

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний університет телекомунікацій
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра маркетингу

ВИНОГРАДОВА О.В., КРИЖКО О.В.



МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ч.2 «Організація офісної діяльності»

Навчальний посібник

Київ-2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

**«Маркетинговий
менеджмент».**
**ч.2.«Організація офісної
діяльності»**

**ВИНОГРАДОВА О. В.
КРИЖКО О.В.**

Навчальний посібник

Київ-2018

*Рекомендовано рішенням Вченої ради
Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва
Державного університету телекомунікацій
(протокол № 4 від 05.06.2018 року)*

Рецензенти:

- завідувач кафедри менеджменту Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут» д.е.н., проф. **Дергачова В.В.**;
- завідувач кафедри логістики ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» д.е.н., доц. **Колосок В.М.**;
- професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Державного університету телекомунікацій д.е.н., проф. **Сьомкіна Т.В.**

Виноградова О. В., Крижко О.В..

В49 «Маркетинговий менеджмент». ч.2. «Організація офісної діяльності».
Навчальний посібник. – Київ: ДУТ, 2018. – 137 с.

Навчальний посібник забезпечує студентів основними відомостями про специфіку управлінської діяльності офісу як особливого роду адміністративного центру, що виконує комплекс послуг інформаційного, консультативного, комунікативного та іншого характеру, а також навчає їх практично використовувати отримані знання, які надалі дозволять їм здійснювати ефективну діяльність щодо створення та організації роботи офісів на сучасному рівні, що забезпечує досягнення успішних результатів в обраній сфері бізнесу.

У посібнику висвітлено низку питань стосовно розвитку офісу та ідей щодо управління його діяльністю, інформаційно-документаційного забезпечення бізнес-процесів та бізнес-комунікацій, налагодження стосунків серед колег, організації праці офіс-менеджера, професійної етики і поведінки співробітників у конфліктних ситуаціях.

Навчальний посібник ґрунтується на матеріалах підручників і навчальних посібників з теорії та практики офісного менеджменту, організації роботи офісів провідних компаній світу відомих вітчизняних та зарубіжних авторів, монографічних та періодичних виданнях, Інтернет - видань.

Призначається студентам і магістрам, аспірантам, викладачам а також може бути корисним широкому колу офіс-менеджерів, секретарів.

УДК 339:138

© О.В Виноградова, О.В. Крижко, 2018
© Державний університет телекомунікацій

ЗМІСТ

ВСТУП	5
ТЕМА 1. КОНЦЕПЦІЯ СУЧАСНОГО ОФІСУ	7
1.1. Сутність та види офісів	7
1.2. Стильові концепції інтер'єру сучасного офісу.	14
1.3. Зонування офісу.	22
1.4. Як орендувати обладнання для офісу	24
<i>Питання для самоперевірки</i>	27
<i>Тестові завдання з перевірки знань</i>	27
ТЕМА 2. ЕЛЕКТРОННИЙ ОФІС	31
2.1. Розвиток апаратних засобів.	31
2.2. Розвиток програмних засобів.	36
2.3. Сучасні офісні пакети.	41
2.4. Віртуальній офіс	45
<i>Питання для самоперевірки</i>	54
<i>Тестові завдання з перевірки знань</i>	54
ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ СУЧАСНОГО ОФІСУ	56
3.1. Вимоги до співробітників в забезпеченні ефективної роботи відділу маркетингу та продаж.	56
3.2. Організація роботи приймальної.	59
3.3. Основні вимоги до складання та оформлення документів, ведення ділової переписки.	63
3.4. Стратегія ефективності на робочому місці.	70
<i>Питання для самоперевірки</i>	72
<i>Тестові завдання з перевірки знань</i>	72
ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В ОФІСІ	74
4.1. Природа і бар'єри комунікаційного процесу.	74
4.2. Особисті та психологічні якості гарного комунікатора	79

<i>4.3. Поєднання вербальних і невербальних засобів спілкування</i>	86
<i>4.4. Мистецтво ставити запитання</i>	93
<i>4.5. Ділові розмови по телефону</i>	97
<i>Питання для самоперевірки</i>	99
<i>Тестові завдання з перевірки знань</i>	100
ТЕМА 5. КОНЦЕПЦІЯ СУЧАСНОГО ОФІСУ	102
<i>5.1. Етика ділових взаємин у трудовому колективі</i>	102
<i>5.2. Стратегії (стилі) поведінки в конфліктних ситуаціях</i>	112
<i>5.3. Роль сучасного етикету в маркетинговій діяльності</i>	119
<i>5.4. Етикет проведення офіційних прийомів</i>	123
<i>Питання для самоперевірки</i>	133
<i>Тестові завдання з перевірки знань</i>	133
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	136

ВСТУП

Разом з ринковими відносинами в практику українського маркетингового менеджменту увійшло слово «офіс». Все більше керівників і бізнесменів стали розуміти важливість офісу для формування репутації, іміджу фірми, посиленню її позицій у складному конкурентному середовищі.

З усвідомленням ролі офісу навколо цього явища почала формуватися офісна культура, складовими якої стали такі поняття, як офісний етикет, офісні стандарти, офісні приміщення. Цілі галузі стали працювати на те, щоб втілити в життя мрію багатьох фірм про ідеальний офіс. Це і виробництво будівельних матеріалів, і будівельні організації, і меблева промисловість, інформаційні технології, а також офісний дизайн, офісна ергономіка, естетика й психологія.

Не менш важливими є питання духу офісу: налагодження командної творчої роботи, створення стосунків доброзичливості, людяності, відвертості у поєднанні з високою вимогливістю і внутрішньою здоровою конкуренцією, одним словом, те, що зветься організаційною культурою. Саме таку мету ставили автори даного навчального посібника..

Навчальний посібник складається із п'яти розділів, присвячених основним теоретичним аспектам і найбільш актуальним проблемам управління офісом. Розглянуто принципи і підходи до ефективної організації роботи сучасного офісу, концепцію сучасного офісу, види офісів, стильові концепції інтер'єру сучасного офісу, зонування офісу, як орендувати обладнання для офісу; охарактеризовано розвиток апаратних та програмних засобів; розглянуті сучасні офісні пакети; визначені основні вимоги до складання та оформлення документів, ведення ділової переписки та документації, описана стратегія ефективності на робочому місці; розглянуто особисті та психологічні якості гарного комунікатора, поєднання вербальних і невербальних засобів спілкування, мистецтво ставити запитання, як правильно вести ділові розмови по телефону; представлена етика ділових взаємин у трудовому колективі,

стратегії (стилі) поведінки в конфліктних ситуаціях; роль сучасного етикету в маркетинговій діяльності; етикет проведення офіційних прийомів.

У першому розділі розглянуто концепцію сучасного офісу, види офісів, стильові концепції інтер'єру сучасного офісу, зонування офісу, як орендувати обладнання для офісу.

Впровадження інформаційних технологій зробило колосальний вплив на організацію бізнесу відіграло вирішальну роль в забезпеченні управління всіма підрозділами підприємства. Тому у другому розділі охарактеризовано розвиток апаратних та програмних засобів; розглянуті сучасні офісні пакети.

Третій розділ розкриває організацію роботи сучасного офісу, визначені основні вимоги до складання та оформлення документів, ведення ділової переписки та документації, описана стратегія ефективності на робочому місці.

Четвертий розділ характеризує управління бізнес-комунікаціями в офісі; розглянуто особисті та психологічні якості гарного комунікатора, поєднання вербальних і невербальних засобів спілкування, мистецтво ставити запитання, як правильно вести ділові розмови по телефону.

В п'ятому розділі розглянута етика ділових взаємин у трудовому колективі, стратегії (стилі) поведінки в конфліктних ситуаціях; роль сучасного етикету в маркетинговій діяльності; етикет проведення офіційних прийомів.

Навчальний посібник за кожною темою містить викладення теоретичного матеріалу, тести, контрольні питання та завдання для самостійної роботи студентів. Наприкінці посібника наведена рекомендована література.

Навчальний посібник дозволяє системно набувати навичок відповідних професійних і особистісних компетенцій.

ТЕМА 1. КОНЦЕПЦІЯ СУЧАСНОГО ОФІСУ

- 1.1. Сутність та види офісів
- 1.2. Стильові концепції інтер'єру сучасного офісу.
- 1.3. Зонування офісу.
- 1.4. Як орендувати обладнання для офісу.

У результаті вивчення теми студенти набудуть **компетенції**:

знати:

- про роль і значення офісу в сучасних умовах; про сучасні види офісів, їх специфіку і призначення; про основні функції офісу, його керівництва і окремих підрозділів;

вміти:

- застосовувати сучасні технології та методичні прийоми організації маркетингової діяльності; орієнтуватись у структурі офісної діяльності; розробити проект модернізації офіса (функціональних та забезпечуючих елементів);

1.1. Сутність та види офісів

Для того, щоб керувати певним об'єктом необхідно добре знати цей об'єкт, його природу, структуру, особливості функціонування. Оскільки у данному разі об'єктом управління є офіс, то, перш за все, слід визначити поняття офісу, його роль і функції в життєдіяльності організації, його структуру, види і особливості функціонування в організаціях різних напрямів діяльності, типів і форм.

Слово «офіс» походить від латинського officium, що у перекладі означає «посада», «служба», «обов'язок». В сучасній англійській мові слово «office» має кілька значень:

- 1) служба, місце, посада, пост;
- 2) перебування при владі, на посту;
- 3) відомство, міністерство (взагалі, і в т. ч. підприємство, організація, установа);
- 4) відділ, бюро, управління (як структурний елемент підприємства, що здійснює адміністративні функції);
- 5) контора, канцелярія;
- 6) службове приміщення, кабінет;

- 7) службовці;
- 8) обов'язок, обов'язки, функції;
- 9) служба при будинку (при офісі).

Отже, **офіс** — нежитлове приміщення, яке належить суб'єкту господарювання, де розташовується його виконавчий орган і яке має певну адресу, через яку можна здійснювати поштовий зв'язок. В офісі розміщується штаб-квартира, місце, де знаходиться керівництво та офіційне представництво фірми.

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

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, в яких здійснюється робота з клієнтами, відвідувачами. В холі офісу найчастіше знаходиться місце офіс-реєстратора (ресепшн). Зона очікування повинна створювати атмосферу комфорту і зручності, адже перше враження у відвідувачів про фірму створюється саме тут. Тому в холі розташовуються зручні офісні меблі: дивани, крісла, журнальні столики, а також стійки для інформаційно-презентаційної продукції компанії.



До фронт-офісу належать також кімнати, де проходять переговори, презентації та інші заходи. Переговорна кімната (*meeting room*) комплектується

з урахуванням функціональності та комфортності: меблі, сучасна презентаційна, проєкційна, аудіо- та відеотехніка — усе це повинно сприяти досягненню домовленості й укладання договорів. Сучасне офісне обладнання дозволяє змінювати функціональність приміщення в залежності від потреб фірми. Завдяки спеціальним формам мобільних меблів та перегородкам, які можна з'єднувати на зразок дитячої гри «Конструктор», за лічені хвилини можна переобладнати переговорну кімнату під приміщення для проведення презентації, відеоконференції, наради, тренінгу і навіть фуршету.

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

Облаштуванню приймальні та кабінету керівника приділяється особлива увага. Стиль оформлення цих приміщень значною мірою залежить від смаку і можливостей розпорядників фінансів організації. Зазвичай перевага віддається меблям класичного стилю з дорогих порід дерева та сучасному декоративному оздобленню з природних матеріалів. Це можуть бути також комплекти меблів бізнес-класу, оформлених в стилі Ні-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 фірми являє собою зону, в якій розміщені підрозділи, що забезпечують фінансову, аналітичну, розрахункову, інформаційно-документаційну й іншу допоміжну роботу. Одним словом тут зосереджені «робочі конячки», тобто групи співробітників, які забезпечують повсякденну, можливо непомітну на перший погляд, але надзвичайно важливу роботу, від якої залежить життєздатність усієї організації. Функціональні й ергономічні меблі, сучасний дизайн інтер'єра, комфортні умови, сучасне інформаційно-технічне обладнання — усе це повинно 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 м² на одного співробітника.

Слід зазначити, що офіси сучасних організацій значно відрізняються за рівнем якості й іншими ознаками.

Згідно з міжнародними стандартами офіси поділяються на три основних класи:

- ✓ А,
- ✓ В,
- ✓ С,

до яких додаються офіси вітчизняного стандарту — класи

- D
- E



Якщо в агентство звертається клієнт, у нього, насамперед, цікавляться: в якому комплексі офіс і якої категорії йому потрібен.

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

- ✓ розвинуту й бездоганну інфраструктуру,
- ✓ забезпечення сучасною оргтехнікою та оптоволоконними комунікаціями,
- ✓ наявність ресепшн, конференц-залів, засобів побутового обслуговування й відпочинку,
- ✓ забезпечення службами безпеки, управління й обслуговування,
- ✓ наявність автоматизованих систем життєзабезпечення,



- ✓ забезпечення підземним паркінгом,
- ✓ високий рівень обслуговування.

Найсучасніші офіси вищого класу (так звані «розумні» будинки) передбачають повну автоматизацію всіх систем життєзабезпечення.

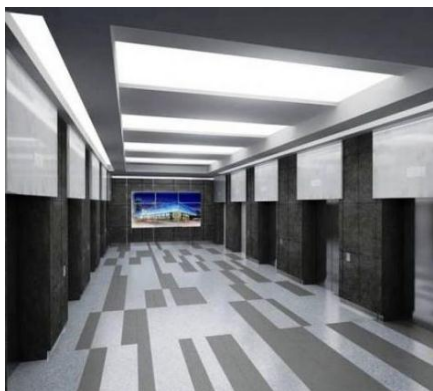
Офісна будівля класу «А» повинна відповідати або перевищувати встановлений мінімум в 16 з 20 нижченаведених стандартних критеріїв:

Критерії оцінки класу офісів:

1. Високоякісна стандартна обробка, сучасні системи інженерного устаткування будівлі, включаючи BMS (Система Управління Будівлею);
2. Професійне управління будівлею;
3. Хороше розташування будівлі у межах офісного району, зручний під'їзд і транспортне повідомлення;
4. Система кондиціонування: не нижче двотрубною, або відповідний їй аналог;
5. Підвісні стелі;
6. Висота від підлоги до підвісної стелі в середньому 2.7 м;
7. Ефективне відкрите планування поверху (конструкція з несучими колонами);
8. Трьохсекційний короб для електричного, телефонного і комп'ютерного кабелів, або фалишпол (або можливість його установки);
9. Сучасні, високоякісні вікна, їх раціональне розташування;
10. Сучасні високошвидкісні ліфти з періодом очікування не більше 30 секунд;
11. Підземна парковка;
12. Якісні матеріали, використані в обробці приміщень загального користування;
13. Співвідношення місць для паркування (наземних і підземних) не менше 1 місця на 100 кв. м площі будівлі, що орендується;
14. Чинник втрат (співвідношення використовуваних площ, що орендуються) не більше 12%;
15. Якісний провайдер телекомунікаційних послуг в будівлі;



16. Два незалежні джерела електропостачання або наявність джерела безперебійного живлення; (потужність електропостачання для низьковольтних мереж орендаря має бути не менше 50 Вт на 1 кв.м. корисній площі + 20 Вт, додатково виділених для освітлення);
17. Допустиме навантаження на міжповерхові перекриття: 400-450 кг на 1 кв.м.;
18. Сучасні системи безпеки і контролю доступу в будівлю;
19. Кафетерій/їдальня для співробітників і інші зручності;
20. Глибина поверху від вікна до вікна не більше 18-20 метрів.



Класифікації, вживані різними агентствами і консалтинговими фірмами до об'єктів офісної нерухомості, сьогодні мають досить розмиті критерії. Наприклад, до класу «А» апріорі не можуть бути віднесені відреставровані будівлі, хоча досить часто в Україні їх заявляють як «А»-класні. Критерії ж, покладені в основу класифікацій більшості агентств в нашій країні, це - престижність і рівень сервісу в бізнес-центрі.

Офіси класу «В» відрізняються від класу «А»:

- ✓ розташуванням у менш престижних районах міста,
- ✓ нижчим рівнем архітектури та оздоблювальних матеріалів,
- ✓ нижчим рівнем оформлення внутрішнього простору і спектром пропонованих послуг, наприклад, відсутністю централізованої системи кондиціонування, підземного або закритого паркування тощо.



«В»-класні комплекси можуть виглядати як «А»-класні, але при цьому не будуть виконувати якісь з вимог класу «А». Офісна будівля класу «В» повинна відповідати не менше, чим 10-ти з 20-ти приведених вище критеріїв.

«В»-проекти – це також побудовані

або якісно реконструйовані адміністративні будівлі, часто розташовані не в самому центрі міста, але і не околиці.

У переважній більшості офіси категорії «А» і «В» розташовуються в центральній діловій частині міста. Хоча існують виключення, коли якісні офіси знаходяться не в центральних районах, що досить істотно впливає на пропоновану орендну ставку (але таких об'єктів мало).



✓ **Офіси класу «С»** — це численні, як правило, орендовані приміщення, переобладнанні й пристосовані під офіси в будівлях так званих радянських підприємств, що припинили свою діяльність. Такі офіси розташовані в непрестижних районах і околицях міста, мають досить скромний інтер'єр і набір послуг, обмежений лише найнеобхіднішими потребами:

- ✓ звичайна система вентиляції,
- ✓ міський телефонний зв'язок,
- ✓ опалення в холодну пору року,
- ✓ туалетна кімната в коридорі.

Такі офіси орендують невеликі фірми, що не претендують на високий статус.

Бізнес-центри класу «С» мають наступні характеристики:

- ✓ обробка приміщень візуально середнього або трохи нижче середнього рівня;
- ✓ кабінетна система розташування офісів або ж наявність структурних перешкод для вільного перепланування, як результат — низька ефективність площ, що орендуються;
- ✓ власна парковка або надто мала, або відсутня;
- ✓ прості системи кондиціонування, опалювання (вентиляція, як правило, природна), або взагалі відсутні;
- ✓ мінімальні системи контролю і охорони;
- ✓ як правило, професійне управління будівлею відсутнє.





Офісна будівля класу «С» зазвичай відповідає менш ніж 8-ми з 20-ти приведених критеріїв.

Досить часто у нас в країні для позначення класності офісного об'єкту використовують знаки «+» і «-». Деякі фахівці стверджують, що це виключно вітчизняне удосконалення міжнародної

класифікації. Завдяки деякій розмитості критеріїв, різні фахівці одну і ту ж будівлю можуть класифікувати по-різному.

Так власники об'єкту зазвичай прагнуть «підвищити» свій діловий центр, привласнивши йому вищу категорію (наприклад, по всіх параметрах центр відноситься до «С» класу», але позиціонується як «С+» або «В-»). **Родзинка цього ринку - в унікальності кожної пропозиції, що залишає великий простір для маркетингової фантазії.**



Офісні приміщення класу «D»

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

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

1.2. Стильові концепції інтер'єру сучасного офісу

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,

✓ 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-трудоголиків, 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 приходиться 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!



Термін «**Ергономіка**» утворено з двох грецьких слів: «ергон» — «робота» і а «номос» — закон, наука. Цей термін був прийнятий в Англії в 1949 р., коли група учених створила Ергономічне дослідницьке товариство. Завданням нової організації було вивчення змін функціонального стану людини під впливом трудової діяльності, вироблення правил і заходів, що сприяли високому рівню працездатності.

Ергономіка — це наука, яка покликана змінювати навколишнє середовище, в якому люди живуть і працюють, і технічні засоби, які застосовують люди, щоб і навколишнє середовище, і технічні засоби найкращим чином відповідали потребам людини. Ергономіка вивчає самопочуття людей, як фізичне, так і психологічне, а також їх безпеку і комфорт. *Комфорт офісу складається з ергономіки робочого місця і раціонального планування офісного простору в цілому.*

Загальноприйнятими вважаються дві концепції оформлення офісу: **класична кабінетно-коридорна система й Open Space**, відкритий простір.



Варіант Open Space втілює ідею демократичного менеджменту, коли офісне приміщення розташовується на достатньо великій площі, не розділеній перестінками. У такій системі працівники й керівники середньої ланки знаходяться в одній робочій залі, їх робочі місця відділяються одне від одного мобільними

перегородками, а робочі групи (відділи) об'єднуються в функціональні зони. Концепція відкритого простору зменшує відстань між керівником і підлеглими, сприяє кращій координації дій різних підрозділів і, крім того, істотно заощаджує площу офісу. Система Open Space притаманна сучасному менеджменту США, Європи, Японії та багатьох інших країн, однак більшість американських компаній прагнуть реалізувати цю систему, так би мовити, в чистому виді.

Типовий **американський офіс** відрізняється діловитістю,



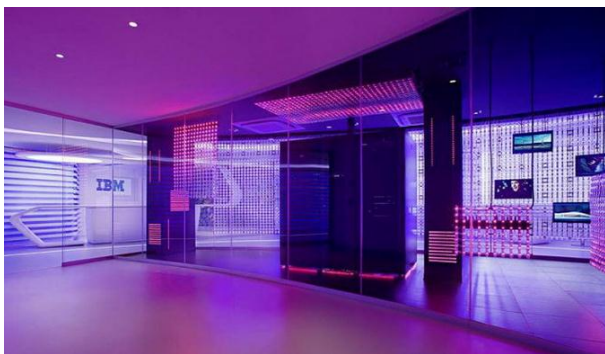
динамічністю і навіть певною агресивністю з боку керівництва. Цей стиль зародився ще в 30-і рр. ХХ століття, після Великої депресії, і згодом отримав назву «Манхеттен» або «Уолл-Стріт» згідно з найбільшими діловими районами Нью-Йорка. Він якнайкраще відповідає діловому стилю життя більшості

американців, які цінують час і повністю віддають його праці.

Більшість співробітників в офісах американських компаній розташовуються у великих залах. Робочі місця відокремлені спеціальними, іноді прозорими панелями, завдяки чому розширюється простір, люди відчува-



ють зв'язок з колективом. Оформлення офісу має дві поєднані відмінності. З одного боку, це максимальна функціональність всіх елементів, відсікання всього зайвого, а з іншого — використання дорогих меблів і матеріалів. Велика увага приділяється ергономічності всього обладнання й психологічним аспектам впливу офісного інтер'єру на працівника. При працевлаштуванні у кандидата питають про його улюблені кольори, звички, уподобання, що потім враховується при оформленні особистого робочого простору.



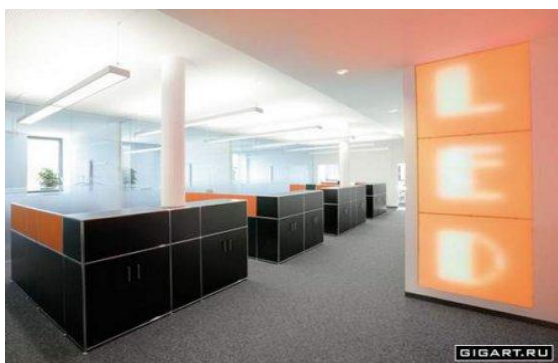
Декоративні елементи — об'ємні предмети, скло, метал, — створюють прохолодну й динамічну енергетику, яка сприяє спокійній, врівноваженій, але інтенсивній розумовій роботі.

У представницькій частині американського офісу розташовані кабінети вищого керівництва, кімнати для переговорів тощо. Ці приміщення відрізняються використанням дорогих матеріалів, ексклюзивністю й оригінальністю оформлення інтер'єру.

Європейські офіси. Система відкритого офісного простору практикується і в Європі, однак вона має певні стильові особливості. В оформленні європейського офісу менеджери і дизайнери припускаються деякої еkleктичності, дозволяючи поєднувати елементи хай-тека з класикою, етностилем тощо. Тому європейський офіс можна вважати теплішим, більш демократичним, наближеним до людини, менш одноманітним, чим американський.

Спеціалісти розрізняють різновиди європейського офісного стилю, головним чином за принципом вибору матеріалів, меблів і оформлення.

Європейські стилі мають безліч виразів, зокрема, кожна європейська країна може внести своє слово в дизайн офісу. Однак основних підвидів європейського стилю всього **п'ять**.



Німецький офіс тяжіє до **раціональності, бездоганного порядку, функціональності і ергономічності**. Традиційну для німців економічність і практичність пом'якшує велика кількість кімнатних квітів, а також їх зображення на картинах і на елементах декору.

Також простими і практичними

повинні бути предмети меблів.

Використання простору теж в першу чергу повинно відповідати принципу практичності.



Характерними рисами англійських офісів без перебільшення можна назвати строгість, шляхетність і елегантність. Особлива увага приділяється кабінетам керівників і переговорним кімнатам, оформлення яких здійснюється в класичному стилі, а в інтер'єрі використовуються дорогі породи дерева, дороге офісне приладдя, картини, антикваріат, книги, килими.

Однак проводити переговори і невеликі миті відпочинку вони все-таки воліють в закритих кабінетах. Потрапляючи в англійський офіс, клієнт відчуває умиротворення і навколишній комфорт. Меблі тут в основному з натуральних і дорогих порід дерев, предмети декору відображають справжнє благородство господарів офісу.

Але тим не менше, обстановка не тільки дорога і вишукана, але і цілком функціональна.



Французькі офісні інтер'єри відрізняються легкістю, яскравими барвами, ажурними деталями, дзеркалами і картинами, і все це створює атмосферу творчого безладдя, імпрізації і шарму. На противагу

американському стилю «Манхеттен» цей стиль припускає наявність безлічі елементів декору. Елегантність тут проявляється в усьому.

Такі офіси досить яскраві і легкі, у всьому переважає французький шарм.

В італійському офісному інтер'єрі також застосовується принцип відкритості простору, який однак надає можливість перепланування, змін оформлення робочих місць задля вдосконалення і досягнення більшої





ефективності. Кабінети керівників, кімнати для переговорів і нарад також розташовані в окремих приміщеннях. **Стильовими особливостями італійського стилю вважається легкість, вишуканість, елегантність, теплі відтінки колірної гами (від темно-коричневих до світло-бежевих), висока якість матеріалів.**

Оформлення довершують світлі й легкі штори, картини, вази з квітами, килими.

Стиль оформлення офісного інтер'єру в країнах **Скандинавії** відрізняється простотою, функціональністю і ергономічністю. Перевага відда-

ється меблям з натуральних матеріалів ясно-сірих й бежевих відтінків. Все це створює комфорт і одночасно сприяє мобілізації енергії в робочому процесі.



Філософія **японського офісу**

побудована на принципах простоти, гармонії, функціональності й ієрархічності. Особливість організації офісного простору полягає в тому, що робочі місця розташовані групами у загальному приміщенні без перегородок. Робоче місце керівника знаходиться перед робочою групою таким чином, щоб він міг контролювати роботу кожного співробітника. Такий порядок розташування відповідає традиційним чеснотам японського народу, — стриманості, згуртованості, дисциплінованості й працьовитості.

Як уже зазначалось стиль офісу визначається також напрямом і видом економічної діяльності фірми, її корпоративною культурою. Так, **банківські офіси** переважно використовують принцип відкритого простору в частині де відбувається робота з клієнтами. Керівники середньої ланки повинні бути ближче до колективу, тому вони працюють в загальному офісному просторі. Для розділення робочих місць використовуються низькі перегородки для того, щоб працівники відчували себе однією командою і одночасно мали особистий простір.

Особлива увага в облаштуванні банківських установ приділяється кабінетам вищого керівництва. Головна мета — створити у клієнтів враження надійності, респектабельності й одночасно відобразити фірмовий стиль компанії.

Стиль **офісу юридичної компанії** повинен відображати вагомість, високий статус, професійний рівень, конфіденційність, стабільність. Отже в даному разі більше підходить кабінетна система з класичним інтер'єром і високою якістю меблів і матеріалів.

Інноваційні, проектні й інформаційно-технологічні компанії віддають перевагу офісу Open Space з невисокими перегородками між робочими місцями, ергономічними й компактним меблями. Представницькі приміщення й кабінети керівників переважно оформлені в стилі хай-тек.

Так само відкритий офіс в американському стилі є характерним для **реklamних агентств, редакцій ЗМІ** та інших подібних організацій, де менеджмент засновується на демократичних засадах, а керівник є скоріше неформальним лідером і генератором ідей, ніж бюрократичним начальником.

Офіси **виробничих підприємств** використовують комбіновану систему, тобто поряд з кабінетно-коридорним плануванням застосовується і відкритий простір. Торгові компанії, що діють на споживчих ринках, також використовують комбінований варіант офісу.

Завершуючи розгляд різних підходів і стилів, наведемо ознаки **«ідеального офісу»**, вироблені фахівцями.

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

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

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

По-четверте, — висока якість і надійність меблів.

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

По-шосте, — ефективність співробітників.



Уявлення про **«ідеальний кабінет керівника»** ґрунтуються на ідеї, що кабінет є не просто робочим місцем, але й важливим інструментом презентації компанії. Поряд з функціональністю й комфортом, кабінет повинен відображати сферу бізнесу компанії і створювати враження надійного й стабільного партнера. Одночасно в оформленні кабінету важливу роль відіграють так звані «теплі» речі: акваріум,

квіти, фотографії, свідчення професійних досягнень або прихильностей керівника.

1.3. Зонування офісу

З яких зон складається офіс в даний час? Дизайнери та експерти з вибору меблів для офісу традиційно виділяють такі офісні сектори, як самі робочі зони простору, вхідні зони, переговорні кабінети, кімнати керівників та підсобні приміщення.

Велика увага приділяється не тільки робочій зоні, а й кімнатах, які мають на собі особливу іміджеве навантаження – прийомним, офісах керівників та управлінців, дорадчим кімнатах. Коротко розповімо про особливості кожної зони.

Робочі приміщення



Динамічна обстановка і особливість бізнесу можуть провокувати обставини, коли не всі співробітники компанії одночасно знаходяться на робочому місці. У сфері послуг, приміром, кількість працівників, які постійно

перебувають поза компанією, може досягати 40 проц. від загального складу. Природно, організація офісу, виходячи з кількості загальної кількості службовців, не завжди можна вважати вірною і може призвести до неефективного використання площ.

Щоб вирішити цю проблему, часто приходять до такої переплануванні офісу, коли одне робоче місце може використовуватися декількома співробітниками, а щоб уникнути раптових «пересічний», обов'язково обладнується спеціальна зона, оснащена всім необхідним. Використовувати її може будь-який співробітник, у якого є така потреба. При цьому нинішній телефонне обладнання дає можливість зберігати за кожним службовцем його телефонний номер, а службова документація розташовується в спеціальних пересувних стелажах, розташованих в спеціально відведеному місці.





Зона входу

При розробці та монтажі зони входу (зони ресепшн) треба заздалегідь визначитися – які індивідуальні та загальні відмінності фірми потрібно акцентувати і донести до тих, хто стане відвідувати цю зону. У даній зоні, звичайно, знаходиться зона очікування, гардероб для відвідувачів, інформаційні стійки.

Кімнати переговорів

Дослідження свідчать, що функція переговорів у сьогоdnішньому бізнесі неухильно збільшується і площа зон для переговорів здатне скласти до 30-35 проц. всієї офісної площі.

Крім переговорів як таких, дані кімнати застосовуються для проведення масштабних нарад, тренінгового семінару, для організації факультативного навчання співробітників. Тому ці приміщення треба оснащувати так, щоб було доступно розміщення обладнання для презентацій.



Кабінет керівника



Вже досить давно помічено, що стиль кабінетів керівників неухильно змінюється. Недоступність та «відособленість» боса, належна показувати його особливий статус, потихеньку відходить в небуття. Зараз бос – це командир великої ефективної групи фахівців, які об'єднані єдиною метою і часто ситуація вимагає значно ближчого і частого спілкування керівника з підлеглими.

Дана тенденція знаходить своє вираження у все більшій демократичності кабінетів керівників, що, природно, відбивається як у плануванні, так і в обробці, і в облаштуванні приміщення.

1.4. Як орендувати обладнання для офісу

Обладнання офісу вимагає величезних капіталовкладень. Внаслідок цього, а також через занадто швидкого морального старіння будь-якого, навіть самого сучасного обладнання, багато фірм вважають за краще не купувати його, а брати в оренду. Щоб не заплатити занадто багато і не отримати в результаті офіс, обставлений ненадійною і неякісною технікою, рекомендуємо при оренді дотримуватися наступного плану дій.

1. Складіть список устаткування, яке, як вам здається, необхідно для вашого офісу. У переважній більшості випадків до цього списку входять телефони, факс, ксерокопіювальний апарат, комп'ютер, сканер і принтер. Необхідно мати автовідповідач або більш складну аналогічну систему, однак автовідповідачі досить дешеві і саме їх, як правило, купують.

2. Поруч з кожним пунктом списку вкажіть розрахунковий обсяг використання даного обладнання. Наприклад, якщо у вас двоє підлеглих, а робота вимагає тісних контактів з клієнтами, однієї телефонної лінії, по всій видимості, вам буде мало. Скільки ксерокопій ви припускаєте робити протягом місяця і наскільки швидко вам потрібно буде виконувати цю роботу? Скільки повідомлень ви збираєтеся посилати і отримувати по факсу? Скільки комп'ютерних терміналів вам необхідно? Чи знадобиться вам до вашого комп'ютера мультимедіа? Відповіді на ці питання зумовлюють тип обладнання, який вам потрібно взяти в оренду, щоб воно функціонувало з максимальною ефективністю, а з цього стане ясно, скільки грошей вам доведеться витратити. Точно оцінивши свої потреби, ви зможете більш розумно підійти до питання постачання своєї фірми офісною технікою.

3. Розкрийте телефонну книгу і зателефонуйте у декілька фірм, що постачають в оренду оргтехніку, при цьому щоразу записуючи отриману вами інформацію. Якщо у вас є час, відвідайте магазини електронного обладнання та фірми, які здають його в оренду. Якщо такої можливості немає, замовте в орендній фірмі візит у ваш офіс їхнього представника, щоб він детально описав вам наявне обладнання і, можливо, приніс з собою інформаційні матеріали.

4. Повідомляйте орендним фірмам, що ви шукаєте найкраще обладнання за найнижчою ціною. Намагайтеся здійснювати пакетні угоди, орендуючи відразу кілька видів оргтехніки у одного і того ж постачальника. При такому положенні справ легше отримати знижку.

5. Коли ви вирішите для себе, яке саме обладнання ви хочете орендувати, не забудьте спробувати домогтися у постачальника знижки, а крім того,

переконайтеся, що в договорі викладені всі істотні умови укладеної вами угоди. Непогано зробити письмове замовлення постачальнику або написати йому листа на фірмовому бланку своєї компанії, перерахувавши в ньому пункти досягнутої домовленості - як їх зрозуміли ви.

Не забудьте обговорити з постачальником детально кожен пункт договору оренди обладнання.

Договір оренди обладнання: на що звернути увагу

Перед тим як підписувати договір, ретельно прочитайте його і не соромтеся задавати питання з приводу будь-яких пунктів договору, з якими ви не згодні або яких ви не розумієте. Якщо в тексті договору буде перераховано обладнання, яке ви явно не замовляли, проводячи усні переговори, сміливо викреслюйте відповідні пункти, розписавшись на полях проти кожного з них. Вимагайте від другого учасника угоди, щоб він також розписався.

Ось ряд важливих питань, які слід підняти, досліджуючи можливості оренди:

- Чи існує мінімальний термін оренди? Намагайтесь уникнути цей пункт, оскільки може виявитися, що вас не задовольнить обладнання або його постачальник, і ви захочете достроково розірвати договір.

- Яким чином підраховується помісячна оплата, якщо ви повертаєте обладнання до закінчення календарного місяця?

- Хто буде виплачувати податок на орендну плату? Деякі постачальники беруть сплату податку на себе, деякі - ні.

- Не пропонуйте самі заставу, але якщо заставу запросять, то поцікавтеся, чи буде вона зарахована як сплата за останній місяць або місяці, - як правило, робиться саме так. Перевіряйте свої застави і переконайтеся в тому, що з ними все гаразд, щоб не опинитися в неприємному становищі тривалого очікування повернення суми застави.

- Чи входить у вартість оренди доставка обладнання? Бажано включити це питання в якості пункту договору.

- Які профілактичні та ремонтні операції передбачає договір про оренду? Наскільки швидко можна розраховувати на отримання такого роду послуг?

- Які витратні матеріали включені у вартість оренди? Приміром, чи включені в неї витрати на заміну картриджів копіювальної машини або принтера? Якщо не включені, то на який термін вистачить вам картриджа і у що обійдеться його заміна? Яка кількість копій обумовлюється в контракті на оренду копіювальної машини? Чи відповідає воно вашим потребам? У яку щомісячну суму обійдеться виготовлення копій понад передбачену кількість?

- Хто оплачує страховку пошкодження або крадіжки обладнання?

- Якщо вас не задовольнить дане устаткування, наскільки просто буде обміняти його на іншу модель? Наскільки дорожче обійдеться вам оренда іншої моделі?

- Чи можливо орендувати обладнання на умовах лізингу з викупом? Які будуть розміри знижки у разі, якщо до кінця терміну оренди ви вирішите викупити обладнання?

Детальне обговорення всіх цих питань допоможе зберегти ваш час надалі і заощадити на оренді оргтехніки.

Підготовка до офісного переїзду

Необхідність офісного переїзду сприймається як збій у налагодженому житті офісу. Тим часом на майбутній офісний переїзд можна поглянути як на можливість внести в роботу свіжий подих і корисні нововведення. Типовий спосіб – часткове оновлення меблів та ефективне планування нового приміщення.

Зазвичай нове приміщення орендується на тривалий термін. Щоб новий офіс не порушував створеного іміджу компанії, до переїзду слід провести хоча б косметичний ремонт. Всі необхідні будівельні роботи повинні бути закінчені до в'їзду в офіс, щоб роботі на новому місці ніщо не заважало. Як бачимо, переїзд офісу аж ніяк не зводиться до замовлення послуг в транспортній компанії, це завдання багатопланове, і для його вирішення та поетапного контролю призначається відповідальний.

Далі з урахуванням бюджету на підготовку нового приміщення необхідно заздалегідь спланувати розстановку меблів і розташування робочих місць, розрахувати вартість оздоблювальних матеріалів і будівельних робіт та вести контроль за їх проведенням, щоб вкластися в заплановані суми і терміни. І ось нове приміщення готово, підведено і справно функціонують всі необхідні комунікації.

Перший етап переїзду включає підготовку самих офісних працівників: перевірка документації, звірка меблів та обладнання по інвентаризаційному опису. Переїзд - відмінний спосіб з'ясувати, наскільки злагоджено ведеться документообіг у вашому офісі. У випадку, якщо ваш офіс невеликий, і немає можливості зробити перерву в його роботі навіть на один день заради зміни територіального положення, можна скористатися послугою нічного переїзду. Традиційно ж офісний переїзд виконується у вихідні дні.

Уважно ознайомтеся з пропозиціями транспортних компаній по офісному переїзду. У їх послуги повинні входити упаковка обладнання та інших речей, погрузка, доставка, вивантаження, розпакування і розстановка майна згідно з планом, представленим замовником. Великогабаритні предмети, наприклад, офісні меблі, перед перевезенням зазвичай розбираються. Співробітники

транспортної компанії маркують меблі, оргтехніку та коробка з документацією, щоб на новому місці нічого не переплутати. Все сміття, що залишилося від переїзду, вивозиться постачальником транспортних послуг, і новий офіс готовий до роботи.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ



- Поняття офіс.
- Типи і види офісних приміщень.
- Функції офісів.
- Типові структури офісів.
- Стратегія ефективності на робочому місці.
- Стильові концепції інтер'єру сучасного

офісу.

- Види офісного інтер'єру.
- Поєднання вербальних і невербальних засобів спілкування.
- Зонування офісу.
- Функціональні зони.
- Представницькі й конфіденційні зони.
- Як орендувати обладнання для офісу
- Підготовка до офісного переїзду.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ



1. Що не входить в поняття «Офіс»?

- 1) приміщення, в якому розташовується компанія;
- 2) приміщення, в якому розташовується керуючий персонал і співробітники;
- 3) приміщення, яке має певну адресу, через яку можна здійснювати поштовий зв'язок;
- 4) все входить.

2. На які частини поділяється простір сучасного офісу?

- 1) зону очікування, приймальню та кабінет керівника;
- 2) фронт-офісу і бек-офісу;
- 3) приймальню та підрозділи, що забезпечують допоміжну роботу;
- 4) зону очікування, фронт-офісу та бек-офісу.

3. Бек-офіс фірми являє собою:

- 1) зону в якій розміщені підрозділи, що забезпечують фінансову, аналітичну, розрахункову, інформаційно-документаційну й іншу допоміжну роботу;
- 2) зону очікування, приймальню та кабінет керівника, кімнати, в яких здійснюється робота з клієнтами, відвідувачами;
- 3) приміщення, в якому розташовується керівництво компанії;
- 4) приміщення, в якому розташовується допоміжний персонал компанії.

4. Фронт-офіс фірми являє собою:

- 1) зону в якій розміщені підрозділи, що забезпечують фінансову, аналітичну, розрахункову, інформаційно-документаційну й іншу допоміжну роботу;
- 2) зону очікування, приймальню та кабінет керівника, кімнати, в яких здійснюється робота з клієнтами, відвідувачами;
- 3) приміщення, в якому розташовується керівництво компанії;
- 4) приміщення, в якому розташовується допоміжний персонал компанії.

5. До якої зони належить приміщення де проходять переговори та презентації:

- 1) фронт-офісу;
- 2) бек-офісу;
- 3) meeting room;
- 4) передовій зоні.

6. Площа сучасної робочої зони обчислюється в розрахунку

- 1) 2,5–3 м² на одного співробітника;
- 2) 5,5–7,5 м² на одного співробітника;
- 3) 1,5–3 м² на одного співробітника;
- 4) 3,5–5 м² на одного співробітника.

7. Згідно з стандартами, вітчизняні офіси поділяються на класи:

- 1) перший, другий, третій;
- 2) преміум, люкс, бізнес, економ;
- 3) А, В, С, D, E;
- 4) А, В, С.

8. Який стиль ділових приміщень відрізняється аскетизмом і доцільністю — все повинно працювати на результат, нічого зайвого в офісі не повинно бути.

- 1) економічний;
- 2) авангардний;
- 3) ексклюзивний;
- 4) мінімалістичний.

9. Яка наука покликана змінювати навколишнє середовище, в якому живуть і працюють люди, і технічні засоби, які застосовують люди, щоб і навколишнє середовище, і технічні засоби найкращим чином відповідали потребам людини.

- 1) екологія;
- 2) економіка;
- 3) ергономіка;
- 4) синергія.

10. Яка система втілює ідею демократичного менеджменту

- 1) класична кабінетно-коридорна;
- 2) Open Space;
- 3) Star Space;
- 4) вільного розташування.

11. Який офісний інтер'єр відрізняється легкістю, яскравими барвами, ажурними деталями, що створює атмосферу творчого безладдя, імпровізації і шарму

- 1) американський;
- 2) німецький;
- 3) французький;
- 4) скандинавський.

12. Який офісний інтер'єр тяжіє до раціональності, бездоганного порядку, функціональності і ергономічності, що пом'якшується великою кількістю кімнатних квітів

- 1) американський;
- 2) німецький;
- 3) французький;
- 4) англійський.

13. Характерними рисами якого офісного інтер'єру є строгість, шляхетність і елегантність. Оформлення здійснюється здебільшого в класичному стилі

- 1) американський;
- 2) японський;
- 3) французький;
- 4) англійський.

14. Який офісний інтер'єр відрізняється діловитістю, динамічністю і навіть певною агресивністю з боку керівництва

- 1) американський;
- 2) німецький;
- 3) французький;

4) скандинавський.

15. Який офісний інтер побудований на принципах простоти, гармонії, функціональності й ієрархічності

- 1) американський;
- 2) англійський;
- 3) японський;
- 4) скандинавський.

16. Який офісний інтер відрізняється простотою, функціональністю і ергономічністю. Перевага віддається ясно-сірим й бежевим відтінкам

- 1) американський;
- 2) англійський;
- 3) японський;
- 4) скандинавський.

ТЕМА 2. ЕЛЕКТРОННИЙ ОФІС

- 2.1. Розвиток апаратних засобів.
- 2.2. Розвиток програмних засобів.
- 2.3. Сучасні офісні пакети.
- 2.4. Віртуальний офіс.

У результаті вивчення теми студенти набудуть **компетенції**:

знати:

- про інформаційні технології та програмні продукти, що використовуються фахівцями маркетингових служб офісу;

вміти:

- здійснювати вибір та впровадження сучасних інформаційних технологій для офісної та маркетингової діяльності;

2.1. Розвиток апаратних засобів

Впровадження інформаційних технологій зробило колосальний вплив на організацію бізнесу відіграло вирішальну роль в забезпеченні управління всіма підрозділами підприємства.

У міру розвитку інформаційні технології (ІТ) набували все більше поширення у сфері бізнесу. Сукупність апаратних і програмних засобів, що використовувались для реалізації інформаційних технологій, стали називати ІТ-інфраструктурою.

У розвитку ІТ-інфраструктури виділяють наступні етапи:

- централізована ІТ-інфраструктура;
- архітектура «автономні ПК»;
- клієнт-серверная архітектура;
- Інтернет-комп'ютинг.

Ну а в СРСР народження цифрової обчислювальної машини справедливо пов'язують з ім'ям академіка **Сергія Олексійовича Лебедєва**. Інженер-електрик за освітою, він в 23 роки став професором, а в 27 захистив дисертацію на звання доктора наук, не будучи кандидатом.



У 1945 р Лебедєв створив першу в країні **аналогову електронну обчислювальну машину** для розв'язання систем звичайних диференціальних рівнянь. Якби не війна, то Сергій Олексійович розпочав би створення цифрової обчислювальної техніки значно раніше ...

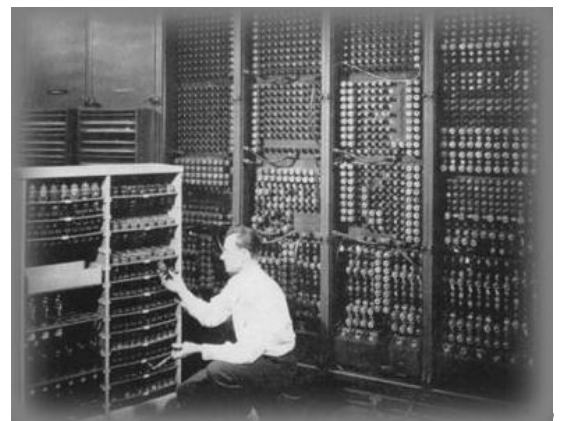
Під Києвом, у колишньому монастирському містечку **Феофанії**, в двоповерховій будівлі до війни розміщувався філія міської лікарні. При звільненні Києва будівля була сильно пошкоджена, і в такому вигляді його передали в 1948 р Інституту електротехніки АН України для розміщення в ньому лабораторії. У тому ж році Лебедєв орієнтував своїх співробітників на створення МЕРМ (Модель Електронної Рахункової Машини). Продумавши основи її побудови, він запросив до Києва академіків А.А. Дородніцина і К.А. Семендяєва для остаточного визначення набору логічних операцій майбутньої машини. Однак найбільш важкою частиною роботи стало практичне створення ЕОМ.



Перший пробний пуск макета МЕРМ був проведений в листопаді 1950 р а в грудні 1951 року відбулася її приймання Державною комісією. Так була створена перша в СРСР і в континентальній Європі ЕОМ. Ця машина спроектована, змонтована і налагоджена в найкоротші на ті часи терміни **за два роки**, і слід врахувати, що в її розробці і створенні брали участь всього **12 чоловік** (разом з С.А. Лебедєвим), яким допомагали **15 техніків і монтажників**, тоді як над першою американською ЕОМ «ЕНІАК», крім **13 основних виконавців, працювали 200 техніків і велика кількість робітників**.

У 1950 р, коли був випробуваний макет МЕСМ, подібна машина працювала лише в Англії («ЕДСАК», автор М. Вілкс, 1949 г.).

Дізнавшись, що в Феофанії є працююча ЕОМ, туди потягнулися київські і московські математики зі своїми завданнями, які практично не могли бути вирішені без допомоги ЕОМ, і МЕСМ почала працювати цілодобово. На цій машині працювали перші в СРСР програмісти М.Р. Шура-Бура, В.С. Корольок, Е.Л. Ющенко та інші.



З середини 60-х років електронно-обчислювальні машини починають використовуватися в бізнесі. Це були великі, громіздкі і дуже дорогі комп'ютери, доступні обмеженому колу осіб. Розташовувалися вони в спеціальних приміщеннях — обчислювальних центрах. Користувачі одержували в своє розпорядження виносну клавіатуру і екран — термінал, який дозволяв вести діалог з центральним комп'ютером. При цьому термінал був тільки засобом для введення/виведення даних, а вся обчислювальна потужність була зосереджена в центральному комп'ютері (мейнфреймі). Звідси і назва цього етапу — «централізована ІТ-інфраструктура».



У середині 70-х років з'явилися міні-комп'ютери. Міні-комп'ютерами назвали невеликі в порівнянні з мейнфреймами (і величезні в порівнянні з сучасними ноутбуками) відносно малопотужні комп'ютери, доступні за ціною невеликим фірмам або лабораторіям. Міні-комп'ютери були першим кроком на шляху до персональних комп'ютерів.



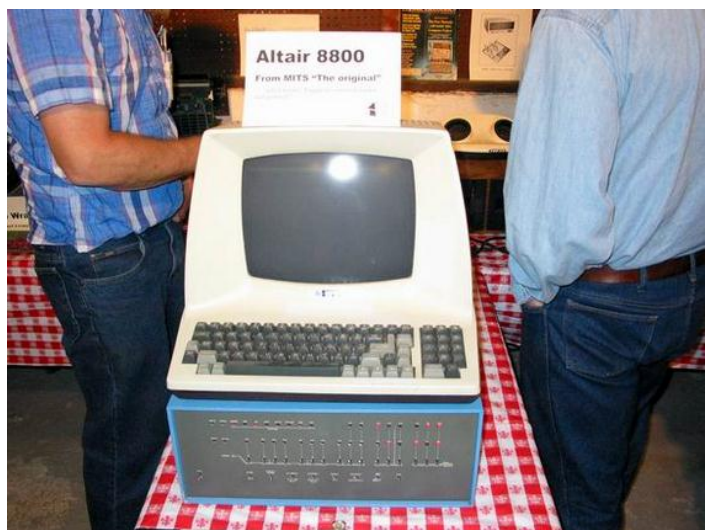
Міні-комп'ютери вперше дозволили навіть невеликим підприємствам впроваджувати електронні обчислювальні машини. А головне, підприємства змогли використовувати їх у всіх підрозділах. Однак, при цьому всі комп'ютери в організації як і раніше продовжували працювати автономно, тобто не були об'єднані в мережу. До того ж електронно-обчислювальні машини як і раніше коштували дорого і тому використовувалися тільки корпоративними користувачами. Про те, що комп'ютер може бути отриманим для домашніх потреб, ще не було і мови.



На наступному етапі підприємства стали об'єднувати міні-комп'ютери між собою і розробляти програмне забезпечення (ПЗ), необхідне для їх взаємодії. В результаті з'явилися перші локальні обчислювальні мережі.

Слід зазначити, що на початку 70-х років (задовго до широкого використання Всесвітньої мережі) з'явилася безліч розробок, які широко стали застосовуватися тільки в 90-і роки на базі Інтернету. Серед них електронна пошта (e-mail) і адресний символ @ (1971), дистанційний доступ до комп'ютерів через телефонні мережі (1972), групові чат-конференції (1973) і завантаження файлів через протокол пересилання файлів FTP (1973).

У середині 70-х почали з'являтися персональні комп'ютери. У 1975 році в продаж поступив перший персональний комп'ютер масового виробництва Altair 8800, який мав все необхідне і навіть був оснащений інтерпретатором з алгоритмічної мови BASIC. Цей інтерпретатор був написаний Білом Гейтсом і Полом Аленом,



засновниками корпорації Microsoft, офіційним днем народження якої вважається 5 вересня 1975 року.



Перший «персональний комп'ютер компанії IBM» IBM PC з'явився приблизно в цей же час, але коштував він дуже дорого і широкого поширення не набув. Персональним комп'ютером, що успішніше продається, у той час став Apple II, створений Стівом Джобсом і Стівом Возняком роком пізніше. Він збирався в буквальному розумінні в гаражі двох друзів з 1974 по 1976 рік, а потім ними була створена для його продажу і розвитку компанія Apple.

Цей комп'ютер став надзвичайно популярним.

Перший комп'ютер, який успішно продавався, стає персональний IBM PC, що став родоначальником сучасних ПК. Він з'явився лише п'ятьма роками пізніше — в 1981-у. Саме компанія IBM революціонізувала комп'ютерну індустрію «персоналок», показавши приклад розширюваної архітектури, званої також «відкритою», яка забезпечила користувачам можливість додавати всі нові і нові компоненти до їх комп'ютерів без заміни цілого пристрою. Тепер комп'ютер можна було перенести в будь-який відділ підприємства і поставити на робочий стіл кожному співробітнику. Тому початком ери ПК багато хто вважає саме 1981 рік.



Для вирішення проблеми обміну даними ПК стали об'єднувати в мережі. Персональні комп'ютери, об'єднані в мережі, стали називати робочими станціями. Назву «сервер» (від англ. to serve — обслуговувати) одержали комп'ютери, які надають іншим комп'ютерам в мережі певні послуги, наприклад зберігання даних. Комп'ютери, що використовують ці послуги, стали називати «клієнтами». Форма побудови IT-інфраструктури на основі взаємодії серверу і клієнтів на даному етапі стає основною. Аналогічно говорять про клієнтів і сервери на рівні програмного забезпечення. Взаємодія додатків, при якій одна програма виконує роль клієнта, а інша — серверу, називається клієнт-серверною архітектурою.

Подальший розвиток мереж привів до того, що розрив між локальними і глобальними мережами став поступово скорочуватися. З'явилися мережі

масштабу міста, так звані Metropolitan Area Networks (MAN), що займають проміжне положення між глобальними Wide Area Network (WAN) і локальними Local Area Networks (LAN).



На початку 1990-х років склалася нова інфраструктура — так званий Інтернет-комп'ютинг (Internet computing), спосіб побудови IT-інфраструктури, при якому виконання окремих функцій може рознести на територіально видалені обчислювальні засоби з використанням інтернет-каналів.

Глобальні мережі (wide area networks, WANs) поєднують комп'ютери, що знаходяться на значній відстані один від одного, найчастіше — у різних точках земної кулі, що важливо для транснаціональних компаній, офіси яких знаходяться на території різних держав і країн.

2.2. Розвиток програмних засобів

Сучасний офіс також важко уявити без програмного забезпечення колективного користування. У цьому разі створюються умови, які забезпечують можливість обміну інформацією співробітників без часових або територіальних обмежень.

Основи сучасних офісних програм закладалися в 70-і роки. Перш за все, в цей час активно розроблялися текстові редактори. До появи текстових редакторів процес складання документів часто мав одну стомливу процедуру: фрагменти тексту вирізувалися із надрукованих сторінок і вклеювалися в потрібні місця, а потім сформовані таким чином документи знов передруковувалися. Текстові редактори дозволили автоматизувати даний процес, і це було справді революційне перетворення. Відтоді документи перестали друкуватися кожного разу з нуля. А можливість мати стандартні заготівки, що вставляються в текст коли необхідно, перетворило весь процес підготовки документів.

Текстові процесори дозволили готувати документи без утомливого набору тексту У 1979 році компанія Micropro International випустила текстовий процесор Wordstar, який вплинув на всі наступні розробки в цій області.

У 1983 році свого першого текстового редактора (Multi-Tool Word) представила компанія Microsoft і як рекламна акція випустила близько 450 тисяч дисків із демо-версією програми. У 1983 році з'явилася DOS-версія редактора, в 1984-у — версія для Apple Macintosh і в 1989-у — для Microsoft Windows.

Текстові редактори удосконалювалися, оснащувалися новими можливостями і на певному етапі одержали статус так званих текстових процесорів. Термін «текстовий процесор», звичайно, застосовується для позначення програм, які дозволяють здійснювати складнішу обробку тексту, ніж текстові редактори (використовувати різні елементи оформлення, здійснювати автоматичну генерацію номерів сторінок, побудову змісту великого документа, перевірку правопису і т. п.). Відзначимо, що часто терміни «текстового редактора» і «текстовий процесор» вважають синонімами, що не зовсім правильно.

Історично текстові редактори — це попередники текстових процесорів. Вони дозволяли складати і редагувати тексти, але не підтримували перелічених вище функцій. Проте для завдань, не пов'язаних із створенням документів із складним оформленням (наприклад, для написання текстів програм), текстові редактори використовуються і сьогодні.

Майже одночасно з першими текстовими редакторами з'явилися електронні таблиці. У 1978 році була випущена перша електронна таблиця під назвою Visicalc (розробники Ден Бріклін і Боб Френкстон), яка згодом визначила цілий напрям програмного забезпечення (ПЗ). Visicalc виявилася однією з програм, що принесла популярність персональним комп'ютерам, на яких вона згодом застосовувалася. Електронна таблиця дозволила автоматизувати процес обробки великих обсягів даних, які можуть бути представлені в табличній формі. Нескладно помітити, що велику частину оброблюваних в офісі даних можна уявити у вигляді таблиць: адресні книги, картотеки, облік витрат на відрядження і т. д. Як інформація в таблицях можуть знаходитися дані самого різного формату (числа, символічні рядки, дати і т. д.), але в цілому, звичайно ж, електронні таблиці орієнтовані на обробку числових даних. Принцип роботи електронної таблиці можна описати таким чином. Програма організовує дані у вигляді таблиці, кожна клітинка (комірка) якої призначена для зберігання різних значень. При цьому комірка може виконувати таку ж роль, як змінна в математиці: вона має позначення і може приймати різні

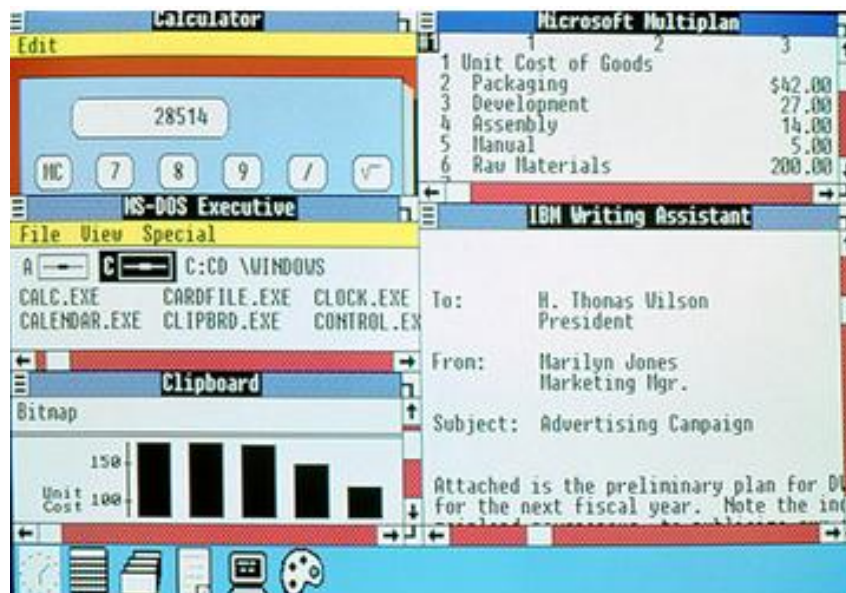
значення. У комірках можна зберігати не тільки дані, але і формули, за якими обчислюються значення в цих комірках. Найпростіший приклад — підведення підсумкових значень, складання значень в стовпчиках і рядках таблиці. Електронна таблиця може застосовуватися не тільки для розрахунків, але і як інструмент для користувачів, що мають справу із будь-якою структурованою інформацією.

Найпопулярніша сьогодні система електронних таблиць Excel з'явилася у середині 80-х. У 1984 році спеціалісти Microsoft приступили до роботи над першими варіантами цієї електронної таблиці для ПК і Macintosh, фінальні версії яких вийшли в 1985 році.

У 1984 році випускником Берклі Бобом Гаськінсом була розроблена програма PowerPoint, призначена для створення слайдів для проведення презентацій. Чорно-біла версія PowerPoint під номером 1.0 була випущена в 1987-у для комп'ютера Apple Macintosh і в тому ж році була придбана компанією Microsoft. У 1988 році з'явилася Windows-версія програми. У 1988 році була представлена рання версія інтегрованого пакету Microsoft Office, який включав текстовий і табличний процесор, засіб створення презентацій і поштову програму. З часом даний набір став фактичним стандартом для офісних додатків.

Ідея інтегрованого офісного пакету полягала у тому, що набір взаємодіючих програм може дати більше, ніж сума нез'язаних між собою додатків. Випуск подібного комплексу програм виявився дуже затребуваним: набір різних текстів, створення документів, фінансові розрахунки і обмін електронною поштою — це саме є коло завдання, яке доводиться виконувати переважній більшості офісних службовців.

Перший пакет Microsoft Office був випущений для комп'ютерів Macintosh. Лише після виходу і популяризації операційної системи Windows 3.х розробка офісного ПЗ для ПК стала для Microsoft пріоритетним напрямом. Перша версія пакету MS Office для Windows під номером 3.0 вийшла в 1993 році. Набір програм включав текстовий процесор Word 2.0, табличний процесор Excel 4.0, презентаційний додаток PowerPoint 3.0 і поштову програму Mail. Системи управління базами даних у складі Office тоді ще не було.



СУБД Access, яка згодом стала одним з компонентів MS Office, з'явилася лише на початку 90-х років. СУБД Access орієнтована в першу чергу на користувачів Microsoft Office, що мають потребу в створенні своїх баз даних і незнайомих із програмуванням. У принципі системи управління базами даних виникли ще на зорі розвитку комп'ютерної техніки. Спочатку це були розробки окремих користувачів, написані для того, щоб мати доступ до власних баз даних, а в 70-х роках з'явилися і комерційні версії СУБД. Ідея об'єднання універсальних офісних інструментів, не прив'язаних до конкретного виду діловодства, послужила основою всесвітньої популярності пакету MS Office. Річ у тому, що організація діловодства в тому або іншому офісі пов'язана з автоматизацією конкретних функцій: бухгалтерський облік, матеріально-технічний облік, планування основної діяльності, управління кадрами і інші. Для кожного з перерахованих профілів створюються свої набори програм, так звані автоматизовані робочі місця (АРМ).

АРМ є набором програмних додатків для виконання конкретної ролі на підприємстві (працівник складу, менеджер з запчастин, продавець магазину, касир-бухгалтер, керівник організації і т. д.). При цьому один і той же співробітник може виконувати одночасно декілька ролей. Існує велика кількість програм, кожна з яких відповідає одному з перерахованих автоматизованих робочих місць і кожна прив'язана до специфіки конкретного АРМ, що відповідно обмежує її розповсюдження, робить залежною від національного діловодства, змін законодавства, специфіки підприємства і інше.

Особливістю інтегрованих офісних пакетів, таких як Microsoft Office, є те, що в них немає окремих програм для конкретних співробітників підприємства (бухгалтера, юриста, співробітника відділу кадрів і інше.), але максимально автоматизовані ті завдання, які можуть бути затребувані кожним з цих

користувачів. Саме цей підхід дозволив компанії Microsoft зробити свій комплект офісних програм, які потрібні різним категоріям користувачів у всьому світі. Певною мірою MS Office виконує роль базової платформи, на якій інші постачальники можуть будувати свої продукти для документообігу.

На початку 90-х років доступ в Інтернет став достатньо масовим, і певну популярність отримала глобальна гіпертекстова система, що використовує Інтернет як транспортний засіб, так звана Всесвітня павутина (World Wide Web або просте Web). Web-технологія дозволила розташувати мільйони документів на Web-серверах, зв'язавши ці документи асоціативними посиланнями — гіперпосиланнями. Для уявлення документів в Web була запропонована спеціальна мова гіпертекстової розмітки HTML —HyperText Markup Language. Застосування HTML-формату забезпечило єдиний інформаційний простір для всіх користувачів, що працюють в Інтернеті. Для проглядання документів на Web-серверах були розроблені спеціальні клієнтські додатки — Web-браузери. Незабаром стало очевидне, що офісна робота повинна включати інструментарій для користування Web. Тому в 1995 році Microsoft, як найбільший виробник офісного програмного забезпечення, оголосила про програму доповнення інтернет-можливостей до всіх своїх продуктів.

Біл Гейтс заявив: *«Успіх Інтернету — найважливіше досягнення в світі обчислювальної техніки із тих пір, як в 1981 році з'явився перший IBM PC. Аналогія із цим персональним комп'ютером доречна з багатьох причин. Комп'ютер типу IBM PC ніколи не був найдосконалішим. Багато що в його архітектурі або «взято зі стелі», або просто невдало. Але не зважаючи ні на що, його популярність досягла таких висот, що він перетворився на стандарт. І хто б не намагався боротися проти цього стандарту (часто цілком обґрунтовано), всі спроби закінчувалися провалом, тому що решта фірм продовжувала працювати над вдосконаленням ПК».* **І подальший розвиток MS Office йшов вже із урахуванням інтернет-можливостей.**

HTML став повноправним форматом файлів, створюваних в додатках MS Office. Документи, що зберігаються у форматі HTML, давали можливість їх перегляду за допомогою браузера, і при цьому їх як і раніше можна було редагувати у відповідних програмах Office, використовуючи всі наявні засоби початкових додатків.

У жовтні 2003 року з'явився новий продукт, Office System. Основою Office System став пакет Microsoft Office 2003. До того ж, крім Microsoft Office 2003, до якого увійшли такі популярні продукти, як Word, Excel, Power Point, Access, туди був включений ще цілий ряд додатків. Наприклад, до складу Office System був доданий новий додаток OneNote 2003 — програма для запису заміток і управління ними. Використовуючи OneNote, можна записувати,

упорядковувати і повторно використовувати замітки на переносному або настільному комп'ютері. Крім того, Office System містить програму FrontPage 2003 — засіб для створення Web-вузлів і управління ними.

Microsoft Office 2007 є повним комплектом настільного і серверного програмного забезпечення, яке може допомогти в упорядкуванні ведення справ співробітниками підприємства. Останній випуск даного пакету про грама надає нові можливості, що допомагають істотно підвищити індивідуальну продуктивність праці, спростити порядок спільної роботи, упорядкувати процеси і управління корпоративним вмістом, а також поліпшити якість аналізу справ в організації.

Випуск 2007 системи Microsoft Office забезпечує наступні можливості:

- Підвищення індивідуальної продуктивності праці і персонального впливу на результати роботи підприємства.
- Спрощення спільної роботи незалежно від часу і місця.
- Наведення ладу в поточній роботі і управлінні корпоративним вмістом.
- Поглиблення і підвищення якості аналізу подів в організації.

2.3. Сучасні офісні пакети

2006–2008 роки: Windows Vista – безпека понад усе



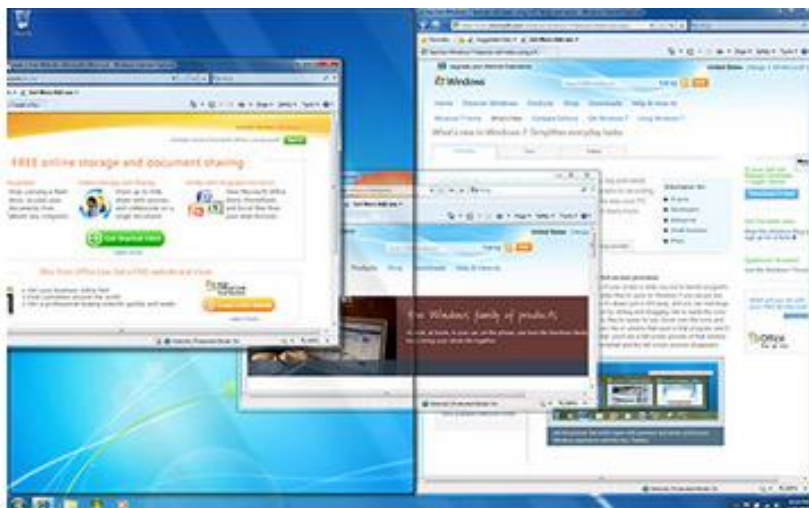
У 2006 році випущено Windows Vista з найдосконалішою на той час системою безпеки. Служба захисту користувачів допомагає попередити внесення змін до системи шкідливим програмним забезпеченням. З огляду на збільшення попиту на ноутбуки та зростання вимог до захисту інформації у випуску Windows Vista Ultimate представлено функцію BitLocker Drive

Encryption, яка забезпечує надійний захист даних, збережених на комп'ютері. У Windows Vista також удосконалено програвач Windows Media, адже дедалі більше людей розглядає свої комп'ютери як місце зосередження цифрових мультимедіа. Тут можна дивитися телевізійні передачі, переглядати й надсилати фотографії, редагувати відеозаписи.

Важливу роль у Windows Vista відіграє дизайн: панель завдань і рамки вікон виглядають по-новому. Удосконалено пошук: користувачі можуть швидше знайти потрібні файли на комп'ютері. Виходять нові випуски Windows Vista, кожен із яких має особливий набір функцій. Система доступна 35 мовами. У Windows Vista вперше з'явилася кнопка "Пуск" із повністю зміненим дизайном.

Цікавий факт. На момент виходу система Windows Vista була сумісна з понад 1,5 млн пристроїв.

2009 рік: Windows 7 – представлення Windows Touch



Windows 7 випущено для світу безпроводних технологій кінця 2000-х років. Обсяг продажів ноутбуків перевищував обсяг продажів настільних комп'ютерів. У кав'ярнях і приватних домашніх мережах звичним явищем стали безпроводні точки доступу до Інтернету.

У Windows 7 нові можливості роботи з вікнами, такі як фіксація, підглядання та струшування, покращили функціональність і зробили інтерфейс цікавішим. З'явилася сенсорна технологія Windows Touch, яка дала змогу користувачам сенсорних пристроїв переглядати веб-сайти, гортати фотографії, а також відкривати файли та папки.

Цікавий факт. Перед випуском на ринок Windows 7 перевірили 8 мільйонів бета-тестувальників по всьому світу.

2012 рік: програми та плитки Windows 8



Windows 8 – це переосмислена операційна система – від ядра до взаємодії з користувачем. У ній абсолютно новий інтерфейс, зручний для керування як дотиком, так і клавіатурою або мишею. Вона працює і для розваг на планшетах, і для виконання різноманітних завдань на повнофункціональних комп'ютерах. Windows 8 також містить покращені можливості вже знайомого робочого столу Windows, а також нову панель завдань і можливість спрощеного керування файлами.

На Стартовому екрані Windows 8 розташовані плитки, що пов'язані з людьми, програмами та сайтами. Найбільше уваги приділено програмам. З'явилося нове джерело завантаження програм – Магазин Windows, до якого можна перейти безпосередньо зі Стартового екрана.

Окрім Windows 8, корпорація Майкрософт також випускає версію Windows RT, яка працює на деяких планшетах і комп'ютерах. Windows RT призначено для роботи на елегантних пристроях із тривалим часом роботи акумулятора, які працюють лише із програмами з Магазину Windows. Ця система також містить вбудовану версію Office, оптимізовану для роботи на сенсорних пристроях.

Цікавий факт. Досвідчені користувачі помітять, що виявлення й виправлення системних помилок у Windows 8 стало простішим і менш нав'язливим.

2013 рік: Windows 8.1 розширює концепцію Windows 8



Windows 8.1 удосконалює концепцію Windows 8, надаючи потужний набір програм і можливість підключення до хмари на чудових пристроях – усі улюблені користувачами можливості Windows 8, а також деякі вдосконалення.

У Windows 8.1 поєднано бачення інновацій корпорації Майкрософт із відгуками користувачів Windows 8, щоб запропонувати безліч удосконалень і нових функцій: більше параметрів персоналізації Стартового екрана, які синхронізуються між усіма пристроями, можливість переходу безпосередньо на робочий стіл після завантаження системи, Глобальний пошук Bing, що дає змогу здійснювати пошук по всьому комп'ютеру або в мережі, кнопка "Пуск" для переходу між робочим столом і Стартовим екраном, а також більше варіантів розташування кількох програм одночасно на одному або на всіх екранах. Є також кілька нових вбудованих програм, наприклад "Їжа та напої Bing", "Здоров'я та фітнес Bing" і прекрасні службові програми, такі як "Список переглядів", "Калькулятор" і "Будильники". Безліч чудових програм, що постачалися разом із Windows 8 не лише повернулися в новій системі, а й стали кращими, щоб вам було приємно працювати із самого початку.

На додачу до цих змін у роботі користувачів Windows 8.1 містить нові та вдосконалені функції, такі як "Підключення до робочого місця" й "Робочі папки", що спрощують доступ до корпоративних ресурсів за допомогою пристроїв із Windows.

Цікавий факт. Тепер досвідчені користувачі, що працюють на кількох моніторах, можуть відкривати до чотирьох програм із Магазину Windows – по одній на кожному з підключених моніторів.

2015 рік: Windows 10 – найкраща Windows усіх часів



Меню "Пуск" у Windows 10

Windows 10 з'явилася на початку 2015 року, але це був лише початок. Корпорація Майкрософт запропонувала ентузіастам потестувати ранні версії Windows 10 в рамках **Програми оцінювання Windows** і таким чином взяти участь у її розробці й удосконаленні. Пристрої в усьому світі тісно

пов'язані між собою, вміст поширюється неймовірно швидко, і Windows 10 сприяє тому, щоб співпраця користувачів була зручною та приємною.

Це означає, що корпорація Майкрософт може створювати рішення на основі відгуків споживачів, які користуються Windows щодня.

Нова версія Windows вперше надається безкоштовно. Через місяць після запуску Windows 10 працювала вже на 75 мільйонах пристроїв. Корпорація Майкрософт сподівається, що до 2018 року Windows 10 буде встановлено на одному мільярді пристроїв.

Операційна система має оновлений інтерфейс, який починається з традиційного меню "Пуск" і характеризується інтуїтивністю на всіх рівнях. У Windows 10 мова інтерфейсу стала більш розмовною та доступною, ніж раніше. **Cortana** – перший цифровий персональний помічник Microsoft – успішно пройшла випробування на телефонах із Windows 8.1 і тепер дебютує на ПК в складі Windows 10. Ця програма вивчає дії та вподобання людей, які працюють із нею, і вибудовує персоналізовану схему взаємодії на різних ПК, планшетах і телефонах із Windows. Cortana – це інтелектуальність, дотепність і величезний крок вперед на шляху до подальшої персоналізації Windows.

У Windows 10 замість великих і віддалених у часі оновлень випускатимуться часті автоматичні вдосконалення. Ми будемо покращувати Windows 10, не відволікаючи вас від справ.

Цікавий факт. На момент запуску Cortana підтримувала **шість** мов. Оскільки над лексиконом цієї програми працюють представники відповідних культур, її особистісні риси та жарти не буде втрачено через переклад.

2.4. 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. Подруге, 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.

На Заході послугами віртуальних офісів (там вони називаються **Call-центрами**) користується більшість великих і невеликих компаній. Тільки в США існує більше 70 тисяч Call-центрів. А ми ж не станемо сперечатися, що там свою вигоду розуміють дуже добре.

Нарешті такий корисний і вигідний вид послуг з'явився і у нас. Перший класичний віртуальний офіс в Україні організувала відома пейджингова компанія **Beeper**. Найбільш «продвинуті» компанії вже встигли скористатися послугами першого українського Call-центру і гідно оцінити переваги такої плідної співпраці.

Послугами віртуального офісу користуються не тільки підприємці, що тільки-но розпочинають свій бізнес і не мають власного офісу. Як це не дивно, але на сьогоднішній день в Україні найбільш активними користувачами й постійними клієнтами кол-центрів є великі компанії, що працюють на ринку електроніки й побутової техніки, банки, страхові компанії, фірми, що займаються прямими продажами тощо.

До послуг віртуального офісу звертаються також фірми, що відкривають філії та представництва в іншому місті. За свідченнями експертів, переваги віртуального офісу полягають також у тому, що власні працівники не відволікаються на консультування із приводу характеристик продукції, умов акції й тому подібних стандартних питань. А клієнт може одержати консультацію у віртуальному офісі в будь-який час доби.

Особливо цінні послуги віртуального офісу для маркетингової стратегії і тактики будь-якої фірми, незалежно від розмірів і спеціалізації. При розширенні функцій організації розширюються і можливості віртуального офісу.

У зв'язку з цим є сенс розглянути такі форми організації підприємств як мережеві і віртуальні корпорації. Мережевий характер підприємств виявляється у тому, що глобальна мережа використовується для обміну необхідною інформацією між географічно видаленими підрозділами компанії.

В даний час фірмами широко використовується часткова або повна передача виконання окремих бізнес-функцій і навіть частин бізнес-процесу стороннім особам і організаціям. Це явище одержало назву **аутсорсинг** (аутсорсинг — *outsourcing* (англ.) буквально — процес отримання чого-небудь із зовнішніх джерел).

Аутсорсинг ще можна розуміти, як надання компанії-клієнтові послуг з обслуговування їх бізнесу, тобто, інакше кажучи, аутсорсингова компанія забирає на свій баланс усі непрофільні види діяльності підприємства дозволяючи займатися клієнтові тільки своїм бізнесом, мінімізуючи ризики пов'язані з цими непрофільними видами діяльності (індустріальне харчування,

обслуговування інженерних і комунікаційних систем, доставка співробітників до місця роботи, автотранспортні роботи, вишко-монтажні роботи, послуги по клінінгу).

Аутсорсинг - залучення зовнішніх стосовно організації осіб для розв'язку внутрішніх завдань.

Аутсорсинг - це передача не основних (другорядних) бізнес-процесів організації (аутсорсеру) для їхньої реалізації й функціонування, як правило, аутсорсер спеціалізується на здійсненні переданого бізнесу-процесу. Наприклад, передача функцій по роботі з персоналом (підбір, набір, ведення всієї бухгалтерії дотичної персоналу і т.д.) кадровому агенству або ж передача функцій транспортування й складування транспортно-логістичній фірмі і так далі. При реалізації такої схеми аутсорсер виступає в ролі підрядника, а організація передавальна бізнес-процес у ролі замовника.

Аутсорсинг (або аутсорсінг) – це форма співробітництва між підприємствами, визначена договором підряду, коли співробітники однієї організації (постійні або спеціально найняті) працюють у штаті іншої, підкоряються менеджерам організації-замовника і т.д. Приклад: фірма, що виявляє послуги по професійному клінінгу, надає по аутсорсингу торговому центру бригаду промислових альпіністів для проведення зазначених у договорі робіт строком на півроку. Альпіністи будуть підкорятися керівникові АХО торгового центру, але при цьому виконувати тільки встановлені договором роботи. Зарплату вони отримують у клінінгової фірмі.

Переваги аутсорсингу

- зростання рентабельності бізнесу. Аутсорсинг дозволяє скоротити витрати на обслуговування бізнес-процесів;
- концентрація всіх зусиль на основному бізнесі. Передача супутніх бізнес-процесів на аутсорсинг дозволить направити зусилля на основну справу компанії;
- залучення чужого досвіду. Аутсорсингова компанія спеціалізується на визначеному виді діяльності та обслуговує велику кількість фірм, що дозволяє їй досконало розбиратися у всіх поточних питаннях і використовувати напрацьований досвід;
- надійність і стабільність. Аутсорсингова компанія несе відповідальність за роботу, яку виконує згідно з договором на обслуговування та поточним законодавством;
- гнучкість масштабів бізнесу. При збільшенні (скороченні) масштабів бізнесу підприємству необхідно буде наймати (скорочувати) працівників, нести

витрати на їхнє навчання, обладнання робочого місця, платити додаткові податки, компенсації тощо, що потребує часу та додаткових витрат і може призвести до зниження мобільності бізнесу і зростанню витрат. Для аутсорсингової компанії збільшення або скорочення масштабів вашого бізнесу буде супроводжуватися лише переглядом вартості послуг, які передані на аутсорсинг.

Недоліки аутсорсингу

- загроза невиконання конфіденційності. Аутсорсингова фірма гарантує, що витік інформації про замовника неможливий, але виконання цього пункту не може гарантуватися стовідсотково. В аутсорсинговій фірмі діє положення про комерційну таємницю клієнта, порушення якої несе збитки перш за все безпосередньо самій аутсорсинговій компанії. Передача інформації про діяльність клієнта виконується тільки згідно з поточним законодавством;
- людський чинник. Інженери інформаційної сфери або іншої сфери, які є співробітниками компанії, що надає послуги аутсорсингу, змінюються, що призводить до відсутності повної картини стану інфраструктури клієнта. Це може серйозно впливати на рівень інформаційної безпеки, ефективності життєдіяльності компанії-замовника. Відсутність в компанії-замовника директора з інформаційних технологій та політик існування інфраструктури, її планування, планування бюджету може мати не дуже гарні наслідки. В окремих випадках спостерігається психологічний вплив на людей, що обслуговують систему — із остраху втратити замовника, виконуються «забаганки», які негативно впливають на стан системи, що як правило пов'язане з недоліками в інформаційній освіті замовника та не бажанням витрачати потрібні кошти на підтримку інформаційної інфраструктури, інші чинники.
- в деяких випадках, оперативність виконання дій по обслуговуванню інфраструктури, порівняно з наявністю у замовника власного персоналу.
- вартість аутсорсингу досить часто може бути вища за вартість ведення обліку внутрішніми працівниками;
- загроза банкрутства аутсорсингової компанії. Як будь-яка фірма, аутсорсингова фірма потенційно може збанкрутувати, що породжує додаткові проблеми з пошуку іншої аутсорсингової фірми і передачі їй всіх справ.

Схеми аутсорсингу

- коли в компанії що замовляє послугу є власний персонал, керівник підрозділу, чітка структура та політики існування інфраструктури,

проводиться навчання персоналу як технічного так і ні. Компанії що надають послуги залучаються лише для виконання окремих робіт та контролюються власним персоналом компанії замовника. Договір складається на довгостроковій основі або тимчасовий.

- в інформаційній сфері коли компанія що надає послуги аутсорсінгу несе всі зобов'язання по супроводу системи бізнес процесів окрім "миттєвих", в такому випадку компанія замовник має свій але в обмеженій кількості персонал що вирішує несуттєві завдання, потребує не великої кваліфікації але які обмежені часом. Іноді в таких випадках такий персонал є співробітником компанії що надає послуги аутсорсінгу ("здається в оренду" або аутстафінг).
- коли співробітники компанії що надає послуги аутсорсінгу постійно знаходяться у компанії замовника підпорядковуються керівництву замовника та може або ні звітувати перед власним роботодавцем що виплачує йому заробітну платню. В цьому випадку компанія що надає послуги аутсорсінгу також може виконувати роль по підбору кваліфікованого персоналу. (аутстафінг)
- коли співпрацюють дві або більше компаній аутсорсерів. Компанія замовник має філіали в різних країнах світу з центральним офісом, департаментом інформаційних технологій або закордонною компанією що надає послуги з аутсорсінгу. В такому випадку функції можуть розділятися на локальні коли місцева компанія присутня лише для "фізичної" підтримки користувачів та глобальні, наприклад віддалене адміністрування з іншої країни інфраструктури філіалу.

Широкий розвиток на Заході аутсорсинг одержав через ряд причин.

По-перше, це зростання інтенсивності конкурентної боротьби у всіх секторах ринку і пов'язана з нею необхідність досягнення найвищої ефективності всіх операцій компанії, яка прагне до завоювання стабільної і довготривалої переваги над конкурентами. Досягти самостійно максимального підвищення результативності всіх операцій компанії практично неможливо, а іноді і недоцільно. Можна довести до досконалості виконання ключових функцій, а решту роботи довірити тим, у кого вона виходить краще за інших. Таким чином, для багатьох компаній залучення сторонніх організацій для виконання окремих робіт стало несподіваним і ефективним виходом.

Важко не погодитися з тим, що завжди існують компанії, здатні виконува-

ти відносно незалежні функції бізнесу з найбільшою, практично недосяжною ефективністю.

По-друге, це прагнення компаній бути «глобальними», тобто, щоб їхня продукція і послуги були представлені у всьому світі. Для цього, в першу чергу необхідна відсутність жорсткої «прив'язки» до певної території. Наприклад, власні продуктивні потужності, служба доставки або мережа магазинів є не те щоб серйозною перешкодою, а швидше зайвою розкішшю для фірми, що переходить від ринку однієї країни до іншої принаймні на початковому етапі.

Третій момент, перш за все, пов'язаний з роллю малих підприємств, що збільшується, в світовому бізнесі. Аутсорсинг дає можливість глобальної присутності якої-небудь компанії на ринках багатьох країн без необхідності практично пропорційного зростання персоналу для обслуговування нових ринків збуту або виробничих потужностей. Тобто відносно невелика компанія може, із залученням малих підприємств, працювати по всьому світу з центрального офісу або «штабу», зберігаючи контроль над виконанням поставлених завдань в межах вибраної стратегії.

Зв'язок центрального офісу з підрозділами здійснюється як правило з використанням електронних засобів і глобальної мережі передачі даних. Революційність такого підходу до створення бізнес-організації полягає хоча б у тому, що покладаючись на звичні визначення і поняття, важко уявити, що це за організація і де вона розташована. як приклад, можемо привести фірму, що займається розробкою програмного продукту (ядро, оболонка), зазвичай відбувається із залученням команд зі всього світу.



Великі промислові фірми, які спеціалізуються на випуску електронної апаратури та комп'ютерів, таких як Compaq та IBM, які раніше повністю

самостійно виконували весь цикл розробки і виробництва техніки, тепер замовляє за своїми кресленнями і технологічними картами виробництво апаратури азіатським компаніям. Таким чином, їм вдається знизити собівартість своєї продукції і легше витримати конкуренцію з виробниками більш дешевих аналогів.

Для зв'язку з партнерами і підрозділами широко використовуються можливості глобальної мережі, такі як електронна пошта і відеоконференції.

Не зважаючи на те, що у сфері застосування мережевих технологій комп'ютерщикам «всі карти в руки», найпершою компанією, яка в ході розширення і глобалізації бізнесу застосувала модульну структуру і добилася приголомшливого успіху, була Nike — лідер американського ринку з виробництва і продажу спортивного одягу та інвентаря.

Мережева або модульна структура дає безліч переваг. В першу чергу — це можливість сконцентрувати зусилля персоналу на вирішенні кількох основних завдань, замовляючи виконання інших функцій, таких як доставка, бухгалтерський облік, а також виробництво фахівцями поза компанією.

Модульна корпорація є стрижнем, оточеним гнучкою мережею найкращих постачальників необхідних послуг, які як модулі в конструкторі можуть бути задіяні або виключені у зв'язку з необхідністю.

Найважливішою перевагою є присутність організації в багатьох країнах світу, а також можливість завойовувати ринкові позиції скрізь, де є така можливість. Мережева організація консолідує ресурси по всьому світу з метою добитися найкращої якості продукції при максимально низькій вартості, що є одним із вирішальних чинників для досягнення стійкої переваги над конкурентами. Модульна організація може постійно міняти свою структуру для того, щоб виходити на ринок з новою продукцією. Інший, не менш важливий аспект — це вища продуктивність і задоволеність виконуваною роботою тими, хто працює в головному офісі, завдяки суттєво гнучкішій структурі підприємства. Причому структура мережевої (віртуальної) корпорації — найбільш гнучка з усіх можливих форм існування ділових організацій.

Зрештою подолання деяких аспектів недостатнього контролю і підвищення залученості співробітників в загальну справу необхідно використовувати засоби сприяння груповій роботі.

Особливість глобальної мережевої корпорації полягає також у тому, що виникає необхідність в керівниках, які підготовлені до роботи в різних країнах. Не зважаючи на те, що основні функції управління: планування, організація, лідерство, контроль не міняються від того, проходять операції компанії в одній країні або декількох одночасно, існують чинники відмінності в навколишньому середовищі, яким необхідно відповідати:

- соціально-культурні відмінності між країнами;
- відмінності в економічному розвитку;
- відмінності в законодавстві.

Таким чином, це підвищує частку ризику для бізнесу. Внутрішня структура міжнародної компанії повинна відповідати декільком наборам параметрів зовнішнього середовища, що формує різні культури, усередині яких знаходяться клієнти компанії, а також постачальники продукції і різного сервісу, що найбільш важливо для аутсорсинга.

Ідеологія офісу постійно змінюється й розвивається. У значно більшому ступені буде використана технологія віртуальної реальності, тобто створення штучного навколишнього середовища за допомогою комп'ютерних технологій. Широко розповсюдженими стануть такі поняття, як «віртуальний офіс», «віртуальні архіви й бази даних», «віртуальні тури», «віртуальні тренажери», «віртуальні конференції» тощо.

Офіс майбутнього — це не тільки передові інформаційні технології, але й нові підходи до планування будівель і організації внутрішнього простору. Можливо, в майбутньому офісом будуть називатись ошатні будинки в оточенні саду або ландшафтного парку, з комфортними меблями й теплим інтер'єром, і тим самим схожі скоріше на приватну оселю, а функції бек-офісу будуть передаватись спеціалізованим фірмам.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ



- Що називають ІТ-інфраструктурою?
 - МЕРМ перша ЕОМ в континентальній Європі.
 - Централізована ІТ-інфраструктура;
 - Архітектура «автономні ПК»;
 - Клієнт-серверна архітектура;
 - Інтернет-комп'ютинг.
- Розвиток програмних засобів
 - Сучасні офісні пакети
 - Windows Vista
 - Windows 7
 - Windows 8
 - Windows 10
 - Віртуальний офіс.
 - Аутсорсинг
 - Переваги аутсорсингу
 - Недоліки аутсорсингу
 - Схеми аутсорсингу
 - Розвиток аутсорсингу

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

Тести до теми 2. Електронний офіс



- 1. Коли починають використовуватися електронно-обчислювальні машини в бізнесі**
 - 1) на початку 50-х років ХХ ст.
 - 2) з середини 70-х років ХХ ст.
 - 3) з середини 60-х років ХХ ст.
 - 4) з середини 50-х років ХХ ст.
- 2. Коли почали з'являтися перші персональні комп'ютери**
 - 1) у середині 70-х років ХХ ст.
 - 2) в кінці 50-х років ХХ ст.
 - 3) з середини 60-х років ХХ ст.
 - 4) на початку 90-х років ХХ ст.

3. Коли доступ в Інтернет став достатньо масовим

- 1) на початку 90-х років XX ст.
- 2) з середини 70-х років XX ст.
- 3) з кінця 60-х років XX ст.
- 4) з середини 80-х років XX ст.

4. Процес надання компанії-клієнтові послуг з обслуговування їх бізнесу називається

- 1) віртуальний офіс;
- 2) електронний офіс;
- 3) аутсорсинг;
- 4) ергономіка.

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ СУЧАСНОГО ОФІСУ

- 3.1. Вимоги до співробітників в забезпеченні ефективної роботи відділу маркетингу та продаж.
- 3.2. Організація роботи приймальної.
- 3.3. Основні вимоги до складання та оформлення документів, ведення ділової переписки.
- 3.4. Стратегія ефективності на робочому місці.

У результаті вивчення теми студенти набудуть **компетенції**:

знати:

- основні теоретичні і методологічні положення організації роботи сучасного відділу маркетингу та продаж;

вміти:

- застосовувати сучасні технології та методичні прийоми організації роботи сучасного відділу маркетингу та продаж; правильно організувати своє робоче місце;

3.1. Вимоги до співробітників в забезпеченні ефективної роботи відділу маркетингу та продаж

Термін офіс-менеджер в Україні починає застосовуватись з кінця 90 років у великих компаніях холдингах з іноземними інвестиціями. Коло функцій офіс-менеджера достатньо широке: документаційне забезпечення, прийом відвідувачів, підготовку нарад, проектів документів, контроль телефонних дзвінків, факсів тощо. Однак за останні роки на ринку праці поступово формується попит на офіс-менеджерів, нагромаджується певна статистична інформація з необхідних характеристик, що знайшла узагальнене вираження в аналітичних оглядах організацій, що займаються пошуком та відбором персоналу за з'явками підприємств. Однак є певні особливості щодо використання терміну офіс-менеджер в організації.

В перекладі з англійської слово «office» трактується як: служба, посада, відомство (взагалі, в т. ч. підприємство, організація, установа); відділ, бюро, департамент управління; контора, канцелярія; службове приміщення, кабінет. В науковій літературі термін менеджер (manager) трактується як:

- 1) завідувач, керівник, адміністратор, директор;

- 2) управитель майном;
 3) в деяких випадках — особа, яка уповноважена вести переговори вирішувати організаційні питання тощо.

Таким чином, по суті в широкому трактуванні можна стверджувати, що «офіс-менеджер» — це адміністратор, на якого покладені різні адміністративні й господарські функції, працює не тільки з першим керівником, а й з іншими співробітниками та службами підприємства.

Для ефективної організації офісної роботи необхідні професійна підготовка та наявність посади з відповідними функціями, повноваженнями, відповідальністю та правами. Однак посада офіс-менеджер відсутня у Класифікаторі професій ДК 003:95, а також в Кваліфікаційному довіднику керівників, фахівців і інших службовців. У нормативному документі «Класифікатор професій ДК 003:2005» посада офіс-менеджера може відповідати

декільком професійним назвам робіт, зокрема менеджер з адміністративної діяльності, помічник керівника підприємства тощо. Досвід роботи багатьох підприємств, організацій свідчить, що за змістом виконуваних функцій офіс-менеджера в українському законодавстві відповідає досить багато різновидів секретарської професії, службі діловодства що представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Професійні назви робіт для застосування у штатних розписах відповідно до Класифікатору професій ДК 003:2005

№	Назва та шифр професійної групи	Професійна назва роботи
1	1231 Керівники фінансових, економічних, юридичних та адміністративних підрозділів	Завідувач канцелярії Начальник бюро (функціональний підрозділ)
2	3431 Секретарі адміністративних органів	Консультант (в апараті органів державної влади, виконкому) Референт Референт з основної діяльності
3	3434 Помічники керівників	Референт Референт з основної діяльності
4	3434.1 Помічники керівників підприємств, установ та	Помічник керівника підприємства (установи, організації)

	організацій	
5	3535.1 Організатори діловодства (державні установи)	Організатор діловодства (державні установи)
6	3435.2 Організатори діловодства (види економічної діяльності)	Організатор діловодства (види економічної діяльності)
7	1475.4. Менеджери (управителі) з питань комерційної діяльності та управління	Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності
8	4111 Стенографістки та друкарки (411 Секретарі та службовці, що виконують операції за допомогою клавіатури)	Друкарка Друкарка, що працює з іноземним текстом стенографістка
9	4115 Секретарі	Секретар Секретар керівника (організації, установи) Асистент референта Секретар/друкарка Секретар/стенографістка
10	4222 Службовці з інформування (довідок)	Адміністратор

Умовно офісний персонал можна поділити на три групи:

- *інженерно-технічний персонал* до складу якого входять інженери і техніки з експлуатації відповідних видів обладнання. Їх діяльність спрямована на забезпечення ефективного функціонування технічних засобів офісних технологій;
- *персонал діловодної служби*, який займається реалізацією функцій інформаційного та документаційного забезпечення управлінської діяльності. До їх складу входять організатори діловодства, фахівці копіювально-множильного бюро, спеціалізованих (в т. ч. архівних) підрозділів, а також працівники, що забезпечують функціонування автоматизованих інформаційних систем (адміністратор баз даних та систем, програміст, оператори ПК).
- *офісний організаційний персонал* забезпечує спільну діяльність всіх складових офісної діяльності та її координацію щодо забезпечення управлінських функцій. Як правило, це керівники структурних підрозділів офісу, в яких організована робота інженерно-технічного персоналу, діловоди, завідувач

канцелярії (управління справами), секретарі, референти, помічники керівників структурних підрозділів.

Для установ, організацій відповідальним структурним підрозділом за організацію діловодства, матеріально-технічне забезпечення процесів документообігу як правило покладається на керівника діловодної служби відповідно до Інструкції, а саме завідувача канцелярією, начальника управління справами (бюро) тощо. Практичні дослідження свідчать, що для суб'єктів господарювання, особливо середніх та великих компаній такої жорсткої прив'язки до назви структурного підрозділу немає. Загалом у термінології бізнес діяльності використовується офіс менеджер, помічник керівника офісу, менеджер-секретар.

3.2. Організація роботи приймальної офісу

Організація роботи приймальної залежить від організаційної структури підприємства, територіального розміщення його головного офісу, специфіки бізнесу, документопотоку тощо. Переважна частина виконуваних функцій та робіт приймальної офісу пов'язана із забезпеченням діловодства, обслуговуванням відвідувачів (в т. ч. прийом відряджуваних, гостей), прийомом та передаванням телефонних дзвінків.

Практичні дослідження та огляд інструкцій завідувача приймальної, помічників керівників, секретарів керівника організації складено приблизний графік роботи та їх типові функції, що характерно для середніх підприємств.

Таблиця 3.2.

Типові функції менеджера офісу

Узагальнений графік роботи	Характеристика типових завдань менеджера (адміністратора) офісу
9.00 — 9.30	Розстановка пріоритетів та узгодження з керівником плану роботи на день, прийняття до виконання розпоряджень та доручень. При необхідності — оперативно скорегувати план особистої роботи, та роботи приймальної (офісу) на день. Проконтролювати якість прибирання приміщень офісу, стан техніки безпеки, зробити необхідні записи в контрольній

Узагальнений графік роботи	Характеристика типових завдань менеджера (адміністратора) офісу
	документації офісу.
9.30 — 11.00 (на 10 годину можуть призначатись наради)	Проведення інструктажу (ранкової наради) завідувача приймальної, секретарів, охорони, водіїв, що убувають у рейс. Контролювання видачі необхідних документів (службові посвідчення, доручень, пропусків тощо). Розгляд заявок на усунення недоліків у роботі офісного обладнання, організування контролю за виконанням заявок щодо забезпечення необхідного інвентаря, канцелярських приладь.. Отримання кореспонденції, розглянуту напередодні керівником підприємства, визначення відповідальних осіб за виконання документів відповідно до резолюцій і передавання документів на виконання й організування контролю за виконанням термінових та найбільш важливих з них.
10.00 — 11.00	Участью нарадах керівництва підприємства та організація підготовки проведення нарад з працівниками апарату управління.
11.00 — 12.00	Робота з документами, що надійшли та підготовлені відповідно до вказівок і доручень керівника підприємства. Документи, виконані в повній відповідності з установленими вимогами передаються до відповідального секретаря (завідувача діловодної служби) чи до папки для доповіді керівнику підприємства, або для подальшого руху (реєстрації, тиражування, доведення до і посадових осіб, у справу тощо). Документи, що не відповідають установленим вимогам, повертаються на доопрацювання виконавцям із вказівкою строку усунення недоліків.
12.00 — 12.30	Проведення службових переговорів телефоном, підготовка проектів документів, записок і інших документів. Передавання документів на технічне виконання.
12.30 — 13.00	В окремих випадках менеджер може запланувати зустрічі з посадо/вими особами підрозділів підприємства для вирішення поточних питань роботи офісу. Важливо передбачити резерв часу для неперед/бачених питань, незаявлених відвідувачів (гостей) в інтересах підприємства.
На час обіду	При необхідності офіс/менеджером можуть бути заплановані

Узагальнений графік роботи	Характеристика типових завдань менеджера (адміністратора) офісу
	неформальні зустрічі з посадовими особами підприємства, у ході яких може бути проведено (у ряді випадків — продовжене) обговорення поточних питань роботи офісу (бізнес-ланч).
14.00 — 17.30	Контролює хід виконання завдань дня в підрозділах (на самостійних ділянках роботи) апарату управління При необхідності він у робочому порядку віддає начальникам відповідних підрозділів додаткові розпорядження. Вирішує поточні питання, що виникають, планує план роботи щодо виконання пріоритетних та важливих завдань.

Одна з головних функцій менеджера (секретаря) офісу — методичне керівництво і контроль за організацією діловодства у структурних підрозділах підприємства та його філіалах, своєчасне доведення зовнішньої інформації до керівника, прийманням відвідувачів, подекуди участь у переговорах. Це означає, що менеджер офісу у процесі діяльності має право:

- залучати спеціалістів структурних підрозділів установи та організацій, що належать до сфери її управління, до підготовки проектів документів за дорученням керівництва;
- вимагати від структурних підрозділів установи та організацій, що належать до сфери її управління, відомості, необхідні для вдосконалення форм і методів роботи з документами;
- повертати виконавцям документи і вимагати їх доопрацювання в разі порушення встановлених вимог.

Значна частина діловодства виконується безпосередньо на робочому місці секретаря (секретаря референта) для малого підприємства, чи працівників у приймальній (канцелярії) офісу, що характерно для великих та середніх підприємств.

Документопотік (вхідний та вихідний) повинен бути прямоточним, тобто виключати зворотні, зигзагоподібні та інші маршрути.

Галузь діяльності, що охоплює питання документування та організації роботи з документами (документального забезпечення) у процесі виконання управлінських дій, має назву **діловодство**.

Якщо менеджер офісу поєднує одночасно функції керівника діловодної служби, то за характером діяльності він взаємодіє:

- з керівниками структурних підрозділів установи та організацій, що належать до сфери її управління, — з питань роботи з документами, контролю і перевірки виконання документів, роботи колегіальних органів, підготовки і подання необхідних керівництву документів, використання інформації в службових цілях;
- з юридичною службою — з правових питань, пов'язаних з підготовкою документів;
- із службами кадрів, праці і заробітної плати — з питань розстановки кадрів, підвищення кваліфікації посадових осіб у роботі з документами;
- із службами матеріально-технічного постачання і господарського обслуговування — з питань забезпечення установи та, зокрема, працівників діловодної служби засобами оргтехніки, бланками документів, канцелярським приладдям, а також з питань побутового обслуговування.
- контролює виконання встановлених правил роботи з документами в установі та організаціях, що належать до сфери її управління;
- доповідає керівникові установи про стан роботи з документами;
- вносить на розгляд керівництва подання про приймання, переведення і звільнення працівників діловодної служби, заохочення і накладення стягнення;
- вживає заходів і здійснює контроль за скороченням зайвої документаційної інформації в установі та організаціях, що належать до сфери її управління;
- підписує і візує документи в межах своєї компетенції;
- бере участь у засіданнях колегії, а також нарадах, які проводяться керівництвом установи.

На менеджера офісу як керівника діловодної служби покладається персональна відповідальність за:

- забезпечення дотримання встановленого порядку роботи з документами офісу;
- виконання плану роботи і дотримання необхідних умов праці офісного персоналу;
- дотримання трудової і виконавчої дисципліни в колективі офісу.

Якщо в організації окрім посади менеджера офісу створено підрозділ діловодної служби, то важливо розмежувати посадові функції контролю за організацію виконання та контролю діловодства й організаційними та господарськими функціями, що притаманно для адміністратора офіса.

3.3. Основні вимоги до складання та оформлення документів, ведення ділової переписки

Від правильної організації діловодства, рівня механізації і автоматизації залежить ефективність управління в цілому. Організація діловодства істотно впливає на оперативність, економічність і надійність функціонування апарату управління будь-якої організації, установи, культуру праці управлінського персоналу.

Загальні положення роботи з документами передбачає повний цикл обробки та руху документів з моменту їх створення (або одержання) до завершення виконання і відправлення та регламентуються спеціальними законодавчо-нормативними та нормативно-методичними актами. Серед них основними є:

1. Єдина Державна система діловодства (ЄДСД). Це науково впорядкований комплекс правил, нормативів та рекомендацій по веденню діловодства починаючи з надходження або створення документа до здачі його до архіву. Тут сформульовані загальні правила документування управлінської діяльності, викладено принцип уніфікації документів, рекомендації з питань здійснення контролю за виконанням документів і групування їх у справи, вимоги до формулярів організаційно-розпорядчих документів, до побудови текстів документів, їх мови та стилю.

2. Примірні інструкції з діловодства в організаціях, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади (від 17 жовтня 1997 р. № 1153) в якій викладені загальні правила документування управлінської діяльності та регламентовані порядок роботи з документами з моменту їх створення або надходження до відправлення або передачі в архів установи. Положення інструкції поширюються на всю службову документацію, що не має таємного характеру, у тому числі створену засобами обчислювальної техніки.

На підставі примірної інструкції в організаціях, установах, підприємствах встановлюються єдині вимоги до оформлювання документів, роботи з ними, а порядок закріплюється складанням інструкції з діловодства, і доводиться до працівників для ознайомлення у вигляді спеціальних розпорядчих документів, інструктивних листів, положень тощо.

Керівники підприємств несуть персональну відповідальність за склад, збереження та правильне оформлення документів.

3. ДСТУ 4163-2003 «Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів» — чинний від 01.09.2003р. Цей стандарт поширюється на організаційно-розпорядчі документи — постанови, розпорядження, накази, положення, рішення, протоколи, акти, листи тощо, створювані в результаті діяльності: органів державної влади України, органів місцевого самоврядування; підприємств, установ, організацій та їх об'єднань усіх форм власності.

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

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

- централізована система діловодства — рекомендується застосовувати в установах з обсягом документообігу до 10 тис. документів на рік (IV категорія) і невеликою кількістю структурних підрозділів;
- децентралізована система діловодства має місце в установах з територіально роз'єднаними структурними підрозділами та кількістю документів понад 100 тис. одиниць на рік;
- змішана система діловодства.

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

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

Реквізит (лат. *requisitum* — необхідне) — сукупність обов'язкових даних, без яких документ не може бути основою для обліку і не має юридичної сили. Це обов'язкові дані, встановлені законом або положеннями для ділових документів. Максимальна кількість реквізитів у діловодстві 32 (згідно з ДСТУ 4163-2003). Проте у кожному конкретному випадку практично реквізитів буде значно менше. Кожний вид документа (наказ, акт, лист, довідка тощо) має відповідно визначений набір реквізитів.

Розрізняють постійні і змінні реквізити документа.

Постійні реквізити друкуються під час виготовлення бланка, *змінні* (резолюція, віза) — фіксуються на бланку в процесі заповнення. Службовий документ з 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 розташування на бланку.

Бланк — стандартний аркуш паперу з відтвореними на ньому постійними реквізитами документа і місцем, відведеним для змінної інформації. Постійна інформація повідомляє назву організації (установи, підприємства), її адресу, номер телефону або факсу; під змінною маються на увазі текстова інформація, а також елементи правового і ділового оформлення (вихідний номер, підпис посадової особи, друк). Бланки виготовляються згідно з вимогами державних стандартів та Примірної інструкції з діловодства з кутовим і поздовжнім розміщенням реквізитів. Встановлюється два види бланків: бланк для листів і загальний бланк для інших видів організаційно-розпорядчих документів. Бланки повинні виготовлятися друкарським способом на білому папері або папері світлих тонів фарбами яскравого кольору.

Для уніфікованих форм документів застосовують папір форматів А4 (210x297мм), А5 (148x210мм), рідше А3 (297x420мм). Деякі внутрішні документи (заяви працівників, окремі службові довідки тощо) та документи, створювані від імені кількох або більше організацій, оформляються не на бланках.

Для укладання будь-якого документа існує відповідний формат паперу. Загально визнаний формат А4, текст якого друкується через півтора міжрядкових інтервали, на бланках формату А5 — через один інтервал. Тексти документів, що готуються для видання, друкують через два інтервали.

При оформленні документів на двох і більше аркушах сторінки, частини, починаючи з другої, мають бути пронумеровані. Номери сторінок повинні проставлятися посередині верхнього поля аркуша арабськими цифрами. Крапки й тире перед цифрами й після них не проставляються.

Номер сторінки друкують в інтервалі 10–15 мм від верхнього зрізу аркуша. Колір паперу — білий, хоча останнім часом спостерігаються тенденції використовувати у документоведенні різні кольори.

Поля документів повинні мати такий розмір:

- ліве — не менш 20 мм (якщо документи підшиваються у справу, то встановлюють 25–30 мм);
- верхнє — не менш 10 мм;
- праве і нижнє — не менш 8 мм.

Ділова документація - одна з важливих складових корпоративного вигляду фірми. Саме з вашої кореспонденції клієнти та партнери можуть дізнатися про вашу фірму щось нове. Стиль і оформлення документів, точність їх складання і доречність - всі ці деталі несуть одержувачам вашої кореспонденції відчуття стабільності, надійності та компетентності вашої фірми.

Лист-нагадування

Нагадування відправляється адресату в тому випадку, якщо перший відправлений йому лист залишився без відповіді. Слід пам'ятати, що нагадування - це в першу чергу дружнє послання, і поспішати з його написанням не варто. Дайте час одержувачу вашого першого листи відповісти на нього. Два -три тижні можна вважати допустимим часом очікування. Будь-який лист може загубитися серед ваших паперів, так що, якщо ви хочете отримати ефект від вашого нагадування, врахуйте наступні рекомендації.

1. Користуйтеся папером хорошої якості, з вашими реквізитами. Дотримуйтесь формату ділового листа. Адресуйте ваш лист конкретній людині чи відповідальному представнику організації. Постарайтеся з'ясувати ім'я та прізвище тієї людини, якій ви направляєте ваш лист.

2. Нагадайте одержувачу про те, як ваші інтереси поєднуються з інтересами фірми. Повідомте одержувачу якусь нову інформацію, яка його може заінтригувати. Назвіть імена людей, які були присутні на зустрічі, що має відношення до вашого проекту. Розішліть цим людям копії листа. Якщо ви пишете тому, що ваш перший лист залишився без всякого відгуку, не вимагайте пояснення. Завжди будьте ввічливі. Не забувайте, що відповідь на ваш лист залежить від його тону.

3. Якщо ви нагадуєте про ваше прохання про прийом на роботу або про інтерв'ю, то знову опишіть свій професійний досвід і дайте зрозуміти, що ваша робота в даній організації принесе користь.

4. Намагайтеся, щоб стиль вашого листа був ввічливим і конфіденційним. Не допускайте вольностей і уникайте виразів, які можуть бути незнайомі вашому адресату. Цим ви можете відлякати його.

5. На закінчення попередьте вашого одержувача, що ви маєте намір зв'язатися з ним найближчим часом. Нагадайте йому номер вашого телефону (якщо він не міститься в шапці листа).

6. Прикладіть до листа копію документів, що мають відношення до справи.

Лист-подяка

Лист-подяка може служити як вираженням дружньої вдячності, так і засобом для скріплення ділових відносин. Важливий жест може принести велику користь. Зробіть це своєю звичкою - посилати своїм друзям невеликі листи з висловленням подяки за подарунки, за їх присутність на якихось важливих для вас зустрічах, а також після укладання угод.

Проведення корпоративних заходів і свят, вдала угода або контракт, червоні дні календаря - все може стати приводом для написання подячних листів.

- Записки з виразом особистої подяки треба писати від руки. Лист з виразом ділової вдячності повинен бути надрукований, за прийнятою для ділових листів формою.

- У перших рядках вашого листа висловіть подяку вашому другу.

- Якщо ви дякуєте когось за подарунок, згадайте про нього і опишіть, як ви їм скористаєтеся. Згадайте про подію, яка супроводжувалась цим подарунком - весілля, якась річниця, ювілей або день народження.

- Якщо ви дякуєте когось за запрошення на зустріч з того чи іншого приводу, то висловіться про те, яку користь ви знаходите в цих зустрічах і як вони впливають на вас особисто.

Лист - рекомендація

До вас можуть звернутися з проханням про письмову рекомендацію – хто-небудь з ваших колишніх підлеглих, підшукує собі роботу, або хто-небудь з студентів, налаштований на захист наукового звання, або хто-небудь з тих, хто придумав новий виріб або нову форму послуг. Ваша рекомендація може придбати ту чи іншу спрямованість: ви абсолютно щиро зацікавлені в тому, щоб найкращий кандидат опинився в найкращих умовах для творчості, або ж ви просто намагаєтеся надати комусь послугу.

Щоб ваш лист був змістовним і переконливим, дотримуйтеся наступних правил.

- Користуйтеся точно підбраною термінологією, щоб було видно, що ви знайомі з професійними вимогами тієї людини, до кого ви звертаєтеся.

- Опишіть вашого протеже таким чином, щоб було видно, що ви добре знайомі з його діяльністю і впевнені в його компетентності.

- Включіть в лист відомості про самого себе, уникаючи самовихваляння. Ваш лист має відображати вашу зацікавленість у партнерстві. Ні в якому разі не беріться за лист, якщо ви не впевнені, що ситуація вигідна для обох сторін.

Тому, хто просить у вас рекомендації, задайте наступні питання:

- У чому конкретно полягають обов'язки вашого прохача? Яка ідея програми, в якій він задіяний? У чому його інтерес?

- Кому має бути направлено лист? Чи часто ваш протеже мав контакт з цією людиною?

- Які моменти професійного досвіду вашого підопічного могли б викликати найкраще враження про нього?

- На яку роботу налаштований ваш підопічний?

- Який момент буде найбільш вигідним для посилки листи?

Деякі програми мають цілком певний термін закінчення, і від цього залежить, наскільки потрібен ваш протеже тим, кому ви його рекомендуєте. Дійте шанобливо, але швидко. Якщо лист має бути відправлено терміново, відправте його самі, але сповістіть вашого прохача про те, що ви виконали своє завдання.

Наскільки формальним має бути рекомендаційний лист? Це залежить від багатьох чинників: перш за все, від того, наскільки добре ви знаєте людину, до якої звертаєтеся. Але за будь-яких обставин не перевантажуйте ваш лист розмовними оборотами і не надавайте йому непотрібного забарвлення. Будьте відверті.

Лист - скарга: не залишайте без вирішення проблеми вашої фірми!

Щоб сформулювати і оформити письмово скаргу з приводу поганого обслуговування або з приводу поганого продукту, потрібен час, і тому більшість людей утримуються від скарг. Однак найчастіше лист-скарга виявляється єдиним засобом для вирішення проблем споживача. Співробітник фірми, що надає юридичні послуги та консультації, допоможе грамотно скласти вашу скаргу. Але це можна зробити і самостійно. Для того щоб скарга здобула результат, ви повинні виявити твердість, відвертість і серйозність. Погладжування проти шерсті до добра не приводить, і особистість, до якої ви звертаєтеся зі скаргою, може виявитися байдужою до ваших переживань.

Юристи рекомендують включати в лист-скаргу наступні моменти.

- Вирішіть, кому ви направите ваш лист. Зверніться до керуючого сферою обслуговування або до того, хто стоїть над ним. Дуже важливо вибрати авторитетну особу.

- Назвіть в листі своє прізвище, ім'я, по-батькові. І якщо це дозволено – назвіть фірму, де ви працюєте. Напишіть ваш телефон. Потім позначте адресу того, кому ви направляєте скаргу. Наберіть лист на комп'ютері і роздрукуйте, а якщо немає такої можливості - напишіть його від руки темним чорнилом.

- Намагайтеся бути точним. Включіть в лист наступну інформацію: дату і місце покупки чи послуг; опис придбаного товару або зміст послуг. Назвіть фабричний номер виробу. Опишіть вашу проблему і запропонуйте спосіб вирішення. Призначте термін вирішення проблеми - до того, як ви зробите подальші дії.

- До листа додайте копії документів, що мають відношення до вашої невдалої купівлі або до скарги на обслуговування.

- Якщо ви хочете мати свідоцтво того, що ваш лист отримано адресатом, надішліть листа з повідомленням. У вас буде квитанція з підписом одержувача.

- Ви можете зареєструвати вашу скаргу в юридичній фірмі або адвокатському бюро, яке відає сферою споживання та обслуговування. Там вам порадять, як бути. У разі потреби зверніться до суду.

Ділова переписка: етикет по e - mail

В епоху стільникових телефонів та електронної пошти вже майже ніхто не пише листів на папері. Якщо не можна подзвонити, то завжди можна послати електронний лист - швидко, дешево і в будь-який кінець земної кулі. Як ми ведемо приватну переписку - це наша особиста справа, але багатьом доводиться займатися електронною перепискою з обов'язку служби, і тоді треба дотримуватися певних правил.

Тих, хто тільки освоює офіційне спілкування по e - mail, ми хотіли б ознайомити з цими правилами.

- Перш за все не забувайте, що спілкування хоч і електронне, але з живими людьми, тому будь-яке послання перед відправленням уважно перечитайте і уявіть себе на місці одержувача. Вам би такий лист сподобався?

- Відправляючи електронного листа, не забудьте поставити ваше персональне ім'я у вихідних даних, така " візитна картка " краще, ніж просто адресу e - mail. Не лініуйтеся ставити під документом підпис, який можна ідентифікувати (тобто не просто " Валя ", а з прізвищем і посадою), і додавати дані про альтернативні каналах зв'язку (телефон, факс). У багатьох конторах

пошта проходить через відсіваючі рекламу шлюзи, і тоді ваш підпис і персональне ім'я можуть стати єдиним ідентифікатором.

- Не забувайте давати своїм листам назви, тому що адресати, переглядаючи пошту, в першу чергу орієнтуються саме на них.

- Офіційні листи не повинні бути просторовими. Їх пишуть коротко і по суті. Намагайтеся не змішувати в одному листі кілька тем, як ми це робимо в приватному листуванні. Краще відправити кілька листів, кожне по окремій темі, тоді адресат зможе зберігати їх окремо і швидко знайти потрібне.

- Розбивайте лист на логічні абзаци, починаючи їх з нового рядка. Намагайтеся не допускати граматичних помилок.

- Якщо ви відповідаєте на лист, обов'язково включайте в вашу відповідь короткі тези, на які ви даєте відповідь. Ваш адресат, який, можливо, відправляє десятки листів на день, цілком міг вже забути, про що конкретно він вам писав. У цьому випадку ваша відповідь не завжди може бути зрозумілою. Наприклад, якщо ви пишете у відповідь на лист: "Ми згодні з вашими пропозиціями", адресат може і не згадати, що конкретно він вам пропонував, особливо, якщо у нього не збереглося вихідного листа. Але перекажіть його лист коротко.

- Не чекайте моментальної відповіді навіть на самий терміновий лист, в роботі будь-якої пошти, та електронної в тому числі, бувають збої.

- Пишіть ввічливо, не забувайте вітатися і прощатися, не ігноруйте "чарівні" слова - "дякую" і "будь ласка".

3.4. Стратегія ефективності на робочому місці

Неважливо, яким бізнесом ви займаєтеся, яка ваша професія, в будь-якому випадку є прийоми, використовуючи які, ви зможете полегшити свою роботу. Складіть список рутинних справ, від яких ви хотіли б скоріше позбутися. Розгляньте питання окремо і розробіть способи, за допомогою яких ви зможете:

- зменшити час, необхідний на розкачку;
- передати виконання завдання комусь іншому;
- повністю відкинути якусь справу.

Складіть пріоритетний список всіх операцій, дій, функцій, обов'язків, яких вимагає ваша робота, особливо повсякденних дій. Можливо, ви виявите, що час і зусилля, які ви витрачаєте на подібні справи, абсолютно марні. Виправте ситуацію, розставивши виконувані дії відповідно до їх важливості.

По можливості проаналізуйте ваші уподобання і вирішіть, наскільки ваші особисті схильності або неприязнь позначаються на виконанні справ. Передивіться ситуацію.

Починайте робочий день з роздумів про майбутню роботу, про способи її виконання. Добре, якби в цей час вам ніхто не заважав. Плануючи свій день і вирішуючи, що саме потрібно виконати, ставте реальні терміни, передбачивши час для планових нарад, телефонних переговорів, для бесід із співробітниками, у яких виникають питання або які потребують інформації. Постарайтеся встановити певний час, коли до вас можуть звертатися інші співробітники з подібних питань. Зведіть до мінімуму базікання по неслужбовим питанням.

Дослідіть своє робоче місце і максимально використовуйте його потенціал. Чи маєте вільний доступ до необхідного обладнання: комп'ютера, принтера або факсу? Чи не занадто близько розташоване робоче місце до ксерокса? Постарайтеся зробити своє робоче місце максимально відокремленим.

Ведіть точний облік часу, який ви присвячуєте окремим завданням і проектам.

Постарайтеся проводити свої телефонні дзвінки, якщо це можливо, через секретаря. Якщо ні, встановіть телефонний апарат з автовідповідачем і з автоматичним визначником номера - це дуже зручно, коли ви не хочете, щоб вас відволікали від роботи.

Щодня, незадовго до закінчення робочого дня, завершуйте певний етап роботи таким чином, щоб на наступний ранок було нескладно зрозуміти, на чому ви закінчили. Постарайтеся не обривати роботу на невирішеному питанні. Не беріться за виконання складних завдань в кінці робочого дня.

Щодня в кінці робочого дня намічайте план роботи на наступний день. Не слід з самого ранку братися за якісь складні завдання. Передайте виконання дрібних справ підлеглим.

Якщо у вас немає підлеглих, залиште "дрібниці" на папері, а не в розумі. Виділіть час, щоб вирішити, коли, як і в якому порядку будуть виконуватися окремі завдання. Не намагайтеся робити все одночасно. Встановлюйте реальні терміни для всіх робіт, перерахованих у вашому списку. Не бійтеся відмовитися від дрібних проектів, які не стоять витрачених на них зусиль.

Навчіться проводити відмінності між наполегливістю і тупою завзятістю при зіткненні з труднощами в роботі.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ



- Вимоги до менеджера в забезпеченні ефективної роботи офісу.
 - Організація роботи приймальної.
 - Загальні положення роботи з документами.
 - Лист-нагадування.
 - Лист-подяка.
- Лист-рекомендація.
 - Лист-скарга.
 - Лист по e-mail.
 - Ведення діловодства: як правильно зберігати документацію.
 - Сутність оформлення документів.
 - Види бланків документів.
 - Стратегія ефективності на робочому місці.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

Тести до теми 3. Організація роботи сучасного офісу



- 1. На які групи умовно можна поділити офісний персонал:**
 - 1) керівництво, персонал кадрової служби, допоміжний персонал;
 - 2) інженерно-технічний персонал, персонал діловодної служби, організаційний персонал;
 - 3) допоміжний персонал, персонал кадрової служби, організаційний персонал;
 - 4) інженерно-технічний персонал, персонал кадрової служби, адміністрація.
- 2. Керівники структурних підрозділів офісу належать до:**
 - 1) персоналу діловодної служби;
 - 2) персоналу кадрової служби;
 - 3) адміністрації;
 - 4) організаційного персоналу.
- 3. Секретарі та референти належать до:**
 - 1) персоналу діловодної служби;
 - 2) допоміжного персоналу;
 - 3) адміністрації;

4) організаційного персоналу.

4. Адміністратори баз даних та систем, програмісти та оператори ПК належать до:

- 1) персоналу діловодної служби;
- 2) інженерно-технічного персоналу;
- 3) допоміжного персоналу;
- 4) організаційного персоналу.

5. Хто несе персональну відповідальність за виконання документів в організації

- 1) керівник підприємства;
- 2) секретар;
- 3) референт;
- 4) офіс-менеджер.

6. Хто несе персональну відповідальність за правильне оформлення документів в організації

- 1) керівник підприємства;
- 2) секретар;
- 3) референт;
- 4) офіс-менеджер.

7. Якщо в установі обсяг документообігу до 10 тис. документів на рік і невелика кількість структурних підрозділів, то застосовують

- 1) децентралізовану систему діловодства;
- 2) централізовану систему діловодства;
- 3) територіальну систему діловодства;
- 4) вільну систему діловодства.

ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЯМИ В ОФІСІ

- 4.1. Природа і бар'єри комунікаційного процесу.
- 4.2. Особисті та психологічні якості гарного комунікатора
- 4.3. Поєднання вербальних і невербальних засобів спілкування
- 4.4. Мистецтво ставити запитання
- 4.5. Ділові розмови по телефону

У результаті вивчення теми студенти набудуть **компетенції**:

знати:

- функціональні особливості, переваги, недоліки різних технологій управління бізнес-комунікаціями в офісі;

вміти:

- застосовувати сучасні технології та методичні прийоми управління бізнес-комунікаціями в офісі;

4.1. Природа і бар'єри комунікаційного процесу



Одним з найдавніших джерел, в якому висвітлено роль спілкування в процесі спільної діяльності людей є Біблія.

У біблейській легенді про Вавилонське Стовпотворіння розповідається про те, як люди вирішили збудувати велетенську вежу аж до неба, але Богу ця ідея не сподобалася і він вирішив зупинити їх успішну роботу.

Він не позбавив їх ані будівельних матеріалів, ні інструментів і не завдав шкоди їхньому здоров'ю. Бог зробив так, що вони стали говорити різними мовами і спільна робота стала неможливою.

Отже єдине, що завадило людям продовжувати будувати вежу — втрата можливості спілкуватись і розуміти один одного. У цій легенді закладена геніальна ідея: спілкування, взаєморозуміння, спільна мова є чи не найважливішим засобом плідної співпраці.

В сучасній термінології усе частіше використовується поняття **синергії** як особливої властивості групи людей отримувати у результаті злагодженої взаємодії ефект значно більший, ніж сума результатів незалежних дій окремих учасників діяльності. Так от, спілкування є найважливішою умовою досягнення ефекту синергії.

Спілкування є одним з основних інструментів професійної діяльності менеджера. Саме у процесі спілкування відбувається контакт менеджера з підлеглими, колегами, партнерами, споживачами. Завдяки спілкуванню з'ясовуються управлінські проблеми, накопичується й усвідомлюється інформація, необхідна для вирішення проблемного питання. Одночасно у ході спілкування здійснюється вплив керівника на підлеглого для досягнення необхідних змін. 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 наскладнішою 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 (рис. 4.1):

- 1) відправник, тобто той, хто є джерелом інформації;
- 2) повідомлення, тобто та інформація, що передається;
- 3) отримувач, тобто той, кому ця інформація спрямовується;
- 4) зворотній зв'язок.

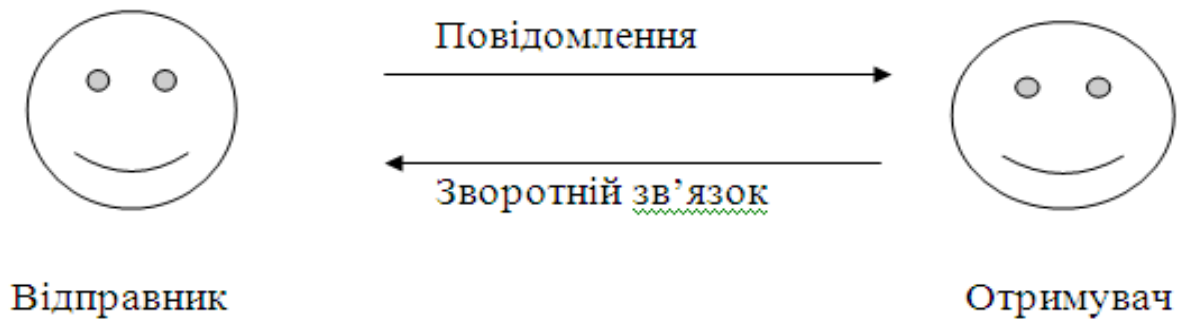


Рис. 4.1. Найпростіша модель комунікації

Спілкування є успішним, якщо отримувач розуміє повідомлення відправника і реагує належним чином. У даному разі у ролі відправника виступає менеджер, а у ролі отримувача — підлеглий, колега, клієнт тощо. Однак у процесі спілкування вони міняються ролями. Якщо між учасниками спілкування виникає активний діалог, то і відправниками, і отримувачами інформації по черзі можуть бути як менеджер, так і його віз-а-ві.

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 отримувача. В процесі спілкування відправник також складає зміст повідомлення та обирає засоби передачі інформації з урахуванням можливостей і особливостей отримувача стосовно сприйняття запропонованого змісту повідомлення. У свою чергу отримувач 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 отримувач має інтерпретувати його повідомлення. Однак результат інтерпретації, тобто розуміння й тлумачення повідомлення отримувачем 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. Як тут не згадати біблійну мудрість: «Мысль изреченная есть ложь».

Представлення ідеї, котру намагається донести до отримувача відправник, у формі, зрозумілої отримувачеві 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: суто змісту, тобто безпосередньої інформації, що міститься в повідомленні; самовиявлення, тобто інформації відправника про самого себе; інформації відправника про його ставлення до отримувача; заклику, тобто спроби відправника вплинути на отримувача в процесі передачі повідомлення.

Вже з цього, далеко не повного переліку засобів спілкування видно, що їх можна розділити на дві великі групи: вербальні, тобто словесні (від лат. *verbalis* — словесний) та невербальні, тобто такі, що передають інформацію за допомогою образів, рухів, інтонації, міміки тощо.

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

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

У спілкуванні співбесідники 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 співбесідники, 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. Справа в тому, що 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 «ефекта 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. Ця закономірність була доведена експериментально: за попередньою умовою новий викладач протягом певного часу спілкувався з студентами, поводячись з одними доброзичливо, а з іншими — нейтрально, підкреслюючи соціальну дистанцію. За результатами експерименту виявилось, що ті учасники експерименту, до яких викладач ставився краще, дали значно вищі оцінки його професійних характеристик, ніж решта студентів.

Ще один приклад ефекту ореолу наводиться у дослідженнях російського психолога А. А. Бодальова. Двом групам піддослідних показували фотографію одного і того ж чоловіка, але першій групі представляли його як героя, а другій — як злочинця, а потім просили охарактеризувати його. Характеристики виявились повністю протилежними. Учасники другої групи так описували «злочинця»: «Зanedбана, неохайно одягнена, розлючена, незачесана людина. Можна припустити, що до того, як стати злочинцем, він був службовцем або інтелігентом. Дуже розлючений погляд». Перша ж група характеризувала «героя»: «Дуже вольове обличчя. Очі, які нікого не бояться, дивляться спідлоба. Губи стиснуті. Відчувається сила й стійкість. Гордий вираз обличчя».

Вирізняється принаймні три види 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 по суттєвому для нас параметру, ми схильні до перебільшення і в інших оцінках цієї людини. І навпаки, якщо ми переважаємо співбесідника, 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 менеджер має зкорегувати стосунки, врахувавши небажаний ефект. Етично неприпустим є зверхнє, поблажливе ставлення до підлеглого, а тим більше — демонстрація власної переваги, позиції «хазяїна» ситуації.

Дія фактору привабливості полягає в тому, що зовнішній вигляд співбесідника 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 співбесідник має непривабливий для нас вигляд, то й інші його характеристики сприймаються більш негативно. Це явище влучно відображається в народному прислів'ї: «Зустрічають по одежині, а проводжають по розуму».

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 міжособистіного 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.

4.2. Особисті та психологічні якості гарного 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 менеджера вони мають професійне значення, і тому вимагають досконалого вивчення й оволодіння.

Ідентифікація (від лат. *identificare* — 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 уподобити себе іншій, ніби ставлячи себе на її місце і прагнучи зрозуміти, як би вона вчинила в даній ситуації. Цей процес проявляється у вигляді подумкового занурення в контекст життя іншої людини, опанування її смислового поля, особистісних орієнтацій.

Для офіс-менеджера механізм ідентифікації дає змогу, наприклад, змодельовати проблемну ситуацію свого підлеглого, краще зрозуміти мотивацію та різні лінії його поведінки, а відтак точніше визначити можливі чи бажані альтернативи вирішення проблеми.

Важливим психологічним механізмом сприйняття у міжособистісному спілкуванні є **емпатія** (від гр. *empathia* — співпереживання) — це сприйняття, яке відбувається на рівні емоцій, коли проблема партнера по спілкуванню знаходить відгук в нашій душі. Йдеться не лише про розуміння співбесідника, 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.

У цьому зв'язку доречно навести визначення емпатії основоположника так званої гуманістичної психології К. Роджерса. Вважаючи емпатію однією з найважливіших якостей в роботі психолога з клієнтом, американський вчений визначав її як «уміння увійти до середини особистого світу значень іншої людини побачити, чи правильним є моє розуміння».

Слід зазначити, що емпатійне сприйняття накладає значне психічне навантаження на людину, тому для менеджера важливо навчитись професійно 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 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 ширший інтерес до життя інших людей, бажання бути причетними до покращення їх долі.

Для менеджера цей рівень є найбільш бажаним. Він сприяє встановленню контактів, швидкому знаходженню спільної мови, адекватному сприйняттю проблеми співробітника. Толерантне відношення до критики на власну адресу також сприяє досягненню консенсусу та врегулюванню конфліктів шляхом знаходження компромісу.

Переважає більшості людей притаманний середній рівень емпатійності, який характеризується врівноваженістю, розсудливістю, достатнім рівнем самоконтролю над власними емоціями. Це теж прийнятний ступінь розвинутої даної якості для 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 розкритості 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, усамітненість, життя у власному «панцирі».

Дуже низький рівень емпатійності має ті ж самі властивості, що і низький, але з більшою мірою ускладнень. Це і відстороненість у стосунках з підлеглими, товаришами по службі, складності у спілкуванні, непорозуміння, конфлікти. Причиною є саме надмірна акцентуація на власній особі, егоїзм, а звідси — нездатність зрозуміти емоції 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 міжособистіному спілкуванні є **рефлексія** (від лат. reflexio — звернення назад, відзеркалення). З одного боку, це процес самопізнання, споглядання 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.

Схематично це можна показати так. Існують суб'єкти А і Б, що спілкуються. У кожного з них є певне уявлення про самих себе: у А — А1, у Б — Б1, тобто це уявлення може співпадати, а може й не співпадати з реальністю.

Знову ж таки, у кожного з них існують певні уявлення про іншого: у А — Б2, у Б — А2, і наскільки ці уявлення відповідають дійсності, те ж є питанням. Отже існують два ланцюги:

- 1) А — А1 — А2;
- 2) Б — Б1 — Б2.

Якщо суб'єкт А неправильно сприймає себе самого (А1), свого співрозмовника (Б2), а головне неправильно сприймає те, як його сприймає цей співрозмовник (А2), то взаєморозуміння не відбудеться. Ситуація значно ускладнюється, коли те ж саме можна сказати і про суб'єкта Б.

Цей процес можна пояснити такою формулою: «Я знаю, що ти знаєш, що я знаю ...». Кількість відзеркалювань називається глибиною рефлексії і виявляє здатність (в даному разі менеджера) до передбачення ходу думок і поведінки співбесідника, а також корекції власної поведінки згідно з метою спілкування. З іншого боку, партнер по спілкуванню тим же способом оцінює 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, 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 співбесідників. За комунікативними характеристиками відомий югославський спеціаліст ділового спілкування Предраг Мицич розрізняє дев'ять типів співрозмовників. Називаючи їх «Абстрактними типами» він пояснює це тим, що одна і та ж людина в залежності від ситуації може змінювати свої позиції і стиль спілкування, виявляючи властивості то одного, то іншого типу, або ж комбінації декількох типів.

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.

По відношенню до такого співбесідника слід залишатись спокійним, не вступати в суперечку і концентрувати увагу на темі розмови. Якщо дозволяє ситуація спробувати повернути його на свій бік, зробити своїм одностороннім, 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 співбесідник у колективі. Він спокійно і доброзичливо ставиться як до менеджера, так і до своїх колег, зважено і коректно веде дискусію. Це найкращий союзник менеджера, тому 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 співбесідника 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 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.

«Холоднокровний неприступний співбесідник», «Незацікавлений співбесідник» — це шостий та сьомий, типи. Ці два важкі співрозмовника досить схожі за своїми характеристиками, тому ми об'єднали їх. 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 відстороненості, зацікавити й спонукати його до обміну своїм досвідом, ставити запитання типу: «Ви, здається, не зовсім згодні з тим, що було сказано? Звичайно, нам усім хотілося б знати, чому саме?».

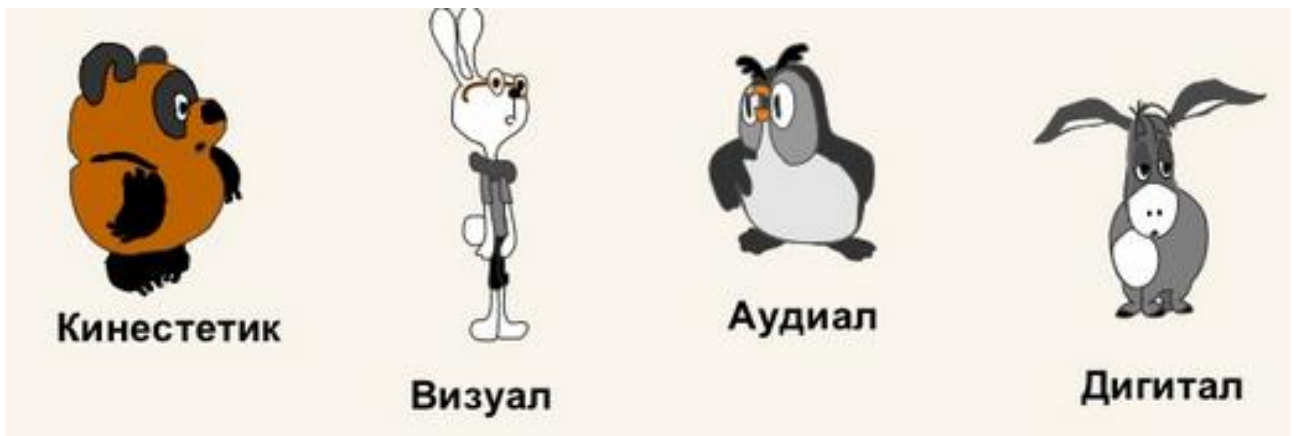
Наступний, — теж не виявляє бажання брати участь у обговоренні теми. У поведженні з таким співбесідником необхідно намагатись з'ясувати, що цікавить саме його, ставити перед ним оригінальні нестандартні запитання, будувати заняття у цікавій привабливій формі.

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 менеджера вимагається стримане поведження щодо такої особи, уникання прямої критики, застосування у діалозі прийому «Так..., але».

І, нарешті, **дев'ятий тип співбесідника — «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 співбесідника, 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, коли світ сприймається переважно за допомогою органів зору; аудіальна, тобто перевага віддається органам слуху; кінетична, — найбільш зручним способом пізнання є відчуття дотику, емоції, почуття; логічна, — пізнання відбувається переважно завдяки логічним побудованням, схемам, умовиводу.



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 співбесідників, 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.

Так, 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.

Намагаються передати співбесіднику свої думки використовуючи переважно такі предикати, як «бачу, дивлюсь, здається, перспектива, колір, об'єм», тобто ті слова, що передають зорові відчуття і враження. Мають переважно високу позицію жестів — на рівні плечей. Те ж стосується і погляду, котрий спрямовується над оточуючими («подивись, щоб почувти»). 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. Звідси й слова-предикати: «тон, гучний, тихий, благозвучний, чути, говорити» тощо. 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 почувти, 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. Саме тому для «кінестетика» найбільш прийнятними є ті дієслова, що передають рухи, відчуття дотику, переміщення у просторі: «відчуваю, теплий, спокійний, дотик, приємно» тощо.

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. Для логіка словами-предикатами є такі: «логічний, знаю, думаю, мовою цифр» тощо. Типова поза — пряма постава, піднята голова, схрещені на грудях руки, жести й рухи не гнучкі. Мова монотонна, тембр голосу густий, низький. Погляд спрямований понад головами, уникає будь-якого зорового контакту.

Знаючи мову кожної репрезентативної системи і використовуючи відповідні методи і засоби спілкування, можна швидше встановити контакт з різними людьми, краще і доступніше пояснити свою думку, доцільніше спрямувати і активізувати співбесідника на вирішення проблеми.

4.3. Поєднання вербальних і невербальних засобів спілкування

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

Враховуючи пріоритетність та обсяг інформації, що передається саме цим каналом спілкування розглянемо спочатку невербальні засоби. Серед них розрізняються такі:

- **Кінесика** (від гр. *kines* — спричиняю рух): пози тіла, жести, міміка, рухи, вираз очей, візуальний контакт, зовнішній вигляд.
- **Просодика** (від гр. *prosodikos* — той, що стосується наголосу): висота, гучність 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. *takes* — дотик): доторкування, рукостискання, поплескування, погладження, 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. Згодом розглянемо технологію підготовки та проведення професійного спілкування у сфері офіс-менеджменту.

Вербальні або словесні засоби спілкування — це перш за все засоби мови, це те, що знаходить вираз у словах. Якщо взяти до уваги, що бесіда 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 данному 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 співбесідника, виявляючи чутливість до невербальних сигналів, володіючи мистецтвом ставити запитання й відрізнити щирі відповіді від ухильних.

Найбільшого значення в бізнес-комунікації мають вміння слухати й вміння говорити. Уміння слухати не випадково стоїть на першому місці. Кажуть, що Бог створив людину, давши їй два вуха й одного язика, аби вона більше слухала й менше говорила. Адже тільки після того, як ми вислухали співбесідника, 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 чи найважливішою умовою ефективного спілкування. Часто у ході розмови люди слухають і не чують, ніби глухі, тому що концентруються більше на своїх думках і уявленнях про партнера, а не на його реальній поведінці.

Щоб не опинитись у ролі глухого слід розвивати здібності ефективного слухання. Для цього можна скористатись порадами І. Атватера.

- «Намагайтесь стримувати себе у спробах перебивати співбесідника. Перед тим, як відповісти, дайте можливість йому висловитись. Підкресліть своїми діями, що вам цікаво його слухати.

- Дайте співбесіднику 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 співбесідника. Випадкового кивка, вигуку або зауваження іноді досить для того, щоб підкреслити зацікавленість.

- Якщо співбесідник 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 співбесідника 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 співбесідника. 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. Співбесідник, який прагне зайняти домінуюче положення в будь-якій ситуації або ж вважає, що він усе знає про предмет розмови, найчастіше — поганий слухач.

- Пристосовуйте 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: **пасивне і активне**. Обидва вони 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 співбесідника. Важливо бути уважним, тобто необхідно не тільки слухати, а й чути, сприймаючи співбесідника 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 не уважно, 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 нервові збудження заважає людині тверезо оцінювати ситуацію, слід дати їй «виговоритись», «випустити пару», зачекати, коли вона заспокоїться. Уже той факт, що підлеглому 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 співбесідника, виявляючи свою зацікавленість різноманітними вигуками, короткими репліками і запитаннями, як от: «Так, розумію...», «Ага...», «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 співбесідника, 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 співбесідник без утруднень 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 співбесідника 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 співбесідника, не драгували його, і логічно схиляли до відповіді «так». Саме це правило використовував Сократ у бесідах із своїми опонентами.

Третє правило. Французькому математику XVII століття Б. Паскалю належать слова «Ніщо так не роззброює, як умови почесної капітуляції». Отже, згідно цього правила, не можна заганяти співбесідника 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 співбесідника 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 по відношенню до співбесідника. В психології така позиція має назву «прилаштування знизу», коли один із партнерів спілкування апіорі 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. *attrahere* — 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 співбесідника 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 (у неї) 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 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 співбесідника. Висловлюючи комплімент, слід добре знати, які чесноти бажає мати співбесідник, 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 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 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 співбесідника.

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 співбесідника. 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 співбесідника.

Ще один прийом формування атракції має назву «Терплячий слухач». Він полягає в уважному ставленні до співбесідника, 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.

4.4. 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 нашої фірми?». 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 затруднюється 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. Ще з античних часів відомі сім класичних питань риторики, які сприяють з'ясуванню проблеми й розвитку діалогу. Усі ці питання відкритого типу і починаються зі слів: «Що?», «Хто?», «Де?», «Як, у який спосіб?», «Ким?», «Коли?». Іншим варіантом є «батарея» шести інформаційних питань, 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 сталася?», «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 співбесідника, 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 дещо іншу проблему...», «Як Ви вважаєте, чи потрібно...», «Як насправді у вас відбувається...», «Як ви уявляєте собі...».

Активний діалог полягає в з'ясуванні правильності розуміння співбесідника 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 по спілкуванню)», «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 відзеркалені 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 відзеркалення є техніка коротких питань, коли з попередньої фрази співбесідника 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 запізнь 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 співбесідника 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 дещо інші питання...». Різновидом питань цього типу є парадоксальні питання, за допомогою яких вдається похитнути впевненість працівника у сформульованих ним «істинах».

Якщо співбесідник затруднюється 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 менеджера і підлеглого.

Тому краще застосовувати приховані питання, тобто спонукальні чи стверджувальні речення, що по формі 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 нашу фірму, 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, пошвавленню 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 у дотримання 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 холоднокровніше треба йому відповідати.

4.5. Ділові розмови по телефону

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 виграш у часі. По телефону відбувається діалог, тобто двосторонній безпосередній обмін інформацією. По телефону можна вести зі своїм діловим партнером дружню, особисту й живу розмову. Можливі розбіжності можуть бути врегульовані негайно. Встановлено, що можливість укладання угоди по телефону набагато вище, ніж шляхом використання для цих цілей обміну листами. Крім того, завдяки можливостям телефонних перемовин скорочується документооборот, 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 по телефону; як закінчувати телефонну 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 компанії, її товари або послуги. Поруч із телефоном завжди повинні знаходитися телефонний довідник організації, 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), компанія...., з вами

говорить.... Важливо лагідно посміхнутись, щоб інтонація голосу була дружньою, привітною! Далі, якщо дзвонювач 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 передасте 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.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ



- Природа і бар'єри комунікаційного процесу.
 - Умови, необхідні для здійснення процесу комунікації.
 - Фактори, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації.
 - "10 настанов щодо ефективної комунікації".
 - Особисті та психологічні якості гарного комунікатора.
- П'ять рівнів емпатійності.
 - Дев'ять типів співрозмовників.
 - Чотири різновиди систем пізнання навколишньої реальності.
 - Поєднання вербальних і невербальних засобів спілкування.
 - Прийоми позитивного впливу на людей.
 - Мистецтво ставити запитання.
 - Ділові розмови по телефону.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ

Тести до теми 4. Управління бізнес-комунікаціями в офісі



1. Сприйняття, яке відбувається на рівні емоцій, коли проблема партнера по спілкуванню знаходить відгук в нашій душі, це:

- 1) ідентифікація;
- 2) емпатія;
- 3) рефлексія;
- 4) ексцентризм.

2. Кінесика, це:

- 1) паузи, психофізичні прояви;
- 2) доторкування, рукостискання, поплескування, погладжування, поцілунки тощо;
- 3) висота, гучність та тембр голосу, інтенсивність, темп та інтонації мовлення, сила наголосу;
- 4) пози тіла, жести, міміка, рухи, вираз очей, візуальний контакт, зовнішній вигляд.

3. Просодика, це:

- 1) паузи, психофізичні прояви;
- 2) доторкування, рукостискання, поплескування, погладжування, поцілунки тощо;
- 3) висота, гучність та тембр голосу, інтенсивність, темп та інтонації мовлення, сила наголосу;
- 4) пози тіла, жести, міміка, рухи, вираз очей, візуальний контакт, зовнішній вигляд.

4. Екстралінгвістика, це:

- 1) паузи, психофізичні прояви;
- 2) доторкування, рукостискання, поплескування, погладжування, поцілунки тощо;
- 3) висота, гучність та тембр голосу, інтенсивність, темп та інтонації мовлення, сила наголосу;
- 4) пози тіла, жести, міміка, рухи, вираз очей, візуальний контакт, зовнішній вигляд.

5. Такесика, це:

- 1) паузи, психофізичні прояви;
- 2) доторкування, рукостискання, поплескування, погладжування, поцілунки тощо;

- 3) висота, гучність та тембр голосу, інтенсивність, темп та інтонації мовлення, сила наголосу;
- 4) пози тіла, жести, міміка, рухи, вираз очей, візуальний контакт, зовнішній вигляд.

ТЕМА 5. КОНЦЕПЦІЯ СУЧАСНОГО ОФІСУ

- 5.1. Етика ділових взаємин у трудовому колективі
- 5.2. Стратегії (стилі) поведінки в конфліктних ситуаціях
- 5.3. Роль сучасного етикету в маркетинговій діяльності
- 5.4. Етикет проведення офіційних прийомів

У результаті вивчення теми студенти набудуть **компетенції**:

знати:

- особливості професійної етики і поведінки співробітників відділу маркетингу та продаж;

вміти:

- визначати та аналізувати особливості етики взаємовідносин між керівником і співробітниками;

5.1. Етика ділових взаємин у трудовому колективі

Виконання професійних обов'язків у будь-якій сфері діяльності вимагає від людини високих моральних якостей. Ці вимоги значно підсилюються, коли йдеться про професії, пов'язані з організацією колективів, вирішенням економічних та управлінських проблем.

У бізнесі система моральних відносин займає стрижневе місце. Моральна культура особистості в цьому випадку розглядається як першооснова професійної придатності. Невиконання вимог професійної етики у взаєминах з колегами може призвести до погіршення морально-психологічного клімату в колективі, дискомфорту, погіршення самопочуття працівників, конфліктів, нестабільності, а в результаті до зниження ефективності роботи організації в цілому.

До загальних професійних етичних вимог взаємин у трудовому колективі відносяться:

- шанобливо й тактовно ставитися до колег, незалежно від їхньої статі, віку, індивідуальних особливостей і рівня професійної майстерності;
- не прагнути підняти власний авторитет за рахунок приниження інших;
- уважно й доброзичливо ставитися до колег, що шукають нові шляхи й методи роботи, допомагати їм своїми знаннями;

- допомагати молодим і менш досвідченим колегам в удосконаленні їхніх умінь і навичок, не допускати чванства своїм досвідом і майстерністю;
- шанобливо ставитися до цінностей і традицій колективу;
- дотримуватись дисципліни праці, виконувати виробничі вимоги керівника й колективу;
- приймати справедливу конструктивну критику колег і керівника.

Загальні професійно-етичні вимоги проявляються в різних виробничих ситуаціях: прийняття нового співробітника в колектив, способи звернення один до одного в ході виконання різних виробничих завдань, дотримання традицій тощо.

Для встановлення й підтримки сприятливого морально-психологічного клімату в колективі необхідно дотримуватись певних правил.

- Керівник колективу обов'язково повинен представити нового співробітника, а колеги — допомогти йому швидше адаптуватися до нових виробничих умов, сприяти встановленню доброзичливих взаємин з ним.
- Співробітника, який щойно поступив на роботу, не слід присвячувати в секрети складних особистих взаємин між співробітниками, а тим більше налаштовувати його певним чином і намагатися привернути на чиюсь сторону.
- Звертаючись до колег доречно називати їх на ім'я та по- батькові, і неприпустимо звертатись тільки на прізвище.
- Важливо проявляти щирість й доброзичливу зацікавленість у справах своїх колег по роботі: радуватися їхнім успіхам, вітати їх із творчими досягненнями, підвищенням по службі, радісними особистими подіями й святами.
- Неприпустимо переносити особисті образи й проблеми на виробничі взаємини з колегами.
- Не слід присвячувати колег у свої особисті справи, набридати їм розповідями про свої проблеми, домашні турботи, невдачі.
- Одне з найважливіших правил ділового етикету стосується взаємин чоловіків і жінок на роботі. У будь-якій ситуації чоловік повинен пам'ятати, що до жінки варто ставитися з особливим тактом і повагою: пропустити жінку вперед, притримати перед нею двері, не вживати в її присутності грубих виразів, запропонувати свою допомогу, поступитися місцем тощо. У той же час жінці не слід забувати, що в процесі роботи чоловік не завжди може повністю виконувати правила етикету.
- Особисті переговори по телефону необхідно вести якомога рідше й у скороченій формі.
- Відзначаючи свята й дні народження членів колективу, не слід перетворювати їх у пишні застілля й дарувати дорогі подарунки.

Джон Честара у книзі «Діловий етикет» дає такі поради встановлення гарних взаємин з колегами.

- Ніколи не принижуйте гідність людей, особливо при свідках.
- Ніколи нікого не критикуйте в присутності інших людей. Якщо Вам потрібно щось висловити людині, робіть це конструктивно, тактовно й завжди тільки віч-на-віч.
- Завжди приділяйте людині увагу.
- Ніколи не демонструйте при співбесідах, що Ви віддаєте перевагу комусь іншому.
- Будьте певними у ваших думках, почуттях і рішеннях. Нерішучість породжує подив, безлад й невпевненість.

У кожному разі потрібно завжди пам'ятати золоте правило моральності: ставтеся до інших так, як би ви хотіли, щоб вони ставились до вас.

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

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 черевика. 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.

Business Professional



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.

BUSINESS PROFESSIONAL



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).

Professional Business Dress for Women



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, татування тощо.



Invite says 'Business Casual'. What's too casual?

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).

business
professional

business
casual

smart
casual

casual



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.



SMART CASUAL



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 компаніях 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.

Успіх діяльності керівника на 85 % залежить від його людських якостей, від володіння прийомами й правилами взаємин з підлеглими, і лише на 15 % — від знань технології виробництва.

Незнання ділового етикету призводить до непорозумінь, невиправданих конфліктів, до зниження мотивації праці в підлеглих, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, ускладненню взаємин організації з іншими установами.

Мистецтво управління значною мірою залежить від умілого дотримання ряду етичних норм і правил.

Керівник не повинен у присутності підлеглих виявляти занепокоєння,

розгубленість, непевність у своїх силах. Він повинен уміти володіти собою, бути впевненим і спокійним, контролювати свою поведінку, власні емоції. У спілкуванні з підлеглими дуже важливо триматися впевнено: зберігати пряму поставу, тверду ходу, вітаючись не подавати розслаблену руку, не опускати очі долу, виражатися чітко і ясно.

Абсолютно неприйнятні елементи, лайка, необґрунтовані погрози, пригадування минулих «гріхів» і т. ін. Підлеглий, що припустився помилки, повинен нести відповідальність і бути покараний за конкретну провину, а не за ті недоліки в роботі, які мали місце в минулому. Керівникові необхідно терпляче вислуховувати всі аргументи, які приводить підлеглий у своє виправдання, довести й пояснити свою точку зору. Варто пам'ятати приказку: «Хто кричить — того чують. Хто говорить — того слухають. Хто мовчить — того слухаються».

Будьте досить терплячі до окремих недоліків своїх підлеглих. Запам'ятайте, що по великому рахунку, не буває співробітників занадто поганих або занадто гарних. Кожний співробітник гарний, якщо виконує ту роботу, що вміє й любить виконувати.

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

Керівникові варто пам'ятати, що успіх підлеглих — це їхня заслуга, а поразки, невдачі — це провина їхнього керівника.

Ніколи повністю не виключайте можливість своєї неправоти. Не говоріть «Ви не праві», а говоріть «Можливо, я не правий».

Не бійтеся визнати свої помилки, це не підриває авторитету керівника, а навпаки, сприяє його росту.

Не вступайте в полеміку з підлеглими по дрібницях, тим більше, не доводьте суперечку до конфлікту, — це утруднює роботу й створює атмосферу недовіри між керівником і підлеглим.

Умійте цінувати гарний жарт. Умійте посміятися з вашими співробітниками. Не варто поводитися зі своїми співробітниками надмірно холодно або зверхньо. У жодному разі не смійтеся над слабкостями ваших підлеглих.

Для досягнення успіху у взаєминах з підлеглими використовуйте всі способи — стимули, переконання, поради й лише в останню чергу — владу й наказ.

Керувати людьми — це значить, насамперед, уміти привернути до себе, викликати симпатію, довіру.

Таким чином, володіння правилами й прийомами ділового етикету буде сприяти формуванню справжнього авторитету керівника, повазі з боку

підлеглих, більш високому рівню їхньої мотивації до праці, попередженню конфліктів, підвищенню престижу установи й ефективній його роботі в цілому.

5.2. Стратегії (стилі) поведінки в конфліктних ситуаціях

Конфліктом називається зіткнення думок, поглядів, позицій, учинків і стосунків, що виникають між окремими людьми або групами при вирішенні різних питань, що стосуються виробничого, соціально-політичного й особистого життя.

По значенню для організації конфлікти діляться на конструктивні та деструктивні. Перші корисні для справи, а другі заважають їй.

Конфлікт легше попередити, ніж потім докладати значних зусиль для його вирішення. Тому управління конфліктами розпочинається з 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 організації.

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.

Для вирішення конструктивного конфлікту необхідно, насамперед, усунути причини, тобто об'єктивні недоліки виробництва й управління. Позитивне вирішення конструктивних конфліктів іде на користь справі. Саме тому вони й вважаються творчими. Керівник не повинен йти від цих конфліктів, а постійно працювати над їхнім вирішенням, займатися усуненням причин, що призводять до таких конфліктів. Спроба ж відхилитись від вирішення цих проблем призводить до їхнього поглиблення, до падіння авторитету керівника, виникнення відчуження між ним і підлеглими, до погіршення обстановки в колективі, до конфліктів, кадрових втрат і т. п.

Дії щодо профілактики конфліктів:

- постійна робота з поліпшення умов праці, удосконалення оплати праці, поліпшення організації виробництва, створення належних побутових умов працівників;

- строге слідування не тільки духу, але й букві трудового законодавства;
- дотримання службової етики;
- урахування очікувань підлеглих.

Для більш ефективного вирішення конфлікту необхідно вибрати певний стиль поведінки. При цьому важливо враховувати власний стиль, стиль інших, утягнутих у конфлікт людей, а також природу самого конфлікту.

Власний стиль поведінки в конкретному конфлікті визначається тією мірою, якою учасник бажає задовольнити свої інтереси (діючи пасивно або активно) й інтереси іншої сторони (діючи спільно або індивідуально).

Відповідно до системи, розробленої американськими фахівцями з конфліктології Кеннета У. Томаса й Ральфа Х. Кілмена, існує п'ять основних стилів вирішення конфлікту. Ця сітка допомагає визначити власний стиль або стиль будь-якої іншої людини. Так, якщо реакція учасника конфлікту пасивна, то він буде намагатися вийти з конфлікту; якщо вона активна, то він намагатиметься розв'язати його.

Верхня частина сітки відноситься до спільних дій. Якщо учасник віддає перевагу спільним діям, то він буде намагатися розв'язати конфлікт разом з іншою людиною або групою людей, які в ньому беруть участь. Якщо ж учасник конфлікту воліє діяти індивідуально, то він буде шукати свій шлях вирішення проблеми або шлях відхилення від її вирішення.

Склавши разом ці дві частини сітки, одержуємо матрицю з п'яти стилів зі стилем компромісу в середині. Він рівною мірою включає спільні й індивідуальні дії, а також пасивне й активне поведіння.

Таблиця 5.1.

Стилі вирішення конфліктів (за теорією У. Томаса — Х. Кільмена)

Вид стилю	Характеристика стилю	Коли варто використовувати цей стиль
Стиль конкуренції	Цей стиль ефективний у тому випадку, коли людина має певну владу; вона знає, що її рішення або підхід у даній ситуації правильні, і вона має можливість наполягати на них. Однак це, не той стиль, який можна використовувати в особистих відносинах; у	Типові ситуації, у яких рекомендується застосовувати стиль конкуренції: <ul style="list-style-type: none"> • результат дуже важливий для вас, і ви робите більшу ставку на своє вирішення виниклої проблеми; • ви маєте достатній

Вид стилю	Характеристика стилю	Коли варто використовувати цей стиль
	<p>прагненні налагодити стосунки з людьми, адже стиль конкуренції може викликати в них почуття відчуження. А якщо такий стиль застосовується в ситуації, коли учасник конфлікту не має достатню владу, наприклад, коли з якогось питання його точка зору розходиться з точкою зору начальника, то ймовірність поразки значно зростає.</p>	<p>авторитет для ухвалення рішення й представляється очевидним, що пропонуване вами рішення — найкраще;</p> <ul style="list-style-type: none"> • рішення необхідно прийняти швидко, і ви маєте досить влади для цього; • ви відчуваєте, що у вас немає іншого вибору й що вам нема чого втрачати;
Стиль ухилення	<p>Стиль проявляється в тому, що той, хто ухиляється може спробувати змінити тему, вийти з кімнати або зробити що-небудь таке, що усуне або відстрочить конфлікт. Він не робить спроб задовольнити власні інтереси або інтереси іншої людини. Замість цього він іде від проблеми, ігноруючи її, перекладаючи відповідальність за її вирішення на іншого, домагаючись відстрочки рішення або використовуючи інші прийоми. Цей підхід до конфлікту характерний для ситуації, коли учасник не відстоює свої права, не співробітничает ні з ким для вироблення рішення проблеми або просто ухиляється від вирішення конфлікту. Цей стиль може бути доречний, коли проблема, що зачіпається, не настільки важлива, коли</p>	<p>Типові ситуації, у яких рекомендується застосовувати стиль ухилення:</p> <ul style="list-style-type: none"> • напруженість занадто велика, і ви відчуваєте необхідність ослаблення напруження; • результат не дуже важливий для вас або ви вважаєте, що рішення є настільки тривіальним, що не варто витратити на нього сили; • у вас важкий день, а вирішення цієї проблеми може принести додаткові неприємності; • ви знаєте, що не можете або навіть не хочете вирішити конфлікт на свою користь; • ви хочете виграти час, можливо, для того, щоб одержати додаткову інформацію або щоб заручитися чиеюсь підтримкою; • ситуація дуже складна, і ви відчуваєте, що вирішення

Вид стилю	Характеристика стилю	Коли варто використовувати цей стиль
	<p>людина не бажає витратити сили на її вирішення або коли вона відчуває, що знаходиться в безнадійному положенні.</p> <p>Цей стиль рекомендується також у тих випадках, коли учасник конфлікту почуває себе неправим і передчуває правоту іншої людини або коли ця людина має більшу владу.</p> <p>Стиль відхилення може виявитися придатним в тих випадках, коли виникає необхідність спілкуватися зі складною людиною, і коли немає серйозних підстав продовжувати контакти з нею.</p> <p>Цей підхід може бути корисним також, якщо необхідно прийняти рішення, але невідомо, що робити, і приймати це рішення зараз немає необхідності. Замість того, щоб створювати напруженість, намагаючись негайно вирішити проблему, можна дозволити собі дати відстрочку й свідомо ухилитися від рішення сьогодні.</p>	<p>конфлікту зажадає занадто багато чого від вас;</p> <ul style="list-style-type: none"> • у вас мало влади для вирішення проблеми або для її вирішення бажаним для вас способом; • ви почуваєте, що в інших є більше шансів вирішити цю проблему; • намагатися вирішити проблему негайно небезпечно, оскільки розкриття й відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію. • ви знаходитесь в критичній ситуації, що вимагає миттєвого реагування; • ви не можете дати зрозуміти групі людей, що перебуваєте в тупику, тоді як хтось повинен повести їх за собою; • ви повинні прийняти нестандартне рішення, але зараз вам необхідно діяти й у вас досить повноважень для цього кроку.
Стиль пристосування	Стиль пристосування означає те, що учасник конфлікту діє спільно зі своїм опонентом, не намагаючись відстоювати власні інтереси. Цей підхід можна використовувати, коли результат справи одного учасника є надзвичайно	<p>Ситуації, у яких рекомендується стиль пристосування:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вас не дуже хвилює те, що трапилось; • ви хочете зберегти мир і добрі відносини з іншими людьми;

Вид стилю	Характеристика стилю	Коли варто використовувати цей стиль
	<p>важливим для іншої людини. Цей стиль корисний також у тих ситуаціях, коли не можна перемогти, оскільки інша людина має більшу владу; таким чином, нічого не залишається робити, як поступитися й примиритися з тим, чого хоче опонент. Основна відмінність стилю пристосування від стилю відхилення полягає в тому, що сторони діють разом: учасник погоджується робити те, чого хоче іншій. Коли ж застосовується стиль відхилення, учасник не робить нічого для задоволення інтересів іншої людини. Він просто відштовхує від себе проблему. Можна вдатися до такої стратегії й у ситуації, якщо в цей момент необхідно трохи пом'якшити ситуацію, а потім буде можливість повернутися до цього питання й відстояти свою позицію.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ви відчуваєте, що важливіше зберегти з кимось гарні взаємини, чим відстоювати свої інтереси; • ви розумієте, що результат є набагато важливіше для іншої людини, ніж для вас; • ви розумієте, що правда не на вашому боці; • у вас мало влади або мало шансів перемогти; • ви думаєте, що інша людина може отримати з цієї ситуації корисний урок, якщо ви поступитеся її бажанням, навіть не погоджуючись із тим, що вона робить, або вражаючи, що вона робить помилку.
<p>Стиль співробітництва</p>	<p>Відповідно до цього стилю, людина бере активну участь у вирішенні конфлікту й відстоює свої інтереси, але намагається при цьому співробітничати зі своїм опонентом, визначити потреби, турботи й інтереси обох сторін, а потім обговорити їх. Цей стиль особливо</p>	<p>Ситуації, в яких рекомендується стиль співробітництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вирішення проблеми є дуже важливим для обох сторін, і ніхто не хоче повністю поступитися; • тісні, тривалі й взаємозалежні відносини з іншою стороною; • є час попрацювати над

Вид стилю	Характеристика стилю	Коли варто використовувати цей стиль
	<p>ефективний, коли сторони мають різні приховані потреби. У таких випадках буває складно визначити джерело незадоволеності. Спочатку може здатися, що обидві сторони хочуть того самого або мають протилежні цілі на віддалене майбутнє, що є безпосереднім джерелом конфлікту. Однак існує розбіжність між зовнішніми проявами (висловленнями або позиціями в суперечці) і прихованими інтересами або потребами, які є дійсними причинами конфліктної ситуації.</p> <p>Якщо конфліктує розуміють, у чому полягає причина конфлікту, вони мають можливість разом шукати нові альтернативи або виробити прийнятні компроміси.</p>	<p>виниклою проблемою;</p> <ul style="list-style-type: none"> • опоненти інформовані про проблему, і бажання обох сторін відомі; • учасники конфлікту бажають поставити на обговорення деякі ідеї й потрудитися над виробленням рішення; • обоє учасників здатні викласти суть своїх інтересів і вислухати один одного; • обидві залучені в конфлікт сторони мають рівну владу або не помічають різницю в положенні для того, щоб на рівні шукати вирішення проблеми. <p>Відсутність одного із цих елементів робить такий підхід неефективним. Стиль співробітництва серед інших стилів є найважчим, однак, він дозволяє виробити найбільш задовольняюче обидві сторони рішення в складній і важливій конфліктній ситуації.</p>
Стиль компромісу	<p>Стиль компромісу найбільш ефективний у тих випадках, коли кожний у конфлікті бажає того самого, але знає, що одночасно це для обох нездійсненне. Наприклад, два претенденти хочуть зайняти одну посаду. Всебічно обговоривши це питання, учасники конфлікту можуть дійти висновку, що в дійсності їхні інтереси не пов'язані з якоюсь конкретною функцією на</p>	<p>Ситуації, в яких рекомендується стиль компромісу:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обидві сторони мають однакову владу й мають взаємовиключні інтереси; • конфліктує хочуть прийти до рішення швидко, тому що вони не мають часу або тому що це більш економічний і ефективний шлях; • кожного може влаштувати тимчасове рішення;

Вид стилю	Характеристика стилю	Коли варто використовувати цей стиль
	<p>службі; просто кожний бажає домогтися визнання, при цьому може домогтися його іншим способом.</p> <p>Метою співробітництва є вироблення довгострокового взаємовигідного рішення; у випадку компромісу це може бути ситуативний підходящий варіант. У результаті вдалого компромісу людина може виразити свою згоду в такий спосіб: «Я можу примиритися з цим». Наголос робиться не на рішенні, що задовольняє інтереси обох сторін, а на варіанті, який можна виразити словами: «Ми не можемо обоє задовольнити повністю свої бажання, отже, необхідно прийти до рішення, з яким кожний з нас міг би погодитися»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • учасники можуть скористатися короткочасною вигодою; • інші підходи до рішення проблеми виявилися неефективними; • задоволення особистих бажань має для сторін не занадто велике значення, і вони можуть трохи змінити поставлену спочатку мету; • компроміс дозволить зберегти взаємини, і опоненти воліють одержати хоч щось, ніж усе втратити.

Етапи й способи вирішення конфліктних ситуацій:

1. Визначити дійсних учасників конфліктної ситуації.
2. Вивчити, наскільки це можливо, мотиви, цілі, здібності, особливості характеру, професійну компетентність всіх учасників конфлікту.
3. Охарактеризувати існуючі раніше до конфліктної ситуації міжособистісні стосунки учасників конфлікту.
4. Сформулювати дійсну причину виникнення конфлікту.
5. Урахувати наміри, уявлення конфліктуючих сторін про способи вирішення конфлікту.
6. З'ясувати відношення до конфлікту осіб, що не беруть участь у конфліктній ситуації, але зацікавлені у його позитивному вирішенні.
7. Підібрати й застосувати способи вирішення конфліктної ситуації, які:
 - а) були б адекватні характеру причин;
 - б) враховували б особливості осіб, залучених у конфлікт;

- в) мали б конструктивний характер;
- г) відповідали б цілям поліпшення міжособистісних відносин і розвитку колективу.

5.3. Роль сучасного етикету 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 організацій, споживачами товарів і послуг, порушення етичних норм взаємодії з колегами, невміння вести ділові переговори, організувати презентації, прийоми — все це найчастіше може призвести до непорозумінь, конфліктів, погіршення морально-психологічного клімату в колективі, втрати вигідних контрактів і партнерів, до погіршення іміджу фірми, до зниження економічної і соціальної результативності роботи організації 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. По тому, 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 фірми 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.

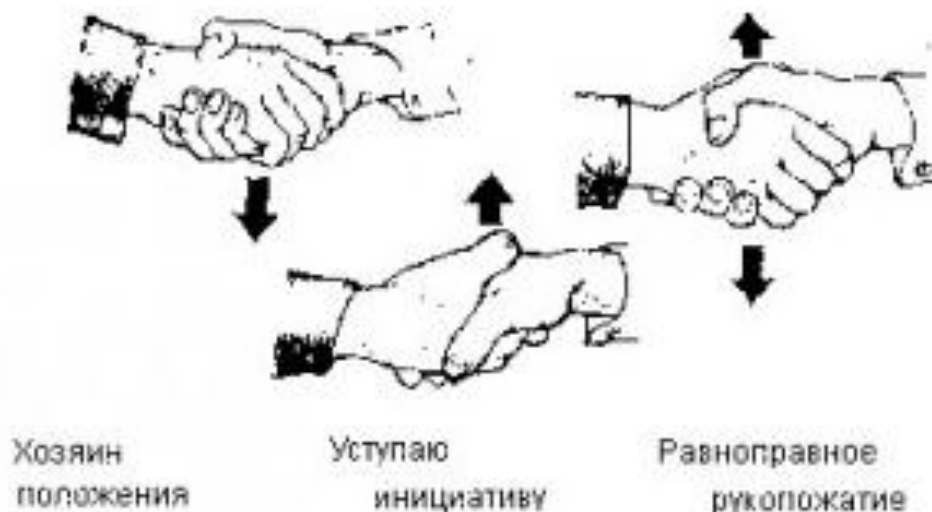
Далі розглянемо етичні правила поведінки в таких ситуаціях, як вітання, звертання, представлення й знайомство, тощо.

Вітання

Першим вітається чоловік з жінкою, більш молодий — зі старшим, минаючий — з тим, хто стоїть на місці. Першою вітає жінка, що 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 по ієрархії: 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.



Рукоштовкання 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. Прямая, 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 нахиляють 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 рукоштовканням з однією людиною, необхідно обов'язково простягнути руку й всім іншим.

Представлення й знайомства

Молодших за віком і по статусу 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: «Вибачите...», або «Дозвольте...», або «Будьте ласкаві...».

Офісний дрес КОД або зустрічають по одягу...

Термін "імідж" придумали політики, розуміючи під цим вміння управляти тими враженнями, які виникають дивлячись на нас у інших людей. Уміння справити сприятливе враження особливо значимо при короткочасних контактах. Акторство і дипломатія в даному випадку необхідні, але їх недостатньо, оскільки імідж "зчитується" буквально протягом секунд і відбувається це несвідомо, перш за все по зовнішньому вигляду іншої людини.

Жінки краще за чоловіків управляють своїм іміджем, оскільки, як правило, звикли стежити за своєю зовнішністю.

Отже, кожна людина як би формує свій зовнішній образ, він "зчитується" іншими людьми і на цій основі формується певне ставлення. Можна виділити наступні складові іміджу, що складається при першому знайомстві: одяг і взуття, а також зачіска; манера триматися; запах.

Одяг та взуття першими "сигналізують" про соціальну приналежність людини і, отже, являє він інтерес або, скажімо, потенційну загрозу для оточуючих.

Психологи вивели закономірність, що чим привабливіша зовні для нас людина, тим вона здається кращою в усіх інших відносинах. Якщо людина нам

подобається (зовні), то, одночасно ми схильні вважати її більш розумною, доброю, цікавою.

Для того, щоб подіям фактор привабливості, людина повинна спочатку цю привабливість оцінити. Як це відбувається? За якими ознаками можна судити про привабливість?

Для визначення цього параметра у людини є два основних джерела інформації:

1) одяг людини, його зовнішнє оформлення, включаючи такі атрибути, як знаки відмінності, окуляри, зачіска, нагороди, коштовності, а в певних випадках навіть такий "одяг", як машина, оформлення кабінету і т. д.;

2) манера поведінки людини (як сидить, стоїть, ходить, розмовляє, куди дивиться і т. д.).

За таким же принципом оцінюється і чинник переваги. Люди, що вступають у спілкування не рівні: вони відрізняються один від одного за своїм соціальним становищем, життєвим досвідом, інтелектуальним потенціалом і т.д. Інформація про перевагу зазвичай так чи інакше "закладається" в одязі і в манері поведінки, в них завжди є елементи, що свідчать про належність до тієї чи іншої соціальної групи або орієнтації на якусь групу. Ось чому особливу увагу звертають на зовнішній вигляд співробітників та їх офісний Десс код.

Певний стиль одягу, колірна гамма і підбір аксесуарів дозволить виглядати сильним і привабливим, сформувані позитивний імідж при першому знайомстві, закласти основу для успішного ділового спілкування. Недарма кажуть, що зустрічають по одягу...

5.4. Етикет проведення офіційних прийомів

Діяльність сучасних організацій характеризується все більшим розширенням контактів, у тому числі й із закордонними партнерами. Міжнародною практикою ділового етикету в таких випадках передбачене проведення офіційних прийомів, які сприяють більш тісному знайомству, кращому взаєморозумінню, обміну думками й інформацією.

Кожному офіційному прийому повинна передувати ретельна підготовка. Необхідно подумати, з ким познайомитися й про що поговорити, кого представити й т. д.

Існує кілька видів прийомів: «Келих шампанського» («Coupe de champagne»), «Сніданок» («Lunch»), «Обід» («Dinner»), «Обід-Буфет» («Buffet Dinner»), «Вечеря» («Supper»), прийоми типу «А ля фуршет», «Коктейль», а також маленькі прийоми, «Кавовий або чайний стіл».

Прийоми підрозділяються на денні й вечірні. До денних — відносяться: «Келих вина» або «Келих шампанського», «Сніданок». Інші прийоми відносяться до вечірніх.

За правилами міжнародного етикету «Келих шампанського» або «Келих вина» починаються о 12 годині й закінчуються о 13 годині. На таких прийомах найчастіше подаються тільки шампанське, вина й соки, а як закуска — тістечка, бутерброди тощо. Цей вид прийому зручний тим, що займає мало часу й не вимагає складної підготовки. Прийом проходить стоячи. Форма одягу — повсякденний костюм або сукня.



«Сніданок» улаштовується в проміжку часу між 12 і 15 годинами. Найпоширеніший час — від 12.30 до 13.30. Сніданок триває годину-півтори, з яких 45–60 хвилин гості проводять за столом, а 15-30 хвилин — за кавою (кава, чай можуть бути подані за тим же столом або у вітальні). За сніданком подають одну-дві

холодні закуски, одну рибну або одну м'ясну страву, десерт. Під час збору гостей їм пропонується аперитив. По завершенню сніданку подають чай, каву. Пропонують коньяк і лікер. Форма одягу — повсякденний костюм або сукня (якщо форма одягу спеціально не вказується в запрошенні).

Прийом типу «Коктейль» починають між 17.00 і 18.00. Тривалість прийому — дві години. Прийом проходить стоячи. На запрошенні вказується час початку й закінчення прийому, наприклад, 17.00–19.00. Гості можуть приходити і йти в будь-яку годину зазначеного часу. Нормальним вважається перебування на прийомі до півтори години.



Перші гості збираються протягом 15–30 хвилин. Прихід на прийом на початку й відхід з нього наприкінці прийнято вважати вираженням особливої поваги до господарів. Пізніше прибуття й ранній відхід (без поважних причин)

розглядають як бажання підкреслити напружені стосунки з улаштувачами прийому.

Грубим порушенням етикету вважається прибуття на прийом співробітників представництв, фірм і т. д. пізніше свого керівництва. Роз'їзд гостей відбувається у зворотному порядку: першими їдуть керівники представництв, фірм і т. д., а за ним у порядку старшинства інші співробітники цих організацій.

Господар і господиня на цих прийомах до початку всього прийому стоять біля входу, зустрічають і проводжають гостей. Крім того, господиня представляє знову прибулих тим з гостей, з якими вони не знайомі. Якщо господині немає на місці, то знову прибулий повинен знайти її, привітатися з нею, перш ніж вступити в бесіду з гістьми.

Якщо прийом улаштовується для обмеженого кола гостей, то на цих прийомах господар і господиня найменш зв'язані, вони не тільки зустрічають і проводжають гостей, але можуть більшу частину часу провести, розмовляючи з гостями.

Подають наліті в келихи коктейлі. Іноді влаштовується бар-буфет зі спиртними напоями.

На коктейльному столі немає ні тарілок, ні виделок, є тільки дерев'яні або пластмасові палички. Можуть бути й міні-виделочки, за допомогою яких беруть маленькі закусочні бутерброди — канапе (і фрукти з коктейлю).



Прийом типу «А ля фуршет» проводиться в ті ж години, що й прийом типу коктейль (17.00–19.00 або 18.00–20.00). Його відмінність полягає в тому, що на прийомі «Коктейль» звичайно подають більше напоїв і менше закусок, а на фуршетних прийомах напоїв подається не менше, а закусок пропонується значно більше. Сучасний етикет припускає сполучення цих прийомів. Гостям пропонують рясний вибір напоїв і сервірують фуршетні столи, заставлені різноманітними закусками.



З французької «А ля фуршет» (a la fourchette) означає «з виделкою», тобто на столі повинна бути закуска, яку можна брати тільки виделкою й немає їжі, яку потрібно різати ножем.

Стіл накривають скатертиною майже до підлоги (5–10 см. від підлоги). Стіл повинен бути трохи вищим, ніж звичайно, щоб можна було їсти стоячи. Чарки й келихи для прохолодних і алкогольних напоїв ставлять рядами або трикутниками. Тоді відповідну пляшку ставлять у середину трикутника. Тарілки ставлять одну на іншу в кінцях столу. Холодну закуску ставлять на середину столу, подалі від країв, які залишають вільними, щоб гості змогли поставити туди свої тарілки.

У великому приміщенні можна накрити кілька столів «а ля фуршет» кожний на 6-8 осіб. Після холодних закусок подають запечену їжу (жульєни). Можна також подавати гарячі сосиски, маленькі котлети. Після гарячої закуски гостей пригощають десертом — сиром із фруктами, желе, морозивом. Наприкінці прийому подають каву. Гості обслуговують себе самі. Офіціанти лише міняють тарілки, поповнюють спустілі страви, наливають напої й накладають морозиво.

Приходячи на такого роду прийом, треба, насамперед, розшукати господаря й господиню, привітатися з ними. Йти дозволяється не прощаючись, ідучи із прийому, варто залишити в передній на спеціальній таці дві свої картки й картку дружини із загнутими куточками.

Форма одягу повсякденна — костюм або сукня, якщо інше не зазначено в запрошенні.

«Обід» (як і «Сніданок») відповідно до міжнародної практики є найбільш почесним видом прийому. Він звичайно проводиться в ресторані, починається в проміжку між 19.00 і 20.00. Гостям заздалегідь направляють запрошення.

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

У запрошенні рекомендується вказувати форму одягу. Крім того, у ньому вказують, якого роду відбудеться прийом — коктейль, чай, обід, і обов'язково позначають годину й місце, де відбудеться прийом. Якщо запрошують на сніданок, обід, вечерю, унизу запрошення проставляють букви R. S. V. P. (*Repondez s'il vous plait*), що означають прохання підтвердити прийняття запрошення.

Столи ставлять у вигляді букви «П» або «Т». При великій кількості гостей, коли їх важко розсадити, застосовують картки із прізвищами запрошених. Картку поміщають напроти місця запрошеного ближче до центра столу, притуливши її до чарки й прикрасивши яким-небудь підходящим малюнком або маленькою гілочкою калини тощо.

Особливу увагу варто приділити розміщенню гостей за столом. Найбільш почесними вважаються місця біля господаря й господині. У прямокутного стола ці місця знаходяться у центрі довгих сторін одне напроти іншого. Розсаджуючи гостей, намагаються по можливості саджати чоловіків і жінок упереміж. Дотримуються й другого основного правила: подружні пари роз'єднують.

Урочистий прийом вимагає й парадної форми одягу. У цьому випадку на запрошеннях (у лівому нижньому куті) звичайно пишуть «White tie» (біла краватка, що означає — фрак) або «Black tie» (чорна краватка, тобто смокінг; «Evening dress» — вечірній одяг, що також означає фрак. Дами в таких випадках повинні бути у вечірніх туалетах. Одяг повинен бути строгого крою,



неяскравих тонів, без дорогих ювелірних прикрас. Англійці на своїх запрошеннях іноді пишуть «Undress», (буквально — без одягу), що означає — бути в простому костюмі.

«Обід-буфет» є різновидом «Обіду». Оскільки цей вид прийому бере свій початок у Швеції, його ще називають

«шведський стіл». Сервіруючи стіл у вигляді буфетної стійки »по-шведськи», його поміщають біля стіни або посередині кімнати, накривають широкою скатертиною, що звисає майже до підлоги. На середину столу ставлять холодні закуски, різні салати, печива, прохолодні напої. По краях столу — чарки, келихи, закусочні тарілки, ножі й виделки. Наповнивши тарілку, гості розсідаються за маленькими столиками, на диванах, кріслах і т. д. Спиртні напої виставляються на буфетних стійках, за якими стоять офіціанти.

«Вечеря» відрізняється від «Обіду» лише часом початку (21.00 і пізніше), а так само тим, що під час вечері не подають суп.



Діловий етикет дозволяє організовувати прийоми й у менш офіційній обстановці, запрошуючи гостей на каву або чай.

У всіх західноєвропейських країнах у діловому світі на прийомах алкоголь сприймається досить умовно, тому настійно рекомендується стримуватися й намагатися «випивати» якнайменше. Таких традицій, як «пити до дна» або «випити залпом», взагалі немає. Тому в спілкуванні із західними менеджерами слід бути стриманим, адже знаходження в стані сп'яніння розглядається як дуже погана поведінка.

Що стосується тостів, то вони практикуються в цих країнах у меншому ступені, ніж у нас. Взагалі перший тост прийнятий вимовляти тільки після першої гарячої страви — за здоров'я тих, хто запросили або на подяку за запрошення. Пишномовних тостів — за мир і дружбу між народами краще уникати.

У всіх західноєвропейських країнах при спілкуванні краще називати людей за їхнім титулом, наприклад: «Пане міністр...» або «Пане секретар...» і т.п. Не називати такі титули, як, наприклад, доктор або директор, вважається не чемним. Варто пам'ятати, що в Німеччині прийнято говорити «Пан доктор» плюс прізвище, а в Австрії й Швейцарії досить вимовити — пан доктор.

Найпоширеніші титули — «доктор», «магістр» або «дипломований інженер (випускник технічного вузу)». Так званих недипломованих інженерів (випускників технічних училищ) можна називати без титулів, тільки «пан» плюс прізвище.

Значна увага в міжнародному діловому етикеті приділяється візитній картці. У деяких західних країнах візитна картка замінює собою будь-який документ. Звичайна візитна картка виготовляється з білого паперу або тонкого картону розміром 5x9 см. На візитній картці позначається ім'я, прізвище (у нашій країні ще й по-батькові), посада, адреса організації, номери контактних телефонів, факсу, телекса, електронної пошти.

Обмін візитками відбувається звичайно відразу після представлення партнерів. Візитну картку беруть вказівними й великими пальцями обох рук, на секунду затримують на ній погляд, прочитавши зміст кладуть у візит ницю, нагрудну кишеню — зовнішню або внутрішню.

Під час переговорів варто покласти картки перед собою, розташували їх у такому порядку, в якому сидять партнери. У жодному разі не можна м'яти чужі візитні картки, робити на них позначки — це сприймається як неповага.

Візитними картками обмінюються не тільки при знайомстві, але й посилають після ділового візиту, якщо відповідний візит з певної причини неможливий.

З візитками пересилаються подарунки, альбоми, книги, квіти тощо. На візитних картках, що надсилають в одному конверті кільком особам, що працюють в одній фірмі, у верхньому лівому куті кожної картки олівцем пишеться прізвище особи, якій вона адресована.

Іноді візитні картки надсилають замість листа, що висловлює подяку за запрошення в театр, на неофіційний сніданок, коктейль, фуршет тощо.

У таких випадках у лівому нижньому куті олівцем або чорнилом пишуться наступні літери латинського алфавіту (початкові літери французьких слів):

- p. p. — висловлення подяки,
- p. f. — поздоровлення,
- p. f. n. a. — поздоровлення з новим роком,
- p. f. c. — висловлення задоволення знайомством,
- p. p. — заочне представлення,
- p. p. c. — прощання у зв'язку з остаточним від'їздом, коли не наноситься прощальний візит.

Візитні картки або особисто вручають адресатові, або залишають у нього дома, за його відсутністю, або посилають із кур'єром або, що буває рідко, — поштою.

Правий верхній кут картки, завезеної особисто, загинається. Загин свідчить про те, що ми особисто залишили візитну картку, а це знак найбільшої поваги й поваги.

Вважається дуже грубим порушенням етикету, якщо загнуту картку доручають завезти кур'єрові або водієві.

На отриманні картки необхідно надати відповідь своїми візитними картками протягом двадцяти чотирьох годин.

Діловий етикет: чай і кава для гостей та клієнтів компанії

Як відомо, офіс – це обличчя фірми, де кожен співробітник демонструє гостеві принципи корпоративної культури компанії. Такі дрібниці, як привітна посмішка, діловий стиль одягу, грамотна мова – перші ознаки, за якими можна відрізнити звичайну фірму від конкурентоспроможної, орієнтованої на клієнта. Важливим фактором також є те, в яких умовах працюють співробітники, як технічно оснащені робочі місця, чи є в офісі кулер для води, кавовий апарат і т.п. Разом узяті, ці умови підкреслюють імідж компанії та її успішність.



Сервіс і щира увага до кожного відвідувача і є репутація фірми. Тому чудовим доповненням до загального іміджу організації може стати чайна корпоративна культура. У сучасному світі рідкісна ділова бесіда, тим більше офіційні переговори, обходиться без чашечки чаю або кави.

Як же правильно подавати гостям напої?

Формування "чайного іміджу" організації слід починати вже з посуду. Щоб запропонувати своїм партнерам або гостям склянку води, чашку чаю або кави, в офісі повинен бути набір чистих склянок і келихів, спеціального чайного та кавового посуду. Такий посуд потрібно або виготовити на замовлення, або дуже грамотно підібрати. Він повинен бути оригінальним і

відрізнятися від традиційного офісного посуду. Для особливо важливих відвідувачів можна купити більш дорогий посуд з тонкого фарфору. Форма класичної чашки для міцної чорної кави – тюльпан, злегка розкривається догори.



Можна купити готовий чайний та кавовий сервіз. Фахівці радять зупинитися на сервізі суворої форми, бажано білого кольору і без малюнка. На білому фоні чай і кава виглядають ефектно. Бажано придбати 2 типи кавових чашок різних за обсягом: 50 мл для міцної чорної кави і 150-180 мл для кави з молоком.

Якщо ділова зустріч або переговори заплановані на певний час, то у вас буде час на підготовку. Важливо спробувати з'ясувати заздалегідь смаки і звички партнерів, щоб визначити, який чай, кава і інші напої можуть бути приємними гостям, і приготувати все завчасно. Перед тим як, як почнеться зустріч, слід поцікавитися, чому вони віддадуть перевагу чаю або каві. Напої подаються через п'ять-десять хвилин після початку бесіди. Якщо планується тривала зустріч (або вона стала такою несподівано), доцільно оголосити перерву для чаю або кави. Крім того, відвідувачам можна запропонувати мінеральну воду, сік або який-небудь інший прохолодний напій – при цьому бажано, щоб він був охолодженим.



Для доставки напоїв гостям вам буде потрібен столик сервіровки або таця, в залежності від кількості гостей. Краще, якщо підносів буде два: один на 2 чашки, інший на 4 - 6 чашок. При сервіровці не забудьте цукорницю, щипчики для кускового

цукру, молочник, підставки для паперових серветок і ложечки.

Каву краще подавати в спеціальному кавнику. Для робочих зустрічей підійде розчинна кавка, а для візитів солідних гостей краще заpastися дорогими сортами меленої кави.

За правилами чайного етикету, гостям необхідно запропонувати кілька видів чаю на вибір. Як і раніше найпопулярнішим є чорний чай (ферментований). Хоча останнім часом популярним є зелений чай – він більш міцний, хоча на вигляд світліший й прозоріший чорного. Червоний чай – оолонг (не плутайте з каркаде), явище рідкісне, але теж зустрічається. Це перехідний варіант між чорним і зеленим, ближче до чорного. Жовтий чай – теж перехідний варіант, він ближче до зеленого.



Для заварки чаю використовують свежевскіпячену воду, попередньо очищену фільтром для води (або бутильовану). Немає нічого гірше маслянистої плівки, плаваючою на поверхні елітного чаю в стильній чашечці, тому поставтеся серйозно до очищення води. Що стосується чаю, найкращим вважається цілий листовий, непошкоджений. Цілісний лист краще зберігає аромат, менше видихається, менше вбирає вологу. Якщо керівник або його гості бажають елітні сорти листового чаю, то необхідні кілька заварювальних чайників. Конструкція носика повинна бути такою, щоб чайники затримувалися в чайнику.

І каву і чай можна подавати з молоком або вершками (в окремому молочнику) і, природно, з цукром. При цьому слід пам'ятати, що молоко не поєднується ні з лимоном, ні з бергамотом, його не варто додавати в "дарджилінг", китайські сорти чорного чаю і зелений чай. Чайний стіл сервірують таким чином, щоб одночасно можна було пити чай і вести ділову бесіду. Всі необхідні аксесуари на початку ставляться на столик, а потім переміщуються на допоміжний стіл або виносяться, щоб звільнити місце на

випадок ведення записів. До чаю слід подавати кекси, тости, печиво, підігріті сендвічі.

Будьте гостинні до своїх клієнтів і партнерів, тоді навіть найскладніші переговори будуть результативними!

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ



- Етика ділових взаємин у трудовому колективі.
 - Стратегії (стили) поведінки в конфліктних ситуаціях.
 - Роль сучасного етикету в професійній діяльності.
- Офісний дрес КОД або зустрічають по одягу ...
 - Етикет проведення офіційних прийомів.
 - Діловий етикет: чай і кава для гостей та клієнтів компанії.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ З ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

Тести до теми 4. Управління бізнес-комунікаціями в офісі



- 1. Співробітники back-office можуть орієнтуватись на неформальний стиль в одязі, адже вони:**
 - 1) І так красунчики;
 - 2) не контактують з клієнтами;
 - 3) контактують лише між собою;
 - 4) контактують з клієнтами дуже часто.
- 2. Ідентифікація від лат.це:**
 - 1) ототожнення;
 - 2) співпереживання;
 - 3) відзеркалення;
 - 4) зібрання даних;
- 3. Поза тіла, жести, міміка, рухи, вираз очей, візуальний контакт, зовнішній вигляд – це все:**
 - 1) Просодика;
 - 2) Екстралінгвістика;
 - 3) Біосенсорика;
 - 4) Кінесика.

4. Використання простору, дистанція спілкування, орієнтація та кут розташування людей, що спілкуються, використання часу, вплив інтер'єру та інших умов на спілкування – це все:

- 1) Такесика;
- 2) Просодика;
- 3) Проксеміка;
- 4) Рефлексія.

5. Екстралінгвістика вивчає такі невербальні засоби спілкування

- 1) паузи, зітхання, сміх, кашель;
- 2) тон та тембр голосу;
- 3) пози тіла, вираз очей, зовнішній вигляд;
- 4) рухи тіла, руко потискання.

6. Зіткнення думок, поглядів, позицій, вчинків і стосунків, що виникають між окремими або групами при вирішенні різних питань – це?

- 1) суперечка;
- 2) конфлікт;
- 3) збори;
- 4) психологічні прийоми по виявленню лідерських якостей.

7. Що є першим етапом при вирішенні конфліктної ситуації?

- 1) визначення характеру конфлікту;
- 2) формулювання причини виникнення конфлікту;
- 3) характеристика відносин учасників конфлікту до його початку;
- 4) визначення дійсних учасників конфлікту.

8. Хто запропонував 5 стилів вирішення конфліктів?

- 1) Томас Кельвін;
- 2) Предрагмицич;
- 3) Лайкерн;
- 4) Бернард.

9. Що не є характерним для формально-ділового стилю?

- 1) строгий піджак;
- 2) спідниці до коліна;
- 3) класичні джемperi;
- 4) сорочки.

10. До якого виду питань відносяться альтернативні питання?

- 1) приховані;
- 2) відкриті;
- 3) закриті;
- 4) риторичні.

11. До прийомів позитивного впливу на людей не відносяться?

- 1) іменні звертання;
- 2) вислуховування;
- 3) посмішка;
- 4) ставлення питань.

12. Занадто короткий, млявий потиск рук свідчить про...

- 1) сильне хвилювання;
- 2) байдужість;
- 3) дружелюбність;
- 4) ввічливість.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Доровський О. Ф. Організація праці менеджера [Текст] : навч. посіб. / Доровський О. Ф., Іванісов О. В. ; Харк. нац. екон. ун-т. - Х. : ХНЕУ, 2013. - 290 с
2. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера [Текст] : підручник для студ. вищих навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кафедра маркетингового менеджменту. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. - 480 с.
3. Данюк В. М. Організація праці менеджера [Текст] : Навч. посібник / В. М. Данюк ; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. - К. : КНЕУ, 2013. - 272 с.
4. Чкан А. С. Самоменеджмент : [Навч. посіб. для студ. освітньо-кваліф. рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент»] / Чкан А. С., Маркова С. В, Коваленко Н. М. – Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – 84 с.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. – 397с.

Додаткова:

1. Ворошилова А. Кабинет — второе «Я» // Office. — 2004. — № 5.
2. Дмитриева Е. Переезд в новый офис: управление стихийным бедствием//Современный офис. — 2006. — № 6.
3. Жупанский А. Дизайн офисных помещений // Office. — 2005. — № 5.
4. Коленченко А. Алгебра и гармония: этикет рабочего места и делового общения// Довідник секретаря та офіс-менеджера. — 2008. — №5. — С. 50–57.
5. Класифікатор професій ДК 003: 2005. Держспоживстандарт України, 2005, К.: Вид-во «Соцінформ», 2005.
6. Національний Стандарт України Державна уніфікована система документації. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації, ДСТУ 4163-2003 — Вимоги до оформлювання документів// Наказ Держспоживстандарту України від 7 квітня 2003 р., № 55.
7. Примірні інструкції з діловодства у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих органах виконавчої влади. Постанова Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 1997 р., № 1153
8. Архангельская М. Д. Бизнес-этикет, или Игра по правилам. —М., 2007.

3. Кузнецов И. В. Деловая этика и деловой этикет. — Ростов на Дону, 2007.
9. Почепцов Г. Г. Имиджелогия. — К., 2004.
10. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. — Мн.: Амалфея, 1996.
11. Честара Д. Деловой этикет / Пер. с англ. Л. Бесковой. — М., 1997.