

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка**

Природничо-економічний факультет

Кафедра менеджменту

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК**

**З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**«ОФІС-МЕНЕДЖМЕНТ»**

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальності 073 Менеджмент

**Кам'янець-Подільський, 2023**

**УДК 002.66:005(175.8)**

**Л13**

**Укладач:**

**Лаврук О.С.** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту

**Рецензенти:**

**Мазур Н.А.**, – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємств Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка

**Покотильська Н.В.**, – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»

*Схвалено і затверджено до видання:  
кафедрою менеджменту (протокол №4 від 23 березня 2023 року);  
Вченою радою природничо-економічного факультету  
(протокол №4 від 25 квітня 2023 року)*

**Лаврук О.С.**

**Л13** **Офіс-менеджмент:** навчально-методичний посібник з навчальної дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент. Кам'янець-Подільський: К-ПНУ, 2023. 215 с.

**УДК 002.66:005(175.8)**

Навчально-методичний посібник підготовлено для методичного забезпечення навчальної дисципліни «Офіс-менеджмент». У навчально-методичному посібнику представлені конспект лекцій, питання для самоперевірки, практичні завдання, тести, список рекомендованої літератури для підготовки до занять. Навчально-методичний посібник дозволить здобувачам вищої освіти сформулювати базові уявлення про специфіку офісу як адміністративної одиниці, особливості його функціонування і перспективи розвитку, набути практичні навички з організації діяльності офісу, планування робочих зон в них, проводити наради та презентації, застосовувати найефективніші стилі поведінки в конфліктній ситуації; раціонально використовувати час, управляти потоком відвідувачів; використовувати технічні засоби управління; складати та оформлювати документи. Для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент.

© О.С. Лаврук, 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
Тема 1. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ СУЧАСНОГО ОФІСУ.....	8
1. Поняття офісу та його функціональних служб, види офісних робіт. Організація офісного простору .....	8
2. Ергономічні особливості забезпечення умов праці в офісах.....	19
Питання для самоперевірки.....	34
Практичні завдання.....	34
Тести для самоконтролю .....	34
Тема 2. КОНЦЕПЦІЯ СУЧАСНОГО ОФІСУ: ВІД ТРАДИЦІЙ ДО НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	37
1. Сучасні тенденції оформлення офісних приміщень .....	37
2. Зелений офіс як інноваційна практика покращення офісної діяльності в нових умовах .....	40
3. Ресепшн та коворкінг в офісному менеджменті.....	48
Питання для самоперевірки.....	55
Практичні завдання.....	55
Тести для самоконтролю .....	55
Тема 3. ЕЛЕКТРОННИЙ ОФІС .....	59
1. Призначення електронного офісу .....	59
1. Призначення електронного офісу .....	59
2. Поняття про віртуальний офіс.....	64
Питання для самоперевірки.....	73
Практичні завдання.....	74
Тести для самоконтролю .....	74
Тема 4. ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ОФІС-МЕНЕДЖЕРА В ОФІСІ.....	77
1. Принципи та правила планування часу офіс-менеджера.....	77
2. Методи боротьби з поглиначами часу .....	81
3. Тайм-менеджмент .....	84
4. Делегування як метод підвищення ефективності використання часу.....	87
Питання для самоперевірки.....	92
Практичні завдання.....	93
Тести для самоконтролю .....	94

Тема 5. ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОФІСУ .....	96
1. Документи: поняття, види та функції .....	96
2. Організація роботи з документами .....	100
3. Обробка вхідної та вихідної офісної документації. Реєстрація та контроль виконання документів.....	103
4. Формування та оформлення справ .....	112
5. Підготовка документів до передачі на архівне зберігання .....	116
Питання для самоперевірки .....	120
Практичні завдання.....	120
Тести для самоконтролю .....	120
ТЕМА 6. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЕРІВНИКІВ .....	123
1. Загальні принципи ефективної роботи з інформацією .....	123
2. Роль офіс-менеджера в ухваленні управлінських рішень.....	125
3. Особливості забезпечення керівників інформацією .....	127
Питання для самоперевірки .....	130
Практичні завдання.....	131
Тести для самоконтролю .....	131
Тема 7. КОМУНІКАЦІЇ В ОФІСІ.....	134
1. Види офісних комунікацій і їх інструменти .....	134
2. Усні комунікації в офісі: публічні виступи, наради і переговори .....	135
3. Телефонна розмова в системі офісних усних комунікацій .....	137
4. Письмові комунікації: зовнішня і внутрішня ділове листування.....	142
Питання для самоперевірки .....	146
Практичні завдання.....	147
Тести для самоконтролю .....	147
Тема 8. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В ОФІСІ .....	150
1. Природа і бар'єри комунікаційного процесу.....	150
2. Особисті та психологічні якості комунікатора.....	155
3. Поєднання вербальних і невербальних засобів спілкування .....	161
4. Мистецтво ставити запитання .....	168
5. Підготовка й проведення презентацій .....	172
Питання для самоперевірки .....	173
Практичні завдання.....	173

Тести для самоконтролю .....	174
ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОФІСУ .....	177
1. Персонал офісу і його характеристика .....	177
2. Система роботи з кадрами .....	179
3. Матеріальна мотивація .....	183
4. Корпоративна культура та корпоративні комунікації співробітників офісу .....	185
Питання для самоперевірки .....	190
Практичні завдання .....	190
Тести для самоконтролю .....	190
Тема 10. КОРПОРАТИВНА ЕТИКА ТА ПОВЕДІНКА СПІВРОБІТНИКІВ ОФІСУ .....	193
1. Сучасний етикет в професійній діяльності .....	193
2. Тимбілдинг як ефективна основа розвитку офісної корпоративної культури .....	198
3. Конфлікти в офісному колективі .....	202
4. Мобінг як форма сучасного пресингу офісних працівників .....	207
Питання для самоперевірки .....	210
Практичні завдання .....	211
Тести для самоконтролю .....	212
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА .....	215

## ВСТУП

Світове суспільство не стоїть на місці, а динамічно розвивається. Кардинальні зміни відбуваються в умовах інтеграції у світовий та європейський простір, де серед організацій та установ виокремлюється сучасний офіс як показник успішної діяльності будь-якої організації. Нові технології та стратегії розвитку стосуються сьогодні усіх без винятку сфер життя та людської діяльності.

Нині все більшої популярності набуває розуміння офісу як комплексного поняття, що об'єднує багато чинників, з одного боку, місце розташування, приміщення, організаційне та технічне забезпечення, інфраструктура, з іншого - колектив, наявність професійних кадрів, психологічна та емоційна стабільність, наявність системи підбору кадрів та можливостей для підвищення професійного рівня працівників. Це є цілком виправданим, оскільки Україна переймає передовий досвід розвинутих країн та перебуває під впливом процесів глобалізації світу в різних аспектах суспільного життя - культурному, освітньому, інформаційному тощо.

*Метою викладання дисципліни є* сформувати у здобувачів вищої освіти систематизованого комплексу знань про методи управління сучасним офісом, принципи і підходи щодо ефективної організації роботи сучасного офісу, основні напрями діяльності офіс-менеджера, інформаційно-документаційне забезпечення офіс-менеджменту та прийоми і засоби роботи з документами.

Для досягнення мети поставлені такі основні завдання:

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

Внаслідок опанування програми навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти мають володіти такими компетенціями:

- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;
- знання та розуміння предметної сфери та розуміння професійної діяльності;
- здатність визначати та описувати характеристики організації;

- здатність планувати діяльність організації та управляти часом;
- здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

Окрім того, здобувачі вищої освіти мають отримати такі результати навчання:

- демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень;
- демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;
- описувати зміст функціональних сфер діяльності організацій;
- виявляти навички організаційного проектування;
- застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;
- демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;
- виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

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

Представлений навчально-методичний посібник дозволить здобувачам вищої освіти сформулювати базові уявлення про специфіку офісу як адміністративної одиниці, особливості його функціонування і перспективи розвитку, набути практичні навички з організації діяльності офісу, планування робочих зон в них, проводити наради та презентації, застосовувати найефективніші стилі поведінки в конфліктній ситуації; раціонально використовувати час, управляти потоком відвідувачів; використовувати технічні засоби управління; складати та оформлювати документи.

## **Тема 1. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ СУЧАСНОГО ОФІСУ**

1. Поняття офісу та його функціональних служб, види офісних робіт. Організація офісного простору.
2. Ергономічні особливості забезпечення умов праці в офісах.

### **1. Поняття офісу та його функціональних служб, види офісних робіт.**

#### **Організація офісного простору**

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

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

У більш широкому і сучасному значенні термін «офіс» включає не тільки приміщення, а й весь персонал, що працює в ньому. В цьому разі термін «офіс» ідентичний поняттям «апарат», «орган управління підприємства» (фірми, компанії), без якого вони не зможуть ефективно функціонувати. Також офіс як орган управління підприємства є юридичною особою, наділений певними повноваженнями, конкретною компетенцією і необхідними засобами для здійснення повсякденного керівництва функціонуванням і розвитком підприємства.

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

Офіс - відособлена адміністративна одиниця, яка організовує управління підприємством, призначена для розміщення адміністративно-управлінського

персоналу, а також виконує комплекс послуг інформаційного, консультаційного, комунікативного, рекламного характеру при використанні праці кваліфікованих фахівців.

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

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

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

Сучасний офіс розглядається не тільки як приміщення для роботи, обладнане найновішою організаційною технікою. Насамперед офіс - це комплексне поєднання багатьох взаємозумовлених чинників: вдале розташування, сучасне обладнання, злагоджена робота колективу як окремої спільноти людей, досвідчене керівництво тощо. Навіть якщо обладнати приміщення офісу за найсучаснішими вимогами та стандартами, він не запрацює без залучення досвідчених кадрів. На противагу, за умови їх залучення, але не створивши належних умов для роботи, такі працівники протягом незначного проміжку часу залишать це місце роботи в пошуку більш зручних умов. Взаєморозуміння, взаємодопомога, налагодження позитивної психологічної та емоційної атмосфери в офісі є обов'язковими елементами офісного менеджменту. Поєднання усіх зазначених елементів необхідне для створення моделі «ідеального офісу». Сучасний ідеальний офіс - це місце з добре налагодженою інфраструктурою, це колектив людей, які розуміють та поважають один одного, де працювати зручно й комфортно.

*Прийнято виділяти три теоретичні моделі офісу:*

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

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

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

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

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

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

Офіс розглядається у вигляді ієрархії взаємозалежних кому-нікаційних процесів, кожен з яких пов'язаний з системою загалом за допомогою соціальних комунікацій, де процеси нижчого рівня контролюються вищими, а вони, своєю чергою, поступово змінюються завдяки зворотному зв'язку. Головна мета офісу - контроль за процесами, які забезпечують існування і функціонування підприємства як системи, а ефективність комунікацій визначає життєздатність підприємства загалом. Окремі працівники ініціюють комунікаційні процеси, здійснюють і контролюють їх.

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

У цій моделі зазначено роль людини як основного елементу системи повідомлень і водночас не нівелюється роль самої інформації.

3. *Системна модель* представляє офіс як систему, що дозволяє синтезувати раціоналістичний і поведінковий напрями в менеджменті офісу, тобто дозволяє врахувати і соціально- психологічні особливості підприємства. З системних позицій кожен офіс слід розглядати як сукупність таких взаємодіючих параметрів, як

прийняття рішень, комунікації, процеси виконання робіт, лідерство, групова динаміка, соціально-психологічна атмосфера тощо.

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

*Основними специфічними функціями сучасного офісу є такі:*

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

*Для ефективної реалізації зазначених функцій виділяють наступні види офісної діяльності:*

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

- переклад даних з одного середовища в інше (машинопис, стенографія, копіювання).

*Функціонування офісу проходить у таких трьох основних напрямках:*

- 1) організаційно-адміністративна діяльність (комунікаційна, розпорядча, координаційна), що здійснюється керівником;
- 2) аналітико-адміністративна діяльність (підготовка прийняття рішень), яка здійснюється фахівцями;
- 3) інформаційно-технічна діяльність (включає документаційні, облікові, рахункові, обчислювальні і комунікаційні операції), яка виконується технічними виконавцями, канцелярськими працівниками і секретарями.

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

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

Умови створення ефективної структури підприємства:

- структура офісу і його масштаби повинні найбільшою мірою сприяти цілям, специфіці і обсягам діяльності підприємства;
- структура офісу має охоплювати всі необхідні для певного підприємства підрозділи;
- повинна забезпечуватися гнучкість структури адміністративної служби;
- в офісі має бути раціональний і оптимальний розподіл завдань, що забезпечує прискорення циклу робіт і підвищення їх ефективності;
- структура повинна формуватися з урахуванням норм керованості.

За призначенням структурні підрозділи поділяють на:

- функціональні (виконують основні функції управління);
- обслуговуючі (забезпечують ефективну діяльність апарату управління);
- програмно-цільові (створювані для вирішення особливо важливих, термінових проблем, які потребують комплексного ви-рішення фахівцями різних служб).

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

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

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

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

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

Разом з поняттям «офіс» в його сучасному розумінні в управлінську практику прийшла посада офіс-менеджера (office-manager), тобто професійного адміністратора, в обов'язки якого входить *оперативне адміністративно-господарське управління і забезпечення діяльності управлінського персоналу підприємства.*

Офіс-менеджмент являє собою один з видів управлінської діяльності, головними 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).

### ***Інформаційно-документаційна служба офісу***

Інформаційно-документаційна служба (канцелярія, загальний відділ тощо) офісу - це служба, що здійснює документаційне забезпечення управління. Інформаційно-документаційне обслуговування - головна функція офісу, що забезпечує управління, від якої залежить ефективність, оперативність і чіткість діяльності підприємства. Тому служба документаційного забезпечення управління (ДЗУ) є однією з

найважливіших і найнеобхідніших служб офісу.

### ***Фінансово-бухгалтерська служба***

Бухгалтерські та фінансові функції, нарівні з функціями з діловодства, є найтипівішими конторськими видами діяльності. Їх виконує, залежно від обсягів роботи, або особисто керівник підприємства, або штатний бухгалтер, або окремий структурний підрозділ.

Фінансово-бухгалтерська служба виявляється однією з провідних служб офісу, яка здійснює фінансові операції при строгому дотриманні чинного фінансово-господарського законодавства і веде бухгалтерський облік і звітність.

### ***Кадрова служба (служба управління персоналом).***

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

Функції кадрової служби:

- визначення потреб підприємства в людських ресурсах;
- формування персоналу підприємства;
- розвиток персоналу;
- нормування і оплата праці персоналу;
- режим праці і відпочинку персоналу;
- ведення кадрової документації.

### ***Служба охорони праці.***

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

### ***Юридична служба.***

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

### ***Технічна служба.***

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

Може включати:

- відділ техніки та інвестицій (проєктує розвиток матеріально-технічної бази, забезпечує технічну експлуатацію обладнання, технічне забезпечення персоналу);
- відділ постачання (закупівель);

- підрозділ засобів зв'язку;
- транспортний відділ;
- відділ технічного дизайну (проєктує розміщення службових приміщень, їх обладнання та оформлення).

### ***Служба безпеки.***

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

Об'єкти захисту:

- усі категорії персоналу;
- фінансові та матеріальні кошти;
- інформаційні, насамперед секретні і конфіденційні, ресурси;
- засоби і системи інформатизації;
- технічні засоби і системи охорони.

### ***Служба зв'язків з громадськістю***

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

Завдання PR-служби:

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

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

### ***Служба Reception***

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

Функції служби Reception:

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

### ***Секретарська служба***

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

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

Технічний секретар (секретар - друкарка) виконує зазвичай друковані роботи.

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

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

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

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

З погляду оптимізації бізнес-процесів, створення позитивного іміджу компанії й підвищення ефективності роботи персоналу, сучасний офіс складається з двох

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

Фронт-офіс вміщує кілька зон: зону очікування, приймальню та кабінет керівника, кімнати, у яких здійснюється робота з клієнтами, відвідувачами. У холі офісу найчастіше знаходиться місце офіс-реєстратора (ресепшн). Зона очікування має створювати атмосферу комфорту та зручності, адже перше враження у відвідувачів про фірму створюється саме тут. Тому в холі розташовуються зручні офісні меблі. До фронт-офісу належать також кімнати, де проходять переговори, презентації та інші заходи. Переговорна кімната комплектується з урахуванням функціональності та комфортності: меблі, сучасна презентаційна, проекційна, аудіо- та відеотехніка - усе це має сприяти досягненню домовленості й укладанню договорів. Сучасне офісне обладнання дозволяє змінювати функціональність приміщення залежно від потреб фірми. Традиційно в зоні фронт-офісу розташовуються кабінети вищого керівництва, серед яких кабінет першого керівника без перебільшення можна назвати найважливішою складовою іміджу фірми. Стиль оформлення цих приміщень значною мірою залежить від смаку і можливостей розпорядників фінансів організації. Зазвичай пере-вага віддається меблям класичного стилю з дорогих порід дерева та сучасному декоративному оздобленню з природних матеріалів. Це можуть бути також комплекти меблів бізнес-класу, оформлених у стилі Hi-Tech, Модерн тощо.

Площа фронт-офісу значною мірою залежить від напряму діяльності організації. Для сервісних компаній, які щоденно працюють з великою кількістю відвідувачів (банки, консалтингові й страхові компанії, нотаріальні контори тощо), перевага віддається передній зоні, яка може займати 60-70% площі офісу.

Бек-офіс підприємства являє собою зону, в якій розміщені підрозділи, що забезпечують фінансову, аналітичну, розрахункову, інформаційно-документаційну й іншу допоміжну роботу. Тобто тут зосереджені «робочі конячки», тобто групи співробітників, які забезпечують повсякденну, можливо непомітну на перший погляд, але важливу роботу, від якої залежить життєздатність усієї організації. Функціональні й ергономічні меблі, сучасний дизайн інтер'єра, комфортні умови, сучасне інформаційно-технічне обладнання - усе це має сприяти продуктивній роботі працівників. Частка площі бек-зони також залежить від профілю діяльності компанії і може становити від 30% (в організаціях, які щільно працюють з клієнтами) до 50% і більше (в дилінгових центрах, кол-центрах та інших організаціях, які переважно працюють з великою кількістю інформації, займаються аналітикою, перекладами

тощо). Взагалі площа сучасної робочої зони обчислюється в розрахунку 3,5-5 м<sup>2</sup> на одного співробітника.

Офіси сучасних підприємств значно відрізняються за рівнем якості й іншими ознаками. Згідно з міжнародними стандартами, до яких наближена і вітчизняна класифікація, офіси розподіляються на три основні класи - А, В, С, до яких додаються офіси вітчизняного стандарту - класи D і E.

До класу «А» належать найпрестижніші приміщення, які розташовані переважно в центрі столиці або великого індустріального міста й мають найвищий рівень архітектурної цінності й офісного сервісу:

- розвинуту й бездоганну інфраструктуру, забезпечення сучасною оргтехнікою, ресепшн, конференц-залами;

- засобами побутового обслуговування та відпочинку, службами безпеки;

- управління й обслуговування, автоматизованими системами життєзабезпечення, підземним місцем для паркування, високим рівнем обслуговування.

Доповнення до класності у вигляді «А +» супроводжує будівлі, вік яких не більше трьох років. Офіси в бізнес-центрах класу «А +» характеризуються так званими «розумними» технологіями (централізованим управлінням системами життєзабезпечення, на-лаштованим мікрокліматом, температурою, вологістю тощо). Обов'язковим є наявність місць для відпочинку й уживання їжі (ресторани, кафетерії), ефективне планування та багато світлих приміщень з великими вікнами і високими стелями, наявність достатньої кількості місць на стоянці, що охороняється, місткий підземний паркінг, і, що важливо, систем високого ступеня безпеки, професійного управління і високого сервісного обслуговування об'єкта нерухомості.

Офіси класу «В» відрізняються від попередніх розташуванням у менш престижних районах міста, нижчим рівнем архітектури, оздоблювальних матеріалів, оформлення внутрішнього простору та спектром пропонованих послуг. Наприклад, відсутністю централізованої системи кондиціонування, підземного або закритого паркування тощо. Категорія В являє собою комбіноване планування, що складається з окремих кабінетів і вільного розміщення робочих місць.

Офіси класу «С» - це численні, зазвичай, орендовані приміщення, переобладнані й пристосовані під офіси в будівлях так званих радянських підприємств, що припинили свою діяльність.

Офісні приміщення класу «Б» розташовані в старих будинках, що часто

потребують капітального ремонту і мають застарілі інженерні комунікації, відрізняються підвищеною пожежною небезпекою і відсутністю спеціалізованих служб життєзабезпечення.

Клас «Е» - такі офіси розташовані в підвальних або напів-підвальних приміщеннях, переобладнаних квартирах у старому житловому фонді, у непристосованих старих будівлях, які потребують реконструкції.

## **2. Ергономічні особливості забезпечення умов праці в офісах**

Будь-яка праця є свідомою діяльністю людини, а сама людина є суб'єктом праці. Водночас, оскільки людина працює у суспільстві, у колективі, праця його є явищем соціальним. З розвитком виробництва постійно змінюються такі фактори:

- умови і методи праці;
- організація трудової діяльності;
- значення і місце людини у процесі праці.

Уперше введено термін «ергономіка» в Англії в 1949 р. (наука про пристосування знарядь і умов праці до людини). Ця дисципліна виникла на межі технічних наук: психології, фізіології, антропології. У 1962 році Міжнародною радою дизайнерів, визначено сучасне тлумачення терміна «ергономіка».

Ергономіка - це науково-теоретична та науково-експериментальна дисципліна, яка досліджує психофізіологічні фактори взаємодії людини з різними засобами діяльності в умовах, що вимагають від людини нервових реакції на обставини, які постійно змінюються.

Сучасна ергономіка як наука, що комплексно вивчає людину в праці, розглядає різнобічно систему «Людина-колектив-машина- середовище-соціум-культура-природа», має декілька напрямлень: фізична ергономіка, когнітивна та організаційна. Фізична ергономіка концентрує увагу на анатомічних, біохімічних, фізіологічних та антропометричних параметрах людини, когнітивна - вивчає розумові процеси - пам'ять, сприйняття, мислення, моторні реакції, процеси прийняття рішень.

Організаційна ергономіка стосується оптимізації простору і часу. Питаннями організаційної ергономіки є комунікація, управління трудовими ресурсами, проектування діяльності і робочого часу, колективна робота, нові способи організації праці, дистанційна робота і управління якістю.

Керівникам підприємств, відділів та інших керівних рівнів організацій, необхідно враховувати стан безпеки праці та здоров'я працівників згідно зі законами

України та, ґрунтуючись на їх соціальній відповідальності. Саме роботодавець повинен постійно контролювати стан виробничого середовища та трудового колективу, безпеку праці, організувати заходи щодо поліпшення умов праці. Необхідно також контролювати вплив заходів, які виконано, на безпеку праці та здоров'я працівників.

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

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

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

Чинники, що впливають на умови праці:

1. Санітарно-гігієнічні:

- температура: взимку - + 18-21 °С, влітку - + 23-25°С; - вологість 30-60%;
- швидкість руху повітря 0,2 м/с;
- норма витрати повітря на одну людину при роботі в офісі - 40 м<sup>3</sup> /год;
- повітрообмін - нормальний (провітрювання, вентилявання, кондиціювання);
- освітлення (min N освітленості = 300-500 люкс) природне і штучне;
- 6 м<sup>2</sup> на одне робоче місце для користувача комп'ютера;
- відстань до екрана монітора (при роботі) - 50-70 см;
- безперервний час роботи за ПК - не більше 2 годин, обов'язкові перерви;
- колір навколишніх предметів і поверхонь (легкі переходи без різких контрастів, що знижує зорове стомлення);
- верхня зона - світлі тони, нижня - темніші);
- рівень шуму - не більше 65 дБ;

Низка досліджень показала, що клімат у приміщенні впливає і на здоров'я, і на працездатність, що, своєю чергою, здійснює вплив на продуктивність. Фактори

дискомфорту можуть знизити зосередженість працівників на своїх роботах. Однак вони можуть більше зосереджуватися, коли висока температура знижується за рахунок використання кондиціонерів. Кілька досліджень, проведених вченими Лоршем та Абду, свідчать про те, що «коли працює система кондиціонування, співробітники відчують, що їх робочий простір стає більш комфортним, а продуктивність праці збільшується на 5-15%, оскільки вони можуть зосередитися на своїй роботі. З останніх проведених досліджень відомо, що продуктивність праці знижується на 2% на кожен градус понад 25°C. Спека може спричинити млявість, що не тільки збільшує кількість «аварій» на робочому місці, але й може серйозно вплинути на продуктивність. Коли і в приміщенні, і зовні дуже жарко, люди не спроможні працювати. Тому зовсім не дивно, що офісне середовище впливатиме на дії працівника. Ідеальними умовами для персоналу будуть середні температурні режими, коли в офісі буде і не жарко, і не холодно. Це приблизно 22°C. Для цього потрібно задуматися над системою кондиціонування і опалення, щоб в майбутньому не виникало проблем». Також не потрібно забувати про якість повітря, яким дихають працівники. Зі збільшенням швидкості роботи вентиляції, поліпшується продуктивність виконуваних завдань. За проведеними дослідженнями виявлено, що якщо якість повітря в приміщенні буде покращена, це дозволить збільшити продуктивність праці персоналу на 4-16%. Як висновок можна сказати, що повітря і його температура є одним із важливих чинників, які впливають на працівників впродовж цілого робочого дня. І від того, наскільки налагоджений клімат-контроль у офісі, така буде і віддача персоналу.

Колір - це візуальне явище, викликане реакцією на стимуляцію світла. Він пронизує кожен аспект людського життя, прикрашає звичайне і дарує красу та виразність повсякденним предметам. Кольори робочих місць в офісі дуже важливі для забезпечення ефективної діяльності в робочому середовищі. Кожен колір по-різному впливає на організм людини. Усі відчують їх по-своєму.

Реакція людей на різні кольорові схеми залежить від їхньої культури, освіти, генетики та соціально-економічного рівня. Одні забезпечують спокій, інші - комфорт, ще інші - стимулюють. Наприклад, зелений колір часто асоціюється з природою та ростом, оскільки більшість людей були свідками росту рослин. Синій майже універсально заспокоює, оскільки асоціюється з такими речами, як небо та вода. Використання кольору в дизайні може вплинути на емоції та настрої людей, які переглядають ці кольорові палітри. Існують теплі, холодні і нейтральні кольори. До

теплих належать відтінки червоного, оранжевого та жовтого. Загалом ці кольори енергійні та активні, мають відносно позитивні конотації. Холодні включають відтінки синього, зеленого та фіолетового. Загалом вони є спокійнішими, ніж теплі.

Нейтральні кольори часто набувають характеристик інших кольорів у палітрі і можуть використовуватися для посилення цих впливів. До основних нейтральних кольорів належать: чорний, білий, сірий, коричневий та бежевий. Отже, слід підбирати відповідний колір, щоб забезпечити гарний настрій працівників та заохотити продуктивність праці. У конфігурації чи розташуванні простору колір також відіграє важливу роль у впливі на великі чи малі площі. Наприклад, довге вузьке приміщення можна візуально розширити, якщо торцеві стіни пофарбувати в теплі, глибокі та насичені кольори, тоді як бічні - в більш світлі, менш насичені кольори. Низька стеля здаватиметься менш гнітючою, якщо буде світлою, тоді як високу стелю можна зробити нижчою за рахунок темно- синього, сірого або чорного. Роботи, що вимагають високої концентрації, вимагають нейтральної кольорової гами. Такі роботи, як у бухгалтерів та адвокатів, вимагають холодної кольорової гами, тоді як журналісти найкраще працюватимуть у захоплюючих теплих енергійних кольорах із великим значенням контрасту. Тим часом, вчений О'Вріен припускає, що синій офіс ідеально підходить для тих, хто повинен зосередитись на числах, зелений - чудовий вибір для управління, оскільки він має балансуєчий ефект, а жовтий - підходить для відділу продажу. Тому кольорову гамму, обрану для робочого місця чи офісу, слід робити з належним врахуванням, щоб забезпечити ліпшу якість роботи. Якщо були обрані невідповідні кольори, співробітники можуть зазнавати негативних психологічних наслідків, таких як стрес, депресія, неспроможність сконцентруватися. Колір сприяє зосередженню уваги на виконуваний роботі. Отже, слід уважно ставитися до вибору кольору для підвищення продуктивності праці.

Шум - це небажаний і неприємний звук, який, зазвичай, порушує діяльність або баланс життя людини. Проблема зайвих звуків чи шуму в офісі це те, чого не вдається уникнути. Дослідження показали, що при зменшенні впливу шуму, помилки в роботі зменшуються, а продуктивність збільшується. За проведеними експериментами виявили, що шум у відкритих кабінетах може бути стресовим і демотивуючим. У міру того, як робочі місця стають все більш складними технологічно, частота стресових розладів у робочих умовах зростає. Офісні працівники, зокрема, постійно повідомляють, що здатність зосереджуватися без шуму та інших відволікань, є одним із найважливіших аспектів робочого середовища. Керівництво може здійснити кілька

кроків для зниження рівня шуму в офісі, наприклад: встановити звукопоглинальний матеріал на стелі, стінах та підлозі офісу. У разі необхідності, невелика звукоізолювана кімната в офісі може бути надана для обговорення або відпочинку персоналу.

Широко відомо, що світло впливає на людське самопочуття. Загалом північні європейці більше страждають від таких захворювань, як зимова депресія, ніж середньоєвропейці. Це пояснюється кількістю світлового дня; наприклад, узимку в Рейк'явіку іноді менше 5 годин є денне світло. Нещодавно проводилось дослідження змін в організмах астронавтів, і було виявлено, що в них через відсутність денного світла порушується біоритм організму. Вони менше сплять, гірше адаптуються і через це переживають стрес. Теж саме можна сказати й про офісних працівників, які проводять свій робочий день в напівтемному офісі за екраном монітора. Багатогодинний вплив синього неприродного світла і брак природного денного світла може порушити їхній біоритм, який може спричинити порушення когнітивної діяльності та настроїв у перспективі, а також недоотримання такого важливого вітаміну для організму, як вітамін D.

Інтенсивність офісного освітлення в середньому становить 300-500 люкс, а природне денне світло у ясний день може досягати інтенсивності 125 000. Для протидії негативним наслідкам штучного світла, світла від комп'ютерних моніторів слід запроваджувати перерви на відкритому повітрі, що позитивно впливають на біоритм; тобто, у офісних приміщень має бути вихід у внутрішній двір або на дах. Світло природньо потрапляє до сітківки через вікна. Тому доцільно розміщувати робочі місця впритул до вікон та завжди надавати перевагу таким робочим місцям над тими, які мають лише штучне освітлення. Отже, щоб надати можливість офісним працівникам працювати ліпше й більш продуктивно, важливо забезпечити їх достатньою кількістю природного денного світла.

2. Естетичні чинники. Основоположним аспектом середовища на робочому місці, що сприяє продуктивній поведінці працівників, є планування офісних приміщень. Звичайні проекти робочих місць, зазвичай, забезпечують закриті приватні офіси для працівників. Навпаки, більш сучасний дизайн відкритого типу характеризується відсутністю стін від підлоги до стелі та без внутрішніх меж.

Через менші витрати та зручність, концепція використання офісу відкритого плану продовжує зростати. Коли їх було запроваджено, плани відкритих офісів передбачали створити середовище, яке б підвищило ефективність роботи та

полегшило спілкування, зменшивши водночас витрати на будівництво та обладнання. Це також дозволяє розмістити більшу кількість працівників в обмеженій кількості місця. Як результат, необхідна загальна офісна площа зменшується, а організації економлять на витратах на кондиціонування, обслуговування та будівництво. Прихильники дизайну відкритого плану також стверджують, що дизайн полегшує спілкування та збільшує взаємодію між працівниками, і, як результат, покращує задоволеність, моральність та продуктивність працівників. Офіси відкритого плану призвели до посилення комунікації між колегами, вищих естетичних суджень та більшої групової комунікабельності, ніж більш звичайні конструкції. Однак дослідники також повідомили про проблеми з відкритими офісами з погляду працівників, такі як шум, відсутність конфіденційності та інші відволікання. Ці почуття переповненості та втрати конфіденційності потім призводять до невдоволення та негативних реакцій працівників, які працюють у робочих просторах відкритого плану. Працівники офісів відкритого плану повідомляли про стресові умови праці, і при подальшому обстеженні цих середовищ, був знайдений зв'язок між офісами відкритого плану та втомою, роздратуванням і скаргами на здоров'я. Саме тому, дизайн приміщень повинен мати певну «золоту середину», тобто не має бути закритим або відкритим, а відповідати вподобанням працівників, які там працюватимуть, залежно від того якої вони статі й віку, їхнього світогляду. Саме на це покликаний фен-шуй.

Вплив кімнатних рослин на працівників. Кімнатні рослини поширені у багатьох будинках, на робочих місцях та в офісних приміщеннях. Кілька досліджень свідчать про те, що офісні працівники менше втомлюються, коли мають поруч вазони і віддають перевагу робочим середовищам із живими рослинами. Кімнатні рослини поглинають вуглекислий газ і виробляють кисень, тобто виступають живими очищувачами повітря в приміщеннях. Кактуси, наприклад, поглинають радіацію, яка виходить з моніторів комп'ютерів, тому їх доцільно ставити поряд з собою на робочому столі. Рослини, на наш погляд, допомагають людині відчувати себе живим, серед купи бездушних предметів, будівель. Саме тому, люди краще себе відчують на природі, ніж в закритих приміщеннях, навіть якщо в них є всі потрібні комунікації. Рослини в офісах допомагають людині уникати стресів, поліпшують настрій і захищають працівників від негативного впливу забруднювальних чинників;

3. Психологічні чинники засновані на характері взаємин у колективі офісу, сформованому стилі керівництва, системі контролю тощо;

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

Режим праці та відпочинку - це встановлені для кожного виду робіт порядок чергування та тривалості періодів роботи й відпочинку, які підтримують високу працездатність, зберігають здоров'я працюючих; він передбачає правильне чергування часу роботи з мікропаузами та перервами на відпочинок з урахуванням специфіки виробництва або виконуваних функцій.

При визначенні часу на відпочинок необхідно враховувати такі виробничі чинники:

- фізичні зусилля;
- розумові зусилля;
- нервові напруження, темп роботи, робочу позу, монотонність роботи;
- психологічний мікроклімат у колективі; умови праці (шум, вібрація, температура повітря, загазованість, запиленість, освітлення тощо);
- міру відповідальності та можливі серйозні наслідки до-пущених помилок при виконанні функцій.

Відпочинок може бути пасивним і активним. Пасивний відпочинок (у положенні сидячи або лежачи) необхідний при важких фізичних роботах та таких, які пов'язані з постійними переміщеннями/переходами або виконуваними стоячи, особливо у несприятливих умовах зовнішнього оточення.

5. Технічні фактори визначаються рівнем оснащення робочих місць сучасною оргтехнікою, засобами зв'язку та обладнанням.

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

Організація робочого місця - це система заходів щодо оснащення робочого місця засобами і предметами праці і їх функціонального розміщення з урахуванням антропометричних даних виконавця. Організація робочих місць офісних співробітників полягає в забезпеченні раціонального устрою і планування службових приміщень, оснащенні робочих місць необхідними меблями і сучасними засобами оргтехніки.

Основні фактори при розробці робочого місця працівників офісу:

- технологія і характер робіт, що виконуються;

- взаємозв'язки в процесі праці;
- правила пожежної безпеки та промислової санітарії;
- специфічні вимоги органів державного нагляду до спеціальних приміщень і служб.

*Для раціональної організації робочих місць офісних працівників необхідно:*

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

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

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

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

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

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

- підбирати оргтехніку, засоби механізації з максимально можливим ступенем їх типізації; організувати місця співробітників відповідно до технологічного процесу робіт, які вони виконують;

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

Система раціоналізації робочого місця «5S».

Ця система, яка є одним з інструментів формування і функціонування так званого «бережливого офісу», розроблена в післявоєнній Японії в компанії Toyota. В її основі є ціла філософія малозатратного, успішного, бережливого виробництва, і вона стає

доволі популярною і в українських офісах, хоча її повноцінне впровадження ускладнюється недостатністю відповідної практики та психологічним опором не тільки з боку рядового офісного персоналу, а й керівництва.

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

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

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

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

3) sweeping «утримання в чистоті» (прибирання) - дотримання робочого місця в чистоті й охайності;

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

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

Цілі системи «5S»:

- створення комфортного психологічного клімату, стимулювання бажання працювати;

- підвищення продуктивності праці офісних службовців;

- зменшення часових і матеріальних витрат;

- мінімізація «холостих операцій» і трудовитрат;

- зниження кількості нещасних випадків.

### ***Розрахунок площі службових приміщень.***

У службовому приміщенні кожен працівник повинен мати можливість свobodного підходу до свого робочого місця або обладнання загального користування. Тому при розміщенні робочих місць і обладнання враховують розміри проходів і деякі інші відстані в службових приміщеннях. Ось якими вони можуть бути.

Ширина проходу (см):

- для однієї людини - 60;

- для двох осіб - 80;

- для трьох осіб - 100;

- між столами - 55-90;
- між стіною та столом - 65-85;
- між опалювальними приладами і робочим столом - 55.

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

$$P_{\text{заг}} = P_{\text{р}} + P_{\text{у}} + P_{\text{пр}}, \quad (2.1.)$$

де  $P_{\text{заг}}$  - загальна площа робочого місця;  $P_{\text{р}}$  - площа, необхідна для роботи і пересування співробітника;  $P_{\text{у}}$  - площа, зайнята устаткуванням;  $P_{\text{пр}}$  - площа проходів.

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

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

### ***Формування офісів з урахуванням вимог людей з інвалідністю.***

Віднедавна майже у всіх країнах світу ведеться велика робота щодо адаптації офісного простору до можливостей людей, що потребують сторонньої підтримки та постійної уваги. До них відносяться: інваліди різних нозологічних груп, люди похилого віку, вагітні, діти дошкільного віку, дорослі із дітьми на руках або в колясках, хворі на хронічні захворювання, травмовані з обмеженням рухливості.

Універсальний дизайн (UNIVERSAL DESIGN) - це основа для розробки чи проектування навколишнього середовища, громадських будинків і споруд, транспортних засобів загального користування, речей, технологій, будь-яких інформаційних видань чи подачі інформації та комунікацій у такий спосіб, щоб ними могли користуватися найширші верстви населення, незважаючи на наявні в них можливі функціональні обмеження.

Створюючи сучасний простір офісу із урахуванням вимог інвалідів, ставить перед собою завдання, які є принципами його дизайн-діяльності.

По-перше, це задоволення утилітарно-соціальних потреб людини з вадами здоров'я: на цій основі формується соціологічний принцип дизайну, який вимагає

вивчення і врахування структури і динаміки суспільних потреб.

Таблиця 1.1

**Принципи універсального дизайну (за розглядом (Рона Мейса))**

Рівність та доступність	Надання однакових засобів для всіх користувачів: для уникнення
Гнучкість використання	Простір має забезпечити наявність широкого переліку індивідуальних налаштувань та можливостей з врахуванням
Просте та зручне використання	Дизайн має забезпечувати простоту та інтуїтивність
Сприйняття інформації, незважаючи на сенсорні	Дизайн має забезпечувати простоту та інтуїтивність використання незалежно від досвіду, освіти, віку користувачів
Припустимість помилок	Дизайн повинен звести до мінімуму можливість виникнення ризиків та шкідливих наслідків випадкових або невідповідних дій
Низький рівень фізичних	Дизайн розрахований на затрату незначних фізичних ресурсів
Наявність необхідного розміру і простору	Наявність необхідного розміру і простору при підході, під'їзді та різних діях, незважаючи на фізичні розміри, стан та ступінь

По-друге, створюваний дизайнером офіс має відповідати інженерно-технічним умовам виготовлення і використання предметів утилітарного призначення для інвалідів. Вони повинні бути зручні, прості у використанні, довговічні. На цій основі формується інженерний принцип дизайну, який вимагає вивчення і врахування техніко-виробничих і техніко-експлуатаційних чинників та стандартів - для забезпечення комфортного доступу людини на візку. По-третє, створюваний дизайнером предмет або система предметів повинні відповідати анатомічним, фізіологічним і психологічним характеристикам людини, що знаходиться на візку, формуючи водночас ергономічний принцип дизайну. По-четверте, працюючи над створенням предметного світу для людини, дизайнер враховує масштаб людської фігури, формуючи при цьому антропометричний принцип. Окрім того, вагомим стає композиційно-естетичний принцип при створенні дизайну офісів із врахуванням необхідних вимог інвалідів, адже краса, відповідність предмета естетичним закономірностям є універсальним синтезатором усіх зазначених якостей.

Універсальне проектування загалом - це процес створення просторів, предметів максимально зручних для всіх клієнтів, незалежно від їхнього віку, фізичних чи когнітивних можливостей, без необхідності використання допоміжних чи компенсаційних засобів або вузько спрямованих спеціалізованих рішень. Особливо

важливим є те, що універсальне проєктування є концепцією, яка виходить за межі питання доступності та пристосованості будівель, охоплюючи також соціальні, економічні, культурні питання, і максимально сприятиме об'єднанню людей, а не поділу їх на окремі групи за різним ступенем можливостей. Використання універсального дизайну дозволить застосовувати в процесі роботи в офісному просторі основні принципи та ідеї рівності і зручності для всіх клієнтів. На основі аналізу зарубіжного досвіду організації безбар'єрного архітектурного середовища офісів виявлено, як вирішуються основні проблеми, з якими стикаються представники маломобільних груп населення:

- люди у візках: це додання поребриків і перепадів висоти, занадто високе розташування поверхонь обладнання, маневрування у вузькому просторі, проїзд крізь дверні отвори, додання сходів;

- особи, що користуються милицями або ціпками: знімається проблема додання висоти, але додається проблема входу на ескалатор (тут необхідна швидкість маневру);

- незрячі: орієнтування в просторі, перехід на другий поверх, розпізнавання небезпечних ситуацій, пошук входу в те чи інше приміщення;

- особи з вадами слуху: неможливість користуватися голосовими оголошеннями.

Слід зазначити, що при будівництві, реконструкції або облаштуванні офісних приміщень необхідно розраховувати низку особливостей, які сприятимуть комфортному перебуванню в ньому людини з фізичними, сенсорними або когнітивними вадами:

- висота і розташування елементів конструкцій (дверних ручок, вимикачів світла, кнопок виклику персоналу, ліфтових панелей, телефонів-автоматів, банкоматів, паркоматів тощо) мають бути в зоні комфортної досяжності для людини в інвалідному візку і звичайної людини;

- забезпечення достатнього простору для маневру: ширина прорізу дверей, коридорів, проходів має забезпечувати людині у візку свободу пересування, а також можливість вільно розминутися з іншою людиною у візку;

- відсутність перешкод на підлозі (які люди з вадами зору не в змозі виявити за допомогою тростини);

- у будівлях не повинно бути порогів вище 2,5 см;

- місця перепаду рівнів між горизонтальними ділянками пішохідних шляхів або підлоги в середині будівель вище 4,5 см повинні облаштовуватись

скосами/пандусами;

- наявність інформаційних табло/піктограм - візуальна інформація про розташування пристосованих для осіб з інвалідністю місць та послуг, яка представлена символами, що застосовуються у міжнародній практиці;

- наявність звукового дублювання візуальної інформації - для осіб з вадами зору;

- наявність візуального дублювання звукової інформації - для осіб з вадами слуху;

- наявність спеціально облаштованих туалетів (або туалетних кабінок) та душових кабін для людей з обмеженою рухливістю.

Говорячи про особливості проектування офісу, доступного для людей з інвалідністю, насамперед, необхідно звернути увагу на покриття шляхів та підлог, по яким вони пересуваються:

- поверхні підлог приміщень у будівлях офісів повинні бути твердими і міцними, рівними, без швів і неслизькими;

- поверхні покриття вхідних площадок, сходів, підйомних пристроїв на шляхах руху повинні бути міцними, не допускати ковзання при намоканні і не ускладнювати рух маломобільних співробітників.

Важливим є питання розробок офісного обладнання для людей з вадами здоров'я. Власники великих та малих промислових компаній спільно із дизайнерами розробляють стратегію і тактику їх вирішення. Розробляючи зразки промислових виробів, дизайнери удосконалюють різні їх властивості: функціональні, конструктивно-технічні й естетичні. Адже на сучасному рівні розвитку суспільства інтерес покупців можливий за умови постійної зміни технологічного насичення спеціалізованого офісного обладнання та його зовнішнього естетичного оформлення. При вирішенні дизайну спеціалізованого офісного обладнання, що використовуватиметься людьми з вадами здоров'я, необхідно забезпечити:

а) максимальну безпеку у користуванні;

б) експлуатаційну зручність і комфортність;

в) розширення асортименту відповідно до різних індивідуальних потреб.

Головним фактором вирішення дизайну обладнання для людей з вадами здоров'я є ергономічний чинник. Будь-яке ергономічне розроблення меблів та обладнання для офісів треба розпочинати з аналізу прогнозованої діяльності людини і передбачення особливостей функціонування.

Яскравим прикладом естетично привабливого та зручного офісного обладнання

є столи від компанії Universal Xenon. Кожна деталь обладнання ретельно продумана дизайнерами:

а) на стійці реєстрації Universal Xenon є металеві стійки, які розтягуються. Це дозволяє білій тростинці швидше і краще виявляти стійку реєстрації;

б) клієнти, які відвідують офіс, неодноразово повинні зустрітися з кимось за столом. У таких ситуаціях стоїть необхідна конструкція, щоб люди з обох сторін відчували себе комфортно, адже стіл, який знаходиться на комфортній висоті, ще й має функцію підйому;

в) скромна панель внизу стола також може бути скоригована, щоб посунути назад і вперед, і можна було зручно розміститись працівникам.

У нижній частині є прозорий простір для підняття підніжжя інвалідного візка. Виготовлення для зручного користування шафи. Також є робоча зона, яку можна за необхідності змінити. Інша зручна особливість, що пропонується компанією Universal Xenon - електрично регульована робоча поверхня столу. Кнопки уздовж краю робочого столу можуть регулювати висоту до трьох різних параметрів. Ця функція буде дуже корисною, адже її використовуватимуть багато різних людей. Одним з недоліків багатьох електричних інвалідних колясок є область управління (джойстик в кінці підлокітника). Ця частина завжди здається доволі високою, щоб зіткнутися з горизонтальною поверхнею. Дизайнери компанії Universal Xenon вирішили цю проблему, додавши доріжку до робочої поверхні столу. Останньою невеликою зручною особливістю офісного обладнання є кліпи, які можуть містити милиці або тростини.

Особливу роль у формуванні офісного простору з урахуванням вимог інвалідів відіграє колір як важливий естетичний фактор формування архітектурного світло-кольорового простору. Колір здатний збагатити приміщення відносно його інформаційності, у зв'язку з тим, що людина із слабкими зоровими можливостями може рухатися в необхідному напрямку, сприймаючи контрастні різнокольорові плями та смуги на полу або на стінах. Численні завдання, які вирішуються за допомогою кольору, мають розглядатися дизайнерами комплексно, оскільки при формуванні світло-кольорового оточення враховують кольоровість і передачу кольору, випромінювання штучних джерел світла у денний та вечірній час. Усі видимі кольори, що впливають на людину, а надто на людину із вадами зору, можна розділити на: поверхневі і просторові.

Поверхневий колір більше щільний і матеріальний (жовтий, червоний, тощо),

доволі безперечно локалізується в просторі. Поверхневі кольори візуально наближаються до глядача з вадами зору та полегшують сприймання простору. Просторовий колір повітряний, нематеріальний (синій, синьо-зелений тощо). Відстань від нього визначити відвідувачу офісу з вадами зору набагато складніше.

Просторові кольори візуально видаляються від глядача. Отже, контраст є одним з найважливіших умов формоутворення. Яскраві кольори будуть виступати вперед порівняно з однаково світлими, але приглушеними кольорами, та якщо до цього контрасту додається контраст світлого і темного або холодного і теплого, враження глибини знову зміниться.

Одним з пріоритетних напрямів в організації офісного простору є забезпечення візуальної, тактильної, сенсорної інформаційних систем з метою доставляння інвалідам рівного доступу та забезпечення повноцінного спілкування. Всі означені завдання призводять до підвищення їх самооцінки і мотивації до трудової діяльності, формування особистості, здатної до самостійного незалежного життя в суспільстві.

Інформативність забезпечує різносторонню можливість своєчасного отримання, усвідомлення інформації і відповідного реагування на неї всім співробітникам офісу, враховуючи вимоги людей з інвалідністю.

Вимоги критерію інформативності охоплюють:

- 1) використання засобів інформування, відповідних особливостям різних груп споживачів;
- 2) своєчасне розпізнавання орієнтирів в архітектурному середовищі громадських будівель і відкритих простору;
- 3) точну ідентифікацію свого місця знаходження і місць, що є метою;
- 4) можливість ефективно орієнтації і в світлий, і в темний час доби;
- 5) можливість мати безперервну інформаційну підтримку на всьому шляху проході по будівлі і зовні.

Розміщення і характер влаштування елементів інформаційного забезпечення мають враховувати:

- 1) відстань, з якої повідомлення може бути ефективно сприйнято;
- 2) кути поля спостереження, зручні для сприйняття зорової інформації;
- 3) ясне зображення і контрастність, а за необхідності - рельєфність зображення;
- 4) відповідність вживаних символів або пластичних прийомів до загальноприйнятого значення;
- 5) виключення перешкод сприйняттю інформаційних засобів (виблискування

показчиків, сліпуче освітлення, поєднання зон дії акустичних джерел).

### **Питання для самоперевірки**

1. Як можна визначити поняття «офіс»? Що являє собою сучасний офіс?
2. У чому полягають відмінності сучасного офісу від традиційного?
3. На які частини поділяється простір сучасного офісу? У чому полягає їх функціональне призначення?
4. Яка система поділу на класи офісів застосовується в Українській практиці? Дайте загальну характеристику кожного з наведених класів офісів.
5. Які основні стилі ділових приміщень ви знаєте? У чому полягають їх відмінності?
6. У чому полягають особливості концепцій оформлення офісу: «Класична кабінетно-коридорна системи» й «Open Space»?
7. Які стильові особливості мають американський офіс і європейський офіс? У чому полягає філософія японського офісу?
8. На яких ідеях ґрунтуються уявлення про «ідеальний офіс»?
9. Яким чином на стилі офісу позначаються вид економічної діяльності фірми та її організаційна культура? Наведіть приклади.
10. Охарактеризуйте організаційно-технічне оснащення сучасного офісу.

### **Практичні завдання**

Завдання 1. Класифікуйте ваше робоче місце (вдома, на роботі, в закладі вищої освіти).

Завдання 2. Назвіть основні вимоги до санітарно-гігієнічних умов праці офісних службовців. Оцініть умови праці в університеті і подумайте, наскільки вони відповідають нормам.

Завдання 3. Охарактеризуйте соціально-побутові чинники, що впливають на умови праці офісних службовців. Складіть анкету для з'ясування, наскільки задоволені співробітники офісу соціально-побутовими умовами праці.

### **Тести для самоконтролю**

1. Офіс - це:

1) відособлена адміністративна одиниця, яка організовує управління підприємством, призначена для розміщення адміністративно-управлінського

персоналу;

2) основна виробнича одиниця, відділ промислового підприємства;

3) сукупність робочих місць, на яких виконуються технологічно однорідні операції або різні операції з виготовлення одного- двох видів продукції;

4) ланка у виробничій структурі, що об'єднує групу робочих місць.

**2.** Оптимальне використання і координація всіх ресурсів підприємства (капіталу, будівель, споруд, обладнання, сировини, матеріалів, праці, інформації) для досягнення цілей офісу є:

1) головним завданням;

2) основною метою;

3) принципом роботи;

4) план якому слідують працівники.

**3.** Сучасний офіс - це складна система, що синтезує в собі кілька компонентів, який із них туди не входить:

1) комфортні робочі приміщення;

2) застаріле технічне обладнання;

3) оргтехнічні засоби;

4) документаційне та інформаційне забезпечення.

**4.** Структурний підрозділ, який забезпечує ефективну діяльність апарату управління:

1) функціональний;

2) обслуговуючий;

3) виробничий;

4) програмно-цільовий.

**5.** Служба офісу, що здійснює документаційне забезпечення управління - це:

1) фінансово-бухгалтерська;

2) інформаційно-документаційна;

3) технічна;

4) кадрова.

**6.** Особа в обов'язки якої входить не тільки виконання технічних робіт, а й виконання найвідповідальніших доручень і прийняття рішень -це:

1) технічний секретар;

2) референт-помічник;

- 3) секретар-референт;
- 4) персональний асистент.

**7. Ергономіка - це:**

- 1) науково-теоретична дисципліна, яка досліджує психологічні чинники взаємодії людини з різними засобами діяльності;
- 2) науково-експериментальна дисципліна, яка досліджує фізіологічні чинники взаємодії людини з різними засобами діяльності;
- 3) науково-теоретична та науково-експериментальна дисципліна, яка досліджує психофізіологічні фактори взаємодії людини з різними засобами діяльності в умовах, що вимагають від неї нервових реакцій на обставини, які постійно змінюються;
- 4) дисципліна, яка вимагає від людини врівноваженої реакції на обставини, які постійно змінюються.

**8. Концептуальна модель, яка переважає в об'єктах, призначених під оренду, де насамперед зручність експлуатації, якісне інженерне оснащення є:**

- 1) креативна модель;
- 2) функціональна модель;
- 3) організаційна модель;
- 4) модель соціального офісу.

**9. Підхід до організації офісного простору, який передбачає виділення кожному співробітнику постійного і тимчасового робочого місця - це:**

- 1) відкритий простір;
- 2) напіввідкритий;
- 3) комбі-офіс;
- 4) закритий.

**10. Які фактори серед перелічених визначаються як драйвери офіс-менеджменту?**

- 1) збільшення масштабів виробництва та бізнесу;
- 2) комп'ютеризація та НТП;
- 3) розвиток бренду установ;
- 4) активне будівництво офісних будівель;
- 5) всі варіанти вірні.

## Тема 2. КОНЦЕПЦІЯ СУЧАСНОГО ОФІСУ: ВІД ТРАДИЦІЙ ДО НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

1. Сучасні тенденції оформлення офісних приміщень.
2. Зелений офіс як інноваційна практика покращення офісної діяльності в нових умовах.
3. Ресепшн та коворкінг в офісному менеджменті.

### 1. Сучасні тенденції оформлення офісних приміщень

У новому глобальному суспільстві методи роботи часто і швидко змінюються. Країни, що розвиваються, технології і світова конкуренція роблять бізнес більш складним, взаємозалежним і динамічним. Усе це безпосередньо впливає на працівників і їх робочий простір. У зв'язку з цим, робоче середовище стає стратегічним інструментом бізнесу.

Віднедавна формування інтер'єру офісного простору сильно відрізняється від колишніх часів. У зв'язку з соціально-економічним розвитком, появою сучасних матеріалів, конструкцій, технологій, проектування внутрішнього офісного простору зазнало глобальних змін.

Уперше про офіси, як такі, дізналися у 18 столітті. Представники купецького стану розширювали свої бібліотеки та кабінети за рахунок різних прибудов. Головним завданням було здивувати ділового партнера красою і розкішню приміщення.

Коли почався розвиток промисловості виникли перші офісні будівлі. Вони представляли собою відокремлені кабінети, які мали коридорну систему планування. Згодом, зі зростанням та зміцненням корпоративної культури, офіси стали більш впорядкованими та їх будівництво велося за чітко встановленими нормами та правилами. Відповідно до американської традиції поділ офісів на кабінети було скасовано.

Офіси також розрізняються за стилями планування й оформлення інтер'єру. Спеціалісти розрізняють принаймні три чинника, що впливають на стиль офісу: смак і можливості підприємства, культурні традиції країни, регіону, а також основний напрям (напрями) і види економічної діяльності фірми.

*Широку популярність отримали три основних стилі ділових приміщень: економічний, авангардний і ексклюзивний.*

Для економічного стилю характерним є поєднання багатоваріантності

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

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

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

У бізнесі немає дрібниць. Працездатність кожного співробітника залежить не лише від правильно організованого трудового процесу і від внутрішніх відносин в колективі, але і від того, як організований офіс в цілому і робоче місце даного співробітника, зокрема. Дотримуючись вимоги ергономіки і надаючи належну увагу комфорту робочих місць, легко перетворити офіс в місце, приємне для кожного працівника — свого роду другий дім, куди людина приходиме не лише для того, щоб заробляти гроші, а й для задоволення потреб у новій цікавій роботі.

А позитивний настрій — це нові ідеї, ентузіазм, запас сил і енергії. Мабуть, це і є найміцніша основа успіху компанії!

***Узагальнюючи сучасні концепції створення і розвитку офісного простору можна виділити такі концептуальні моделі:***

1. Функціональна модель (переважає в об'єктах, призначених під оренду, де на першому плані зручність експлуатації, якісне інженерне оснащення, адаптивність

архітектурно-планувальних та просторових характеристик.

2. Креативна модель (притаманна для формування власних офісів компаній, де домінуючим є вираження унікальності, індивідуальності, корпоративної культури).

3. Організаційна модель (переважає у компаніях, де важливим аспектом є система комунікацій між усіма складовими ланками. Оптимальне вирішення простору для цих офісів - максимально слідувати технічним інноваціям).

4. Модель соціального офісу або «єдиного вікна», що сьогодні поширюється для надання соціальних послуг за єдиними технологічними процесами (актуальна і для офісних приміщень, і для індивідуальних кабінетів. Для неї властива екологічність приміщення, відкритість простору).

#### *Основні офісні стилі*

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

Сучасні стилі (хайтек, техно-арт, мінімалізм, конструктивізм та інші) притаманні підприємствам, що позиціонують себе як молоді, креативні, передові і динамічні. Ці стилі офісного інтер'єру нині є найбільш поширеними, оскільки не тільки відображають модні тенденції в дизайні, але і приваблюють цілком доступними цінами.

Все гранично функціонально. Майже відсутні різні декоративні надмірності, властиві класичному стилю, а в обробці офісних приміщень превалюють як скло, метал, пластик, бетон, камінь, а також різноманітні полімерні і композити.

Еклектика і фьюжн — змішання всіляких напрямів у дизайні, вимогливі в своєму втіленні стилі, оскільки балансують на межі між оригінальністю і несмаком. Це лише найбільш популярні офісні стилі. Але в якому б стилі не був інтер'єр офісу, в будь-якому випадку необхідно зважати на ергономічні вимоги.

Недарма, в останнє десятиліття при проєктуванні офісів і устаткування для них відбулося «вростання» ергономіки всередину творчої діяльності дизайнерів, що визначається терміном ергодизайн, який виник у зв'язку з електронною революцією в офісі.

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

## 2. Зелений офіс як інноваційна практика покращення офісної діяльності в нових умовах

Глобальні проблеми навколишнього середовища сьогодні стосуються всіх без винятку і у сучасному конкурентному суспільстві турбота про довкілля є необхідною передумовою функціонування будь-якої організації. Жодна компанія не може залишатись осторонь від вирішення проблем навколишнього середовища, оскільки вони безпосередньо впливають на життя кожної людини і обумовлюють перспективи розвитку бізнесу. Соціально відповідальний бізнес за усіма параметрами випереджає неетичний бізнес, особливо у довгостроковій перспективі. Концепція зеленого офісу спрямована на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище офісної діяльності компанії шляхом максимального збереження ресурсів та енергії і зменшення кількості відходів. Принципи зеленого офісу може застосовувати будь-яка компанія, незалежно від сфери її діяльності, фінансових можливостей та кількості працівників. Впровадження правил зеленого офісу в корпоративну культуру компанії допомагає не тільки змінити ставлення кожного співробітника до збереження навколишнього середовища на роботі, але й поширювати набуті знання і звички в родині та соціальному оточенні. Крім того, в концепції зеленого офісу багато уваги приділяється підвищенню комфорту умов праці та якості внутрішнього середовища офісних приміщень, а також збереженню здоров'я співробітників, що безпосередньо впливає на продуктивність їх праці та загальний успіх компанії.

Зважаючи на необхідність перебудови принципів організації робочого процесу в офісах у зв'язку з пандемією COVID-19, актуальності набуває концепція зеленого офісу, яка потребує доопрацювання з урахуванням нових вимог у світі глобальних соціальних та економічних змін.

Формування концепції зеленого офісу почалося з 70-х років минулого століття за часів глобальної нафтової кризи, коли провідні компанії США і Західної Європи були вимушені вдаватися до заходів корпоративної економії. Перший зелений офіс створено у 1984 р. у США для Агентства по захисту навколишнього середовища, коли єдиний на той момент моніторинг якості повітря офісних приміщень був проведений за гроші R. J. Reynolds Tobacco Company і то тільки для того, щоб довести «нешкідливість пасивного куріння на робочому місці». А в 1987 р. в документі Комісії ООН по економічному розвитку «Наше загальне майбутнє» прем'єр-міністр Норвегії Гру Харлем Брунтланд запропонувала таке визначення: «Зелений офіс - це філософія управління організацією, яка дозволяє зменшити негативний вплив діяльності

компаній шляхом максимального збереження ресурсів і енергії і оптимізації кількості відходів у навколишнє середовище». З тих часів пройдено довгий шлях для усвідомлення необхідності дбайливого ставлення бізнесу до довкілля та здоров'я людей, але детально концепцію зеленого офісу розроблено WWF у Фінляндії тільки в 2002 р. Аналітик Томас Фрідман вважає, що переломний момент стався у 2006 р., коли «зелена ідея» і «зелений спосіб життя» досягли масовості, а відтоді проекти, інвестиції і виробництво за зеленими принципами стали сприйматися критичною масою людей як нова норма сучасності.

Концепція екологічного управління українськими організаціями офісного типу у 2012 році трансформувалася у стандарт СОУ.ОЕМ 08.036.067:2012 «Зелений офіс. Екологічні критерії та метод оцінювання життєвого циклу», який розроблений національним технічним комітетом стандартизації ТК 82 «Охорона довкілля». Стандарт ґрунтується на кращих практиках впровадження зелених офісів у поєднанні з критеріями міжнародних систем оцінки будівель LEED, BREEAM, DGNB і містить чіткі показники, яким має відповідати зелений офіс. Процедура оцінки відповідності стандарту «Зелений офіс» проводиться за схемою екологічної сертифікації згідно з ISO 14024, а ISO 14001 визначає механізм впровадження та функціонування ефективної системи екологічного менеджменту. Крім того, екологічна сертифікація організацій за програмою «Зелений офіс» також передбачає проведення оцінки відповідності організацій офісного типу стандарту «Адміністративні послуги (офіси). Екологічні критерії» і охоплює такі аспекти, як ефективне управління матеріальними та природними ресурсами, енергозбереження, якість оточуючого середовища робочої зони, поводження з відходами, закупівлі товарів і послуг.

Критерії екологічної безпеки зеленого офісу підрозділяються на дві основні категорії:

- 1) позитивний вплив на людей, що передбачає турботу про здоров'я і покращення комфорту співробітників компанії та відвідувачів офісу;
- 2) дбайливе відношення до навколишнього середовища шляхом зменшення загального негативного впливу. До головних принципів зеленого офісу відносять зменшення споживання природних ресурсів, скорочення забруднення довкілля, впровадження заходів енергоефективності, покращення умов праці, екологічна оптимізація закупівель, відповідальне поводження з відходами, раціональні транспортні комунікації, популяризація зеленого стилю життя.

Сертифікація зелених офісів дозволяє ідентифікувати і контролювати екологічні

аспекти діяльності організації, її продукцію та послуги, знижувати негативний вплив організації на навколишнє природне середовище, зберігаючи водночас рентабельність виробництва. В розвинутих країнах для урядових установ та провідних компаній світу зелена сертифікація стає необхідною умовою оренди офісу. Схема екологічного менеджменту та аудиту ЄС (EMAS) Європейської Комісії охоплює всі сфери економіки і послуг в усьому світі та підтримує організації у пошуку перевірених інструментів зниження показників негативного впливу на навколишнє середовище. Сертифікати зеленого офісу видає також Greenpeace, якщо немає перевірених інструментів зниження показників негативного впливу на навколишнє середовище. Логотип зеленого офісу WWF (Фінляндія) свідчить про корпоративну відповідальність компанії, вдосконалене управління екологічною ефективністю, впровадження заходів з енергозбереження та практичні ініціативи по підвищенню екологічної обізнаності співробітників. Але водночас Greenpeace та WWF не висувають чітких кількісних вимог до показників функціонування офісів, а тільки стимулюють розвиток культури впровадження зелених офісів та виконують інформативно-просвітницьку функцію. Особливої уваги заслуговують системи зеленої сертифікації BREEAM (Великобританія), DGNB (Німеччина) та LEED (США), які визначають якість та вплив будівлі на довкілля ще на етапах планування, проєктування, будівництва, експлуатації, реконструкції, перебудови та зносу споруди в кінці її життєвого циклу. Такий комплексний підхід забезпечує раціональне землекористування, економію природних ресурсів та енергії, ефективність водокористування, скорочення забруднення та шкідливих викидів, високу якість внутрішнього середовища, безпеку та комфорт людей, інновації та постійне вдосконалення.

Для ефективного впровадження зелених стандартів в офісну діяльність слід враховувати потреби та інтереси різних цільових груп. Виділено принаймні три категорії осіб, які безпосередньо або опосередковано впливають на успіх реалізації проєктів зеленого офісу в життя: 1) власники офісних приміщень; 2) керівники компаній, що орендують офіси; 3) співробітники компаній та відвідувачі офісів. Окрім того, особливості проєкту будівлі та інфраструктура залежать від забудовника. На перший погляд інтереси всіх перелічених категорій зацікавлених осіб знаходяться у конфліктних співвідношеннях: забудовник прагне побудувати дешевше і продати дорожче, власник хоче купити найкращу нерухомість за мінімальні кошти і здавати її в оренду за максимальними ставками, орендарі мріють про високу якість приміщень

за найменшими цінами, а користувачі насамперед звертають увагу на комфорт. Водночас завдяки реалізації концепції зеленого офісу, можливо знайти сфери перетину інтересів усіх стейкхолдерів офісних приміщень.

Необхідними атрибутами зеленого офісу є не тільки засоби зниження навантаження на довкілля, але й забезпечення комфорту та якості внутрішнього середовища, які безпосередньо впливають на здоров'я та працездатність людей. І це також впливає на економічні показники компанії, наприклад, завдяки зеленій сертифікації офісу штаб-квартири Genzyme і пов'язане з цим збільшення продуктивності праці, вдалося зекономити понад 2 млн \$ на рік зарплатного фонду.

У середньому офісний працівник проводить близько 200 днів на рік в офісі, а 80% всіх захворювань виникають під впливом середовища та способу життя. За визначенням ВОЗ здоров'я - це «стан повного фізичного, розумового і соціального благополуччя, а не тільки відсутність захворювань». Серед офісних захворювань, пов'язаних з непрацездатністю, 7% відносять до скелетно-м'язових пошкоджень, а 1/3 лікарняних видаються через болі у попереку. В зелених офісах рівень працездатності підвищується на 8-11% завдяки зменшенню захворюваності та покращенню умов праці, кількість прогулів зменшується на 10%, рівень комфорту оцінюють на 13% вище і на 23% зменшується частота виникнення випадків головного болю та подразнення очей. Дотримання вимог якості внутрішнього середовища в приміщенні (indoor environmental quality — IEQ) є головним фактором добробуту та продуктивності офісних працівників. Унаслідок порівняння IEQ зелених та звичайних будівель у Китаї і Тайвані виявлено, що користувачі зелених офісів значно вище оцінюють тепловий та акустичний комфорт, вентиляцію та якість повітря, дизайн та оздоблення приміщень, умови праці та стан здоров'я, порівняно з працівниками звичайних офісних приміщень. Свіже повітря в офісах є одним з головних показників якості внутрішнього середовища, оскільки при збільшенні концентрації CO<sub>2</sub> від 700 ppm до 1000 ppm продуктивність та якість робочого процесу знижується на 11-23%. В оцінці відчуття комфорту слід враховувати тендерну специфіку офісних працівників, оскільки встановлено, що жінки більш чутливі до зниження температур, особливо взимку. Дотримання стандартів зеленого офісу призводить не тільки до збереження природних ресурсів, але й до підвищення продуктивності праці та добробуту людей.

Залежно від визначення сфер відповідальності та можливостей, формуються рекомендації із впровадження зеленого офісу на різних рівнях - працівники,

керівництво і менеджмент компанії, орендодавець. Керівники та менеджмент компаній зацікавлені у підвищенні продуктивності праці співробітників та економії ресурсів, що витрачаються на функціонування компанії. Саме вони приймають рішення про закупівлі, організацію праці. І, нарешті, найбільша категорія стейкхолдерів зеленого офісу - це безпосередньо співробітники компанії. Їх приваблює комфорт та якість робочої зони, позитивний вплив зеленого офісу на своє здоров'я та робочий графік. В окремих європейських країнах впровадження принципів зеленого офісу навіть рекомендовано профспілковими організаціями, оскільки це сприяє створенню більш безпечного і комфортного робочого середовища, внаслідок чого усуваються шкідливі умови для розвитку низки професійних захворювань. Головні переваги для працівників зеленого офісу - це підвищення комфорту та збереження здоров'я, для роботодавців - зростання працездатності співробітників, а для власників офісу - престиж та підвищення орендних ставок. У згаданих категорій осіб, зацікавлених у впровадженні зеленого офісу, є зони перетину інтересів. Наприклад, і орендодавці, і орендарі зацікавлені в економії енергії та підвищенні престижу офісного приміщення. Умови праці безпосередньо пов'язані зі здоров'ям користувачів, тому висока якість і комфорт робочих приміщень вигідні і керівництву, і співробітникам компанії.

Епідемія COVID -19 та карантин змусили компанії переосмислити підходи до роботи, водночас стало очевидно, що застосування принципів зеленого офісу може допомогти навіть у такій надзвичайній ситуації. В умовах пандемії і глобальної економічної кризи офісна діяльність потребує перебудови, а набутий досвід може стати у нагоді після завершення карантину, оскільки очевидно, що людство перейшло в нову еру, де спалахи смертельних інфекційних захворювань стають повсякденною реальністю.

Рекомендовано перебудувати систему організації роботи з урахуванням індивідуальних особливостей працівників, які виявляються після аналізу продуктивності праці з дому під час карантину. Надання роботодавцями своїм співробітникам можливості працювати з дому та організація гнучкого робочого графіку не тільки підвищує продуктивність праці, але й сприяє економії енергії та ресурсів, а також позитивно впливає на довкілля завдяки зменшенню транспортного забруднення. Все більше компаній та державних установ в усьому світі віддають перевагу дистанційній праці. А під час пандемії 2020 року цей підхід набув особливої актуальності та зберіг здоров'я і життя багатьох людей. Скоординований план роботи

працівників дозволяє спланувати нову стратегію робочого простору та врахувати індивідуальні особливості продуктивності працівників. В узгодженні з новими вимогами серед перевірених ефективних стратегій організації робочого простору рекомендовано такі: 1) відокремлені індивідуальні робочі місця; 2) офісний простір для спільної роботи невеликих груп з урахуванням норм соціальної дистанції; 3) домашній офіс; 4) робочі місця спільного користування за принципом вільного столу для співробітників, які не знаходяться в офісі постійно.

Концепція flex-office передбачає гнучкі графіки, роботу з дому, коворкінг, мобільність на робочому місці. Згідно з дослідженням провідної компанії у сфері нерухомості CBRE, 46% французьких компанії все ще розташовані в стандартних закритих офісах, але зростають тенденції переходу найбільших корпорацій у flex-office, причому навіть до пандемії протягом останніх п'яти років таку організацію офісного простору обрали Paribas Personal Finance, L'Oréal, Sanofi, BETS, SFR, Engie, PSA, Danone, Crédit Agricole і Bouygues.

Тобто, незважаючи на те, що сьогодні flex-office займає тільки 6% ринку офісної нерухомості Франції, тут акумульовано 17% співробітників великих компаній, які водночас демонструють найвищий рівень задоволення умовами праці. Опитування включало 46% співробітників звичайних закритих офісів, 27% фрілансерів, 8% тих, які працювали вдома та 6% у flex-office. Прогресивні організації переглянули свою політику стосовно віддаленої праці персоналу, наприклад, у Twitter співробітникам дозволили не повертатися в офіс навіть після закінчення карантину. Під час пандемії виявилось, що більшість офісних працівників можуть ефективно виконувати свої обов'язки з дому, а 75% нарад та переговорів можна проводити дистанційно з використанням сучасних технологій зв'язку. До того ж режим дистанційної праці є виявом родинноорієнтованої корпоративної культури, що покращує продуктивність працівників та сприяє їх нематеріальній мотивації. Зменшення кількості ділових поїздок та ефективного використання цифрових комунікацій для дистанційної праці та віртуальних зустрічей економить час та зменшує викиди у зовнішнє середовище від транспортних засобів.

У компаніях, де не всі працівники повний робочий день перебувають в офісі, у більшості співробітників немає фіксованих робочих місць і діє принцип чистого столу, коли після робочого дня зі столу прибирають особисті речі. Метод для роботи великих команд sharing desk полягає в тому, що кожного ранку співробітники самі вирішують, де їм сьогодні розміститися і займають будь-яке вільне робоче місце. В

офісах з незакріпленими робочими місцями hotdesking у працівників немає особистого простору, але в той же час весь простір належить їм.

Офіси типу open space забезпечують динамічний простір для працівників та кращий контроль підлеглих для керівників. Відкритий офісний простір поліпшує взаємодію між співробітниками, але водночас зосередитись, а це незадовільно впливає на якість роботи складно, швидкість виконання завдань та процес запам'ятовування. В умовах пандемії і в постпандемічний період офіси відкритого типу потрібно замінити індивідуальними робочими відсіками, що легко зробити за допомогою мобільних перегородок. Такий підхід дозволяє більш ергономічно використовувати офісний простір, створюючи різні локації для комунікацій, нарад, конференцій, навчання, прийому їжі, відпочинку та спортивних занять. Для забезпечення мобільності простору також застосовують трансформовані меблі, завдяки чому кімнату для переговорів можна легко перетворити на лекторій, тренінгзал або зону для офіційної зустрічі. Залежно від функціональності, а також для забезпечення акустичного комфорту використовують різні типи перегородок. Скляними перегородками GlassSystem обладнують кімнати для переговорів і нарад, а перегородки Haworth поглинають до 70% шуму, тому їх встановлюють між робочими столами. Але навіть такі заходи не завжди бувають ефективними, адже 60% працівників за столами з перегородками і 50% людей, які працюють в open space, незадоволені акустичним комфортом, натомість тільки 16% власників окремих кабінетів страждають від зайвих шумів. Окрім перегородок, акустичний офісний комфорт забезпечують спеціальні пристрої та матеріали, наприклад, килимове покриття Interface не лише має високі показники звукопоглинання та звукоізоляції, але й на 80% складається з повторно перероблених матеріалів. Не всі працюють ефективно в умовах ізоляції, навіть в індивідуальних кабінетах деякі люди почуваються самотньо і їм здається, що вони відірвані від колективу. Тому в офісах створюють комфортні умови для роботи невеликих команд від 2 до 16 людей в одній кімнаті, де вони можуть взаємодіяти, але рівень шуму значно нижче. Слід пам'ятати, що офіс - це не тільки місце для роботи, але й середовище для життя і спілкування. Необхідно знайти баланс і забезпечити співробітникам умови для вільного вибору, попередньо дослідивши взаємозв'язок продуктивності праці та типу офісного простору і робочого графіку.

Транспортна доступність та район розташування офісу все ще домінують серед факторів офісного престижу, але дизайн інтер'єру офісів набуває все більшого

значення. До сучасних актуальних тенденцій обладнання офісу відносять біофільний дизайн, що передбачає інтеграцію природних елементів у будівлі для позитивного впливу на здоров'я та добробут людей. Це може виявлятися і у формі озеленення зовні та всередині будівель, і у використанні різноманітних природних елементів в інтер'єрах для забезпечення оздоровчого та естетичного ефектів. Опитування 1 000 французьких студентів покоління Y виявило, що 42% можуть відмовитись від запропонованої роботи, якщо офісне середовище буде недостатньо «зеленим». Біофільний офіс включає не тільки наявність зелених рослин в офісі, але й природну естетику, кольори, освітлення, звуки, різноманітність, текстуру поверхонь та вид з вікон. У співробітників офісів з зеленими рослинами і природним освітленням на 6% збільшується продуктивність та на 15% креативність, крім того, поліпшується стан здоров'я та зменшується кількість прогулів.

Зелені стіни з рослин покращують акустику в офісі, знижують рівень CO<sub>2</sub> та поглинають шкідливі летючі сполуки. Найкращими для офісного комфорту вважаються заспокійливі пастельні тони в інтер'єрі. Проте у проведеному експерименті з оцінки впливу кольору стін на продуктивність та настрій працівників було отримано несподівані результати. Суб'єктивна оцінка піддослідних суперечила результатам тестування, оскільки спочатку респонденти стверджували, що червоний колір стін їх відволікає, а білий більше підходить для офісної праці. Але при виконанні тестового завдання найменше помилок офісні працівники робили у приміщенні, пофарбованому в червоне, а в білій кімнаті - най-більше.

Отож, офісні приміщення потребують різноманіття дизайну та кольорів і згідно з результатами досліджень білі кімнати підходять для рутинної праці, червоні - для напруженої роботи, а зелені - для відпочинку. В умовах небезпеки поширення інфекції у дизайні офісних інтер'єрів слід віддавати перевагу матеріалам з поверхнею, що легко дезінфікується. Рекомендовано впровадження нових норм прибирання приміщень та правил поведження у спільних офісних просторах.

Для підвищення безпеки необхідно створити умови для дотримання соціальної відстані на робочих місцях, у ліфтах, холах, конференц-залах, приймальнях, кухнях, їдальнях, вбиральнях тощо.

Співробітник, який відчувається комфортно на робочому місці, завжди більш мотивований і ефективний, тому для залучення особливо цінних спеціалістів роботодавці намагаються створити найкращі умови для їх праці.

Для сьогоденних випускників університетів фактор якості умов праці є

вирішальним у виборі роботодавця, але також велике значення мають зміст та кінцеві цілі самої роботи. Аудиторська фірма Deloitte провела дослідження «Sense au travail», внаслідок якого з'ясувалося, що для 30% з 2 500 респондентів найбільше значення має сенс роботи та організація праці, чверть пов'язують свій вибір з корпоративними цінностями і стільки ж - з командною роботою. Тільки для 2% опитаних найбільше значення має продукт компанії, для 5% - сфера діяльності і для 12% - вибір професії. Представники молодого покоління схильні часто змінювати місце роботи, адже професійна мобільність пов'язана з прагненням до самовдосконалення і постійним пошуком кращого місця для самореалізації.

Впровадження концепції зеленого офісу призведе до корінних змін в офісному управлінні, зміцнить екологічну відповідальність, зменшить забруднення довкілля, підвищить продуктивність праці та прибутковість організацій.

Застосування зелених стандартів дозволяє компанії вийти на кардинально вищий рівень розвитку з новою корпоративною культурою та згуртованою ідейною командою, яка здатна оперативно вирішувати найскладніші завдання бізнесу. Крім того, покращений соціальний імідж компанії дозволяє отримати значні нематеріальні вигоди в суспільстві завдяки зміцненню репутації серед клієнтів, партнерів, інвесторів, органів влади та широких кіл громадськості.

### **3. Ресепшн та коворкінг в офісному менеджменті**

Ресепшн. Почуття впевненості у партнері має виникати з моменту знайомства з його офісом. Будь-яке підприємство починається з ресепшн. Потенційні клієнти приділяють увагу не тільки якості ремонту приміщення, але й рівню стійки ресепшн, її якості, тому, як вона вписується у корпоративний стиль. Клієнти й потенційні партнери по зовнішньому вигляду зони мають зрозуміти наскільки заможне підприємство, наскільки формалізована її внутрішня корпоративна політика та чи турбується керівництво про умови праці підлеглих.

Ресепшн (іноді ресепшен, рецепція) (з англ. reception - стійка адміністратора, приймальня (в готелі), регістратура, вахта тощо) в сучасній бізнес-мові має декілька значень:

- приймальня в будь-якій організації;
- незвична широка стійка, за якою знаходиться секретар, адміністратор, офіс-менеджер;
- місце, до якого насамперед звертається клієнт, що заходить до будь-якої

установи.

За стійкою ресепшн зазвичай працює секретар або адміністратор. Сьогодні стійка є одночасно і робочим місцем секретаря (адміністратора), і місцем, до якого підходять відвідувачі. Тому конструкція має бути зручною для обох сторін. Оскільки в приймальні одночасно буває декілька клієнтів або відвідувачів, то зручна і широка стільниця дозволяє їм усім розміститися і отримати консультацію.

Є певні правила щодо обладнання, оформлення, дизайну, розміщення адміністративних стійок. Вимоги до адміністративної стійки ресепшн:

1. 1,20 м - оптимальна довжина стійки, що дозволяє вільно і швидко пересування за нею і за її межами. Оптимальна висота згідно з вимогами ергономіки становить близько 115 см, що є оптимальним для людини середнього зросту.

2. Краща різнорівнева (наприклад, дворівнева) адміністративна стійка, оскільки адміністратор потребує певної закритої території, щоб його робота вважалася повноцінною. Другий рівень - це його робочий стіл. Дворівнева конфігурація стійки дозволяє співробітникам підприємства спілкуватися між собою і з клієнтами, розміщувати документацію і оргтехніку.

3. Естетичну форму стійки дає змогу забезпечувати заокруглена адміністративна зона.

4. Незважаючи на те, що на робочому місці іноді працює два адміністратори, встановлюється стілець в єдиному екземплярі.

5. Стійка має бути непрозорою. Винятком може бути верхня частина стійки для кращого огляду приміщення приймальні.

6. Робоче місце адміністратора має бути добре освітлене.

Сучасні стійки сконструйовані з урахуванням вимог ергономіки. В них передбачені спеціальні шухляди для паперів, а також отвори і кріплення для проводів, які, зазвичай, прокладаються так, щоб вони нікому не заважали, наприклад, на внутрішній поверхні стола або в ніжках. Таке облаштування стійки вважається оптимальним для комфортного спілкування з секретарем (адміністратором).

З боку секретаря (адміністратора) стійка являє собою робочий стіл. Він має бути доволі великим за розміром, щоб на ньому можна було б розташувати телефон, комп'ютер та іншу оргтехніку, папки з паперами тощо. Все це необхідно утримувати в порядку і заради загального естетичного вигляду, і для зручності роботи.

Ситуація, коли адміністратор офісу сидить за низьким столом, а візитер стоїть перед ним у повний зріст, психологічно неприйнятна для першого. Цю проблему

допоможе вирішити перегорodka. За нею зручно працювати, і навіть присутність великої кількості відвідувачів не завадить секретареві відповідати на дзвінки, а головне, у нього буде відчуття, що він ізольований від оточуючих.

Здебільшого, на ресепшн є все для того, щоб організувати прийом відвідувачів. Тут розташовують дивани, крісла, журнальні столики, де гості можуть очікувати на зустріч. Щоб очікування не перетворилося в психологічний подразнювач диван необхідно розташувати так, щоб на ньому було зручно сидіти і не виникло потреби змінювати позу, даючи будь-кому пройти. У разі, коли відвідувачі для підприємства не дуже важливі, вони можуть очікувати на зустріч стоячи, тоді додаткові меблі не потрібні.

Розрізняють такі види стійок ресепшн: прямі, кутові, П-подібні, радіусні (дігоподібні), замкнені.

Переваги та недоліки різних видів ресепшн:

1. Прямі ресепшн зазвичай використовуються в магазинах та офісах, де знаходяться в офісній частині.

2. Кутові ресепшн, зазвичай, приєднуються до прямих, для логічного завершення зони ресепшен.

3. П-подібні ресепшн є об'єднанням прямого і кутового ресепшн з двох боків. Використовуються у великих офісах і за потреби розташування в зоні ресепшн додаткових співробітників, наприклад, кур'єрів.

4. Радіусні ресепшн є найкрасивішими з наявних, оскільки дозволяють, по-перше, оцінити довжину фасадної лінії ресепшн (сфера має найбільшу площу поверхні для того ж об'єму, що й інші фігури), а, по-друге, оцінити напрямок погляду секретарів, а, отже, показати клієнтам їх важливість для підприємства.

5. Замкнені ресепшн бувають квадратні, прямокутні, круглі та овальні. Замкнені ресепшн трапляються в торгівельних центрах як стіл довідок або інформаційний. Цей ресепшн використовується для активного просування бренду підприємства, просування товарів і послуг.

Розрізняють таку класифікацію стійок ресепшн за ціновим критерієм:

1) вартість стійки VIP-класу - від 5 до 6 тис. дол. США і вище;

2) середня вартість стійки бізнес-класу - від 1 до 1,5 тис. дол.

США;

3) діапазон цін на меблі для ресепшн економ-класу - від 400 до 1000 дол.

США.

Серед переваг сучасних стійок ресепшн доцільно виділити: багатофункціональність та інформаційно-рекламну функцію. Відповідно до дизайнерських рішень модулі, з яких складаються сучасні стійки ресепшн, можна добудовувати та змінювати місцями, що дає змогу вносити зміни до інтер'єра приймальні без додаткових витрат. Також є можливість установки полиць і підставок для інформаційних матеріалів та рекламних брошур.

Таблиця 2.1

**Дизайн стійки ресепшн залежно від напрямку діяльності організації**

Напрямок діяльності організації	Особливості оформлення ресепшн
Банки, фінансові установи, страхові компанії	Оформлення ресепшн коштовними матеріалами і меблями, виконані за індивідуальним проектом. Натуральна кольорова гама.
Рекламні агентства, салони краси, організації, для яких важливо створити яскраве враження	Моделі з сучасних матеріалів - яскравих цікавих кольорів. Скляні або металеві стійки нестандартної конструкції з міні-колонами, наприклад, з опорами різної форми або з різьбленням.
Невеликі офіси, що орендують площі в тому або іншому приміщенні і доволі часто переїзять з місця на місце	Компактні та невеликі стійки ресепшн. Їх головною перевагою є невелика вага, що зручно при транспортуванні, і низька вартість порівняно з продукцією відомих виробників з інших матеріалів. Основні недоліки: низька міцність та мінімалістський дизайн.
Медичні центри, громадські організації	Ресепшн у формі кола, що встановлюють у центрі приміщення. Сучасний матеріал - штучний акриловий камінь коріан, дозволяє виготовляти стільниці будь-якої форми без жодного шва.

***Коворкінг.***

Сучасний світ розвивається доволі швидко, тому не дивно, що стандартна організація робочих місць також удосконалюється. Економічна реальність спрямована на те, що замість наявності великого офісу, де кожен співробітник має фіксоване місце, орендувати робоче місце в коворкінг-офісі, залежно від діяльності працівника.

За останні 3-5 років у коворкінг-індустрії простежується експоненціальне зростання, і за цей час вона зробила революцію в тому, як люди використовують, орендують і взаємодіють з офісними приміщеннями. Практика використання коворкінг-просторів таких компаній, як GE, Accenture, Amazon, IBM, KPMG, показує, що робота в гнучкому режимі підвищує ефективність їх діяльності.

***Коворкінг - це можливість придумати проєкт і завтра почати повноцінно над ним працювати (повноцінно - у комфортному офісі з переговорними кімнатами, а не***

вдома). Аналогічним чином залишити коворкінг можна в будь-який момент. У такому місці творчій особистості буде краще і комфортніше. Коворкінг дає змогу працювати в орендованому місці певний час, залишаючись незалежними і вільними, використовуючи спільне приміщення для своєї діяльності. Не кожен фахівець, котрий починає, має можливість орендувати власний офіс, а робота на підприємстві не приносить успішного результату через деякі умови праці. Це може бути нетворча атмосфера і почуття залежності. Зазвичай коворкінг має приміщення для самої праці, для перемовин, для відпочинку, тобто будь-яка творча особа має все для повноцінної роботи.

Також таке місце є платним і це дає стимул до роботи і прогресивного результату.

Зародився коворкінг у США в середині двохтисячних років. Автором інновації вважають американського програміста Бреда Нойбергера, який вирішив організувати індивідуальний бізнес, оскільки був людиною доволі товариською, - прийняв рішення не замикатись у чотирьох стінах. Він пішов іншим шляхом, вирішивши орендувати велике офісне приміщення, розділив його на кілька робочих місць і запросив туди своїх колег телевізійників з можливістю поділу орендної плати. Ідею зустріли «на ура», вона особливо виправдала себе в період кризи 2008-2010 рр. Сьогодні коворкінг успішно реалізується не тільки в США, але і в більшості європейських країн.

У Лондоні кожен третій бізнес-центр готовий запропонувати робочі місця для коворкера. Наданням в оренду і обслуговуванням коворкінг-офісів займаються спеціалізовані фірми. З огляду на те, що за кордоном клієнти більш націлені на готові бізнес-пропозиції, коли можна зняти робоче місце на два-три дні, з орендарями проблем не має. Беручи до уваги потреби малих фірм (чисельністю до 5 осіб) у коворкінг-центрах, пропонуються послуги саїї-центру, секретаря, ІТ-фахівця, бухгалтера, юрисконсульта, тут же може бути надана в користування міні-кухня, місце для паркування автомобіля тощо.

Коворкінг може розглядатися в трьох різних аспектах:

- 1) спільна оренда офісного приміщення з метою зручності роботи незалежних працівників різної сфери діяльності;
- 2) модель організації робочого простору, яке максимально комфортно укомплектовано для ведення підприємницької діяльності вільних і незалежних учасників;
- 3) принцип організації робочого простору, який дозволяє не-залежним і

вільним учасникам максимально комфортно і з найбільшою ефективністю вести свою діяльність внаслідок гнучкої комбінації послуг та грамотно організованого робочого мікроклімату, що стимулює обмін думками і генерацію нових ідей за допомогою взаємодії між учасниками і певної політики організаторів.

Коворкінг сприяє розвитку стартап-культури (культура, яка ґрунтується або на основі нових інноваційних ідей або технологій, які щойно виникли), надаючи не тільки всю необхідну інфраструктуру для розвитку нового проєкту і створюючи певну творчу атмосферу, а й формуючи креативне співтовариство, члени якого можуть увійти в новий стартап-проєкт.

Коворкінг-центри - послуги з організації раціонального робочого процесу. Основними клієнтами центру можуть стати: підприємці, журналісти, дизайнери, програмісти, котрі працюють як фрілансери; іногородні компанії, що організують виїзні семінари, тренінги й інші заходи; фахівці з консалтингу; письменники; студенти і школярі; представники творчих і професійних співтовариств. Ця категорія людей веде свою діяльність, зазвичай, через Інтернет.

Коворкінг, як і інші гнучкі робочі місця, відомі тим, що пропонують умови, які сприяють інноваціям, співпраці та продуктивності. Цей тип робочих місць був першопрохідцем у впровадженні людського підходу до дизайну - тенденція, яка наздоганяє серед розробників нерухомості, орендодавців та компаній.

Коллективний простір - нове явище в бізнес-середовищі України. Перший подібний заклад відкрився в Україні у 2015 році.

Нині по всій країні зареєстровано 38 коворкінг-центрів, у Києві - 17, у Львові - 4.

Оскільки базова сукупність послуг для більшості українських коворкінгів однакова: стаціонарне або вільне робоче місце, чай/кава/вода, оргтехніка, високошвидкісний бездротовий інтернет, комфортна обстановка (опалення, кондиціонери, прибирання, охорона), формування ціннісної пропозиції коворкінгу як підприємницької ініціативи відбувається завдяки пропозиції набору додаткових послуг і можливостей для своїх резидентів.

Це можуть бути переговори, віртуальний секретар, юридична адреса, поштове обслуговування, зберігання документів, бухгалтерські та юридичні послуги, відеоконференції, проведення тематичних освітніх заходів, консультації та допомога в розвитку.

Підприємство визначає перелік завдань, які має вирішити за певний час, зазвичай, найманий працівник. На цей період для нього орендується робоче місце і

необхідне обладнання. Звичайно, продаж офісних приміщень однаково матиме свій попит, проте якщо підприємство невелике, то економічно вигідно вирішувати питання оренди. Оскільки постійної потреби в наявності працівника немає, то підприємства можуть значною мірою знизити свої витрати на оренду постійного офісу. До того ж практикується і варіант віддаленої роботи.

Співробітники працюють тимчасово і віддалено, робочі місця орендуються у міру необхідності, що дозволяє підприємствам орендувати менші площі для постійного офісу і знижує витрати на його обслуговування. Підприємство може наймати для роботи віддалених працівників у будь-яких регіонах країни, де заробітна плата нижча. Водночас віддалений співробітник працює вдома, а підприємство забезпечує тільки оренду переговорних кімнат, де співробітник може зустрітися з клієнтом або провести відеоконференцію з усіма співробітниками фірми. Ще однією перевагою коворкінгу є можливість економії на відкритті філії. Відкриття нового місця пов'язано з високими витратами і ризиками при довгостроковій оренді офісу. Орендуючи місце для співробітника, підприємство може розширюватися в будь-якому регіоні країни, усуваючи ризик непотрібних офісних витрат. Для офісу, який не пов'язаний з прийомом клієнтів, коворкінг-центри пропонують нову бізнес-модель, так званий віртуальний офіс - фактична адреса + обробка дзвінків і кореспонденції. Це позбавляє підприємство від витрат на утримання постійного персоналу.

Фірми, яким необхідний тимчасовий офіс на термін конкретного проєкту, завдяки коворкінгу отримують значну економію, вдаючись до використання офісу, вже повністю укомплектованого всім необхідним. Унаслідок застосування таких бізнес-рішень, підвищення мобільності в організації роботи співробітників, скорочується наявність порожніх і невикористаних робочих місць в офісі, зменшуються витрати на утримання офісних площ. Водночас підприємство економить не тільки за рахунок самої площі, але й на комунальних витратах (тепло, електропостачання тощо). Застосування цих варіантів для організації робочих місць віддалених співробітників підприємства, здатність гнучко змінювати свою організацію роботи, прийняти нові розробки, в кінцевому результаті дозволяє отримати більш високий прибуток.

Коворкінг-центри в Україні є доповненням орендного бізнесу, який зараз переживає не найкращі часи. Власники сподіваються, що бізнесмени-початківці, які користуються послугами центру, економічно зміцніють і почнуть знімати

повноцінний офіс у них же.

### **Питання для самоперевірки**

1. Як, на вашу думку, інтер'єр офісу пов'язаний з іміджем підприємства?
2. Які інтер'єрні рішення в оформленні офісу ви знаєте?
3. Як на стилі офісу позначаються вид економічної діяльності підприємства та її організаційна культура? Наведіть приклади.
4. Назвіть чинники, що впливають на умови праці офісних співробітників.
5. Назвіть та обґрунтуйте основні вимоги та рекомендації щодо раціональної організації робочих місць співробітників офісу.
6. Зазначте основні правила під час організації робочого простору.
7. Які є особливості організації побуту керівництва та підлеглих?
8. У чому полягають особливості зонування офісного простору.
9. Визначте норми штучного освітлення службових приміщень.
10. Охарактеризуйте сутність поняття «Економічна безпека офісу».

### **Практичні завдання**

Завдання 1. Ґрунтуючись на набутих компетенціях з навчальної дисципліни «Офіс-менеджмент», необхідно скласти оголошення оренди офісу з використанням вихідних даних. Обов'язково необхідно зазначити клас офісу. На основі вихідної інформації розробити проект зонування пропонуваного офісу.

Вихідна інформація: площа - 148 м<sup>2</sup>, адреса - Львів, вул. Куль- парківська 139, («ПАРУС) Франківський район. Офіс розміщений на 4-му поверсі, 12-й поверх - зона «відкритий простір» (100 м<sup>2</sup>), є можливість окремого кабінету для керівника (12 м<sup>2</sup>), зона ресепшн (18 м<sup>2</sup>), влаштована мінікухня з усією побутовою технікою, с/в суміщений, душова кабінка, тераса для паління, паркінг, вікна - у французькому стилі, паркінг, презентабельний фасадний вхід з охороною на ресепшені. Вартість оренди - 35 ум. од./м<sup>2</sup>.

Завдання 2. Яким би Ви хотіли бачити свій майбутній офіс, якщо були б керівником підприємства?

### **Тести для самоконтролю**

1. Визначте стиль офісу за такими його характеристиками: метою стилю є формування ділової атмосфери з мінімальними витратами; всі елементи офісу

практичні й ергономічні:

- 1) економічний стиль;
- 2) авангардний стиль;
- 3) ексклюзивний стиль.

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

- 1) А, В, С, D і Е;
- 2) А, В, С, D;
- 3) А, В, С.

3. До високоякісної професійної нерухомості відносяться:

- 1) Офіси класу А;
- 2) Офіси класу В;
- 3) Офіси класу С;
- 4) Всі варіанти вірні;

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.

- 1) А
- 2) В
- 3) С
- 4) D
- 5) Е

5. Зазначте, що відноситься до переваг мобільного офісу:

- 1) мінімізація витрат на штатний персонал і на оренду
- 2) підвищена увага до забезпечення безпеки офісу;
- 3) культивування духу демократичності та інноваційності;
- 4) відсутність системи мотивації та контролю;
- 5) управління за цілями, відсутність необхідності організації робочого місця
- 6) відсутність необхідності формування корпоративного духу.

6. До комерційних площ низької якості відносяться:

- 1) офіси класу С
- 2) офіси класу D
- 3) офіси класу Е
- 4) всі варіанти вірні;

5) вірні варіанти 2 та 3.

7. Зазначте, що відноситься до переваг віртуального офісу:

1) різні компанії можуть використовувати один і той же адресу;

2) легкість реєстрації в мережі;

3) можливість отримати службову адресу в якості зареєстрованого адреси організації

4) дозволяє заявити про свою присутність в іншому місті або країні;

5) дає технічну і адміністративну підтримку офісних ділових послуг.

8. Яку частину сучасного офісу характеризує дане визначення: являє собою зону, в якій розміщені

підрозділи, що забезпечують фінансову, аналітичну, розрахункову, інформаційно-документаційну й іншу допоміжну роботу (зазначте потрібний варіант):

1) фронт-офіс;

2) бек-офіс;

3) meeting room.

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

1) від 70% до 90% в організаціях, які щільно працюють з клієнтами і близько 10 % в дилінгових центрах ...

2) від 50 % до 70 % в організаціях, які щільно працюють з клієнтами і близько 30 % в дилінгових центрах ...

3) від 30 % 50 % і більше в дилінгових центрах ...

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

1) традиційний офіс;

2) сучасний офіс;

3) електронний офіс;

4) віртуальний офіс

5) smart-офіс;

б) мобільний офіс.

11. Що не входить в поняття «Офіс-менеджмент»?

- 1) частина загального управління бізнесом;
- 2) техніка планування, організації, координації та контролю службової діяльності з метою досягнення бізнес-цілей;
- 3) складова частина менеджменту, що відображає його нові напрямки, пов'язані із вивченням проблем ведення сучасного бізнесу та організації в ньому управлінських процесів;
- 4) мистецтво керувати персоналом офісу за допомогою засобів, що відповідають його оточенню для досягнення визначеної мети;
- 5) планування, дизайн, запровадження методів та принципів організації офісної роботи;
- 6) все входить.

12. Функція офіс-менеджменту, яка передбачає використання манер та 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:

- 1) планування;
- 2) організація;
- 3) координація;
- 4) мотивація;
- 5) режисерування.

13. Які фактори, що спричинені пандемією COVID-19, серед перелічених перешкоджають ефективному функціонуванню офісів?

- 1) невизначеність щодо майбутнього;
- 2) відсутність взаємозв'язку із колегами;
- 3) неефективні комунікації;
- 4) велика кількість поколінь в одному офісі;
- 5) всі варіанти вірні.

14. Місце з надання послуги з організації раціонального робочого процесу - це:

- 1) приймальня;
- 2) IT-парк;
- 3) офіс;
- 4) коворкінг-центр;
- 5) цент зайнятості.

### Тема 3. ЕЛЕКТРОННИЙ ОФІС

1. Призначення електронного офісу
2. Поняття про віртуальний офіс

#### 1. Призначення електронного офісу

Поняття про моделі “електронних офісів”, було сформульовано ще наприкінці 80-х рр. ХХ ст. Поступова інтеграція України до європейської спільноти впливає як на динаміку розвитку внутрішнього економічного та інформаційного середовища, так і на створення ефективно діючої системи документальних комунікацій.

Постійне збільшення кількості інформації, призводить до того, що традиційні методи роботи з документами стають не достатньо ефективними. Тенденцію переходу від традиційних технологій організації документообігу до комп’ютерних відображають наступні цифри: співвідношення кількості паперових та електронних документів через п’ять років буде становити 50 на 50%, через десять років – 30 на 70%; кількість електронних документів подвоюється за рік, а паперових документів росте тільки на 7%. Отже, існують вагомні підстави для впровадження та комплексного застосування нових підходів до організації конторської праці. У сучасній літературі ці підходи об’єднуються у єдину концепцію електронного офісу, що реалізується на базі системи автоматизації документообігу (САД).

Ключем до вирішення проблеми підвищення рівня ефективності діяльності персоналу будь-якого офісу вважається впровадження електронного (автоматизованого) офісу.

Електронний офіс передбачає організацію роботи груп користувачів над спільним вирішенням складних розподілених завдань у комп’ютерних мережах за допомогою засобів обчислювальної техніки.

*Електронний офіс – система всебічного використання в управлінській діяльності засобів обчислювальної техніки і телекомунікацій.*

Електронний офіс втілює концепцію всебічного використання в офісній діяльності засобів обчислювальної техніки та зв’язку з одночасним збереженням та підсиленням переваг традиційного офісу.

Електронним офісом називається програмно-апаратний комплекс, призначений для обробки документів і автоматизації роботи користувачів в системах управління. *До складу електронного офісу входять наступні апаратні засоби:*

- один або декілька персональних комп’ютерів, можливо, об’єднаних в мережу

(локальну або глобальну, в залежності від роду діяльності офісу);

- друкуючі пристрої;
- засоби копіювання документів;
- модем (якщо комп'ютер підключений до глобальної мережі або територіально

видаленої ЕОМ);

- сканери, що використовуються для автоматичного введення текстової і графічної інформації безпосередньо первинних документів;

- проекційне обладнання для проведення презентації.

Мова йде про комплексне використання:

- сучасних технічних та програмних засобів для автоматизації процедур і функцій управління (обробка текстів, їх редагування, збереження та пошук, передача інформації по каналах зв'язку всередині офісу та за його межі, інформаційне обслуговування персоналу офісу, деякі аспекти підготовки і прийняття рішення і т.д.);
- засобів програмної підтримки;
- підходів до проектування приміщень;
- охорони праці персоналу.

*Як правило, виділяють такі етапи розвитку концепції електронного офісу.*

<p><i>Етапи розвитку концепції електронного офісу</i></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- електронні засоби опрацювання текстів;</li><li>- локальні комп'ютерні мережі і автоматизація робіт з документаційного забезпечення управління;</li><li>- розвиток телекомунікаційних систем і автоматизовані робочі місця персоналу офісу;</li><li>- електронні архіви і сховища даних;</li><li>- регіональні і глобальні комп'ютерні мережі.</li></ul>
---	---

На офіс покладають основні функції організації та управління з регулювання діяльності підприємства у цілому.

*Основні функції електронного офісу:*

- реалізація можливості ефективно підтримувати і розвивати зв'язки з партнерами, успішно пристосовуватись до швидкозмінюваної економічної ситуації;
- включення фірми до інформаційних структур ринкової економіки країни та світу, доступ до комерційних баз даних, проведення електронного

- маркетингу, рекламних та інформаційних заходів;
- координація діяльності всередині і зовні організації;
  - допомога у виробленні і прийнятті ефективних рішень;
  - виключення затримок і помилок при опрацюванні інформації, документів.

#### *Компоненти службової діяльності персоналу офісу*

*Текстові редактори* (або сучасні текстові процесори) є першим компонентом електронного офісу, оскільки проблема обробки тексту і його перетворення є одним із основних завдань діловодства.

Поява наступного компонента дозволила реалізувати за допомогою комп'ютера функцію інформаційного обміну, що належала системі телефонного і поштово-телеграфного зв'язку. Таким компонентом стала *система електронної пошти* для обміну інформацією між користувачами на багатокористувацьких комп'ютерах, а потім і в мережах.

Значно пізніше стали використовуватися *системи розробки баз даних*, а також *електронні таблиці для виконання різних розрахунків*.

Надалі в офісах стали використовуватися *системи ділової графіки*, необхідні для наочності виконуваних офісних процедур.

Усі перераховані компоненти службової діяльності персоналу офісу відповідають спеціалізованим пакетам, призначеним для комплексної автоматизації згаданих функцій. *Одним із таких пакетів є офісна система Microsoft Office*. Усі програмні продукти цієї системи не тільки уніфіковані, але й інтегровані між собою, що дає змогу в рамках рішення певної ділової проблеми здійснювати інформаційний обмін незалежно від того, який тип документа опрацьовується.

Використання ПК в офісі не виключає, а, навпаки, підсилює роль засобів організаційної техніки, розробленої на основі застосування новітніх досягнень електроніки (скануючі пристрої, факс-модемні плати, копіювальні багатофункціональні машини, факсимільні апарати, слайд-принтери тощо).

На сучасному етапі розвитку інформаційних технологій до структури системи автоматизації документообігу *електронного офісу традиційно включають наступні підсистеми:*

- технології обробки зображень документів (Imaging System);
- системи оптичного розпізнання символів (Optical Character Recognition System, OCR);
- системи керування документами, СКД (Document Management System, DMS);

- повнотекстові бази даних (Full-Text System);
- системи автоматизації ділових процедур, АДП (Workflow System);
- програмне забезпечення для робочих груп (Groupware),
- елементи та зв'язки між ними.

Нові технічні засоби й інформаційні технології покликані забезпечити підвищення продуктивності праці в офісній і адміністративній діяльності. Поряд із цим технічні засоби і комп'ютерні технології, адміністративні й офісні системи виконують, по суті, допоміжні роботи, зв'язані з обробкою інформаційних масивів. Процес прийняття рішень залишається прерогативою людини. Але завдяки автоматизації деяких процесів керування персонал офісу звільняється від виконання рутинних операцій і приділяє більше часу аналітичним та творчим процесам.

Для кожного співробітника офісу (або групи співробітників) розробляється і оснащується автоматизоване робоче місце, професійно орієнтоване на виконання конкретних функцій управління. Така орієнтація здійснюється шляхом підбору та встановлення відповідного програмного забезпечення.

До складу типового автоматизованого місця входить персональний комп'ютер та необхідні додаткові вбудовані пристрої, які розширюють його функціональні можливості, і периферійне обладнання (принтер, сканер). Крім того кожне робоче місце забезпечується потрібною організаційною технікою у відповідності до функціональних завдань.

Сфера інтелектуальної праці в офісах на 80% складається з трьох видів професійно-фундаментальної діяльності: маркетинг і торгівля, проектування і аналіз, управління операціями; на останні 20% припадають на такі сфери, як постачання, кадри, фінанси і право, які природно мають різну атрибутику.

Потенційний економічний ефект для сфери маркетингу та торгівлі пов'язується не тільки із зниженням витрат і покращенням координації діяльності, але і зі збільшенням прибутковості та конкурентоспроможності організації і кращим задоволенням запитів споживачів. Крім того, маркетинг та торгівля залишаються джерелами інформації, яка життєво необхідна для кожної організації, так, як діяльність практично всіх складових відділів залежить від якості інформації про стан на ринку та її використання.

Проте досягнення успіху в діяльності організацій шляхом забезпечення працівників офісним обладнанням визначається не тільки правильним вибором конкретної сфери її використання – в більшості цей успіх залежить від відношення

користувачів.

Передбачається, що електронний офіс дозволить:

- відмовитись від внутрішньоофісної документації на паперовій основі;
- удосконалити розподілення функцій у процесі інформаційного обслуговування керівництва;
- відновити традиційну форму концентрації офісної діяльності навколо спеціаліста, або керівника.

Спільний розвиток та поступове об'єднання обчислювальної та комунікаційної техніки забезпечує службовцям офісу необмежений доступ до будь-якої потрібної інформації та користування обчислювальними потужностями, незалежно від місцезнаходження працюючого в офісі.

Концепція електронного офісу дає перспективу суттєвого підвищення ефективності творчої діяльності службовців, які здійснюють інтенсивну обробку великих обсягів документальної інформації

У той же час впровадження електронних офісів має і деякі негативні наслідки. Основним з них є негативний вплив на організм людини електронної техніки, яка інтенсивно використовується на робочих місцях. Крім того, погіршуються можливості особистих контактів персоналу офісу, що впливає на загальний психологічний клімат у колективі. Слід зазначити, що в результаті автоматизації офісу змінюються кваліфікаційні вимоги до персоналу, що може створити конфліктні ситуації.

Нові технічні засоби й інформаційні технології покликані забезпечити підвищення продуктивності праці в офісній і адміністративній діяльності. Поряд із цим технічні засоби і комп'ютерні технології, адміністративні й офісні системи виконують, по суті, допоміжні роботи, зв'язані з обробкою інформаційних масивів. Процес прийняття рішень залишається прерогативою людини. Але завдяки автоматизації деяких процесів керування персонал офісу звільняється від виконання рутинних операцій і приділяє більше часу аналітичним та творчим процесам.

Впровадження електронних офісів стало реальністю завдяки досягненням в галузях виробництва комп'ютерної техніки та вискоефективних засобів організаційної техніки. Не дивлячись на короткий термін існування електронний офіс вже пройшов три стадії розвитку.

1. Для першого етапу була характерною орієнтація на автоматизацію рутинних, часто повторюваних операцій, яка здійснювалась секретарями або технічним

персоналом організації. Характерним прикладом таких робіт є машинодрукарські роботи. Для підвищення продуктивності праці при їх виконанні були створені, так звані пристрої обробки текстів, які дозволили швидко виправляти та редагувати різні документи, а також створювати і використовувати шаблони при підготовці документів.

2. На другому етапі розвитку електронних офісів окремі пристрої об'єднувалися за допомогою внутрішніх ліній в єдину мережу, що дозволяло виконувати ряд додаткових функцій, таких, як автоматизований зв'язок між різними робочими місцями, сумісна робота над документами, автоматизований контроль за виконанням документів і т.д.

3. Третій етап розвитку електронних офісів пов'язаний з широким застосуванням персональних комп'ютерів і створенням на їх основі автоматизованих робочих місць. Ці автоматизовані робочі місця об'єднувалися за допомогою комутаційних засобів в єдину систему (мережу), яка забезпечувала загальний доступ до всіх обчислювальних ресурсів офісу, баз даних, а також зовнішніх джерел інформації. Це дозволило значно прискорити інформаційний обмін між користувачами мережі, автоматизувати деякі традиційні операції, зв'язані з прийомом та відправленням кореспонденції та іншої документації по каналах зв'язку.

## **2. Поняття про віртуальний офіс**

Нові форми обміну інформацією зумовили виникнення нових форм організації бізнесу з використанням сучасних засобів передачі даних.

Віртуальний офіс: група людей, що працюють разом для досягнення загальної мети при цьому не зустрічаючись один з одним щодня.

У це визначення не включені деякі речі. По-перше, не згадані технології, оскільки вони практично ніяк не пов'язані з управлінням офісом. По-друге, не сказано нічого про географічне положення. Управління віртуальним офісом не пов'язане з простором. Воно визначається виключно довірою працівникам у тому, що вони виконують обов'язки без безпосереднього спостереження. Навіть в простому офісі, як часто ви зустрічаєтеся з рядовими співробітниками? Якщо ви з ними все одно не бачитеся, чи має значення, де вони працюють, в сусідній кімнаті або на місяці? Якщо робота виконується, де — в офісі, удома або в парку — вже не так важливо.

Перш ніж ми розглянемо як працює віртуальний офіс (ВО), необхідно розвіяти певне уявлення: ми не довіряємо співробітникам, вони всіляко ухилятимуться від

роботи, але при цьому вимагатимуть звичну зарплату.

Хіба це не основна причина, через яку більшість менеджерів не дозволяє своїм співробітникам працювати дистанційно? Вони бояться, що якщо працівник не знаходиться в полі зору, то його не можна проконтролювати. Але повернемося, наприклад, до друку брошур. Якщо ви замовляєте її в друкарні, ви турбуєтеся тільки про те, щоб все було зроблено якісно і вчасно. Вас не хвилює те, що співробітники друкарні можуть обідати цілих дві години. Вас цікавить тільки наявність готового продукту у встановлений час.

Якщо ви даєте завдання людині, незалежно від того, де вона працюватиме, діяти повинні ті ж правила: завдання повинне бути виконане в строк.

У дійсності велика кількість компаній має віртуальні офіси. Ми не зустрічаємося із співробітниками щодня, велику частину часу вони працюють самостійно, і з цим у нас не виникає жодних проблем. Щоб ВО міг працювати необхідно:

Уміти доручати завдання іншим. Ви повинні бути здатні чітко пояснити важливість завдання. Це особливо актуально, якщо відсутня можливість часто перевіряти хід роботи.

Деякий доступний засіб комунікації, чи то особисті зустрічі, телефон, факс, електронна пошта, поштовий голуб або відеоконференція.

Здатність розділити завдання на підзавдання, які співробітник може виконувати незалежно. Наприклад, оператори довідкової служби можуть знаходитися в різних частинах країни. Неважливо, де я знаходжуся, головне, щоб я міг відповісти на питання клієнта при цьому не вдаючись до консультацій інших співробітників. Якщо останнє неминуче, повинні бути готові відповідні засоби комунікації.

Розподілити навантаження так, щоб його вистачало на повний робочий день, або розробити схему оплати праці на підставі обсягу виконаної роботи.

Але найголовніше — це вірити у те, що співробітник може виконати завдання без контролю з вашого боку.

У світовій практиці управління визначення віртуальний» стало ключовим. Це є можливим, по-перше, після появи сучасних інформаційних технологій, по-друге, зниження вартості застосування цих технологій в перерахунку на годину робочого часу фахівця.

Останнім часом все більше поширення набувають електронні офіси, обладнання і співробітники яких можуть знаходитися в різних приміщеннях. Необхідність роботи з документами, матеріалами, базами даних конкретного підприємства (організації) в

домашніх умовах, в готелі, транспортних засобах привела до появи віртуальних офісів. Інформаційні технології віртуальних офісів засновуються на роботі локальної мережі, сполученій з територіальною або глобальною мережею. Завдяки цьому, абонентські системи співробітників організації незалежно тому, де вони знаходяться, виявляються включеними в загальну мережу.

У найбільшій мірі появі віртуальних офісів сприяли два чинники. Передусім, це - електронна пошта і голосова пошта. По-друге, широке використання портативних персональних комп'ютерів і радіомереж.

*Створення віртуального офісу дозволяє:*

- сприяти децентралізації ділових операцій і наблизити виконавців до споживачів;
- формувати робочі групи тільки на період виконання конкретної роботи;
- скорочувати штат підприємства і зменшувати вартість нерухомості;
- підтримувати телероботу;
- виконувати співробітникам свої обов'язки в будь-який час доби. Чітка межа між роботою і будинком стала стиратися.

Тому виникла модель, що отримала назву «малий офіс / домашній офіс». Тенденція розвитку цієї моделі віртуального офісу стимулюється демографічними чинниками, що відбиваються на структурі трудових ресурсів, появою нових технологій, прагненням розробників знизити витрати, пов'язані з орендою приміщень. У результаті швидко розширяється категорія співробітників, працюючих вдома.

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

Організація, яка має “віртуальних“ співробітників, скорочує витрати на оренду додаткових площ, обладнання, електроенергії, управлінського персоналу. Дослідження англійської компанії ReNet показали, що співробітник на 15% продуктивніше працює вдома ніж в офісі. Впровадження технології віртуального офісу сприяє впровадженню децентралізації ділових операцій. Віртуальний офіс створюється на базі комп'ютерів та комп'ютерних мереж.

В іноземних джерелах можна знайти таке визначення: *Віртуальний офіс - це територіально віддалені підрозділи або компанії та робочі місця (як вдома, так і в офісі), взаємодія яких забезпечується за допомогою інформаційних технологій.* Якщо більшість іноземних компаній вкладають у створення віртуального офісу засоби, які досить відчутні в кошторисі витрат, то, очевидно, через те, що подібні затрати себе окуповують.

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

*Отже, віртуальний офіс - це комплекс технічних та організаційних рішень, які спрямовані на оптимізацію процесу роботи. Технічна сторона віртуального офісу - це вибір обладнання, за допомогою якого формуються кінцеві рішення.*

Перший в світі електронний / віртуальний офіс був відкритий в 1980 році Альфа Моффіріджем - підприємцем з Австралії, що заснував компанію Servcorp при суб'єктивній упевненості, що сучасному бізнесу фізичний офіс просто не потрібен. Офіційно терміни електронний офіс і віртуальний офіс уперше з'явилися в статті «The virtual office» журналіста Кріса Керна (США), розміщеній в журналі авіакомпанії American Airlines «AmericanWay», але вже до кінця минулого століття електронний офіс і віртуальний офіс стали популярні на рівні буму в Америці, Канаді, Європі, Японії у інтернету-магазинів, консалтингових, аутсорсингових, аудиторських і рекламних компаній, а з нового тисячоліття з розширенням пакетів послуг бізнес центрів і колл центрів популяризуються в Росії і країнах пострадянського простору.

Одною з основних проблем, що стоять перед інформаційними системами сучасної організації, є проблема з під'єднанням віддалених користувачів до центрального офісу. При створенні віртуального офісу насамперед необхідно вибрати тип з'єднання та відповідні лінії зв'язку, визначити, які види мережного сервісу та протоколи слід підтримувати.

При виборі типу з'єднання потрібно враховувати той факт, що інформаційна система, особливо система яка повинна працювати в режимі реального часу, не повинна залежати ні від якості (як правило, невисокої) комутаційних (наприклад, телефонних) каналів, ні від зайнятості телефонних ліній. Тому комутаційні канали можна рекомендувати лише тоді, коли альтернативою поганого зв'язку є його повна

відсутність.

Вибір мережних служб в багатьох випадках залежить від конкретного інформаційного провайдера та вартості послуг зв'язку. Протокол обміну вибирають в залежності від рівня відкритості системи; крім того, майже завжди потрібно забезпечити сумісність з мережним обладнанням інших компаній-постачальників.

Другою проблемою, яка виникає при створенні розподіленої інформаційної системи у віртуальному офісі, є невисокий рівень технічного персоналу у віддалених офісах. З іншого боку розміри мережі віддаленого офісу бувають настільки малими, що немає потреби підтримувати для її обслуговування висококваліфікованих спеціалістів. Рішення, яке пропонують спеціалісти, передбачає перенесення всіх функцій маршрутизації та адміністрування в центральний офіс. Захист інформації віддалених філіалів та користувачів, а також розмежування доступу до неї здійснюється також на рівні центру. Переваги такого підходу полягають у наступному:

- простоті встановлення та обслуговування апаратури;
- відсутності потреби у висококваліфікованому, а відповідно, і високооплачуваному обслуговуючому персоналі;
- централізованому адмініструванні;
- високій швидкодії;
- незалежності від протоколів обміну даних;
- ефективному використанні мережних адрес; можливості створення одної логічної мережі для географічно розмежованих вузлів.

Як приклад, створення інформаційної мережі в межах офісу, організації, підприємства, можна розглянути продукт фірми Netscape, яка розробила повноцінне рішення для організації сумісної роботи та дискусійних груп в середовищі з 2000 користувачів та 2-х серверів. Продуктивність при цьому виявилася досить високою. За допомогою продукту цієї компанії (Collabra) можна швидко проглянути потік дискусій. Це дозволяє здійснювати контроль над дискусіями, дозволяючи адміністраторові визначити, хто може створювати, підтримувати, відправляти повідомлення, а також генерувати корисні звіти та іншу статистику, управляти ходом дискусій.

На сьогодні типова ситуація полягає в тому, що кошти на придбання обладнання, найчастіше не окуповуються. Причина цього полягає в тому, що обладнання купують не для вирішення конкретної задачі. Після закінчення поставок та розгортання

інформаційних технологій починається їх інтеграція, тобто аналіз бізнес-процесів та технологій, які застосовуються в організації замовника. Іноді організація, що замовляє технологію, на якій працювала раніше, внаслідок впровадження в роботу підходу “віртуальний офіс” отримує реальний прибуток від такого рішення: оптимізується робота, зменшуються витрати, підвищується продуктивність праці.

Зараз звертають особливу увагу на процедури чіткого обліку, які поряд з проблемами координації дій слід вирішувати з мінімальними затратами. Необхідний перехід на повний рівень комунікацій у роботі, а саме: питань щодо строгості обліку та контролю на всіх рівнях управління, координації дій, планування.

На сьогодні передові компанії у своєму “електронному офісі” використовують такі рішення, як: централізовані бази даних, комунікаційні пакети, засоби мобільного зв’язку. Якщо говорити про комп’ютерне забезпечення - то це найпотужніші персональні комп’ютери-сервери. Крім того, застосовують Internet-технології (контроль в режимі on-line діяльності дочірніх підприємств). Компанії планують підключити до корпоративної мережі усіх дилерів, склади та філіали, в тому числі і за кордоном. Безумовно, ці рішення потребують значних інвестицій, однак усі затрати дуже швидко окуповуються. Досі керівники з недовірою ставилися до ідей робочих місць, які б розміщувалися вдома у конкретного працівника. Це обумовлюється тим, що існує багато проблем, які важко вирішити на відстані. Наприклад, у критичній ситуації група людей, що відповідають за прийняття рішення, швидше знайдуть вихід зі ситуації, коли будуть діяти разом. “Живе” спілкування у таких випадках неможливо нічим замінити. В той же час, можуть бути співробітники, яким дійсно нема необхідності постійно перебувати в офісі (наприклад, експерт - менеджери). Правда, як правило, таке забезпечення робочого місця обходиться компанії дуже дорого. Віртуальний офіс відтворює загальну структуру підприємства та забезпечує доступ до загальних баз, організації складського обліку, бухгалтерії, тощо. Таким чином, *віртуальний офіс - це насамперед система електронного документообігу для віддалених користувачів.*

При ухваленні рішення про організацію віртуального проектного офісу необхідно враховувати сильні та слабкі сторони цього рішення.

Серед сильних сторін організації віртуального офісу можна виділити:

1. Забезпечення більш якісного контролю за реалізацією проекту з боку керівництва.
2. Збільшення кількості проектів при оптимізації використання ресурсів.

3. Зменшення навантаження на керівників проектів.
4. Можливість збільшення складності та обсягів проектів.
5. Формування шляхів скорочення термінів і витрат проектів.
6. Забезпечення допомоги та підтримки керівників в управлінні проектами.
7. Можливість залучення зовнішніх ресурсів

До недоліків організації віртуального офісу належать: 1

1. Додаткові витрати на розробку та підтримку віртуального проектного офісу.
2. Необхідність перебудови інформаційної системи компанії.
3. Необхідність у додатковому навчанні учасників процесу реалізації проектів.

Таким чином, переваги віртуального проектного офісу очевидні: гнучкість ресурсного потенціалу; внутрішня координація на основі інформаційної технології, підкріплена культурою взаємної довіри; паралельне управління найрізноманітнішими процесами в ході реалізації проектів. Це призводить до формування динамічної організаційної системи, найбільш пристосованої до сучасного середовища господарювання.

Віртуальний офіс може підвищити ефективність роботи організацій, хоча останні дуже ризикують залишитися у програті. Одною з причин цього є те, що електронна документація у нас не має під собою законодавчої бази: тому бухгалтерія повинні відображатися на папері; адже ні електронний підпис, ні електронна печатка не володіють тими ж юридичними можливостями, що їх реальні попередники.

З іншої сторони віртуальний офіс - досить дороге задоволення, і затрати на програмне забезпечення та експлуатацію можуть значно перевищити затрати на апаратну частину. Керівництво організації повинно зрозуміти, що засоби, які воно вкладе в організацію офісу, мають опосередковано приносити прибуток і порівняно швидко окупитися.

На даний час найбільші концерни України мають свої філіали в інших містах, з якими зв'язуються за допомогою комутаційних ліній в режимі off-line. В місті, де зосереджене управління концерном, магазини та склади з'єднуються з адміністрацією через задалегідь виділені канали. При цьому підрозділи теж локалізовані, що дозволяє суттєво зменшити витрати (наприклад, комп'ютерний відділ - в тій же будівлі, де перебуває і керівництво, і склад, і магазин).

Найцінніше рішення в цій площині - це інтеграція компаній за допомогою територіально розподілених, а також і корпоративних мереж. Сучасна віртуальна організація, створена на тимчасовій основі мережа незалежних компаній

(поставників, замовників і навіть колишніх конкурентів), об'єднаними сучасними інформаційними системами з метою взаємного користування ресурсами, зменшення витрат і розширення ринкових можливостей. Технологічну основу віртуальної корпорації складають інформаційні системи, які допомагають об'єднатися і здійснювати гнучке партнерство на “електронних” контрактах.

Важливу роль тут відіграє мистецтво інтегратора, спрямоване на забезпечення “прозорого” для користувача “віртуального офісу”, щоб територіальна віддаленість підрозділів перестала бути перешкодою.

Наприклад, для співробітників фірми Xeros, що займалися продажами продукції в Англії, була організована робота в середовищі віртуального офісу. Це дозволило збільшити обсяги продаж, зменшити орендну плату і штат співробітників, а річний прибуток від продаж склав 250 млн.дол. Загальнокорпоративна мережа IntraNet під назвою Xeros-Wide Web (XWW) об'єднує понад 50 тисяч співробітників, що розкидані по всьому світу. Основними її функціями стало: по-перше, створення бази знань для співробітників, де б вони могли отримати необхідну для роботи інформацію; по-друге, створення інтерактивного товариства для того, щоб навіть для тих у кого немає офісу, мали б офіційне місце в структурі організації, яке забезпечує їм фірма.

На думку багатьох провідних спеціалістів в сфері управління, розвиток мережних зв'язків між організаціями, що входять у віртуальну корпорацію, сприяє перегляду традиційних меж підприємств, так, як при високій степені кооперації важко визначити, де закінчується одна та починається інша компанія.

В цілому, віртуальний проектний офіс дозволяє: формувати команди з числа співробітників однієї компанії, що проживають в різних регіонах та незалежно від графіка змінності; залучати до проекту зовнішні ресурси, та приймати рішення за проектом без додаткових витрат часу та ресурсів.

П'ять головних трендів, котрі зовсім скоро будуть застосовуватись в офісних технологіях.

Нові технології змінюють наше повсякденне життя. Змін зазнає і робочий простір: через п'ять-десять років воно перестане бути схожим на звичні open space площі з рядами столів. Але що ж прийде їм на зміну?

### **Розумні портативні пристрої з віртуальними асистентами**

Пророкують, що до кінця 2022 року 25% співробітників, які застосовують комп'ютери і смартфони в роботі, будуть користуватися голосовими помічниками.

Зараз ця цифра становить всього 2%. У технології вже зацікавлені страхова та фінансова сфери, їх впроваджують ІТ-компанії та відділи обслуговування клієнтів. Голосові помічники у переносних пристроях допоможуть вирішити рутинні робочі завдання: записати дату зустрічі, подзвонити клієнтові або відправити повідомлення колезі. Чат-боти розвантажать співробітників технічної підтримки і тих, хто приймає заявки від клієнтів. Також у зв'язці з датчиками інтернету вони зможуть відправляти автоматичні повідомлення, якщо обладнання вийшло з ладу. Це значно полегшить роботу системного адміністратора. Крім того, натільні гаджети дозволять стежити за здоров'ям на роботі — наприклад, покажуть тиск і рівень стресу. Вони можуть підказати, коли потрібно випити кави, щоб збадьоритися, зробити перерву, розім'ятися або пообідати.

### **Цифрові дошки та фліпчарти**

Замість звичних паперових фліпчартів в офісах з'являться їхні цифрові версії — дисплеї з сенсорним екраном. Вони набагато зручніші звичних дошок і мають додаткові опції, які знадобляться для ефективної спільної роботи. Розглянемо їх на прикладі цифрової дошки для бізнес-нарад Samsung Flip 2.

На ній також можна писати замітки від руки, але не фломастером, а за допомогою спеціального стилуса або будь-якого іншого відповідного предмета. Замість перевертання листів — скролінг і пошук у збережених нотатках. Крім того, цифрові фліпчарти можуть підключатися до інших пристроїв — наприклад, до смартфона і робочого ноутбука. Це дозволяє завантажувати файли на дисплей і синхронізувати зображення презентації на всіх пристроях. Також є можливість ділитися нотатками з колегами, надіславши їх електронною поштою або роздрукувавши на принтері. А якщо потрібно приховати презентацію від сторонніх, можна поставити на неї пароль.

Віртуальний офіс буде важко відрізнити від справжнього.

### **Робота з колегами у віртуальній реальності**

Офіси майбутнього можуть перейти у віртуальну реальність. Вже зараз з'являються перші сервіси для ділових зборів у VR. Віртуальні кімнати для перемовин ще не надто реалістичні, а замість колег доведеться спілкуватися з «розмовляючими головами». Однак у майбутньому технології стануть більш розвиненими, і, можливо, віртуальний офіс буде важко відрізнити від справжнього.

Сервіси дозволяють проводити презентації з 3D-моделями, створювати прототипи, малювати на дошці та навіть у повітрі. Крім того, у віртуальних офісах можна показувати відео, ділитися з колегами файлами та посиланнями на інтернет-

ресурси — наприклад, додати дошку або картку з Trello. Все це має наблизити віртуальні наради до реальних і навіть зробити роботу команди ефективніше.

### **Доповнена реальність для навчання і підвищення продуктивності**

Додатки та сервіси з доповненою реальністю вже не новинка. Багато з них розроблені для навчання дітей або технічних фахівців. Наприклад, з їх допомогою можна вивчати іноземні мови, історію, астрономію та інші предмети, а також тренуватися працювати зі складним обладнанням. Але і в офісі майбутнього технологія AR (augmented reality) буде популярна. За допомогою доповненої реальності співробітники зможуть візуалізувати свої проекти — наприклад, креслення проєктованої будівлі. А ще вона допоможе обмежити робочий простір: встановити віртуальні перегородки на столі та додати екран. Такі споруди допоможуть не відволікатися і зосередитися на роботі.

### **5G Wi-Fi 6**

Розвиток мобільного і бездротового зв'язку вплине на всіх, в тому числі на офіси майбутнього. Попит на 5G міцніє — дохід провайдерів від установки нової інфраструктури зросте у два рази вже у 2020 році. І це не дивно, адже нове покоління мобільного зв'язку збільшить швидкість інтернету і дозволить підключатися до мережі мільйонам користувачів одночасно.

Мережі 5G потрібні для стабільної та швидкої комунікації — наприклад, в безпілотних автомобілях і датчиках інтернету речей. Крім того, вони незамінні для технологій VR/AR — з їх допомогою буде простіше користуватися віртуальним офісом і додатками з доповненою реальністю. І звичайно, мережі 5G дадуть користувачам якісний інтернет, який допоможе спілкуватися швидко і без затримок.

Нове покоління бездротового зв'язку також поліпшить зв'язок в офісі. Але головна перевага мережі Wi-Fi 6 не у швидкості передачі даних, а в тому, що вона зберігає якість, навіть якщо до неї підключаються одночасно декілька пристроїв. Це дуже корисно, коли офісним Wi-Fi користуються всі співробітники.

### **Питання для самоперевірки**

1. Перелічіть основні засоби офісної оргтехніки та опишіть їх призначення. Які засоби оргтехніки Ви вважаєте застарілими сьогодні?
2. Охарактеризуйте технічне оснащення сучасного офісу.
3. Окресліть програмне оснащення сучасного офісу.
4. Обґрунтуйте організаційне оснащення сучасного офісу.

5. Які роботи у вашому офісі, Ви б віднесли на аутсорсинг?
6. Зазначте, особливості організації оснащення офісу.
7. Зазначте, що є основою безперебійного постачання офісу.
8. Наведіть класифікацію матеріалів за рівнем попиту в офісі.
9. Як можна поповнити запас і страхові запаси для кожного найменування канцтоварів, витратних матеріалів, господарських товарів?
10. У чому полягає особливість здійснення аналізу пропозицій офіс-менеджером на ринку товарів та послуг?

### **Практичні завдання**

Завдання 1. Відвідайте будь-який офіс за власним бажанням. Проаналізуйте технічне, програмне та організаційне оснащення офісу. Охарактеризуйте переваги та недоліки оснащення офісу. Опишіть, як можна вдосконалити роботу офісу.

Завдання 2. Ситуація для аналізу. Ваша фірма закупила офісну техніку. Після цього офіс-менеджер вирішив зібрати в керівництва та провідних спеціалістів відомості про необхідне їм комп'ютерне обладнання і виявив нераціональне використання лазерного принтера. Придбаний принтер потребував великих матеріальних витрат під час експлуатації, в той час як необхідна якість друку досягалася за допомогою струменевого принтера. Проаналізуйте ситуацію. В чому були допущені помилки?

Завдання 3. Складіть лист-замовлення канцелярських товарів для офісу.

### **Тести для самоконтролю**

1. До офісних матеріалів тривалого користування належать:
  - 1) сувенірна та рекламна продукція;
  - 2) офісна побутова техніка та допоміжне обладнання до неї;
  - 3) бізнес-аксесуари;
  - 4) продукти харчування для офісу.
2. Офісна організаційна техніка - це:
  - 1) усі технічні засоби, що використовуються для зберігання, пошуку, передавання та оброблення інформації в умовах сучасного офісу;
  - 2) підставки для комплектації канцелярського приладдя: ручок, олівців, ножиць, скріпок, лінійок, скотчу;
  - 3) вироби та приладдя, використовувані для листування та оформлення

документації сучасного офісу;

4) інструменти та матеріали для поточного ремонту офісних приміщень.

3. Максимальний страховий запас для покриття будь-яких стрибків попиту з боку співробітників та частий контроль залишку здійснюється для матеріалів:

- 1) високого попиту;
- 2) постійного попиту;
- 3) середнього попиту;
- 4) нерегулярного попиту.

4. Передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду - це:

- 1) централізація;
- 2) аутсорсинг;
- 3) бенчмаркінг;
- 4) децентралізація.

5. Організаційна техніка становить:

- 1) матеріальну базу прогресивних систем управління;
- 2) інформаційну базу прогресивних систем управління;
- 3) фінансову базу прогресивних систем управління;
- 4) усі відповіді правильні.

6. Ефективне використання оргтехніки призводить до:

- 1) зниження продуктивності праці;
- 2) затримок під час вирішення оперативних питань;
- 3) прийняття неправильних рішень через відсутність необхідної інформації;
- 4) результативної роботи управлінського персоналу.

7. Найважливіші характеристики, якими має володіти персональний комп'ютер - це:

- 1) надійність;
- 2) ергономічність;
- 3) безшумність;
- 4) габаритність.

8. Можливість оцінити та порівняти показники систем, виявити різницю між ними, встановити переваги та недоліки можна з допомогою моніторингу:

- 1) динамічного;
- 2) порівняльного;

- 3) комплексного;
- 4) конкурентного.

9. Процедура проведення конкурентних торгів шляхом оголошення покупцем (замовником) конкурсу для продавців (постачальників) на товар, послугу або роботу з певними характеристиками називається:

- 1) аукціон;
- 2) тендер;
- 3) дистрибуція;
- 4) комерція.

10. Кількість товарів, благ та послуг, що перебувають на ринку - це:

- 1) попит;
- 2) пропозиція;
- 3) ринкова рівновага;
- 4) конкуренція.

## Тема 4. ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ ОФІС-МЕНЕДЖЕРА В ОФІСІ

1. Принципи та правила планування робочого часу офіс-менеджера.
2. Методи боротьби з поглиначами часу.
3. Тайм-менеджмент.
4. Делегування як метод підвищення ефективності використання часу

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

### 1. Принципи та правила планування часу офіс-менеджера

За оцінкою американських експертів з раціоналізації праці, лише одному зі ста менеджерів часу вистачає, десятьом - потрібно ще 10% додаткового часу, сорока - 25%, іншим 49 особам не вистачає 50% і більше часу. А часу в добі більше, ніж є, не буде. І можливості людини не безмежні - працювати по 13-14 годин, як працюють сьогодні менеджери вищого і середнього рівнів управління у великих організаціях - може не кожен і не постійно. Тому вихід один - навчитися правильно розпоряджатися часом як унікальним ресурсом, особливостями якого є: незворотність, об'єктивність і обмеженість.

За оцінкою експертів, із восьмигодинного робочого дня продуктивна робота звичайного офісного працівника становить приблизно 35 %. Весь інший час, тобто приблизно п'ять годин на день, він витрачає на ті заняття, які заважають йому бути продуктивним: шукає щось потрібне йому по роботі, відповідає на чийсь питання і прохання, веде пошук в Інтернеті і читає електронну пошту.

Важливою умовою раціонального використання робочого часу офіс-менеджера є планування особистої роботи. В особистому плані роботи офіс-менеджер визначає:

- завдання, що стоять перед організацією;
- питання, які потребують вирішення;
- посадові особи, які готують необхідні інформаційні матеріали;
- терміни виконання визначених питань.

Окремо формулюється зміст завдань, які буде вирішувати офіс-менеджер особисто, порядок виконання, координація зусиль і система контролю. Складання такого плану не викликає труднощів. Головне полягає у правильному виборі форми

своєї участі у вирішенні завдань, організації взаємодії окремих виконавців і взаємозв'язків з іншими організаціями зовнішнього середовища.

План повинен чітко визначати час роботи з документами, приймання відвідувачів, перебування у структурних підрозділах, участь у зборах акціонерів і трудового колективу, проведення нарад із підлеглими та ін. Розроблення такого плану створює нормальний ритм роботи апарату управління, забезпечує черговість виконання завдань, дає можливість виділити час для творчої роботи, інноваційної діяльності, підвищення своєї кваліфікації. Тут офіс-менеджер компетентно і завчасно може займатися поставленням та вирішенням стратегічних питань, продуктивно працювати.

Якщо в офіс-менеджера немає особистого плану роботи, то в колективі організації створюються нервові обставини, що призводять до неякісного вирішення завдань, підвищують психологічне напруження і знижують результативність управлінської праці.

*Особистий план роботи менеджера складається на різні терміни:*

- довгостроковий – рік, квартал;
- середньостроковий – місяць;
- короткостроковий – тиждень, день.

У плані точно визначається термін виконання роботи і час, необхідний для цього.

*Роботи, що виконує менеджер, особисто поділяються на періодичні, що повторюються і раптово виникають.*

*Періодичні роботи* повторюються щоденно, щотижнево, щомісячно у визначеному ритмі. Це такі види робіт:

- робота з документами;
- наради;
- приймання спеціалістів і працівників організації;
- приймання відвідувачів; – робота у підрозділах.

Час виконання періодичних робіт повинен визначатися точно.

*Роботи, що повторюються*, – це службові відрядження, навчання, наради і відвідування інших організацій. Витрати часу на їх виконання також плануються точно.

*Роботи, що виникають раптово*, у плані передбачити неможливо. Для цього необхідно проектувати у плані резерв часу на їх виконання, а якщо його буде недостатньо, то потрібно зменшити витрати часу на заплановані роботи, перенести на

інший час, або доручити їх виконання відповідальному працівникові апарату управління.

Планування особистої праці є невід'ємною рисою свідомої діяльності кожної людини. План особистої праці повинний складатися на 1 тиждень, на 1 місяць. Він повинний бути спрямований на вирішення основних завдань, на відшукування способів раціоналізації праці.

Роботи, що підлягають виконанню впродовж дня, ранжуються за терміновістю і значущістю.

На першу годину роботи необхідно передбачати ознайомлення з поштою, приймання відвідувачів, тому що в цей період відбувається «впрацювання».

Вирішувати найбільш важкі питання потрібно під час піку своєї працездатності, що кожною людиною виявляється індивідуально.

На кінець робочого дня намічають легкі роботи (оформлювальні, складання зведень). Кожному робочому дню варто додавати свого «профілю», тобто включати одне з великих і важливих питань із капітального будівництва, спеціальні питання (матеріально-технічного постачання, фінансування й інші).

Проведення нарад і засідань варто проводити на початку і наприкінці тижня, коли спостерігається зниження працездатності.

До плану особистої праці не потрібно вносити щодня повторювані справи, для них просто необхідно зарезервувати 25–30 % робочого часу. На непередбачені роботи необхідно відвести 10–15 % часу.

Для підвищення ефективності своєї праці будь-який офіс-менеджер повинен: уміти визначати важливість і черговість вирішення проблем, що виникають; не доручати іншим вирішення стратегічних проблем, але другорядні питання передавати заступникам; бути вимогливим до себе й інших, не допускати безвідповідальності; у надзвичайних ситуаціях діяти швидко і рішуче, але уникати авантюричних рішень; з гідністю програвати; бути послідовним і справедливим у своїх діях, одержувати задоволення від роботи.

*До основних правил планування часу відносять:*

- аналіз видів діяльності та витрат часу;
- зведення завдань в єдине ціле – планування дій;
- регулярність – системність – послідовність;
- реалістичне планування;
- адаптація;

- поповнення втрат часу;
- письмова форма; – перенесення невиконаного;
- установлення часових норм;
- установлення термінів виконання – deadlines;
- установлення пріоритетів;
- позбавлення від «тиранії» поспішності;
- делегування справ;
- боротьба з хронофагами;
- перероблення – повторне перевіряння;
- планування вільного часу;
- часові блоки і спокійний час;
- час для планування і творчості;
- рутинна робота; – альтернативи; – різноманітність. – узгодження планів із зацікавленими сторонами.

- контроль за виконанням.

Організація праці офіс-менеджера безпосередньо пов'язана з використанням ним свого робочого часу на виконання окремих трудових процесів. Здійснюючи керівництво роботою організації менеджера, необхідно:

- систематично брати участь у вирішенні виробничих завдань;
- вирішувати питання, передбачені службовими повноваженнями;
- регулярно спілкуватися з людьми, одержувати від них і передавати їм необхідну управлінську інформацію.

Сукупність цих завдань визначає структуру робочого часу менеджера та основні напрямки організації його праці. Техніка особистої роботи менеджера *передбачає використання інструментів механізації праці: календаря, «організатора», тайм-менеджера (ТМ), електронної записної книжки (ЕЗК), комп'ютерної системи.*

*Календар* – найбільш поширений інструмент для планування й обліку заходів. Розрізняють перекидний календар, щоденник і щотижневик.

*Організатор* – інструмент, що об'єднує календар, блокнот, телефонну книжку і калькулятор.

*Тайм-менеджер* – інструмент, що поглиблює можливості «організатора» на підставі планування цілей, класифікації функцій («Ключових завдань») і гнучкого календаря.

Електронна записна книжка – малогабаритний інструмент четвертого покоління,

що поєднує годинник із будильником, калькулятор, телефонний довідник.

Комп'ютерна система – інструмент п'ятого покоління, що ефективно забезпечує менеджера різноманітною інформацією в режимі реального часу з автоматизованим записом і пошуком інформації.

*Існують п'ять основних елементів для підвищення ефективності праці.*

1. Ефективні керівники повинні знати, на що вони витрачають свій час. Уміння контролювати свій час є найважливішим елементом продуктивної роботи.

2. Ефективні керівники повинні концентруватися на досягненнях, що виходять за рамки своїх організацій. Вони повинні бути націлені не на виконання роботи як таку, а на кінцевий результат. Гарний керівник, перш ніж приступити до виконання того чи іншого завдання, задає собі питання: «Яких результатів я повинен досягти?» Сам процес роботи та її методи відходять для нього на другий план.

3. Ефективні керівники повинні будувати свою діяльність на переважних, сильних якостях, як власних, так і керівників, колег і підлеглих, а також зобов'язані відшукувати позитивні моменти в конкретних ситуаціях. Вони не повинні спиратися на те, що ненадійно. Не можна починати роботу з вирішення нереальних на цей момент завдань.

4. Ефективні керівники концентрують свою увагу на декількох найважливіших ділянках, у яких виконання поставлених завдань принесе найбільш відчутні результати. Вони повинні навчитися встановлювати пріоритетні напрямки робіт і не відхилятися в їх виконанні. Власне, уся їх діяльність повинна складатися з виконання саме пріоритетних завдань – зобов'язаний займатися лише головним. Порожня витрата сил і часу приводить до найбільш негативних наслідків.

5. Нарешті, ефективні керівники повинні ухвалювати ефективні рішення. А це насамперед питання системності, тобто процес виконання завдання повинний проходити в потрібній послідовності. Варто пам'ятати, що ефективне рішення – це завжди судження, що ґрунтується, скоріше всього, на «розбіжності думок», ніж на «погодженості за фактами». Надмірна поспішність призводить до ухвалення неправильних рішень. Рішень повинно бути небагато, але усі вони повинні бути фундаментальними. В ухваленні рішень потрібно керуватися правильною стратегією, а не миттєвими тактичними розуміннями.

## **2. Методи боротьби з поглиначами часу**

Якщо не взяти час під контроль, перенавантаження на роботі стануть не

винятком, а правилом. Такий підхід – прямий шлях до хронічного цейтноту.

Цейтнот – постійний брак часу. Урахувати та проаналізувати фактичні витрати часу будь-якого офіс-менеджера можна шляхом визначення структури його робочого дня.

Для цього використовуються «фотографія» і «самофотографія» робочого дня. І в тому, і в іншому разі фіксуються витрати часу на певні функції менеджменту, причому або це робить спеціально виділений для цього хронометражист, або сам менеджер.

Складена на підставі фотографії або самофотографії робочого дня фактична структура порівнюється з нормативною, на основі чого робляться висновки про відхилення від нормативу і розробляються заходи щодо удосконалювання структури робочого дня менеджера.

Дослідження причин втрат робочого часу показують, що основними з них є такі.

*Зайві ступені й ланки в апараті управління.* Це призводить до ускладнення системи документообігу та зниження оперативності управління. Істотну шкоду завдають диспропорції в кількості керівних і допоміжних працівників, що приводить до виконання першими не притаманних їм функцій.

*Порушення послідовності виконання процедур управління,* особливо при ухваленні рішень, що знижує ефективність управління.

*Нечітка організація виконання ухвалених рішень* приводить до дублювання, втрат часу.

Багато часу непродуктивно витрачається на зайву звітність. Як інші причини втрат робочого часу можна зазначити такі, як порушення трудової і технологічної дисципліни, значну кількість погано підготовлених нарад, неотримання з інших відділів і служб відомостей у встановлений термін, низьку якість одержаних документів і т. п.

Тому удосконалювання організації праці припускає як раціоналізацію всіх управлінських робіт, так і підвищення продуктивності праці управлінських працівників.

Цього можна домогтися шляхом удосконалювання оперативного управління, інформаційного забезпечення і діловодства, чіткого визначення функцій працівників, планування особистої праці, створення нормальних умов праці і відпочинку.

*Хронофаги – фактори, що обумовлюють максимальні (і найдорожчі) втрати*

*часу, іншими словами «поглиначі» часу.*

Як правило, це:

- непотрібні чи тривалі візити, телефонні розмови;
- багатослівні відвідувачі, підлеглі і т. д.;
- нечітке визначення цілей, пріоритетів;
- незадовільне планування;
- слабка організація підлеглих і самоорганізація керівника;
- відсутність дисципліни, відволікання на дріб'язкову роботу, повільне «розгойдування»;
- відсутність інформації, що дозволяє ухвалювати своєчасні рішення;
- відкладання справ через нерішучість менеджера;
- невміння працювати з партнерами, відвідувачами, підлеглими, боротися з телефонними дзвінками, оперативно проводити наради;
- намагання досягти занадто багато;
- особистісна дезорганізація та відсутність самодисципліни;
- нездатність відповісти «ні»;
- відкладання на потім.

*Класичні хронофаги – нечітко поставлені цілі, безсистемність у справах, документах, на робочому столі та комп'ютері, а також неефективні наради, все що призводить до «витікання часу в пісок».*

*До методів боротьби з хронофагами відносять:*

- необхідність звільнитися від необґрунтованих прохань;
- необхідність звільнитися від небажаних відвідувачів офісу;
- відсіювання, передоручення і відстрочення телефонних дзвінків;
- фільтрація e-mail.

Електронна пошта – класичний хронофаг. Адже вона повинна допомагати, а не відволікати. Важливо навчитися її правильно використовувати. Наприклад, правильно фільтрувати листи – щоб нові повідомлення автоматично розподілялися по окремих папках. Повідомлення про нові листи можна відключити – вони розсіюють увагу. Ще дуже зручно залишати обмежений час на електронні листи. Наприклад, одну годину перед важливою нарадою або зустріччю. Тоді робота піде швидше і листи будуть коротшими, що заощадить час і одержувачеві;

- делегування.

Важливо навчитися розділяти повноваження і передавати відповідальні завдання

співробітникам, підлеглим; – відпочинок.

Ефективне використання робочого часу менеджерів неможливе без використання науково обґрунтованих режимів праці та відпочинку.

### 3. Тайм-менеджмент

Працівник офісу повинен керувати не лише своїм часом, а й часом співробітників. Адже кожна помилка, кожне недотримання термінів може загрожувати серйозними збитками для компанії. Тому для офіс-менеджера важливо якомога раніше перетворити час з постійного обмежувача можливостей у важливий стратегічний ресурс. Чим раніше офіс-менеджер навчиться керувати своїм часом, тим швидше і гармонійніше він буде зростати і розвиватися. Адже у нього з'явиться час на відпочинок і навчання, це означає, що й сам робочий процес стане якіснішим і ефективнішим.

Ефективний особистий тайм-менеджмент – це база і фундамент для професійного розвитку. Тайм-менеджмент – це облік, розподіл і оперативне планування власних ресурсів часу.

До технік тайм-менеджменту належать:

1. Матриця Ейзенхауера – це один із найпростіших інструментів, який допоможе швидко досягти успіху в управлінні своїм часом. Ейзенхауер запропонував розбивати всі справи на групи залежно від їх терміновості і важливості. Такий підхід дозволяє виділити важливі та істотні справи й вирішити, що робити з рештою.

Група «Важливі термінові» в ідеалі повинна бути порожньою. Завдання в ній – це аврал і позаштатна ситуація. Якщо у вас кожен день – аврал, отже, ви робите щось не так. *Важливі термінові – це зробити необхідно просто зараз (загасити пожежу, врятувати потопуючого). Аврал → 0*

*Важливі нетермінові* справи приносять найбільшу віддачу. Це робота над особистими та професійними проектами, спорт і мови, здоров'я, нові клієнти. Приділяючи цим завданням досить часу, людина професійно зростає і досягає успіху. *Це завдання про вас, ваш особистий шлях і те, що вам важливо. Присвятити основний час (зробити проект, відвідати спортзал). Тобто корисна цінна робота*

*Неважливі термінові* – це погані завдання. Вони не наближають до мети, але ви змушені їх виконувати. Делегуйте їх тим, хто б записав такі завдання до своїх «важливих». *Відмовитись (рутинна робота, зустрічі без мети та цілі). Безглузда витрата часу.*

Неважливі нетермінові завдання взагалі не робіть. Просто відмовляйтеся. Делегувати (написати звіт, забронювати квитки, розіслати листівки)

2. *Закон Парето*, або закон 80/20 свідчить: 80 % завдань може бути вирішено за 20 % витраченого часу; на решту 20 % завдань витрачається 80 % часу.

3. *Хронометраж* – метод, що дозволяє вивчити витрати часу за допомогою фіксації і вимірювання тривалості дій, які ви виконуєте. Хронометраж допомагає провести «інвентаризацію» й «аудит» часу, а також обчислити, що найбільше поглинає ваш час. Його застосовують як в побуті, так і в трудовій діяльності. Коли підвищується ритм життя, до цієї техніки зростає увага, її все частіше рекомендують у тренінгах для особистісного зростання і бізнесу. Проведення хронометражу дуже просте, але його проводити здатний не кожен, оскільки у всіх є індивідуальні особливості.

4. Діаграма Ганта (графік Ганта) – це один із найбільш зручних і популярних способів графічного представлення часу виконання завдань. Як засіб планування використовується в особистому і корпоративному тайм-менеджменті; управлінні проектами. Діаграма Ганта є наочним і зручним інструментом для управління проектом. Незважаючи на те, що за великої кількості завдань вона стає перевантаженою, цей метод легкий і доступний кожному. Це популярний тип стовпчастих діаграм (гістограм), який використовується для ілюстрації плану, графіка робіт з якого-небудь проектом. Є одним з методів планування проектів. Використовується в додатках по управлінню проектами.

Перший формат діаграми був розроблений Генрі Л. Гант у 1910 році.

По суті, діаграма Ганта складається з смуг, орієнтованих вздовж осі часу. Кожна смуга на діаграмі представляє окрему задачу у складі проекту (вид роботи), її кінці - моменти початку та завершення роботи, її протяжність - тривалість роботи. Вертикальною віссю діаграми служить перелік завдань. Крім того, на діаграмі можуть бути відзначені сукупні завдання, відсотки завершення, показники послідовності і залежності робіт, мітки ключових моментів (віхи), мітка поточного моменту часу "Сьогодні" та ін

*Найпростіше визначення — це візуальне відображення списку задач згідно з часом. Вісь X відображає час, а вісь Y – задачі, які необхідно виконати.*

5. *Метод «Альпи»*. Використання методу «Альпи» за щоденних витрат 10–15 хвилин приносить багаторазовий вигащ у часі.

Метод «Альпи» передбачає 5 стадій:

1. Складання завдань.
2. Оцінювання тривалості акцій.
3. Резервування часу (у співвідношенні 60/40).
4. Ухвалення рішень за пріоритетами і передорученням.
5. Контроль (облік незробленого).

6. *ABC-аналіз* виходить із досвіду, який показує, що відсоткове співвідношення більш важливих і менш важливих справ завжди приблизно одне й те саме. Використовуючи букви А, В, С, усі завдання поділяють за трьома класами згідно з їх важливістю щодо досягнення професійних і персональних цілей. Багато менеджерів вже використовують цей принцип і займаються спочатку найбільш важливими завданнями.

*ABC-аналіз ґрунтується на таких трьох правилах, що впливають із досвіду:*

Найбільш важливі завдання (категорія А) становлять близько 15 % від усіх завдань, якими займається менеджер. Однак це важливі завдання (за внеском у досягнення мети – близько 65 %).

Важливі завдання (категорія В) у середньому становлять 20 % від загальної кількості завдань і 20 % – важливість роботи менеджера.

Менш важливі завдання (категорія С) становлять 65 % від загальної кількості завдань, але мають меншу відносну вагу – близько 15 % від загальної «цінності» результату.

Згідно з *ABC-аналізом* рекомендується спочатку займатися справами групи А (найбільш важливі і приносять найбільшу частину результату). Наступні на черзі – завдання групи В, так само роблять значний внесок у досягнення спільної мети. У той самий час велика кількість завдань приносить малу частину результату. Подумайте, що робити з ними.

7. *Метод Гліба Архангельського*. Згідно з цим методом існують глобальні стратегічні або «цілі-слони», складаються з більш дрібних «цілей-біфштексів».

Також існують дрібні і неприємні «завдання-жаби» типу «прибити плінтус» або «взяти довідку в держструктурі». Усіх їх потрібно виконувати, щоб завдання і проблеми не накопичувалися і не накладалися один на одного, щоб розвиватися і рухатися далі. А виконувати їх можна лише в тому разі, якщо всі завдання зібрані в одному місці й у вас є свого роду план. Варто також згадати про розподіл «Мемуари», що є свого роду щоденником добрих і корисних справ, які зробили цей день прожитим не дарма.

#### **4. Делегування як метод підвищення ефективності використання часу**

Запорукою зростання ефективності роботи менеджера є економія часу на виконанні завдань, які можуть виконувати підлеглі. З цією метою менеджер повинен уміло делегувати повноваження виконавцям. Чим більше і частіше керівник застосовує цей метод, тим більш оптимальною виявляється і організація виконання управлінської роботи загалом. *Під делегуванням розуміють передавання підлеглому виконання завдань або діяльності із сфери дій керівника.*

Делегування повноважень працівникам психологічно передбачає єдність довіри і вимогливості - базовий принцип, суть якого заключається в тому, що довіряючи, керівник надає працівникам можливість максимально використати їх досвід, знання і здатності у виконанні завдань, а вимагаючи, він підвищує відповідальність працівників за їх якість, обсяги і терміни.

Щоб робочий час використовувався більш ефективно, керівник організації повинен піклуватися про використання інтелекту, здібностей і можливостей своєї команди менеджерів, інших безпосередньо підлеглих йому управлінців, навіть персонального водія, тобто поводити себе як демократичний керівник. У цьому випадку без делегування ніяк не обійтись. Тому вміння делегувати розглядають як одну з найважливіших якостей менеджера, яка забезпечує високу ефективність використання часу в управлінні.

Якщо делегування - це так добре, то чому ж одні керівники йдуть на оволодіння цим методом, а інші - ні? Відповідь на це запитання досить проста: одні керівники бачать недоліки методу делегування, а інші - його переваги. Одні шукають причини, щоб не делегувати повноваження підлеглим, а інші - з радістю передають право приймати рішення з певних питань, виконання певних видів робіт іншим.

Красовський В.Д., дослідивши поведінку керівників підприємств, виявив недоліки і переваги методу делегування (табл.4.1).

Організаційний діапазон виконання делегованих управлінських рішень може бути широким і вузьким. Підвищенню ефективності використання часу у процесі виконання прийнятих рішень у більшій мірі сприяють широкі організаційні рамки керівника (табл. 4.2).

Керівник делегує підлеглому завдання (певні види управлінських робіт, які необхідно виконати певним способом до певного строку) і разом з ними необхідну для цього компетенцію і функціональну відповідальність. Іншими словами, разом із завданнями підлеглому передаються повноваження, необхідні для їхнього

вирішення, і відповідальність за виконання цих завдань перед безпосереднім керівником. Однак, управлінська відповідальність керівника, який здійснює делегування, перед вищим керівництвом не може бути нікому делегована.

Таблиця 4.1

### **Переваги та недоліки методу делегування повноважень з точки зору керівника**

<b>Недоліки</b>	<b>Переваги</b>
<p>Працівники не будуть працювати з повнотою віддачею («Хіба вони будуть працювати так, як я?»).</p> <p>Працівники ще не готові до такої роботи («їх ще вчити і вчити»).</p> <p>Працівники не захочуть брати на себе зайву відповідальність (вони працюють «від» і «до»).</p> <p>Потрібен час, щоб привчити працівників до роботи таким методом («Важко розмовляти, переконувати»).</p>	<p>Отримавши самостійність, працівники будуть працювати з повною віддачею.</p> <p>Відразу буде видно, хто хоче і може підвищувати свою майстерність, а хто ні.</p> <p>Розшириться коло обов'язків працівників у вияві їх ініціативи.</p> <p>Психологічні бар'єри долаються в самому процесі делегування.</p>

*Делегуванню підлягають не усі обов'язки і права, а лише та їх частина, яка не є прерогативою (винятковим правом) керівника (наприклад, видання наказів, підпис деяких звітних документів та ін.).*

Таблиця 4.2

### **Організаційний діапазон виконання управлінських рішень**

<b>Вузкі організаційні рамки керівника</b>	<b>Широкі організаційні рамки керівника</b>
Видача завдань у межах обов'язків працівників.	Видача завдань в розширених межах обов'язків.
Повсякденне передавання доручень.	Разове передавання доручень.
Прийняття дрібних управлінських рішень без обґрунтування.	Право працівників на свободу маневру.
Передавання додаткових роз'яснень.	Забезпечення постійного "зворотного зв'язку" з працівниками.
Доповнення вже прийнятих рішень новими.	Право працівників вирішувати проблеми самостійно
Гальмування тих рішень, які перестали виконуватися.	Впровадження управлінських рішень в нові ланки.
Прийнята на себе ролі розпорядника, наглядача.	Прийняття на себе ролі радника, консультанта, арбітра, спостерігача.
Організаційне середовище наповнене неякісними рішеннями і переобтяжене управлінськими циклами.	Організаційне середовище наповнюється тими рішеннями, які працюють на самореалізацію управлінських циклів.
Керівник не виявляє усі творчі можливості	Керівник створює умови, які розширюють поле його творчих можливостей.
Особистий ресурс керівника знижується	Особистий ресурс керівника зростає

Діючими законодавчими і нормативними актами визначено перелік обов'язків і прав, які не можна делегувати (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

**Умови делегування повноважень**

Можна делегувати повноваження в наступних випадках	Не можна делегувати повноваження в наступних випадках
Проблема, що вимагає вирішення, зрозуміла працівнику.	Незрозуміло, яку проблему треба вирішити.
Завдання відповідає кваліфікації працівника і рівню його компетентності.	Завдання не відповідає кваліфікації і рівню компетенції працівника.
Працівник точно знає, чого від нього чекає керівник.	Працівник не зовсім представляє, що керівник чекає від його роботи.
Межі повноважень працівника чітко зафіксовані.	Межі повноважень розмиті.
Визначається персональна відповідальність працівника за конкретні кінцеві результати.	Відповідальність визначається такою, що сама собою розуміється, але детально не обмовляється.
Працівник точно знає, як будуть оцінені кінцеві результати його роботи, якщо він виконає її відмінно, добре або задовільно.	Працівнику не повідомляється, як будуть оцінюватися кінцеві результати його роботи, якщо він буде намагатися виконати її відмінно, добре або задовільно.
Керівник пропонує завдання тільки тим, хто готовий відгукнутися на них.	Керівник нав'язує завдання тим, хто не хоче на них відгукнутися.
Завдання передаються цілком, щоб працівник міг бачити весь обсяг робіт.	Завдання передаються частинами, через що втрачається уявлення про обсяг робіт.
Завдання розподіляються рівномірно по контрольних термінах.	Завдання видаються нерівномірно, з порушенням контрольних термінів.
Завдання передається тільки одному робітнику.	Одне і те ж завдання передається декільком робітникам одночасно (для надійності).
Працівнику відкривається доступ до необхідної йому інформації.	Працівнику не забезпечується доступ до необхідної йому інформації.
Керівник гарантує необхідні види підтримки і допомоги за вимогою працівника.	Керівник не стримує своїх обіцянок про підтримку і допомогу за вимогою працівника.
Керівник не втручається у роботу робітника, вважаючи за краще вчити його на власних помилках, але таких, які можна швидко виправити.	Керівник часто втручається у роботу робітника, турбує його по дрібницях, попереджаючи про можливі помилки.
Працівник представляє кінцеві результати своєї роботи у вищестоячих інстанціях або сам, або разом з керівником.	Кінцеві результати роботи працівника використовуються його керівником або анонімно, або в особистих цілях.

Наприклад, *не підлягають делегуванню, такі функції і напрямки діяльності керівника організації як:*

встановлення цілей; прийняття рішень;

контроль результатів;  
перспективне планування, керівництво працівниками;  
задачі особливої важливості, задачі високої міри ризику;  
незвичайні, виняткові справи;  
актуальні, термінові справи, коли вже немає часу для пояснення, перепереверки;  
завдання суворо довірчого характеру;  
остаточне визначення організаційної структури організації;  
остаточні управлінські рішення щодо напрямків фінансової, кадрової і соціальної політики; рішення щодо концепції маркетингу.

Делегувати ж рекомендується: рутинну роботу, спеціальну діяльність, окремі питання, підготовчі справи і т.д.

Делегування повноважень передбачає посилення ролі контролю виконання завдання. Саме контроль дає відповідь на запитання чи були досягнуті встановлені цілі і чи витримано вимогу економічності: чи відповідають витрати ресурсів отриманому результату. Система контролю повинна передбачати постійне й оперативне інформування керівника про хід виконання працівником делегованих йому обов'язків і використання прав.

Необхідний також аналіз діяльності і часу, який передбачає порівняння фактичного використання часу (керівником під час здійснення делегування і контролю за виконанням завдання та підлеглими під час виконання ними делегованих завдань) із запланованим. З цією метою виділяється певний період часу, фіксується вся фактично виконана протягом цього періоду робота, витрачений час, причини і деталі. Далі кожен вид діяльності аналізується з точки зору можливостей оптимізації трудового процесу в цілях економії часу.

При делегуванні слід додержувати відповідності виконуваних обов'язків обсягу наданих менеджеру-виконавцю прав. Якщо обсяг делегованих обов'язків перевищує права, то виникає реальна загроза їх невиконання і підлеглий менеджер може виявляти безвідповідальність і безконтрольність, що в свою чергу веде до втрат робочого часу.

Щоб цього не трапилось, потрібно чітко розуміти коли можна делегувати, щоб застосування цього методу дало очікуваний ефект.

Застосування методу делегування повноважень передбачає створення певних організаційних передумов, які і забезпечують в сукупності його ефект в реалізації управлінських рішень. Починаючий керівник підприємства або менеджер можуть

допускати організаційні помилки, які перекреслять усі їх зусилля в делегуванні повноважень працівникам.

Найбільш важливими *умовами делегування повноважень* є:

- зрозумілість працівнику змісту проблеми, що потребує вирішення, і його готовність допомогти у її вирішенні;
- знання працівником змісту, обсягу завдання і критеріїв оцінювання результатів його виконання;
- відповідність завдання кваліфікації працівника і рівню його компетентності;
- чітка фіксація меж “нових” повноважень працівника і надання йому права самому обирати найкращий спосіб досягнення результату (з урахуванням уточнень керівника щодо розміру грошового фонду, можливих контактів, права підпису необхідної документації, процедури узгоджень, підготовки документів, ведення переговорів та ін.), що, у кращому випадку, дасть підлеглому свободу організаційного, фінансового, юридичного і психологічного маневру;
- розуміння працівником того, що саме він несе персональну відповідальність за конкретні кінцеві результати виконання завдання перед безпосереднім керівником, який йому це завдання делегував;
- упевненість працівника у тому, що якісне виконання ним делегованого завдання не залишиться непоміченим безпосереднім керівником і вищим керівництвом, які віднайдуть спосіб і можливість винагородити його або морально, або матеріально;
- недопущення випадків делегування одного й того ж завдання декільком працівникам одночасно;
- забезпечення працівника необхідною для виконання завдання інформацією та гарантія підтримки у вигляді консультування або іншого виду допомоги з боку керівника.

Керівник досягає найбільшого ефекту в управлінні певним об’єктом тоді, коли його підлеглі, постійно якісно виконуючи делеговані їм завдання, звільняють його від необхідності перевіряти результати їхньої роботи, що дозволяє керівнику економити час і використовувати його у правильному напрямку.

*Метод делегування повноважень заснований, з одного боку, на подоланні негативної залежності підлеглих, змушених підкорятися вимогам керівника, а з іншого - на подоланні залежності від підлеглих самого керівника, змушеного загалом відповідати за якість, обсяги і терміни виконання ними робіт.*

Коли керівник переживає відповідальність за прийняті ним рішення поодинці, він може внаслідок цього допускати помилки в управлінському циклі через сильний стресовий стан, але якщо він відчуває підтримку своїх підлеглих, цей вантаж відповідальності значно зменшується, адже вони допомагають йому і психологічно, і реально виконувати роботу, задану його управлінським рішенням.

Керівнику слід пам'ятати, що по-перше, ступінь участі працівників, насамперед, підлеглих йому менеджерів, у процесі делегування відображає його вміння управляти, а по-друге, підлеглі менеджери, та й усі інші працівники організації, позитивно оцінюють його стиль управління, якщо він багато делегує.

Німецькі дослідники М.Беме та Р.Хен (курс лекцій по навчанню Гарцбургській моделі делегування відповідальності) вважають, кожен управлінську посаду характеризують наступні ознаки: задачі, які пов'язані з цією посадою, повноваження (компетенція), якими володіє особа, що обіймає дану посаду, щоб мати можливість правильно виконувати свої задачі, відповідальність, яка пов'язана із встановленою задачею і відповідних повноважень, встановлена мета з точки зору компетенції, пов'язаної з цією посадою.

Тому, на їхню думку, діапазони дій, що делегуються, повинні визначатися не з урахуванням кількості або здібностей працівників, а відповідно до об'єктивної необхідності, оскільки на підприємстві сталася б повна дезорганізація, якби при визначенні діапазону, що делегується, орієнтувалися б на рівень кваліфікації працівників, які працюють на цій посаді в даний час. Повинна бути абсолютна ясність у питанні про те, які задачі повинні здійснюватися на певних посадах, оскільки тільки в такому випадку можна перевірити, чи здатні працівники, які сьогодні обіймають ці посади, виконувати ці функції і в майбутньому, та чи зможуть їх виконати нові працівники, які прийдуть на зміну нинішнім.

### **Питання для самоперевірки**

1. У чому полягає практичне значення планування особистої роботи офіс-менеджера?
2. Визначте й охарактеризуйте основні складові планування діяльності офіс-менеджера.
3. Розкрийте сутність методів планування особистої праці офіс-менеджера.
4. Що таке тайм-менеджмент?
5. Які принципи тайм-менеджменту вам відомі?

6. Розкрийте сутність поняття «поглиначі часу».
7. Перелічіть засоби боротьби з нераціональним використанням часу.
8. Зазначте основні принципи та правила планування робочого часу офіс-менеджера.
9. Охарактеризуйте в чому полягають особливості особистого та корпоративного тайм-менеджменту.
10. Зазначте напрями аналізу витрат часу на виконання конкретних видів робіт офіс-менеджера.
11. Розкрийте правила планування та резервування часу офіс-менеджера.
12. За якими етапами необхідно здійснювати процес розроблення плану особистої праці офіс-менеджера?
13. Назвіть і охарактеризуйте види використання планів діяльності офіс-менеджера.
14. Розкрийте сутність та значення визначення пріоритетності справ офіс-менеджера.

## **Практичні завдання**

### **Завдання 1.**

Бачення бажаного дня в майбутньому. Спробуйте уявити собі один день із вашого життя через 3-5 років без обмежень (не думаючи про те, що ви повинні робити, або про те, чи можливо бажане або неможливо). Опис робиться у формі есе обсягом 1-2 сторінки, водночас потрібно відповісти на кілька запитань:

- Із чого почався ваш день?
- Яке найяскравіше враження дня?
- Які люди вас оточують, про що вони говорять?
- Як і над чим Ви працювали?
- Яких результатів Ви досягли?
- Які проблеми вдалося вирішити?
- Як Ви відпочивали?
- Яка головна подія дня?

### **Завдання 2.**

Сформууйте основні цінності і принципи власної філософії тайм-менеджменту.

**Завдання 3.** Використовуючи матрицю Ейзенхауера, розподіліть за пріоритетністю такі справи: – громадська діяльність; – збори, наради, мітинги; –

справи, які не стосуються ваших посадових обов'язків; – невідкладні завдання; – проект, в якого наближається термін здавання; – вирішення проблем зі здоров'ям; – неважливі розмови по телефону; – перегляд телебачення; – комп'ютерні ігри; – перегляд розважальних порталів, спілкування у соціальних мережах; – планування нових та аналіз старих проектів; – вивчення іноземних мов; – відвідування спортзалу.

### Тести для самоконтролю

1. Офіс-менеджер - це:

- а) координуючий центром конкретного структурного підрозділу офісу;
- б) це співробітник, керуючий офісом - його інформаційними, технічними, матеріальними і людськими ресурсами;
- в) це перший співробітник, якого бачать клієнти та партнери, приходючи в офіс, і по враженню від якого вони формують перше уявлення про підприємство, про рівень його культури, про ставлення до клієнтів і навіть успішності;

г) усі відповіді правильні.

2. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом є:

- а) головною спеціальною компетенцією офіс-менеджера;
- б) основною професійною компетенцією офіс-менеджера;
- в) ключовою особистісною компетенцією офіс-менеджера;
- г) усі відповіді правильні.

3. Тайм-менеджмент - це:

а) управління часом, сукупність випробуваних методів роботи, які дозволяють встигати зробити більше за менший період часу;

б) це співробітник, керуючий офісом - його інформаційними, технічними, матеріальними і людськими ресурсами;

в) спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію;

г) правильної відповіді немає.

4. Складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу для здійснення поставлених завдань - це:

- а) функції тайм-менеджменту;
- б) завдання тайм-менеджменту;

- в) методи тайм-менеджменту;
  - г) правильної відповіді немає.
5. Методами тайм-менеджменту є:

- а) принцип Паретто;
- б) принцип Ейзенхауера;
- в) критерій «Терміновість»;
- г) усі відповіді правильні.

6. Цейтнот - це:

- а) постійний брак часу;
- б) тимчасовий брак часу;
- в) тимчасовий надлишок часу;
- г) правильної відповіді немає.

7. Сформований образ, в якому виділяють ціннісні характеристики і риси, що певною мірою впливають на оточення - це:

- а) стиль офіс-менеджера;
- б) імідж офіс-менеджера;
- в) завдання офіс-менеджера;
- г) усі відповіді вірні.

8. Основними стилями одягу офіс-менеджера є:

- а) консервативний;
- б) творчий;
- в) стиль установа відносин із торгівлею;
- г) усі відповіді правильні.

9. Традиційний носій контактної інформації про людину чи компанію - це:

- а) візитівка;
- б) етикет;
- в) діловий етикет;
- г) усі відповіді правильні.

10. Атрибутами іміджу офіс-менеджера жінки є:

- а) макіяж;
- б) костюм;
- в) прикраси та аксесуари;
- г) усі відповіді правильні.

## Тема 5. ДОКУМЕНТАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОФІСУ

1. Документи: поняття, види та функції.
2. Організація роботи з документами.
3. Обробка вхідної та вихідної офісної документації. Реєстрація та контроль виконання документів.
4. Формування та оформлення справ
5. Підготовка документів до передачі на архівне зберігання

### 1. Документи: поняття, види та функції

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

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

*Особливості управлінських документів:*

- мають здебільшого низхідний характер;
- слугують фіксації управлінської діяльності;
- мають високий ступінь важливості й обов'язкові для виконання;
- найінтенсивніше використовуються в перші шість місяців після створення.

*Принципи роботи з інформацією:*

- *вихідного документа*, який означає, що вихідний документ є завершальною стадією перероблення і формування інформації, яка передається для ухвалення необхідних команд управління, запису у вигляді довідки, таблиці або іншого матеріального документа;
- *єдиного масиву інформації*. Усю інформацію, що використовується в процесі управління, можна розподілити за її призначенням на фактографічну, нормативно-довідкову, планову, звітну, аналітичну, оперативно-виробничу;
- *економічності*, який полягає в тому, що витрати на використання технічних засобів повинні бути економічно обґрунтованими;
- окрім того, однією з характеристик документа є *визначеність щодо одержувача* - зміст документа складається зрозумілою, лаконічною мовою, за певною схемою, що виключає подвійне трактування змісту. Обсяг документа чітко пов'язаний із характером та інтерпретацією відомостей, що містяться в ньому. Вся

інформація в документі, зазвичай, не розміщується, оскільки він має бути великим, але за необхідності вона може бути подана у додатках або на окремий запит.

Увесь потік інформації в організації об'єднує *інформаційна модель*.

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

Увесь потік інформації за ступенем формалізації можна поділити на формальні та неформальні комунікації.

*При чому формальні комунікації подані системою документації в організації:*

### **1. Організаційно-розпорядча документація.**

Організаційні документи: положення, статут, інструкція, протокол структурних підрозділів органу, а також установ, організацій і підприємств (філій), які їм підпорядковуються. Існують типові та індивідуальні положення. Типові положення розробляють для системи установ і підприємств, індивідуальні - на основі типових.

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

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

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

Розпорядчі документи: наказ, розпорядження, вказівка, постанова.

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

*Вказівка* - часто має усний характер, видається керівником чи менеджером

проєкту щодо розподілу ресурсів та обов'язків підлеглих у межах їх посадових інструкцій та чинного законодавства.

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

*Документи виконавчої діяльності: довідка, акт, доповідна записка, пояснювальна записка, службовий лист, телеграми, телефонограми, факси, посвідчення про відрядження тощо.*

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

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

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

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

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

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

*Заява* - це вид звернення, за допомогою якого громадяни реалізують через державні органи або громадські організації надані їм права (на чергову відпустку,

обмін житлової площі, отримання надбавок до заробітної плати тощо).

*Посвідчення* - це документ, що свідчить про факти діяльності, повноваження громадян.

*Розписка* - це документ, який підтверджує передавання й одержання документів, грошей, товарів тощо, засвідчений підписом одержувача.

## **2. Спеціальна документація.**

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

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

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

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

*Акт* - документ, складений однією або кількома особами, що підтверджує будь-які установлені факти або події.

*Відомість* - це різновид документа, який найчастіше використовується в бухгалтерській справі, системі банку та ін.

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

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

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

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

*Реквізит* (лат. необхідне) - сукупність обов'язкових даних, без яких документ не

може бути основою для обліку і не має юридичної сили.

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

*Розрізняють постійні та змінні реквізити документа.*

Постійні реквізити друкуються під час виготовлення бланка, змінні (резолуція, віза) - фіксуються на бланку в процесі заповнення.

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

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

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

*Бланк* - стандартний аркуш паперу з відтвореними на ньому постійними реквізитами документа і місцем, відведеним для змінної інформації.

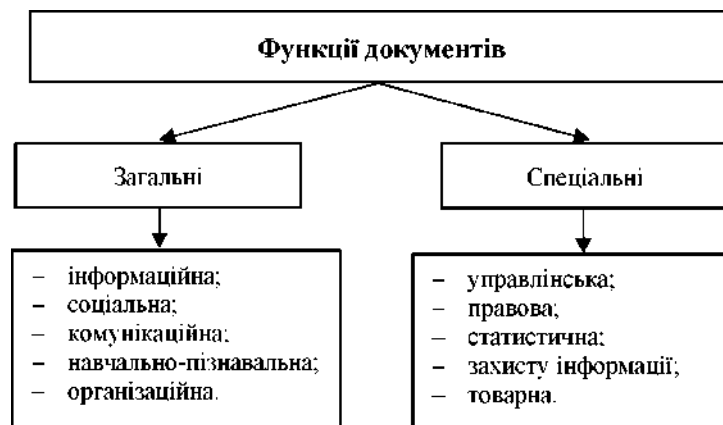


Рис. 5.1. Функції документів

## 2. Організація роботи з документами

Встановлено, що менеджер витрачає на роботу з документами, а саме на: складання й оформлення організаційно-розпорядчих документів, розгляд вхідних, внутрішніх і вихідних документів, роботу з документами по кадрах, від 15 до 40% свого робочого часу, у тому числі 5 - 10% - на складання й оформлення документів різного призначення. Багатьом керівникам доводиться розглядати до 150 - 200 документів за день. Зрозуміло, що таке можливо лише при раціональній організації роботи з документами з боку самого керівника, так і в цілому роботи з документами

на підприємстві.

Як відомо, управлінська інформація піддається низці операцій, наприклад, передавання, перетворення, оброблення, зберігання, оцінювання, використання, а в деяких випадках і знищення. А оскільки документ — це матеріальний об'єкт, що містить у зафіксованому вигляді інформацію, то і його можна піддавати названим операціям.

До роботи з документами на підприємстві відносять:

- прийом документів,
- відправку документів,
- первинну обробку документів,
- розподіл,
- реєстрацію,
- контроль,
- формування справ,
- підготовку і передавання справ у архів.

Якісне виконання названих видів роботи можливе лише при грамотному управлінні документацією підприємства, головною метою якого є створення умов, що забезпечують дотримання усіх процедур? які мають здійснюватися під час надходження, реєстрації та зберігання необхідної документації, а також умов, що забезпечують її швидкий пошук і постачання нею споживачів у встановлені строки з найменшими витратами.

Діяльність апарату управління, яка охоплює питання документування й організації роботи з документами у процесі здійснення ним управлінських функцій, називається діловодством. Раціональна організація діловодства дає змогу забезпечити ефективний обмін інформацією на підприємстві і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

До сфери діловодства відносять документи, що створюються в процесі розпорядчої й виконавчої діяльності підприємства. Нагадаємо, що документація, що застосовується при оформленні організаційно-розпорядчої діяльності, називається організаційно-розпорядчою діяльністю.

Діловодство включає в себе:

- збір документів,
- документообіг,
- документування,

- зберігання й супровід документів,
- корекцію документів.

Організація діловодства на підприємстві визначається нормативним документом - "Інструкцією з діловодства" і організується на основі повної чи часткової централізації в залежності від об'єму документаційних робіт, структури підприємства, територіального розміщення його підрозділів і їх технічної оснащеності.

*Існує три організаційні форми діловодства:*

-*централізована*, яка передбачає виконання усіх операцій з документами в спеціалізованих структурних підрозділах;

-*децентралізована*, яка передбачає виконання усіх операцій з документами в структурних підрозділах організацій, якщо вони територіально роз'єднані;

-*змішана*, при якій частину операцій роботи з документами (приймання, відправлення, реєстрацію, контроль виконання) покладено на спеціалізовані службу (секретаря, канцелярію), а решту операцій (складання документів, поточне зберігання їх, формування справ) виконують структурні підрозділи.

*Організація роботи з документами* - це забезпечення оптимальних умов для всіх видів робіт з документами (з моменту створення або отримання документа до його знищення або передачі на архівне зберігання).

Робота з документами підприємства може бути представлена у вигляді такого технологічного ланцюжка операцій (рис. 5.2).

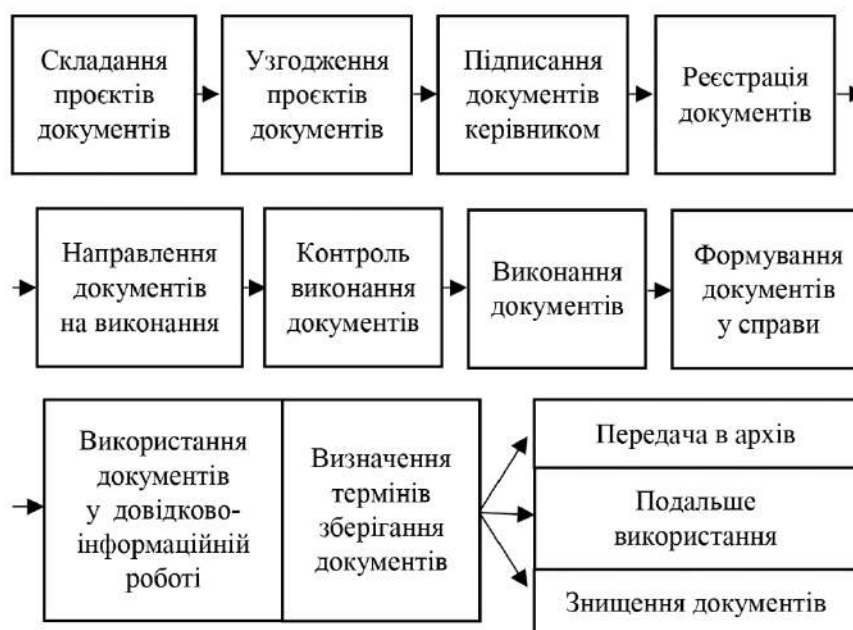


Рис. 5.2. Схема організації роботи з документами

Алгоритм роботи з вихідними документами не має суттєвих відмінностей від схеми організації роботи з внутрішніми документами, крім того, що робота з оригіналами вихідних документів закінчується на стадії відправки документа адресату після його реєстрації.

Робота з вхідними документами починається зі стадії прийому документів, попередньої процедури реєстрації.

Реєстрація може проводитися для всіх груп документів, насамперед для вхідних документів. Багато підприємств не проводять реєстрацію внутрішніх документів.

Робота з виконання й контролю виконання документів охоплює внутрішні, вхідні документи і в деяких випадках - вихідні.

Зі стадії формування справ усі групи документів проходять одні й ті ж самі операції.

Основу правильної організації роботи з документами становить чіткий поділ функцій та обов'язків, які з них випливають, між працівниками підприємства. Точне знання обов'язків підвищує відповідальність кожного працівника і в той же час виключає дублювання операцій при роботі з документами. Поділ праці між працівниками закріплюється в посадових інструкціях або в інструкції з діловодства.

Інструкція з діловодства розробляється для встановлення єдиного порядку складання документів і організації роботи з ними на підприємстві та містить зразки правильно оформлених документів, правила роботи з ними, відповідальність посадових осіб за конкретні види робіт з документами.

### **3. Обробка вхідної та вихідної офісної документації. Реєстрація та контроль виконання документів**

Прийом і обробка вхідних документів здійснюється офіс-менеджером або працівником служби діловодства. Документи, що надійшли проходять такі етапи:

- первинну обробку;
- попередній розгляд;
- реєстрацію;
- розгляд документів керівництвом;
- направлення на виконання;
- контроль виконання;
- виконання документів;
- підшивку документів у справи.

Первинна обробка вхідних документів полягає в перевірці правильності доставки листів. Розкриваються всі конверти, за винятком особистої кореспонденції (з поміткою «Особисто»). Потім необхідно перевірити: правильність адресування вкладеного в конверт документа; кількість аркушів документа; наявність додатків. У разі відсутності додатків або листів документа ставиться до відома відправник листа і робиться відмітка на самому документі і в журналі реєстрації вхідних документів у графі «Примітка».

Конверти, зазвичай, знищують, за винятком тих випадків, коли лише з конверта можна визначити адресу відправника, дату відправлення та надходження або коли на конверті є посылки «Конфіденційно», «Терміново».

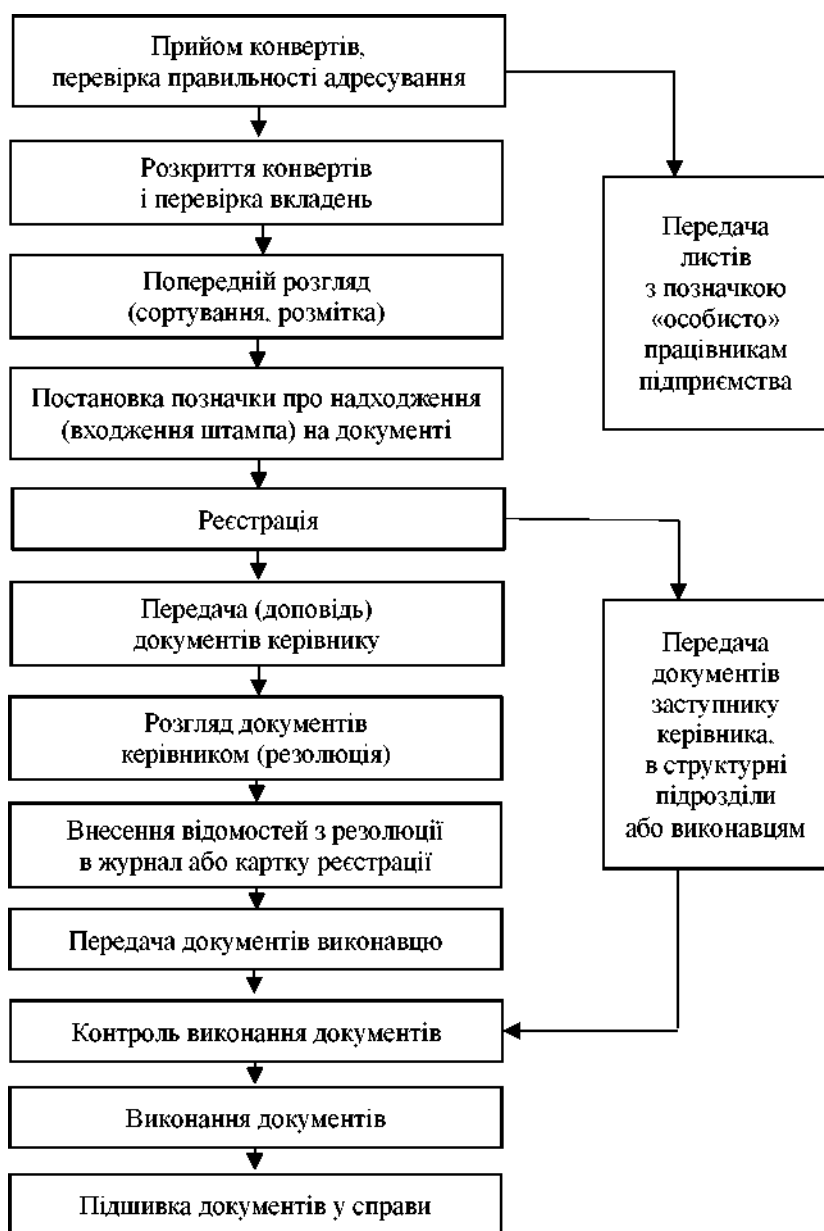


Рис. 5.3. Блок-схема роботи з вхідними документами

Попередній розгляд вхідних документів проводиться з метою розподілу документів на реєстровані і незареєстровані. На реєстрованих документах проставляється автоматичним нумератором реквізит «Відмітка про надходження», що містить найменування підприємства-одержувача, дату надходження, вхідний номер документа. Відмітка про надходження не проставляється на додатках до документа, а також проспектах, каталогах та інших матеріалах, що не підлягають реєстрації.

Офіс-менеджер повинен здійснювати «фільтрацію» вхідних документів, які направляються керівнику. Керівнику підприємства повинні передаватися на розгляд найбільш важливі і термінові документи, що надійшли, які складаються офіс-менеджером в спеціальну папку для подальшої доповіді керівнику. Решта документів, які не потребують прийняття рішення на рівні керівника, можуть бути передані заступнику керівника підприємства, в структурні підрозділи або відразу виконавцям. При сучасній організації праці і зростанні кваліфікації працівників кількість документів, переданих безпосередньо в структурні підрозділи або виконавцям, буде збільшуватися.

На документах, переданих до структурних підрозділів, в правому верхньому кутку першого аркуша офіс-менеджером проставляється умовне позначення структурного підрозділу, наприклад: «ВМК» - відділ медіа-комунікацій або 05 - номер (шифр) цього підрозділу. При передачі документів безпосередньо заступникам керівника або виконавцям вказуються їх прізвища та ініціали. Для відмінності від інших позначок цей запис обводиться кружечком. У низці підприємств застосовується умовне позначення керівних посадових осіб, яке використовується при розмітці і направленні документів, наприклад, 01 - генеральний директор, 02 - заступник директора і ін. Значною мірою полегшує процес попереднього розгляду документів настільний пристрій сортування, що складається з секцій, які мають етикетки для вставки умовних позначень (індексів) керівників підприємства, структурних підрозділів або виконавців. Вхідні документи просто розкладаються до відповідних секцій. При невеликому обсязі документів для цих цілей можна також використовувати спеціальні папки з роздільниками.

При попередньому розгляді з'ясовується також, чи не потребують документи, що передаються керівництву підприємства, в підборі додаткових матеріалів (попереднього листування, контрактів, нормативних документів тощо). Ці документи підбираються офіс-менеджером і передаються разом з вхідним документом керівнику

підприємства. Якщо в обов'язки офіс-менеджера входить доповідь про документи, які надійшли, йому необхідно самому попередньо ознайомитися з цими матеріалами

Без попереднього розгляду передаються за призначенням документи, що мають в адресі назву структурного підрозділу або прізвище працівника підприємства.

Передача вхідних документів на розгляд керівництву підприємства повинна здійснюватися після реєстрації.

Після реєстрації документи передаються для розгляду і прийняття рішення керівнику підприємства. Ухвалення управлінського рішення щодо конкретного документа - одна з основних функцій керівника, центральна, вирішальна ланка в технології управління. Керівник підприємства, розглядаючи вхідний документ, повинен визначити виконавця, дати чіткі і конкретні вказівки з виконання документа і встановити реальні терміни.

Ці вказівки мають бути оформлені у вигляді резолюції на самому документі. Відомості, взяті з резолюцій (виконавець, термін виконання), додатково заносяться офіс-менеджером у реєстраційний журнал. Резолюція може бути підставою взяття документа на контроль. Якщо в резолюції вказано декілька виконавців, то документ передається першому в списку, який вважається відповідальним виконавцем.

При розгляді документів керівник повинен дотримуватися рекомендацій, дотримання яких дозволяє прискорити проходження документів, уникнути збоїв в обробці документів, створити умови для їх своєчасного і якісного виконання, а також розглядати документи в день їх надходження і в той же день (в крайньому разі наступного дня) повертати офіс-менеджеру.

Прагнення окремих керівників мати власний «архів», що складається з копій отриманих або підписаних документів, свідчить про невисоку управлінську підготовку керівника або про недовіру офіс-менеджеру. Документи в цьому випадку зберігаються непорядковано, пошук їх ускладнений. Таких «архівів» бути не повинно.

З резолюцією керівника документ передається відповідальному виконавцю під розпис у журналі реєстрації вхідних документів з проставленням виконавцем дати отримання. Переміщення документів між виконавцями може здійснюватися без розпису, за винятком документів з грифом «Конфіденційно».

Для забезпечення оперативного виконання документа кількома виконавцями одночасно офіс-менеджер розмножує вхідний документ і передає копії виконавцям. Документ знаходиться в роботі у виконавця до остаточного вирішення питання. Коли

робота над документом завершена (складено відповідний документ, виконана конкретна дія, завдання), на документі проставляється відмітка про його виконання і направлення до справи. Після цього документ, що надійшов і копія відповіді на нього підшиваються у відповідні справи.

У підприємстві для низки документів може бути прийнятий порядок, при якому розгляд документів керівником здійснюється після закінчення їх виконання, одночасно з підготовленими для підписання проєктами внутрішніх документів або тих, що відправляються. Це дозволить заощадити час керівника за приводу не дворазового, а одноразового ознайомлення з документом. Але для введення такого порядку необхідно чітко розмежувати, які види службових документів можуть так оброблятися, а які ні, і провести етап перевірки цього порядку на практиці.

#### *Обробка вихідної офісної документації*

Документи, що відправляються з підприємства, називають *вихідними*. Обробка вихідних документів складається з таких операцій (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Блок-схема роботи з вихідними документами

1. Складання проєкту документа виконавцем;

2. Узгодження проєкту документа;
3. Перевірка правильності оформлення проєкту документа офіс-менеджером;
4. Підписання документа керівником (у необхідних випадках твердження);
5. Реєстрація документа;
6. Відправка документа адресату;
7. Підшивка другого примірника (копії) документа до справи.

Проєкт вихідного документа складається виконавцем, правильність його оформлення перевіряється офіс-менеджером підприємства.

Вихідні документи оформляються у двох примірниках, окрім факсів і телефонограм, які складають в одному примірнику. У низці випадків проєкт вихідного документа повинен бути узгоджений з іншими фахівцями підприємства. Таке узгодження оформляється візою.

Підготовлений проєкт вихідного документа надається на підпис керівнику підприємства. Разом з ним можуть бути надані інші документи, на підставі яких складено проєкт вихідного документа (ініціативні листи, рекламації, контракти, акти, нормативні документи).

Керівник підприємства має право внести зміни і доповнення в документ, що підписується або повернути його на доопрацювання виконавцю.

Після підписання керівником двох примірників вихідний документ передається офіс-менеджеру для реєстрації. Вихідні документи реєструються в «Журналі реєстрації вихідних документів».

Для реєстрації вихідних документів необхідні такі дані:

- індекс документа, що включає номер справи;
- дата документа;
- адресат (кореспондент);
- короткий зміст або заголовок;
- позначка про виконання (запис про рішення питання, номери документів відповідей);
- виконавець;
- примітка.

Після реєстрації і присвоєння вихідному документу номера необхідно зафіксувати його рукописним або машинописним способом на обох примірниках. Потім вихідні документи в той же день вкладаються в конверт і відправляються. При приміщенні документа в конверт звіряється адреса отримувача на листі і на конверті.

При відправці листа в конверті з прозорим «віконцем» документ складають таким чином, щоб адресу одержувача було добре видно. В цьому випадку необхідно переконатися, що адреса не зміститься в конверті.

Другий примірник відправленого листа і єдиний екземпляр факсу підшиваються у справу з листувань (вихідну документацію).

#### *Реєстрація та контроль виконання документів*

*Реєстрація документа* - це присвоєння йому індексу (номера) та проставлення його на документі з наступним записом коротких даних про нього в журналі (на картці) або в пам'яті ПК.

Реєстрація необхідна для забезпечення зберігання документів, оперативного пошуку, обліку та контролю.

#### *Є кілька форм реєстрації документів:*

- *централізована;*
- *децентралізована;*
- *змішана.*

Найбільша ефективність досягається при *централізованій системі реєстрації*, тобто при здійсненні всіх реєстраційних операцій в одному місці або одним працівником, наприклад, офіс-менеджером. Така система дозволяє створити єдиний довідковий центр за документами підприємства і встановлює єдиний порядок реєстрації.

*Децентралізована система* передбачає реєстрацію документів у місцях їх створення або виконання (в структурних підрозділах).

З урахуванням специфіки підприємства може застосовуватися *змішана система*, коли одна частина документів реєструється централізовано, інша ж реєструється в структурних підрозділах.

Реєстрація повинна бути одноразовою, тобто зареєстрований документ не повинен реєструватися повторно в іншому структурному підрозділі.

При реєстрації документи поділяються на кілька груп, кожна з яких реєструється окремо, наприклад:

- *вхідні документи;*
- *вихідні документи;*
- *внутрішні документи;*
- *контракти комерційні;*
- *документи, що мають гриф «Конфіденційно».*

При реєстрації кожної групи документів повинні застосовуватися єдині уніфіковані способи присвоєння номерів (індексів). Для внутрішніх документів і комерційних контрактів, зазвичай, використовується порядкова нумерація. Порядковий реєстраційний номер присвоюється в журналі, починаючи з № 1 (або № 01) з 1 січня кожного року по 31 грудня.

Вхідні та вихідні документи мають мати реєстраційні номери, що складаються з порядкового номера, умовного позначення структурного підрозділу або посадової особи та номера справи. Наприклад, номер документа № 82/1-3 включає:

82 - порядковий номер документа за журналом реєстрації;

1-3 - номер справи за номенклатурою.

У практичній діяльності застосовуються реєстраційні журнали для реєстрації вхідних і вихідних документів. При невеликих обсягах документів журнали можуть вестися протягом декількох років.

Журнали включають такі графи:

- індекс (номер) документа;
- дата документа;
- автор документа (зовнішня організація)
- для вхідних документів;
- адресат (кореспондент)
- для вихідних документів;
- кількість аркушів документа;
- резолюція;
- виконавець;
- підпис виконавця;
- термін виконання;
- відмітка про виконання;
- номер справи.

Офіс-менеджер на свій розсуд може вибрати оптимальний склад реєстраційних граф, виключивши зайві.

Для реєстрації вхідних і вихідних документів за допомогою персонального комп'ютера можна використовувати ті ж самі графи реєстраційного журналу. Система реєстрації на ПК може бути створена в середовищі систем управління базами даних, за допомогою електронних таблиць, з використанням програмних засобів.

Не всі вхідні та вихідні документи підлягають реєстрації. Кожне підприємство

може скласти для себе список (перелік) документів, які не реєструються. Зазвичай в нього включають: вітальні листи; запрошення; рекламні листи; прайс-листи; каталоги; друковані видання (журнали, брошури); сповіщення; повідомлення про зустрічі, переговори; листи з позначкою «особисто»; програми конференцій, нарад тощо.

Порядок реєстрації документів, що мають гриф «Конфіденційно», визначається спеціальною інструкцією.

Основна *мета контролю* - забезпечення виконання тих документів, які за дорученням керівника підприємства поставлені на контроль. Технологічне забезпечення контролю за виконанням здійснює офіс-менеджер або працівник служби діловодства.

Після вказівки керівника про постановку документа на контроль офіс-менеджер проставляє червоним фломастером букву «К» на лівому полі документа напроти реквізиту «Заголовок». Потім у реєстраційному журналі робить позначку про контроль, терміни виконання, відповідального виконавця. Ці відомості беруться з резолюції керівника на документі. Якщо в реєстраційному журналі немає графи про терміни виконання, її вводять для проведення контролю.

Термін виконання для більшості документів не повинен перевищувати 10 днів.

Офіс-менеджер позначає для себе проміжні терміни перевірки виконання документа, проставляє їх в журналі або записує разом з номером документа і виконавцем в своєму робочому блокноті.

Секретар-референт проводить у встановлені дні попередню перевірку і отримує інформацію від виконавців про хід і результати виконання документів. За результатами перевірки проводиться аналіз виконання документів і в разі суттєвого відставання, затримки виконання робиться доповідь керівнику підприємства для прийняття екстрених заходів (про результати виконання документів робляться повідомлення на оперативних нарадах керівництва). Продовження термінів виконання може проводитися тільки за вказівкою керівника.

Документ вважається виконаним і знімається з контролю керівником після проведення конкретної роботи виконавцем (підготовки відповіді, складання проєкту контракту, проведенні ділової зустрічі тощо). Результати виконання в короткій формі записуються на самому документі (реквізит «Відмітка про виконання документа»).

Окрім того, ставиться відмітка про виконання в журналі реєстрації. Контроль виконання документів як складова частина діловодства та контроль виконання як

функція управління в ряді підприємств суміщені. Висока виконавська дисципліна і відповідальність працівників підприємства, єдність виконавців в досягненні поставлених цілей («єдність команди») та інші чинники, що впливають на результативність роботи, можуть взагалі призвести до виключення контролю за виконанням документів у підприємстві.

#### **4. Формування та оформлення справ**

*Формуванням справ* називається групування виконаних документів у справи.

*Справою* є сукупність документів (в окремих випадках - документ), сформованих за будь-якою ознакою, поміщених у тверду обкладинку, оформлену за певними правилами.

Формування справ керівництва підприємства проводить, зазвичай, офіс-менеджер або інший спеціально призначений працівник під безпосереднім контролем керівника підприємства.

На початку кожного року в організації складають *номенклатуру справ* - це систематизований список справ, що заведені в діловодстві підприємства. Вона призначена для обліку і групування виконаних документів у справи, включає всі справи підприємства, журнали реєстрації, довідкові картотеки. Не включаються до номенклатури науково-технічні документи та друковані видання.

Розрізняють:

- \* індивідуальну номенклатуру справ, яка відображає документи конкретного підприємства,
- рекомендовані й типові номенклатури справ, які розробляють із метою уніфікації групування документів підприємств певної категорії з однаковим характером діяльності.

Окрім того, розрізняють номенклатури справ структурних підрозділів підприємства та зведену номенклатуру справ, що відображає документи підприємства в цілому і містить номенклатури справ структурних підрозділів.

При складанні номенклатури слід керуватися положенням (статутом) даного підприємства, відомчим переліком документів, а також прийнятою системою їх групування. Номенклатуру справ погоджують з держархівом. Її затверджує керівник підприємства.

Основні ознаки, за якими складають *номенклатуру справ* і формують документи у справи такі.

- предметно-питальна, коли в одну справу групують документи, що стосуються певного питання або предмета;
- **номінальна** передбачає групування документів з однаковою назвою (наприклад, протоколи, накази);
- авторська — коли в справу групують документи, складені однією установою або особою (наприклад, виконавчі листи, відомості утримань);
- кореспондентська — групування в одну справу листування з певним кореспондентом (організацією або особою);
- географічна - коли в одну справу групують документи з відомостями, що стосуються певної території, або листування з кількома кореспондентами, що перебувають на одній території (наприклад, листування з лісозаготівельними організаціями Закарпатської області);
- хронологічна — поєднує документи за певний період.

При формуванні справ слід додержуватися послідовності розміщення в них документів. Так, у хронологічному порядку розміщують фінансові й планові документи та листи, відповідь іде після запиту. Протоколи розміщують за номерами, а особові рахунки працівників — в алфавітному порядку.

Документи, згруповані в справу, підшивають у папку, на **обкладинці** якої зазначають назву організації, адресу, номер і назву справи, початок, закінчення, кількість аркушів у справі, строк зберігання, опис задачі до постійного архіву. У справу підшивають тільки виконані документи і закінчене листування. Для зберігання їх заводять спеціальну папку з написом «На підшивку». Документи, що чекають виконання, зберігають у палці з написом «Чекають виконання».

Документи, що надходять на підшивку, повинні мати резолюцію «У справу». Щоб документ можна було легко знайти, товщина кожної одиниці зберігання не повинна перевищувати 3-4 см, а кількість сторінок 200-250. Якщо документів більше, їх треба розділити на кілька томів.

*Реквізити номенклатури справ:*

- назва підприємства,
- назва виду документа,
- дата,
- індекс,
- місце складання,
- гриф затвердження,

- заголовок до тексту (наприклад, “На 2022 рік”),
- текст (у табличній формі),
- підпис,
- візи або гриф погодження,
- позначка про виконання документа й направлення його до справи.

Залежно від місця зберігання розрізняють *справи поточного діловодства і архівні*.

У *справи поточного діловодства* підшивають папери поточного листування календарного року.

В постійному архіві (архіві закінчених справ) зберігають справи, книги, журнали та інші документи, що відображають діяльність підприємства за попередні роки. Кожну справу прийнято називати одиницею зберігання. Зберігають справи у шафах, на внутрішньому боці яких прикріплюють перелік наявних у даній шафі справ. Бухгалтерські документи слід зберігати окремо від реєстрів синтетичного й аналітичного обліку, їх зберігають в окремих папках.

*Номенклатура справ потрібна для швидкого пошуку документів за їх змістом і видами. Від її якості залежить оперативність роботи з документами та надійність їх зберігання. Наявність номенклатури справ у кожній установі, організації, підприємстві обов'язкова.*

Для визначення розділів номенклатури використовуються назви структурних підрозділів підприємства, а за їхньої відсутності - напрями діяльності підприємства або посад керівників і спеціалістів.

Номенклатуру справ підписує секретар-референт і затверджує керівник підприємства. Вона складається, як мінімум, у трьох примірниках: перший зберігається у справі, другий є робочим і вивішується на стінці шафи із справами, третій передається до архіву підприємства.

Протягом року до номенклатури можуть вноситися заголовки нових справ. Для цього між розділами номенклатури слід залишати пропуски. Заведеною номенклатурою можна користуватися кілька років, якщо не відбувається значних змін у структурі і функціях підприємства.

Формування справ здійснюється відповідно до заголовків справ за задалегідь складеною номенклатурою підприємства.

Заголовки справ повинні бути короткими і відповідати смислового змісту документів, що знаходяться в цій справі.

Під час формування справ необхідно, дотримуватися таких вимог:

- у справу поміщаються документи, робота за якими проведена;
- документи, підшиті до справи, є оригіналами або завіреними копіями;
- документи різних термінів зберігання формуються в різні справи;
- документи, що стосуються одного питання, поміщаються в одну справу;
- у справу включається один екземпляр документа;
- кожен документ, поміщений у справу, має бути правильно оформлений (мати дату, підпис, відмітку про виконання тощо);
- у справу формуються, зазвичай, документи одного року;
- у справу не повинні бути підшиті документи, що підлягають поверненню, а також чернетки документів;
- документи всередині справи розташовуються в хронологічній послідовності (01.01.2020, 02.01.2020 тощо) або в нумераційній (№ 1, № 2 ...).

Статут підприємства та інші засновницькі документи формуються в самостійну справу.

Протоколи загальних зборів формуються окремо від протоколів засідань Ради директорів. Додатки та інші додаткові документи підшиваються до тих протоколів, до яких вони належать. Накази з основної (виробничої) діяльності формуються окремо від наказів з особового складу.

Документи з особового складу підприємства (особисті справи, особові картки) формуються за алфавітом прізвищ співробітників. Документи обмеженого доступу з грифом «Конфіденційно» формують окремо від інших документів підприємства.

При формуванні справ з листуванням одним з вирішальних чинників є її обсяг. При невеликому обсязі листування заводиться одна справа, що містить вхідні та вихідні листи і факси.

Прогнозуючи зростання листування з діловими партнерами, доцільно завести окремі справи для вхідних і вихідних документів.

При подальшому зростанні обсягу можна вхідну і вихідну переписку розділити за видами документів на листи і факси.

Плани та звіти зберігаються в справах того року, до якого вони відносяться за змістом, незалежно від часу їх складання або затвердження. Бізнес-плани, розраховані на кілька років, підшиваються в справу першого року, наприклад, бізнес-план на 2020-2025 рр. буде перебувати в справі 2020 р.

При формуванні справ використовуються вітчизняні швидкозшивачі, розраховані в середньому на 200 аркушів, і імпортні, що дозволяють підшивати в 2-3

рази більше.

## **5. Підготовка документів до передачі на архівне зберігання**

Значення і практична цінність документів підприємства різні. Одні документи використовуються тривалий час для довідково-інформаційної роботи, інші дуже швидко втрачають свою значимість.

Для довготривалого зберігання документів створюється архів підприємства. Для ведення архіву виділяється штатна посада «архіваріус» або його функції наказом керівника покладаються на одного з працівників підприємства, компетентного в питаннях діловодства та архівної справи. Архів підпорядковується безпосередньо керівнику підприємства або його заступнику. *До завдань архіву входять:*

- прийом, облік і зберігання документів, закінчених діловодством;
- інформаційно-довідкова робота з архівними документами підприємства;
- організаційно-методична допомога з ведення діловодства.

Найкраще розташувати архів в спеціально виділеному окремому приміщенні. У виняткових випадках архів може займати частину приміщення зі стелажми, шафами або сейфами, в якому можна було б забезпечити збереження документів.

Фахівцями встановлено оптимальний термін використання документів в діловодстві - 3 роки. Після закінчення цього терміну вирішується подальша «доля» документів: передати їх в архів підприємства; знищити або залишити для подальшого використання в діловодстві.

Для визначення термінів зберігання, підготовки до архівного зберігання і відбору документів для знищення на підприємстві створюється постійно діюча експертна комісія (ЕК). ЕК призначається наказом керівника підприємства і складається з трьох чоловік. Зразковий склад ЕК: заступник директора, провідний спеціаліст і офіс-менеджер. Комісія спільно з архіваріусом повинна проводити щорічний відбір документів для архівного зберігання і знищення тих документів, терміни зберігання яких минули. ЕК є дорадчим органом. Її рішення щодо зберігання або знищення документів набирають чинності після їх затвердження керівником підприємства.

Встановлювати терміни зберігання справ тільки за їх заголовкам не можна. ЕК підприємства повинна переглядати справи посторінково, щоб виключити можливі помилки. Якщо будь-які важливі документи відсутні, необхідно організувати їх розшук, в крайньому випадку, замінити їх завіреними копіями.

В установах залежно від значущості документів установлюються такі терміни зберігання: 6 місяців, 1 рік, 3 роки, 5 років, 10 років, 15 років, 50 років та 75 років. Термін зберігання «ДМП» (доки мине потреба) означає, що документ має обмежене практичне значення, і термін його зберігання визначає саме підприємство.

Фахівцями встановлено оптимальний термін використання документів у діловодстві - 3 роки. Після закінчення цього терміну вирішується подальша «доля» документів: передати їх в архів підприємства; знищити або залишити для подальшого використання в діловодстві. При обчисленні термінів зберігання враховуються тільки роки. День і місяць складання документа значення не мають. Так, наприклад, листування за 2020 рік з трирічним терміном зберігання повинен включатися в акт на знищення не раніше 1 січня 2024 р.

До документів довгострокового зберігання, що передаються до архіву, відносяться перш за все документи з особового складу підприємства, статут і установчий договір, протоколи засідань Ради директорів (засновників), протоколи загальних зборів, річні плани та звіти підприємства і т. п.

Бухгалтерські документи (за винятком особових рахунків за зарплатою, річних звітів, балансів) і листування підприємства, за рідкісним винятком, на архівне зберігання не передаються. Слід враховувати, що забороняється виділяти до знищення бухгалтерські документи, які не пройшли ревізію, навіть якщо термін їх зберігання закінчився.

Терміни зберігання документів з особового складу (особисті справи, особові картки, книги обліку співробітників, особові рахунки із зарплати) обчислюються за формулою 75 років - «В», що означає 75 років мінус вік працівника, на якого складено документ.

*В результаті роботи ЕК документи поділяються на 3 групи:*

- документи, призначені для архівного зберігання;
- документи, що підлягають знищенню;
- документи, необхідні для подальшого використання в діловодстві.

Справи, відібрані на архівне зберігання, вимагають додаткового оформлення:

- документи в справі необхідно розташувати в хронологічному порядку, якщо він не дотримувався в процесі формування справи;
- провести нумерацію аркушів справи в правому верхньому кутку простим олівцем або нумератором;
- підшити в кінці справи засвідчуючий аркуш, в якому вказати кількість аркушів

у справі;

- на найбільш важливі документи (за особовим складом або ті, що містять комерційну таємницю) скласти внутрішні описи справ, якщо вони не були складені раніше, і підшити їх на початку справи;
- переплести справу або прошити її в чотири проколи;
- додатково вказати на обкладинці справи кількість аркушів згідно засвідчуючого листа, термін зберігання справи, уточнити заголовки і крайні дати справи.

Справи тимчасового зберігання (до 10 років включно) дозволяється зберігати в швидкозшивачах без прошивки і нумерації аркушів і без уточнення крайніх дат документів. Документи в подібних справах зберігаються в прямій або зворотній хронологічній послідовності.

Всі справи, підготовлені на архівне зберігання, діляться на дві групи: справи з особового складу підприємства (для більшості підприємств це основні документи, що передаються в архів); справи з основної (виробничої) діяльності. На кожен групу справ складаються окремі описи: опис № 1 (з основної діяльності) і опис № 1 о/с (з особового складу).

Опис складається на документи одного року. Справи в опис вносяться за ступенем важливості. В опис номери справи заносяться в наступній послідовності: статут; протоколи загальних зборів, засідань Ради директорів; накази з основної діяльності; перспективні, річні плани; звіти; контракти.

В описі з особового складу справи розташовуються в наступному порядку: книга обліку співробітників (якщо вона ведеться); накази з особового складу; особисті справи або особисті картки; особові рахунки із заробітної плати; незатребувані трудові книжки.

В кінці кожного опису вказується цифрами і прописом кількість включених до неї справ. Кожна справа в описі отримує свій порядковий (архівний) номер, який потім проставляється на обкладинці відповідної справи. На документи, виділені до знищення, складається акт, в якому в будь-якій послідовності вносяться заголовки окремих справ або групові заголовки справ із зазначенням кількості справ, включених до групи, наприклад *«Переписка за 20202021 рр. - 3 справи»*.

Акти і описи складаються і підписуються членами ЕК, розглядаються і затверджуються керівником підприємства.

Усі документи, які надходять до архіву, розміщуються в порядку щорічних

надходжень. Документи постійного терміну зберігання зберігаються окремо від документів тимчасового терміну зберігання, а також від документів по кадрах.

Документи зберігаються в коробках або папках. До них підкріплюються ярлики з вказівкою номера фонду та опису, року і крайніх (першого та останнього) номерів справ, які покладені в дану коробку. Облік надходження та вибуття документів в архіві ведеться за допомогою спеціальної книги.

На затвердження державного архіву надсилають чотири примірники описів, один з яких після затвердження залишається в державному архіві, а решта повертається установі. Відповідно до затверджених описів установа зобов'язана передавати свої справи до державного архіву в установлені строки.

Зведені описи справ тривалого зберігання складаються у двох примірниках і оформляються так само, як і описи справ постійного зберігання. Описи справ тривалого зберігання на затвердження архіву не надсилаються.

Закінчені діловодством справи постійного і тривалого зберігання разом з реєстраційними журналами, контрольними-обліковими картками на документи передаються до архіву установи через два роки після завершення їх у діловодстві.

Справи тимчасового зберігання передаються до архіву за розсудом керівника установи.

Прийом-передача справ в архів проводиться офіс-менеджером (працівником служби діловодства) і архіваріусом. При цьому на всіх примірниках опису проти кожної справи робиться відмітка про його наявність. В кінці кожного примірника опису вказуються цифрами і прописом кількість фактично прийнятих в архів справ, номери відсутніх справ, дата прийому-передачі, а також підписи учасників прийому-передачі.

Разом зі справами до архіву підприємства передаються журнали реєстрації або реєстраційні картотеки на документи. Заголовки цих реєстраційних форм також повинні бути включені в опис.

Тільки після передачі документів до архіву підприємства дозволяється проводити знищення документів, включених в акт. Знищення документів здійснюється за допомогою спеціальних машин не менше ніж двома працівниками підприємства.

Документи довготривалого і постійного зберігання комерційних підприємств можуть передаватися в державні архіви на договірній основі. Архівні відділи адміністративних округів організовують прийом на зберігання документів

ліквідованих підприємств. Доступ до переданих в архів документів здійснюється відповідно до розпорядження самого підприємства.

### **Питання для самоперевірки**

1. Дайте визначення понять «інформація» і «документ». Вкажіть у чому полягає відмінність між цими поняттями.
2. Які Ви знаєте види документів.
3. Наведіть класифікацію документів.
4. Надайте загальну характеристику управлінським документам.
5. Окресліть поняття й класифікацію документів як засобів реалізації функцій управлінської діяльності.
6. Наведіть загальну характеристику складових елементів документа.
7. Що таке документообіг і які до нього пред'являються вимоги?
8. Поясніть чому завжди слід пам'ятати, що факт документування різко збільшує ризик загрози інформації.
9. Охарактеризуйте текст документа як найважливіший його реквізит.
10. Проаналізуйте особливості обробки вхідної документації.
11. Як проводиться обробка вихідної документації?
12. Наведіть форми реєстрації документів.
13. У чому полягає основна мета контролю виконання документів?
14. Яких вимог потрібно дотримуватись при формуванні та оформленні справ.
15. У чому полягає підготовка документів до передачі на архівне зберігання?
16. У чому полягає вдосконалення діловодства на підприємстві?

### **Практичні завдання**

#### **Завдання 1**

Складіть резюме для працевлаштування на посаду офіс-менеджера.

#### **Завдання 2**

Складіть пояснювальну записку на ім'я декана факультету щодо запізнення.

### **Тести для самоконтролю**

1. Рух документів в установі з моменту їх створення до відправлення - це:
  - а) обсяг документообігу;
  - б) документація;

- в) документообіг;
- г) схема документів.

2. Сукупність обов'язкових даних, без яких документ не може бути основою для обліку і не має юридичної сили - це:

- а) зразок;
- б) реквізит;
- в) бланк;
- г) формуляр.

3. Відповідно до ознаки класифікації: за призначенням (змістом) в управлінні - документи є:

- а) організаційні, розпорядчі, по особовому складу, довідково- інформаційні, особово-офіційні, спеціалізовані;
- б) організаційні, розпорядчі, особово-офіційні, спеціалізовані;
- в) по особовому складу, довідково-інформаційні, особово-офіційні, спеціалізовані;
- г) внутрішні, зовнішні.

4. Формуляр-зразок - це:

- а) модель побудови форми документа, яка встановлює сферу застосування, формат, розміри полів, вимоги до побудови конструкційної сітки й основні реквізити;
- б) сукупність обов'язкових даних, без яких документ не може бути основою для обліку і не має юридичної сили;
- в) вимоги до побудови конструкційної сітки й основні реквізити;
- г) проставлення необхідних реквізитів.

5. Вид документів, що відправляються з підприємства - це:

- а) вхідні;
- б) постійно діючі;
- в) вихідні;
- г) тимчасові.

6. Систематизований перелік найменувань справ, створюваних у діловодстві установи, оформлений у відповідному порядку із зазначенням строків зберігання справ - це:

- а) номенклатура справ;
- б) документопотік;
- в) архів справ;

- г) документообіг.
7. Формою засвідчення законності документа є:
- а) підпис посадової особи;
  - б) дата;
  - в) печатка;
  - г) взяття на контроль.
8. Резолюція - це:
- а) особистий підпис керівника, дата;
  - б) напис на документі червоним олівцем;
  - в) напис на документі, який складається з таких елементів: прізвище виконавця, зміст доручення, термін виконання, особистий підпис керівника, дата;
  - г) немає правильної відповіді.
9. Основними елементами реквізиту «Адресат» є:
- а) прізвище й ініціали особи отримувача, поштова адреса;
  - б) назва установи, підрозділу, посада, прізвище й ініціали особи, поштова адреса;
  - в) назва установи, підрозділу, посада, прізвище й ініціали особи;
  - г) місто, підприємство або організація.
10. Розпорядчий документ, який видається керівником підприємства, організації, установи на правах єдиноначальності та в межах своєї компетенції - це:
- а) наказ;
  - б) протокол;
  - в) статут;
  - г) інструкція.

## ТЕМА 6. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КЕРІВНИКІВ

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

### 1. Загальні принципи ефективної роботи з інформацією

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

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

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

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

*Дані* - вихідні факти, цифри та події.

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

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

1. *Із зовнішнього світу* - від клієнтів, партнерів, конкурентів, друкованих джерел. Зовнішній світ важко контролювати - він постачає інформацію, яку забажає і коли побажає. Інформація ця може бути неповною, недостовірною, просто сфальсифікованою.
2. *У самому офісі* - із спілкування зі співробітниками, на зборах, нарадах, із документів фірми. Інформацією, що існує в офісі, можна управляти і навіть її можна контролювати. Але необхідно враховувати, що люди мають різні освіту і досвід, різні погляди на життя і цілі. Про щось вони говорять, а про щось вони воліють промовчати, можуть перенавантажувати офіс-менеджера великою кількістю непотрібних йому деталей і подробиць.
3. *Від керівника* - спілкування з керівником дає найбільш достовірну

інформацію, що базується на його інтелекті, досвіді, інтуїції, зв'язках. Багатьом офіс-менеджерам це джерело уявляється найбільш надійним, але можливості його не безмежні.

Ефективна робота офіс-менеджера з інформацією передбачає її фільтрацію як в умовах офісу, так і поза нього. *Ефективність* - показник раціональності організації процесу з точки зору «окупності» витрат на нього.

Тому у процесі роботи із текстом пропонується дотримуватися таких основних правил:

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

2. Купувати книг бажано більше, ніж реально читається: повинен бути простір свободи, книгу часто вибирають залежно від внутрішнього «кайросу» (світовідчуття в даний момент). «*Кайрос*»/«*хронос*» - лінійний, астрономічний» час, що вимірюється, це «підходящий», «доречний» час, вдалий момент для здійснення будь-яких дій. У вітчизняній літературі «кайрос» часто називають «психологічний час».

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

4. Читати необхідно завжди з початку.

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

6. Необхідно застосовувати відразу: прочитали сторінку - впроваджуйте в практику, лише після цього читайте наступну.

7. Необхідно розставляти пріоритети в ході читання.

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

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

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

## 2. Роль офіс-менеджера в ухваленні управлінських рішень

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

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

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

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

*Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками.*

### 1. *За сферою охоплення:*

- загальні рішення - стосуються всієї організації;
- часткові рішення - стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем.

### 2. *За тривалістю дії:*

- перспективні рішення - реалізуються впродовж тривалого терміну (понад 1 рік);
- поточні рішення - реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.

### 3. *За рівнем ухвалення:*

- рішення на вищому (інституційному) рівні управління;
- рішення на середньому (управлінському) рівні управління;
- рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

### 4. *За особливостями вирішуваних організацією завдань:*

- організаційні запрограмовані рішення - характеризуються незначною

кількістю альтернатив або одно варіантністю; їх ухвалюють періодично у стандартних ситуаціях;

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

- компромісні рішення- покликані врівноважувати суперечності, що виникають.

5. *За способом обґрунтування:*

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

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

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

6. *За способом ухвалення:*

- одноособові рішення;

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

- колективні рішення - ухвалюють загальні збори, відповідний колектив.

7. *За характером:*

- економічні рішення;

- технологічні рішення;

- соціально-психологічні рішення;

- адміністративні рішення.

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

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

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

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

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

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

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

### **3. Особливості забезпечення керівників інформацією**

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

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

- інформацією про вхідні телефонні дзвінки, які були за відсутності керівника;
- інформацією про відвідувачів;
- інформацією про проблеми, що виникли в підприємстві;
- інформацією про важливі зустрічі, конференції, наради, заплановані керівником.

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

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

Керівник є посередником між зовнішнім і внутрішнім середовищем

підприємства. Одержуючи і обробляючи зовнішню інформацію, офіс-менеджер подає її на розгляд персоналу підприємства, зворотний зв'язок у цьому процесі - необхідність.

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

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

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

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

*Основні джерела інформації класифікують за місцем виникнення.*

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

- *джерело внутрішньої інформації, яке виникає на підприємстві (в об'єднанні).*

*Сукупність повідомлень (з однаковими або подібними особливостями), які поділяють у цій системі з метою здійснення управління, утворюють інформаційні потоки на підприємстві.*

Специфічним джерелом управлінської інформації є *чутки*. Вони - продукт мистецтва колективу, який намагається пояснити складну емоційно значущу для нього ситуацію за браку або відсутності офіційних даних. При цьому початкова інформація, переходячи від одного члена колективу до іншого, доповнюється і коригується до тих пір, поки не сформується варіант, який влаштовує більшість.

Істинність цього варіанта залежить не лише від істинності початкового, а й від потреб і очікувань аудиторії, а тому може коливатися в діапазоні від 0 до 80-90 %.

Оскільки люди схильні вважати, що подібна інформація виходить із достовірних джерел, керівництво підприємств часто використовує цю обставину, поширюючи інформацію, яка через ті або інші причини не може бути оголошена офіційно.

У той самий час необхідно мати на увазі, що довір'ям до чуток часто користуються й учасники конфліктів, бажаючи схилити оточення на свій бік. Будь-

яка за змістом інформація має форму різних її матеріальних носіїв (у вигляді електричних імпульсів, усна, магнітного запису, письмових документів тощо).

В управлінні найбільше значення належить інформації, зафіксованій на постійних носіях.

Існують такі *канали передавання інформації*:

1. *Канал-тест*. Містить усю письмову інформацію, один із найстійкіших каналів. Має перевагу - можливість багаторазового обігу через будь-який проміжок часу, недолік - неможливість адекватного ухвалення явищ, які описуються різними користувачами.
2. *Канал-фірма*. Усі носії інформації, пов'язані з цим підприємством або фірмою. Уся інформація, яка виходить від підприємства, поділяється на різні групи:
  - конкуренти, ринок, ресурси;
  - технологія;
  - інформація про розвиток підприємства.
3. *Канал-консультант*. Передбачає, що підприємство звертається за допомогою до консультативної фірми, експерта, консультанта.
4. *Канал-бесіда*. Містить опитування, інтерв'ю, бесіди. Переваги - можливість передавання найбільшої кількості деталей за визначеною проблемою, можливість передати інформацію різним одержувачам, недолік - складність у доведенні того, що була повідомлена саме ця інформація.
5. *Канал-джерело*. Випадкове джерело інформації, яка з'являється під час вирішення проблеми.
6. *Засідання і наради*. Форма колективного обміну інформацією, закінчується ухваленням конкретних рішень.

*Сучасні вимоги до інформації*:

*Надлишок інформації* - підвищує якість майбутніх рішень, що ухвалюються.

*Цінність інформації* має той, хто володіє інформацією про очікуваний прибуток (споживацька цінність) і цінність з погляду понесених витрат.

*Достовірність інформації* - показник відповідності одержаної інформації до реальної.

*Насиченість інформації* - співвідношення корисної і фонові інформації. Без фонові інформації її можна вважати «сухою».

*Своєчасність надходження інформації*.

*Часткова інформація*, одержана своєчасно, більш корисна, ніж повна, одержана

із запізненням.

*Відвертість інформації* характеризує можливість її надання різним групам людей.

*Секретна інформація* надається обмеженій кількості людей. Конфіденційна - достатньо великому колу людей, але з умовою її нерозголошення працівникам інших підприємств.

*Безпека інформації* створюється комплексом необхідних заходів:

а) *дискретний доступ* - за масивом даних формується правило, що визначає для кожної структурної частини даних сукупність персоналу й алгоритму перероблення інформації для кожного користувача;

б) *мандатний доступ* - до системи даних вводиться система кодів, прив'язаних до процедур перероблення інформації. Сукупність заходів захисту можна звести до таких груп:

1. Перевірка істинності інформації.
2. Контроль доступу в приміщення.
3. Розподіл повноважень.
4. Використовування цифрового підпису на повідомленнях.
5. Використовування електронних карт.
6. Контроль корисності інформації і т. д.

### **Питання для самоперевірки**

1. Дайте визначення терміну «інформація».
2. У чому полягає процес інформаційного обміну в офісі?
3. Зазначте особливості вивчення потреб керівника в інформації.
4. Охарактеризуйте роль офіс-менеджера в прийнятті управлінських рішень.
5. В чому полягає роль офіс-менеджера при ухваленні управлінських рішень?
6. Класифікація управлінських рішень.
7. Класифікація джерел інформації за місцем виникнення.
8. Опишіть канали передачі інформації.
9. Які існують форми і методи пошуку інформації та її презентації?
10. Які технічні канали витоку інформації вам відомі? Назвіть способи їх перекриття.
11. Назвіть способи, якими, на вашу думку, можна мінімізувати загрози втрати

цінної інформації?

## Практичні завдання

### Завдання 1

Охарактеризуйте комунікативні зв'язки керівника з підрозділами апарату управління. Зверніть увагу на особливості діяльності керівника підприємства. Зазначте, яка інформація йому потрібна для роботи. Зобразіть схематично структуру комунікаційного процесу керівника з підрозділами апарату управління.

### Завдання 2

Необхідно вибрати процедуру прийняття рішення для кожної з двох ситуацій. Обґрунтуйте свій вибір.

#### Ситуація для аналізу 1.

Ваше підприємство працює вже п'ять років. Співробітники отримують стабільну зарплату. Вона майже не залежить від їх старанності і працьовитості. Назріла необхідність змінити умови оплати так, щоб більш працьовиті отримували більше. Бухгалтером підготовлена нова схема зарплати. Як ви будете приймати рішення про її запровадження в підприємстві?

**Ситуація для аналізу 2.** В підприємстві з'явився новий напрям діяльності. Вам потрібні співробітники для заняття вакансій. За якою технологією ви будете заповнювати ставки? 26 Пам'ятка Процедури прийняття рішень (за Врумом, Яго).

*Авторитарна.* Рішення приймається керівником самостійно без консультації з підлеглими.

*Квазіавторитарна.* Менеджер використовує підлеглих як збирачів інформації, необхідної для прийняття рішень, потім приймає його самостійно.

*Консультативна.* Менеджер проводить консультації з підлеглими окремо і самостійно приймає рішення з урахуванням думки підлеглих або без них.

*Квазіколегіальна.* Збирання необхідної інформації для вирішення проблеми та її обговорення проводиться спільно з керівником і підлеглими. Останнє слово щодо вирішення залишається за керівником.

*Колегіальна.* Всі етапи роботи проводять спільно. Менеджер бере участь в остаточному формулюванні рішення разом із підлеглими.

## Тести для самоконтролю

1. У менеджменті інформація є:

1) взаємообмін між співробітниками, клієнтами інформацій-ними матеріалами і програмами;

2) вихідні факти, цифри та події;

3) сукупність відомостей, повідомлень (усних, письмових, графічних тощо), знань про стан системи управління та її функціонування;

4) відомості про осіб, предмети, факти, події, явища та процеси, що передаються усним, письмовим або будь-яким іншим шляхом.

2. Інформація, яку одержує офіс-менеджер від керівника, є:

1) найнадійнішим джерелом, але можливості його не безмежні;

2) з вмістом великої кількості непотрібних йому деталей і подробиць;

3) неповною, недостовірною або сфальсифікованою;

4) усі відповіді правильні.

3. У процес роботи із текстом не входить правило:

1) купувати книг бажано більше, ніж реально читається;

2) швидко читати;

3) необхідно розставляти пріоритети в ході читання;

4) читати зразу декілька книг з однією тематикою.

4. До додатку для підвищення продуктивності, колаборації та спільної роботи належить:

1) мобільні вітрини інтернет-каталогів та магазинів;

2) системи загального доступу до файлів та спільної роботи над ними;

3) мобільний банкінг;

4) додатки для покупки квитків.

5. Програма, мобільний додаток або веб-сервіс для миттєвого обміну повідомленнями - це:

1) мобільна вітрина;

2) трекери посилок;

3) месенджер;

4) мобільний банкінг.

6. Великий масив легкодоступних віртуальних ресурсів (апаратних, програмних платформ та послуг) - це:

1) хмарний сервіс;

2) self-технологія;

3) хмарні обчислення;

4) «хмара».

7. До переваги роботи із хмарним сервісом Microsoft OneDrive належить:

1) відсутність фінансових витрат на придбання офісного пакета програм для настільного комп'ютера;

2) невеликий об'єм безплатного сховища;

3) обмежений функціонал хмарних офісних додатків;

4) під час роботи із великими документами час завантаження зростає.

8. Багатофункціональна CRM-система, яка спрощує роботу не тільки з клієнтами, але і допомагає вести процеси всередині компанії - це:

1) Wrike;

2) система Bitrix 24;

3) ActiveCollab;

4) система Megaplan.

9. При використанні електронного документообігу в сучасних українських офісах дотримуються такого правила:

1) одночасна реєстрація документа;

2) безперервність руху документа;

3) ефективність організації пошуку необхідного документа;

4) усі відповіді правильні.

10. Запис облікових даних про документ у реєстраційній формі, яка фіксує факт його створення, і присвоєння документу облікового реєстраційного номера і дати - це:

1) затвердження внутрішнього документа;

2) реєстрація внутрішнього документа;

3) резолюція керівника;

4) зняття з контролю внутрішнього документа і зберігання електронного документообігу.

## Тема 7. КОМУНІКАЦІЇ В ОФІСІ

1. Види офісних комунікацій і їх інструменти.
2. Усні комунікації в офісі: публічні виступи, наради і переговори.
3. Телефонна розмова в системі офісних усних комунікацій.
4. Письмові комунікації: зовнішнє і внутрішнє ділове листування.

### 1. Види офісних комунікацій і їх інструменти

*Комунікація* являє собою спосіб обміну інформацією між суб'єктами в підприємстві і між підприємствами. Вона дозволяє оптимально використовувати інформаційний ресурс для досягнення поставлених цілей підприємства.

*Офісна комунікація* поділяється насамперед на *безпосередню* і *опосередковану* різними способами передачі інформації. Якщо в стаціонарних офісах чималу частку займає безпосередня комунікація, особисте спілкування, то в мобільних офісах провідне, навіть виняткове, значення набуває саме опосередкована комунікація.

Також *комунікація* в офісі *ділиться* на:

- *формальну* (проходить каналами, встановленим керівництвом);
- *неформальну* (проходить поза офіційними каналами: «кулуарні» розмови, обміни новинами, чутки і т. п.).

Оскільки налагоджувати комунікації важливо як з зовнішнім оточенням, так і всередині підприємства, то виділяють *зовнішні* і *внутрішні комунікації*.

До *зовнішніх* відносяться:

- комунікації з клієнтами (комунікативну функцію офісу бере на себе служба Reception);
- комунікації з державою і державними структурами (юридичний відділ);
- комунікації з громадськістю (служба зі зв'язків з громадськістю (PR)).

*Внутрішні комунікації* - це комунікації, які мають місце в межах підприємства: між окремими співробітниками, між підрозділами; найчастіше пов'язані з координацією їх діяльності.

З огляду на те, що комунікації направляють інформаційні потоки, які сприяють реалізації командно-розпорядчих та координаційних функцій підприємства, то виділяють *вертикальну* і *горизонтальну*, рідше - *діагональну* комунікації.

*Вертикальна комунікація* передбачає наявність нерівноправних ієрархічних відносин між учасниками комунікації (лінія «начальник - підлеглий»).

Вона в свою чергу *підрозділяється*:

- а) на *висхідні комунікації* - виконують функцію оповіщення керівництва з боку

підлеглих про те, що відбувається на нижчих рівнях;

б) *низхідні комунікації* - служать для передачі інформації, яку керівництво спрямовує на нижчі ланки управління як директиви або інструкції щодо подальших дій.

Низхідна комунікація вважається більш ефективною і оперативною, ніж висхідна.

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

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

*Основними інструментами* сучасних комунікацій в офісній діяльності є конференції, презентації, наради, збори трудового колективу, телефонні переговори, службові записки та ін. Їх класифікують в залежності від приналежності до *зовнішніх* або *внутрішніх*, монологічних або діалогічних, письмових або усних комунікацій (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Класифікація основних офісних інструментів сучасних комунікацій

Види комунікацій	Письмові комунікації		Усні комунікації	
	зовнішні	внутрішні	зовнішні	внутрішні
Монологічні	ділове листування, зовнішні PR- акції	звіти, доповідні записки, внутрішні	публічні виступи, презентації	
Діалогічні	ділове листування, що припускає відповідь		переговори	наради
			телефонні розмови, прийоми	

## 2. Усні комунікації в офісі: публічні виступи, наради і переговори

*Публічні виступи* – це найбільш поширений вид усних комунікацій (як внутрішніх, так і зовнішніх) на різного роду заходах, що проводяться в офісі: на нарадах, засіданнях, зборах співробітників, презентаціях, конференціях, прес-конференціях і прийомах.

*Публічні виступи* поділяються на види залежно від їх мети:

- *інформаційні*: звітні доповіді та повідомлення, інструктажі, опис подій або явищ, оголошення про майбутню подію і т. п.;
- *протокольні*: спрямовані на дотримання традицій спілкування і виконання

приписів етикету і ритуалу: вітання офіційної делегації, офіційне привітання ювіляра, вступне слово перед будь-яким офіційним заходом, виступ з оцінкою заслуг людини або підприємства;

- *неформальні*: проголошення тостів на банкетах, неофіційні поздоровлення і т. п.;
- *переконуючі*: вимовляються з метою формування, зміцнення або зміни думки аудиторії з якого-небудь питання під час переговорів, нарад за круглим столом, а також у випадках прийняття непопулярних адміністративних рішень і т. п.;
- *спонукальні*: метою таких виступів є мотивування слухачів до нової дії, продовження або припинення старої дії.

Більшість виступів має комплексний характер, що дозволяє виділяти *інформаційно-протокольні, інформаційно-неформальні, інформаційно-переконуючі* і інші виступи.

*Нарада* - це тип внутрішніх усних комунікацій, які передбачають колективне прийняття рішення.

*Типи нарад:*

- *оперативна нарада* - це коротка, періодична нарада, спрямована на координацію дій членів команди в поточній ситуації, на якій керівник дає вказівки або інструктує своїх підлеглих, щоб вони зрозуміли свої особисті завдання.

Оперативна нарада характеризується:

- обговоренням підсумків роботи за тижневий, як правило, період і постановкою першочергових завдань на новий термін;
- проведенням інструктажу і доведенням до людей потрібної інформації;
- роз'ясненням незрозумілих питань;
- оперативним реагуванням на поточні проблеми;
- *стратегічна нарада* - це нарада, на якій обговорюють перспективні напрямки розвитку.

Стратегічна нарада характеризується:

- обговоренням і прийняттям рішення за масштабними, довгостроковими питаннями;
- наявністю критеріїв прийняття рішень (розстановки пріоритетів);
- *рада* - це нарада, яка проводиться між людьми, рівними за статусом, що володіють приблизно однаковими професійними знаннями і кваліфікацією, щоб обговорити питання, за які вони відповідають.

Рада характеризується наступними ознаками:

- рішення приймається консенсусом;
- відповідальність лежить на всій групі;
- розбіжності в резолюції обговорюються учасниками від початку до кінця;
- *комітет* - це нарада, в якій представники різних груп або інтересів зустрічаються на приблизно рівних підставах, щоб виробити рішення з питань, що мають взаємний інтерес.

*Комітет характеризується наступними ознаками:*

- відчуттям влади;
- розбіжності, в решті-решт, вирішуються голосуванням.

*Переговори* - це тип зовнішніх комунікацій, при якому учасники представляють різні інтереси, але рішення можуть прийматися швидше в результаті торгу, а не голосування.

*Переговори характеризуються такими ознаками:*

- рішення приймаються на основі *quid pro quo* (послуга за послугу);
- кожна сторона має різні, але частково співпадаючі цілі;
- кожна сторона прагне отримати для себе максимальні умови угоди.

### **3. Телефонна розмова в системі офісних усних комунікацій**

Використання телефону має багато переваг. Головна з них, - це швидкість передачі інформації, в результаті чого можна одержати необхідні дані не відкладаючи яку-небудь іншу справу і тим самим отримати вигравш у часі.

Телефоном відбувається діалог, тобто двосторонній безпосередній обмін інформацією. Телефоном можна вести зі своїм діловим партнером дружню, особисту й живу розмову. Можливі розбіжності можуть бути врегульовані негайно.

Встановлено, що можливість укладання угоди телефоном набагато вище, ніж шляхом використання для цих цілей обміну листами. Крім того, завдяки можливостям телефонних перемовин скорочується документообіг, зменшуються витрати праці. Однак для того, щоб телефон допомагав у роботі, а не відволікав слід досконало володіти технологією телефонної розмови і не припускатись помилок, серед яких найпоширенішими є так звані десять телефонних «гріхів»:

- неясна мета розмови;
- імпровізація в підготовці до розмови;
- несприятливий час для дзвінка;
- пошуки номера абонента;

- дзвінок без попередньої підготовки документів;
- попередньо не записані ключові слова, не складений план бесіди;
- не пояснюється мета розмови;
- монологи замість вислуховування з постановкою питань;
- не ведеться наступний запис розмов;
- неконкретні домовленості.

В телефонних розмовах можна виділити п'ять ключових питань:

- як відповідати на вхідні дзвінки;
- як підготуватися до телефонної розмови;
- як вести розмову телефоном;
- як закінчувати телефону розмову;
- як приймати й передавати телефонні повідомлення.

Стандарти телефонної розмови, перш за все, полягають у позитивному ставленні до необхідності відповідати на телефонні дзвінки. Звичайно, офіс-менеджер повинен мати необхідну інформацію про діяльність підприємства, його товари або послуги. Поруч із телефоном завжди повинні знаходитися телефонний довідник підприємства, блокнот для повідомлень і ручка.

На телефонний дзвінок варто відповідати якомога скоріше, - максимум після третього-четвертого дзвінка.

Знявши слухавку слід привітатись і представитись, наприклад: *«Добрий ранок (день), підприємство...., з вами говорить.....* Важливо лагідно посміхнутись, щоб інтонація голосу була дружньою, привітною.

Далі, якщо дозвонювач не представився, необхідно запитати його ім'я і з'ясувати причину дзвінка, а потім уважно вислухати співрозмовника, не перебиваючи його. Для якнайскорішого досягнення порозуміння необхідно спрямовувати бесіду до мети, ставлячи навідні відкриті питання. При необхідності слід уточнити всі деталі, імена, телефонні номери, адреси й будь-які інші подробиці, щоб упевнитися, що ви дійсно все правильно зрозуміли.

Стандарти ділової телефонної розмови вимагають частіше називати ім'я співрозмовника, давати йому відчуття важливості власної персони. Наприкінці розмови слід люб'язно сказати «до побачення», додавши при цьому ім'я того, хто дзвонив.

Якщо відповідь потребує додаткової інформації, необхідно домовитись про зворотний дзвінок і обов'язково дотриматись встановленого терміну.

Для того, щоб правильно зробити телефонний дзвінок необхідно добре підготуватись, визначити мету телефонної розмови, мати чітке уявлення про те, якого результату бажано досягти. Визначивши особу, з якою потрібно зв'язатися, про всяк випадок слід отримати необхідну інформацію про альтернативну контактну особу. Слід ще раз перевірити, чи вся необхідна інформація є під рукою.

*У телефонній розмові можна виділити шість основних операцій:*

- 1) встановлення зв'язку;
- 2) представлення співрозмовників;
- 3) введення співрозмовника в тему розмови;
- 4) обговорення предмета розмови;
- 5) відповіді на питання;
- 6) підбиття підсумків розмови.

Зателефонувавши, перш за все необхідно представитися й пояснити причину дзвінка, чітко назвати ім'я людини, з якою необхідно поговорити. Не зайве ще раз перевірити, що говорите з потрібною людиною. Під час розмови слід дотримуватися свого плану, а також робити записи, щоб нічого не випустити з уваги. Закінчувати телефонну розмову слід одразу, як тільки вся необхідна інформація отримана і мета розмови досягнута. Не варто гаяти час на «підтримку розмови». Просто слід люб'язно сказати «до побачення», пан/пані... і завершити розмову на позитивній ноті.

Закінчивши телефонну розмову важливо одразу записати важливу інформацію, а при необхідності - цілком всю розмову. Для запису повідомлень варто використовувати блокнот або спеціальні бланки - інакше важливі повідомлення загубляться в купі інших паперів. Можна роздрукувати їх на кольоровому папері, щоб повідомлення виділялися.

Кілька простих правил допоможуть ефективно працювати з повідомленнями.

- Перевірте, що ви правильно записали всю отриману інформацію.
- Переконайтеся, що людина, якій ви передаєте повідомлення, зможе розібрати ваш почерк.
- Запишіть усе, що ви обіцяли зробити.
- Якщо ви сказали, що дозвонювач зателефонує у певний день і час, то переконайтеся, що все це чітко зафіксовано в повідомленні.
- Залишайте всі повідомлення, призначені для вашого керівника, в одному місці. Краще використати дошку на стіні або ж наколювати всі повідомлення на стрижень, що знаходиться на столі, щоб всі повідомлення були на видному місці, на очах у

керівника.

• У себе залишайте копії повідомлень, призначених для вашого керівника, для того, щоб вести їх облік.

Для того щоб ефективно використовувати телефон в діловому спілкуванні, необхідно постійно враховувати ряд основоположних принципів:

- стислість;
- інформативність;
- орієнтація на потреби співрозмовника;
- зворотній зв'язок;
- зрозумілість;
- ієрархія цілей.

Ділова телефонна розмова практично завжди будується за певним зразком і зазвичай включає в себе:

- взаємні представлення, які не повинні займати більше 2025 секунд;
- введення співрозмовника в курс питання (від 40 секунд до однієї хвилини);
- обговорення ситуації (приблизно півтори-дві хвилини);
- заключне слово (не більше 20 секунд).

#### *Стратегії ділової телефонної бесіди: вхідний дзвінок*

1. *Вступна частина* (встановлення контакту).
2. *Виявлення потреб клієнта.*
3. *Подання продукції* (послуги) або *підприємства*, яке повинно бути досить простим, зрозумілим і не дуже деталізованим.
4. *Робота із запереченнями* (табл. 7.2).
5. *Формулювання домовленості.* У випадку, якщо угоду з клієнтом не досягнуто, можна вказати на можливості співпраці в майбутньому.

#### *Стратегії ділової телефонної бесіди: вихідний дзвінок*

1. Вступна частина. На першому ж етапі, якщо дзвінок спрямований не приватній особі, а підприємству, нерідко трапляється на так званий «секретарський бар'єр», який характерний для багатьох підприємств. Відповіді офіс-менеджера телефоном залежать від типу його особистості. Також важливу роль відіграє корпоративна культура.

### Види телефонних заперечень і форми роботи з ними

<i>Вид заперечення і його опис</i>	<i>Форма роботи з запереченнями</i>
<i>Заперечення «Немає необхідності»:</i> клієнт прямо дає зрозуміти, що його не цікавить товар або послуга (в крайньому випадку, в тому вигляді, в якому вони пропонуються)	Необхідно з'ясувати справжні потреби клієнта. Для цього варто повернутися до більш ранньої стадії переговорів і попросити уточнень. Щоб уникнути цього заперечення, бесіду спочатку необхідно будувати не як монолог, а як діалог з клієнтом
<i>Заперечення проти продукту:</i> зазвичай мається на увазі сумніви з приводу якості продукту або в словах менеджера, який розхвалює товар	Потрібно мати аргументи, які підтверджують ваші слова, чи дати можливість клієнту самому переконатися в якості товару, або надати можливість відмовитися від нього в разі, якщо ваші слова дійсно будуть розходитися з реальністю
<i>Заперечення «Іншим разом»:</i> клієнт не заперечує, що товар або послуга його цікавлять, однак каже, що він придбає їх пізніше	Варто з'ясувати, чи дійсно потенційний клієнт збирається купувати товар або послугу в інший раз або він просто хоче звільнитися. Можна продемонструвати вигоди (наприклад, знижки), які клієнт отримає, якщо не стане відкладати придбання продукту. Або апелювати до життєвих обставин клієнта
<i>Заперечення проти джерела надходження (підприємства)</i>	Надати клієнту факти, які підтверджують надійність підприємства
<i>Грошові (цінові) заперечення</i>	У тому випадку, якщо це тільки відмовка, варто показати, яким чином переваги товару, які роблять його кращим для клієнта, пов'язані з ціною
<i>Заперечення проти умов:</i> сумніву в якості продукту, незадоволеність умовами і термінами поставки, відсутністю пост продажного обслуговування, незадовільними умовами гарантійного обслуговування	Потрібно привести такі аргументи, які показали б, що підприємство надійне, має значний досвід роботи, велику кількість постійних клієнтів і несе відповідальність за якість продукції
<i>Приховані заперечення:</i> прямо не висловлюються, так як клієнт або відмовчується, або відбувається несуттєвими зауваженнями	Спробувати зрозуміти те, що ж стоїть за словами або мовчанням, задаючи навідні запитання, щоб з'ясувати, в чому конкретно полягає заперечення

Виділяють чотири типи офіс-менеджерів (табл. 7.3).

Є кілька етикетних правил ведення телефонних розмов:

- якщо телефонний зв'язок обірвався, то передзвонює зазвичай та людина, яка є ініціатором дзвінка;
- ділову розмову телефоном повинен завершувати той, хто є його ініціатором, тобто той, хто подзвонив;
- не прийнято вітати, висловлювати співчуття, запрошувати на прийоми

старших за віком і положенню співробітників телефоном.

Таблиця 7.3

**Типи офіс-менеджерів і способи роботи з ними**

<i>Допомагаючий і нейтральний типи офіс-менеджерів</i>	
<i>Допомагаючий тип</i>	<i>Телефонний оператор</i>
Лояльний, навіть дружній, що допомагає, сприймає будь-який дзвінок в офіс в якості цінного	Приймає всі вхідні дзвінки і з'єднує безпосередньо з керівниками середньої ланки або перемикає на приймальню топ-менеджерів, на особистих помічників. Така організація роботи досить характерна для офісів великих підприємств
<i>Перешкоджаючі типи офіс-менеджерів</i>	
<i>Офіс-менеджер-фільтр</i>	<i>«Особистісно-включений тип»</i>
Його мета полягає в тому, щоб пропустити «потрібних» людей і не пропустити «непотрібних»	Головне для такого секретаря - «ні за що не впустити!»
<i>Робота з перешкоджаючими типами офіс-менеджерів</i>	
При розмові з офіс-менеджером варто його переконати, що перед ним людина, яку чекають. Говорити потрібно коротко, впевнено, заздалегідь підготувавшись і не роз'яснюючи суть питання	Такому офіс-менеджеру необхідно сподобатися особисто, причарувати його, проявивши все красномовство. Він повинен побачити в вас людину, дійсно потрібну і компетентну. Таких офіс-менеджерів беруть ввічливістю, наполегливістю, але не настирливістю. Вони, як правило, люблять, щоб від них усе залежало, тому варто показати важливість вашого питання для вас і попросити допомоги

**4. Письмові комунікації: зовнішня і внутрішня ділове листування**

Поділ комунікацій в офісі на усні і письмові є умовним, тобто майже будь-який публічний усний виступ (нерідко навіть тост на прийомі) зазвичай супроводжується попередньою підготовкою тез, конспектів і т. п., не кажучи вже про переговори. Проте, на відміну від усної комунікації, ділове листування без фіксації на паперовому або електронному носії інформації не може існувати.

Ділове листування класифікують за багатьма критеріями (табл. 7.4).

## Класифікація ділового листування

<i>Підстави класифікації</i>	<i>Приклади</i>
1	2
Територія	Листи всередині країни (внутрішнє листування); Міжнародне листування.
Вид зв'язку, який використовується для доставки повідомлень кореспонденту	<i>Ділові (службові) листи</i> - документи, що направляються адресату (юридичній або фізичній особі) поштовим зв'язком. <i>Види ділового листування, що надсилаються каналами електрозв'язку:</i> <i>Факсограма (факс)</i> - копія документа (письмового, графічного, зображувального), яка отримується на паперовому носії, в т. ч. ділового листа, переданого факсимільним зв'язком. <i>Телефонограма</i> - документ інформаційного характеру, що передається і отримується телефонним зв'язком. <i>Електронний лист (електронне повідомлення)</i> - документ інформаційно-довідкового характеру, що передається і отримується з інформаційно- телекомунікаційної мережі.
Галузь застосування	<i>Управлінські листування</i> - листування в сфері адміністративного управління. <i>Комерційні листування</i> - листування в сфері підприємницької діяльності. <i>Виробничі листування</i> - листування в сфері виробництва товарів і послуг. <i>Особисті листування</i> - листування поза сферою офіційних відносин.
Статус автора	Листи підприємств (юридичних осіб). Листи фізичних осіб (громадян.)
Кількість адресатів	Ділові листи, які направляються: - за однією адресою; - за кількома адресами.
Роль в інформаційному обміні	Ініціативні листи. Листи-відповіді.
Рівень типізації тексту	Листи, що складаються на основі уніфікованих форм; Нерегламентовані листи.
Місце в ієрархії органів влади і управління	Листи вищестоящих підприємств. Листи підвідомчих організацій. Листи сторонніх підприємств.
Тематика	Листи з фінансових питань. Листи з питань матеріально-технічного забезпечення. Листи з правових питань та ін.
Характер впливу на адресата	<i>Ділові листи</i> - листи, що складаються для вирішення питань ділової діяльності. <i>Етикетні листи</i> - листи, що складаються для впливу на емоційну сферу адресата.

*Види внутрішньої ділової переписки* Залежно від свого функціонального призначення (визначає насамперед зміст листа) ділове листування поділяється на шість основних груп. Описи даних груп, а також характеристика їх різновидів наведені в таблиці 7.5.

**Класифікація зовнішньої ділової переписки за функціональним призначенням**

<b>1. Листи інформаційного характеру</b>	
<i>Інформаційний лист</i>	Лист, в якому адресату подаються відомості офіційного характеру. Такі листи нерідко носять типовий характер і розсилаються за списком підприємствам певного типу. В інформаційних листах можуть пояснюватися окремі положення законодавчих та інших нормативних правових актів і даватися рекомендації щодо їх застосування.
<i>Лист-повідомлення</i>	Лист, яким автор інформує адресата про які-небудь події, факти, що становлять взаємний інтерес. Лист-повідомлення може бути ініціативним або бути відповіддю на лист-прохання або лист-запит.
<i>Супровідний лист</i>	Використовується для відправки документів, які не мають адресної частини.
<i>Лист-нагадування</i>	Лист, мета якого - спонукати адресата виконати взяті на себе зобов'язання або прийняті домовленості
<i>Лист-повідомлення</i>	Інформує про публічні заходи (наради, семінари, виставки, конференції), час і місце їх проведення; як правило, ці листи розсилаються широкому колу підприємств з метою їх залучення до участі в проведених заходах, а також можуть повідомляти про умови участі в заході та містити іншу допоміжну інформацію.
<i>Рекламний лист</i>	Лист, що пропонує товари (послуги), що стимулює інтерес до товару і бажання його придбати. Рекламні листи умовно можна розділити на дві групи: листи, що пропонують товари або послуги, і листи-презентації, що містять відомості про підприємство.
<b>2. Листи, що містять прохання або пропозицію</b>	
<i>Лист-прохання</i>	Лист, мета якого - отримання інформації, документів, ініціювання дій, необхідних підприємству-автору; лист-прохання вимагає відповіді.
<i>Лист запит</i>	Направляється з метою отримання будь-якої офіційної інформації або документів; лист-запит вимагає відповіді.
<i>Лист-пропозиція</i>	Направляється потенційному партнеру з пропозицією співпраці (товарів, послуг) тощо; в комерційній діяльності пропозицію називають офертою.
<i>Лист-заявка</i>	Це різновид листа-прохання. У тексті такого листа висловлюється бажання підприємства взяти участь в заходах або отримати послуги, що надаються іншим підприємством; заявки, на відміну від листів-прохань і листів-запитів, не вимагають відповіді у формі листа. У відповідь на лист-заявку підприємство здійснює певні дії: включає зазначених в заявці осіб в число учасників будь-якого заходу, висилає необхідні матеріали тощо.
<i>Лист-замовлення</i>	Являє собою пропозицію покупця укласти угоду із зазначенням її конкретних умов.
<i>Лист-запрошення</i>	Містить пропозицію про участь в будь-яких заходах; в особливо урочистих випадках листи-запрошення можуть складатися на спеціальних бланках.

<b>3. Листи, що містять вимогу або претензію</b>	
<i>Лист-вимога</i>	Мета цього листа - змусити адресата виконати взяті на себе зобов'язання в умовах, коли є серйозні порушення раніше прийнятих домовленостей.
<i>Лист-претензія</i>	Містить заяву про порушення умов договору і вимогу відшкодування збитків.
<b>4. Листи-відповіді</b>	
<i>Лист-згода</i>	Є позитивною відповіддю на прохання, запит або пропозицію.
<i>Лист-відмова</i>	Дає негативну відповідь на лист-прохання або лист- запит.
<b>5. Листи, що містять зобов'язання, підтвердження, гарантії</b>	
<i>Гарантійний лист</i>	Містить зобов'язання або підтвердження оплати робіт, продукції, послуг, оренди, якості і термінів виконання робіт тощо; гарантійні листи адресуються підприємствам або особам.
<i>Лист підтвердження</i>	Лист, в якому адресат повідомляє про отримання висланих на його адресу документів або інших матеріалів, повідомляє про готовність взяти участь в будь-яких заходах або діях, інформує про готовність реалізувати раніше досягнуті домовленості, наміри та ін.
<i>Рекомендаційний лист</i>	Лист, автор якого дає характеристику іншій особі з метою влаштування її на роботу, навчання та ін.
<b>6. Етикетні листи</b>	
<i>Лист-привітання</i>	Діловий лист, який складається в урочистих випадках.
<i>Лист-подяка (лист подяки)</i>	Направляється підприємству, посадовій особі чи громадянину з висловленням подяки за вчинені дії, надані послуги.
<i>Лист-співчуття</i>	Складається в ситуаціях, що вимагають вираження співчуття (смерть, нещасний випадок, наслідки стихійного лиха і т. п.)
<i>Лист-вибачення</i>	Лист, автор якого приносить вибачення кореспонденту за завдані незручності

*Ділове листування поділяється на внутрішнє і зовнішнє.*

*Внутрішнє ділове листування - це листування всередині підприємства - між підлеглими і керівниками або між керівниками структурних підрозділів.*

При веденні внутрішнього інформаційного обміну (якщо питання не може бути вирішене усно) складаються службові записки - *доповідні* або *пояснювальні*.

1. *Доповідна записка* може оформлятися рукописним способом на стандартному аркуші паперу. Доповідна записка є документом, що містить виклад питання, що відображає виробничу діяльність підприємства.

2. *Пояснювальна записка* - це документ, в якому працівник пояснює причини невиконання будь-якого доручення, порушення трудової або виробничої дисципліни.

Основний масив ділової переписки, що вживається в офісній діяльності, відноситься до зовнішніх комунікацій.

### *Види зовнішньої ділової переписки*

Залежно від свого функціонального призначення (визначає насамперед зміст листа) ділове листування поділяється на шість основних груп. Описи даних груп, а також характеристика їх різновидів наведені в таблиці 6.

Незалежно від виду ділового листа він оформляється на бланку листів і включає такі реквізити: дата реєстрації, реєстраційний номер, адресат, заголовок до тексту, текст, при необхідності - позначка про наявність додатків, а також підпис і відмітка про виконавця.

Ділове листування грає роль своєрідної візитівки підприємства, впливаючи на його імідж і показуючи рівень культури управлінської праці. У зв'язку з цим в ділових листах особлива увага приділяється питанням етики та обов'язково дотримуються вимоги ділового стилю листування.

### **Питання для самоперевірки**

1. Охарактеризуйте функції, різновиди та засоби спілкування.
2. Назвіть види, засоби і канали передачі письмових повідомлень
3. Сформулюйте головні правила етики письмових комунікацій. Назвіть бар'єри письмових комунікацій, вкажіть шляхи їх подолання.
4. Перерахуйте стандартні елементи оформлення письмових комунікацій.
5. Яку роль відіграють компліменти як вербальний засіб комунікацій в управлінському спілкуванні?
6. Як комунікативні проблеми уповільнюють розвиток організації?
7. Зробіть порівняльну характеристику писемних та усних комунікацій. Які переваги та недоліки має кожна із них?
8. Які шуми і перешкоди трапляються під час передання інформації в межах відповідних комунікативних технологій? Як їх уникнути?
9. Що означає культура ділового спілкування? Назвіть принципи ефективного ділового спілкування.
10. Як Ви вважаєте, чи суперечать етичні норми ділового спілкування цілям бізнесу?
11. Які рекомендації з підвищення ефективності ділового спілкування є найбільш актуальними нині?

## Практичні завдання

### Завдання 1

Люди, здебільшого, використовують дві моделі комунікації. Девіз першої: «Робіть те, що я Вам сказав!» Девіз іншої - «Давайте разом подумаємо!».

Який з цих девізів, на вашу думку, відповідає діалогічній моделі комунікації, а який - монологічній моделі? Чим можна пояснити те, що людина, зазвичай, віддає перевагу лише одному з цих девізів? Який з них, на ваш погляд, більше підходить для керівників вищої ланки управління в організації?

### Завдання 2. «Уміння чітко і ясно висловлювати свою думку»

Девіз комунікативної гри - «Хто ясно мислить, той ясно викладає». Одному з членів групи дається набір слів, написаний на аркуші паперу. Протягом двох хвилин він повинен пояснити членам своєї команди якомога більше слів, не називаючи їх.

### Завдання 3.

Розіграйте ситуацію «Запізнення»:

- а) на зустріч з одним;
- б) на побачення;
- в) додому після обіцяного терміну повернення;
- г) на ділову зустріч;
- д) на зустріч з потенційним роботодавцем.

За умовою запізнення настільки, що очікуючий сердиться.

## Тести для самоконтролю

1. Підхід до визначення сутності комунікацій, що передбачає двосторонній обмін інформацією, який веде до взаєморозуміння між суб'єктами цієї взаємодії, є:

- 1) соціальний;
- 2) філософський;
- 3) психологічний;
- 4) креативний.

2. Комунікація - це:

1) не тільки передача інформації, а передача змісту або значення за допомогою символів;

2) це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами;

3) це соціально обумовлений процес передавання й сприйняття інформації в умовах міжособистісного й масового спілкування за різними каналами за допомогою різних комунікаційних засобів;

4) усі відповіді правильні.

3. Цілями зовнішніх офісних комунікацій є:

- 1) формування лояльності до керівництва підприємства;
- 2) підтримання позитивного іміджу товару, підприємства;
- 3) інформування споживачів про підприємство і його товари;
- 4) зміцнення зв'язків із клієнтами.

4. До цілей внутрішніх офісних комунікацій не належить:

- 1) сприяння ефективному процесу прийняття рішень;
- 2) формування попиту;
- 3) формування позитивного іміджу товару, підприємства;
- 4) інформування споживачів про підприємство і його товари.

5. До неформальної комунікації можна віднести:

- 1) неформальний реєстр мови та мовлення;
- 2) запланований характер;
- 3) чітко визначені учасники;
- 4) односторонній потік інформації.

6. До причин виникнення чуток не входить:

- 1) наявність конфліктних ситуацій;
- 2) сприятлива психологічна атмосфера;
- 3) затягується в часі прийняття рішень;
- 4) недостатній рівень інформації.

7. Процес, за допомогою якого приймач повідомлення перетворює одержані символи на конкретну інформацію та інтерпретує її значення - це:

- 1) кодування;
- 2) канал передачі;
- 3) декодування;
- 4) повідомлення;
- 5) зворотній зв'язок.

8. За способом проведення нарада, яка передбачає порядок, за якого керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він хоче вислухати, є:

- 1) дискусійна;

- 2) автократична;
- 3) сегрегативна;
- 4) довільна.

9. При веденні телефонних розмов у системі офісних комунікацій на етапі прийняття рішень використовують правило:

- 1) забезпечення сприятливої атмосфери наприкінці переговорів;
- 2) складання плану переговорів;
- 3) порівняння цілей переговорів із їхніми результатами;
- 4) передавання інформації.

10. Для того щоб ефективно використовувати телефон у діловому спілкуванні, необхідно враховувати принцип:

- 1) абстрактності;
- 2) орієнтованості на свої проблеми;
- 3) стислості;
- 4) обмеженості інформації.

## Тема 8. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В ОФІСІ

1. Природа і бар'єри комунікаційного процесу.
2. Особисті та психологічні якості комунікатора.
3. Поєднання вербальних і невербальних засобів спілкування.
4. Мистецтво ставити запитання.
5. Підготовка й проведення презентацій.

### 1. Природа і бар'єри комунікаційного процесу

*Спілкування* є одним з основних інструментів професійної діяльності офіс-менеджера. Саме у процесі спілкування відбувається контакт офіс-менеджера з підлеглими, колегами, партнерами, споживачами. Завдяки спілкуванню з'ясовуються управлінські проблеми, накопичується й усвідомлюється інформація, необхідна для вирішення проблемного питання.

Одночасно у ході спілкування здійснюється вплив керівника на підлеглого для досягнення необхідних змін. Окрім того, від володіння методами професійного спілкування часто залежить результат ділових переговорів з партнерами, інвесторами, представниками владних структур, ділових кіл, різних закладів та організацій. Отже, без перебільшення можна сказати, що професійне спілкування є чи не найважливішою, а почасти й найскладнішою сферою діяльності в менеджменті.

Що ж означає вміння спілкуватись? І що таке спілкування? В психології *спілкування* визначається як складний, багатоплановий процес встановлення й розвитку контактів між людьми, що спричиняється людськими потребами в спільній діяльності й включає обмін інформацією, вироблення єдиної стратегії взаємодії та розуміння іншої людини. Найпростіша модель процесу комунікації має принаймні чотири елементи:

- 1) відправник, тобто той, хто є джерелом інформації;
- 2) повідомлення, тобто та інформація, що передається;
- 3) отримувач, тобто той, кому ця інформація спрямовується;
- 4) зворотній зв'язок.

Спілкування є успішним, якщо одержувач розуміє повідомлення відправника і реагує належним чином. У даному разі у ролі відправника виступає офіс-менеджер, а у ролі одержувача - підлеглий, колега, клієнт тощо. Однак у процесі спілкування вони міняються ролями. Якщо між учасниками спілкування виникає активний діалог, то і відправниками, і одержувачами інформації по черзі можуть бути як офіс-менеджер, так і його віз-а-ві. Більш складна модель комунікативного процесу зображена на рис. 8.1.

Важливо розрізняти елементи і фази процесу спілкування. Елементами

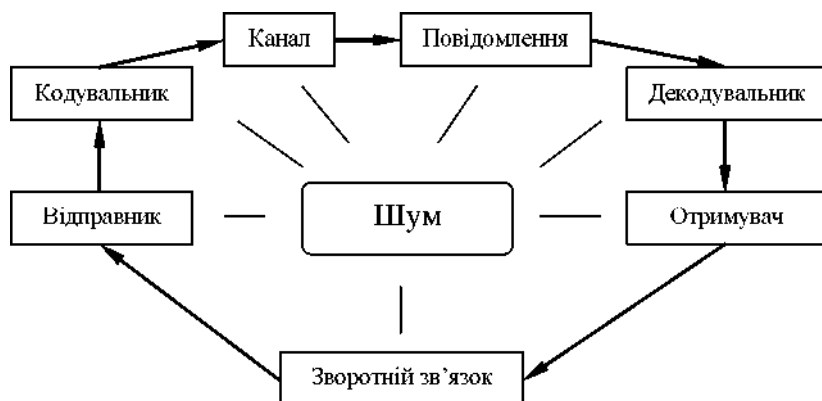


Рис. 8.1. Повна модель комунікативного процесу

спілкування є наступні.

- *відправник* - особа, що ініціює повідомлення;
- *кодувальник* - засіб перекладу повідомлення в сигнали для передачі каналом зв'язку;
- *канал* - засіб передачі інформації;
- *повідомлення* - інформація, закодована за допомогою символів;
- *декодувальник* - засіб перекладу прийнятих каналом сигналів у форму, зрозумілу для одержувача;
- *одержувач* - особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її;
- *зворотний зв'язок* - реакція одержувача на прийняте повідомлення;
- *шум* - перешкоди комунікаційного процесу, що призводять до перекручування змісту переданої інформації.

Розрізняють наступні фази процесу спілкування:

- формування ідеї;
- вибір каналу;
- кодування;
- передача;
- декодування;

- обробка;
- зворотний зв'язок.

Схематично процес комунікації починається з того, що відправник формулює ідею повідомлення, або простіше кажучи, думає про те, для чого і яку інформацію необхідно довести до відома одержувача. В процесі спілкування відправник також складає зміст повідомлення та обирає засоби передачі інформації з урахуванням можливостей і особливостей одержувача стосовно сприйняття запропонованого змісту повідомлення. У свою чергу одержувач сприймає представлену відправником інформацію, обробляє її, інтерпретує, тобто тлумачить повідомлення співвідносячи його контекст із власною системою понять (так званим *тезаурусом*) і, нарешті, демонструє своє розуміння повідомлення відправникові, тобто надає зворотній зв'язок.

Зазвичай відправник добре уявляє собі те, як одержувач має інтерпретувати його повідомлення. Однак результат інтерпретації, тобто розуміння й тлумачення повідомлення одержувачем не завжди відповідає очікуванням відправника у зв'язку з дією цілої низки факторів.

*Проблема комунікації* полягає в тому, що на всіх стадіях комунікативного процесу виникають певні викривлення інформації з причин впливу різних перешкод, бар'єрів спілкування (так званого шуму). Вже на етапі створення повідомлення існує небезпека неправильного формулювання змісту, нелогічності, неточності, двозначності висловлювання. Навіть якщо відправник намагається висловлюватись якнайточніше, все-таки виникає розбіжність між думками і словами: одну і ту ж ідею можна виразити різними словоформами. Існує багато слів, які мають декілька і навіть десятки значень, і їх можна зрозуміти по-різному в залежності від контексту розмови, очікувань і установок сприйняття.

Представлення ідеї, котру намагається донести до одержувача відправник, у формі, зрозумілої одержувачеві називається *кодуванням*. У даному разі, як кодові символи або знаки можуть використовуватись:

- слова усного й письмового мовлення (лексика, а також темп, стиль мови);
- візуальні образи (людей, предметів інтер'єру);
- запахи (квітів, парфумів, тощо);
- звуки (мелодії, інтонація й тембр голосу, модуляція);
- кольори, світло (яскраве, тьмяне), рухи та міміка і т. д.

Зміст повідомлення має складну структуру і складається принаймні з чотирьох

елементів:

- 1) *змісту* - безпосередньої інформації, що міститься в повідомленні;
- 2) *самовиявлення* - інформації відправника про самого себе;
- 3) *інформації відправника про його ставлення до одержувача*;
- 4) *заклику* - спроби відправника вплинути на одержувача в процесі передачі повідомлення (рис. 8.2).



Рис. 8.2. Зміст повідомлення

Вже з цього, далеко не повного переліку засобів спілкування видно, що їх можна розділити на дві великі групи:

- *вербальні* - словесні (від лат. словесний);
- *невербальні* - передають інформацію за допомогою образів, рухів, інтонації, міміки тощо.

Важливо також знати, що порозуміння між сторонами спілкування відбувається на двох рівнях:

- 1) на рівні стосунків;
- 2) рівні змісту.

*Рівень стосунків (перший рівень)* - полягає у встановленні певних стосунків між співрозмовниками: симпатій чи антипатій, довіри чи недовіри тощо. Саме на тлі цього рівня відбувається *змістовне спілкування (другий рівень)*, тобто саме передача змісту повідомлення.

Якщо перший рівень комунікації виявляється у тому як ми спілкуємося, охоплює більшою мірою емоційну сферу співрозмовників і передається здебільшого за допомогою невербальних засобів, то другий рівень полягає саме у тому, що ми говоримо, торкається сфери логічного мислення і переважно передається за допомогою слів.

Іноді спілкування ототожнюють з комунікацією, що, звичайно, є помилковим. Комунікація, тобто процес передачі інформації від одного суб'єкта до іншого є лише

однією із сторін спілкування, поряд з двома іншими:

- *перцепцією* (сприйняттям);
- *інтерацією* (взаємодією).

У спілкуванні співрозмовники певним чином сприймають один одного, тобто кожен із них формує цілісний образ іншого, оцінюючи його зовнішній вигляд та поведінку. Але сприйняття й розуміння співрозмовників відбувається під впливом багатьох чинників, тому слід знати і враховувати їх у своїй практичній діяльності.

Сприйняття визначається перш за все тим, чи знайомі співрозмовники, чи зустрічались раніше. Якщо спілкування відбувається вперше, то сприйняття здійснюється на рівні так званого міжгрупового спілкування, коли кожна із сторін сприймає іншу на основі соціальних стереотипів.

У кожної людини під впливом минулого досвіду формуються стійкі уявлення про типи людей - представників певної соціальної групи. В психології вплив соціальних стереотипів на сприйняття має назву «*ефекту ореолу*», котрий часто призводить до помилок у формуванні першого враження.

*Ефект ореолу* полягає в тому, що перше позитивне враження від партнера діалогу є сильним чинником формування так званої *атракції*, тобто привернення, тяжіння до нього у подальших стосунках.

Вирізняється декілька видів помилок, що спричиняються відповідно фактором переваги, фактором привабливості та фактором «відношення до нас».

Перший вид помилки, спричиненої фактором переваги, полягає в тому, що при першій зустрічі з людиною, котра має (у порівнянні з нами) перевагу за суттєвим для нас параметром, ми схильні до перебільшення і в інших оцінках цієї людини. І навпаки, якщо ми переважаємо співрозмовника, знову ж таки з однієї будь-якої значущої для нас характеристики, то це призводить до того, що ми недооцінюємо його і в інших аспектах.

У сфері управління людьми дія фактору переваги може спричинити принаймні два наслідки. З одного боку, підлеглий може перебільшувати значення керівника і недооцінювати власні сили у вирішенні поставлених виробничих завдань. З іншого, - керівник, недооцінюючи свого підлеглого, може зверхньо ставитись до нього. В будь-якому разі офіс-менеджер має скорегувати стосунки, врахувавши небажаний ефект.

Етично неприпустимо зверхнє, поблажливе ставлення до підлеглого, а тим більше - демонстрація власної переваги, позиції «господаря» ситуації.

Дія фактору привабливості полягає в тому, що зовнішній вигляд співрозмовника

досить суттєво впливає на сприйняття та оцінку з боку його візаві. Доведено, що людина, зовнішність якої подобається, сприймається як більш цікава, доброзичлива й розумна. До людини, що нам подобається, ми ставимось більш прихильно і дещо переоцінюємо інші її якості. Якщо ж співрозмовник має непривабливий для нас вигляд, то й інші його характеристики сприймаються більш негативно.

Третій вид помилок спричиняється фактором «ставлення до нас» і виявляється він за схемою: «Ті люди, котрі до нас ставляться добре, сприймаються й оцінюються нами за всіма іншими характеристиками набагато ліпше, ніж ті, хто за нашими уявленнями ставиться до нас погано». Виходить, що в першому випадку ми схильні «приписати» людині позитивні якості, навіть якщо вони їй і не властиві, а в другому - ніби не помічати чеснот, а навпаки підкреслювати й перебільшувати вади партнера.

Звичайно, офіс-менеджер не повинен припускатись помилок сприйняття при першій зустрічі з людиною. Найкращим порадиником тут мають бути знання психологічних, соціальних закономірностей спілкування та строге слідування етичним стандартам. Тривале спілкування, зазнаючи впливу механізмів міжгрупового спілкування, переважно здійснюється на основі закономірностей міжособистісного спілкування. У даному разі для співрозмовників більш важливим є розуміння суті стосунків, зв'язків, що склались між ними у загальному контексті подій та взаємовідносин з іншими людьми.

## **2. Особисті та психологічні якості комунікатора**

Сприйняття та розуміння один одного відбувається на основі таких психологічних механізмів, як ідентифікація, емпатія та рефлексія. Якщо у звичайному спілкуванні ці механізми діють спонтанно, то для офіс-менеджера вони мають професійне значення, і тому вимагають досконалого вивчення й оволодіння.

Ідентифікація (від лат. ототожнювати) – це поняття, або точніше психологічний термін, що має декілька тлумачень. Однак у даному разі, воно вживається у значенні такого способу сприйняття, коли у процесі спілкування людина намагається уподобати себе іншій, ніби ставлячи себе на її місце і прагнучи зрозуміти, як би вона вчинила в даній ситуації. Цей процес проявляється у вигляді занурення в контекст життя іншої людини, опанування її смислового поля, особистісних орієнтацій.

Для офіс-менеджера механізм ідентифікації дає змогу, наприклад, змоделювати проблемну ситуацію свого підлеглого, краще зрозуміти мотивацію та різні лінії його поведінки, а відтак точніше визначити можливі чи бажані альтернативи вирішення

проблеми

Важливим психологічним механізмом сприйняття у міжособистісному спілкуванні є *емпатія* (від гр. співпереживання) - це сприйняття, яке відбувається на рівні емоцій, коли проблема партнера зі спілкування знаходить відгук в нашій душі. Йдеться не лише про розуміння співрозмовника, а перш за все, про сприйняття й відчуття того, що відбувається з ним.

*Моральна емпатія* полягає в тому, що переживання іншої людини сприймаються майже як власні. Слід зазначити, що емпатійне сприйняття накладає значне психічне навантаження на людину, тому для офіс-менеджера важливо навчитись професійально володіти цим інструментом, розрізняючи різні рівні емпатійності та знаходячи відповідну міру й адекватно сприймаючи проблеми клієнтів.

Розрізняють принаймні чотири рівні емпатійності. *Дуже високий рівень* відповідає хворобливо розвинутому співпереживанню. Надмірна сензитивність (емоційна чутливість і вразливість) виявляється у постійному неспокої за інших людей. Підвищена вразливість часто спричиняє страждання й комплекс провини навіть тоді, коли на те немає підстав. У професійному спілкуванні це може призвести офіс-менеджера до стресу, депресії, а відтак до неспроможності приймати виважені рішення, діяти наполегливо й рішуче (наприклад, при звільненні працівника), зберігати внутрішні ресурси для тривалої професійної діяльності. *Високий рівень емпатійності* характеризується чутливістю до проблем оточуючих людей, великодушністю, здатністю прощати інших.

У людини з розвиненою емпатією проявляється щирий інтерес до життя інших людей, бажання бути причетними до покращення їх долі. Для офіс-менеджера цей рівень є найбільш бажаним. Він сприяє встановленню контактів, швидкому знаходженню спільної мови, адекватному сприйняттю проблеми співробітника. Толерантне відношення до критики на власну адресу також сприяє досягненню консенсусу та врегулюванню конфліктів шляхом знаходження компромісу.

Переважній більшості людей притаманний *середній рівень емпатійності*, який характеризується врівноваженістю, розсудливістю, достатнім рівнем самоконтролю над власними емоціями. Це теж прийнятний ступінь розвитку даної якості для офіс-менеджера, адже навколишні стосунки та поведінка інших оцінюються більшою мірою за допомогою логіки, а не почуттів та емоцій.

Однак, у зв'язку з тим, що повноцінному сприйняттю і спілкуванню іноді заважає брак розкутості почуттів, а також невміння передбачити розвиток відношень

між людьми, необхідно дбати про розвиток емпатійності. Для людини з *низьким рівнем емпатійності* характерними є емоційний холод, нерозуміння емоційних проявів у вчинках навколишніх, керування лише однією логікою, «суха» розсудливість, відчуженість. І, як наслідок, - брак друзів, відлюдність, життя у власному «панцирі». Дуже низький рівень емпатійності має ті ж самі властивості, що і низький, але з більшою мірою ускладнень. Це і відсторонення у стосунках з підлеглими, складності у спілкуванні, непорозуміння, конфлікти. Причиною є саме надмірна акцентуація на власній особі, егоїзм, а звідси - нездатність зрозуміти емоції і почуття інших людей.

Ясно, що останні два рівні - не бажані для офіс-менеджера, оскільки суперечать гуманістичній сутності роботи з людьми, що вимагає певного розвитку чутливості до життя навколишніх, і не тільки «ближніх», а й «дальніх». Нарешті, третім важливим психологічним механізмом, що опосередковує процес сприйняття в міжособистісному спілкуванні є *рефлексія* (від лат. звернення назад, віддзеркалення).

З одного боку, це процес самопізнання, споглядань й розуміння власного внутрішнього світу. З другого, - це сприйняття та розуміння психічного стану та можливого ходу думок іншої людини в спілкуванні, усвідомлення того, як партнер сприймає й оцінює тебе, твої особистісні якості, емоційні реакції та думки.

З іншого боку, партнер із спілкування тим же способом оцінює офіс-менеджера. Таким чином, завдяки рефлексії відбувається з'ясування намірів, уточнення розуміння одним одного, взаємне пристосування позицій співрозмовників. І навпаки, якщо рефлексія недостатня або неадекватна, то це може призвести до непорозуміння, спричинити конфлікти тощо. Зважаючи на те, що рефлексія - це складний процес наближення комплексу уявлень до реальності, офіс-менеджеру слід докладати спеціальних зусиль для розвитку цього важливого уміння, тренувати увагу, спостережливість, перевіряючи правильність та об'єктивність уявлень про себе та навколишніх.

Для того, щоб досягти ефективного спілкування треба врахувати, що в трудовому колективі завжди є різні *типи співрозмовників*.

Перший тип (*сперечливий, нігіліст*) увесь час намагається вийти за межі теми, поводить себе нетерпляче, нестримано і збуджено. Постійно шукає привід не погодитись, посперечатись, висміяти інших учасників і навіть керівника. Відносно такого співрозмовника слід залишатись спокійним, не вступати в суперечку і концентрувати увагу на темі розмови. Якщо дозволяє ситуація спробувати

привернути його на свій бік, зробити своїм однодумцем, показавши ті аспекти його позицій, які вас об'єднують. В іншому разі, - привернути на свій бік решту колективу, дати можливість іншим членам групи спростувати хибні ствердження «нігіліста».

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

Третій тип (*«усезнайко»*) - людина, яка має перебільшену оцінку своїх знань, думає, що знає все і про все, хоча у дійсності ці знання дуже поверхові і уривчасті. Завжди намагається висловитись раніше інших, дати категоричну оцінку думкам, що не співпадають з його позицією. Наводить надмірно багато прикладів із свого досвіду, вважаючи його єдино вірним. Щодо такого типу, то бажано ввічливо стримувати його. Слід дякувати йому за інформацію, але нагадувати про необхідність повернутись до даного питання. Тут також важливо залучати опонентів «усезнайка» до більш активної дискусії.

Четвертий тип - *«базікало»* - повністю відповідає своїй назві: часто і нетактовно перериває хід ділової бесіди пустими балачками, намагається відволікти розмову на інші теми, перекручує проблеми «з ніг на голову» лише за тим, аби тільки висловити інший, здебільшого формальний, погляд. Такого співрозмовника слід тактовно і коректно зупиняти, пильно слідкувати, щоб він не гаяв час своєю пустою балаканиною, обмежувати час його виступів, повертати розмову у русло розглянутих питань. Корисно привернути його увагу до теми розмови, попросивши зробити порівняльний аналіз, переформулювати вже сказане.

П'ятий тип - *«боягуз»* - відрізняється невпевненістю у своїх знаннях і думках, комплексує з приводу того, що може здатись іншим нерозумним або смішним. Поводиться сором'язливо, намагається «сховатись» за інших, радше промовчить, ніж висловить власну думку. Такий працівник вимагає делікатного поводження з боку офіс-менеджера і колег. Тому слід усіляко підтримувати його, спонукати до висловлювань, до більш активної участі у розмові. Попереджувати й припиняти будь-які спроби глузування з нього з боку колег. Йому не бажано ставити складні запитання, а якщо від нього вдається почути правильну відповідь на непросте завдання, - похвалити і підбадьорити. Важливо також дякувати за будь-які намагання

виявити активність у вирішенні виробничих питань, однак робити це слід тактовно, без зверхності.

Шостий та сьомий типи - *«холоднокровний неприступний співрозмовник»*, *«незацікавлений співрозмовник»*. Ці два важкі співрозмовника досить схожі за своїми характеристиками.

Перший характеризується замкнутістю, відривом від виробничої ситуації, тому що, як йому здається, усе, що відбувається в трудовому колективі не варто його уваги й зусиль. З таким партнерами важливо налагодити контакт у спілкуванні, тактовно з'ясувати причини його відчуження, зацікавити й спонукати його до обміну своїм досвідом.

Наступний, - теж не виявляє бажання брати участь у обговоренні теми. У поведженні з таким співрозмовником необхідно намагатись з'ясувати, що цікавить саме його, ставити перед ним оригінальні нестандартні запитання, будувати заняття у цікавій привабливій формі.

Восьмий тип у даній класифікації має назву *«поважного птаха»*. Це особа, що відчуває свою зверхність над усіма присутніми, а тому не припускає будь-якої критики чи зауважень на свою адресу. Від офіс-менеджера вимагається стримане поведження щодо такої особи, уникання прямої критики, застосування у діалозі прийому *«Так..., але»*.

Дев'ятий тип співрозмовника - *«чомучка»*, - характеризує людину, котра ніби тільки для того і створена, щоб придумувати і ставити безліч запитань, незалежно від того, чи мають вони реальну основу, чи просто видумані. Такий тип працівника аж палає від бажання поставити запитання, тільки й чекає тої миті, аби спитати про будь-що. Важливо стримувати такого співрозмовника, усі його запитання одразу ж спрямовувати на усіх членів групи, або ж переадресувати питання йому ж і поставити перед ним завдання підготувати більш докладну інформацію на тему, що його цікавить. У спілкуванні важливо також враховувати спосіб, за допомогою якого людина отримує інформацію.

*Існує чотири різновиди систем пізнання навколишньої реальності:*

- *візуальна* - світ сприймається переважно за допомогою органів зору;
- *аудіальна* - перевага віддається органам слуху;
- *кінетична* - при якій найбільш зручним способом пізнання є відчуття дотику, емоції, почуття;
- *логічна* - пізнання відбувається переважно завдяки логічним побудовам,

схемам.

Звичайно, кожна людина використовує усі означені вище системи, однак якась із них має переважне значення, тобто є ведучою або репрезентативною.

В залежності від репрезентативної системи світосприйняття розрізняються і *типи співрозмовників*, що мають свою специфічну манеру спілкування, поведінки, переважні слова-предикати (тобто опорні слова, які визначають спосіб або модальність мислення), рухи, жести, пози тіла, погляд, інтонації голосу тощо.

Ті, хто має візуальну репрезентативну систему (*«візуали»*) відрізняються тим, що в мовленні віддають перевагу дієсловам, які стосуються функцій зору. Мають образне мислення, яскраво і різнобарвно описують свої враження. Спочатку уявляють картинку, а потім добирають слова. Мають переважно високу позицію жестів - на рівні плечей. Те ж стосується і погляду, який спрямовується над оточуючими (*«подивись, щоб почути»*).

Візуали тримаються прямо, з трохи піднесеною головою і плечима. Мають високе грудне дихання, переважно високі й гучні інтонації голосу.

*«Аудіали»* відповідно мають аудіальну репрезентативну систему, тобто в основі їх мислення лежить слово, його звучання, а відтак вони віддають перевагу звукам, більше уваги звертають на тональність і ритм звучання. Рухи дещо уповільнені, голова трохи схилена набік (*«телефонна»* поза), дихання повне, в голосі переважають мелодійні інтонації з модуляціями, спокійна, ритмічна мова. Погляд спрямований донизу (*«щоб почути, не дивись»*).

*«Кінестетики»* віддають перевагу кінестетичній системі сприйняття і мислення, тобто процес мислення у них пов'язаний з інформацією органів відчуттів, з емоціями і почуттями. Голова і плечі кінестетика дещо опущені, корпус тіла трохи нахилений вперед, рухи вільні і плавні жести переважно на рівні поясу і нижче (так звана зона *«відчуй»*), погляд теж спрямований донизу, під оточуючими (*«краще доторкнутись, ніж побачити»*). Дихання низьке, черевне, голос низький, має м'який тембр, темп мовлення - повільний.

*«Логіки»* мають логічну репрезентативну систему, тобто будь-які факти не сприймають на віру, а піддають їх логічному аналізу і довіряють тільки логічним висновкам. Типова поза - пряма постава, піднята голова, схрещені на грудях руки, жести й рухи не гнучкі. Мова монотонна, тембр голосу густий, низький. Погляд спрямований понад головами, уникає будь-якого зорового контакту. Знаючи мову кожної репрезентативної системи і використовуючи відповідні методи і засоби

спілкування, можна швидше встановити контакт з різними людьми, краще і доступніше пояснити свою думку, доцільніше спрямувати і активізувати співрозмовника на вирішення проблеми.

### **3. Поєднання вербальних і невербальних засобів спілкування**

Невід'ємною частиною спілкування є *комунікація* (від лат. роблю спільним, зв'язую, спілкуюсь), тобто обмін інформацією між учасниками спілкування.

Враховуючи пріоритетність та обсяг інформації, що передається саме цим каналом спілкування розглянемо спочатку невербальні засоби. Серед них розрізняються такі:

- *Кінесика* (від гр. спричиняю рух): пози тіла, жести, міміка, рухи, вираз очей, візуальний контакт, зовнішній вигляд.
- *Просодика* (від гр. *prosodikos* - той, що стосується наголосу): висота, гучність та тембр голосу, інтенсивність, темп та інтонації мовлення, сила наголосу.
- *Екстралінгвістика* (від лат. *extra* - приставка у складних словах, що означає «понад», «поза», «додатково», та *lingua* - мова): паузи, психофізичні прояви (зітхання, кашель, сміх, плач тощо).
- *Такесика* (від гр. дотик): доторкування, рукостискання, поплескування, прогладжування, поцілунки тощо.
- *Проксеміка* (від лат. *proximus* - найближчий, близькість) спілкування: використання простору, дистанція спілкування, орієнтація та кут розташування людей, що спілкуються, використання часу, вплив інтер'єру та інших умов на спілкування.

Для того, щоб об'єктивно оцінити особистісні ресурси підлеглого у вирішенні проблеми, а також здійснити на нього необхідний вплив для досягнення бажаних змін, офіс-менеджер має добре володіти невербальними засобами спілкування.

*Вербальні або словесні засоби спілкування - це перш за все засоби мови, це те, що знаходить вираз у словах.* Якщо взяти до уваги, що розмова є однією з найбільш поширених форм взаємодії в менеджменті, то стає зрозумілим, що вміння говорити є одним із найважливіших в діяльності офіс-менеджера.

Особливістю мовлення в даному випадку є те, що воно відбувається у формі діалогу. А це значить, що для успішного спілкування необхідно не тільки уміти точно й зрозуміло формулювати власні думки, підбираючи необхідні слова, а й підтримувати постійний зворотній зв'язок, орієнтуючись на реакцію співрозмовника,

виявляючи чутливість до невербальних сигналів, володіючи мистецтвом ставити запитання й відрізняти щирі відповіді від ухильних.

Найбільшого значення в бізнес-комунікації мають уміння слухати й уміння говорити. Уміння слухати не випадково стоїть на першому місці. Адже тільки після того, як ми вислухали співрозмовника, а найголовніше почули те, що він хотів нам сказати, ми можемо приймати певні рішення, що і як сказати йому у відповідь, які питання перед ним поставити.

Уміння слухати є однією з важливих умов ефективного спілкування. Часто у ході розмови люди слухають і нечують, тому що концентруються більше на своїх думках і уявленнях про партнера, а не на його реальній поведінці.

*Щоб розвинути в собі здібності ефективного слухання, можна скористатись порадами американського психолога І. Атватера:*

- Намагайтесь стримувати себе у спробах перебивати співрозмовника. Перед тим, як відповісти, дайте можливість йому висловитись. Підкресліть своїми діями, що вам цікаво його слухати.
- Дайте співрозмовнику час висловитись. Багато людей «думають вголос» і навпомацки йдуть до своєї точки зору. Для того, щоб людина відкрилась і виразила свою думку до кінця, вам слід дати їй час висловитись вільно і неспішно. Не підкреслюйте своєю поведінкою, що вам дуже важко слухати.
- Виявляйте повну увагу до співрозмовника. Випадкового кивка, вигуку або зауваження іноді досить для того, щоб підкреслити зацікавленість.
- Якщо співрозмовник вже висловився, то повторіть головні пункти його монологу своїми словами. Це гарантує вас від будь-яких непорозумінь.
- Уникайте поспішних висновків. Це один із головних бар'єрів ефективного спілкування.
- Не лицемірте, будьте відвертим. Коли нам вже ясно, що докучлива і нецікава промова співрозмовника повністю позбавлена інформації, ми часто починаємо прикидатись: висловлюємо підкреслену увагу до партнера, але у той же час погляд зупиняється і ми стаємо неуважними. Варто лише партнеру побачити це, як його думки починають плутатись і він губить логіку висловлювання.
- Не відволікайтесь. Поганого слухача усе відволікає. Хороший слухач або ж сяде так, щоб не відволікатись, або сконцентрує свою увагу лише на словах партнера.
- Шукайте дійсний смисл слів співрозмовника. Пам'ятайте, що не всю інформацію вдається «вкласти» в слова. Слово доповнюється зміною тональності і

забарвленням голосу, мімікою, жестами, рухами й нахилом тіла.

- Слідкуйте за головною думкою, не відволікайтесь на окремі факти. Якщо ми концентруємо увагу тільки на часткових фактах, то через це виникають непорозуміння. Не монополізуйте розмову. Співрозмовник, який прагне зайняти домінуюче положення в будь-якій ситуації або ж вважає, що він усе знає про предмет розмови, найчастіше - поганий слухач.
- Пристосуйте темп мислення й мовлення. Поганий слухач, розмовляючи з повільним партнером, дозволяє собі бути неуважним і навіть дрімати. Ефективність сприйняття при цьому різко зменшується».

Розрізняються два *способи слухання*:

- *пасивний*;
- *активний*.

Обидва способи застосовуються в спілкуванні офіс-менеджера, однак мають не однакову вагу в різних фазах та ситуаціях розмови.

*Пасивне слухання* полягає не тільки в тому, щоб мовчки слухати, не втручаючись у мовлення й не перебиваючи підлеглого чи іншого співрозмовника. Важливо бути уважним, тобто необхідно не тільки слухати, а й чути, сприймаючи співрозмовника розумом і почуттями.

При пасивному слуханні важливо усім своїм виглядом виявляти увагу до співрозмовника: підтримувати увесь час візуальний контакт з ним, бути зосередженим на суті того, що він говорить, як себе поводить. Слід намагатись не тільки зрозуміти суть того, що говорить людина, але й те, що вона відчуває, яким є контекст та підтекст сказаного. Багато інформації можна отримати слідкуючи за мімікою, жестами, позами, інтонацією мовлення тощо. Ні в якому разі неприпустима така поведінка, коли керівник слухає працівника неуважно, під час розмови думає про щось інше, відволікається на якісь побічні справи тощо - це є порушенням професійної етики і може завдати психологічної травми підлеглому або мати інші небажані наслідки.

Пасивне слухання є доречним в ситуації, коли підлеглий чи інший співрозмовник хоче висловити те, що його турбує, або коли він знаходиться у стані афекту. Враховуючи, що нервове збудження заважає людині тверезо оцінювати ситуацію, слід дати їй «виговоритись», «випустити пару», зачекати, коли вона заспокоїться. Уже той факт, що підлеглого уважно слухають, з повагою і співчутливо ставляться до нього - вже саме це є важливим чинником заспокоєння й довіри.

*Активне (рефлексивне) слухання* вимагає діалогу, тобто поряд з вислуховуванням треба підтримувати й розвивати діалог, висловлюючи власне ставлення до почутого, ставлячи різноманітні питання, щоб краще з'ясувати суть справи та залучити співробітника до спільного пошуку шляхів вирішення проблеми.

В активному слуханні доречно стимулювати співрозмовника, виявляючи свою зацікавленість різноманітними вигуками, короткими репліками і запитаннями, як от: *«Так, розумію...»*, *«І що далі?..»*, *«Продовжуйте, будь ласка...»* тощо.

Розвиток діалогу, отримання необхідної і якомога повнішої інформації від працівника значною мірою залежить від уміння офіс-менеджера ставити запитання. Адже саме за допомогою запитань бесіда спрямовується у потрібне русло, мета досягається в оптимальний термін.

Ефективне спілкування певною мірою залежить від дотримання низки правил, що допомагають переконати співрозмовника, схилити його до іншої, необхідної для вас позиції. Розглянемо деякі з них.

Перше правило полягає у тому, що черговість аргументів впливає на їх переконливість. Найбільш переконливим вважається порядок аргументів, коли спочатку ставляться сильні аргументи, потім - середні, а на кінець - найсильніший аргумент.

Слабкі аргументи можуть спричинити більше шкоди, аніж користі. Не кількість аргументів вирішує успіх дискусії, а їх надійність. І ще: сила аргументів визначається з позиції партнера розмови, тобто слід подумати, які саме аргументи для нього будуть впливовими, а які можуть тільки завадити.

Суть другого правила у тому, щоб збільшити вірогідність отримати позитивну відповідь від опонента. Для цього необхідно перед важливим питанням, що саме має бути вирішене з очікуваним результатом, поставити ще два простих коротких запитання, на які співрозмовник без труднощів має відповісти «так». Справа у тому, що коли людина говорить «так», то це сприяє виділенню у її кров так званого гормону насолоди - ендорфіну. І навпаки, - коли говорить «ні», то це збільшує вміст у крові гормону боротьби - адреналіну. Отже відповідь «ні» налаштовує співрозмовника на боротьбу, критику, а відповідь «так» при певних умовах створює доброзичливий настрій. Два запитання з позитивними відповідями, - це ніби дві порції ендорфіну, які сприяють тому, що і на третє запитання буде позитивна відповідь.

Важливо, щоб перші два запитання були короткими, не стомлювали співрозмовника, не дратували його, і логічно схиляли до відповіді «так».

Згідно третього правила, не можна заганяти співрозмовника в «глухий кут», принижувати його статус. В ситуації очевидної поразки опонента слід запропонувати таке рішення, що дасть йому можливість з честю вийти із складного положення в дискусії. По-перше, це збереже нормальні стосунки між «переможцем» і «переможеним», а по-друге, допоможе останньому прийняти точку зору свого візаві.

Будь-яке виявлення неповаги до співрозмовника принижує його статус і викликає негативну реакцію з його боку. Правило Паскаля має і зворотний бік «медалі» - не треба принижувати й свій статус, а тим більше заганяти себе в глухий кут. Це означає, що не слід виявляти ознак невпевненості, принижувати себе відносно співрозмовника.

В психології така позиція має назву «прилаштування знизу», коли один із партнерів спілкування апріорі визнає зверхність свого співрозмовника, що виявляється в безпідставному проханні вибачити, в невпевнених інтонаціях і позі.

Як уже зазначалось, на сприйняття інформації, на спільну діяльність, яка відбувається у процесі праці, значно впливає здатність офіс-менеджера викликати довіру, почуття симпатії, привернути до себе підлеглих. Ця здібність має назву *атракції* (від лат. привернення, притяжіння). Звичайно, є люди, обдаровані природою, так би мовити генії спілкування. Вони мають природжені якості викликати симпатії й довіру навколишніх, привертати до себе. Разом з тим фахівцеві, який працює з людьми, а у даному випадку офіс-менеджерові, необхідно знати психологічні механізми формування атракції, свідомо володіти прийомами позитивного впливу на людей.

*Приєм «Власне ім'я».* Американський психолог Дейл Карнегі стверджував, що звучання власного імені для людини є найприємнішою мелодією. Секрет прийому є досить простим. Справа в тому, що при спілкуванні, разом з інформацією, котра усвідомлюється, люди посилають одне одному сигнали, що сприймаються підсвідомо. Ім'я дається людині від народження і супроводжує її усе життя. Ім'я є невід'ємним атрибутом особистості. І коли до когось звертаються не називаючи його імені, то тим самим підкреслюють статус людини лише як носія певних службових чи інших функцій, а не як особистості. У даному разі не задовольняється одна з найважливіших потреб людини - бути особистістю. Коли ж при звертанні до людини вимовляється її ім'я, то тим самим виявляється увага до неї саме як до особистості, задовольняється потреба - бути особистістю.

Важливою психологічною закономірністю є те, що задоволення потреби завжди

супроводжується виникненням позитивних емоцій, тобто, якщо людина чує своє ім'я і отримує підтвердження себе як особистості, то це не може не викликати у неї відчуття задоволення, хоча й не завжди повністю усвідомлене.

У повсякденному житті кожна людина має потяг до джерела позитивних емоцій. Отже той, хто промовляє ім'я співрозмовника стає для нього саме таким джерелом, тобто привертає, притягує до себе, іншими словами, формує атракцію. Для офіс-менеджера, котрий працює з людьми, цей прийом має особливе значення, адже він працює з уже сформованими особистостями. Тому з самого початку занять необхідно встановити контакт з кожним працівником, називаючи його по імені та по-батькові (або по імені, якщо дозволяє ситуація).

*Прийом «Дзеркало стосунків».* Йдеться про посмішку, лагідний, відвертий, щирий вираз обличчя. Дія цього прийому теж ґрунтується на задоволенні потреби, у даному разі потреби у безпеці.

Розглянемо психологічний механізм застосування прийому докладніше. Із давніх-давен лагідна посмішка, відвертий, щирий погляд свідчили про дружні, товариські стосунки, інакше кажучи, це завжди було сигналом: «Я - твій приятель, друг».

Приятель, друг - це той, хто допомагає, підтримує, захищає. Отже, якщо ми звертаємося до слухача маючи приємний вираз обличчя і добру посмішку, то це підсвідомо викликає у нього позитивну емоцію, адже задовольняється одна із найважливіших потреб - потреба в безпеці.

Як відомо, людина завжди прагне до джерела позитивних емоцій. У даному разі цим джерелом є офіс-менеджер, а отже саме він викликає приємні відчуття, тобто формує атракцію. А це означає, що інформація і виробничі завдання при наявності інших однакових умов будуть сприйматись працівниками більш активно і виконуватись не під тиском, а добровільно.

Разом з тим слід зауважити про неприпустимість формального застосування цього прийому, коли, скажімо, губи штучно розтягуються у посмішку, а очі дивляться холодно й відсторонено. Будь-яка фальш швидко розпізнається і ефект буде зовсім протилежним: замість атракції у стосунках може з'явитись недовіра й відчуженість.

Ще одним прийомом формування атракції є компліменти (*«Золоті слова»*), тобто слова, що містять невелике перебільшення позитивних ділових або особистісних якостей співрозмовника.

Висловлюючи комплімент, слід добре знати, які чесноти бажає мати

співрозмовник, адже саме у тому разі, коли підкреслені нами якості є бажаними для нього, виникає ефект навіювання, задовольняється одна із найважливіших потреб особистості - потреба в самовдосконаленні.

Незважаючи на те, що потреба задовольняється заочно (адже ми висловлюємо дещо перебільшену оцінку), той, кому адресується комплімент, завжди відчуває задоволення, покращення настрою. У трудовому процесі компліменти мають значення педагогічного засобу стимулювання і підкріплення активності працівників. Підкреслюючи бажану рису характеру, успішне виконання виробничого завдання офіс-менеджер тим самим підсилює віру працівника в свої сили й здібності, і той згодом сам прагне розвинути свій потенціал. Однак, для виникнення атракції і навіювання необхідно дотримуватись певних правил, інакше комплімент може перетворитись на лестощі, банальність, навіть на образу і звичайно буде мати зворотний ефект.

Ось деякі з *правил застосування прийому «Золоті слова»*.

По-перше, комплімент відображає позитивні і тільки позитивні якості особистості. Слід уникати висловлювань, що можуть мати подвійне розуміння, коли у компліменті міститься похвала тієї риси, яка може вважатись як позитивною, так і негативною. Наприклад: *«Слухаючи Вас, я дивуюсь вашим здібностям так тонко і дотепно уникати відповіді!»*.

Очевидно, що тут порушено правило однозначності, адже така здібність, як «уникати відповіді» може бути розцінена і як негативна риса людини.

По-друге, комплімент повинен мати лише невелике перебільшення певної якості, інакше він перетвориться на лестощі, викличе непорозуміння. Наприклад: *«Я завжди дивуюсь вашій акуратності і пунктуальності»*, - говорить офіс-менеджер працівникові, який завжди запізнюється і невчасно виконує виробничі завдання. Якщо це сказано без гумористичного підтексту, то такий «комплімент» лише здивує адресата, адже той має зовсім протилежні властивості поведінки. Отже треба враховувати ситуацію, дотримуватись міри, щоб не «перегнути кийка».

З іншого боку похвала щоб стати справжнім компліментом повинна відображати високий рівень оцінки певних професійних чи особистісних якостей людини. Інакше комплімент перетвориться на банальність і може навіть образити співрозмовника.

По-третє, комплімент «не терпить» будь-яких повчань, дидактики чи «приправ», як от: *«Вам слід бути активнішим!»* або *«Мені дуже імпонують ваші організаторські здібності. Тільки якби ці здібності - та в інтересах справи»*. Краще обійтись без

таких доповнень, - у компліменті слід лише констатувати наявність позитивної характеристики, а не давати рекомендації.

І ще декілька нескладних порад, яких треба дотримуватись, використовуючи діловий комплімент. Справжній діловий комплімент починається з бажання побачити в людині ті якості, що вам подобаються і ви хотіли б мати їх для себе. Кожного разу важливо шукати нагоду підкреслити щось хороше в характері, поведінці й ділових чи учбових якостях співрозмовника.

Незважаючи на те, що людям приємно почути на свою адресу хороші слова і вони ставляться прихильно до можливих помилок, у висловлюванні компліменту слід домагатись досконалості, невимушеності, поєднуючи щирість з делікатністю. Показником вдалості компліменту є посмішка, покращення настрою співрозмовника.

Ще один прийом формування атракції має назву *«Терплячий слухач»*. Він полягає в уважному ставленні до співрозмовника, у терплячому вислуховуванні вашого візаві, навіть якщо він не досить вдало і чітко формулює свої думки. Іноді корисно поцікавитись (якщо дозволяє ситуація) і особистими уподобаннями своїх підлеглих: їх захопленнями, хобі тощо. Така увага до особистого життя дає змогу більш повно розкритись кожному члену колективу, задовольнити потребу в самореалізації, а це, як відомо, завжди викликає позитивні емоції. Оскільки ці емоції пов'язуються з вами, то саме до вас будуть спрямовані симпатії колег.

#### **4. Мистецтво ставити запитання**

В комунікативній практиці розрізняються декілька *різновидів запитань*. По-перше, існують так звані *закриті і відкриті запитання*.

*Закриті питання* - це такі, що передбачають однозначну відповідь *«Так»* або *«Ні»*, а також вибір одного із варіантів запропонованих відповідей. Наприклад, *«Чи звертались Ви раніше за допомогою до нашого підприємства?»*. Запитання такого типу звужують свободу висловлювань споживача, він опиняється в ситуації примусового вибору альтернативи і стає пасивною стороною розмови. Саме тому, такі запитання можна застосовувати лише з певною метою, наприклад, щоб допомогти відвідувачеві прискорити прийняття рішення чи з'ясувати конкретні обставини й деталі проблеми, якщо він затрудняється це зробити самостійно. Однак слід застерегти від зловживання закритими запитаннями, адже ініціатива розмови у даному разі повністю переходить до офісного працівника, крім того існує небезпека нав'язати власну думку чи рішення клієнтові і тим самим обмежити його суверенітет.

*Відкриті запитання* вимагають розгорнутої відповіді, на них не можна відповісти «Так» чи «Ні». \_ Запитання такого типу більш інформативні, не обмежують можливості вибору мовленнєвих засобів.

Усі ці питання відкритого типу і починаються зі слів: «*Що?*», «*Хто?*», «*Де?*», «*Як?*», «*У яким спосіб?*», «*Ким?*», «*Коли?*».

Іншим варіантом є «батарея» шести інформаційних запитань, за допомогою яких послідовно з'ясовуються факти, почуття, бажання, перешкоди, засоби, час дії. Відкриті питання допоможуть розпочати бесіду: «*З чого б ви хотіли розпочати?*», «*Які проблеми вас турбують?*». Вони мають значний з'ясовуючий потенціал і у перебігу розмови: «*Як ви думаєте, які обставини спричинили проблему?*», «*Чому саме так сталося?*», «*Як ви ставитесь до ситуації, що сталась?*», «*Що ви відчуваєте у зв'язку з цими подіями?*».

В кінці спілкування за допомогою цих питань доречно залучити співробітника чи відвідувача до пошуку альтернатив у вирішенні його проблеми: «*Який, на вашу думку, існує вихід із даної ситуації?*», «*Як ви думаєте, що слід зробити, щоб вирішити ваше питання?*».

Відкриті питання створюють сприятливу атмосферу для діалогу, оскільки не обмежують свободу співрозмовника і надають йому можливість маневрувати, без підготовки, за своїм розсудом вибрати ту інформацію, що він хоче повідомити. Такі питання дають змогу з'ясувати реальні мотиви й позицію людини, отримати від неї додаткові відомості. Однак надмірне й непродумане використання відкритих питань може призвести до втрати контролю за ходом бесіди.

*Риторичні питання* - це питання з відповіддю в собі. Такі питання не потребують відповіді від співрозмовника, адже вона очевидна. Вони скоріше спрямовані на те, щоб викликати нові питання і вказати на невирішені проблеми або забезпечити підтримку позиції промовця з боку учасників бесіди шляхом мовчазного схвалення. Наприклад, «*Чи можемо ми вважати подібні явища нормальними?*», «*Ми ж дотримуємося спільної думки з даного питання?*».

Переломні питання допомагають переключити бесіду з однієї проблеми на іншу, наприклад: «*Ваша думка з даного питання є досить цікавою, але я хотів би більш детально обговорити децю іншу проблему....*», «*Як Ви вважаєте, чи потрібно...* », «*Як насправді у вас відбувається...* », «*Як ви уявляєте собі...* ».

Активний діалог полягає в з'ясуванні правильності розуміння співрозмовника за допомогою уточнюючих питань, наприклад: «*Поясніть, будь ласка...* », «*Чи*

*правильно я Вас зрозумів, що... »*, *«Не могли б Ви уточнити... »* тощо.

Іноді корисно перефразувати слова співрозмовника і поставити питання: *«Якщо я правильно вас зрозумів, то... (далі формулюється думка чи почуття партнера із спілкування)»*, *«Іншими словами ви... »*, *«Можливо я помиляюсь, але мені здалося, що... »*.

В кінці розмови або її суттєвої частини прийом перефразування може відігравати роль підбиття підсумку, резюмування: *«Таким чином, усе що ви сказали можна сформулювати ось як... »*, *«Отже те, що вас турбує полягає в тому, що... »*.

Доцільними є також так звані віддзеркалені запитання, коли висловлювання партнера повторюється у формі запитання, для того, щоб спонукати його до більш детального викладу справи або до пошуку іншого погляду на ті ж самі події.

Варіантом віддзеркалення є техніка коротких питань, коли з попередньої фрази співрозмовника вилучається ключове слово і повторюється з питальною інтонацією. За своєю спрямованістю питання можуть бути прямими і опосередкованими. Наприклад, питання *«Чи вважаєте, що запізнення на роботу є грубим порушенням трудової дисципліни?»* - є прямим, адже воно спрямоване на співробітника особисто і проблема сформульована безпосередньо.

А ось приклад опосередкованого питання на ту ж саму тему: *«Є різні думки щодо запізнень на роботу. Одні вважають, що будь-яке запізнення є неприпустимим для персоналу. Інші ж висловлюють думку, що запізнитись на 5-10 хвилин - не є порушенням. Кого з них ви підтримуєте?»*

Іноді виникає необхідність привернути увагу співрозмовника до іншої проблеми або ж повернути розмову то головної проблеми, якщо він з тієї чи іншої причини відволікається на сторонні, не пов'язані з обговорюваною справою деталі. У такому разі використовуються так звані переломні питання, наприклад, *«Ваша думка з цієї проблеми мені зрозуміла, а тепер давайте обговоримо децю інші питання... »*.

Різновидом питань цього типу є *парадоксальні питання*, за допомогою яких вдається похитнути впевненість працівника у сформульованих ним «істинах». Якщо співрозмовник затрудняється з відповіддю, не треба наполягати й підштовхувати до негайної відповіді - це може викликати недовіру і навіть спричинити небажаний конфлікт.

З іншого боку, зловживання питаннями може призвести до відчуження у стосунках офіс-менеджера і підлеглого. Тому краще застосовувати приховані питання, тобто спонукальні чи стверджувальні речення, що за формою не є

питаннями, але за змістом виконують функцію питань. Наприклад, *«Хотілося б трохи більше почути про ваші стосунки з начальником відділу», «Цікаво було б довідатись ще про ваші уподобання».*

Перед тим як ставити питання, потрібно поставити себе на місце партнера і замислитися над тим, що може його зацікавити, із чим би він погодився, а з чим ні. На початку бесіди доречніше ставити «закриті питання», щоб перехопити ініціативу й створити сприятливу атмосферу. При цьому варто ставити тільки такі питання, на які співрозмовник обов'язково дасть позитивні відповіді.

Приклади «закритих питань» для початку розмови: *«Як ви вважаєте, чи готові ви...», «Чи будуть вас цікавити?..», «Для того щоб установити, чи доцільно для вас залучати наше підприємство, потрібна деяка інформація. Чи можу я у зв'язку із цим поставити вам кілька питань?».* Імовірна відповідь на всі ці питання - «так».

На наступному етапі ділової розмови варто ставити переважно «відкриті питання», які сприятимуть поглибленню розуміння тієї чи іншої проблем, поживленню обміну думками.

Використання питань допомагає уникнути або істотно знизити ймовірність «бесіди-сварки». Адже будь-яке твердження, сформульоване у формі питання, значно пом'якшує, а то й нейтралізує бажання співрозмовника суперечити. Завданнями наступного етапу бесіди є перевірка й уточнення отриманої інформації за допомогою питань для обмірковування. Наприкінці бесіди, слід спрямувати розмову на підбиття підсумків, вироблення спільного плану дій, подальшого обговорення піднятих проблем. На цьому етапі в пригоді стануть переломні й закриті питання. Діалог передбачає не тільки уміння ставити запитання. Не менш важливим є володіння технологією відповідей на питання співрозмовника. Суть такої технології можна полягає в дотриманні принципово важливих правил.

По-перше, на складні проблемні питання відповідайте, якщо маєте продуманий варіант розв'язання цієї проблеми. Якщо такого варіанта немає, то краще не імпровізувати, тому що при цьому дуже легко осоромитися.

По-друге, якщо запитувач використовує у своєму питанні негативні, некоректні слова або фрази, то не треба при відповіді їх повторювати.

По-третє, на провокаційні питання краще не відповідати. У крайньому випадку, слід перевести розмову на самого запитувача або на характер питання. Що емоційнішим є питання, то коротшою повинна бути відповідь. Що більше запитувач переповнений емоціями, то спокійніше й холонокровніше треба йому відповідати.

## 5. Підготовка й проведення презентацій

В діяльності різних підприємств все більшого значення набувають презентації й офіційні прийоми. Презентацію можна визначити як представлення перед аудиторією чого-небудь нового, раніше не відомого. Це можуть бути як нове підприємство або фірма, так і результати їхньої діяльності: товари й послуги.

Основна *мета презентації* - створити бажане відношення до підприємства, товару або послуги з боку потенційних споживачів, клієнтів, відвідувачів і т. ін. Тому дотримання ділового етикету в цьому випадку відіграє важливу роль для майбутнього процвітання підприємства.

Існує загальноприйнята *структура презентації*, що включає *вступ, основну й заключну частини*.

У *вступі* необхідно викласти присутню програму презентації, представити керівництво підприємства, запрошених, спонсорів, висвітлити інші організаційні питання.

В *основній частині* презентації варто надати докладну інформацію про переваги об'єкта (товар, послуга, ідея тощо), пояснити, які потреби й запити присутніх будуть задоволені в результаті реалізації проєкту, показати фінансові й інші вигоди для клієнтів, підкреслити надійність підприємства, привести докази переваги підприємства в порівнянні з конкурентами.

Дуже важливо стимулювати аудиторію до подальшого співробітництва з підприємством, як постійних клієнтів.

*Заключна частина* призначається для підбиття підсумків, одержання й надання зворотного зв'язку, подяки спонсорам, організаторам і присутнім, прощання й закриття презентації. Слід зазначити, що підготовка й проведення презентації вимагає значних зусиль, детального плану й творчого мислення. Особлива роль тут належить ведучому.

Корисні поради ведення презентації:

- заздалегідь налаштуйтеся подумки на сприятливий хід і результат презентації;
- посміхайтесь;
- говоріть з ентузіазмом;
- для виділення важливих моментів використовуйте прийом: «*Ми розглянемо...*», «*Ми розглядаємо...*», «*Ми розглянули...*»;
- орієнтуйте свою презентацію на аудиторію, використовуючи приклади з практики й особистого досвіду учасників, робіть порівняння, вживайте метафори,

давайте волю уяві;

- активізуйте мислення за допомогою питань;
- використовуйте жарти, анекдоти;
- стійте лицем до аудиторії, підтримуйте контакт очей, звертайтеся до людей, а не дивіться повз них;
- підкреслюйте важливі місця, виділяючи їх паузами, жестами, підвищенням або пониженням голосу, змінюйте тембр і силу звуку;
- використовуйте методи візуалізації;
- підбивайте підсумки, дякуйте за увагу, відповідайте на питання.

### **Питання для самоперевірки**

1. Назвіть види і призначення комунікацій в офісі.
2. Які види питань застосовують у діловому спілкуванні?
3. Які психологічні особливості особистості необхідно враховувати в діловому спілкуванні?
4. Перелічіть відомі Вам прийоми, використовувані в полемічній діяльності (переговорів, ділової бесіди), та обґрунтуйте, які з них видаються вам допустимими, а які - неприпустимими.
5. Назвіть прийоми ефективного переконання. Наведіть приклади.
6. У чому полягає технологія телефонних бізнес-комунікацій?
7. Перелічіть основні види нарад і назвіть їх специфіку.
8. Обговоріть значення і роль неформальних комунікацій (чуток, новин і т. п.) в системі офісних комунікацій.
9. Які чинники впливають на сприйняття та розуміння співрозмовників? Охарактеризуйте дію цих чинників.
10. У чому полягають відмінності сприйняття, якщо спілкування відбувається вперше і під час тривалого спілкування?
11. У чому полягають особливості ділових контактів офіс- менеджера?

### **Практичні завдання**

**Завдання 1.** Теоретик менеджменту Л. Фейхтвангер вважав, що "людині потрібно два роки, щоб навчитися говорити, і шістьдесят, щоб навчитися слухати." Чи згодні Ви з цією точкою зору? Чому? Своєю відповідь підтвердіть прикладами з повсякденного життя.

**Завдання 2.** Поясніть, чим відрізняється здатність чути від здатності слухати. Аргументуйте свою думку. Охарактеризуйте фактори ефективного слухання та правила культури слухання.

**Завдання 3.** Виробіть рекомендації щодо підвищення ефективності ділової бесіди. Охарактеризуйте правила ведення телефонної бесіди.

### Тести для самоконтролю

1. Яким має бути взаємне знайомство співрозмовників під час телефонної бесіди?
  - а) ввічливо - нейтральним :”Алло”, "Слухаю”;
  - б) запрошенням до розмови: "День добрий, пане ..., як Ваші справи?”;
  - в) інформативним: "Фірма, підрозділ, посада, прізвище”;
  - г) без знайомства, зразу вводити співбесідника у курс справи.
2. Телефонні переговори метою яких є обмін інформацією, прояснення позицій один іншого з проблеми, яка цікавить називаються:
  - а) ознайомлювальні;
  - б) партнерські;
  - в) „мокрі”;
  - г) батальні.
3. Телефонні переговори, метою яких є юридичне закріплення уже існуючих взаємовигідних відносин, називаються:
  - а) ознайомлювальні;
  - б) партнерські;
  - в) „мокрі”;
  - г) батальні.
4. Телефонні переговори, на яких присутні сильна і слабка сторони, що переслідують кожна свої цілі, називаються:
  - а) ознайомлювальні;
  - б) партнерські;
  - в) „мокрі”;
  - г) батальні.
5. Телефонні переговори, на яких опоненти рівні за силою, авторитетом, і амбіціями, а позиції їх з ряду причин не співпадають, а то й просто є протилежними, називаються:
  - а) ознайомлювальні;

- б) партнерські;
- в) „мокрі”;
- г) батальні.

6. Підведення підсумків телефонної розмови включає:

- а) запис розмови, розшифрування нотаток, зроблених під час розмови, аналіз розмови;
- б) висловлення подяки, прощання;
- в) розшифрування нотаток, зроблених під час розмови;
- г) фіксування телефонограми.

7. Зміст підготовки до ділової бесіди включає ?

- а) збір необхідних даних та матеріалів щодо співрозмовника та предмету розмови;
- б) усунення від незаявлених відвідувачів, вимкнення телефону, визначення переліку питань;
- в) підготовка непотрібна;
- г) визначення теми та терміну зустрічі, ліміту часу, попереднє вивчення питання, запит та отримання необхідної інформації, підготовка тез виступу, переліку основних питань, попереднє формулювання заключних пропозицій.

8. Якими мають бути дії менеджера після досягнення мети ділової бесіди?

- а) сформулювати результати бесіди в присутності співрозмовника, зафіксувати всі пункти щодо яких досягнені домовленості, подякувати;
- б) провести відвідувача, висловити подяку, попрощатися;
- в) почати читати документи у той час, коли відвідувач продовжує розмову;
- г) підвестися, подивитися на годинник, попрощатися.

9. Приймання відвідувачів з особистих питань здійснюється:

- а) лише за попереднім записом, дата і час визначається менеджером особисто після того, як буде записано певну кількість відвідувачів, ініціатива належить відвідувачу.
- б) у чітко визначені і заздалегідь оголошені дні і години, на випадок відсутності керівника доручається першому заступнику, ініціатива належить найчастіше відвідувачу.

в) завжди зранку, перед вирішенням оперативних питань та розглядом пошти.

10. У чому полягає метод зворотного дзвінка?

- а) інструктаж секретаря стосовно сортування пасивних (вхідних) телефонних

дзвінків;

б) у перетворенні вхідних незапланованих дзвінків у передбачувані. Наприклад: «Я зателефоную Вам пізніше, о...» або «Будь ласка, передзвоніть мені о...»;

в) у ввімкненні автовідповідача;

г) у дотриманні правил телефонного мовлення, які враховують технічні особливості апаратури.

## ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОФІСУ

1. Персонал офісу і його характеристика.
2. Система роботи з кадрами.
3. Мотивація персоналу.
4. Корпоративна культура та корпоративні комунікації співробітників офісу.

### 1. Персонал офісу і його характеристика

До *працівників офісу* відносять тих, хто зайнятий збором, систематизацією, передачею та обробкою інформації, підбором команд з управління виробничо-господарською і соціально- економічною діяльністю і реалізацією поставлених завдань.

Таким чином, в офіс підприємства включають всіх управлінських працівників і службовців органів управління виробничо-господарських підрозділів, які представляють собою *управлінський персонал* підприємства.

До *управлінського персоналу* відносяться працівники, зайняті в системі управління, і які виконують управлінські функції. Управлінський персонал в основному складається зі службовців (клерків).

*Службовець* - особа, що займає передбачену кваліфікаційним довідником і штатним розписом конкретного підприємства посаду в апараті управління і виконує від імені і за дорученням адміністрації в межах своєї компетенції управлінські функції, пов'язані з підготовкою і прийняттям рішень і їх виконанням з метою практичного здійснення поставлених завдань.

Залежно від функціональної ролі в процесі управління підприємством управлінський персонал ділиться:

- на *керівників підприємств та їх структурних підрозділів*, які спільно з радами (правліннями) приймають рішення з найважливіших питань діяльності підприємства, здійснюють підбір і розстановку кадрів, координацію роботи виконавців, забезпечують ефективну роботу відповідних підрозділів;
- *фахівців* (юристи, економісти, менеджери, технологи та ін.), які виконують функції з підготовки і реалізації управлінських рішень, здійснюють маркетингові та рекламні операції, виконують планові, фінансові і облікові функції, складають інвестиційні проекти і т. п. В їх діяльності поєднуються функції управління і виконання;
- *технічних працівників* (секретарі, друкарки, діловоди, канцеляристи), які

здійснюють інформаційне обслуговування офісу: збирають первинну інформацію, здійснюють її обробку, підготовку, прагнуть забезпечити нею керівників і фахівців, займаються обліком і контролем, господарським обслуговуванням.

У штат офісу, крім управлінського персоналу, входить не менш важливий для функціонування офісу обслуговуючий персонал, тобто група працівників, яка безпосередньо управлінською працею не займається, а обслуговує працівників управління (персонал охорони, водії службових машин, прибиральниці і т. п.).

Найчастіше саме фахівці і технічні працівники складають адміністративний або допоміжний персонал, до якого відносять адміністративну службу на чолі з адміністративним (або виконавчим директором), HR-відділ, бухгалтерію, юридичний відділ (в тому випадку, якщо це не юридична фірма), службу безпеки і системного адміністратора. Разом вони утворюють *Back Office* (допоміжний персонал) підприємства, основним завданням якого є - забезпечення роботи основного персоналу (*Front Office*) підприємства.

В основі класифікації службовців лежить посада.

*Посада* - це вихідна організаційно-структурна одиниця управлінського органу, що містить у собі частину його компетенції.

Поняття посади не можна змішувати зі спеціальністю працівника. Якщо посада визначає межі спеціальності, тобто коло обов'язків працівника, права та відповідальність, то спеціальність характеризує рід трудової діяльності, вимагає певних знань і трудових навичок, придбаних шляхом спеціальної освіти або практичного досвіду.

*Види розумової праці*

Відповідно до виконуваних управлінським персоналом посадових обов'язків виділяють *три види розумової праці*:

1) *евристичний* - це праця керівників і фахівців з дослідження та розробки різних виробничих проблем:

- прогнозування діяльності та її аналіз;
- вдосконалення продукції, форм організації виробництва, праці та управління.

Даний вид розумової праці складається з двох видів операцій:

- аналітичних;
- конструктивних.

Результати евристичного праці - проекти, плани, відкриття, винаходи;

2) *адміністративний* - специфічний вид розумової праці, призначений для

безпосереднього управління діями і поведінкою людей в процесі їх трудової діяльності.

Безпосередній результат - цілеспрямована, скоординована діяльність окремих працівників щодо вирішення поставлених завдань;

3) *операційний* - це праця з виконання стереотипних операцій детермінованого характеру, необхідних для інформаційного забезпечення виробництва, праці та управління.

Якщо евристична праця - це праця переважно керівників, то адміністративною працею займаються як керівники, так і фахівці, при цьому операційною працею займаються перш за все технічні працівники.

Плутанина в розподілі і виконанні відповідного виду розумової праці серед офісного персоналу є неприпустимою: нерідка ситуація, коли високооплачуваний фахівець витрачає свій дорогий (для підприємства) час на нескладну рутинну, але трудомістку роботу, з якою може впоратися будь-яка секретарка.

## **2. Система роботи з кадрами**

У систему роботи з кадрами в офісі входять наступні елементи:

- *кадрова політика (чітке визначення цілей роботи з кадрами управління на даному відрізку часу і в перспективі);*
- *вимоги до господарських кадрів;*
- *формування штатно-посадової структури кадрів;*
- *розвиток кадрів (підготовка, навчання, підвищення кваліфікації);*
- *підбір кадрів і формування управлінської команди (сюди входять набір, резерв, висування, ротація, розстановка тощо);*
- *система оцінки (атестація) кадрів.*

### *Підбір кадрів*

*Основна мета відбору кадрів* - набрати працівників з високою культурою роботи - може бути здійснена менеджерами-керуючими або людьми, контролюючими інтереси підприємства.

Виділяється наступна структура кваліфікації управлінського працівника:

- загальна культура;
- рівень спеціальної підготовки;
- навички та вміння;
- досвід.

Досить поширеною проблемою багатьох підприємств є невиправдано велика кількість секретарів, помічників, офіс-менеджерів, охоронців і т. п., що спричинило виникнення такого публіцистичного кліше, як «офісний планктон», який використовується в основному для визначення офісних службовців як «кадровий баласт». Найчастіше під цей невтішний неологізм підпадають дрібні службовці, тобто офісні працівники нижчої ланки, які не мають підлеглих і ніким не керують, а також зайвий обслуговуючий персонал, але іноді до «планктону» зараховують менеджерів і середньої ланки. Загальною їхньою рисою є байдужість до своєї роботи, відсутність зацікавленості в результатах своєї праці (чому сприяє і характер офісної діяльності, нерідко не має виражених кількісних показників, і труднощі контролю), що не заважає їх зазвичай завищеними запитами.

«Офісний планктон» нерідко витрачає робочий час на невиробничі потреби: особисті телефонні розмови і спілкування в Інтернеті, які мають службового значення, комп'ютерні ігри, нескінченні чаювання і т. п.

Для того щоб не плодити «офісний планктон», кожен підрозділ офісу має мати оптимальне і рівномірне завантаження всіх працівників і усувати непотрібні функції.

Для цього існує кілька *прийомів визначення потреби в співробітниках*:

1) *суб'єктивний якісний метод* - застосовується в тому разі, коли керівники підрозділів офісу добре знають свою справу, чітко уявляють, скільки людей їм необхідно, і вміють створити умови високої вмотивованості роботи для своїх співробітників;

2) *кількісне визначення необхідного рівня комплектації штатів*:

а) *аналіз навантаження*. З урахуванням прогнозу кількості типових операцій на рік і сумарних витрат часу визначається кількість працівників для виконання цієї операції. Даний аналіз широко застосовується для визначення штату в бухгалтерії, для чого існують спеціальні формули;

б) *аналіз співвідношень*. Керівник відділу визначає співвідношення (між кількістю клієнтів і кількістю персоналу, що обслуговує клієнтуру тощо), прораховує їх за останні, скажімо, три роки і робить відповідний прогноз (з урахуванням можливих технічних і методичних змін) щодо своєї потреби в кадрах;

в) *моделювання*. Цей метод зручний для розрахунку кількості фахівців на основі існуючих аналогів. При відкритті нової філії слід на основі працюючих філій змоделювати роботу нових структур (з урахуванням змін і нових умов).

Рішення задачі оптимального набору співробітників полягає у визначенні

навантаження кожного співробітника, щоб при розмежуванні функцій, прав і відповідальності офісних співробітників не виникли такі неприємні ситуації:

- *дублювання*, коли в ході розподілу обов'язків між співробітниками з'являються дві або кілька посад, які претендують на одну і ту ж функцію;
- *вакуум*, який з'являється, коли якась функція не закріплена за співробітниками;
- *незавантаженість*, яка означає, що серед співробітників виявилися такі, в яких немає необхідності.

Заключний етап розподілу функцій між співробітниками – встановлення відповідальності. Вона буває *матеріальною*, *моральною* та *адміністративною* (від дисциплінарної до кримінальної).

Поняття «*підбір кадрів*» - це вивчення придатності кандидатів і вибір серед них працівника для призначення на ту чи іншу посаду.

Серед призначень є три *різновиди* :

- 1) *набір* - призначення, пов'язане з залученням в сферу управління співробітників, які раніше в ній не працювали;
- 2) *висування* - призначення співробітника, який вже працює в системі управління, на новий, більш високий пост;
- 3) *ротація* - призначення, при якому або назва залишається тією самою, а змінюється місце роботи, або змінюється посада, але посада залишається тією самою (наприклад, при переводі з головного офісу в філію). Ротація - це переміщення горизонталлю на відміну від висунення, що відбувається вертикаллю.

*При підборі кадрів використовуються і такі поняття, як:*

- *резерв*, який є основним «розплідником» для висунення і ротації;
- *розстановка кадрів*, яка полягає в уточненні обов'язків співробітників за ділянками без зміни посади, будучи, за суттю, продовженням підбору кадрів;
- *догляд* - обов'язковий компонент підбору кадрів, він створює вакансію, тобто є завершенням даного циклу підбору кадрів і початком нового.

Кінцевий результат роботи з організації прийому нових співробітників визначається наступними параметрами:

- аналізом плинності кадрів, в тому числі за новоприйнятими співробітниками;
- ступенем внутрішньої мобільності кадрів;
- якістю заповнення вакансій;
- ефективністю нових співробітників;
- складанням прогнозів відходу співробітників і термінів реального прийому.

## Оцінка кадрів

Оцінка і атестація - важлива частина роботи з персоналом. Як відомо, в основі будь-якого управління лежить зворотний зв'язок, що включає ті чи інші способи вимірювання, порівняння. При управлінні персоналом зворотний зв'язок реалізується через атестацію (індивідуальну оцінку) кадрів, тобто визначення кількісного та якісного ступеня відповідності працівників займаній посаді, можливості пересування на іншу роботу, посаду.

Як правило, для співробітників застосовується термін «оцінка», для керівників - атестація відповідності займаній посаді.

### Методи оцінки співробітників офісу

#### Традиційні методи:

- *метод стандартних оцінок* (керівник оцінює окремі аспекти роботи співробітника протягом атестаційного періоду за стандартною шкалою). Даний метод характеризується простотою, малими витратами, але має суттєві недоліки - суб'єктивізм оцінки керівника, труднощі обліку індивідуальних особливостей співробітника;
- *порівняльні методи*, що дозволяють керівнику порівнювати одного співробітника свого підрозділу з іншим, тобто йде якесь ранжування співробітників за їх відношенням до справи;
- *метод оцінки за вирішальною ситуацією*.

#### Нетрадиційні методи оцінки персоналу:

- *метод «360 ° атестації»*, при якому співробітники оцінюються своїм керівником, своїми колегами і своїми підлеглими;
- *метод оцінки потенціалу (можливостей) співробітника*;
- *метод управління за завданнями*. Він полягає в спільному (співробітник і його начальник) визначенні ключових цілей співробітника на певний атестаційний період (квартал, півріччя, рік), після закінчення якого визначається ступінь виконання кожного завдання і всього плану в цілому. Обмеженістю методу є оцінка тільки ключових завдань, що заважає повній об'єктивності оцінки.

### Методи оцінки керівного складу

#### Атестація - оцінка за допомогою атестаційної комісії:

- *метод «360 ° атестації»* - оцінка керівника з усіх боків - і колегами, і підлеглими, і вищим керівництвом, і навіть клієнтами;
- *тестування*;

- *асесмент-центр* (від англ. *assessment-centre*) - комплексний метод оцінки персоналу, що складається з групових та індивідуальних ділових ігор, вправ, поведінкового інтерв'ю, письмового інтелектуального тестування.

### **3. Матеріальна мотивація**

У літературі є безліч визначень мотивації, які розкривають її сутність із різних сторін. Мотивація в загальному розумінні - це сукупність рушійних сил, що спонукують людину до виконання певних дій; залежно від поведінки людини - це процес свідомого вибору їм того або іншого типу дій, обумовлених комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів (відповідно стимулів і мотивів); в управлінні - це функція керівництва, що полягає у формуванні в працівників стимулів до праці (спонукати їх працювати з повною віддачею), а також у довгостроковому впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Мотивація - одна з функцій управління. Поняття "функція" (від лат. *functio*) означає "здійснення, виконання". У сучасному значенні функція управління - це відносно самостійна спеціалізована й відособлена ділянка управлінської діяльності. Функція мотивації - одна з основних функцій управління - полягає в спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей організації, тобто у визначенні потреб персоналу, розробці систем винагороди за виконувану роботу, використанні різних форм оплати праці, застосуванні стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності. Менеджер повинен розуміти, що ні прекрасні складені плани, ні досконалі структура організації самі по собі не спонукують людей до роботи. Функція мотивації покликана забезпечити високоякісне й сумлінне виконання членами організації своїх обов'язків.

*Залежно від основних груп потреб розрізняють мотивацію матеріальну, трудову і статусну.*

*Матеріальна мотивація* - прагнення достатку, більш високого рівня життя залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів в організації й суспільстві, дієвості системи матеріальних стимулів, застосовуваних в організації.

*Трудова мотивація* породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини,

сукупність її внутрішніх рушійних сил поведінки, пов'язаних з роботою. Безумовно, кожний працівник відчуває потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, зацікавлений у визначеності перспектив посадового росту, почуває самоповагу, якщо результати його праці оцінюються високо. У цілому трудова мотивація зв'язана, з одного боку, зі змістовністю, корисністю безпосередньо праці, а з іншого боку - із самовираженням, самореалізацією працівника. Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаною з її прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну й відповідальну роботу, Працювати в престижних, соціально значимих сферах організації. Крім того, людині може бути властиво прагнення до лідерства в колективі, більш високому неофіційному статусі, а також прагнення стати визнаним фахівцем, мати авторитет.

*За використаними способами розрізняють мотивацію нормативну, примусову, стимулюючу.*

*Нормативна мотивація* – це спонукання людини до певної поведінки шляхом ідейно-психологічного впливу: переконання, навіювання, інформування, психологічного зараження і т.п.

*Примусова* мотивація базується на застосуванні влади і погрози незадоволення потреб працівника у випадку невиконання ним відповідних вимог.

*Стимулювання* – вплив на особистість, а не на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що збуджують працівника до певної поведінки. Перші два види прямі, оскільки передбачають безпосередній вплив на підлеглих, третій – непрямий, оскільки у його основі лежить вплив зовнішніх факторів – стимулів.

*За джерелами виникнення мотивів розрізняють мотивацію внутрішню і зовнішню.*

*Внутрішня* мотивація проявляється тоді, коли людина, вирішуючи завдання, формує мотиви. Наприклад, це може бути прагнення до досягнення певної мети, завершенню роботи, пізнанню. На основі внутрішньої мотивації люди діють спокійніше; вони сумлінніше виконують роботу, затрачають менше сил, краще розуміють завдання і опановують знання. Внутрішнє спонукання до дії є результатом взаємодії складної сукупності потреб, які змінюються, тому керівник для здійснення мотивації повинен визначити ці потреби і знайти способи їх задоволення.

*При зовнішній мотивації* вплив на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад, через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки і т.д.

Внутрішня й зовнішня мотивації чітко не розмежовані, оскільки в різних

ситуаціях мотиви можуть виникати як по внутрішніх, так і по зовнішніх причинах. Керівникам дуже важливо знати про наявність цих двох видів мотивації, тому що ефективно управляти можна тільки опираючись на зовнішню мотивацію, але при цьому брати до уваги і можливе виникнення певних внутрішніх мотивів.

*За спрямованістю на досягнення цілей фірми розрізняють мотивацію позитивну, сприятливу ефективному досягненню цілей, і негативну, перешкоджаючу цьому.*

До основних видів *позитивної мотивації* належать матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника та довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи і т.п.

*Негативна мотивація* - це насамперед матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, психологічна ізоляція працівника, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді. Система штрафних санкцій повинна бути безперервною, не мати "заборонних зон", наслідки санкцій повинні доводити до всіх працівників і бути зрозумілі.

У більшості підприємств діє так звана традиційна система мотивації, яка склалася на початок 70-х рр. минулого століття. Вона передбачає, що винагорода, що одержується співробітником, складається з двох елементів: основного (заробітна плата або оклад) і додаткового (система премій: разових, регулярних квартальних, річних бонусів) - і залишається постійною протягом певного проміжку часу.

Однак традиційні системи мотивації не відображають сучасні, постійно мінливі умови функціонування сучасних підприємств. Тому як доповнення створюють «нетрадиційні» методи мотивації, які включають три основні категорії:

- 1) *систему змінної заробітної плати* (комісійні, фіксований відсоток від маржі за контрактом, індивідуальне преміювання та ін.);
- 2) *систему групової заробітної плати* (винагорода за підсумками роботи підприємства в цілому: участь в прибутках, придбання акцій підприємства (опціони), перш за все керівниками);
- 3) *систему плати за знання і компетенцію* (винагороду співробітника за посадові навички або знання).

#### **4. Корпоративна культура та корпоративні комунікації співробітників офісу**

На сучасному етапі розвиток персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якого офісу, оскільки науково-технічний прогрес значно

прискорює старіння професійних знань і навичок. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності. Тому саме корпоративна культура може стати потужним засобом підвищення загального рівня персоналу і відіграти важливу роль у визначенні та реалізації управлінської діяльності, здійсненні ефективної політики підприємства.

*Корпоративна культура* - це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які сформувалися в організації та її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю працівників.

*Сила корпоративної культури* - це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям.

Корпоративна культура наявна в будь-якій компанії - з моменту виникнення організації і до самого кінця - незалежно від того, створюється спеціальна служба для роботи з нею чи ні. Грамотне ж управління корпоративною культурою позитивно впливає на процвітання компанії. Зокрема, з його допомогою скорочуються витрати, причому не тільки на підбір персоналу, але і, наприклад, на зовнішній PR: працівники, що є провідниками філософії компанії в зовнішній світ, знімають частину функцій з департаменту, що займається PR-політикою організації. Компанія з розвинутою корпоративною культурою має великий авторитет на ринку і приваблива і для потенційних працівників, і для партнерів по бізнесу й акціонерів. Базовими засадами розвитку корпоративної культури є її принципи, що залежать від виду діяльності підприємства, національних пріоритетів, особливостей, стилю менеджменту тощо.

Узявши за основу модель, запропоновану А. І. Ашейном, корпоративну культуру розглядають на трьох рівнях, у метафорі «Дерева» (рис. 9.1).

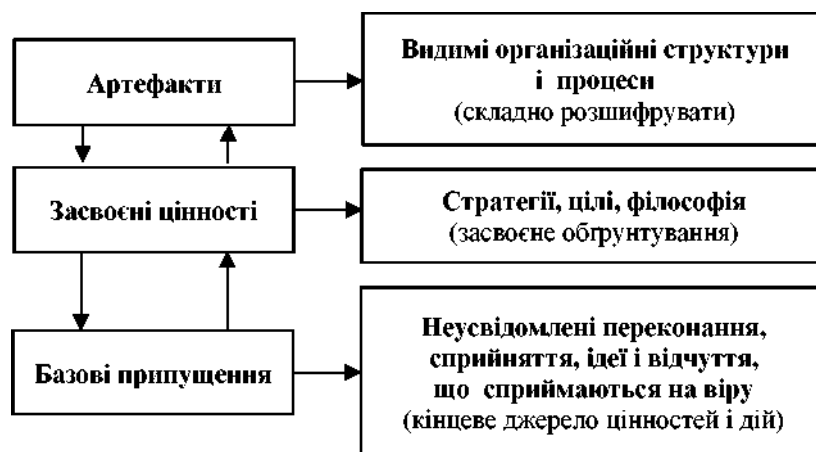


Рис. 9.1. Рівні корпоративної культури

Перший, найочевидніший поверхневий рівень культури - «крона», так звані артефакти. На цьому рівні людина стикається з фізичними виявами культури такими, як: інтер'єр офісу, «зразки» поведінки співробітників, «мова», традиції, обряди і ритуали організації. Все, що в організації має місце на цьому рівні, - видимий результат свідомого формування, культивування, розвитку.

Наступний, глибший рівень корпоративної культури - «стовбур», тобто засвоєні цінності. Засвоєні цінності - це цінності і норми, принципи і правила, стратегії і цілі, що визначають внутрішнє й частково зовнішнє життя організації. Вони можуть бути і закріпленими в інструкціях і документах, і незакріпленими. Головне, щоб їх реально приймали і розділяли працівники. Найглибший рівень корпоративної культури - «коріння», тобто рівень базових припущень. В основі цього рівня є деякі ґрунтовні уявлення про характер навколишнього світу, реальності, часу, простору, людської природи, людської активності, людських взаємин.

Для реалізації усіх трьох рівнів корпоративної культури необхідно створити модель корпоративної політики, запровадити управління персоналом та співпрацю на основі партнерства, зробити можливим всебічне інформування та відкрите спілкування, сприяти подальшому навчанню та постійному підвищенню кваліфікації кадрів.

Виявами корпоративної культури можуть бути:

- спілкування в офісі(спілкування співробітників, наявність історії компанії чи легенди, гасло, слоган, девіз тощо);
- узгоджені дії (ритуали, церемонії, корпоративні свята, процеси планування, регулювання робочого дня і відпусток тощо);
- символи(логотип, символи статусу).

*Корпоративні комунікації співробітників офісу*

Оперативним інструментом інформування співробітників у деяких організаціях є *корпоративне радіо*, що сповіщає про важливі події в житті фірми, її плани й успіхи, транслює інтерв'ю з клієнтами та працівниками, підвищуючи мотивацію останніх. Власне радіо може вітати з днем народження, оголошувати всілякі конкурси, випускати програми та тематичні передачі, озвучувати оголошення. Радіо-інформацію, зазвичай, не обмежують тільки внутрішньо-корпоративною тематикою. Це можуть бути й новини міста та країни, які сприяють формуванню корпоративної культури підприємства та цікаві слухачам.

*Корпоративне телебачення* - це повномасштабний засіб масової інформації в

межах одного підприємства або групи компаній. Воно призначене для здійснення телевізійного віщання, тематично пов'язаного з діяльністю організації, виробничого підприємства, компанії з філіальною мережею, групи компаній тощо.

Новою формою корпоративних комунікацій стає використання такого способу спілкування в інформаційній мережі Інтер-нет, як блог. *Блог* (від англ. *web-log* - інтернет-журнал) є подобою щоденника, у якому висловлюється позиція автора щодо тих подій, які відбулися з ним. Перевагою цієї інтерактивної взаємодії є те, що в ній присутня можливість одержання зворотного зв'язку з читачами, що ознайомилися з опублікованими матеріалами. Блоги почали активно застосовувати у різних сферах життя, зокрема в корпоративному середовищі.

*Внутрішньо-корпоративний блог* - важливий засіб комунікації серед офісних працівників. Фахівці називають такі його переваги: допомагає поліпшити взаємодію працівників, надає можливості для навчання, добре підходить для запуску нових проєктів, роботи в неоднорідних, більших колективах; допомагає виявити різні погляди на дискусійні питання; надає можливість висловитись усім членам колективу; шляхом дискусій на задану тему блог допомагає знайти компроміс за наявності різних поглядів. Керівникам він дає можливість налагодити взаємодію зі співробітниками, є своєрідною історією фірми, архівом її ідей та обговорень.

Цілі офісного внутрішньокорпоративного блогу:

1. Показати, що в офісі є люди, готові до спілкування.
2. Представити керівників як передових філософів і компетентних постачальників інформації про компанію, галузь і ділове співтовариство взагалі. Дані опитувань свідчать, що 61% організацій ведуть бізнес-блоги здебільшого для демонстрації передового мислення.
3. Додати теплоти образу менеджерів, показати, що вони є звичайними людьми, дружелюбні та готові піти назустріч людям.
4. Поліпшити спілкування між співробітниками (внутрішні блоги є прекрасним засобом для обміну знаннями усередині офісу.

Робочі команди та відділи можуть вести в них захищені паролем діалоги).

5. Підтримувати суспільні починання, важливі для підприємства.

*Корпоративний портал* - система керування внутрішнім інформаційним ресурсом офісу для ефективних внутрішніх комунікацій, колективної роботи над завданнями, проєктами та документами. Він забезпечує вирішення таких завдань: швидкий пошук контактів співробітників; керування документами; управління

завданнями та проектами; тайм-менеджмент; автоматизація бізнес-процесів; вирішення завдань продуктивності та безпеки тощо.

Структура корпоративного порталу може містити у собі бібліотеку документів, класифікатор і систему тегів, новинні стрічки, календар подій і заходів, опитування користувачів, сторінки підрозділів і проєктів, особисті сторінки користувачів, модуль пошуку.

*Інтранет-система TopS BI* включає надання інформаційних ресурсів; новинні стрічки - оголошення, новини компанії та галузі, розпорядження; бібліотеку документів - корпоративна література, маркетингові матеріали, корпоративні процедури, форми та бланки; календар заходів - список заходів для участі співробітників; контактну інформацію працівників - довідник внутрішніх і мобільних телефонів, електронних адрес, кімнат, відділів; інформацію про відсутність співробітника - позначки про його наявність або відсутність на робочому місці; пошук - повнотекстовий пошук по текстовому інформаційному наповненню системи.

Комунікаційні можливості Інтранет-системи TopS BI охоплюють і форуми. їх набір і права доступу до них легко змінюються з адміністративного інтерфейсу. Наприклад, можуть бути створені такі форуми: особисті оголошення (для розмов співробітників один із одним); дискусія з керівництвом (для спілкування працівників із керівництвом підприємства); по підрозділах (форуми для спілкування співробітників про інтереси або спеціалізацію; опитування та голосування працівників; лист керівництву - зворотний анонімний зв'язок із керівництвом компанії; відкриття - відкриття та пропозиції щодо роботи Інтранет-системи).

*Завдання корпоративного Інтранет-порталу:*

- створення єдиного пункту доступу до корпоративних відомостей, джерел даних усередині та поза компанією;
- надання прозорого доступу до управлінської інформації, що міститься в різних інформаційних системах, що експлуатуються в організації, а також інших джерелах;
- ведення історії головних показників діяльності підприємства, розрахунку необхідних показників на основі даних, що утримуються в його інформаційних системах;
- забезпечення взаємодії на рівнях компанії - співробітник, співробітник - співробітник, підрозділ - підрозділ і підтримка спільної діяльності між працівниками, відділами та службами офісу.

*OTRplanet - корпоративний портал* - створений з метою надання співробітникам

єдиного пункту доступу до всіх необхідних робочих даних. Сьогодні це повноцінна база знань компанії. Тут можна знайти всі дані, що потрібні для роботи, а також матеріали для саморозвитку та навчання. Особливу увагу варто звернути на сайти підрозділів, які містять інструкції, шаблони, кращі практики та підтримуються в актуальному стані самими працівниками.

Окрім знань, на OTRplanet «живе» багато корисних інструментів інформування, навчання та залучення співробітників:

- новини та прес-релізи з рейтингами й коментарями;
- інтерактивні навчальні матеріали;
- тематичні блоги;
- опитування.

### **Питання для самоперевірки**

1. Назвіть основні категорії службовців офісу.
2. У чому полягає система роботи з кадрами?
3. Назвіть недоліки, які можуть виникнути при формуванні спектра посад офісу.
4. Опишіть ситуації, при яких може виникнути проблема появи «офісного планктону».
5. Перерахуйте основні прийоми визначення потреби в співробітниках.
6. Назвіть основні вимоги до підбору кадрів.
7. Охарактеризуйте кадрову політику Вашого університету.
8. Охарактеризуйте корпоративну культуру Вашого університету. З яких елементів вона складається?

### **Практичні завдання**

#### **Завдання 1.**

Наведіть набір причин, за якими Ви обрали свою спеціальність. Розставте їх за ступенем значущості для Вас.

#### **Завдання 2.**

Придумайте приклад дрес-коду для університету, в якому Ви навчаєтесь або підприємства, в якому хотіли б працювати, і обґрунтуйте його.

### **Тести для самоконтролю**

1. Офіс-менеджер - це:
  - а) координуючий центром конкретного структурного підрозділу офісу;
  - б) це співробітник, керуючий офісом - його інформаційними, технічними, матеріальними і людськими ресурсами;
  - в) це перший співробітник, якого бачать клієнти та партнери, приходячи в офіс, і по враженню від якого вони формують перше уявлення про підприємство, про рівень його культури, про ставлення до клієнтів і навіть успішності;
  - г) усі відповіді правильні.
2. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом є:
  - а) головною спеціальною компетенцією офіс-менеджера;
  - б) основною професійною компетенцією офіс-менеджера;
  - в) ключовою особистісною компетенцією офіс-менеджера;
  - г) усі відповіді правильні.
3. Тайм-менеджмент - це:
  - а) управління часом, сукупність випробуваних методів роботи, які дозволяють встигати зробити більше за менший період часу;
  - б) це співробітник, керуючий офісом - його інформаційними, технічними, матеріальними і людськими ресурсами;
  - в) спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію;
  - г) правильної відповіді немає.
4. Складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу для здійснення поставлених завдань - це:
  - а) функції тайм-менеджменту;
  - б) завдання тайм-менеджменту;
  - в) методи тайм-менеджменту;
  - г) правильної відповіді немає.
5. Методами тайм-менеджменту є:
  - а) принцип Паретто;
  - б) принцип Ейзенхауера;
  - в) критерій «Терміновість»;
  - г) усі відповіді правильні.

6. Цейтнот - це:
- а) постійний брак часу;
  - б) тимчасовий брак часу;
  - в) тимчасовий надлишок часу;
  - г) правильної відповіді немає.
7. Сформований образ, в якому виділяють ціннісні характеристики і риси,

що певною мірою впливають на оточення - це:

- а) стиль офіс-менеджера;
  - б) імідж офіс-менеджера;
  - в) завдання офіс-менеджера;
  - г) усі відповіді вірні.
8. Основними стилями одягу офіс-менеджера є:
- а) консервативний;
  - б) творчий;
  - в) стиль установа відносин із торгівлею;
  - г) усі відповіді правильні.
9. Традиційний носій контактної інформації про людину чи компанію - це:
- а) візитівка;
  - б) етикет;
  - в) діловий етикет;
  - г) усі відповіді правильні.
10. Атрибутами іміджу офіс-менеджера жінки є:
- а) макіяж;
  - б) костюм;
  - в) прикраси та аксесуари;
  - г) усі відповіді правильні.

## Тема 10. КОРПОРАТИВНА ЕТИКА ТА ПОВЕДІНКА СПІВРОБІТНИКІВ ОФІСУ

1. Сучасний етикет в професійній діяльності
2. Тимбілдинг як ефективна основа розвитку офісної корпоративної культури.
3. Конфлікти в офісному колективі.
4. Мобінг як форма сучасного пресингу офісних працівників.

### 1. Сучасний етикет в професійній діяльності

Успішність сучасної ділової людини будь-якої професії, реалізація її творчого потенціалу значною мірою залежить від того, наскільки вона володіє методами й прийомами сучасного етикету. На жаль, на практиці керівники й фахівці ще недостатньо приділяють увагу саме цій стороні їхньої професійної діяльності.

Незнання правил ефективного спілкування з діловими партнерами, клієнтами різних підприємств, споживачами товарів і послуг, порушення етичних норм взаємодії з колегами, невміння вести ділові переговори, організовувати презентації, прийоми - все це найчастіше може призвести до непорозумінь, конфліктів, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, втрати вигідних контрактів і партнерів, до погіршення іміджу підприємства, до зниження економічної і соціальної результативності роботи підприємства в цілому.

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

Історія розповідає, що на одному з пишних прийомів у короля Людовика XIV гостям були вручені картки з правилами поведінки. Ці картки називалися етикетками. Звідси й термін «етикет» став означати встановлений порядок поведінки, що припускає вихованість, гарні манери, увічливість спілкування. Про суть етикету добре сказав Р. Емерсон: «*Манери - це вміння домогтися свого, зробивши іншим приємне*».

Протягом тисячоліть люди шукали такі способи й форми спілкування, при яких усім було б зручно й добре, щоб ніхто не почувався некомфортно та ніяково. Сформовані правила поведінки в суспільстві допомагають людям зрозуміти один одного, дозволяють уникнути непотрібних конфліктів, напруженості у стосунках. Ці правила називаються іноді правилами гарного тону або правилами етикету.

Етикет - складова частина культури суспільства. Дивлячись на те, як людина тримається, які слова вимовляє, як слухає, одягається, судять про рівень її культури, про її моральні й інтелектуальні чесноти. Від першого враження залежить іноді прийняття важливих рішень, досягнення успіху, здійснення бажань.

Етикет - це мовчазна мова, за допомогою якої можна багато чого сказати й багато чого зрозуміти, якщо вміти бачити. Етикет не можна замінити словами.

Суть етикету добре висловив Д.І. Менделєєв: *«Розмова й слова потрібні, але вони тільки початок, вся суть життя в справах, в умінні переходити від слова до справи, у їхньому узгодженні».*

Етикет, знання законів і правил, є одним з головних способів грамотного формування іміджу керівника, співробітника або підприємства в цілому.

Відомо, що в європейському, та й не тільки, діловому світі, надзвичайно велике значення надається дотриманню правил етикету.

Отже, діловий етикет можна визначити як сукупність правил поведінки (ведення ділових переговорів, нарад, офіційних прийомів, взаємини в трудовому колективі, прийом на роботу, звільнення, прийом відвідувачів, заохочення й покарання, ділові відносини керівника з підлеглими, діловий стиль і імідж і т. д.), прийнятих у діловому світі.

Ділову людину - керівника, фахівця, відрізняють такі якості як солідність, упевненість у собі, діловитість, порядність, витонченість і елегантність. Всі ці риси проявляються завдяки оволодінню й дотриманню правил ділового етикету.

Далі розглянемо етичні правила поведінки в таких ситуаціях, як вітання, звертання, представлення й знайомство, тощо.

### *Вітання*

Першим вітається чоловік з жінкою, більш молодий - зі старшим, минаючий - з тим, хто стоїть на місці. Першою вітає жінка, яка йде разом з чоловіком, жінку, що йде на самоті або з іншою жінкою.

Коли чоловіка представляють жінці, руку першою пропонує жінка.

Той же пріоритет належить і людям похилого віку, і старшим за ієрархією: старша за віком жінка простягає першою руку молодшій, жінка - чоловікові, керівник - підлеглому.

Занадто короткий, млявий потиск рук може свідчити про байдужість.

Навпаки, тривале рукостискання й занадто вологі руки свідчать про сильне хвилювання. Трохи подовжене рукостискання поряд з посмішкою й теплим поглядом

демонструють ввічливість і дружелюбність.

Рукоштовання із захопленням руки іншої людини так, що вона виявляється поверненою долілиць своєю долонею - це прояв позиції домінування, бажання очолювати процес спілкування. І навпаки, потиск рукою, розгорнутою долонею нагору, - це знак підпорядкування й покірності.

Пряма, не зігнута в лікті рука - ознака зверхності, неповаги, натяк на нерівність і владу. Потиск обома руками є більш емоційним: чим вище знаходиться ліва рука на правій руці партнера, тим більше почуттів це виражає.

У момент вітання в роті не повинно бути цигарки й не можна тримати руку в кишені. Жінки злегка нахилиють голову й відповідають на вітання посмішкою, вони можуть не виймати руки з кишень пальто, жакета.

Увійшовши в кімнату, де перебуває кілька людей, при бажанні обмінятися рукоштованням з однією людиною, необхідно обов'язково простягнути руку й всім іншим.

#### *Представлення й знайомства*

Молодших за віком і статусом представляють або, при необхідності, вони самі представляються старшим. Першою подає руку людина, якій представили іншу людину. Простягає руку старший - молодшому.

В гостях знайомить людей один з одним господарка (хазяїн) дому або організатор заходу.

В офіційній обстановці (на презентації, прес-конференції, прийомі й т. п.) прийнято знайомитися через «третю особу», тобто через людину, що знає обох учасників знайомства. Однак допускається й самопредставлення.

#### *Звертання*

До ділових партнерів, які добре знайомі, а також до своїх колег переважно звертатися на ім'я та по-батькові або на прізвище з додаванням слова «пан».

До незнайомої людини можна звернутися зі словами: «пане», «пані», «дівчино», «юначе».

Допускається звертання до незнайомої людини просто із фразою: «Вибачте...», або «Дозвольте...», або «Будьте ласкаві...».

#### *Створення корпоративного іміджу*

Це означає формування та підтримку позитивного сприйняття підприємства. Від офісного персоналу найбільшою мірою залежить, яке враження від підприємства складеться у інших її співробітників, клієнтів, представників інших організацій (в

тому числі органів влади).

*Корпоративний імідж* складається з багатьох складових:

- *професійних* (компетентність, стандарти виконання посадових обов'язків);
- *етичних* (обов'язковість, конфіденційність, корпоративність, лояльність, повага);
- *прикладних* (стандарти і норми зовнішнього вигляду, поведінки, спілкування і листування).

З огляду на, що сьогодні в країні активно формується ділова культура, багато підприємств вводять корпоративні правила, які регламентують усі сторони офісного життя, в тому числі і зовнішній вигляд своїх службовців.

### *Дрес-код в офісі*

Окремо слід звернути увагу на норми етикету щодо одягу для роботи в офісі (так званий дрес-код). *Дрес-код* (від англ. *Dress code*) - це корпоративний кодекс (правила) одягу, що залежить від ряду факторів (статі, віку, статусу, роду діяльності) і визначає відповідний стиль.

Дрес-код є важливим елементом корпоративної частиною етичних правил, прийнятих в підприємстві. Загальний стиль одягу і зовнішнього вигляду співробітників викликає почуття єдності, приналежності до колективу і є своєрідною візитною карткою підприємства.

Виділяють три *основні стилі*:

- 1) *консервативний стиль* має на увазі наявність строгих ділових, часто дорогих костюмів з якісної тканини і рекомендується керівникам, політикам, банкірам, юристам, держслужбовцям, а також більшості офісних службовців;
- 2) *комунікативний* (для психологів, журналістів, педагогів тощо) - демонструє готовність до спілкування;
- 3) *креативний* - представникам творчих професій дозволяє висловлювати суть їх діяльності. Для нього характерні джинси в поєднанні з пуловерами або піджаками з твіду, незвичайні аксесуари.

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

Так, згідно *формального ділового стилю* (*Business professional*) чоловікам рекомендовано одягати піджак, штани, жилет класичного фасону з натуральних або синтетичних матеріалів, переважно темних тонів. Довжина штанів - до каблука

черевики. Сорочка має бути з класичним коміром, довгим рукавом, пуловер, трикотажний жилет - класичного фасону.

Обов'язковою вимогою є краватка, яка повинна бути однотонною або із традиційним геометричним малюнком і зав'язана класичним вузлом.

Для жінок рекомендовані плаття, спідниці, костюми класичного фасону, переважно темних тонів. Довжина спідниці, плаття - до колін або трохи нижче. Довжина штанів - не нижче верху взуття. Блузки повинні бути однотонними, переважно з довгими рукавами, білими або пастельних відтінків, припустиме носіння шийної хустки.

Для жінок вважається неетичним приходити на роботу в джинсах, джинсових спідницях, в блузках без рукавів, з глибокими декольте й розрізами.

Чоловікам неприпустимо одягати джинси, комбінезони, пуловери спортивного фасону, з написами, слоганами, принтами, краватки з яскравими візерунками тощо.

Чоловіки повинні носити взуття переважно чорного кольору консервативного стилю: шкіряні туфлі, черевики - на шнурках; шкарпетки в тон штанів, темного кольору (ні в якому разі не білі або із спортивною символікою), однотонні, не коротше середини гомілки.

Не рекомендується приходити на роботу в спортивному взутті, взутті з відкритими носком або п'ятою.

Аналогічними є правила носіння взуття для жінок: класичні туфлі із закритим носком і п'ятою, на невисокому стійкому підборі, панчохи/колготки тілесних кольорів (аж ніяк не спортивне взуття, взуття з помітною фурнітурою, на високих підборах, гольфи, шкарпетки в сполученні зі спідницею, панчохи з малюнком).

Формальний діловий стиль вимагає використання мінімуму ювелірних виробів: для жінок - обручка, скромні ювелірні прикраси без дорогоцінних каменів, для чоловіків - лише обручка. Щодо аксесуарів, то пояс має бути шкіряним, із класичною пряжкою, запонки без дорогоцінних каменів (для чоловіків), механічний годинник гарної якості.

Для жінок макіяж повинен бути помірним, природних тонів. Припустиме помірне використання якісної парфумерії.

Обов'язковою вимогою для чоловіків є чисто виголене обличчя або доглянуті вуси і борода, помірне використання якісної парфумерії. Неприпустимі такі прикмети «сучасного» життя, як пірсинг, татуювання тощо.

На відміну від формального ділового стилю *повсякденний діловий стиль*

(*Business casual*) є більш демократичним. Наприклад припускається, що піджак і краватка для чоловіків в офісі не обов'язкові, натомість як для чоловіків, так і для жінок дозволені джинси класичних кольорів і фасону, блейзери (можлива клітинка, ретро-стиль), пуловери, джемperi, гольфи, сорочка може бути як з довгим, так і з коротким рукавом.

Однак не рекомендується приходити до офісу в шортах, комбінезонах, одягати футболки, сорочки й одяг з пляжним малюнком, з написами, слоганами, принтами, а жінкам - блузки без рукавів, з глибоким декольте, спідниці з розрізами тощо. Взуття може бути спортивного стилю, шкіряні мокасини темного кольору. Як правило повсякденний діловий стиль дозволяється в певний день тижня, найчастіше в п'ятницю (вільна п'ятниця).

Останніми роками в деяких компаніях запроваджується *стиль елегантної повсякденності (Smart casual)*, який передбачає наявність у співробітників смаку, керуючись яким вони самі визначають робочий гардероб, що підкреслює індивідуальність одночасно не порушуючи етичних норм.

Слід звернути увагу, що є певні відмінності в етичних вимогах до зовнішнього вигляду персоналу *front-office* і *back-office*.

Співробітникам *front-office*, до яких відносяться керівники, а також працівники, які постійно взаємодіють з клієнтами, партнерами й відвідувачами й громадськістю (торговельні представники, менеджери з маркетингу, спеціалісти юридичного відділу, секретарі тощо) рекомендовано дотримуватися формального ділового стилю.

Співробітники *back-office* можуть орієнтуватись на неформальний стиль в одязі, адже вони не контактують із клієнтами, працюючи в підрозділах бухгалтерії, фінансів, логістики, автоматизованого управління, системного адміністрування, аналітики тощо.

В українських підприємствах в останнє десятиріччя дрес-код також отримує все більшу популярність. І хоча в українському законодавстві поки що не передбачена регламентація одягу й зовнішнього вигляду на роботі, однак ці вимоги можуть бути відображені в Правилах внутрішнього трудового розпорядку, в етичному корпоративному кодексі тощо.

## **2. Тимблдинг як ефективна основа розвитку офісної корпоративної культури**

У сучасних умовах особливого значення набуває командна робота в офісній

роботі, оскільки якість і результативність діяльності будь-якої організації визначається не зусиллям окремих працівників, а результативністю праці усього колективу. Водночас більшість керівників не надають цьому особливого значення. Заходи для створення та згуртування колективу та оптимізацію управління ним сприяють не лише об'єднанню групи людей, але й позитивно впливають на діяльність організації загалом.

Психологічний клімат - це важлива складова частина кожного трудового колективу. У колективі, де панує дружня атмосфера, і проблем менше, і працівники більш лояльні та змотивовані. Тож не дивно, що кожен керівник намагається вплинути на згуртування колективу та поліпшення мікроклімату в організації. Одним із ефективних методів покращення взаємодії колективу є тимблдинг.

*Team building* (з англ. - побудова команди) - спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективною команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію.

Однією з найважливіших функцій тимблдингу є виявлення несумісних людей і визначення способів їх неконфліктної взаємодії, що важливо на першій стадії - стадії формування колективу. *Основним завданням тимблдингу* є об'єднання кожного окремого працівника в єдину систему - колектив для налагодження відносин всередині організації та успішної роботи кожної її ланки.

Активний вид тимблдингу є найпопулярнішим та найбільше підходить для теплої пори року, оскільки найчастіше проводиться на свіжому повітрі. Налагодження відносин проходить швидко, учасники активно проводять час та отримують задоволення від різних спортивних ігор, квестів, естафет.

Сценаріїв такої діяльності є безліч.

Найцікавіші варіанти охоплюють різний спортивний інвентар - від класичного міні-футболу до канатних доріг і квадро-циклів.

Тимблдинг-програми стають винахідливішими і пропонують різні сюжети. Сюжетний вид тимблдингу приймає форми квесту, бізнес-гри, змагальних заходів. Цікава історія захоплює учасників, відбувається глибоке занурення в процес. Учасникам цікаво рухатися за сюжетом, і створення команди проходить непомітно. Учасники пробують нові ролі, наприклад, роль детектива. До сюжетного тимблдингу також відносять історичні рольові ігри. У процесі такої діяльності колектив відтворює різні історичні події, грають ролі відомих історичних персон.

## Складові процесу командотворення

Етап	Сутнісна складова	Характеристика та навички процесу командотворення
і	2	3
1. Формування розвитку навичок командної роботи (англ. - team skills)	основа системи впровадження командного менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- гармонізація спільної мети з особистими цілями;</li> <li>- прийняття відповідальності за результат команди;</li> <li>- ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання;</li> <li>- конструктивна взаємодія та самоврядування;</li> <li>- прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди.</li> </ul>
2. Формування командного духу (англ. - team spirit)	сукупність психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації	<p>розвиток командного духу як комплекс заходів, спрямованих на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття «ми»;</li> <li>- розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей одне одного;</li> <li>- створення мотивації на спільну діяльність;</li> <li>- створення досвіду високоефективних спільних дій;</li> <li>- підвищення неформального авторитету керівників;</li> <li>- розвиток лояльності учасників програми у ставленні до організації.</li> </ul>
3. Формування команди	механічні дії з підбору, оптимізації структури команди й функціонально-рольового розподілу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективне використання сильних сторін складу команди;</li> <li>- розподіл ролей в команді для оптимального досягнення результатів;</li> <li>- формування нової структури внаслідок злиття, поглинання або реструктуризації підприємства;</li> <li>- створення робочої обстановки під час формування проєктних команд;</li> <li>- налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.</li> </ul>

Віднедавна набувають популярності інтелектуальні види тимбілдингу. Цей вид згуртованості команди сприяє не тільки всебічному розвитку працівників, а й утворенню у кожного вміння швидко приймати рішення. Спільне вирішення складних завдань - хороша основа для створення команди. Проведення такого виду

тимбілдингу не вимагає великого простору та залучення будь-якого інвентаря. Досить буде лише знайти цікаві завдання для їх вирішення в команді.

Творчий тимбілдинг також набуває популярності, адже креативність високо цінується в сучасному світі. Компанії хочуть, щоб співробітники займалися незвичними і цікавими завданнями. Наприклад, малювання загальної картини. Учасники командами малюють частини картини, в кінці заходу картина з'єднується в єдине ціле. Загальну картину часто вішають у фойє компанії як нагадування загального успіху.

Кожен із видів тимбілдингу є надзвичайно дієвим, адже будь-яка спільна діяльність колективу, яка безпосередньо не стосується роботи, має позитивний вплив на відносини між кожною його частиною. Компанії часто проводять такі заходи, поєднуючи різні види тимбілдингу, що робить таку діяльність ще цікавішою та ефективнішою.

Таблиця 10.2

#### Переваги та недоліки використання тимбілдингу

Переваги	Недоліки
Отримання співробітниками психологічного розвантаження.	Занадто тривале, бурхливе і супроводжується конфліктами обговорення негативних моментів, які сталися на заході.
Досягнення згуртованості колективом компанії.	Зниження самооцінки у деяких членів колективу.
Між співробітниками виникає атмосфера взаємної підтримки та допомоги.	Тимбілдинг проводиться в неробочий час, тому співробітники не завжди охоче погоджуються і приходять на захід.
Налагоджується психологічний клімат у колективі, що позитивно впливає на роботу кожного працівника.	Не всі співробітники розуміють значення командних змагань, тому відносяться до змагань «з прохолодою» і не націлені на результат.
Підвищується ефективність роботи.	Якщо співробітників примушувати до таких заходів, то можуть виникнути конфліктні ситуації з керівництвом.

Важливою складовою тимбілдингу є *тимспіріт* (від англ. *team spirit* - командний дух) - це різні корпоративні свята, тематичні вечори з конкурсами та концертами, які сприяють знайомству всіх співробітників у неформальній атмосфері, їх згуртуванню, збільшенню довіри.

Тимбілдинг також може бути спрямований і на навчання топ-менеджерів, і на проведення заходів для всього колективу. Тренінги, коучинг командоутворення для

топ-менеджерів та керівників сприяють розвитку лідерських якостей у співробітників компанії, можливості швидко ухвалювати рішення за нестандартних умов, вмінню зорієнтувати кожного учасника команди до найбільш притаманних їм ролей.

*Функції тимблдингу:*

- навчання співробітників вмінню працювати в команді, а саме навчання роботі в групі, розділення ролей у команді, колективне рішення спірних питань, розвиток вміння використання ресурсів кожного учасника команди, вміння налагоджувати взаємодії та знаходити спільну мову;
- створення і підтримка дружніх відносин у колективі;
- адаптація нових співробітників до колективу; зняття психологічної напруги та зменшення конфліктних ситуацій; збільшення рівня довіри і взаємодопомоги в колективі;
- збільшення рівня особистої відповідальності за результат; перехід мислення співробітників з стану конкуренції до стану співробітництва; підвищення командного духу;
- підвищення бажання співробітників ділитися досвідом, відкрито обговорювати проблеми і шляхи їх вирішення, аналізувати минулий досвід, робити висновки, враховувати помилки; підвищення рівня ініціативності співробітників.

### **3. Конфлікти в офісному колективі**

Сучасний менеджмент визнає, що в організаціях з ефективним управлінням можуть виникати конфлікти, а деякі конфлікти не тільки можливі, але й потрібні. Вважається, що в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає побачити різні погляди, більшу кількість проблем, альтернативи їх вирішення та ін. Тобто йдеться про співробітництво, при якому керівники і підлеглі мають можливість висловити свою думку.

Внаслідок дискусія приводить до вироблення взаємно вигідного і найбільш правильного рішення. Але якщо конфлікти виникають занадто часто, а їх вирішення затягується, то це свідчить про наявність в організації серйозних проблем, які необхідно діагностувати і знайти шляхи їх вирішення. Інакше організація не буде успішно розвиватися і може вийти в стан кризи. *Конфліктом* називається зіткнення думок, поглядів, позицій, вчинків і стосунків, що виникають між окремими людьми або групами при вирішенні різних питань, що стосуються виробничого, соціально-політичного й особистого життя.

Розрізняють такі типи конфліктів (рис. 10.1).

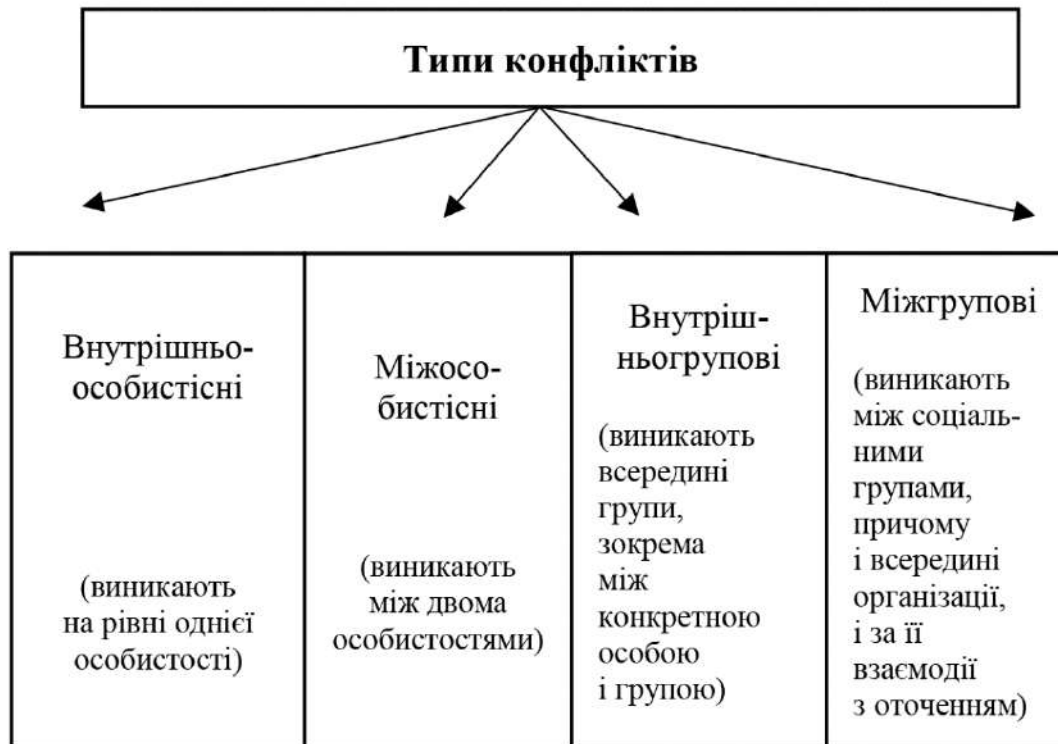


Рис. 10.1. Типи конфліктів

*Ділові конфлікти в офісі* - це конфлікти, що виникають між суб'єктами ділової взаємодії в офісі. Ділові конфлікти, як і міжособистісні, незважаючи на те, що вони мають негативний ефект, виконують важливу позитивну функцію.

Конфлікт є вираженням незадоволеності або протесту, інформування конфліктуючих сторін про їх інтереси і потреби. Конфлікти допомагають працівникам об'єднатись, мобілізувати волю, розум на вирішення принципово важливих питань, поліпшити морально-психологічний клімат у колективі.

За значенням для підприємства конфлікти поділяються на *конструктивні та деструктивні*. Перші корисні для справи, а другі заважають їй. Конфлікт легше попередити, ніж потім докладати значних зусиль для його вирішення. Тому управління конфліктами розпочинається з їхнього передбачення. А для цього необхідно знати причини, що найчастіше призводять до конфліктних ситуацій. Найчастіше причинами *конструктивних* конфліктів стають:

- невдоволення оплатою праці;
- несприятливі санітарно-гігієнічні умови;
- погана організація праці, коли, наприклад, працівник одержує суперечні один одному розпорядження від різних керівників;
- суперечливі стосунки або цілі різних підрозділів підприємства.

Причинами *деструктивних конфліктів* є:

- порушення службової етики, трудового законодавства, несправедлива оцінка керівником підлеглих і результатів їхньої праці;
- порушення трудової дисципліни, правил внутрішнього розпорядку;
- нетерпимість до іншої думки;
- свідоме провокування конфлікту між підлеглими - керування за принципом «розділяй і пануй»;
- несправедливий розподіл робіт між виконавцями;
- нечітке формулювання розпоряджень;
- психологічна несумісність.

*Управління конфліктом* - цілеспрямований, обумовлений об'єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення певний конфлікт.

Формування системи управління конфліктами передбачає такі дії:

- профілактика й запобігання виникненню конфлікту;
- діагностика та регулювання конфлікту на основі коригування поведінки його учасників;
- прогнозування розвитку конфліктів і оцінювання їхньої функціональної спрямованості;
- вирішення конфлікту.

Серед способів подолання конфліктів, обумовлених їх причинами виникнення, визначають такі:

*Мотиваційний.* Головною метою вважається усунення розбіжності в цілях, мотивах, цінностях учасників, формування орієнтації на кооперацію і співпрацю. Конфліктуючих необхідно переконати у тому, що разом діяти краще, ніж поодиноку.

*Когнітивний.* Основна мета: створити спільну інформаційну основу, знайти спільний погляд, пізнати себе і один одного. Конфліктуючі повинні усвідомити: «Ми всі прагнемо одного».

*Діяльнісний.* Основна мета: організація співпраці з правильним і чітким розподілом функцій, вимог до учасників, ефективна взаємодія та управління на виробництві, у діяльності. Конфліктуючі розуміють, що виконують спільну справу.

Відомі та ефективні в офіс-менеджменті є структурні способи вирішення конфлікту:

- роз'яснення вимог до роботи;

- використання координаційних та інтеграційних механізмів;
- постановка загально-організаційних комплексних цілей;
- використання системи винагород.

*Роз'яснення вимог до роботи.* Полягає в роз'ясненні того, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу, хто надає і хто одержує різну інформацію, системи повноважень і відповідальності, а також чітко визначеної політики, процедур і правил організації.

*Координаційні та інтеграційні механізми.* Вживання координаційних механізмів полягає у встановленні ієрархії повноважень («ланцюгу команд»), яка упорядковує взаємодію людей, ухвалення рішень та інформаційні потоки всередині організації.

До засобів інтеграції відносяться: управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи, наради між відділами. Організації, які підтримували потрібний для них рівень інтеграції, досягають більшої ефективності, ніж ті, які не зробили цього.

*Постановка загально-організаційних комплексних цілей.* Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільних зусиль двох або більше співробітників, груп або відділів. Ідея, яка закладена у ці вищі цілі - направити зусилля всіх учасників на досягнення спільної мети.

*Структура системи винагород.* Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загально-організаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм слід діяти у конфліктній ситуації, щоб це відповідало завданням організації.

Існує також типологія способів вирішення в основі якої економічні, адміністративні та соціально-психологічні чинники:

- економічні: підвищення зарплати, додаткові пільги, удосконалення, стимулювання інновацій тощо;
- адміністративні: чітке обґрунтування заохочень, залучення до управління працівників, роз'єднання сторін-конфліктерів, переведення на іншу роботу тощо;
- соціально-психологічні: роз'яснення вимог до роботи, упередження, бесіда, посилення згуртованості, спрацьованості, засудження чи ізоляція конфліктерів тощо.

На практиці розв'язання конфлікту можливе способом переговорів (компроміс чи співробітництво), або через силове втручання (поступка опонента).

*Переговори* - спосіб розв'язання конфлікту, що полягає у використанні

ненасильницьких засобів і прийомів вирішення проблеми. Переговори ведуться щодо продовження дії угод, нормалізації стосунків, перерозподілу, створення нових умов, подолання побічних ефектів. Психологічними механізмами переговорного процесу є узгодження цілей та інтересів, прагнення до взаємної довіри, забезпечення балансу влади та взаємного контролю сторін.

*Переговорний процес* - це специфічний вид спільної діяльності. Його особливості: цілі, інтереси, позиції сторін не збігаються; на переговорах кожен опонент тісно контактує з іншим і змушений зважати на його дії. Тому переговори як соціально-психологічний процес мають психологічні механізми й особливу технологію проведення.

Для найбільш ефективної профілактики та вирішення конфліктів працівник офісу повинен розрізнати та вміти застосовувати відповідні стратегії. Американські вчені К. Томас та Р. Кілмен виділяють такі стратегії (стилі) поведінки в конфліктній ситуації:

*Стиль конкуренції.* Передбачає активне розв'язання конфлікту визначеним шляхом на засадах співпраці з різними сторонами конфлікту. Ефективний в тому випадку, коли менеджер володіє певною владою. Такий стиль рекомендується застосовувати у таких ситуаціях: кінцевий результат дуже важливий для менеджера; рішення необхідно прийняти швидко; якщо немає іншого виходу і немає що втратити; якщо менеджер знаходиться в критичній ситуації, яка вимагає миттєвої реакції; якщо менеджер повинен прийняти нестандартне рішення.

*Стиль ухилення.* Є пасивним стилем. Він прийнятний, коли обговорювана проблема не дуже важлива, або коли немає достатньої інформації для прийняття рішення. Хоча стиль ухилення ідентифікується з «втечею від проблеми» (відповідальності) і не розглядається як ефективний спосіб розв'язання конфліктів, відхід або відтермінування є цілком конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію. Найбільш типовими ситуаціями, в яких доцільно застосовувати стиль ухилення, є: результат не дуже важливий, рішення тривіальне і на нього не варто витратити час, гроші та сили; складно вирішити конфлікт на свою користь; доцільно виграти час, щоб отримати додаткову інформацію; мало влади і мало шансів розв'язати проблему бажаним для себе чином; вирішення проблеми наразі небезпечне через ймовірність погіршити ситуацію.

*Стиль пристосування.* Це пасивний стиль. Його варто використовувати, якщо результат справи важливий для опонента і не дуже суттєвий для менеджера.

Відмінність від попереднього стилю полягає у тому, що опоненти діють разом. Стиль пристосування доцільно використовувати у таких типових ситуаціях: коли необхідно зберегти хороші стосунки з опонентами; коли результат важливий для опонентів тощо.

*Стиль співпраці.* Опоненти беруть активну участь у вирішенні конфлікту і відстоюють власні інтереси, але водночас намагаються співпрацювати. Цей стиль потребує продуктивнішої роботи, оскільки спочатку оголошуються потреби та інтереси усіх сторін, а потім відбувається спільне обговорення. Такий стиль особливо ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби і є труднощі у встановленні джерел незадоволення. Стиль співпраці доцільно використовувати у таких ситуаціях: вирішення проблеми дуже важливе для обох сторін, і жодна із них не хоче ухилитись від цього процесу; коли в опонентів довготривалі та взаємозалежні стосунки; є час пропрацювати проблему, що виникла; усі сторони добре ознайомлені з проблемою і їх бажання відомі; усі сторони рівноправні, тому на рівних шукають вирішення проблеми.

*Стиль компромісу.* Передбачає часткове задоволення інтересів обох сторін шляхом взаємних поступок, зважаючи на усі «за» і «проти». Якщо опонент поступається у чомусь, то у відповідь поступається інша сторона. Цей стиль найефективніший у випадку, якщо сторони хочуть одного і того ж самого, але знають, що одночасно неможливо досягнути однієї цілі. Компроміс часто є останньою можливістю прийти до певного рішення. Зазвичай, компроміс дає кращий результат для сторони, яка володіє більшою владою. Стиль компромісу є найбільш прийнятним, коли: сторони рівноправні та мають спільні інтереси; сторони хочуть швидко знайти розв'язання проблеми; всіх влаштовує тимчасове рішення; інші підходи до вирішення проблеми не мали успіху; внаслідок компромісу можна зберегти хороші взаємовідносини; краще отримати хоча б щось, ніж втратити все.

Ефективність використання кожного з названих стилів взаємодії під час вирішення проблемної ситуації залежить від конкретних умов. Менеджеру необхідно навчитися стратегічно правильно обирати той стиль, що найбільш підходить для певних обставин, що не ускладнює ситуацію, не веде до професійного вигорання.

#### **4. Мобінг як форма сучасного пресингу офісних працівників**

Більшу частину свого життя сучасна людина проводить на роботі. З кожним днем все більше уваги приділяється реалізації всіх прав працівників, передбачених

трудова законодавством. Психологічне насильство та цькування на робочому місці стає все більш поширеною і актуальною проблемою нині. Проблема мобінгу на роботі все частіше обговорюється в засобах масової інформації та професійних спільнотах.

*Мобінг (mobbing* - від англ. дієслова *to mob* - грубити, нападати натовпом, зграєю, цькувати) - форма психологічного насильства у вигляді цькування співробітника в колективі з метою його подальшого звільнення.

Головними характеристиками мобінгу є:

- тривалість мобінгу - від одного до п'яти років;
- жертвами мобінгу стають 30-50% співробітників;
- відсоток поширеності мобінгу у сфері освіти в два рази вищий, ніж в інших сферах діяльності;
- у 90% випадків моральне переслідування починає керівник.

Мобінг у колективі поширюється дуже швидко. Зазвичай розвиток цього процесу пов'язаний із поганим рівнем управління, недосвідченістю керівника в сфері вирішення конфліктів і поганою організацією праці загалом. У такому разі жертвами цього явища зазвичай стають особистості, які виділяються серед інших працівників, які продемонстрували розум або компетентність, освіченість або креативність у своїй роботі. Інколи керівництво використовує мобінг цілеспрямовано з метою позбавлення від небажаних працівників.

Виділяють два види мобінгу:

- *вертикальний* - «босинг» (від англ. *boss* - господар), коли психологічний терор виходить від керівника. За оцінкою окремих фахівців, більш ніж у 50% випадків керівник сам ініціює ці події. Слід виділити основні форми босингу, такі, як пред'явлення підлеглим занижених або завищених вимог, постійного контролю, обмеження повноважень, постійної зміни виробничих завдань та ін. Так, керівник хоче підвищити власний авторитет і спростити підпорядкування. Іноді здається, що суть нашого українського мобінгу - «Боятися - значить поважають»;
- *горизонтальний* - коли цькування організують колеги. Мобінг може виявлятися у латентній (закритій) або відкритій формах.

Ще одна форма мобінгу - це мобінг підлеглих проти керівника, який ще називають «*стафінгом*» (від англ. *staffing*). Ця форма трапляється доволі рідко. Це випадки, наприклад, коли роботодавець, може призначити керівником людину, яка може «відштовхувати» підлеглих через авторитарний стиль керівництва.

Окрім того, нині навіть з'явилося таке поняття, як «*кібермобінг*». Термін

походить з англійської мови (від англ. *CyberMobbing*), також може вживатися як «інтернет-мобінг» або «кібербулінг», під яким розуміють умисні образи, погрози і дифамації та повідомлення іншим даних, що компрометують за допомогою сучасних засобів комунікації, зазвичай, протягом тривалого періоду часу. За своїми наслідками проблема під назвою «кібермобінг» стрімко набула всесвітнього масштабу кілька років тому. Кібермобінг здійснюється в інформаційному просторі через інформаційно-комунікаційні канали і засоби, зокрема через Інтернет.

Особи, які вчиняють дані хуліганські дії, яких часто називають «Булер» або «Мобер», діють анонімно, так що жертва не знає, від кого походять агресивні дії (але іноді здогадується).

Наприклад, якщо певна особа зареєструється в мережі під вигаданим ім'ям і «гратиме» там обрану ним роль, наприклад, займеться тролінгом, то не потрібно ставитися до нього серйозно. Навпаки, практика свідчить, що чим менше уваги йому приділятимуть, тим швидше особа зникне. Тому одне з перших загальних правил мережевого етикету, вироблених ще в той «доісторичний» період, коли соціальні мережі існували у вигляді форумів - «Не годуйте троля» (*do not feed the troll*). Отже, кібермобінг - це тиск у мережі Інтернет.

Мобінг можна умовно розділити на три стадії:

1. Перша стадія - відкритий конфлікт у колективі. На цій стадії є групи з різними поглядами і група, яка зберігає нейтралітет.
2. Друга стадія - учасники протистояння починають сприймати конфлікт як розбіжності між ними і окремою людиною, якій призначають роль «жертви». Сам конфлікт, його суть втрачає свою актуальність і відходить на задній план. Причиною агресивних дій стає не стільки спірне рішення, скільки безпосередньо особистість «жертви». Вся увага акцентується на тому, що «жертва» «не вписується» в колектив.

На цій стадії немає групи, що займає вільну нейтральну позицію, напруга в колективі зростає і потребує виходу в тому чи іншому вигляді. Таким виходом можуть бути й офіційні дії у вигляді скарги або вимоги переведення «жертви» в інший відділ, і безпосередньо психологічне насильство і тиск групи на «жертву», внаслідок чого процес мобінгу переходить в останню, фінальну стадію, коли дії колективу перетинають останню межу моралі та офіційних норм.

3. Третя стадія - застосовуються всі види мобінгу, які призводять об'єкт мобінгу до таких наслідків, як: нервовий зрив, психічна травма, соматичні захворювання.

Результатом можуть бути не тільки соматичні розлади, але і суїцидальні вияви.

Ознаки мобінгу на робочому місці:

- постійна агресивність до оточуючих;
- негативний, пригнічений настрій, який не пов'язаний з тимчасовими труднощами людини, а є постійною манерою поведінки;
- наявність відносин між людьми з різними статусами;
- намір здійснення агресивних дій стосовно колег і отримання задоволення від результату цих дій.

Загальними умовами зародження мобінгу в колективі є низький рівень корпоративної культури і неефективний менеджмент: поширеність родинних або інтимних зв'язків; наявність співробітників пенсійного віку, які бояться втратити роботу; наявність дублюючих посад, розмитих мір відповідальності та меж професійної відповідальності; потурання інтригам і пліткам; нерівномірність робочого навантаження між працівниками; відсутність можливості кар'єрного зростання; наявність керівника, який підживлює розбрати в колективі і використовує їх як інструмент маніпулятивного управління.

До групи ризику мобінг-мішеней належать: неординарні особистості; емоційно відкриті простаки; зарозумілі індивідуалісти; хронічні скаржники і прохачі; порушники корпоративної моралі й негласних правил; амбітні новачки; новачки з високим рівнем професіоналізму, які створюють конкуренцію в колективі; керівники, які схильні до фаворитизму та їх «навушники»; працівники, які відчули на собі різке посадове підвищення або пониження; колеги, з якими доводиться ділити роботу; «дон жуани» і «мессаліни», які переграють із протилежною статтю; патологічні жартівники, які втрачають почуття міри; сенситивні особистості з надмірною чутливістю, зниженою стресовою і фрустраційною толерантністю.

Можна виділити такі причини виникнення мобінгу, які безпосередньо не пов'язані з поведінкою жертви: зовнішня для колективу кризова ситуація; конкуренція за вакантне місце; заздрість як вияв латентної агресії; страх втратити роботу; страх виявлення корпоративних махінацій; неприйняття «інших» людей (провінціалів, осіб з інвалідністю, іноземців тощо), які мають відмінні політичні та соціальні переваги; відсутність зворотного зв'язку між працівниками; погана організація інформаційних потоків на підприємстві.

### **Питання для самоперевірки**

1. Назвіть основні чинники, що сприяють появі мобінгу в офісі, і заходи, які, на

ваш погляд, варто здійснювати керівництву та іншим співробітникам щодо його запобігання.

2. Відзначте, в яких випадках конфлікт в офісі, крім негативних наслідків, може мати й позитивні.

3. Якого стилю поведінки Ви вважаєте потрібно дотримуватися в конфліктній ситуації? Чим мотивований ваш вибір?

4. Яку роль відіграє етикет у професійній діяльності офіс-менеджера?

5. Дайте визначення поняття «конфлікт».

6. Опишіть структуру конфлікту.

7. У чому полягає динаміка конфлікту?

8. Назвіть функції та типологію конфліктів.

9. Опишіть основні стилі поведінки при вирішенні конфліктів.

10. Який стиль поведінки при розв'язанні конфліктів Ви оберете в практичній діяльності. Чому? Опишіть стиль компромісу.

11. Що таке блог, корпоративний блог?

12. Які переваги та недоліки властиві інтернет-блогам як засобу корпоративних комунікацій?

13. Яку структуру може мати корпоративний портал?

14. Які типи корпоративних порталів виділяють фахівці згідно з реалізацією рівнів взаємодії, які вони забезпечують?

15. Які завдання виконує корпоративний Інтранет-портал?

## **Практичні завдання**

### **Завдання 1.**

Проаналізуйте ситуацію: між двома співробітниками офісу виникла суперечка щодо термінів впровадження нової технології. Перший мотивував пропонувані терміни впровадження інтересами виробництва продукції, другий свою позицію обґрунтовував із погляду інтересів персоналу, якому належить освоювати нову технологію. Чи є вказана ситуація конфліктом? Які перспективи розвитку цієї ситуації і механізми управління нею Ви можете запропонувати?

### **Завдання 2.**

Уявіть ситуацію: кожен раз, коли Ви ведете серйозну розмову з однією зі співробітниць, критикуєте її роботу і питаєте, чому вона так чинить, вона лише мовчить. Вам це неприємно, Ви не знаєте з чим пов'язане її мовчання, сприймає вона

критику чи ні, Ви турбуєтеся і сердитися.

Що можна зробити, щоб змінити ситуацію?

### **Завдання 3.**

Складіть професійний етичний кодекс фірми. Спробуйте відобразити у ньому основні цінності, принципи і правила поведінки працівників.

### **Завдання 4.**

Співробітник схвильовано розповідає про конфліктну ситуацію, яка представляє для вас інтерес. Як його потрібно слухати?

## **Тести для самоконтролю**

1. Система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, які сформувалися в організації та її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю працівників - це:

- а) організаційна культура;
- б) корпоративна культура;
- в) інформаційна культура;
- г) правильної відповіді немає.

2. Артефакти - це:

- а) видимі організаційні структури і процеси;
- б) стратегії, цілі, філософія корпоративної культури;
- в) неусвідомлені переконання, сприйняття, ідеї і відчуття, що сприймаються на віру;
- г) усі відповіді правильні.

3. Корпоративними комунікаціями співробітників офісу є:

- а) корпоративне телебачення;
- б) внутрішньокорпоративний блог;
- в) корпоративний портал;
- г) усі відповіді правильні.

4. Завданнями корпоративного Інтранет-порталу є:

- а) створення єдиного пункту доступу до корпоративних відомостей, джерел даних усередині та поза компанією;
- б) надання прозорого доступу до управлінської інформації, що міститься в різних інформаційних системах, що експлуатуються в організації, а також інших джерелах;

в) ведення історії головних показників діяльності підприємства, розрахунку необхідних показників на основі даних, що утримуються в його інформаційних системах;

г) усі відповіді правильні.

5. Тимбілдинг - це:

а) новинні стрічки - оголошення, новини компанії та галузі, розпорядження; бібліотека документів - корпоративна література, маркетингові матеріали;

б) зіткнення думок, поглядів, позицій, вчинків і стосунків, що виникають між окремими людьми або групами при вирішенні різних питань, що стосуються виробничого, соціально-політичного й особистого життя;

в) спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію;

г) правильна відповідь відсутня.

6. Конфлікт - це:

а) зіткнення думок, поглядів, позицій, вчинків і стосунків, що виникають між окремими людьми або групами при вирішенні різних питань, що стосуються виробничого, соціально-політичного й особистого життя;

б) новинні стрічки - оголошення, новини компанії та галузі, розпорядження; бібліотека документів - корпоративна література, маркетингові матеріали;

в) спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та гармонійну взаємодію;

г) правильна відповідь відсутня.

7. Ділові конфлікти в офісі - це:

а) зіткнення думок, поглядів, позицій, вчинків і стосунків, що виникають між окремими людьми або групами при вирішенні різних питань, що стосуються виробничого, соціально-політичного й особистого життя;

б) конфлікти, що виникають між суб'єктами ділової взаємодії в офісі;

в) спеціально розроблені заходи, які мають спрямування на згуртування єдиної, сильної та ефективної команди, члени якої спрямовані на досягнення єдиної мети, на взаємодію, взаємодоповнення один одного, підтримку, поважне ставлення та

гармонійну взаємодію;

г) правильна відповідь відсутня.

8. Причинами конструктивних конфліктів є:

а) невдоволення оплатою праці;

б) несприятливі санітарно-гігієнічні умови;

в) погана організація праці, коли, наприклад, працівник одержує суперечні один одному розпорядження від різних керівників;

г) усі відповіді правильні.

9. Мобінг - це:

а) зіткнення думок, поглядів, позицій, вчинків і стосунків, що виникають між окремими людьми або групами при вирішенні різних питань, що стосуються виробничого, соціально-політичного й особистого життя;

б) конфлікти, що виникають між суб'єктами ділової взаємодії в офісі;

в) форма психологічного насильства у вигляді цькування співробітника в колективі з метою його подальшого звільнення;

г) правильна відповідь відсутня.

10. Стафінг - це:

а) форма мобінгу;

б) вид конфлікту;

в) форма неформальної комунікації;

г) усі відповіді правильні.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів. Київ : Кондор, 2002.
2. Дяченко Т.О., Скібіцька Л. І. Організаційна культура та корпоративний імідж підприємства: навч. посібник. Київ : Освіта України, 2011. 248 с.
3. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник: Навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001.
4. Новак В. О., Макаренко Л. Г., Луцький М. Г. Інформаційне забезпечення менеджменту. Навчальний посібник. Київ : Кондор, 2007. 424 с.
5. Палеха Ю. І. Організація сучасного діловодства. Навчальний посібник. Київ : Кондор, 2007. 194 с.
6. Савельєва В. С. Управління діловою кар'єрою. Навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2007. 176 с.
7. Сібіцька Л. І. Діловодство: Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 224 с.
8. Скібіцька Л.І. Офісний менеджмент. Навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2013. 615 с.
9. Скібіцька Л. І., Щелкунов В.І., Сівашенко Т. В., Чичкан-Хліповка Ю. М. Офісний менеджмент [текст] : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 616 с.
10. Скібіцька Л. І., Щелкунов В.І., Сівашенко Т. В., Чичкан-Хліповка Ю. М. Офісний менеджмент. Практикум [текст] : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 360 с.
11. Шевчук С.П., Скороходов В.А., Жуковська В.М. та ін. Управління сучасним офісом (офіс-менеджмент): Навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», ЦУЛ, 2010. 181 с.