).

Робота «інтегрованого офісу» організована так: працівники різних рівнів влади, зокрема керівництво мають свої окремі робочі місця (сектори) в приміщенні. Інші елементи інтегрованого офісу є досить типовими: рецепція, електронна система керування чергою, зона очікування, місця обслуговування. Приклад зони обслуговування наведено на рисунку 11.10.



Рисунок 11.10 – Робочі місця працівника служби обслуговування громадян у Канаді (фото з вільних джерел)

З метою забезпечення зручних і комфортних умов громадянам важливо, щоб великі міста не обмежувалися одним офісом із надання публічних послуг. Так, в Оттаві є кілька офісів, які здебільшого розташовані в адміністративних будівлях колишніх самостійних муніципалітетів, що були об'єднані в єдину юрисдикцію, – «Місто Оттава» (рис 11.11).



Рисунок 11.11 – Відділення з надання публічних послуг у Канаді (фото з вільних джерел)

«Сервіс Онтаріо» є підрозділом Міністерства публічних послуг Онтаріо, надає послуги, за які відповідальна влада провінції (у провінції Онтаріо мешкає 13 млн осіб). «Сервіс Онтаріо» має близько 300 офісів. 95 % жителів провінції мають такий офіс на відстані не більше ніж 10 км. Провайдером послуг «Сервіс Онтаріо» можуть бути і приватні структури (наприклад, в Онтаріо – це 206 офісів, що обслуговують приватні структури, за 87 публічних). Водночас надання послуг через приватного провайдера дешевше для бюджету у 2–3 рази.

Необхідно зазначити, що в кожній країні існують свої особливості роботи в офісах надання публічних послуг. Так, наприклад, в одному з офісів «Сервіс Канада», офісі Етобікоку, кожен клієнт має бути обслужений у час

до 20 хвилин; 80 % усіх запитів мають бути вирішені у строк до 28 днів. Формально робота офісу охоплює межі певної територіальної юрисдикції. Але якщо за послугою звернеться житель з іншої місцевості, його запит приймуть також. Оплату послуг здійснюють безпосередньо на місці: кошти приймає працівник, що обслуговує відвідувача, зокрема в безготівковій формі через банківські картки. Відповідно до концепції роботи офісу відвідувачі не повинні повторно приходити до офісу за результатом (відповіддю, документом). Результати надсилають особі поштою.

До організації офісного простору також підходять з особливою відповідальністю. Так, в офісах розміщують гумові підлоги, які є міцними, зручними, простими в обслуговуванні, гігієнічними, безпечними та відповідають екологічним нормам, нормам охорони здоров'я та стандартам корпоративного середовища. Приклад офісу наведено на рисунку 11.12.



Рисунок 11.12 – Зона очікування в одному із сервісів Канади (фото з вільних джерел)

На увагу заслуговує також досвід країни, яка одна з перших впровадила концепцію універсамів послуг. Такою країною є Нідерланди. Найбільш успішним у країні

вважають універсам послуг муніципалітету м. Гааги (Den Haag), (рис. 11.13).



Рисунок 11.13 – Громадська архітектура Гааги, Нідерланди (фото з вільних джерел)

Будинок, у якому розмішений громадський офіс нагадує корабель. У структурній концепції муніципального офісу просторість, технологія будівництва та монтажу оптимально поєднані між собою, а основними критеріями є стійкість та економічний інтелект. Так, наприклад, усі повітроводи та установки об'єднані в підлогу із системою клімат-контролю та функцією акустичної та протипожежної безпеки. Офісні приміщення повністю гнучкі у своєму плануванні та використанні. Структурно на першому поверсі, крім основних функцій закладу, розташовують столи громадського обслуговування комунальних служб, інформаційні засоби, бібліотеку, весільний зал, ресторан для персоналу та центр зустрічей. На більш високому поверсі розташована муніципальна служба охорони здоров'я.

Система організації універсамів послуг м. Гааги є дворівневою (центральный офіс на загальноміському рівні та сім офісів у різних районах міста).

Офіси з надання адміністративних послуг організовані так, щоб до консультанта можна було потрапити якомога швидше (діє система електронних черг, а також кілька десятків прийомних місць у центральному офісі. До офісу споживач може звернутися трьома способами: особисто, у письмовій чи електронній формах. Усі послуги є платними, навіть «дрібні» довідки. Розміри плати за кожну послугу визначає муніципалітет Гааги. Публічні послуги можуть суттєво відрізнятися за вартістю в різних регіонах країни.

На базі використання досвіду Нідерландів активно розпочали створювати універсами послуг у Федеративній Республіці Німеччини.

Структура та організація універсамів послуг у Німеччині передбачає: наявність просторого офісного приміщення з місцями обслуговування відвідувачів, фронт-та бек-офісів, біля входу мають бути розміщені інфотеки. У Європі, зокрема в Німеччині, при центрах надання адміністративних послуг часто діють міські громадські бібліотеки, що містять дуже багатий вибір літератури, зокрема пов'язаної з історією, культурою міста, архів міських газет і журналів.

З метою збалансованого розподілу навантаження та урізноманітнення сфер діяльності працівників періодично (щотижня) практикують зміну робочих місць між співробітниками (принцип ротації).

У Німеччині не є ухваленими окремі закони, які регулюють діяльність універсамів, тому в різних регіонах країни вони можуть виглядати по-різному. Кожен окремий муніципалітет сам вирішує, який перелік послуг буде надавати місцевий універсам. Особливістю універсамів є

те, що вони надають значно ширшу допомогу, можна зареєструвати все – від домашнього собаки до нового авто, подати заявку на отримання грошової допомоги, сплатити штраф, купити квитки на виставу, отримати водійські права і навіть заpastися мішками для сортування сміття. Крім того, універсами послуг часто використовуються як інформаційні центри для туристів, і навіть, як простір для проведення культурних заходів. Винятком є дозволи на будівництво і реєстрація актів цивільного стану – ці послуги не надають універсами через особливості місцевого законодавства.

Необхідно зазначити, що в зарубіжних країнах поширеною практикою є надання телефонних консультацій універсами послуг. Водночас у деяких цей процес відбувається на основі запровадження єдиної телефонної лінії з питань публічного адміністрування подібно до швидкої допомоги. Використовують досить простий і розрекламований номер. Отже, телефонні довідки надають спеціально створені служби.

Позитивним прикладом щодо організації центрів надання адміністративних послуг для України є досвід Польщі. У країні організацію надання публічних послуг для мешканців покладено на органи територіального самоврядування. Зі свого боку, послуги поділяють на комунальні (енергія, водопостачання та каналізація, транспорт, утримання доріг, зелених насаджень тощо), соціальні (навчання, охорона здоров'я, соціальна допомога, безпека, культура, питання ринку праці тощо) й адміністративні.

Так, у Варшаві створено централізовану систему відділів обслуговування мешканців в усіх районах міста задля забезпечення належної якості послуг і пришвидшення адміністративних процедур. Основним принципом діяльності відділів є відмежування процесу

прийняття звернення від тих посадовців, які розглядають справу та виносять рішення. Такий принцип є запорукою незацікавленості чиновників в отриманні незаконної вигоди. Відділи також виконують інформаційну функцію, а саме: підтримують електронну систему обслуговування мешканців, що суттєво скорочує потребу використання паперових документів і є досить актуальним із поширенням електронних підписів і розвитком системи електронного уряду.

У Грузії надання адміністративних послуг відбувається за допомогою Будинку юстиції. Будинки юстиції у Грузії є аналогами центрів надання адміністративних послуг в Україні.

Будинки юстиції в Грузії – це державні установи, які об'єднують усі структури, що працюють за принципом «єдиного вікна», у спільному просторі.

Будинки юстиції в Грузії є напівпрозорими, світлими, просторими, оформленими в оригінальному, часто футуристичному дизайні (рис. 11.14).



Рисунок 11.14 – Будівля юстиції в Грузії
(фото з вільних джерел)

Незважаючи на єдиний концептуальний підхід щодо організації внутрішнього простору будинків юстиції, усі проекти будівель є різними. До розроблення проектів будівель юстиції в Грузії запрошували архітекторів, тому

будинки юстиції є не лише функціоними, але й красивими. У будинках юстиції досить часто проводять екскурсії.

Одна з видатних споруд у Грузії (Тбілісі) – Будівля юстиції має близько 30 тисяч м², розташована на березі річки Курі. Це скляна будівля, яка складається з кількох секцій (у них розташовані різні за функціями офіси), а зверху її накривають 11 білих пелюсток. На першому поверсі будівлі розташований фронт-офіс, на другому – бек-офіс. Великий зал на першому поверсі поділений на три зони: зона самообслуговування з автоматизованими пристроями, за допомогою яких можна самостійно зробити фото, оплатити необхідні послуги, зняти готівку тощо; зона швидкого обслуговування, де надають послуги, тривалість яких не перевищує 5 хвилин (здебільшого це видача документів): наприклад, отримання готового паспорта; зона тривалого обслуговування, де надають послуги, які потребують більше часу (подання та оформлення документів). У кожному з будинків юстиції є ігрові зони для дітей, у більшості є кафе, доступ до Wi-Fi, комп'ютери з доступом до інтернету для відвідувачів. Значну увагу приділено інформуванню відвідувачів: всюди є вказівники та інформаційні табло. Разом з електронною чергою та раціональним плануванням простору це дає ефективний результат: у приміщенні немає черг і скупчень людей.

У Грузії удосконалюють послуги, що надають будинки юстиції. Так, у Батумі, Кутаїсі та Тбілісі діє сервіс Just safe: подати заявку для отримання документів, отримати документи чи консультацію можна прямо в кафе, яке розташоване в будівлі. Зокрема у Тбілісі для отримання документів запроваджено таку інноваційну послугу, як Just drive. Користувач може підїхати на авто до спеціального терміналу, який сканує ID-картку. У разі якщо документи готові до видачі, – відкривається

шлагбаум для проїзду до віконця, де можна отримати свій документ.

Кожен працівник універсаму повинен бути універсальним менеджером – уміти працювати почергово, як з людьми, так і з документами. Його другою ознакою повинна бути стійкість до стресів і привітність до клієнтів.

Щодо вітчизняної практики, то потрібно відзначити, що в сучасних умовах України кількість центрів надання адміністративних послуг збільшується. Загалом їх нараховують близько 800.

Як один із кращих і найсучасніших ЦНАПів України був відзначений Центр у м. Кременчуці. Його відкрили у 2015 році. На сьогодні кількість працівників – 89 осіб. ЦНАП пристосований для відвідувачів з інвалідністю, у ньому немає порогів, є спеціальні поручні та пандуси, вбудований ліфт, що дозволяє із легкістю піднятися на 2-й та 3-й поверхи та скористатися послугами установ. В офісі працює відповідна вбиральня, дитячий куточок, храмова кімната, у якій діють виставки картин, на рецепції – фахівець, який знає мову жестів. Для працівників офісу проводять психологічні тренінги, під час яких вчать працювати над емоціями, толерантному ставленню до клієнтів, запобіганню емоційному вигоранню тощо. Гасло Центру – мінімум часу – максимум переваг. В офісі пишаються відсутністю черг і максимально комфортними умовами для клієнтів (рис. 11.15).

ЦНАП у Харькові є найбільшим в Україні Центром, який надає близько 450 видів послуг адміністративного, соціального, пенсійного та іншого характеру за принципом «єдиного вікна». Площа будівлі становить 5 730 м², у ЦНАПі працює 305 співробітників. Технічне оснащення будівлі дозволяє обслуговувати більше ніж 2 000 відвідувачів на добу. Скористатися послугами Центру

можуть не лише жителі Харкова й області, а й сусідніх регіонів.



Рисунок 11.15 – ЦНАП у м. Кременчуці, Україна
(фото з вільних джерел)

Будівля Центру в м. Харкові є втіленням ідеї «транспарентності»: чистота роботи «прозорого офісу» передана за допомогою пристрою унікального параметричного фасаду з численних стекол трапецієподібної форми. Будівля нагадує багатогранний кристал, у фасаді якого можна залежно від ракурсу побачити як відображення всього, що відбувається навколо, так і всередині Центру (рис. 11.16).



Рисунок 11.16 – ЦНАП у м. Харков, Україна
(фото з вільних джерел)

Нещодавно в м. Полтаві завершилося будівництво нового ЦНАПу, проєкт якого зображено на рисунку 11.17.



Рисунок 11.17 – Проєкт сучасного ЦНАПу у м. Полтаві (фото з вільних джерел)

Будівля центру має три поверхи загальною площею 2 000 м². Спорудження прозоре у форматі Open Space.

Згідно з планом у ЦНАПі працюватиме близько 90 осіб. На першому поверсі передбачено цілодобову роботу таких зон офісу: вестибюль для відвідувачів, зона самообслуговування, фотокабіни, місце для сканування та копіювання документів, приміщення громадського призначення з обслуговування населення (прийняття і реєстрація запитів, видача довідок і документів, надання консультацій), банк.

Другий поверх передбачає приміщення громадського призначення з обслуговування, кафе швидкого харчування, зону рекреації, медичний кабінет.

На третьому поверсі розміщено кабінети, приміщення персоналу, кімнати для переговорів.

Згідно з концепцією будівля обов'язково буде доступною і безбар'єрною для людей з інвалідністю: це забезпечення пандусами, напрямними тактильними

плитками, наклейками на всіх скляних поверхнях, поручнями.

Зарубіжний і вітчизняний досвід свідчить про актуальність сучасних, відкритих і дружніх до людей центрів із надання адміністративних послуг. Відкривають нові Центри та удосконалюють послуги вже наявних. Водночас як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці під час проєктування будівель, просторів у середині будівель дотримуються чітких правил і вимог, яким повинні відповідати сучасні Центри. Концептуально такі офіси мають бути зовнішньо привабливими та максимально зручними для відвідувачів, зразковими для гостей інших країн.

Висновки до розділу 11

ЦНАПи – це найсучасніші типи офісів, які мають єдину загальну концепцію, притаманну організації будівель у цій галузі в усіх країнах, містах, районах.

Основні принципи роботи таких офісів:

- єдиного вікна;
- єдиного простору;
- орієнтування на суб'єкта звернення;
- відкритого та прозорого простору, який сформовано задля запобігання корупційних дій, ліквідації посередницьких послуг;
- інформованості.

У зарубіжній і вітчизняній практиках організація офісів із надання адміністративних послуг передбачає наявність у будівлі відкритої (для відвідувачів) та закритої (для персоналу) частин відповідно до функціональності та завдань. Водночас обов'язковою умовою є розміщення фронт-офісу на першому поверсі. Локація другого поверху передбачає приміщення громадського призначення з

обслуговування, кафе швидкого харчування, зону рекреації, медичні кабінети. За наявності третього поверху на ньому зазвичай розташовують кабінети, приміщення персоналу, кімнати для переговорів.

Згідно з клієнтоорієнтованим підходом будівля ЦНАПу має бути доступною і безбар'єрною для людей з інвалідністю (забезпечення пандусами, напрямними тактильними плитками, наклейками на всіх скляних поверхнях, поручнями тощо).

Одними з головних завдань ЦНАПів є орієнтація на суб'єктів звернення, забезпечення рівності прав усіх суб'єктів звернення, ввічливе та уважне ставлення до кожного громадянина. Ці завдання реалізуються за допомогою залучення кваліфікованого персоналу. У цьому контексті у структурі ЦНАПу значне місце посідають призначені адміністратори.

Сучасні офіси ЦНАПу набувають активного розвитку, запроваджено кращі європейські практики організації діяльності ЦНАПів. Так, розвитку мережі ЦНАПів також сприяє допомога міжнародних донорських проєктів, які своєю участю дозволяють Центрам забезпечити якнайкращий сервіс для відвідувачів. Це і технологічна, і консультативна, і технічна допомога.

Питання для самоперевірки з теми



1. Що відрізняє офіси ЦНАПу від інших офісів?
2. У чому полягають концептуальні положення щодо організації сучасних ЦНАПів?
3. Які існують принципові вимоги до проєктування будівель офісів ЦНАПу?

4. Охарактеризуйте структуру сучасних офісів ЦНАПу.
5. Охарактеризуйте типове робоче місце працівника Центру надання адміністративних послуг.
6. Чому створенню ЦНАПу має передувати концепція?
7. Коли доцільно використовувати «мобільний ЦНАП»?
8. Зазначте особливості надання адміністративних послуг у зарубіжній практиці. Які підходи до організації надання адміністративних послуг доцільно запровадити у вітчизняній практиці?
9. Зазначте спільне та відмінне в системі організації роботи вітчизняних і зарубіжних центрів із надання адміністративних послуг.

Тестові завдання

1. Сучасний ЦНАП повинен бути оформлений у форматі:

- а) системи дизайну Open Space;
- б) коридорно-кабінетної системи;
- в) будь-якому форматі залежно від проєкту.

2. До ключових принципів концепції ЦНАП належать:

- а) інноваційний підхід;
- б) людиноорієнтований підхід;
- в) економічність і прибутковість;
- г) відкритість і прозорість.

3. Які частини приміщення належать до фронт-офісу ЦНАПу:

- а) зона обслуговування;
- б) бібліотеки;
- в) дитячі куточки;
- г) рецепція;

- д) зона очікування та інформування;
- е) серверна;
- ж) архів;
- и) зона для проведення нарад?

4. Визначте, що є характерною особливістю для організації фронт-офісу ЦНАПу ?

- а) розміщення на 1-му поверсі;
- б) обладнано інформаційно-технічними засобами;
- в) може розміщуватися на 2–3 поверхах;
- г) збереження та опрацювання документів, пошти?

5. Про що йдеться під мобільним офісом ЦНАПу:

- а) надання адміністративних послуг громадянам на дому за допомогою облаштованого організаційною технікою авто;
- б) періодична (щотижня) зміна робочих місць між співробітниками (принцип ротації);
- в) надання адміністративних послуг громадянам за допомогою онлайн технологій (віддалено)?

РОЗДІЛ 12

ОРГАНІЗАЦІЯ ОФІСІВ В ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ

Прочитавши цей розділ, ви повинні зрозуміти:

- підходи та принципи організації просторів для навчання;
- особливості організації робочих місць персоналу сучасної освітньої установи;
- підходи щодо організації сучасного освітнього середовища у зарубіжній практиці.

12.1 Сучасні підходи та принципи організації просторів для навчання

Основними групами типів будівель навчального спрямування є: дитячі дошкільні установи загального типу, спеціалізовані та об'єднані з початковою школою; загальноосвітні та спеціалізовані школи, школи-інтернати; міжшкільні навчально-виробничі комбінати; вищі навчальні заклади, науково-дослідні установи, приватні освітні офіси.

Будова навчальних закладів та організація їхнього внутрішнього простору, що відбувалася в минулому, мала такі основні цілі:

- безпечне розташування. Під будівництво будівель освітніх закладів відводять найбільш здорові, незабруднені, добре провітрювані, що інсолнуються, незатопювані і незаболочені території;
- оптимальне розташування та розмір будівлі. У цьому разі ураховують щільність населення та відстань досяжності до установи. Розташування будинків має

бути рівномірним по мікрорайону переважно при кожній групі житлових будинків;

- навколишнє оточення має сприяти освітній діяльності, наприклад, поряд можуть бути розташовані бази практики, спортивні комплекси та ін.;
- форма будівлі. У минулому більшість освітніх закладів мали певну визначену форму. Так, наприклад, школи здебільшого будували у формі літери «Н». Це пов'язано з такими чинниками: економія витрат часу на дизайн, будівництво за шаблоном, форма будівлі забезпечувала легкість знаходження аудиторій, виходів і входів;
- організація робочих місць осіб, що навчаються, обмежували наявністю парт, стільців або лавок, меловою дошкою. Колір стін оформлювали в досить спокійних відтінках, для того, щоб нічого не відволікало від навчання, на стінах розміщували інформаційні стенди, портрети відомих науковців. Особливість організації робочих місць викладачів полягає у використанні змішаної системи дизайну (викладачі працюють у спільному, відкритому просторі, директор і його заступники в окремих кабінетах).

У сучасних умовах у всьому світі організують нові школи та університети, а наявні розширюють. Проекти будівництва мають індивідуальний характер, а система дизайну та стилістика оформлення внутрішнього та зовнішнього середовища вирізняються яскравістю, витонченим смаком і застосуванням інноваційних технологій. Сучасні освітні заклади приділяють особливу увагу самопозиціонуванню, розробляють заходи із селф-брендингу.

Еволюція освітніх закладів пов'язана з такими основними причинами:

- сприяння розвитку лідерських і командно орієнтованих якостей у осіб;
- формування відкритості, активності та адаптовності;
- розвиток інноваційноорієнтованого мислення сприяє формуванню конкурентоспроможної економіки;
- важливість формування та розвитку креативного або нестандартного мислення в учнів, студентів, працівників. Адже креативність є джерелом інновацій як для традиційних, так і нових індустрій. Також креативний сектор створює високу додану вартість і мультиплікативний ефект;
- розвиток потенціалу зростання;
- здатність до самозайнятості. Достатній рівень впевненості у своїх силах і можливість продукувати нові ідеї відкривають можливості для формування власної справи;
- ринок праці потребує адаптивних працівників. Особистості, що отримували знання в креативному та високотехнологічному середовищі, є більш адаптивними, здатними досить швидко змінювати напрямок діяльності, знаходити нові можливості, винаходити нові способи розв'язання проблем;
- потреба в горизонтальній співпраці та соціальних інновацій. Зростає необхідність у мобільних особистостях, зростанню рівня емпатії, оскільки розуміння реальних потреб клієнта та спроможність оперативно на них відреагувати є одним із чинників успіху.

В умовах сьогодення заклади освіти перетворюють на сучасні та високотехнологічні простори.

Одним із найсучасніших та інноваційних освітніх просторів України є інноваційний парк – UNIT.City. Цей простір вважаєть двигуном великих ідей і нових продуктів. Він має креативну атмосферу з доступом до знань.

Інноваційний парк охоплює 25 га простору для роботи, відпочинку та життя, 940 000 м² є доступними для бізнесу, освіти та інновацій. Розміщення об'єктів інноваційного парку зображено на рис. 12.1.



Рисунок 12.1 – Розміщення об'єктів інноваційного парку – UNIT.City (фото з вільних джерел)

До основних приміщень вищих освітніх закладів зазвичай належать аудиторії, актові зали, приміщення адміністрації та деканатів, бібліотеки, студентські їдальні, гардеробні, спортивні споруди, автостоянки та студентські гуртожитки, архіви, серверні, кімнати для дітей, приміщення медичного обслуговування, кімнати відпочинку для студентів, санітарні приміщення. Крім зазначених приміщень, існують бухгалтерські служби, фінансово-планові служби, служби господарської діяльності, служби кадрового розвитку, відділі кадрів та ін.

Активний науково-технічний розвиток сформував нові типи освітніх приміщень, до яких належать такі: дискус-центри, конгрес-центри, лабораторії ідей, лабораторії інновацій, інноваційні хаби, майстерні, інноваційні навчально-тренінгові аудиторії,

консультативні центри, мобільні та віртуальні класи, лекторіуми та ін.

Сьогодні фахівці галузі дуже часто розмірковують про вплив якісної архітектури на гармонійний розвиток особистості. Тому будівлі та офіси освітньої галузі, що з'являються, є унікальними та енергоефективними. Більшість освітніх просторів не обмежуються їдальнею для студентів і персоналу. Креативні сучасні простори на території містять кафе та буфети, озеленені парки з фотозонами, пам'ятники та ін. (рис. 12.2).



Рисунок 12.2 – Будівля кафе інноваційного парку – UNIT.City

У сучасному світі підходи до організації освітніх будівель і їхніх внутрішніх просторів суттєво змінилися. Так, наприклад, сучасні кафетерії в освітніх просторах, що можуть конкурувати з іншими спеціалізованими на ринку, замінили звичайні їдальні, приклад внутрішнього середовища кафе інноваційного парку – UNIT.City зображено на рисунку 12.3.

Останніми роками з метою стимулювання інноваційної діяльності студентів в освітніх просторах замість звичайних аудиторій проєктуються креативні хаби.



Рисунок 12.3 – Внутрішнє середовище кафе інноваційного парку – UNIT.City

Водночас кожен інноваційний хаб має особливий дизайн, стиль і мету використання. Так, наприклад, комп'ютерний простір – основне місце роботи студентів UNIT.City, виконаний у тематичному стилі з використанням новітніх ІТ-технологій (рис. 12.4).



Рисунок 12.4 – Комп'ютерний простір – одне з основних місць роботи студентів UNIT.City

Інноваційний хаб – це гнучкий tech-driven простір, що досить часто використовує команда для створення прогресивних ідей і продуктів. Подібні хаби використовують досить часто в бізнес-школах. Приклад одного з хабів наведено на рисунку 12.5.



Рисунок 12.5 – Інноваційний хаб СумДУ

Останнім часом активно проєктують і запроваджують інноваційні хаби та лабораторії ідей у Сумському державному університеті. Усі вони є різними за дизайном. Спільними рисами хабів є креативний підхід щодо оформлення, використання сучасних технологій (інтерактивні дошки, проєктори, вільний доступ до інтернету) зручні та сучасні меблі, що легко трансформуються з індивідуального місця роботи в спільний командний. Наприклад, у м. Києві відкриють надсучасний креативний простір для освітян – Освіторія Хаб, метою якого є проведення зустрічей з агентами освітніх змін з усієї України, задля того, щоб працювати, навчатись і надихатися, дізнаватися про нове, ділитися власними досягненнями та знаходити креативних однодумців (рис. 12.6).



Рисунок 12.6 – Вхідна зона креативного простору Освіторія Хаб (фото з вільних джерел)

Креативний простір Освіторія Хаб містить: коворкінг на 40 місць, бібліотеку, лекторій і тренінгову залу, приватні офіси, кухню, кав'ярню, лаунж-зону, дитячу кімнату, душ і туалет.

Передбачено, що в межах освітнього простору будуть реалізовувати: зустрічі благодійних і громадських організації, виступи найкращих тренерів для вчителів, що прагнуть до знань; IT-стартапи, які створюють soft для закладів освіти в Україні; тренінгові заняття для батьків, які хочуть дізнатися більше про виховання дітей; знайомства з освітніми лідерами думок, консультування з важливих питань.

Лабораторія ідей – освітній багатofункціональний простір для зустрічей із спікерами, обміном досвіду, знаннями, проведення наукових конференцій і здійснення інноваційних розробок та реалізації спільних різногалузевих проєктів на базі використанні сучасних технічних засобів.

Як приклад можна зазначити організовану лабораторію ідей (Сумський державний університет) у межах реалізації проєкту SCOPES IZ74Z0_160564/1 «Підвищення енергетичної безпеки шляхом швейцарсько-українсько-естонського інституційного партнерства» (рис. 12.7).



Рисунок 12.7 – Лабораторія ідей СумДУ

У лабораторії ідей проводять такі заходи, як студентські дебати з певних проблематик, конкурси кейсів, пітчінги ідей, кіноперегляди, міжнародні конференції, зустрічі зі спікерами, розробляють нові продукти.

Раціональна організація освітніх приміщень передбачає наявність окремих кімнат для відпочинку студентів. Зазвичай такі кімнати оснащені зручними меблями, такими як: крісло-мішки, стільці, диванчики, полиці для цікавої літератури, екрани, проєктори для перегляду кінофільмів, відеоігри та ін., приклад такої кімнати зображено на рисунку 12.8.



Рисунок 12.8 – Кімната для відпочинку студентів інноваційного парку – UNIT.City

Нова система організації освітнього простору передбачає наявність кімнат для дітей (рис. 12.9).



Рисунок 12.9 – Кімната тимчасового перебування дітей «Студентський лелека» центру підтримки сім'ї СумДУ

Такий соціально-відповідальний підхід до організації освітнього простору дозволяє безперешкодно навчатися / працювати молодим мамам у вищих навчальних закладах

У мотиваційних просторах використовують винятково сучасне обладнання. Особливо актуальним воно є для дискус-центрів / конгрес-центрів (рис. 12.10). Адже це одні з основних місць отримання знань і досвіду, проведення зустрічей.



Рисунок 12.10 – Конгрес-центр СумДУ

Освітній простір поділяється на базові та допоміжні зони. До базових зон належать навчальні та побутово-практичні приміщення, такі як:

- приміщення для індивідуальних занять;
- приміщення для групових занять;
- робочі зони викладача;
- зони відпочинку.

До допоміжних зон належать:

- фое;
- гардероб;
- коридори, холи, тамбури, сходи, ліфти та інші комунікації (транзитні простори);
- комори (навчальних матеріалів, прибирального інвентаря тощо);

- побутові приміщення (роздягальні з душовими) для технічного персоналу;
- санітарні вузли (туалети) для учнів, вчителів, персоналу.

Як і будь-який інший сучасний простір, освітній розподіляється на бек-зону та фронт-зону.

Фронт-зона освітнього простору являє собою такі типи приміщень, як аудиторії, лабораторії, класи, дискус-центри, фое; гардеробні, коридори, холи, тамбури, сходи, ліфти та інші комунікації, кімнати відпочинку, кімнати для дітей.

У навчальних закладах існують різні види діловодства та технічних робіт, які виконують офісні працівники. Тому бек-офіс є невід'ємною частиною освітнього простору. Бек-офіс освітнього простору містить такі типи приміщень: планово-фінансові відділи, відділи бухгалтерського обліку, HR-відділи, відділи моніторингу та оцінювання якості, серверні, архіви, комори та ін.

До характеристик ключових якостей сучасного освітнього простору, які забезпечують реалізацію сучасних підходів в освіті, відносять:

- багатофункціональність, гнучкість і мобільність;
- вікова відповідність;
- цілісність, єдність і впорядкованість предметно-просторового середовища та візуального сприйняття;
- свобода, відкритість сприйняття, креативність;
- практичність та ергономічність;
- гармонійність і збалансованість;
- соціалізація, співпраця, нетворкінг і командоутворення;
- персоналізованість, наявність особистого простору.

Суттєвих змін зазнають і шкільні заклади, які також активно формують мотиваційні простори. Приватні навчальні установи та освітні центри оформлюють у вигляді сучасних креативних офісів. Сьогодні є

популярними офіси, які можна орендувати саме для проведення навчальних тренінгів і бізнес-зустрічей.

12.2. Організація робочих місць персоналу освітньої установи

Сучасна освіта висуває до оснащення робочого місця викладача нові вимоги. На сьогодні робоче місце викладача – це автоматизоване робоче місце, яке, крім телевізора і комп'ютера, має містити в собі проєктор і екран, принтер, сканер, мультимедійний і слайд-проєктор, оверхед-проєктор, інтерактивну дошку, класичну магнітну маркерну дошку або безбліковий проєкційний екран та ін. оргтехніку.

Особливість роботи викладача / тренера / спікера полягає в таких видах діяльності: робота з аудиторією (фронт-офіс); наукова робота, дослідна, робота пов'язана із саморозвитком і самовдосконаленням (бек-офіс); on-line-викладання / конференції (віртуальний офіс). Відповідно до цих видів робіт відбувається організація робочого простору працівника освітньої установи.

Здебільшого робочі місця у фронт-офісі працівника освітньої установи організовують у системі Open-Space або кабінетно-коридорній системі. Водночас для освітніх установ, що спроектовані в закритій системі дизайну, найпоширенішими є кабінети для трьох осіб і більше, приклад такого проєкту наведено на рисунку 12.11.

Робочій простір для освітніх працівників можна обладнувати зручними просторими робочими столами. Зважаючи на специфіку діяльності, ці столи повинні мати достатньо простору для розміщення паперів, документів, комп'ютера, принтера. Стіл має містити тумбу для документів. Також робоче місце потрібно обладнати

пристінними меблями (полицями, тумбами) для зберігання навчальних матеріалів і канцтоварів.

У кабінеті може бути виокремлений простір для друку документів, які можуть бути надіслані на друк будь-яким працівником з особистого робочого місця за допомогою Wi-Fi.

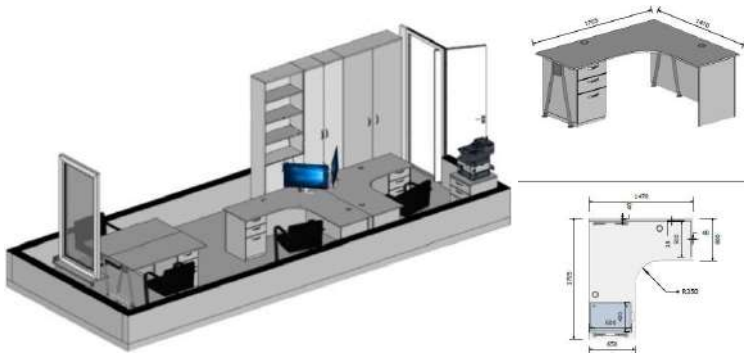


Рисунок 12.11– Типове робоче місце працівника освітньої галузі, спроектоване в кабінетно-коридорній системі дизайну для трьох осіб і більше (проект розроблено авторами за допомогою програмного забезпечення SketchUp)

В кабінетах розміщують зручні стільці відповідно до кількості робочих місць. Для роботи з колегами та студентами використовують додаткові стільці, що є більш легкими та мобільними. У певних випадках їх не розміщують навмисно, концептуально, для того щоб спільна робота з колегами, партнерами та студентами відбувалася у спеціальних хабах. Зі свого боку, за таким принципом відбувається чітке розмежування офісних приміщень (бек-офіси та фронт-офіси).

Для ефективної роботи працівників освітньої галузі в їхньому робочому просторі розміщують шафи для наукової та розвивальної літератури, а також шафи для одягу.

Дизайн і стиль фронт-офісу освітнього простору має відповідати галузі – повинен бути креативним, легким і сучасним. В освітньому фронт-офісі можуть бути розміщені емблеми освітнього закладу, мотиваційні постери або написи на стінах, картини, грамоти, відзнаки мешканців офісу (приклад стіни з мотиваційним написом зображено на рисунку 12.12). Для освітніх фронт-офісів переважно обирають такі стилі, як скандинавський, хай-тек, класичний або індивідуальний.



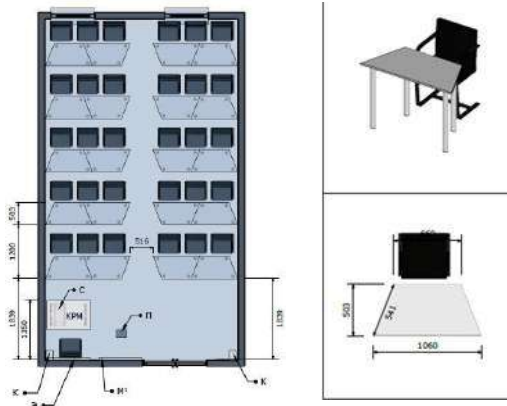
Рисунок 12.12 – Оформлення бек-офісу з використанням мотиваційних написів (фото з вільних джерел)

Специфіка роботи освітнього працівника є досить інтерактивною, гнучкою (робота від фронт-офісу до бек-офісу, робота у віртуальному просторі). Тому й робоче місце працівника освітньої галузі має бути гнучким.

Для роботи з слухачами у фронт-офісі використовують більш легкий, мобільний стіл без шухляд. Такий стіл за потреби можна вносити в загальну трансформацію простору аудиторії, пересувати, приєднувати до робочих груп.

Фронт-офіс освітнього простору може містити таке обладнання: кафедри, модульні столи для слухачів, проектор, екран, колонки, крейдові, маркерні та інтерактивні дошки, комп'ютерне робоче місце. Усім

інформаційно-технологічним обладнанням працівник освітнього простору повинен уміти користуватися. Приклад організації фронт-офісного освітнього простору зображено на рисунку 12.13.



Умовні позначення: КРМ – комп’ютеризоване робоче місце; П – проєктор; К – колонки; Е – екран; С – системний блок; М – маркерна дошка

Рисунок 12.13 – Фронт-офісний простір працівника освітньої галузі (проект розроблено авторами за допомогою програмного забезпечення SketchUp)

Одними із популярних видів організації робочого місця освітніх працівників є такі: віртуальні, мобільні та домашні офіси. Особливу актуальність у таких видах організації робочих місць було визначено появою коронавірусної інфекції.

Основні елементи таких офісів: комп’ютерне та інформаційне забезпечення, інтернет-ресурси, програмне забезпечення. Найпопулярніші платформи для проведення онлайн освітніх заходів: Zoom, Skype та Google meet, Microsoft Teams.

12.3 Зарубіжний досвід організації сучасного освітнього середовища

У зарубіжній практиці особливу увагу приділено організації мотиваційного простору.

Найкращі практики успішного та якісного освітнього середовища сформовані в Данії, США, Фінляндії та Швеції. Дитячі садочки, школи, вищі навчальні заклади оформлюють максимально креативно та безпечно. Для того, щоб освітній простір став улюбленим місцем відвідувачів, керівництво долучає до розроблення дизайну учнів закладу.

Наприклад у Фінляндії до організацій освітніх просторів керівництво залучає учнів і враховує побажання на найперших етапах створення простору. Освітні заклади мають сучасний вигляд. Будівлі проєктують безпечними та привітними. Зі свого боку, архітектурні компанії змагаються за право спроектувати ці будівлі. Такий підхід організації освітніх просторів діє навіть у невеликих містах і селах.

Так, одна із шкіл у Фінляндії «Saunalahti» оформлена у футуристичному стилі. Школа має планування в системі дизайну openspace, розділене на зони квітами та елементами декору (рис. 12.14).



Рисунок 12.14 – Сучасна школа у Фінляндії «Saunalahti»
(фото з вільних джерел)

Місця для занять нагадують кімнати відпочинку або антикафе, що стають все більш популярними.

Діти мають можливість сидіти там, де їм зручно, вільно ходити під час занять і активно спілкуватися. Саме на спілкуванні побудований увесь процес навчання. Діти вчаться працювати в команді і з цікавістю розв'язують поставлені завдання.

Замість класної дошки використовують ноутбук або планшет, який є в кожного учня. Усі пристрої об'єднані в єдину мережу, і викладач може підключитися до кожного девайсу, щоб моментально допомогти будь-якій дитині.

Спортивні майданчики облаштовані окремо для кожної вікової групи, але не розділені парканами. Уся школа побудована винятково з екологічно чистих матеріалів.

За результатами досліджень фахівців, учні такої школи повністю позбавлені неврозів, депресивних синдромів, зокрема в них у кілька разів підвищилася успішність.

У Данії також освітні простори вирізняються відкритістю, креативністю та високим рівнем безпеки. Однією з видатних освітніх споруд у Данії є будівля гімназії Орестад у Копенгагені, спроектована компанією 3XN за принципом «Open Space» (рис. 12.15).

Аудиторії закладу відокремлені один від одного лише умовно – усі класи практично навчаються в одному величезному приміщенні. У всьому будинку працює бездротовий інтернет, тому учні постійно взаємодіють не тільки в реальному, а й у віртуальному просторі.

Особливістю закладу є розкішні кручені сходи, які з'єднують чотири рівні гімназії. Зона відпочинку, що організована в закладі, надає можливість учням під час перерв вільно лежати на яскравих подушках,

роздивляючись прикрашену круглими лампами стелю, яка нагадує зоряне небо.



Рисунок 12.15 – Гімназія Орестад у Копенгагені, спроектована компанією за принципом «Open Space» (фото з вільних джерел)

У Швеції в Стокгольмі розташована школа Vittra Telefonplan, про яку мріють діти. Вона охоплює площу в 1 900 м². Інтер'єр будівлі репрезентований просторими приміщеннями з унікальним дизайном. Система навчання ґрунтується на сучасних технологіях, тому ноутбуки є головним предметом. У цьому закладі відсутні класичні парти та стільці, але кожна дитина забезпечена комп'ютером (рис. 12.16).



Рисунок 12.16 – Креативні простори школи Vittra Telefonplan (фото з вільних джерел)

У Голландії (Амстердам) існує одна з найбільш креативних, інноваційних і вільних шкіл – це школа Стіва Джобса (рис. 12.17).



Рисунок 12.17 – Школа Стіва Джобса в Голландії, Амстердам (фото з вільних джерел)

У школі замість вчителів є тренери. Учні забезпечені особистими iPad, мають вільний графік занять. Основними завданнями школи є навчити дітей трьом головним навичкам: оригінальності, творчості та гнучкості у світі, що постійно змінюється. Місія школи – це виростити щасливу людину. Зі свого боку, у працівника закладу (тренера) широкий простір творчої свободи. Він керує своєю студією, проводить у ній практичні заняття, презентації або воркшопи на свій розсуд.

Висновки до розділу 12

У кожній галузі є свої особливості офісної організації. Специфіка діяльності визначає систему дизайну, тип офісу, його стиль. Яскравими та незвичайними в усьому світі визначають офіси освітнього простору. На сьогодні процес створення освітніх офісів ураховує потребу розвитку креативних, самостійних, швидко адаптивних особистостей. Саме тому освітній простір – фізичний чи віртуальний, індивідуальний або спільний – може мати важливий вплив на навчання.

Атмосфера простору, меблеве розташування можуть об'єднувати людей, стимулювати до досліджень, співпраці та обговорень.

Сьогодні – це час для серйозних змін освітніх технологій, способів навчання та викладання.

Проектування середовищ для навчання пропонує більш індивідуальні, орієнтовані на студентів підходи. Досить часто студенти, науковці та навіть учні долучаються до процесу організації освітнього простору.

Підходи до навчання повинні бути гнучкими та мережевими, поєднувати офіційні та неформальні види діяльності в бездоганному середовищі, яка визнає, що навчання може відбуватися в будь-який час та формі (фізичній / офлайн та/або віртуальній). З цього сучасного погляду, простору, навчання та ефективності університети більш тісно пов'язані.

Питання для самоперевірки з теми



1. У чому полягають особливості організації сучасних освітніх просторів?
2. Які основні причини стали драйвером еволюції освітніх закладів?
3. Зазначте, які частини та простори належать до освітнього офісу?
4. Які освітні приміщення належать до базових зон?
5. Перелічіть допоміжні зони, що входять до складу освітніх офісів.
6. Зазначте характеристики основних якостей сучасного освітнього простору, які забезпечують реалізацію сучасних підходів в освіті.
7. Як у сучасних умовах здійснюють організацію робочих місць персоналу освітньої установи?

8. Охарактеризуйте зарубіжний досвід організації сучасного освітнього середовища.

Тестові завдання

1. Зазначте, з якими причинами пов'язана еволюція освітніх закладів:

- а) сприяння розвитку лідерських і командно орієнтованих якостей у осіб;
- б) формування відкритості, активності та адаптованості;
- в) розвиток інноваційноорієнтованого мислення сприяє формуванню конкурентоспроможної економіки;
- г) формування та розвиток креативного або нестандартного мислення в учнів, студентів, працівників;
- д) розвиток потенціалу зростання;
- е) здатність до самозайнятості;
- ж) потреба в горизонтальній співпраці та соціальних інноваціях.

2. Гнучкий *tech-driven*-простір, що досить часто використовують командою для створення прогресивних ідей і продуктів – це _____

3. До базових зон освітнього офісу належать:

- а) приміщення для індивідуальних занять;
- б) приміщення для групових занять;
- в) робочі зони викладача;
- г) зони відпочинку;
- д) коридори, холи, тамбури, сходи, ліфти та інші комунікації (транзитні простори);

- е) комори для зберігання навчальних матеріалів, прибирального інвентаря тощо;
- ж) побутові приміщення (роздягальні з душовими) для технічного персоналу;

4. До допоміжних зон освітнього офісу належать:

- а) приміщення для індивідуальних занять;
- б) приміщення для групових занять;
- в) робочі зони викладача;
- г) зони відпочинку;
- д) фое;
- е) гардероб;
- ж) коридори, холи, тамбури, сходи, ліфти та інші комунікації (транзитні простори);
- и) комори (навчальних матеріалів, прибирального інвентаря тощо);
- к) побутові приміщення (роздягальні з душовими) для технічного персоналу;
- л) санітарні вузли (туалети) для учнів, вчителів, персоналу.

5. Розподіліть типи просторів, які належать до фронт-зони освітнього простору, а які до бек-офісу освітнього середовища:

- а) аудиторії, лабораторії, класи, дискус-центри, лекторіуми;
- б) фое; гардеробні, коридори, холи, тамбури, сходи, ліфти та інші комунікації;
- в) кімнати відпочинку студентів, кімнати для дітей;
- г) планово-фінансові відділи, відділи бухгалтерського обліку, HR-відділи, відділи моніторингу та оцінювання якості;
- д) серверні, архіви, комори та ін.

ПРАКТИКУМ

Практичне завдання 1

Для закріплення теоретичного та практичного матеріалу необхідно відвідати офіс та охарактеризувати його за критеріями: тип, клас, система дизайну. Важливо проаналізувати кожен простір приміщення, визначивши до якої зони він належить: фронт / бек-зона або змішаний тип. Також доцільно відзначити особливості і необхідність призначення офісних зон залежно від специфіки діяльності, зазначених в таблиці 1.

Таблиця 1 – Особливості організації офісів в різних галузях

№	Завдання
1	Охарактеризуйте особливості організації офісів у туристичній галузі
2	Охарактеризуйте особливості організації благодійних офісів
3	Охарактеризуйте особливості організації логістичних офісів
4	Охарактеризуйте особливості організації офісів банківської галузі
5	Охарактеризуйте особливості організації офісів у галузі індустрії краси
6	Обрати галузь на розсуд студента

Практичне завдання 2

Дослідіть концепцію конгрес-готелів та охарактеризуйте приміщення, особливості роботи та відмінності від інших типів готелей. За приклад можна обрати MERCURE KYIV CONGRESS <https://mercurekyiv.ua/ua/kongress-holl/pro-nas>, Конгрес-готель «Пуща» <https://puscha-hotel.com.ua/about>, Royal Congress Hotel <https://www.agoda.com/royal-congress-hotel/hotel/kiev-ua.html?cid=1844104>.

Практичне завдання 3

З метою ґрунтовного вивчення частин сучасного офісу пройдіть фототест. Перегляньте рисунки та спробуйте визначити, до якої частини офісу належить зображене приміщення (фронт-офіс, або бек-офіс, або змішана система). Визначаючи частину офісу, намагайтеся ґрунтовно її охарактеризувати.



Рисунок 1



Рисунок 5



Рисунок 2



Рисунок 6



Рисунок 3



Рисунок 7



Рисунок 4



Рисунок 8

Практичне завдання 4

Відвідайте будь-який офіс за власним бажанням. Зазначте, до якого класу належить будівля, у якій розміщений ваш або знайомий офіс (будівля, у якій працюєте / навчаєтеся (окрема аудиторія)). Перелічіть параметри, за якими визначили належність офісу до певного класу. Зверніть увагу на вид діяльності офісу. Проаналізуйте перше враження, яке виникло після знайомства з офісом фірми. Що особливо запам'яталося в офісі? Які деталі інтер'єру здивували? Які пропозиції щодо удосконалення зовнішнього вигляду іміджу офісу?

Практичне завдання 5

Грунтуючись одержаними знаннями, набутими вміннями та компетенціями з дисципліни «Офіс-менеджмент», необхідно скласти оголошення оренди офісу з використанням вихідних даних. Обов'язково необхідно зазначити клас офісу. На основі вихідної інформації розробити проєкт зонування пропонованого офісу.

Вихідна інформація: площа – 158 м², адреса – центр Києва, Софійська площа, Шевченківський район. Офіс розміщений на 6-му поверсі, 14-й поверх – зона «відкритий простір» (110 м²), є можливість окремого кабінету для керівника (12 м²), зона рецепції (18 м²), влаштована міні-кухня з усією побутовою технікою, с/в суміщений, духова кабінка, тераса для паління, паркінг, вікна у французькому стилі, паркінг, презентабельний фасадний вхід з охороною на рецепції. Вартість оренди – 35 ум. од./м².

Проаналізуйте оголошення оренди офісів у різних регіонах і складіть таблицю з параметрами офісів і відповідними класами.

Практичне завдання 6

Вивчіть ринок офісних працівників. Перегляньте інтернет-ресурси, газети, рекламні об'яви у своєму населеному пункті (за бажанням студент може звернути увагу на інші регіони або країни). Випишіть ті з них, які запрошують офісних працівників. Зверніть увагу на текст об'яви: які вимоги зазначені для співробітників, які відомості наведено про організацію. Чи можливо за текстом вакансії визначити форму власності: приватна або державна організація. Проаналізуйте зібрану інформацію.

З метою поглибленого дослідження професії офіс-менеджер необхідно скласти персональний GAP аналіз на основі проведення моніторингу сайтів із працевлаштування (наприклад, <https://rabota.ua>, <https://www.work.ua> та ін.)

Алгоритм розв'язання завдання:

1. Проаналізуйте сайти вакансій.
2. Оберіть ті вакансії, в яких зацікавлені.
3. Здійсніть аналіз якостей, вимог до кандидата.
4. Проаналізуйте власні *soft skills* та *hard skills*. Зазначте, які необхідно розвивати та сформулюйте алгоритм яким чином ви будете це робити.
5. Зазначте якості, відсутні для зайняття бажаної посади.
6. Зазначте, як можна виправити цей недолік.
7. Складіть баланс своїх найбільших невдач і поразок і відзначте, наслідком відсутності яких якостей вони були (табл. 2.2). Під час підготовки до майбутньої професії важливо проаналізувати найбільші невдачі і поразки в минулому і відзначити, наслідком відсутності яких якостей вони були.
8. Складіть посадову інструкцію для посади офіс-менеджера на основі набутого досвіду.

Таблиця 2 – Баланс найбільших невдач і поразок

Особистий негативний баланс		
Мої величезні поразки, невдачі	Здібності, яких мені не вистачало	Як я переміг невдачі
1		
2		
3 і так далі		

Практичне завдання 7

Візуалізація офісного приміщення

Постановка завдання

Студент, використовуючи обраний об'єкт дослідження, повинен візуалізувати зонування офісного приміщення за допомогою редактора діаграм і векторної графіки для Windows Microsoft Visio. За бажання студент може використовувати інше програмне забезпечення, наприклад, SmartDraw, Online Drawing Tool та ін.

Алгоритм розв'язання завдання

1. Визначити, чи потребує наявне зонування офіс-приміщення вдосконалення. Окремо проаналізувати переваги та недоліки функціонально-планувальної зони роботи з відвідувачами (front-office) та функціонально-планувальної зони внутрішньої роботи (back-office).

2. У **Microsoft Visio** розробити макет удосконаленого офісу (вигляд офісного простору згори з усіма стінами, вікнами, дверима, меблями тощо). Це може бути макет окремого поверху офіс-приміщення або його окремої зони.

2.1. У списку **Категорії** виберіть категорію **Карти та плани поверхів**.

2.2. Двічі клацніть шаблон **План робочих місць**. За замовчанням цей шаблон відкриває масштабовану графічну сторінку в альбомній орієнтації.

2.3. Під час візуалізації офісу бажано використовувати різні **Набори елементів (Робочі місця, Офісні аксесуари, Офісне обладнання, Офісні меблі, Стіни, двері та вікна)**.

3. Обґрунтувати переваги вдосконаленого зонування офіс-приміщення.

КЕЙСИ

Кейс 1

«Скільки коштує час?»

Визначте вартість своєї години. Якщо студент не працює зараз, можна визначити вартість своєї потенційної години, зазначивши реальну заробітну плату, яку він хотів би отримувати на посаді, до якої прагне (що відповідає рівню заробітних плат країни та регіону, у якому планує реалізовувати свою кар'єру).

Алгоритм розв'язання завдання:

1) зазначте суму грошей, яку заробляєте або бажаєте отримувати в майбутньому (Sm);

2) розрахуйте кількість робочих годин на місяць. Водночас урахуйте години, що витрачаєте на дорогу до місця роботи та кількість робочих днів (формула 1).

$$Tw = (t_1 + t_2) \cdot Dw; \quad (1)$$

3) визначте вартість своєї години з урахуванням заробітної плати, що отримуєте або перспективної заробітної плати та з урахуванням кількості робочих годин на місяць (Smt)

$$Smt = Sm / Tw \quad (2)$$

Приклад

1. Для прикладу, візьмемо суму доходу 20 000 грн.

Щоб заробляти 20 000 грн проводите на роботі 9 годин на день (с 9 до 18). Також, витрачаєте час на дорогу 1,5 години на день.

Працюєте 21 день на місяць.

2. Кількість робочих годин на місяць – $(9 + 1.5) \cdot 21 = 220,5$ години.

3. Вартість години – $20\,000 \text{ грн} / 220,5 \text{ годин} = 90 \text{ грн } 70 \text{ копійок}$.

Кейс 2

«Дослідження та класифікація готельних офісів»

Знайдіть і перелічіть у своєму регіоні готелі, які можна класифікувати за розташуванням. Обов'язково зверніть увагу на критерії, за якими ухвалювали рішення щодо класифікації (наприклад, визначні пам'ятки).

Питання

1. Чи є готелі, що складно класифікувати?
2. На які події чи дії, що відбуваються в центрі міста, може вплинути зміна попиту на послуги готелю?
3. Яку роль може відігравати місцеве туристичне бюро на попит готельних офісів?
4. Які чинники необхідно враховувати перед будівництвом нового готельного офісу для того, щоб воно було б виправдано?

Кейс 3

«Визначення типу офісу та дослідження поведінки співробітників офісу»

Лідія Валеріївна Броско – відомий фахівець з інтегрованого брендингу, іміджології, корпоративної культури і комунікацій. У професії розвивається вже понад 10 років. Має власний офіс: окрема невеличка будівля, розташована в центрі м. Києва. В офісі є як бек-зона, так і фронт-зона. У бек-зоні офісу здійснюють розробку різних дизайнерських рішень, відбувається підготовка до тренінгових занять і зберігають необхідні матеріали. Бек-зона містить такі приміщення та простори як, зона відпочинку, технічна зона, зона для вживання їжі. У фронт-офісі здійснюють тренінгові заняття, зустрічі, наради. Лідія Броско має власний окремих кабінет. Решта працівників мають робочі місця в спільному просторі. Загалом офіс має розвинену й бездоганну інфраструктуру, забезпечений сучасною оргтехнікою, засобами побутового

обслуговування й відпочинку, службами безпеки, управління й обслуговування, автоматизованими системами життєзабезпечення, паркінгом. Стиль офісу характеризується відкритістю інтер'єра, гармонійним сполученням металу і скла, відсутністю гострих кутів і обтічних вигнутих форм, різноманітними оригінальними аксесуарами (сувеніри, вази, світильники, естампи й картини) – усе це спрямовано на формування атмосфери відкритості, демократичності, творчості, командної роботи. В організації працює 10 осіб, зокрема директорка Лідія Броско, її заступниця, 3 тренери, 4 дизайнери та прибиральниця. Лідія часто проводить тренінги в різних містах, їй запропонували організувати конференцію. Коли події в різних містах збіглися і тренерів не вистачило, Лідія запропонувала програмісту-дизайнеру Івану Нестерову організувати конференцію. Конференції за організацією дизайнера Івана відбувалися на «ура» і давали прибуток. Не в останню чергу завдяки тому, що Іван поряд із технічними знаннями і навичками, мав ще й організаторські здібності і ділову хватку. Грошовий потік від нового бізнесу привернув увагу керівництва, і воно ухвалило рішення про розширення та створення окремої структури, що займалася б проведенням конференцій. Питання про те, кого ставити на чолі структури, навіть не порушували, але сталася несподіванка – програміст-дизайнер відмовився, навіть незважаючи на можливе суттєве збільшення його зарплати. Виявилось, що «залізки» і «софти» йому набагато ближче, і саме в цій сфері він хотів би спеціалізуватися і надалі. Лідія Броско, вислухавши та зрозумівши колегу, ухвалила рішення співробітника та не наполягала на обійманні ним нової посади.

Питання

1. Визначте клас офісу, у якому працює Лідія Броско; зазначте вид офісу; систему дизайну та стиль оформлення.

2. Визначте можливі причини, які можуть спонукати Івана залишитися на обійманій посаді.

3. У якому разі кар'єрного розвитку може досягти Іван в професійній діяльності з «вертикальним» чи «горизонтальним» типами кар'єри?

4. Чи можна класифікувати ситуацію, що відбулася між Лідією Броско та Іваном Нестеровим, як конфліктну?

5. Як можна оцінити рішення Лідії Броско не наполягати на посаді для Івана. Зазначте стиль керівництва Лідії та рівень її емпатійності.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Офіс-менеджмент : конспект лекцій / укладачі: Ю. Т. Матвєєва, Ю. О. Мирошніченко. – Суми : Сумський державний університет, 2017. – 206 с.
2. Офіс-менеджмент : навч.-метод. посібник для студ. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ден. та заоч. форм навч. спец.: 051 Економіка, 071 Облік і оподаткування, 072 Фінанси, банківська справа та страхування, 073 Менеджмент, 075 Маркетинг, 281 Публічне управління і адміністрування / С. В. Кускова ; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка. – Харків : Стильна типографія, 2020. – 312 с.
3. Дрьомова Л. В. Теоретичні та методичні основи архітектурного проектування. Типологія будівель та споруд (для студентів 4-го курсу денної форми навчання за напрямом 6.060102 «Архітектура» спеціальності «Містобудування» : конспект лекцій з курсу / Л. В. Дрьомова ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2011. – 70 с.
4. Сприйняття часу: як відчують та планують свої хвилини та дні різні культури світу (7 січня, 2021). [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://kfund-media.com/spryjnyattya-chasu-yak-vidchuvayut-ta-planuyut-svoyi-hvylyny-ta-dni-rizni-kultury-svitu/>.
5. Управління сучасним офісом (офіс-менеджмент) : навч. посіб. / С. П. Шевчук, В. А. Скороходов, В. М. Жуковська та ін. – Київ : Професіонал, Центр навчальної літератури, 2010. – 184 с.
6. Front office operations (810) class – XII (2018-19). [Електронний ресурс] Режим доступу :

- http://cbseacademic.nic.in/web_material/Curriculum/Vocational/2018/810_FRONT_OFFICE_OPERATIONS_XII.pdf
7. European green office handbook [Электронний ресурс] Режим доступу : <https://cdn.sei.org/wp-content/uploads/2013/10/european-green-office-handbook.pdf>
 8. Matvieieva Yu. T. Office management: lectures on Office management : for students of the speciality «Management of organizations and administration» of all courses of studies / Yu. T. Matvieieva, Iu. O. Myroshnychenko. – Sumy : Sumy State University, 2015. - 141 p.
 9. Methodological instructions for obligatory homework fulfilment on the subject «Office management»: for students of the speciality «Management of organizations and administration» of all courses of studies / Yu. T. Matvieieva, Yu. O. Myroshnychenko. – Sumy : Sumy State University, 2015. – 27 p.
 10. MS. Hoàng Thanh Hà – MS. Phạm Thị Thuỳ Dương Guideline on Green Office Criteria and Lifestyles Version 2.0. [Электронний ресурс] Режим доступу : https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/guideline_on_go_criteria_lifestyle_light.pdf
 11. Sayam Aroonsrimorakot. Green Office Management Standard in Mahidol University, Thailand. Universiti Putra Malaysia Press. Pertanika J. Soc. Sci. & Hum. 26 (4): 2505 – 2521 (2018). [Электронний ресурс] Режим доступу : https://www.researchgate.net/publication/330655520_Green_office_management_standard_in_Mahidol_University_Thailand.
 12. Office Building Classification Guide. [Электронний ресурс] Режим доступу : http://bomacanada.ca/wp-content/uploads/2016/09/building_classification14ang.pdf

13. VP Online – Online Drawing Tool [Електронний ресурс]
Режим доступу : (<https://diagrams.visual-paradigm.com/#diagram:proj=0&type=FloorPlan/WorkOffice&gallery=/repository/2409d539-c03c-4b0b-9494-2c8c11b43040.xml&name=Open%20Work%20Office>).
14. Office Environment & Work Culture in U.S.
<https://www.path2usa.com/office-environment-work-culture-in-us>
15. William A. Gentry, Todd J. Weber, and Golnaz Sadri.
Empathy in the Workplace A Tool for Effective Leadership. New York, New York, April 2007.
[Електронний ресурс] Режим доступу :
<https://cclinnovation.org/wp-content/uploads/2020/03/empathyintheworkplace.pdf>
16. Lawrence E. Shapiro. Learning to Listen, Learning to Care: A Workbook to Help Kids Learn Self-Control and Empathy Paperback – Illustrated, March 1, 2008
17. Johanna Shapiro, Elizabeth Morrison, John R. Boker. Teaching Empathy to First Year Medical Students: Evaluation of an Elective Literature and Medicine Course. March 2004. Education for Health 17(1): 73-84 Source PubMed . [Електронний ресурс] Режим доступу :
https://www.researchgate.net/publication/8505219_Teaching_Empathy_to_First_Year_Medical_Students_Evaluation_of_an_Elective_Literature_and_Medicine_Course
18. Виноградова О. В. Маркетинговий менеджмент. Ч. 2 «Організація офісної діяльності» : навчальний посібник / О. В. Виноградова, О. В. Крижко. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2018.
19. James A. Hotel front office management. third edition / James A. Bardi, The Pennsylvania State University. John Wiley. Canada

20. 5 найкращих готелів в аеропортах. (2019) Інтернет видання – «EVENT UKRAINE» [Електронний ресурс] Режим доступу : <https://eventukraine.com/travel/5-naukrashchikh-goteliv-priamo-v-aeroportu/>.
21. Організація готельного господарства: навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» денної та заочної форм навчання / О. Коркуна, та ін. – Львів : Добра справа, 2019. - 224 с.
22. Корж Н. В. Готельна справа: навчальний посібник / І. В. Левицька, Н. В. Онищук – К. : Київ. нац. торг. - екон. ун-т., Вінниця: Едельвейс і К, 2015. – 580 с.
23. Опанасюк Ю. А. Управління персоналом як елемент забезпечення ефективної роботи Центру надання адміністративних послуг / Ю. А. Опанасюк, Д. Г. Корнієнко // Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 25 березня 2020 р. – Херсон : ДВНЗ «ХДАУ», 2020. – С. 224-226.
24. Опанасюк Ю. А., Державне управління у сфері надання адміністративних послуг / Ю. А. Опанасюк, Я. О. Романченко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка – 2020 – № 2 – С. 163–173. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.2-18.
25. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практичний посібник / І. І. Бригілевичта ін.; за заг. ред. Тимошука В. П. – Київ; СПД Москаленко О. М., 2010. – 440 с.
26. «Як створити ЦНАП в ОТГ – досвід інституційного створення ЦНАП у рамках Програми «U-LEAD з Європою». 2018. [Електронний ресурс] Режим доступу : <https://dfrr.minregion.gov.ua/foto/upload/%D0%AF%D0%>

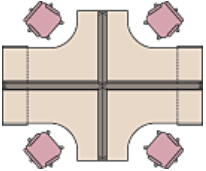
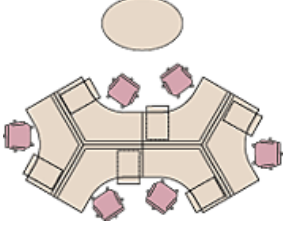
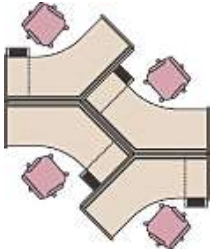
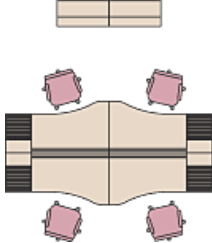
- BA%20%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B8%20%D0%A6%D0%9D%D0%90%D0%9F%20%D0%B2%20%D0%9E%D0%A2%D0%93_web.pdf.
27. Довідник облаштування центру надання адміністративних послуг. Київ 2016. [Електронний ресурс] Режим доступу : https://cnap.gov.ua/sites/default/files/Dovidnyk_2016.pdf.
 28. Сучасний центр адмін. послуг. Інформаційний посібник. 2018. [Електронний ресурс] Режим доступу : https://dfr.minregion.gov.ua/foto/upload/Service_center%2017August2018.pdf.
 29. Кращі практики та поради щодо створення енергоефективних ЦНАП в ОТГ. Досвід Програми «U-LEAD з Європою». [Електронний ресурс] Режим доступу : <https://tsnap.ulead.org.ua/wp-content/uploads/2019/11/Posibnyk-z-energoefektyvnosti-ta-stalogo-rozvytku.pdf>.
 30. Адміністративні послуги: стан і перспективи реформування: збірник матеріалів / [Тимощук В. П. та ін.] / заг. ред. Тимощука В. П., Курінного О. В. – Київ, 2015. – 428 с.
 31. Обмін досвідом: як надають адміністративні послуги в Грузії. [Електронний ресурс] Режим доступу : <https://uplan.org.ua/analytics/obmin-dosvidom-iak-nadaiut-administratyvni-posluhy-v-hruzii/>.
 32. Для творення сучасного освітнього середовища потрібен креативний десант. [Електронний ресурс] Режим доступу : <https://nus.org.ua/view/dlya-tvorennya-suchasnogo-osvitnogo-seredovyshha-potriben-kreatyvnyj-desant/>.
 33. Нечепорчук А., (2019) Новий освітній простір. Безбар'єрність. Інформаційний посібник. [Електронний ресурс] Режим доступу :

- https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/408/NOP_Bezbaryernist.pdf.
34. Косик В. (2019) Новий освітній простір. Сучасне обладнання: Інформаційний посібник / В. Косик. [Електронний ресурс] Режим доступу : https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/409/NOP_Suchasne-obladnannya.pdf.
 35. Данило К (2019) Новий освітній простір. Мотивуючий простір. Інформаційний посібник. [Електронний ресурс] Режим доступу : https://storage.decentralization.gov.ua/uploads/library/file/407/NOP_Motivuyuchi-y-prostir.pdf
 36. Bahaudin G. Mujtaba, D.B.A., Workplace Mobbing and the Role of Human Resources Management. Business Ethics and Leadership, Volume 4, Issue 1, 2020 ISSN (online) – 2520-6311; ISSN (print) – 2520-6761. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77458/1/Mujtaba_Workplace_Mobbing.pdf
 37. Поствірусна дипломатія: як сучасні технології і карантин змінюють міжнародні відносини. [Електронний ресурс] Режим доступу : <https://www.eurointegration.com.ua/rus/articles/2020/04/23/7109048/>.
 38. Cleveland Clinic Lou Ruvo Center for Brain Health | Frank Gehry. <https://www.arch2o.com/cleveland-clinic-lou-ruvo-center-for-brain-health-frank-gehry/>
 39. National heart centre, Singapore. (2014) Indesignlive. <https://www.indesignlive.com/projects/national-heart-centre>
 40. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [4-ге вид., переробл. і доп.]. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2020. – 276 с.

41. Організація праці менеджера : конспект лекцій [Електронний ресурс] / укладач Г. О. Швіндіна. – Суми : Сумський державний університет, 2011. – 133 с. – [Електронний ресурс] Режим доступу : <http://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/23808/1/Shvindina.doc>.

ДОДАТОК А (ДОВІДКОВИЙ)

Таблиця А.1 – Типи організації та розміщення офісних столів

Тип організації офісних столів	Опис типу організації офісних столів
	<p>У цьому стилі використовують Г-подібну робочу поверхню, призначену для ефективної роботи з ПК. Використовуючи настільні панелі на різних рівнях, ця система дозволяє індивідуально регулювати лінію зору. Ця установка підходить для індивідуальної роботи з ПК</p>
	<p>Стіл 120° дає відчуття відкритості, чого не може надати стіл 90°. Цей тип підходить для нових офісних середовищ, таких як універсальні плани або плани вільного простору. Згідно з цим типом розміщують стіл у центрі, щоб створити ідеальний варіант для роботи в команді</p>
	<p>Такий тип використовує 135° робочий стіл, щоб збалансувати простір та зручність використання, водночас забезпечуючи відчуття відкритості. Макет дозволяє працювати разом, не будучи вічна-віч, і покращує індивідуальну концентрацію</p>
	<p>Поданий тип відображає шафи, наявність яких зменшує займану площу на людину, забезпечуючи одночасно індивідуальне зберігання</p>

Продовження додатка А.1

Тип організації офісних столів	Опис типу організації офісних столів
	<p>Макет уявляє наявність індивідуального середовища. Модулі використовують для робочих столів і шаф, щоб надати офісу організованого вигляду. Шафи посередині можна використовувати як столи для спільної роботи в команді, що дозволяють швидко записувати ідеї на додатковій дошці</p>
	<p>Макет підходить для роботи над проектами з покращеним індивідуальним середовищем. Містить рухомі столи (на роликах), візки для індивідуального користування. Простір як для особистої, так і проектної роботи. Кут зберігання верхньої та нижньої полиць можна відрегулювати для більш ефективного використання простору</p>

Електронне навчальне видання

Матвєєва Юлія Тагібеківна,
Майборода Тетяна Миколаївна,
Кириченко Костянтин Іванович

ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ

Підручник

Художнє оформлення обкладинки Ю. Т. Матвєєвої
Редактор І. О. Кругляк
Комп'ютерне верстання Ю. Т. Матвєєвої

Формат 60×84/16. Ум. друк. арк. 23,25. Обл.-вид. арк. 22,94.

Видавець і виготовлювач
Сумський державний університет,
вул. Римського-Корсакова, 2, м. Суми, 40007
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3062 від 17.12.2007.